



УНИВЕРЗИТЕТ У НОВОМ САДУ  
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ У СУБОТИЦИ

СТУДИЈСКИ ПРОГРАМ: ПОСЛОВНА ЕКОНОМИЈА И МЕНАѢМЕНТ

**Веза између компоненти емоционалне  
интелигенције, лидерства и радне  
ангажованости запослених у пословном  
амбијенту Републике Србије**

ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА

Ментор:

Доц. др Маја Стругар Јелача

Кандидат:

Радмила Бјекић

Суботица, 2021. године

**УНИВЕРЗИТЕТ У НОВОМ САДУ  
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ У СУБОТИЦИ**

**КЉУЧНА ДОКУМЕНТАЦИЈСКА ИНФОРМАЦИЈА**

Редни број: РБР	
Идентификациони број: ИБР	
Тип документације: ТД	Монографска документација
Тип записа: ТЗ	Текстуални штампани материјал
Врста рада: ВР	Докторска дисертација
Име и презиме аутора: АУ	Радмила Бјекић
Ментор (титула, име, презиме, звање): МН	Др Маја Стругар Јелача, доцент
Наслов рада: НР	Веа између компоненти емоционалне интелигенције, лидерства и радне ангажованости запослених у пословном амбијенту Републике Србије
Језик публикације: ЈП	Српски језик
Језик извода: ЈИ	срп. / енг.
Земља публикавања: ЗП	Србија
Уже географско подручје: УГП	Аутономна покрајина Војводина
Година: ГО	2021.
Издавач: ИЗ	Ауторски репринт
Место и адреса: МА	Суботица, Сегедински пут 9-11
Физички опис рада: ФО	7/200/12/14/53/379/3
Научна област: НО	Менаџмент
Научна дисциплина: НД	Лидерство
Предметна одредница, кључне речи:	Лидерство, емоционална интелигенција, (радна) ангажованост запослених

ПО	
УДК	
Чува се: ЧУ	Библиотека Економског факултета у Суботици
Важна напомена: ВН	Нема
Извод: ИЗ	<p>Предмет истраживања је анализа компоненти емоционалне интелигенције као што су емоционалне и социјалне компетенције менаџера, перципираних исхода лидерства који се манифестују кроз ефективност лидера, задовољство запослених и додатни труд/напор и димензије радне ангажованости кроз енергичност, посвећеност и апсорпцију.</p> <p>Циљ истраживања је утврђивање веза између наведених концепата - емоционалне интелигенције, лидерства и и радне ангажованости запослених.</p> <p>Допринос докторске дисертације се огледа у томе да су први пут у оквиру једног модела обједињени концепти емоционалне интелигенције, исхода лидерства и радне ангажованости запослених, односно први пут је примењена нова комбинација претходно доказаних мерних скала.</p> <p>Практичне импликације односе се на предлог конкретних начина како се може утицати на развој емоционалних и социјалних компетенција менаџера, а у сврху побољшања исхода лидерства и радне ангажованости запослених.</p>
Датум прихватања теме од стране Сената: ДП	10.09.2020. године
Датум одбране: ДО	
Чланови комисије: КО	Председник: Члан: Члан:

**UNIVERSITY OF NOVI SAD  
FACULTY OF ECONOMICS IN SUBOTICA**

**KEY WORD DOCUMENTATION**

Accession number: ANO	
Identification number: INO	
Document type: DT	Monograph documentation
Type of record: TR	Textual printed material
Contents code: CC	Doctoral dissertation
Author: AU	Radmila Bjekić
Mentor: MN	Maja Stugar Jelača, PhD, Assistant professor
Title: TI	Relationship between components of emotional intelligence, leadership and work engagement of employees in the business environment of the Republic of Serbia
Language of text: LT	Serbian
Language of abstract: LA	eng. / srp.
Country of publication: CP	Serbia
Locality of publication: LP	Autonomous Province of Vojvodina
Publication year: PY	2021.
Publisher: PU	Author's reprint
Publication place: PP	Subotica, Segedinski put 9-11
Physical description: PD	7/200/12/14/53 /379/3
Scientific field SF	Management
Scientific discipline SD	Leadership
Subject, Key words SKW	Emotional intelligence, leadership, work engagement, Partial Least Squares-Structural Equation Model (PLS-SEM), the Republic of Serbia

UC	
Holding data: HD	Library of the Faculty of Economics Subotica
Note: N	
Abstract: AB	<p>The subject of the research is the analysis of emotional and social competencies of managers, perceived leadership outcomes that are manifested through leaders' effectiveness, employee satisfaction and extra effort and the dimensions of work engagement (vigor, dedication and absorption).</p> <p>The aim is to determine the relations between the various concepts, including emotional intelligence, leadership (leadership outcomes) and work engagement.</p> <p>The contribution of this study is for the first time, the concepts of emotional intelligence, leadership outcomes and work engagement were combined within one model, i.e. never before have previously proven measurement scales been applied in such a novel combination.</p> <p>Practical implications include the proposal of concrete measures on how to influence the development of emotional and social competencies of managers measures to improve leadership outcomes and level of work engagement of employees.</p>
Accepted on Senate on: AS	10.09.2020.
Defended: DE	
Thesis Defend Board: DB	President: Member: Member:

## **ПОСВЕТА**

*Докторску дисертацију посвећујем њој, јер је увек веровала у мене и била моја најјача подршка. Она би сада била најсрећнија и најпоноснија мама на свету.*

## Апстракт

Подизање свести о значају емоционалне интелигенције у сфери лидерста и утицају на радну ангажованост запослених представља тему од великог значаја, која привлачи пажњу шире научне заједнице. Имајући у виду претходно истакнуто, а уједно и недовољну истраженост повезаности наведених концепата, произашао је мотив за израду докторске дисертације на поменутој тему у пословном амбијенту Републике Србије. Предмет истраживања је анализа компоненти емоционалне интелигенције као што су емоционалне и социјалне компетенције менаџера, перципираних исхода лидерства који се манифестују кроз ефективност лидера, задовољство запослених и додатни труд/напор и димензије радне ангажованости кроз енергичност, посвећеност и апсорпцију. Циљ истраживања је утврђивање веза између наведених концепата - емоционалне интелигенције, лидерства и радне ангажованости запослених. Истраживање је спроведено применом стандардизованих упитника ESCI 360° (Emotional and Social Competency Inventory) за мерење емоционалне интелигенције, MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) упитника за мерење исхода лидерства и UWES-9 (Utrecht Work Engagement Scale) упитника за мерење радне ангажованости на узорку од 300 запослених и 80 менаџера из 80 средњих и великих организација које послују на територији Републике Србије. Провера валидности упитника извршена је за обе групе испитаника, како за менаџере тако и за запослене. Затим постављен је структурални модел који је обухватао само одговоре запослених за чију анализу је коришћена метода структуралног моделовања (PLS-SEM) помоћу програма SMART PLS. За остале анализе као што је дескриптивна статистика и t-тест коришћен је програм IBM SPSS. Резултати истраживања су потврдили постављене хипотезе, односно утврђено је да постоје статистички значајне релације између емоционалне интелигенције менаџера и перципираних исхода лидерства, затим између емоционалне интелигенције менаџера и радне ангажованости запослених, као и између перципираних исхода лидерства и радне ангажованости запослених. Такође је потврђено да постоји статистички значајна позитивна индиректна веза између емоционалне интелигенције менаџера и радне ангажованости запослених посредством перципираних исхода лидерства. Допринос докторске дисертације се огледа у томе да су први пут у оквиру једног модела обједињени концепти емоционалне интелигенције, исхода лидерства и радне ангажованости запослених, односно први пут је примењена нова комбинација претходно доказаних мерних скала. Даље, потребно је истаћи допринос постојећој литератури, посебно када је реч о нашем говорном подручју. Практичне импликације односе се на предлог конкретних начина како се може утицати на развој емоционалних и социјалних компетенција менаџера, а у сврху побољшања исхода лидерства и радне ангажованости запослених. Кључна идеја докторске дисертације огледа се у томе да се подстакне трансформација односа менаџер – запослени у однос лидер – следбеник. Смернице за будућа истраживања односе се на проширење узорка истраживања и умрежавање истраживача из различитих научних области који би својим знањем и искуством допринели још бољем разумевању ових сложених односа између истраживаних концепата и подigli свест о значају ове теме у пословном амбијенту Републике Србије.

**Кључне речи:** емоционална интелигенција, лидерство, радна ангажованост запослених, метода структуралног моделовања, Република Србија

## Abstract

There is an expressed need for raising awareness of the importance of emotional intelligence in the field of leadership and the impact on work engagement. This topic warrants close attention in the form of broader scientific work and research. Apart from the significance, it is the fact that there has been insufficient research into the relations between the above-mentioned concepts that motivated the author to study business environments in the Republic of Serbia, the results of the research are presented in this dissertation. The subject of the research is the analysis of emotional and social competencies of managers, perceived leadership outcomes that are manifested through leaders' effectiveness, employee satisfaction and extra effort and the dimensions of work engagement (vigor, dedication and absorption). The aim is to determine the relations between the various concepts, including emotional intelligence, leadership (leadership outcomes) and work engagement. The research was conducted using the standardized ESCI 360° (Emotional and Social Competency Inventory) questionnaire for measuring emotional intelligence, the MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) for measuring leadership outcomes, and the UWES-9 (Utrecht Work Engagement Scale) for measuring work engagement. The sample in these measurements consisted of 300 employees and 80 managers, from 80 medium and large organizations, all operating on the territory of the Republic of Serbia. The validity of the questionnaire was checked for both groups of respondents (managers and employees) and a structural model was set up which included only the answers of the employees. The analysis of the structural model was performed via the structural modeling method (PLS-SEM) using SMART PLS, while for other analyses (such as descriptive statistics, t-test), the IBM SPSS program was implemented. The research results confirmed the hypotheses that were initially set, i.e., it was validated that there were statistically significant relationships between managers' emotional intelligence and perceived leadership outcomes, also between managers' emotional intelligence and employees' work engagement, as well as between perceived leadership outcomes and employee engagement. Further, it was confirmed that there was a statistically significant positive indirect relationship between managerial emotional intelligence and employee work engagement through perceived leadership outcomes. The author acknowledges some limitations of the research, the main one being the size of the sample. The contribution of this study is for the first time, the concepts of emotional intelligence, leadership outcomes and work engagement were combined within one model, i.e. never before have previously proven measurement scales been applied in such a novel combination. It must also be highlighted that this work has significantly contributed to the existing literature, which is vital, especially in the Serbian language area. The dissertation incorporates specific practical implications, including the proposal of concrete measures on how to influence the development of emotional and social competencies of managers measures to improve leadership outcomes, as well as the author's notions on how to encourage transformation of a manager-employee relationship into a leader-follower one. Future research areas are also identified: expanding the research sample and creating a network of researchers from different scientific fields who would, with their knowledge and experience, contribute to an even better understanding of these complex relationships between the researched concepts and raise awareness of the importance of this topic in business environment of the Republic of Serbia.

**Keywords:** emotional intelligence, leadership, work engagement, Partial Least Squares-Structural Equation Model (PLS-SEM), the Republic of Serbia



## САДРЖАЈ

<b>1. УВОДНО РАЗМАТРАЊЕ</b> .....	1
<b>2. ЛИДЕРСТВО</b> .....	11
2.1 Развој свеобухватног приступа лидерству (full-range leadership theory) .....	21
2.2 Стилкови лидерства – трансформационо, трансакционо и „laissez-faire“ .....	25
2.3 Исходи лидерства.....	29
<b>3. ЕМОЦИОНАЛНА ИНТЕЛИГЕНЦИЈА</b> .....	34
3.1 Концепт емоционалне интелигенције .....	34
3.2 Различити модели емоционалне интелигенције.....	36
3.3 Емоционалне компетенције као део емоционалне интелигенције.....	42
3.4 Социјалне компетенције као део емоционалне интелигенције.....	44
3.5 Емоционална интелигенција као пожељна карактеристика лидера у складу са захтевима Индустије 4.0 .....	50
<b>4. АНГАЖОВАНОСТ ЗАПОСЛЕНИХ</b> .....	53
4.1 Концепт ангажованости запослених .....	53
4.1.1 Концепт радне ангажованости запослених .....	56
4.2 Начини мерења ангажованости запослених .....	59
4.3 Значај подстицања високог нивоа ангажованости запослених .....	65
<b>5. РЕЗУЛТАТИ ДОСАДАШЊИХ ИСТРАЖИВАЊА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ И СВЕТУ – ЕМПИРИЈСКИ ДОКАЗАНЕ РЕЛАЦИЈЕ</b> .....	68
5.1 Релације између емоционалне интелигенције и лидерства.....	68
5.1.1 Везе између емоционалне интелигенције менаџера и исхода лидерства	72
5.2 Релације између емоционалне интелигенције и радне ангажованости запослених.....	74
5.3 Доказане релације између исхода лидерства и радне ангажованости запослених .....	77
5.4 Допринос докторске дисертације постојећој литератури .....	88
<b>6. ИСТРАЖИВАЊЕ И РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА О ЕМОЦИОНАЛНОЈ ИНТЕЛИГЕНЦИЈИ, ЛИДЕРСТВУ И РАДНОЈ АНГАЖОВАНОСТИ ЗАПОСЛЕНИХ У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ</b> .....	90
6.1 Методологија истраживања.....	90
6.1.1 Циљ и предмет истраживања .....	91
6.1.2 Истраживачка питања, хипотезе и методе .....	91
6.1.3 Варијабле истраживања.....	92

6.1.4 Узорак истраживања .....	101
6.1.5 Процес прикупљања података.....	102
6.1.6 Начин обраде података.....	103
6.2 Резултати истраживања .....	104
6.2.1 Дескриптивна статистика .....	104
6.2.2 Анализа хипотеза применом СМАРТ ПЛС-а (SMART PLS) .....	115
6.2.3.1 Емоционална интелигенција менаџера и радна ангажованост запослених .....	137
6.2.3.2 Емоционална интелигенција менаџера и перцепција запослених о исходима лидерства.....	137
6.2.3.3 Перцепција запослених о исходима лидерства и радна ангажованост запослених .....	138
6.2.3.4 Индиректна повезаност емоционалне интелигенције менаџера и радне ангажованости запослених посредством исхода лидерства.....	138
6.3 Дискусија о резултатима истраживања .....	139
<b>7. ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА .....</b>	<b>154</b>
ЛИТЕРАТУРА.....	158
ПРИЛОЗИ .....	184

## 1. УВОДНО РАЗМАТРАЊЕ

У савременим условима пословања, лидерство представља један од критичних фактора успеха свих врста организација. Глобализација и све бржи технолошки напредак утичу на све већи интензитет промена како на макро, тако и на микро нивоу. Са тог аспекта, а у условима нове индустријске револуције (Индустрија 4.0) коју карактерише високо турбулентно, неизвесно и хиперконкурентско тржиште, евидентно је да се и радно окружење мења и да су задаци који се постављају пред лидере и запослене много захтевнији. Стога, данас лидерство се посматра као динамичка активност, која је потребна за прилагођавање различитим окружењима и новим изазовима на радном месту (Hogan & Kaiser, 2005). У том светлу појавиле су се нове врсте лидерства као што су визионарско, харизматско и трансформационо лидерство у којима се ставља акценат на изразит утицај и јак однос на релацији лидер-следбеник, а при чему се лидер понаша као агент промена у зависности од новонасталих ситуација. У релацији лидер-следбеник, лидери су узорци и покретачи, а као такви треба да буду ефективни и да мотивишу следбенике да улажу додатни напор за обављање својих радних задатака, док следбеници треба да буду задовољни лидерима, што ће допринети бољим перформансама како на нивоу појединца, тако и на нивоу организације. Позитивно перципирана ефективност лидера, задовољство запослених и додатни напор следбеника представљају жељене исходе лидерства (Bass, 1997).

Горе описаним лидерима нису неопходне само иновативне вештине које се данас подразумевају, већ и инкорпорирање способности које су повезане са емоционалном интелигенцијом што подразумева способност идентификовања и разумевања сопствених (емоционалне компетенције) и туђих (социјалне компетенције) емоција, као и управљања њима. Све је већи акценат на интерперсоналном утицају лидера и запослених који се заснива на емотивној компоненти овог односа, која треба да води процес размишљања, доношења одлука и спровођења самих акција. Може се закључити да емоционална интелигенција има критичну улогу у лидерству (Goleman, 1998). Улога лидера данас и у будућности биће поверена ефективним лидерима, односно оним лидерима који пре свега поседују социјалне и емоционалне компетенције као саставне компоненте емоционалне интелигенције. Значај емоционалне интелигенције за ефективност лидерства поткрепљују бројна истраживања. Позитивне релације између емоционалне интелигенције менаџера и ефективности лидера као једног од исхода лидерства, утврдили су и Dabke (2016), Nabih, Metwally и Nawar (2016) и Cooper (2018). Gardner & Stough (2002) су у свом истраживању на узроку од 110 менаџера утврдили позитивну релацију између емоционалне интелигенције и ефективности лидера, док су до истих резултата дошли и аутори Kerr и сарадници (2006), на узорку од 1258 запослених и 38

надређених. Даље, Kotze & Venter (2011) су потврдили постављену претпоставку да су лидери који су емоционално интелигентнији ефективнији у односу на лидере који поседују нижи ниво емоционалне интелигенције. Примењен стил лидерства заједно са емоционалном интелигенцијом лидера представља инпуте у односу лидер-следбеник, који треба да доведу до значајних аутпута у виду ангажованости запослених и остварених перформанси.

Данашњи пословни амбијент који је веома непредвидив утиче на интерно окружење које карактерише повећани стрес и напетост, као и присуство различитих емоционалних реакција како лидера тако и свих запослених. Способност обезбеђивања веће радне ангажованости запослених постаје све већи изазов, а улога лидера у томе све значајнија. У оваквим условима емоционална интелигенција добија све више на значају и представља неопходну особину коју лидер треба да поседује да би био ефективан и ефикасан (Batool, 2013) и као такав обезбеди већи степен радне ангажованости запослених.

### **Кратак преглед владајућих ставова**

Докторска дисертација се у првом делу бави феноменом лидерства. Постоје бројне дефиниције лидерства које се могу сумирати тако да је лидерство процес, да се лидерством остварује утицај, да се лидерство јавља у контексту групе и да се у лидерству претпоставља остваривање циља (Northouse, 2008, стр. 2, Грубић-Нешић, 2008). Историјски посматрано, прво су настале теорије лидерства које су лидерство посматрале као скуп особина „Теорије о великом човеку“ и то у периоду од 1840-тих до касних 1940-тих, затим у периоду од касних 1940-тих до касних 1960-тих развиле су се теорије лидерства које су у фокусу имале понашање лидера. Ситуационе теорије лидерства су развијане у периоду од касних 1960-тих до 1978. године, а од тада до данас примат има теорија или школа „новог лидерства“ која се заснива на харизматском, визионарском и трансформационом стилу лидерства (Wilson, 2013, стр. 65). Поред наведених теорија и приступа аутор ће се осврнути и на психодинамички приступ лидерству који за циљ има да се подигне ниво свести лидера и следбеника о сопственим типовима личности и утицају које они имају на интерперсоналне односе и рад у организацији (Northouse, 2008, стр. 175). Овај приступ указује на то да сви у организацији треба да схвате да успех зависи од постојања и примене различитих компетенција и интерперсоналних вештина.

Посебан нагласак треба ставити на развој свеобухватног приступа лидерству (full range leadership theory) коју су развили Avolio & Bass (1991), а који обухвата три стила лидерства: трансформационо, трансакционо и „laissez-faire“ лидерство. Инструмент који се користи у истраживањима за анализу наведених стилова лидерства и исхода лидерства је MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) (Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam, 2003; Avolio & Bass, 2004). Лидери који примењују трансформациони стил лидерства дефинишу заједничку визију са својим

следбеницима, постављају изазовне циљеве и имају висока очекивања. Овакви лидери инспиришу своје следбенике да остваре свој пун потенцијал и да постигну више него што очекују (Deichmann & Stam, 2015). Фактори трансформационог лидерства су: идеализован утицај (харизма), инспиративна мотивација, интелектуална стимулација и индивидуално уважавање (Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam, 2003, стр. 265-266). Трансакционо лидерство подразумева однос размене између лидера и следбеника у ком лидер поставља јасне циљеве, надгледа и контролише испуњење циљева и награђује следбенике на основу остварених резултата. Трансакциони лидери су фокусирани на ефикасност (Sadeghi & Pihie, 2012) и обухватају следеће факторе: контингентну награду и управљање путем изузетака (Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam, 2003, стр. 265). Они који примењују „laissez-faire“ стил лидерства избегавају доношење одлука и одговорност. Не користе свој ауторитет нити иду у сусрет променама, односно избегавају ризик у великој мери. Овакав лидер је пасиван и неефективан (Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam, 2003). С обзиром да исходи лидерства представљају значајне предикторе успешног пословања предузећа, они ће бити обрађени кроз: перципирану ефикасност непосредног надређеног, задовољство запослених лидером и његовим стилем лидерства, као и способност лидера да појача жељу запослених да улажу додатни напор и буду успешнији (Avolio & Bass, 2004; Limsila & Ogunlana, 2008).

Следећи концепт који је анализиран у дисертацији је емоционална интелигенција која је изазвала револуцију на свим пољима и довела у питање дотадашње схватање интелигенције. Први о емоционалној интелигенцији су говорили John Mayer и Peter Salovey (1990), али је овај концепт популаризовао Daniel Goleman спровођењем истраживања, објављивањем књига и радова из ове области (Goleman, 1995; 1996; 1998). Он истиче значај емоционалне интелигенције на пољу лидерства. За Goleman-а емоционална интелигенција значи „бити паметан на другачији начин“, за њега је то више од IQ и односи се на то колико добро владамо собом, колико добро радимо у тиму и колико смо способни да водимо (Goleman, 1995, стр. 14). Данас, емоционална интелигенција као круцијалан фактор у лидерству представља тему којом се у великој мери бави академска заједница (Antonakis, Ashkanasy & Dasborough, 2009; Burkham, 2010; Batoool, 2013; Caruso, Fleming & Spector, 2014; Côté, 2017; Cooper, 2018).

У литератури се издавају три модела емоционалне интелигенције: 1) модел који се заснива на томе да је емоционална интелигенција способност – ability model (Mayer et al., 1999); 2) два мешовита модела који посматрају емоционалну интелигенцију као скуп социјалних и емоционалних компетенција (Bar-On, 1997; Boyatzis, Goleman & Rhee, 2000; Boyatzis, 2011); 3) модел који емоционалну интелигенцију посматра као црту личности (Petrides, Pita & Kokkinaki, 2007; Petrides, 2010). Мешовити модел који је првобитно дефинисан од стране Daniela Golemana, а касније развијен од стране,

Boyatzis & Goleman, обухвата 12 компетенција које су груписане у четири кластера на следећи начин: самосвест (емоционална самосвест), владање самим собом (емоционална самоконтрола, прилагодљивост, тежња за успехом и оптимизам), друштвена свест (емпатија и свест о организацији) и управљање односима (усавршавање других, инспирација – инспиративно лидерство, утицај, управљање конфликтима и тимски рад). Прва два кластера се односе на емоционалне компетенције, а друга два на социјалне компетенције (Boyatzis, 2019, стр. 10). Емоционалне и социјалне компетенције засноване на претходном моделу анализирају се применом стандардизованог упитника ESCI (Hay Group, 2011; Boyatzis, 2019).

Наредни концепт је концепт ангажованости запослених у оквиру ког ће посебна пажња бити посвећена радној ангажованости запослених, која представља и зависну варијаблу у моделу. Радна ангажованост ће бити приказана кроз физичку, емоционалну и когнитивну компоненту, при чему се физичка односи на енергичност (*vigor*), емоционална на посвећеност (*dedication*) и когнитивна на апсорпцију (*absorption*) (Geldenhuis, Laba & Venter, 2014). Најчешће коришћен мерни инструмент за анализу радне ангажованости запослених је UWES-9 (*Utrecht Work Engagement Scale*) (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006). Значај радне ангажованости огледа се у томе што запослени који имају већи степен радне ангажованости представљају највреднији ресурс на ком организација може да гради своју конкурентност (Bakker & Schaufeli, 2015). У организацијама у којима се подстиче већи степен радне ангажованости запослени су срећнији, енергичнији, имају позитивне ставове и осећај благодатања. Овакви запослени ће се више трудити да допринесу већем учинку и неће размишљати о напуштању организације. Ентузијазам, понос, инспирација су осећаји који су изражени код запослених који раде у организацијама које подстичу радну ангажованост. Постоје бројни фактори у организацији који утичу на радну ангажованост запослених, а један од кључних је лидерство. Лидери имају посебну улогу у подстицању радне ангажованости, а стил лидерства који је најчешће повезиван са радном ангажованошћу је трансформациони стил лидерства (Zhu, Avolio & Walumbwa, 2009; Yuan et al., 2012; Schmitt, Den Hartog & Belschak, 2016; Amor, Vázquez & Faíña, 2020).

Према сазнању аутора, приказани концепти - емоционална интелигенција менаџера, исходи лидерства и радна ангажованост запослених нису до сада анализирани у оквиру једног модела. На бази представљене теоријске анализе биће спроведено емпиријско истраживање које ће анализирати везе између наведених концепата у организацијама које послују на територији Републике Србије.

### **Мотивација за истраживање**

Мотивација за истраживање заснива се на чињеници да је број радова који је истраживао један од наведених концепата (емоционалну интелигенцију у сфери

лидерства и повезаност са радном ангажованости запослених) у пословном амбијенту Републике Србије врло скроман и да не постоје аутори који су истраживали везу између сва три концепта. Аутор је мотивисан тиме да ће ово истраживање омогућити:

- Упознавање истраживача, предавача, менаџера, запослених и студената са значајем повезивања концепта емоционалне интелигенције, исхода лидерства и радне ангажованости запослених;
- Разумевање наведених концепата у пословном амбијенту Републике Србије;
- Подизање нивоа свести о значају развоја емоционалних и социјалних компетенција појединца, како менаџера, тако и запослених за успешно функционисање организације;
- Подизање нивоа свести о значају сталног подстицања већег степена радне ангажованости запослених од стране менаџера и
- Интердисциплинарни сарадњу истраживача шире научне заједнице у области друштвених наука.

Аутор сматра да ће ово почетно истраживање подстаћи низ истраживања у овој области у пословном амбијенту Републике Србије, што би, дугорочно посматрано, могло да доведе до позитивних ефеката који би се огледали у дефинисању практичних смерница за побољшање односа лидер-следбеник, а све у циљу побољшања перформанси, како на нивоу појединца, тима, тако и на нивоу организације као целине.

### **Предлог истраживачког оквира**

Емоционална интелигенција, лидерство и радна ангажованост представљају савремене концепте у менаџерској теорији и пракси. Међутим, тема емоционалне интелигенције, лидерства и радне ангажованости није у потпуности нова, али оно што је ново и што до сада није истражено јесте повезаност ових компоненти у један модел.

Имајући у виду поменути истраживачки геп, значајност и актуелност теме у свету, намеће се потреба за обраду поменуте теме и спровођење емпиријског истраживања у оквиру докторске дисертације, поготово у амбијенту транзиционе привреде каква је привреда Републике Србије. Узимајући у обзир чињеницу да сваки процес транзиције подразумева велике промене како на нивоу привреде као целине, тако и на нивоу организације, улога менаџера, њихов однос према променама, начин понашања и опхођења према запосленима постаје веома значајна. Пословни амбијент Републике Србије има своје специфичности и данас се значајно разликује у односу на претходни период. Међутим, нису све организације одговориле на промене адекватно. Док су у периоду социјализма бирократска култура и централизација ауторитета били својствени већини организација и такве

организације су адекватно одговарале на изазове тадашњег окружења, данас, у условима тржишне економије и интензивних промена, организације које су задржале стари приступ управљању суочавају се са озбиљним проблемима (Nikolić et al., 2014). Стил вођства заступљен у транзиционим земљама попут Србије, који је био доминантан дуги низ година карактерише строга контрола, јасно утврђени хијерархиски односи, аутократски приступ, недостатак инспирације и мотивације запослених (Strugar Jelača et al., 2020), партиципација запослених у доношењу одлука је била на веома ниском нивоу и комуникација између менаџера и запослених се одвијала само одозго на доле (Nikolić et al., 2014), што се одразило на смањење ангажованости запослених. Резултати истраживања о радној ангажованости, спроведеног у тридесет пет земаља Европе на узорку од 43.850 запослених (Schaufeli, 2017) показали су да се запослени у Србији заиста осећају најмање радно ангажовано у односу на запослене у осталим земљама учесницама истраживања (стр. 5). Наведено је сигнал да истински треба нешто мењати. Лидери данас, у 21. веку имају највећу одговорност да успешно управљају променама у организацији (Issah, 2018), да се суочавају за изазовима и успешно воде запослене кроз процес промена. Радикалне промене у организацији могуће је спровести уколико сви запослени у организацији схвате значај тих промена, а у томе кључну улогу имају менаџери који поседују емоционалну интелигенцију односно лидери. Емоционална интелигенција олакшава промене и прилагођавање појединца, а емоционална способност повећава вероватноћу организације да спроведе радикалне промене (Нуу, 1999). Узимајући у обзир наведено, намеће се потреба истицања значајне улоге емоционално интелигентних лидера у савременом пословном контексту и указивање на то да промене на тржишту и унутар организација дефинитивно захтевају нове стилове и приступе лидерству, што би требало да доведе до побољшања стања у погледу свих облика ангажованости запослених у организацијама у пословном амбијенту Републике Србије.

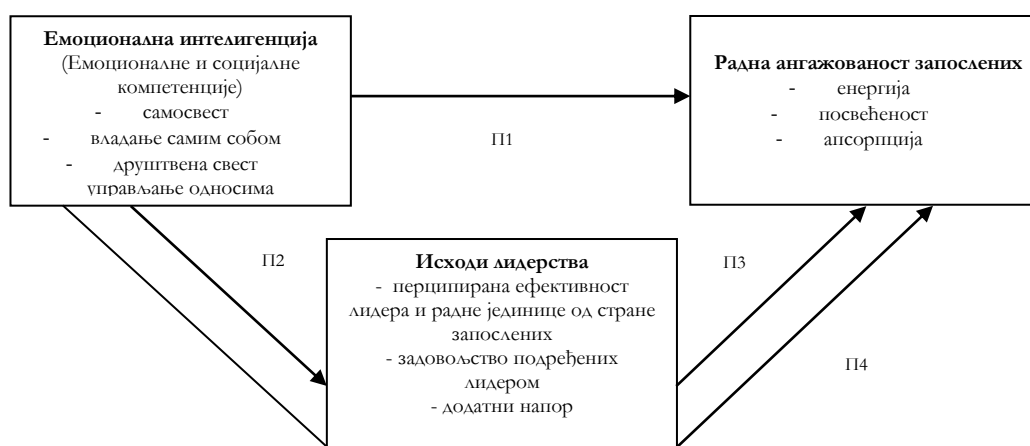
Узимајући у обзир евидентне теоријске и практичне потребе за поменутиим истраживањем на територији Републике Србије на ову тему, формулисан је предмет истраживања. Предмет истраживања докторске дисертације представља анализу компоненти емоционалне интелигенције као што су социјалне и емоционалне компетенције менаџера, исхода њиховог лидерства и радне ангажованости запослених у пословном амбијенту Републике Србије. Циљ истраживања проистекао је из претходно дефинисаног предмета истраживања и односи се на утврђивање повезаности емоционалне интелигенције лидера и радне ангажованости запослених у привредним организацијама које послују на територији Републике Србије. Поред претходно истакнутог општег циља дефинисани су и специфични циљеви. Аутор дисертације је поставио следеће специфичне циљеве истраживања: Испитати емоционалне и социјалне компетенције менаџера у привредним субјектима у Републици Србији и њиховог сопственог аспекта (самооцењивање), као и са аспекта



њихових директно подређених (запослених); Испитати исходе лидерства оцењене од стране директно подређених (запослених) у привредним субјектима на територији Републике Србије. Истражити ниво радне ангажованости запослених у привредним субјектима који послују на територији Републике Србије; Утврдити да ли постоји индиректна повезаност између емоционалних и социјалних компетенција менаџера и радне ангажованости запослених посредством исхода лидерства; Дати конкретан предлог метода и техника како повећати емоционалну интелигенцију што ће допринети побољшању лидерских способности, а у циљу позитивне перцепције запослених која ће их подстаћи на већу радну ангажованост.

Узимајући у обзир претходно дефинисан предмет и циљ истраживања постављен је предлог истраживачког оквира, приказан на наредној слици.

**Слика 1:** Предлог истраживачког оквира



**Извор:** приказ аутора

На основу прегледа владајућих ставова, релевантне литратуре, постављеног предмета истраживања и дефинисаних циљева, креиране су полазне истраживачке претпоставке приказане у истраживачком оквиру:

**П1:** Постоје статистички значајне позитивне релације између компоненти емоционалне интелигенције менаџера и радне ангажованости запослених.

**П2:** Постоје статистички значајне позитивне релације између компоненти емоционалне интелигенције менаџера и перцепције запослених о исходима лидерства.

**П3:** Постоје статистички значајне позитивне релације између исхода лидерства и радне ангажованости запослених.

**П4:** Постоји статистички значајна индиректна повезаност емоционалне интелигенције менаџера и радне ангажованости запослених посредством исхода лидерства.

Неке од постављених релација су испитиване и доказане раније на основу истраживања спроведених од стране иностраних, али и домаћих аутора. Из угла односа варијабли емоционална интелигенција лидера и радна ангажованост запослених, аутори Sebastian и Hess (2019) су доказали постојање позитивне релације. Са друге стране и ефективност лидера, као један од исхода, често је довољена у везу са емоционалном интелигенцијом, те је позитивна релација утврђена више пута (Kerr et al., 2006; Kotze & Venter, 2011; Van Oosten, 2013; Nabih, Metwally & Nawar, 2016; Cooper, 2018). Такође, аутори Bječić, Rodić и Aleksić (2021) су доказали да постоји позитивна веза између социјалних компетенција, као компетенција емоционалне интелигенције, и сва три исхода лидерства (перципирана ефективност, задовољство лидером и додатни труд) на узорку лидера и запослених на територији Републике Србије. Релације између исхода лидерства и радне ангажованости запослених углавном су аутори повезивали са трансформационим лидерством, као ефективним стилем лидерства, где је доказана позитивна веза (Zhu, Avolio & Walumbwa, 2009; Schmitt, Den Hartog & Belschak, 2016; Amor, Vázquez & Faíña, 2020).

На основу постављених полазних истраживачких претпоставки у оквиру докторске дисертације доћи ће се до нових научних сазнања као и практичних порука на основу синтезе три значајна истраживачка концепта као што су: емоционална интелигенција менаџера, исходи лидерства и радна ангажованост запослених.

### **Научни допринос**

Корисност детаљног изучавања теме емоционалне интелигенције у сфери лидерства и њене повезаности са радном ангажованости запослених у средњим и великим привредним субјектима који послују на територији Републике Србије је вишеструка.

С једне стране, на основу досадашњих сазнања аутора, први пут у пословном амбијенту Републике Србије ће бити анализирана комбинација поменутих конструката у оквиру једног модела и први пут ће бити примењена нова комбинација претходно доказаних мерних скала, тако што ће компонента емоционалне интелигенције бити мерена емоционалним и социјалним компетенцијама, док ће компонента исходи лидерства бити мерена перципираном ефективношћу непосредно надређеног, подстицањем запослених да улажу додатни напор у обављање својих радних задатака и задовољством запослених непосредним надређеним, и на крају компонента радне ангажованости ће бити мерена кроз три конструкта: енергија, посвећеност и апсорпција.

С друге стране, постоје велике могућности практичне примене очекиваних резултата. Резултати истраживања ће указати на постојећу ситуацију и дати одговор на следећа питања: да ли и у којој мери менаџери поседују емоционалне и социјалне компетенције; да ли запослени перципирају своје надређене као емоционално интелигентне; да ли запослени перципирају своје надређене као ефективне; да ли су

задовољни својим надређенима; да ли их надређени подстичу да остваре свој пуни потенцијал; да ли се запослени осећају радно ангажовано у пословном амбијенту Републике Србије? На основу наведеног аутор ће у дисертацији дати јасне смернице за повећање степена радне ангажованости запослених кроз предлагање метода и техника за унапређење емоционалне интелигенције менаџера и стварање ефективног лидер-следбеник односа између менаџера и запослених.

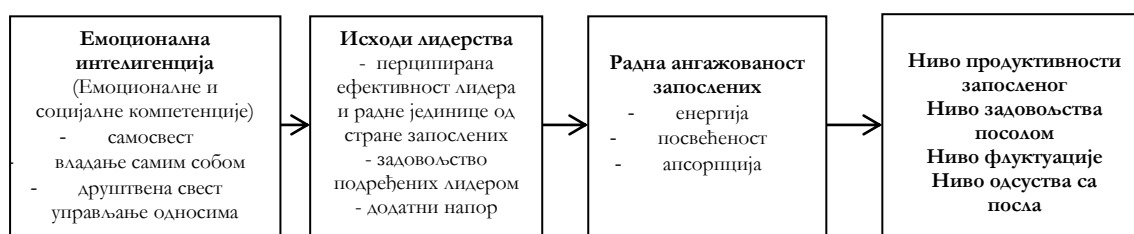
### **Ограничења и могућности за даља унапређења**

Истраживање је спроведено на узорку од 300 запослених и 80 менаџера у 80 средњих и великих привредних организација које послују на територији Републике Србије. Наиме, имајући у виду период у ком је истраживање спроведено (пандемија вируса COVID - 19) и значајно измењене услове рада као што је нпр. рад од куће и бројне изазове са којима су се суочиле организације, велики број потенцијалних испитаника, који су првобитно пристали да учествују у истраживању, услед новонастале ситуације, одустали су од учешћа. С обзиром на чињеницу да је коришћен класичан приступ истраживања (упитник у папирној форми) због упаривања одговора менаџера са његовим запосленима (1 менаџер и у просеку 4 запослена) и шифрирања одговора, могућност доласка до испитаника и њихових одговора је био заиста ограничен и отежан. Међутим, ово ограничење не би требало да утиче на квалитет резултата истраживања, јер је аутор испитао валидност упитника на постојећем узорку и користио је адекватне статистичке технике како би утврдио статистички значајне везе, те резултати истраживања заиста представљају адекватну основу за развој овог истраживања. Битно је истаћи да постоји велики број објављених радова и докорских дисертација која су истраживања спровела на сличном узорку и указали на валидне закључке. Резултате истраживања о повезаности емоционалне интелигенције и ангажованости запослених на сличном узорку, који чине 24 менаџера и 585 запослених у својој докторској дисертацији објавио је Suehs (2015). Затим је аутор Smith (2017) резултате истраживања о повезаности социјалних компетенција емоционалне интелигенције и ангажованости запослених спровео на узорку од 38 лидера и 126 подређених у својој докторској дисертацији. Позитивне релације између емоционалне интелигенције и лидерства на узорку од 96 испитаника (23 лидера и 73 испитаника која нису на лидерским позицијама) истичу и аутори Siegling, Nielsen и Petrides (2014). Nabih, Metwally и Nawar (2016) су на узорку од 114 запослених доказали позитивну везу између емоционалне интелигенције и ефективности лидера. Ravichandran, Arasu и Kumar (2011) на узорку од 119 запослених, као и Sebastian & Hess (2019) на узорку од 26 лидера и 107 чланова тима доказали су позитивну везу између емоционалне интелигенције и радне ангажованости.

Узимајући у обзир истакнуто ограничење, истраживање може бити унапређено на више начина. Прво, проширење узорка у просторном смислу што би обухватало

спровођење паралелног истраживања у пограничним земљама како би се обезбедила компарација резултата истраживања. Такође, интересантно би било поредити садашњу праксу лидерства и нивоа радне ангажованости у транзиционим земљама и земљама у развоју, те са тог аспекта усвајати, предности и развијати добру праксу у пословном амбијенту Републике Србије. Друго, постоји могућност допуне упитника исказима која би испитивала да ли емоционално интелигентни лидери путем побољшања исхода лидерства и повећања радне ангажованости запослених могу да утичу на: побољшање продуктивности запослених, нивоа задовољства запослених послом који обављају, ниво флукутације и ниво одсуствовања са посла. Наведено би се могло утврдити путем оцењивања од стране менаџера, али и од стране запослених тако што ће се поредити стање данас у односу на претходни период. Па би предлог истраживачког оквира за будућа истраживања, а на основу наведеног изгледао:

Слика бр. 2: Предлог истраживачког оквира за будућа истраживања



Извор: приказ аутора

Аутор сматра да ово истраживање представља само полазну тачку низа истраживања која треба да уследе након објављивања резултата истраживања представљених у дисертацији кроз проширење узорка (просторно) и умрежавање са истраживачима из других области.

## 2. ЛИДЕРСТВО

Став истакнутог аутора у области лидерства Warren Bennis-а „Лидерство је као лепота, тешко га је дефинисати, али знате да га препознате када га видите“ (Bennis, 1989, стр. 1) је најбољи увод у ову тему. Иако је о теми лидерства написано много радова, урађено много истраживања, она је тек делимично истражена. Толико дефиниција, карактеристика „правог“ лидера, бројних „адекватних“ стилова које треба појединац да примењује да би био ефикасан и ефикасан, а опет је мало оних истински успешних лидера. У чему је тајна? Одговор лежи у чињеници да лидерство није једноставан концепт, шаблон који се научи и као такав примењује, него је у питању комплексан концепт који зависи од урођених особина, стечених вештина и способности, спремности на учење и развој, затим од сарадника/следбеника и радног окружења и сл. Лидер није неко ко је само носилац моћи, потребно је много више да би појединац могао да се назове лидером. Без обзира који стил да користи, он је узор запосленима и мотивише их да остваре свој пуни потенцијал. Улога лидера је врло захтевна, изазовна, а то какав ће лидер бити и колико ће дуго бити лидер у великој мери зависи од оних које води, односно од његових следбеника.

Лидерство се дефинише као процес у ком појединац утиче на групу како би се постигли заједнички циљеви (Hersey & Blanchard, 1982; Northouse, 2008). Лидерство се огледа у способности лидера да утиче на следбенике (Stogdill, 1974), што у великој мери зависи од тога како подређени/следбеници/запослени доживљавају вођу (Gardner et al., 2005). Првенствено се односи на усмеравање развоја, сопственог, а затим и развоја својих следбеника до нивоа који је одређен њиховим мотивима, способностима, знањем, а у складу са потребама организације (Грубић-Нешић, 2008). С обзиром на велики број дефиниција лидерства, битно је истаћи кључне одреднице лидерства: лидерство је процес, лидерством се остварује утицај на друге, лидерство се остварује у контексту групе и лидерство подразумева остварење циљева (Northouse, 2008, Грубић-Нешић, 2008).

Постоји велики број теорија лидерства које се везују за различите приступе у изучавању овог феномена који су настали током историје. Прво су настале теорије лидерства које су лидерство посматрале као скуп особина, затим су развијене теорије лидерства које су у фокусу имале понашање лидера. Ситуациони приступ лидерству развија се у периоду од касних 1960-тих до 1978. године, а од тада до данас у литератури и пракси се у све већој мери истиче приступ или школа „новог лидерства“ која се заснива на харизматском, визионарском и трансформационом стилу лидерства (Wilson, 2013, стр 65).

## Различити приступи лидерству

Настанак **приступа изучавања лидерства као скупа особина** везује се за почетак двадесетог века. Ниједна теорија лидерства не може се похвалити ширином и дубином спроведених истраживања као овај приступ лидерству (Northouse, 2008, стр. 17). У оквиру овог приступа, истраживачи су дефинисали карактеристике за које су веровали да се везују за успешног вођу и сматрали су да постоје универзалне особине које разликују лидере од оних који то нису. Основна идеја овог приступа била је да ако појединац поседује одређене особине, он ће бити успешан вођа у било којој ситуацији (Fleenor, 2006). Аутори који припадају пионирима овог приступа, усмерили су своје напоре ка истраживању и дефинисању психичких и физичких особина који разликују лидере од оних који то нису. Рана истраживања су била усмерена прво ка физичким особинама. Висина, тежина и физичка појава су првобитно истицане као карактеристике које су се доводиле у везу са лидерима, те су људи који су високи, крупни и атрактивни сматрани да имају предиспозицију да постану лидери (Stogdill, 1948; Penney, Kelloway & O'Keefe, 2015). Иако су првобитно истицане физичке особине, показало се да су психичке особине много значајније, те су посебно истицане и довођене у везу са лидерима. Лидерске особине које су истицане су: самопоуздање, друштвеност, доминантност, асертивност, оригиналност, интелигенција, енергичност, одговорност, амбициозност, иницијативност, прилагодљивост, упорност, истрајност, жеља да се прихвати одговорност, храброст, одлучност, потреба за постигнићем, (Stogdill, 1948; Mann, 1959; Kirkpatrick & Locke, 1991; Northouse, 2008; Penney, Kelloway & O'Keefe, 2015).

Две теорије засноване на овом приступу, а које се сматрају модерним теоријама су теорија *Великих пет фактора личности* и теорија *Тамне/мрачне особине* или *тамна страна личности*. Теорија „Великих пет фактора личности“ састоји се од следећих карактеристика: неуротицизам, екстраверзија, отвореност, савесност и пријатност (Costa & McCrae, 1992). Наведене карактеристике могу бити објашњене путем резултата ранијих истраживања из чега проистиче то да се неуротицизам односи на самопоуздање и прилагодљивост; екстраверзија се везује за доминантност, асертивност, енергичност; отвореност за нове идеје подразумева оригиналност, док се савесност односи на одговорност, амбициозност и иницијативу, а пријатност на сарадљивост (Penney, Kelloway & O'Keefe, 2015). Када је реч о теорији која указује на тамну страну личности, аутори Paulhus и Williams (2002) указују на макијавелизам, нарцизам и психопатију. Интересантно је истаћи да лидери који поседују непожељне црте личности које се везују за горе наведено, као што су ароганција, импулсивност, манипулација и сл., нису перципирани као ефективни (Penney, Kelloway & O'Keefe, 2015, стр. 27).

С обзиром на то да нико није успео да систематизује коначну листу особина које успешни лидери поседују, као и неузимање у обзир осталих елемената лидерства,

овај приступ је у великој мери критикован, али његов значај у теорији лидерства је неминован. Посебно треба истаћи да овај приступ у савременим условима пословања посебно добија на значају кроз истицање и изучавање емоционалне интелигенције као особине, како је посматрају поједини аутори, која може да утиче на креирање ефективног лидера. Данас, постоји велики број истраживања која су за предмет имала управо овај приступ лидерству, те је он и данас веома актуелан и користан за разумевање лидера као елемента у процесу лидерства, док се за разумевање лидерства у целини овај приступ комбинује са другим приступима који узимају у обзир и остале елементе лидерства, као што су следбеници и ситуација.

**Приступ лидерству заснован на понашању лидера** у већини истраживања био је усредсређен на објашњавање како лидери утичу на ставове и перформансе појединачних подређених. У раним истраживањима издвојиле су се две широко дефинисане категорије понашања које укључују оријентисаност на задатке и оријентисаност на односе, а касније су дефинисане и нове категорије као што су оријентисаност на промене и екстерна оријентисаност. Свако од наведених понашања има различите циљеве. Лидерима чије је понашање оријентисано на задатке примарни циљ је обављање посла на ефикасан и поуздан начин, а специфичне компоненте овог понашања су: планирање и организовање активности у оквиру радне јединице, дефинисање улога и активности, надгледање и праћење радних активности и решавање проблема који су директно везани за посао. Уколико је циљ унапређење квалитета међуљуских односа у организацији, понашање лидера ће бити оријентисано на односе, а специфичне компоненте које садржи ово понашање су: подршка, развој и оснаживање (подстицање). За понашање оријентисано на промене, примарни циљеви су иновације, учење и флексибилност (прилагођавање окружењу). Лидери оријентисани на промене заговарају промене, дефинишу инспиративну визију, подстичу учење и иновације. Екстерно оријентисано понашање лидера као циљ има прикупљање потребних информација и ресурса, али и промовисање интереса тима, организационих јединица, организације као целине, као и одбрана тих интереса што се постиже кроз умрежавање, лобирање за ресурсе, преговарање, анализу информација и идентификовање потенцијалних шанси и опасности (Yukl, 2012).

Менаџерска или лидерска мрежа је једна од најпознатијих модела менаџерског понашања дефинисана и развијена од стране Blake и Mouton (1985) (Northouse, 2008, стр. 49). У менаџерској (лидерској) мрежи дефинисано је пет различитих стилова лидерства који се разликују према оријентацији менаџера и односи се на то да ли је и у којој мери менаџер оријентисан на задатке (брига за резултате) и на односе (брига за људе). Стиллови дефинисани у оквиру мреже су: осиромашени менаџмент, клупски менаџмент, менаџмент задатка или ауторитарни менаџмент, менаџмент на пола пута

или компромисни менаџмент и тимски менаџмент (Northouse, 2008, стр. 50; Јанићијевић и сар., 2019, стр. 408).

Larsson и Vinberg (2010) су описали понашање лидера у успешним организацијама, које треба да иде у смеру стварања климе поверења. Лидери комуницирају са својим запосленима, подстичу дискусије у којима слушају идеје и жеље запослених и дају конструктивне повратне информације о обављеном задатку. У успешним организацијама лидери су свесни да је ментално и социјално благостање предуслов бољих перформанси, те они често подстичу разговоре са запосленима о различитим темама и на тај начин покушавају да схвате како се запослени осећају. Ови лидери често размишљају о сопственом понашању, о начинима побољшања, подстичу учење и покушавају да створе позитивну климу на радном месту. На основу претходно наведених разлога може се закључити да и у овом приступу емоционална интелигенција има значајну улогу. Данас се од лидера очекује да се понашају емоционално интелигентно што подразумева да лидери пружају подршку својим запосленима, да опажају и разумеју сопствене емоције и емоције других, као и да адекватно управљају њима.

**Ситуациона теорија лидерства** односно ситуациони приступ лидерству заснива се на томе да различите ситуације захтевају специфичне приступе лидера у којима ће он да се понаша на одређени начин и примењује адекватан стил лидерства. Ефективно лидерство према овом приступу, подразумева рационално разумевање ситуације и адекватан одговор (McCleskey, 2014). Према ситуационом приступу универзалне особине и понашања не постоје, него ефективан лидер зна да препозна специфичности ситуације у којој се налази и да сходно томе делује. Имајући у виду наведено, улога емоционалне интелигенције у овом приступу је веома значајна. Емоционално интелигентни лидери имају способност опажања и асимилације (Mayer, Caruso & Salovey, 1999) што може довести до бољег и бржег креирања адекватног ефективног одговора на новонастале захтеве које намећу различите ситуације.

Херси-Бланшаров (Hersey & Blanchard) модел је један од најпознатијих модела ситуационог лидерства. Први пут је објављен 1969. године и представљен је као животни циклус лидерства (Graeff, 1997). У питању је тродимензионални модел који се састоји од следећих димензија: задатак, однос лидер-следбеник и зрелост следбеника (Јанићијевић и сар., 2019). Суштина се огледа у томе да лидер треба, пре свега да препозна степен зрелости следбеника, а затим и да прати његов даљи развој и сазревање, како би могао да примени адекватан стил лидерства. Степен зрелости следбеника зависи од његових компетенција, искуства, мотивације за развојем и спремношћу за преузимање одговорности. Стили лидерства према овом моделу састоје се из образаца понашања лидера и начина на који он утиче на друге. У зависности да ли су више оријентисани на задатке или на међуљудске односе,



понашање лидера ће више бити наредбодавно, односно понашање усмерено ка пружању подршке. Постоји четири нивоа зрелости или нивоа развоја. На првом нивоу зрелости налази се појединац који нема довољно компетенција нити искуства, али је мотивисан да се развија. На другом нивоу зрелости налази се појединци који поседује довољно компетенција, али им недостаје посвећеност и изгубили су ону почетну мотивацију. На трећем нивоу зрелости налази се појединац који има средње или високе компетенције, али није довољно самоуверен и није спреман за осамостаљивање. На четвртм нивоу зрелости су појединци који су у потпуности спремни за самосталан рад, предани су послу, мотивисани и спремни за додатне одговорности и овлашћења у вези посла који обављају. Стил лидерства који одговара првом нивоу зрелости или развоја је наредбодавни (наредбодавно понашање, оријентисаност ка задацима; слабо изражена подршка, врло мала оријентисаност ка међуљудским односима). Према следбеницима који су на другом нивоу развоја лидери примењују стил подучавања (јача подршка и оријентисаност на људе, али не слаби оријентисаност на задатке). Стил подршке или партиципирајући стил (слаби наредбодавно понашање, а јача подршка) који се примењује када су следбеници зрели, али неспремни да преузимају одговорност. Стил делегирања (слабо изражена подршка и изостанак наредбодавног понашања) карактеристичан је по томе што следбеницима даје висок степен слободе јер су они на последњем нивоу зрелости и самостални су (Northouse, 2008; Јањићијевић и сар. 2019).

Једна од највећих снага овог приступа лидерству је у томе што истиче постојање разлика између следбеника и потребу за другачијим приступом сваком појединцу од стране лидера, негирајући постојање универзалног стила лидерства.

Док се претходно објашењена ситуациона теорија заснива на флексибилности лидера и прилагођавању стила лидерства ситуацији, Fiedler, који је творац контингентне теорије указује на могућност мењања ситуације у организацији према стилу лидерства (Fiedler, 1965).

Према Fiedler-овој **контингентној теорији лидерства**, основна три ситуациона елемента која треба узети у обзир су: однос лидер-следбеник, структура задатака и позиција моћи. Однос лидер-следбеник односи се на то у којој се мери лидер осећа прихваћеним од стране следбеника. Структура задатака односи се на јасноћу дефинисања задатака. Задаци могу бити структурирани, што омогућава бољу контролу, а могу бити и неструктурирани што утиче на смањење контроле. Позиција моћи указује на то у којој мери лидер има контролу над награђивањем и кажњавањем следбеника (Certo & Certo, 2008). Однос између ситуационих елемената утичу на повољност ситуације у којој треба применити адекватан стил лидерства. Ситуација је повољнија што је однос између лидера и следбеника бољи, што су задаци боље структурирани и што је позиција лидера јача. Ситуација постаје неповољнија уколико се погоршавају односи између лидера и следбеника, уколико

задаци нису јасни и структурирани и уколико позиција моћи слаби. Наведена три ситуациона елемента могу се комбиновати на осам различитих начина (видети слику бр. 3). Стилски лидерства према овој теорији су стилски оријентисани ка задацима и стилски оријентисани ка међуљудским односима, а за оцену стилова лидерства од стране Fiedler-а развијена је LPC (least preferred co-worker) скала (Northouse, 2008). На наредној слици је приказан контингентни модел и усклађеност стилова лидерства и ситуација.

**Слика бр. 3:** Контингентни модел

Однос Лидер- следбеник	добар	добар	добар	добар	лош	лош	лош	лош
СТРУКТУРА ЗАДАТАКА	СТРУКТУРИРАН		НЕСТРУКТУРИРАН		СТРУКТУРИРАН		НЕСТРУКТУРИРАН	
Позиција моћи лидера	јака	слаба	јака	слаба	јака	слаба	јака	слаба
Префериран стил лидерства	1	2	3	4	5	6	7	8
	Низак LPC Средњи LPC			Висок LPC				Низак LPC

Извор: Northouse (2008), Certo & Certo (2008)

Certo и Certo (2008) истичу да ова теорија указује на то да сваки менаџер може бити успешан лидер ако се стави у ситуацију која одговара његовом стилу лидерства (стр. 368).

**Психодинамички приступ** односно почеци развоја овог приступа везују се за Фројдову психоаналитичку теорију људског понашања (Northouse, 2008, стр. 164).

Психодинамички приступ лидерству фокусира се на динамику људског понашања коју је најтеже разумети и узима у обзир то да су људи комплексна и јединствена бића која ступају у велики број интеракција у којима испољавају различита понашања, користе различите обрасце одлучивања, имају различите мотиваторе и сл. Овај приступ у центру пажње има изворе енергије и мотиваторе који покрећу људе на акцију узимајући у обзир емоције појединца и односе међу појединцима који стварају динамику група (Kets de Vries & Cheak, 2014). На основу претходно поменуте дефиниције овог приступа може се указати на директну везу са емоционалним карактеристикама лидера као предуслова за успешну реализацију психодинамичког приступа.

Снаге или предности психодинамичког приступа су (Northouse, 2008, стр. 176): анализа односа између лидера и следбеника при чему се истиче трансакција између њих у виду акције и реакције; свесност лидера односно разумевање реакције следбеника на акције лидера, као и схватање реакције лидера на акције следбеника; ефективно лидерство заснива се на самоспознаји и толеранцији за стилове и понашање других.

Према Stech (2004) овај приступ је веома значајан и јединствен јер је пажња усмерена на личност лидера и следбеника, а не само на особине лидера, понашање или процесе (стр. 262). Исти аутор наводи да су лидери много ефективнији када су свесни свог психолошког система (када познају своју личност) и када разумеју психолошку структуру својих следбеника (када познају карактеристике личности својих следбеника (стр. 235). Препознавање, разумевање и „преузимање“ емоционалног пулса следбеника је од суштинског значаја за ефективност лидера (Kets de Vries & Cheak, 2014).

### Лидерство данас

Лидерима у двадесет првом веку су потребне иновативне вештине које укључују оне способности које су повезане са емоционалном интелигенцијом. Владајући ставови из ове области указују да улога лидера мора да буде поверена онима који су емпатични, онима који су оријентисани на своје сараднике, онима који нису везани само за свој положај у организацији него ауторитет заснивају на знању и личним карактеристикама. Данас влада мишљење да појединац може да поседује интелектуалне и техничке способности, али да му то не гарантује да ће бити ефективан лидер, а бројни аутори сматрају да је један од најзначајнијих предиктора ефективног лидерства емоционална интелигенција (Palmer et al., 2001; Sadri, 2012; Batool, 2013). Емоционална интелигенција представља посебно поглавље докторске дисертације у оквиру ког је дат опис значаја поседовања емоционалне интелигенције за лидере.

У савременим условима пословања које карактерише динамично и комплексно окружење, иновативност је захтев који се поставља пред све организације. Многи аутори су указали на значајан утицај лидерства на иновативност организације (Dunne et al., 2016; Liao et al., 2017, Strugar Jelača et al., 2020). Лидери који опстају су лидери који стављају акценат на промене и иду њима у сусрет, а при том воде рачуна о развијању адекватног односа са својим следбеницима који се заснива на моралу, етици, емоцијама у циљу што бољег разумевања њихових потреба и стварања погодних услова за сарадњу и даљи развој. Такви лидери осим на развој запослених, усмеравају своје активности и у правцу развоја организације, па се често доводе у везу са високим степеном организационе иновативности. Они су флексибилни и могу благовремено да одговоре на новонастале захтеве. Од лидера се данас очекује да буде способан за трансформацију, да води људе и да буде ефективан.

Нове теорије лидерства заснивају се на емоционално привлачном понашању лидера заснованом на визији, оснаживању, спремности, понашању заснованом на подршци, али и на когнитивно оријентисаном понашању које се огледа у флексибилности, свестраности, интелектуалној стимулацији и сл. Такође је битно истаћи да нове теорије лидерства покушавају да објасне на који начин су одређени лидери способни

да мотивишу следбенике да постигну већи учинак и да буду више посвећени раду и лојални, а истовремено да уживају њихово поверење, поштовање и да постану њихови узорни (House & Aditya, 1997). Wilson (2013) истиче да је суштина приступа или школе „новог лидерства“ уствари ефективно лидерство које се доводи у везу са харизматским, визионарским, трансформационим и аутентичним лидерством (стр. 2).

**Харизматско лидерство** је усмерено на повезивање харизме са лидерством и почети изучавања ове врсте лидерства приписују се социологу Max Weber-у, који је харизму дефинисао као један од три извора ауторитета који врше најмоћније утицаје на друштво (Weber, 1947). Аутор Robert House је 1977. године објавио поглавље о харизматском лидерству у ком је представио прву психолошку теорију харизматског лидерства чија је суштина да такви лидери стварају интензивне емоционалне интеракције са својим следбеницима (Antonakis et al., 2016). Такође, битан моменат у развоју харизматског лидерства је дефинисање харизме као субскеале у оквиру MLQ упитника (Bass, 1985) и од тада вртоглаво расте интересовање за изучавање харизме (Sy, Horton & Riggio, 2018). Иако је харизма у основи и харизматског и трансформационог лидерства, то су одвојени конструкти и тако их треба посматрати (Antonakis et al., 2016).

Харизматски стил лидерства наглашава визионарску и инспиративну способност лидера. Овакви лидери постављају високе циљеве пред следбенике и имају висока очекивања од њих, пружајући им све време подршку и уверавајући их да су способни да постигну те циљеве (Ehrhart & Klein, 2001). Њихова снага се огледа у креирању климе поверења и стварању јаког колективног идентитета (Howell & House, 1992). Conger (1999) истиче да харизматски лидери остварују јак утицај на своје следбенике путем следећих механизма: промена перцепције следбеника о природи посла, артикулисање привалчне визије, развијање јаког колективног идентитета и повећање индивидуалне и колективне самоефикасности (Conger, 1999, стр. 155). Једна од кључних карактеристика харизматског лидерства је емоционална изражајност. Атрибути који се везују за харизматске лидере су: асертивност, комуникативност, самопоуздање (Howell & Shamir, 2005), затим самоконтрола, самоактуелизација (Dongil & Sosik, 2006), енергичност и посвећеност (Riggio, 1998).

**Визионарско лидерство** заснива се на способности стварања и артикулисања јасне визије која даје значење и сврху рада организације. Овакви лидери су потребни свакој организацији и имају кључну улогу у активирању визије у организацији и вођењу запослених у правцу њеног остваривања (Taylor, Cornelius & Colvin, 2014). Суштина визионарског лидерства је да лидери развијају сопствену визију коју затим деле са својим следбеницима и кроз активну комуникацију и инспирацију их покреће на деловање (Heath & Heath, 2010). Bezold, Mayer и Dighe (1997) описују визионарске вође као оне који деле уверљиву визију и кроз инспирисање запослених повећавају

њихову посвећеност раду, што је један од веома битних фактора који доприноси томе да визија буде претворена у стварност.

Визионарски лидери су они који знају да се емоционално изразе, они који су усмерени на интерперсоналне односе, инспиративни су и мотивишу своје следбенике (Hassan, Asad & Hoshino, 2016). Groves (2006) истиче да је емоционална комуникација један од кључних предиктора ефективног визионарског лидерства. Визионарске вође подстичу развој својих следбеника. Yordsala, Tesaruta и Sri-Ampai (2014) истичу неке од захтева који се постављају пред визионарског лидера: комуникација путем визије, шири поглед и отвореност у размишљању, способност у умрежавању људи и подстицање рада у тиму, развијање културе подршке, развој интеракције у организацији кроз интензивну двосмерну комуникацију, разумевање следбеника, како њихових слабих, тако и њихових јаких страна и усмереност ка развоју следбеника (стр. 93).

Иако је визионарско лидерство врло слично трансформационом лидерству, ипак међу њима постоје разлике. У визионарском лидерству од лидера се очекује да послуша промене и сходно томе да дефинише и прилагођава визију, дугорочно посматрано, док се пред трансформационог лидера поставља захтев да поред постављања визије буде способан да трансформише сопствено, али и понашање следбеника у складу са дефинисаном визијом. Такође постоје разлике и у понашању следбеника, код визионарског лидерства следбеници су у већој мери оријентисани на разумевање визије и праћење смерница вође на путу остваривања постављених циљева, док се пред следбенике трансформационог лидера као један од примарних захтева ставља континуирани развој и сазревање. Постоје разлике и у погледу мотивације, док је код визионарског лидерства основ мотивације следбеника инспиришућа визија, код трансформационог лидерства мотивација се темељи на изазовним задацима кроз стално подстицање оптимизма и ентузијазма. Из наведеног се може закључити да визионарски лидер не мора истовремено да буде и трансформациони, али да се пред трансформационог лидера поставља захтев за савладавањем принципа визионарског лидерства, те сваки трансформациони лидер треба да садржи компоненте визионарског лидерства (Kasanah, 2019).

**Аутентично лидерство** није стил лидерства, него се тачније може описати као карактеристика, те стил вођења одређеног лидера може да буде мање или више аутентичан (Shamir & Eilam, 2005). Аутентично лидерство представља концепт лидерства који је утемељен на позитивним формама лидерства и поставља захтев пред сваког лидера да развија сопствени стил лидерства који је усклађен са личношћу и карактеристикама лидера (Милић, 2016). Лидер не може себе да опише као аутентичног, већ су следбеници ти који га описују као таквог. Уколико следбеници перципирају свог лидера као некога ко је искрен, реалан и има интегритет, они ће га перципирати као аутентичног (Goffee & Jones, 2005).

Аутентично лидерство је образац понашања лидера који промовише позитивне психолошке способности и позитивну етичку климу, како би се подстакла већа самосвест, морал, уравнотежено процесуирање информација и транспарентност у односима између лидера и њихових сарадника, подстичући позитиван сопствени развој (Walumbwa et al., 2008, стр. 94; Милић, 2016). Из наведене дефиниције произилазе димензије аутентичног лидерства: самосвест, уравнотежено процесуирање информација, етично понашање и транспарентност у односима (Walumbwa et al., 2008).

Luthans и Avolio (2003) описују суштину аутентичног лидерства кроз позитивне карактеристике лидера које се односе на то: да се он труди да ради оно што је исправно и морално, настоји да се понаша и да делује у складу са својим принципима и вредностима, има интегритет, свестан је својих слабости и отворено разговара о њима са својим следбеницима. Оријентисан је на развој запослених, али му је веома важно ефективно и ефикасно извршење задатака. Краси га самопоуздање, оптимистичан је и улива наду следбеницима.

Велику улогу у аутентичном лидерству има емоционална интелигенција. Miao, Humphrey & Qian (2018) су у свом раду истакли да постоје блиске релације између емоционалних компетенција (самосвест и владање самим собом) и социјалних компетенција (друштвена свест и управљање односима) с једне стране и димензија аутентичног лидерства (самосвест, уравнотежено процесуирање информација, етично понашање и транспарентност у односима) са друге стране (стр. 685). На значај емоционалне интелигенције за аутентично лидерство, уз посебно истицање емпатије као кључног предиктора аутентичног лидерства указали су Kotzé и Nel (2015).

Иако је аутентично лидерство веома слично трансформационом, битно је истаћи да између аутентичног и трансформационог лидера постоје разлике које се огледају у томе да аутентични лидери првенствено остварују утицај на своје следбенике кроз снажну самосвест, разумевање сопствених вредности и принципа, док трансформациони лидери утицај остварују путем дефинисања снажне и препознатљиве визије и континуираног подстицања развоја следбеника. Визија је једна од препознатљивих одредница трансформационог лидерства, док она није неопходан фактор аутентичног лидерства (Wong & Cummings, 2009).

Битно је истаћи да је сваки наредни приступ лидерству настајао на бази критике претходног, а у сврху отклањања његових недостатака и развијања нових стилова лидерства. Данас се не може истаћи ниједан супериоран приступ нити универзални стилови лидерства који би били ефективни у свим ситуацијама и у различитим временским периодима, тако да данас у теорији и пракси се анализирају и примењују различити стилови лидерства који зависе од карактеристика и вештина лидера, карактеристика следбеника и специфичности ситуације односно контекста.

## 2.1 Развој свеобухватног приступа лидерству (full-range leadership theory)

До сада приликом истраживања стилова лидерства у истраживачко-научној литератури коришћене су различите методологије, али у последње две деценије једна од најзаступљенијих је методологија заснована на свеобухватном приступу лидерству (full-range leadership theory). Наведени приступ се сматра највише истраженим и једним од највалиднијих модела лидерства (Kirkbride, 2006; Northouse, 2016; Barnett, 2019). Овај приступ лидерству обухвата три стила лидерства: трансформационо, трансакционо и *laissez-faire* (пасивно) лидерство, а за утврђивање стила користи се MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) упитник (Strugar Jelača, Bječić & Leković, 2016). У наставку биће објашњен свеобухватан приступ лидерству (full range leadership theory), три стила лидерства и исходи лидерства, с тим да ће нагласак бити на ефективности лидера односно ефективном лидерству.

Настанку свеобухватног приступа лидерству допринели су: Weber (1947) који је дефинисао харизматско лидерство, Downton (1973) који је предложио теорију трансакционог, харизматског и инспиративног побуњеничког политичког лидерства, House (1977) који је развио теоријски оквир и претпоставке за објашњење понашања харизматског лидера, Zaleznik (1989) који је истакао разлике између концепата менаџмента и лидерства, при чему је навео да се менаџери понашају рационално и реактивно, као и да користе формалне структуре да контролишу следбенике и да врше утицај на њих. За разлику од менаџера, лидери користе харизму и инспиришу следбенике, подстичу когнитивни и емоционални развој следбеника, дефинишу визију и сл. Као последица наведеног, следбеници се често поистовећују са својим лидерима и неретко их идеализују. Након тога, а на основу наведеног, Burns (1978) дефинише две врсте интеракција на релацији лидер – следбеник: трансакционе и трансформационе, при чему се трансакционе заснивају на размени између лидера и следбеника, док трансформационе интеракције резултирају растом мотивације и морала лидера и следбеника (Antonakis & House, 2013, стр. 5-7). Из наведеног проистиче да се теорија трансформационог лидерства првобитно везивала за Burns-а (1978), а касније је овај приступ проширен и развијен од стране Bass-а (1985) који поред трансформационог обухвата трансакционо и *laissez-faire* лидерство (Bass, 1985, Bass & Avolio, 1990).

Овај интегративни приступ је широко прихваћен у научној литератури која се бави проблематиком менаџмента и лидерства, а постоји и велики број емпиријских истраживања заснованих на њему (Antonakis & House, 2013), што указује на значај наведеног приступа и потребу за применом овог приступа у новим контекстима.

Свеобухватни приступ лидерству (full-range leadership theory) састоји се од пет трансформационих фактора (компоненти), три трансакциона фактора (компоненти)

и једног нетрансакционог фактора. Односно обухвата три стила лидерства: трансформационо, трансакционо и laissez-faire лидерство и три исхода лидерства: перципирана ефикасност лидера, задовољство лидером и додатни напор/труд (Avolio & Bass, 2004).

Инструмент који се користи у оквиру свеобухватног приступа лидерству у циљу мерења трансформационог, трансакционог и laissez-faire лидерства и исхода лидерства је MLQ – 5X (Multifactor Leadership Questionnaire). Упитник се састоји од 45 питања, од којих се 36 односи на стилове лидерства, а 9 на исходе лидерства (ефикасност, задовољство лидером и додатни труд). MLQ упитник се може користити за самопроцену стила лидерства и ефеката лидерства (self-assessment tool) и за процењивање стила лидерства и исхода лидерства од стране следбеника. У досадашњим истраживањима су у великој мери коришћене само једна или само друга верзија, а ређе обе истовремено, иако коришћење оба упитника у исто време даје много валидније резултате и омогућава релевантнију оцену стила лидерства и исхода лидерства (MLQ 360 степени). Коришћење ове верзије упитника омогућује повратне информације што је корисно не само за развој лидера, већ и за идентификовање мишљења запослених/следбеника, боље разумевање учинка и ефеката лидерства, што може да буде значајна информација о томе колико је лидер ефикасан и како би могао да буде ефикаснији. Özaralli (2003) је истакао да се MLQ сматра најбољим инструментом за мерење трансформационог и трансакционог стила лидерства (стр. 338).

**Табела бр. 1:** Приказ стилова лидерства на основу FRL (Full Range Leadership) теорије

Стил лидерства	Компоненте	Опис
ТРАНСФОРМАЦИОНИ	Идеализовани утицај (понашање) (атрибути)	Постоје два аспекта идеализованог утицаја: понашање лидера и атрибути (карактеристике) које следбеници приписују лидерима. Лидери који остварују идеализован утицај имају јасну визију, затим подстичу следбенике да раде боље и више да би остварили бољи учинак, а при томе уживају поверење и поштовање следбеника. За следбенике ови лидери представљају узоре који имају високе моралне стандарде и следбеници се идентификују са њима.
	Инспиративна мотивација	Кључни аспект ове компоненте је подизање свести свим запосленима о значају визије и подстицање свих да визију разумеју и да теже њеном остварењу. Инспиративном мотивацијом лидери дају смисао раду следбеника и чине њихов посао изазовним, али и подстичу следбенике на посвећеност задацима. Лидери који користе инспиративну мотивацију су оптимистични, пуни ентузијазма и подстичу тимски дух у тиму и организацији.
	Интелектуална стимулација	Лидери који користе интелектуалну стимулацију подстичу креативност и иновативност код следбеника. Лидери оспособљавају следбенике да користе нове



ТРАНСАКЦИОНИ		методе и технике у решавању познатих, као и нових проблема и ситуација. Следбеници стичу вештине решавања проблема и постају много ефективнији.
	Индивидуално уважавање/ разматрање	Лидери препознају и разумеју потребе својих следбеника и третирају сваког појединца као важног сарадника. Пажљиви су слушаоци и пружају повратне информације. Лидери се понашају као ментори и тренери, подучавају, саветују следбенике и помажу им у њиховом развоју. Све наведено утиче на то да следбеницима расте ниво самопоуздања и желе да преузимају виши ниво одговорности.
	Контингентна награда	Путем контингентне награде дефинише се узајамни однос и процес размене између трансакционог лидера и његових следбеника. С једне стране, објашњава исход запосленима који очекује од њих, а с друге стране дефинише награде које ће запослени добити за учинак и уложени напор.
	Активно управљање помоћу изузетака	Лидер активно прати следбенике и реагује када дође до грешке или одступања у обављању задатака и примењује благовремено корективне акције.
	Пасивно управљање помоћу изузетака	Лидер интервенише тек ако нису испуњени постављени стандарди и ако се јаве проблеми. Лидеру пажњу привлаче само очигледне грешке и одступања од стандарда.
LAISSEZ-FAIRE		Постоји дилема да ли се овај стил уопште може сврстати у стил лидерства. Лидери који примењују стил laissez-faire избегавају доношење одлука, избегавају одговорност и нису склони давању повратних информација својим запосленима.

Извор: приказ аутора, прилагођено према Bass & Avolio (1990); Sarros & Santora (2001).

Модел свеобухватног приступа лидерству приказује лидерство као скуп понашања, у распону од изузетно пасивних до високо активних (Sosik & Jung, 2011, стр. 9; Dóci, Stouten & Hofmans, 2015). Из наведеног произилази да се наведени модел може посматрати и из угла активног и пасивног стила лидерства, те постоје истраживања која су на овај начин приступила моделу. На овај начин активан стил лидерства посматрали су (Bucio, Hackett & Allen, 1995 ; Ivey & Kline, 2010; Zhu et al., 2012, Ryan & Tiri, 2013). У питању су исте димензије које су обухваћене овом теоријом, само је њихова комбинација другачија. Наиме, активан стил лидерства чине компоненте трансформационог (ПА, ПВ, ПМ, ПС, ПС) и активног трансакционог (CR, Амбе) (Avolio, Bass & Jung, 1999), а пасиван стил лидерства чини пасивно трансакционо (МбеР) и laissez-faire лидерство.

Табела бр. 2: Приказ активног и пасивног стила лидерства

Активан/пасиван стил лидерства	Стил лидерства	Компоненте
АКТИВАН СТИЛ ЛИДЕРСТВА	ТРАНСФОРМАЦИОНИ СТИЛ ЛИДЕРСТВА	Идеализовани утицај (понашање) (атрибути)
		Инспиративна мотивација
		Интелектуална стимулација
		Индивидуално уважавање
ПАСИВАН СТИЛ ЛИДЕРСТВА	АКТИВНИ ТРАНСАКЦИОНИ СТИЛ ЛИДЕРСТВА	Контингентна награда
		Активно управљање помоћу изузетака
		Пасивно управљање помоћу изузетака (пасивно трансакционо лидерство)
	ПАСИВНИ СТИЛ ЛИДЕРСТВА	Laissez-faire

Извор: Приказ аутора

Активну и пасивну димензију лидерства први је дефинисао Barber (1977) и објаснио је кроз количину енергије коју појединац улаже у обављање посла (Schubert, 1988, стр. 763). За Dóci, Stouten и Hofmans (2015) стил лидерства је активан уколико лидер уме да преузме контролу над ситуацијом, уколико активно прати поступке својих подређених и интервенише када подређени не успевају да испуне постављене стандарде у погледу учинка. Исти аутори истичу да, иако је активно управљање помоћу изузетака активни начин управљања у поређењу са пасивним управљањем путем изузетака и laissez-faire, ипак је више реактиван него проактиван начин вођења. Bјекић, Strugar Jelača и Marić (2019) су лидера који примењује активан стил лидерства описали на следећи начин: он има јасну визију и зна како ту визију да постигне. На путу достизања визије он је свестан значаја тимског рада и усмерен је ка њему при чему све време пружа и ужива подршку следбеника. Усмерен је ка креирању климе у организацији у којој се подстиче креативност и иновативност и у којој се не запостављају потребе запослених. Овакви лидери су свесни да без ангажованих запослених нема напретка, те се стално труде да подстакну запослене да реализују свој потенцијал и остварују резултате за које ни они сами нису веровали да могу да постигну. Овакви лидери су иновативни и подстичу запослене да размишљају ван уобичајених оквира, да примењују нове методе и технике у решавању проблема са којима се суочавају. Активни лидери усмерени су на дефинисање задатака, при чему постављају јасне стандарде и воде рачуна током извршења задатака да стандарди буду испуњени. Антиципирање промена, преузимање корективних акција уз заједничку сарадњу са својим запосленима је у сржи дефинисања активног стила лидерства (стр. 484).

## 2.2 Стилкови лидерства – трансформационо, трансакционо и „laissez-faire“

Као што је у претходном тексту поменуто (табела бр. 1, стр. 22-23), три основна стила које се издвајају из Full Range Leadership Theory (FRL) теорије су: трансформациони, трансакциони и „laissez-faire“ лидерство.

**Трансформациони стил лидерства** је један од највише истраживаних стилова лидерства и може се описати приказом компоненти које га чине: идеализовани утицај (idealized influence – attributed; idealized influence – behaviour), инспиративна мотивација (inspirational motivation), интелектуална стимулација (intellectual stimulation) и индивидуално разматрање/уважавање (individualized consideration) (Avolio & Bass, 2004).

Лидери који примењују трансформациони стил вођења називају се агенти промена (Rowold & Heinitz, 2007, стр. 122). Они су иницијатори промена, склони су преузимању ризика, привржени су својим следбеницима и верују им, флексибилни су и отворени за нове изазове, поред тога су визионари и верују у себе (Бјекић & Стругар Јелача, 2020). Трансформациони лидери истичу мотивацију као битан фактор како са аспекта самомотивације тако и са аспекта подстицања следбеника на путу остваривања постављених циљева (Bass, 1997). Аутори Deinert и сарадници (2015) као део њихове студије анализирали су однос између особина личности (неуротицизам, екстраверзија, отвореност, савесност и пријатност) и компоненти трансформационог стила вођства и утврђено је да су особине личности (Big Five) директно повезане са димензијама трансформационог лидерства. Ови резултати су изетно занимљиви и корисни са аспект психологије лидера.

Pradhan и Pradhan (2015) истичу да трансформациони лидери имају за циљ да модификују перцепцију, вредности, очекивања и тежње запосленог кроз давање сопственог примера на путу достизања постављених циљева и достизања изазовне визије. Трансформациони лидери подстичу и промовишу вредности запослених у организацији, као и успостављање емоционалне везе запослених са организацијом (Franklin, 2016).

Belias и Kostelios (2014) су у свом раду описали трансформационог лидера ослањајући се на опис који је дао Northouse (2001) истичући следеће карактеристике успешног трансформационог лидера:

- Оснажују следбенике (запослене) да раде оно што је најбоље за организацију;
- Снажан је и одличан узор својим следбеницима, са јасним системом вредности које карактеришу високи морални и етички стандарди;
- Пажљив је слушалац, оријентисан на потребе запослених и развија тимски дух, све време подстичући сарадњу;

- Ствара уверљиву, јасну и довољно изазовну визију, ослањајући се на људе у организацији;
- Иницијатор је промена у организацији, оријентисан је ка иновативним решењима и подстиче запослене, дајући сопствени пример, како да се понашају;
- Помаже организацији, тако што подстиче запослене да улажу додатни напор у обављање свог посла како би постигли бољи учинак (стр. 191).

Трансформациони лидер је кретивни визионар који подстиче интеракцију са својим следбеницима, оснажује их и мотивише, те развија осећај припадности организацији и тиму кроз успостављање емоционалне везе. На овај начин трансформационе лидере описује велики број аутора (Nguni, Slegers & Denessen, 2006).

Трансформациони стил лидерства је често био и још увек је у центру пажње научне заједнице, те је велики број аутора доказао да је трансформациони стил лидерства значајан предиктор организационе иновативности (Jung, Chow & Wu, 2003; Gumusluoglu & Ilsev, 2009; Maria Stock, Zacharias & Schnellbaecher, 2017; Strugar Jelača et al., 2020), затим ангажованости запослених (Zhu, Avolio & Walumbwa, 2009; Yuan et al., 2012; Datche & Mikulu, 2015; Schmitt, Den Hartog & Belschak, 2016; Amor, Vázquez & Faíña, 2020), посвећеност запослених послу (Riaz, Akram & Ijaz, 2011) и посвећеност организацији (Bushra, Ahmad & Naveed, 2011; Atmojo, 2012). Веза између трансформационог стила лидерства и задовољства запослених послом је често била предмет истраживања, а на значај ове везе су указали бројни аутори (Nielsen et al., 2009; Albion & Gagliardi, 2011; Bushra, Ahmad & Naveed, 2011; Atmojo, 2012; Puni, Mohammed & Asamoah, 2018). Diebig, Poethke и Rowold (2017) истиче да лидери који примењују трансформациони стил лидерства утичу на сагоревање запослених на послу тако што га значајно смањују. Трансформациони стил лидерства је значајан предиктор пословних перформанси (Buil, Martínez & Matute, 2019), затим организационих перформанси мерено кроз задовољство запослених и задовољство потрошача (Samad, 2012). Ryan и Тіру (2013) истичу да резултати већине спроведених истраживања у земљама у развоју показују да трансформационо лидерство позитивно утиче на организационе перформансе и задовољство запослених (Ryan & Тіру, 2013, стр. 2118).

**Трансакциони стил лидерства** је могуће описати кроз компоненте које га чине: контингентна награда (contingent reward), активно управљање помоћу изузетака (active management by exception) и пасивно управљање помоћу изузетака (passive management by exception (Bass & Avolio, 1995, Avolio & Bass, 2004).

За трансакциони стил поједини аутори истичу да више одговара стилу менаџмента него стилу лидерства због чињенице да је у центру пажње овог стила

идентификовање циљних понашања и појачање путем награде и казне (Lindfield, 2018).

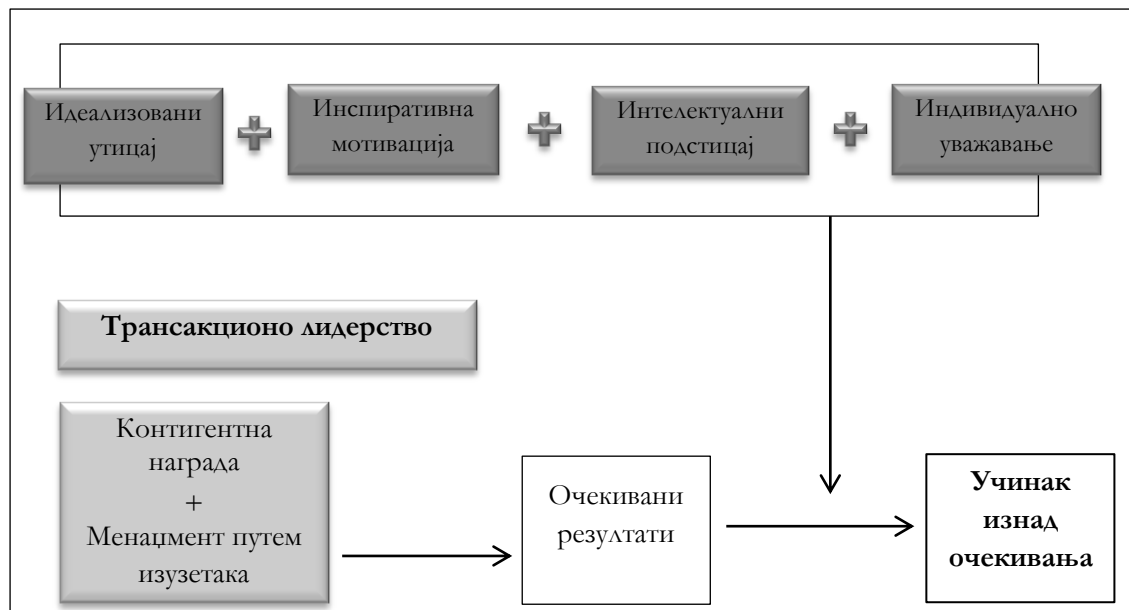
Трансакционог лидера Sid (2019) описује као лидера који је веома прагматичан и реалистичан, фокусиран на циљеве и резултате, веома је отпоран на промене и није склон оснаживању запослених и истицању њихове индивидуалности, затим не вреднује размишљање изван оквира и обесхрабрује самостално размишљање запослених. Као једна од кључних карактеристика трансакционог стила лидерства истиче се неопходност јасноће мисли и извршења. Исти аутор истиче да су трансакциони лидери значајно више фокусирани на крајње достигнуће него на благостање запослених.

Трансакциони лидери постављају јасне циљеве за своје следбенике уз дефинисање јасних стандарда и обезбеђивање свих потребних ресурса следбеницима потребним за достизање циљева, при том нудећи награде за учинак који се од њих очекује. Ови лидери пружају подршку у замену за напор, прате извршење задатака како би били сигурни да се све ради на начин како је дефинисано и на крају додељују награде (материјалне и нематеријалне) онима који су постигли постављене циљеве (Kirkbride, 2006). Код овог стила лидерства акценат је на релацијама између лидера и следбеника које су трансакционог карактера где се истиче реципрочност и примена система награда и казни за остварен учинак (Burns, 1978, стр. 4).

Трансакционо лидерство укључује управљачке активности, док трансформационо лидерство укључује предузетничко вођство усмерено ка циљу и представља суштинску динамичну компоненту лидерства (Strugar Jelača, Bјekić & Leković, 2016). Док трансакциони лидери теже да раде у постојећој организационој култури, без икакве намере да било шта мењају, што ограничава развој иновативног размишљања и понашања следбеника (Bass & Avolio, 1995), трансформациони лидери покушавају да промене постојећу организациону културу (Bass, 1985). Једна од кључних разлика између трансакционог и трансформационог стила лидерства је та што се трансакциони лидери не баве индивидуалним потребама подређених нити се фокусира на њихов лични развој, док је то једна од кључних карактеристика трансформационог лидера (Kuhnert, 1994 у Northouse, 2008).

На основу компарације трансакционог и трансформационог стила лидерства може се закључити да је трансформациони ефективнији у односу на трансакциони, што је приказано на наредној слици.

Слика бр. 4: Додатни ефекат трансформационог лидерства у односу на трансакциони стил лидерства



Извор: Northouse (2008)

Резултати великог броја истраживања показују да је трансформациони стил лидерства ефикасан стил лидерства (Dabke, 2016; Louw, Muriithi & Radloff, 2017). Слика бр. 4 показује да трансформациони лидери производе много јачи ефекат него трансакциони, јер се трансформационим стилем лидерства остварују перформансе изнад очекивања, док се трансакционим постижу само очекивани резултати (Northouse, 2008). На то да је трансформациони стил лидерства ефикаснији од трансакционог стила указали су и други аутори (Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996; Bass, 1997; Sadeghi & Pihie, 2012; Shrestha, 2012). На основу анализе неких претходних емпиријских истраживања у овој области, може се рећи да постоје снажни емпиријски докази да је трансформациони стил лидерства много ефикаснији од било ког другог стила лидерства (Judge & Piccolo, 2004; Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996; Wang et al., 2011).

**Laissez-faire лидерство** је такав "стил лидерства" у ком лидери избегавају доношење одлука, одричу се одговорности и не користе ауторитет (Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam, 2003, стр. 265). Овај стил лидерства сматра се пасивним и неефикасним стилем лидерства. Лидери који примењују овај стил често су одсутни, не пружају подршку својим следбеницима/запосленима. Према Kirkbride (2006) кључне карактеристике овог стила су: избегавање доношења одлука, избегавање одговорности и незаинтересованост за дешавања у организацији (стр. 26). Овај стил лидерства Bass и Avolio (1990) дефинишу као одсуство вођства, а Skogstad и сарадници (2007) га називају нулто (zero) вођство.

Најбољи ефекти, посматрајући свеобухватни приступ лидерству, постижу они лидери који комбинују трансформациони и трансакциони стил лидерства. Према

Avolio и Bass (2004) трансформационо лидерство није замена за трансакционо него оно побољшава ефекте трансакционог лидерства (Avolio & Bass, 2004, стр. 21 у Sadeghi & Pihie, 2012, стр. 189). Avolio (2011) је истакао да се најбољи ефекат примене свеобухватног приступа лидерству (full range leadership) постиже када лидер обезбеђује трансакцију уз трансформационо понашање. Feldmann (2012) у свом раду наводи да су најефективнији лидери они који користе комбинацију трансформационог и трансакционог стила лидерства. Према Waldman, Bass и Yammarino (1990) лидери користе комбинацију трансакционог и трансформационог стила лидерства како би утицали на понашање следбенике, што је повезано са позитивним исходима на нивоу појединца, али и на нивоу организације (Ryan & Tiri, 2013, стр. 2122). Резултати истраживања спроведених на територији Републике Србије, применом свеобухватног приступа лидерству, указују на то да се у организацијама углавном примењује комбинација трансформационог и трансакционог стила лидерства уз благу доминацију првог (Bobera, Strugar Jelača & Bječić, 2017; Berber et al., 2019).

### 2.3 Исходи лидерства

Исходи лидерства представљају поље истраживања које је често било у фокусу научне заједнице, али је још увек недовољно истражено. Током претходних деценија међу истраживачима расте интересовање за ову тему. Исходи лидерства могу се посматрати на индивидуалном и организационом нивоу, са аспекта лидера, али и са аспекта запослених. Hiller и сарадници (2011) објавили су рад у ком су представили резултате истраживања спроведених у претходних 25 година и у раду су приказали исходе лидерства кроз четири домена: ефективност, став (мотивација, емоције), исходи понашања (комуникација, сарадња, подршка) и когнитивни исходи (самооцена и перципирани исходи) (Hiller et al., 2011, стр. 1142). Shrestha (2012) наводи резултате студија које истичу утицај стилова лидерства на исходе на индивидуалном нивоу и на организационом нивоу. Исходи на индивидуалном нивоу су: задовољство послом, задовољство лидером, организациона посвећеност, стрес, намере за одласком, а исходи на организационом нивоу су: учинак на нивоу организације, учинак на нивоу тима, ефективност радне јединице, ефективност организације и сл. (Shrestha, 2012, стр. 2). Cummings и сарадници (2018) су на бази анализе садржаја 129 објављених студија груписали 121 исход у шест категорија: задовољство запослених послом, однос запослених према послу, здравље и добробит запослених, односи између запослених, фактори организационог окружења, продуктивност и ефикасност (стр. 22).

У наставку ће бити детаљније анализирани исходи лидерства који представљају предмет анализе докторске дисертације, а засновани су на свеобухватном приступу лидерству. Bass и Avolio (1990) исходе лидерства дефинишу као резултат понашања

лидера. Ти исходи су: перципирана ефикасност лидера (Effectiveness), задовољство (Satisfaction) лидером и додатни труд/напор (Extra Effort) (Bass & Avolio, 1997).

**Перципирана ефикасност** – Ефикасни лидери мењају начин на који се људи осећају (Lord & Brown, 2004; Yukl, 2010; Hiller et al., 2011). Према Kotzé и Venter (2011) ефикасно лидерство односи се на то колико је појединац, који се налази на руководећој позицији, успешан у мотивисању и подстицању запослених да остваре боље перформансе како на нивоу појединца, тако и на организационом нивоу. Према Алексић (2016) ефикасни лидери су свесни да постоје границе за оно што они могу сами да ураде и да је један од начина превазилажења тих граница да користе моћ коју поседују да своје следбенике учине способнијим, више посвећеним и мотивисанијим (стр. 148). На ефикасност лидерства, између осталог, велики утицај има начин на који лидера и његов стил вођења доживљавају његови следбеници (Yan & Hunt, 2005). На основу наведеног, перципирана ефикасност, као исход лидерства може се објаснити кроз то на који начин следбеници перципирају лидера у погледу постизања организационих циљева и у представљању интереса следбеника носиоцима моћи на вишим хијерархијским нивоима, односно да ли су и у којој мери ефикасни (Avolio & Bass, 1997). **Задовољство лидером** као исход лидерства односи се на то да ли су и у којој мери запослени/следбеници задовољни стилем лидерства који примењује њихов надређени, односно да ли користи адекватне технике и методе вођења и сл. Задовољство лидером има вишеструке позитивне ефекте. Уколико су следбеници/запослени задовољни својим лидером они ће вероватно додатно да се труде да остваре боље резултате, а и у већој мери ће доживљавати свог надређеног као ефикасног. **Додатни напор/труд** следбеника/запослених као исход лидерства односи на то да ли лидер улаже труд да подстакне своје запослене да учине више од онога што они мисле да могу, да јачају њихову жељу и самопоуздање подстичући их да раде више, боље и да буду спремнији да остваре већи успех. Додатни напор као исход лидерства може да се дефинише и кроз степен мотивације подређених од стране менаџера да превазиђу очекивања и да постигну више него што је унапред дефинисано.

У наставку ће бити приказан део MLQ упитника који се користи за мерење исхода лидерства са аспекта следбеника/запослених и за самопроцену, ради бољег разумевања начина мерења исхода лидерства који је коришћен за истраживање за потребе израде ове дисертације.



Табела бр. 3: Приказ MLQ упитника (део исхода лидерства)

Исходи лидерства	Питања (оцењивање исхода од стране запослених)		Питања (самооцењивање исхода лидерства)
Перципирана ефикасност лидера и ефикасности радне јединице	Како бисте класификовали ефикасност свеукупног рада у вашем тиму?	Ефикасност	Водим групу која је ефикасна.
	У поређењу са свим другим тимовима, како оцењујете ефикасност овог тима?		Ефикасан сам у саопштавању мишљења својих следбеника вишим нивоима менаџмента.
	Колико је ваш надређени ефикасан у испуњавању пословних потреба његових подређених?		Успешно испуњавам захтеве и потребе запослених који су повезани са њиховим послом и радним местом.
	Колико је ваш надређени ефикасан у испуњавању потреба организације?		Ефикасан сам у испуњавању организационих захтева.
Задовољство запослених лидером	Узевши све у обзир, колико сте задовољни својим надређеним?	Задовољство	Користим адекватан стил лидерства.
	Узевши све у обзир, колико сте задовољни методама лидерства које ваш надређени примењује како би посао тима био урађен?		На задовољавајући начин радим са другима.
Додатни напор/група	Надређени ме мотивише да урадим више него што сам мислио/ла да могу.	Додатни напор/група	Очекујем од других да ураде више него што мисле да могу.
	Надређени појачава моју мотивацију за успехом.		Појачавам жељу других да успеју.
	Надређени чини да урадим више него што сам очекивао/ла да могу да урадим.		Појачавам жељу других да се више труде.

Извор: Прилагођено према: Bass (1985), Avolio & Bass (2004), Krishnan (2005).

У истраживањима је доказано да постоји јака позитивна веза између димензија трансформационог лидерства и исхода лидерства, затим позитивна, али слабија веза између димензија трансакционог лидерства и исхода лидерства, а негативна веза између laissez-faire стила лидерства и исхода лидерства (Yammarino & Bass, 1990). Највећи број аутора је доказао да постоји позитивна веза између трансформационог стила лидерства и исхода лидерства (Seltzer & Bass, 1990; Yammarino & Bass, 1990; Chan & Chan, 2005; Krishnan, 2005; Bennett, 2009; Louw, Muriithi & Radloff, 2017).

Quintana, Park и Cabrera (2015) у свом раду истичу да су идеализован утицај (трансформационо лидерство) и контингентна награда (трансакционо лидерство) најбитније компоненте лидерства који утичу на исходе лидерства. Исти аутор истиче да када следбеници/запослени доживљавају своје лидере као узоре и као агенте промена биће спремни да улажу више труда у постизање бољег учинка, што ће се одразити и на перципирану ефективност, као и на задовољство лидером. Контингентна награда као компонента трансакционог лидерства има ефекте на исходе тако што запослени имају јасне и прецизне смернице за обављање задатака, дефинисане циљеве, стандарде и награду заузврат уколико постигну циљеве, што их подстиче да улажу додатни напор и на њихово задовољство.

Lim (2016) је утврдио да постоји јака позитивна веза између трансформационог стила лидерства и исхода лидерства, да је трансакциони стил лидерства умерено повезан са исходима лидерства, док је утврђено да постоји слаба негативна веза између *laissez-faire* стила и исхода лидерства. Даље, резултати истраживања на узорку 115 запослених о повезаности стила лидерства и исхода лидерства (задовољство лидером и перципирана ефективност лидера) показали су да постоји позитивна корелација између трансформационог стила лидерства са оба истражена исхода, као и да је трансформациони стил лидерства много јачи предиктор наведених исхода у односу на трансакциони стил лидерства (Shrestha, 2012).

На основу претходно изнетих резултата истраживања може се закључити да се следбеници у великој мери поистовећују са својим лидерима, посебно трансформационим. Следбеници ће бити спремни да улажу додатни труд и напор у обављање свог посла да би постигли бољи учинак, ако је њихов систем вредности компатибилан са вредностима њиховог лидера и ако се поистовећују са њим. Лидери који успевају да створе персонализован однос са својим следбеницима, стварају позитивну атмосферу у којој су следбеници срећни и задовољни. Владajuћи ставови у литератури су показали да лидери који примењују трансформациони стил лидерства подстичу запослене да се активно укључе у обављање посла (Bass, 1985), мотивишу их да се додатно труде, такви лидери повећавају самомотивацију следбеника и то подстичу на начин што комуницирају са њима, постављају им јасне циљеве и инспиришу их на путу остварења заједничких циљева (Quintana, Park & Cabrera, 2015).

Од наведених исхода у највећој мери је истражена ефективност лидера, а једно од честих питања које се поставља у теорији, али и у пракси јесте зашто су појединци у улози лидера ефективнији у односу на друге? Неке од карактеристика које се често повезују са ефективним лидерима су: интегритет, комуниктивност, организованост, самопоуздање, прилагодљивост, храброст, емпатија, посвећеност, сталоженост, вештине решавања проблема, менторство (Emere, Aigbavboa & Thwala, 2019). Битно је истаћи чињеницу да поседовање наведених карактеристика је битан, али не и

довољан услов да би одређени лидер био перципиран као ефикасан, пошто ефикасност лидера у великој мери зависи и од карактеристика следбеника, као и ситуационих фактора.

Интересантно је истаћи да се у истраживачким радовима често ефикасност лидера повезивала са његовом емоционалном интелигенцијом. Бројни аутори су истакли да су у много већој мери ефикасни емоционално интелигентни лидери у односу на оне који не поседују емоционалну интелигенцију (Barling, Slater & Kelloway, 2000; Bass, 2002; Caruso, Mayer & Salovey, 2002; Kerr et al., 2006; Rosete & Ciarrochi, 2005). Поседовање само емоционалних компетенција (владање самим собом и емоционална самосвест) није довољно да би лидер био ефикасан, односно да би га запослени перципирани као ефикасног, него је од изузетне важности да поседује социјалне компетенције (друштвена свест и управљање односима), док је евидентно да ће они лидери који не поседују наведене компетенције бити неефикасни. Резултати истраживања показују да они лидери који желе да буду ефикасни и да их запослени/следбеници перципирају као такве, треба да развијају своје емоционалне и социјалне компетенције и да се понашају попут трансформационог лидера, при чему не треба изгубити из вида и друге стилове лидерства који су по својим карактеристикама и ефектима веома слични трансформационом или су пак настали на његовим основама.

Имајући у виду да се вештине лидера могу научити и развијати (Bass et al., 2003), а да то значајно утиче на све аспекте пословања, према мишљењу аутора дисертације лидерство треба да представља саставни део наставних планова студијских програма, као и део планова обуке и развоја запослених и менаџера у организацијама. Развијање менторског приступа у организацијама и промовисање вредности савремених концепата лидерства, као што су трансформационо, визионарско, харизматско и разумевање ситуационог приступа лидерству треба да буде у фокусу теоретичара, практичара и менаџера. Поред наведеног, аутор дисертације сматра да посебно треба обратити пажњу на развој емоционалних и социјалних компетенција појединаца који претендују да буду на лидерским позицијама или су већ лидери, имајући у виду значај емоционалне интелигенције за ефикасно лидерство које је један од кључних предиктора успеха појединаца, тимова и организација у 21. веку.

### 3. ЕМОЦИОНАЛНА ИНТЕЛИГЕНЦИЈА

Емоционална интелигенција представља концепт који је заокупио пажњу великог броја истраживача на пољу различитих научних дисциплина. Иако је до данас на значај емоционалне интелигенције указано много пута, како у свакодневном животу у различитим животним ситуацијама, тако и у пословном окружењу, ипак се сматра да емоционална интелигенција представља још увек недовољно истражен концепт, посебно у сфери менаџмента. У овом поглављу ће бити приказан концепт емоционалне интелигенције, затим различити модели емоционалне интелигенције, биће објашњене социјалне и емоционалне компетенције и указаће се на значај поседовања емоционалне интелигенције за лидера у условима нове индустријске револуције – Индустрије 4.0.

#### 3.1 Концепт емоционалне интелигенције

Тема емоционалне интелигенције окупира пажњу дуги низ година. Популаризација концепта емоционалне интелигенције у сфери лидерства и менаџмента везује се за име Daniel Goleman (1995). Концепт емоционалне интелигенције је веома важан јер се исказивање емоција на радном месту, било негативних или позитивних, не може занемарити, већ се њима треба ефикасно управљати (Ashforth & Humphrey, 1995). Емоције представљају саставни део радног окружења, сви, укључујући и запослене и менаџере се свакодневно суочавају са различитим емоцијама, позитивним и негативним, те је потреба за увођењем емоционалне интелигенције у организационе оквире и њено изучавање од великог значаја.

Емоционално интелигентан човек препознаје и разуме сопствене емоције и те информације користи приликом одлучивања, како у приватном тако и у пословном окружењу. Онај ко поседује емоционалну интелигенцију зна да управља стресним ситуацијама, да контролише негативне емоције и импулсе, као и да утиче на расположење. Овакви људи знају да мотивишу остале, емпатични су, односно разумеју осећања других и умеју да се поставе на њихово место. Оптимизам чак и у тешким ситуацијама је њима својствен и могу да утичу на друге и да их воде, стварајући синергију у тиму кроз инспиративно лидерство и подстицање тимског духа (Goleman, 1998).

Историјски посматрано, у периоду од 1900-1969. године емоције и интелигенција су посматране као посебна одвојена поља. У овом периоду се спомиње социјална интелигенција (Thorndike, 1920). У периоду од 1970-1989. године јављају се први радови и истраживања која су довела у везу и објаснила интеракцију емоција и интелигенције. Односно у овом периоду McClelland (1973) указује на значај истраживања компетенција. Gardner (1983) развија теорију вишеструке интелигенције

у оквиру које дефинише, између осталог, интерперсоналну и интраперсоналну интелигенцију. Sternberg (1985) је у својој теорији поделио социјалне компетенције на две врсте интелигенције: социјалну и практичну (стр. 258). У периоду од 1990-1993. године објављена је серија радова о емоционалној интелигенцији од стране Salovey и Mayer, па се овај период посматра као период појаве емоционалне интелигенције. Наредних година од 1994-1997. године долази до популаризације и ширења овог концепта. У овом периоду, тачније 1995. године издата је књига о емоционалној интелигенцији аутора Daniel-а Goleman-а која је изазвала револуцију на овом пољу. Емоционална интелигенција према Goleman-у подразумева „бити паметан на другачији начин“. Од 1998. године ради се на усавршавању концепта емоционалне интелигенције, уводе се нове мере и појављује се све више радова на ову тему у светским научним часописима (Dhani & Sharma, 2016, стр. 191).

Појам емоционалне интелигенције први пут се спомиње у наслову докторске дисертације аутора Wayne Paynes која је објављена 1985. године (Radosavljević & Đorđević, 2016, стр. 1071). Даље, концепт емоционалне интелигенције први пут спомињу и истражују Salovey и Mayer 1990. године и дефинишу је као способност праћења сопствених и емоција других, као и коришћење тих информација за усмеравање сопственог, али и туђег размишљања и акције (Salovey & Mayer, 1990, стр. 189). Goleman (1998) је дефинисао емоционалну интелигенцију као способност препознавања сопствених и осећања других, самомотивације, доброг управљања сопственим и туђим емоцијама (Goleman, 1998, стр. 317). За разлику од Mayer-а и сарадника, аутори Goleman и Boyatzis, сматрају да је емоционална интелигенција скуп социјалних и емоционалних компетенција. Boyatzis (2009) је истакао разлику између емоционалне, социјалне и когнитивне интелигенције. Компетенције емоционалне интелигенције односе се на способност да се препознају и разумеју сопствене емоције и да се те информације користе у постизању супериорнијих перформанси. Компетенције социјалне интелигенције подразумевају способност да се препознају и разумеју емоције других и да се те информације користе у постизању супериорнијих перформанси. Компетенције когнитивне интелигенције односе се на способност размишљања и анализе информација и ситуација које доводе до супериорнијих перформанси (Boyatzis, 2009, стр. 757). Затим Bar-On је дефинисао овај концепт као низ некогнитивних способности, компетенција и вештина које утичу на нечију способност суочавања са околином (Bar-On, 1997). Иако би се на основу рада Daniel-а Goleman-а могло закључити да је социјална интелигенција изведена из емоционалне интелигенције, други аутори сматрају да социјална интелигенција, заправо, укључује емоционалну интелигенцију (Salovey & Mayer, 1990, стр. 189).

### 3.2 Различити модели емоционалне интелигенције

У литератури се издвајају три модела емоционалне интелигенције: 1) модел који се заснива на томе да је емоционална интелигенција способност – ability model (Mayer, Caruso & Salovey, 1999); 2) мешовити модели који посматрају емоционалну интелигенцију као скуп социјалних и емоционалних компетенција (Boyatzis, Goleman & Rhee, 2000; Bar-On, 1997) и 3) модел који емоционалну интелигенцију посматра као црту личности (Petrides & Furnham, 2000; Petrides, Pita & Kokkinaki, 2007; Petrides, 2010).

#### Модел способности

Модел способности везује се за име аутора Mayer и Salovey, који су дефинисали емоционалну интелигенцију као способност. Ови аутори развили су хијерархијски модел емоционалне интелигенције који се назива хијерархијски модел четири гране. Они сматрају да је модел емоционалне интелигенције развојни и да се састоји од четири нивоа способности, који се разликују по хијерархијским нивоима модела, од основних до веома сложених психолошких процеса: перцепција емоција, емоционална интеграција, емоционално разумевање и управљање емоцијама (Oprengart, 2007). Први ниво (прва грана) се односи на перцепцију емоција, односно на способност појединца да опази, процени и изрази емоције, што му омогућава да идентификује сопствене и емоције других, изрази сопствене емоције и разликује емоционалне изразе других људи. Други ниво (друга грана) подразумева емоционалну интеграцију што се односи на повезивање емоција са когнитивним системом. До повезивања долази кроз анализу, присуство или преиспитивање емоционалних информација, што помаже когнитивним активностима односно значајно доприноси бољем расуђивању, решавању проблема, доношењу одлука и разматрању перспективе других (Fiore & Vesely-Maillefer, 2018). Трећи ниво (трећа грана) односи се на емоционално разумевање и расуђивање што се односи на разумевање емоционалних сигнала и њихових импликација. Ова способност омогућава разумевање веза између различитих емоција, као и разумевање како се емоције мењају током времена и у зависности од ситуације, што омогућава појединцима да могу да препознају емоционалне сигнале базирани на претходним искуствима и да предвиђају емоционалне изразе у будућности (Papadogiannis, Logan & Sitarenios, 2009). Четврти ниво (четврта грана) подразумева способност управљања емоцијама. Особе које имају ову способност умеју да разумеју ситуацију и да правилно „употребе“ емоције сходно ситуацији. Другим речима ово би значило да ова способност омогућава људима да прилагоде свој емоционални одговор датој ситуацији. Четврти ниво је најкомплекснији јер обезбеђује способност појединцу да селективно укључи емоције, да се одвоји од њих, да надгледа сопствене, као и емоције других.

Прве две гране (перцепција емоција и интеграција емоција) представљају искуствену емоционалну интелигенцију, а друге две гране (разумевање емоција и управљање емоцијама) представљају стратешку емоционалну интелигенцију (Мијатовић, 2018).

Тест који се користи за мерење емоционалне интелигенције заснован на моделу способности је Mayer-Salovey-Caruso emotional intelligence test – **MSCEIT** (Mayer et al., 2003).

**Табела бр. 4:** Опис начина мерења способности Емоционалне интелигенције применом MSCEIT упитника

Перцепција емоција	Емоционална интеграција
Препознавање емоција пренетих кроз изразе лица људи на фотографијама.	Процена колико различита расположења могу олакшати одређене когнитивне способности.
Препознавање емоција на сликама пејзажа и апстрактне уметности.	Упоредивање емоција са другим сензацијама као што су светлост, боја температура.
Разумевање емоција	Управљање емоцијама
Тест о томе како су емоције повезане са различитим ситуацијама и како се емоције мењају током времена.	Тест о управљању емоцијама и процена стратегија за регулисање сопствених емоција.
Тест о томе каква интеракција постоји између различитих емоција и како се оне комбинују да би створиле нове емоције.	Тест емоционалних односа и процена стратегија за управљање емоцијама у друштвеним односима.

**Извор:** приказ аутора, прилагођено према Fiori & Vesely-Maillefer (2018).

Mayer-Salovey-Caruso emotional intelligence test (MSCEIT) састоји се од 141 изјаве груписане у четири гране (нивоа), а процена емоционалне интелигенције врши се на бази самопроцене.

### Модел – емоционална интелигенција као црта личности

Емоционална интелигенција не припада домену когнитивних способности, већ домену личности, лоцирана на нижим нивоима хијерархије личности (Petrides, Pita & Kokkinaki, 2007). Овај начин поимања емоционалне интелигенције као особине назива се још и особина емоционалне самоефикасности (Andrej et al., 2016, стр. 1). Petrides (2010) је истакао да је дефиниција емоционалне интелигенције на овај начин у супротности са начином дефинисања емоционалне интелигенције од стране творца модела способности и мештовитих модела. Такође, исти аутор наводи да је дефинисиње емоционалне интелигенције као особина личности поткрепљено резултатима истраживања која су показала да су исти гени утицали на развој индивидуалних разлика у особинама тзв. „Великих пет димензија личности“ као и на разлику у нивоу емоционалне интелигенције појединца (Petrides, 2010, стр. 137). Овај

модел развили су Petrides и Furnham (2000). Према овом моделу, не постоји тип „емоционално интелигентног појединца“ којег треба да oponашају појединци да би били успешни. Према Petrides-у (2010) не постоји магични профил „емоционално интелигентне“ особе која ће се истицати у свим аспектима радног живота.

Инструмент који се користи за мерење емоционалне интелигенције, а заснован је на овом моделу је TEIQue (Trait Emotional Intelligence Questionnaire) који се састоји од 153 тврђење које се односе на 15 скала груписаних у 4 фактора. Скале су: прилагодљивост, асертивност, изражавање емоција, управљање емоцијама других, опажање емоција (сопствених и туђих), регулација емоција, самопоуздање, импулсивност, односи са другима, самомотивација, социјална свест, управљање стресом, емпатија, срећа, оптимизам. Резултати факторске анализе коју је Petrides урадио и објавио у свом раду показали су да су се скале груписале у четири фактора: емоционалност, самоконтрола, социјабилност и добробит (Petrides, 2009, стр. 93).

Слика бр. 5: Структура модела према Petrides-у



Извор: прилагођено према Petrides (2009, стр. 93)

Посебно треба истаћи да самомотивација и прилагодљивост нису кључни ни за један фактор, већ се директно уклапају у целокупни модел емоционалне интелигенције као особине личности (Petrides, 2009).

Поједини аутори сматрају да емоционална интелигенција нема много разлика у односу на теорије личности, те није психометријски стабилна као јединствен конструкт и да због тога има низак ниво поузданости (Davies et al., 1998). Бројна истраживања су била усмерена ка испитивању у којој мери се емоционална интелигенција преклапа са димезијама личности „Великих пет“ (неуротицизам,



екстраверзија, отвореност, савесност и пријатност). Једна група аутора сматра да постоји значајно преклапање модела „Великих пет“ са моделом који посматра емоционалну интелигенцију као црту личности, па не постоји потреба за издвајањем емоционалне интелигенције као посебне карактеристике (Davies, Stankov & Roberts, 1998 у Daus & Ashkanasy, 2003). Док са друге стране, постоје аутори који су у својим истраживањима доказали и залажу се за став да се емоционална интелигенција издваја као посебна особина личности и да ја значајан предиктор понашања људи (Petrides, Pita & Kokkinaki, 2007).

### Мешовити модел (Bar-On)

Мешовити модели заснивају се на комбинацији компетенција емоционалне интелигенције. Два модела која су најчешће разматрана и анализирана у литератури су мешовити модел који је развио Bar-On (1997) и модел на ком се заснива истраживање аутора докторске дисертације, а који је развио Goleman (1998).

Bar-On је емоционалну интелигенцију дефинисао као низ некогнитивних способности, компетенција и вештина које утичу на способност да се успешно суочавамо са захтевима и притисцима околине (Bar-On, 1997).

Мешовити модел који је дефинисао Bar-On заснива се на следећим кључним вештинама:

**Интраперсоналне вештине:** емоционална самосвест, асертивност, самопоштовање, самоактуализација, независност.

**Интерперсоналне вештине:** међуљудски односи, друштвена одговорност, емпатија.

**Прилагодљивост:** решавање проблема, тестирање реалности, флексибилност.

**Управљање стресом:** толеранција на стрес и контрола импулса.

**Опште расположење:** срећа и оптимизам.

У наредној табели биће објашњене подскеле који се користе приликом анализе претходно наведених вештина.

Табела бр. 5: Мешовити модел (Bar-On)

Скале	Подскеле	Опис
Интраперсоналне вештине	Емоционална самосвест	Способност препознавања сопствених емоција.
	Асертивност	Способност да изразимо своја осећања, ставове и мишљења и да бранимо своја права на начин који није деструктиван.
	Самопоштовање	Способност да поштујемо и прихватимо себе.
	Самоактуализација	Способност остваривања свог пуног потенцијала.

	Независност	Емоционална независност, односно способност самоконтроле и усмеравања својих мисли и поступака независно од емоција.
Интерперсоналне вештине	Међуљудски односи	Способност успостављања и одржавања међусобних односа које карактерише обострана наклоност.
	Друштвена одговорност	Способност да представимо себе као кооперативног и конструктивног члана неке друштвене групе који даје допринос тој групи.
	Емпатија	Способност да будемо свесни, да разумемо и ценимо осећања других.
Прилагодљивост	Решавање проблема	Способност идентификовања и дефинисања проблема, као и проналажење и имплементирање ефективног решења.
	Тестирање реалности	Способност процене и прављење разлике између онога што осећамо и онога што објективно постоји.
	Флексибилност	Способност прилагођавања емоција, мисли и понашања различитим ситуацијама.
Управљање стресом	Толеранција на стрес	Способност суочавања са нежељеним догађајима и стресним ситуацијама, као и активно и позитивно суочавање са стресом.
	Контрола импулса	Способност одлагања нагона или одолевању искушења да се реагује.
Опште расположење	Срећа	Способност уживања у себи и другима. Осећај задовољства сопственим животом.
	Оптимизам	Способност посматрања ствари са „ведрије стране“ и задржати позитиван став чак и када се суочавамо са недаћама.

Извор: прилагођено према Burkham (2010)

Инструмент који се користи за мерење емоционалне интелигенције на основу овог модела је Emotional Quotient Inventory - EQ-I (Bar-On, 1997). Упитник се користи за самопроцену емоционалне интелигенције и састоји се од 133 питања која се односе на 15 компетенција (подскала), као што је приказано у табели бр. 5.

### Мешовити модел (Daniel Goleman)

Други мешовити модел, који је коришћен у оквиру истраживања у овој докторској дисертацији, емоционалну интелигенцију посматра као скуп емоционалних и социјалних компетенција. Компетенције можемо дефинисати као способност. То је

скуп различитих, али повезаних скупова понашања који су организовани око основног конструкта који се назива „намера“ (Boyatzis, 2008, стр. 6). Инструмент који се најчешће користи за мерење емоционалних и социјалних компетенција је ЕСИ 360 (Emotional and Social Competency Inventory). Емоционалне компетенције груписане су у два кластера: самосвест и владање самим собом (самоуправљање), а социјалне компетенције у: друштвена свест и управљање односима

Према групи аутора коју чине Boyatzis, Goleman и Rhee (2000), емоционална интелигенција постоји „када особа демонстрира компетенције које чине самосвест, самоуправљање, социјалну свест и социјалне вештине у одговарајуће време и на одговарајуће начине да буде ефикасна сходно ситуацији“ (стр. 344).

Од своје појаве (Goleman, 1998), модел компетенција емоционалне интелигенције мењао је своју структуру. Промене су се односиле на кластере и компетенције које су их чиниле, а модел какав је данас, сачињен је од кластера и компетенција које су током истраживања показале да у највећој мери доприносе бољим лидерским перформансама.

У наредној табели биће приказани модели од првог ЕСИ 1.0, преко ЕСИ 2.0, до садашњег модела ESCI.

**Табела бр. 6:** Приказ развоја модела компетенција емоционалне интелигенције

<b>ЕСИ 1.0 (Emotional Competency Inventory)</b> 4 кластера и 20 компетенција	
<b>Самосвест</b>	<b>Друштвена свест</b>
Емоционална самосвест Тачна самопроцена Самопоуздање	Емпатија Свест о организацији Оријентација према услужности
<b>Владање самим собом</b>	<b>Социјалне вештине</b>
Самоконтрола Поузданост Савесност Прилагодљивост Тежња за успехом Иницијатива	Развој других Лидерство Утицај Комуникација Катализатор промена Управљање конфликтима Тимски рад и сарадња
<b>ЕСИ 2.0 (Emotional Competency Inventory)</b> 4 кластера и 18 компетенција	
<b>Самосвест</b>	<b>Друштвена свест</b>
Емоционална самосвест Тачна самопроцена Самопоуздање	Емпатија Свест о организацији Оријентација према услужности
<b>Владање самим собом</b>	<b>Управљање односима</b>

Емоционална самоконтрола Транспарентност Прилагодљивост Тежња за успехом Иницијатива Оптимизам	Развој других Инспиративно лидерство Катализатор промена Утицај Управљање конфликтима Тимски рад и сарадња
<b>ESCI (Emotional and Social Competency Inventory)</b> 4 кластера и 12 компетенција	
<b>Самосвест</b>	<b>Друштвена свест</b>
Емоционална самосвест	Емпатија Свест о организацији
<b>Владање самим собом</b>	<b>Управљање односима</b>
Емоционална самоконтрола Прилагодљивост Тежња за успехом Оптимизам	Развој других Инспиративно лидерство Утицај Управљање конфликтима Тимски рад

Извор: прилагођено према Segon & Booth (2015)

Поред наведених верзија упитника, постоји и верзија упитника за мерење емоционалних и социјалних компетенција студената. Та верзија упитника назива се универзитетска верзија ESCI-U (Emotional and Social Competency Inventory – Education/University version). ESCI-U садржи 70 питања и две додатне компетенције које се односе на когнитивне способности: системско размишљање и препознавање образаца, из чега проистиче да овај упитник мери и когнитивне поред емоционалних и социјалних компетенција. Овај стандардизовани упитник се користи на универзитетима широм света и све више добија на популарности (Korn Ferry, Nau Group et al., 2016).

### 3.3 Емоционалне компетенције као део емоционалне интелигенције

Емоционалне компетенције су научене способности које резултирају изванредним перформансама на послу (Goleman, 1998). Емоционалне компетенције су веома битне за менаџере, пошто значајно утичу на ефективност управљања (Matije, 2017). Емоционалне компетенције су: емоционална самосвест, тежња за успехом, прилагодљивост, емоционална самоконтрола, оптимизам. Све наведене компетенције су груписане у два кластера: самосвест и владање самим собом.

Табела бр. 7: Емоционалне компетенције

Компетенција	Опис
Самосвест	
Емоционална самосвест	Препознавање емоција и њихових ефеката.
Владање самим собом	
Тежња за успехом	Тежња ка побољшању и постизању стандарда изврности.
Прилагођивост	Флексибилност у прилагођавању променама.
Емоционална самоконтрола	Контрола (уздржавање) негативних емоција и импулса.
Оптимизам	Позитиван поглед на будућност и сагледавање позитивних аспеката ситуација и дешавања.

Извор: прилагођено према Boyatzis, R. E. (2011)

Самосвест (емоционална самосвест) представља прву и најзначајнију компетенцију емоционалне интелигенције. Goleman (2002) дефинисао је самосвест као дубоко разумевање сопствених емоција како оних позитивних, тако и оних негативних, као и њихових ефеката (стр. 2002). Поседовање ове компетенције омогућава појединцима да разумеју сопствене способности, али и ограничења, што олакшава боље разумевање сопствених емоција и понашања. Уколико лидер не поседује ову компетенцију мало је вероватно да ће успети да изрази своје емоције, неће бити способан да изрази емпатију и сл. (Goleman, 1995). Самосвест је један од кључних предиктора успешног развоја каријере лидера (Harvard, 2014 у Caldwell & Hayes, 2016).

Кластер владања самим собом (самоуправљања) односи се на способност појединца да контролише и регулише своје емоције, да остане смирен и фокусиран и у ситуацијама када не иде све како је планирано. Тежња за успехом може се објаснити кроз тежњу или потребу за сталним побољшањем. Појединци који су оријентисани ка успеху имају жељу да буду бољи од других, да ефикасно решавају проблеме и тешке задатке (Andersen, 2010), они вреднују супериорне перформансе и поседују снажну мотивацију да достигну највиши ниво вештина и изврности (Dietl, Meurs & Blickle, 2017). Тежња за успехом или потреба за постигнућем представља једну од кључних компетенција које ефективни лидери треба да поседују. Kirkpatrick и Locke (1991) су истакли да лидери који су оријентисани ка успеху мотивисани су извршавањем изазовних задатака и проналажењем бољих начина рада уз сталну тежњу постизања стандарда изврности, што су уједно карактеристике и ефективних лидера. Способност прилагођавања је кључна компетенција која омогућава појединцу да опстане у сложеним и променљивим условима окружења. Прилагођивост је једна од кључних емоционалних компетенција које ће лидери у дигиталној ери морати да поседују и развијају. Лидери који прихватају чињеницу да су промене једина

константа, а да је промена мишљења на основу нових информација снага, а не слабост, су лидери будућности (Neubauer, Tarling & Wade, 2017). Лидери који познају своје емоције и знају да управљају њима, показују самоконтролу и знају да одложе задовољство, чешће су узор својим следбеницима, који имају поверења у њих и уживају њихово поштовање, за разлику од лидера који не поседују ове компетенције (Barling, Slater & Kelloway, 2000). Оптимизам се може објаснити кроз сагледавање позитивних аспеката у различитим ситуацијама, као и на поглед у будућност у којој очекујете много више позитивних него негативних дешавања. Дугогодишње истраживање у психологији показала су да је оптимизам као емоционална компетенција најважнији предиктор успеха у животу. Youssef и Luthans (2007) су истакли да постоји позитивна корелација између оптимизма и осећаја среће на радном месту, задовољства послом и учинка запослених. Затим лидери који имају висок степен оптимизма дају боље резултате када се организација суочава са неизвесношћу и кризним ситуацијама (John & Puranik, 2020). Исти аутори су истакли значај оптимизма за ефективно лидерство, као и то да ефективни лидери подстичу оптимизам код запослених (John & Puranik, 2020, стр. 106).

Поред значаја емоционалних компетенција за успех лидера, неопходно је истаћи и значај социјалних компетенција. По мишљењу аутора дисертације, лидери који не поседују емоционалне компетенције, не могу да поседују у значајној мери ни социјалне компетенције. Са друге стране, поседовање само емоционалних, без социјалних компетенција неће дати жељене резултате у погледу исхода лидерства (перципиране ефективности лидера, задовољства лидером, нити могућности подстицања додатног напора/труда код запослених), нити ће довести до жељеног нивоа радне ангажованости запослених у организацији.

### 3.4 Социјалне компетенције као део емоционалне интелигенције

Социјалне компетенције су способност овладавања социјалним вештинама које омогућавају генерисање жељеног ефекта у друштвеним односима (Argyle, 1999). Према Lans, Blok и Gulikers (2015) социјална компетенција се дефинише као „способност појединаца да успешно међусобно комуницирају у оквиру одређеног положаја и контекста“ (стр. 458). Особе које поседују социјалне компетенције имају способност да разумеју осећања других људи, њихово размишљање, понашање и њихове социјалне интеракције, знају како да воде друге људе и да утичу на њих на обострано задовољство (Frankovský & Birknerová, 2014). Према Beauchamp и Anderson (2010) и Lans, Blok и Gulikers (2015) способност појединца да развија међуљудске односе је кључна за учење и успех у 21. веку.

Социјалне компетенције су: емпатија, свест о организацији, управљање конфликтима, усавршавање других, утицај, инспиративно лидерство, тимски рад. Све

наведене компетенције су груписане у два кластера: друштвена свест и управљање односима.

Табела бр. 8: Социјалне компетенције

Компетенција	Опис
Друштвена свест	
Емпатија	Саосећати се са другима. Разумети њихова осећања и бриге.
Свест о организацији	Разумевање (читање) емоција и разумевање односа моћи у организацији (групи).
Управљање односима	
Управљање конфликтима	Препознавање и решавање несугласица.
Усавршавање других	Менторисање и тренинг. Разумевање развојних потреба других и јачање њихових способности.
Утицај	Коришћење ефикасне тактике за убеђивање.
Инспиративно лидерство	Надахнуто вођење појединца и групе.
Тимски рад	Рад са другима на заједничким циљевима и стварање синергије у групи

Извор: прилагођено према Boyatzis, R. E. (2011)

Број публикација повезаних са емпатијом за област пословања и економије непрестано расте током последњих 20 година. Емпатија се може објаснити и као покушај реконструкције специфичне перспективе другог и начина на који он доживљава одређену ситуацију (Körpen & Meinel, 2015). Емпатија омогућава вођама да боље разумеју перспективе и мишљења других, чинећи радно окружење угоднијим и продуктивнијим (Voss, Gruber & Reppel, 2010). Емпатија омогућава лидерима да боље разумеју своје окружење и људе који га чине. Емпатични лидери помажу својим запосленима да брже уче и да се брже прилагоде променама (Mahsud, Yukl & Prussia, 2010). Емпатија лидера утиче на његову ефикасност (Rahman & Castelli, 2013).

Свест о организацији као социјална компетенција емоционалне интелигенције односи се на то у којој мери постоји разумевање и поштовање културе и вредности тима или организације којој припадате (Goleman & Boyatzis, 2008). Недостатак организационе свести од стране менаџера утиче на ангажованост запослених, јер запослени осећају збуњеност у погледу њиховог места у тиму или организацији и имају осећај да ту не припадају (Kulow, 2012).

Управљање конфликтима представља веома важну социјалну компетенцију која омогућава појединцима да преговарају о несугласицама и да пронађу решење. Имајући у виду да су несугласице и конфликти саставни део атмосфере у свакој организацији, неопходно је да менаџер поседује ове компетенције. Решавање

конфликата представља једну од кључних вештина које менаџери данас, али и у будућности треба да развијају (Spafo, 2013). Појединци који у већој мери поседују ову социјалну компетенцију као део емоционалне интелигенције имаће већу вероватноћу постизања win-win споразума у преговорима и решавању несугласица (Raza & Kashif, 2011; John & Niyogi, 2019). Услед све већих промена у погледу структуре радне снаге у организацијама и све веће разноликости, када већи број жена и припадника генерације Y, сада већ и миленијалци долазе на позиције где се доносе одлуке, мењају се и обрасци ангажованости запослених у организацијама. У овим условима, постојање несугласица је неминово, те је вештина управљања конфликтима постала и биће кључна одредница ефективног лидерства (Soieb, Othman & D'Silva, 2013).

Менаџер који поседује социјалне компетенције посвећен је усавршавању других, односно понаша се као ментор према својим запосленима. Полазећи од чињенице да тренинг и менторство утичу на изградњу и повећање посвећености запослених, (Serrat, 2017), њихове мотивације и самопоуздања, лакшег сналажење у комплексним ситуацијама и суочавање са новим изазовима (Bhatia, 2006 у Neupane, 2015, стр. 134), евидентна је потреба за подстицањем и развојем ових компетенција код менаџера. Ladyshewsky и Tarlin (2018) истичу да организације које улажу у развој тренерских вештина менаџера могу значајно да повећају радну ангажованост својих запослених.

Имајући у виду да утицај представља основну компоненту дефиниције лидерства (Northouse, 2008) и да представља саставни део везе која постоји између лидера и следбеника, веома је битно анализирати и указати на то како и на који начин лидери треба да остваре утицај на своје следбенике како би остварили већи степен мотивације запослених, њихово задовољство, већу посвећеност, већи степен радне ангажованости и бољи учинак. Битно је истаћи да не остварују сви лидери утицај на исти начин. Ефективне у односу на неефективне лидере, између осталог, разликује и начин остваривања утицаја на следбенике. Ефективни лидери користе ефективне тактике за остваривање утицаја на своје следбенике у правцу постизања организационих циљева. Једна од кључних карактеристика ефективних лидера је емоционална интелигенција. Емоционално интелигентни лидери остварују свој утицај на другачији начин у односу на оне који то нису. Да би остварили организационе циљеве, емоционално интелигентни лидери утичу на запослене тако што комуницирају са њима, разумеју њихова осећања и реакције, проналазе различите начине убеђивања и преговора сходно ситуацији и карактеристикама чланова тима, кроз стварање атмосфере сарадње и међусобног помагања.

Инспиративно лидерство је компетенција која се котира веома високо на лествици пожељних компетенција савремених и лидера будућности. Лидери који поседују ову компетенцију воде своје следбенике према јасно дефинисаној визији, укључују своје следбенике у одлучивање и заинтересовани су за њихова мишљења, теже задовољењу потреба следбеника и све време улажу енергију да их мотивишу. Инспиративни



лидери подстичу позитивно расположење у тиму, подстичу запослене да размишљају и да буду флексибилнији, чиме подстичу развој иновација (Mitchell & Boyle, 2019). Bonau (2017) је у свом раду истакла резултате истраживања које су спровели Zenger & Folkman (2014) на узорку од 50.000 лидера. Резултати су показали да већи степен посвећености и радне ангажованости показују запослени лидера који знају да инспиришу своје следбенике, у односу на запослене лидера који то не умеју (Bonau, 2017, стр. 7).

Тимски рад је један од кључних фактора успешног пословања организација данас, а значај подстицања тимског рада ће бити још већи у будућности. Лидери треба да знају како да од групе запослених направе тим и како да створе синергију. Тимски рад данас представља посебан изазов услед развоја нових технологија, повећања разноликости радне снаге и нових услова рада (рад од куће, флексибилно радно време). Лидери данас треба да имају много више знања, способности и енергије како би створили и развијали добар тим који ће остваривати постављене циљеве. Lehner (2020) истиче да су за успех тимова кључне социјалне вештине. Овде је битно истаћи да ће значај самоуправних тимова расти у будућности. У таквим тимовима сваки појединац треба да поседује лидерске способности, а компетенције емоционалне интелигенције ће у оваквим тимовима бити кључне за успех (Lehner, 2020).

Поједини аутори сматрају да се емоционалне и социјалне компетенције могу научити и развијати и као такве могу значајно допринети побољшању перформанси (Quinn et al., 2011; Pedler, Boydell & Burgoyne, 2007), те је потреба даљег истраживања значаја емоционалних и социјалних компетенција од великог значаја у сфери менаџмента и лидерства, како данас, тако и у будућности.

Резултати великог броја истраживања су показали да људи током живота могу да утичу на емоционалне и социјалне компетенције, односно да их уче, развијају, побољшавају (Boyatzis, Stubbs & Taylor, 2002). Lajoie (2002) је такође истакао да се емоционална интелигенција учи и развија током година. Tucker и сарадници (2000) су још пре двадесет година тврдили да све пословне школе треба да размотре начине на које би могле у наставни процес да уведу вештине емоционалне интелигенције и да осмисле начин на који ће студенте опскрбити вештинама емоционалне интелигенције које ће представљати кључни „алат“ за постизање успеха у каријери (Tucker et al., 2000, стр. 332). Jaeger (2003) је истакао да мало наставних програма се бави интерперсоналним и интраперсоналним вештинама које потенцијални послодавци највише траже од својих запослених и које запослени сматрају највише корисним на свом послу (стр. 616).

Ситуација данас није у значајној мери промењена, односно и даље у наставним програмима пословних школа и факултета, посебно када је реч о нашој земљи, нису заступљени предмети који се баве питањима емоционалне интелигенције. Ово представља велики проблем посебно везан за образовање будућих менаџера.

Факултети и школе који образују будуће менаџере, морају да поставе циљ да од својих студената створе лидере, а не само менаџере, што ће бити могуће уколико им омогуће да стичу и развијају компетенције емоционалне интелигенције (Goleman, Voјacis & Маkи, 2006).

Имајући у виду све комплексније захтеве који се поствљају пред менаџере, као и све веће потребе за флексибилношћу, креативношћу, тимским радом, сарадњом и сл. што доноси нова индустријска револуција тзв. Индустрија 4.0, додатно указује на неопходност поседовања компетенција емоционалне интелигенције првенствено од стране менаџера, а онда и од стране запослених.

Да би се будући менаџери суочили са брзим темпом промена и све већом употребом тимова (Williams & Sternberg, 1988), менаџерско образовање мора одговорити изазову бавећи се емоционалном интелигенцијом, како емоционалним тако и социјалним компетенцијама, у својим наставним програмима.

Постоји велики број инструмента који се користе за мерење емоционалне интелигенције. Неки од најчешће коришћених су: MSCEIT - Mayer-Salovey-Caruso emotional intelligence test (Mayer & Salovey, 2003), Emotional Quotient Inventory - EQ-I (Bar-On, 1997), ECI – Emotional Competency Inventory (Goleman, 1998), ESCI-360 Emotional and Social Competency Inventory (Hay Group, 2011; Korn Ferry, Hay Group, 2016; Boyatzis, 2019), LESC4 - Liautaud Emotional and Social Competence Survey (Liautaud Institute, 2015), The Genos Emotional Intelligence Inventory (Palmer et al., 2009), Trait Emotional Intelligence Questionnaire-Short Form (Petrides & Furnham, 2006), Work Group Emotional Intelligence Profile – WEIP (Jordan & Lawrence, 2009), Wong and Law Emotional Intelligence Scale – WLEIS (Wong & Low, 2002), SSEIT- Schutte Self Report Emotional Intelligence Test (Schutte et al., 1998) и SUET - Swinburne University Emotional Intelligence Test (Palmer & Stough, 2001). Неки инструменти су базирани на самооцењивању (self-assessment), неки на оцени емоционалне интелигенције од стране других, док се поједини инструменти користе и за оцену од стране других и за самооцењивање, као што је на пример ESCI-360.

**Табела бр. 9:** Приказ неких од инструмената за мерење емоционалне интелигенције

Инструмент	Опис
Emotional Competency Inventory - ECI (Goleman, 1998)	<p><b>Прва верзија</b></p> <p><b>Кластери (5) и компетенције (25):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>самосвест</b> (емоционална самосвест, тачна самопроцена, самопоуздање);</li> <li>- <b>саморегулација</b> (самоконтрола, поузданост, савесност, прилагодљивост и иновативност);</li> <li>- <b>мотивација</b> (достигнуће, посвећеност, иницијатива, оптимизам);</li> <li>- <b>емпатија</b> (разумевање других, развијање других, оријентација на услуге, усклађивање различитости);</li> </ul>

	-социјалне вештине (утицај, комуникација, управљање конфликтима, лидерство, изградња веза, сарадња, тимски рад).
Emotional Quotient Inventory - EQ-I (Bar-On, 1997)	<b>Скале (5) и подске (15):</b> <b>интраперсонална</b> (самопоштовање, емоционална самосвест, асертивност, самосталност, самоактуелизација) <b>интерперсонална</b> (емпатија, друштвена одговорност, интерперсоналне везе) <b>управљање стресом</b> (толеранција стреса и контрола импулса) <b>прилагодљивост</b> (тестирање реалности, флексибилност, решавање проблема) <b>генерално расположење</b> (оптимизам и срећа) <b>133 питања</b>
Schutte Self Report Emotional Intelligence Test - SSEIT (Schutte et al., 1998)	<b>Подске (4):</b> перцепција емоција, коришћење емоција, управљање сопственим емоцијама и управљање туђим емоцијама. <b>33 питања</b>
Swinburne University Emotional Intelligence Test- SUET (Palmer & Stough, 2001)	<b>Скале (5):</b> Изражавање емоција, разумевање емоција, управљање сопственим емоцијама или спознаја емоција, управљање емоцијама, емоционална контрола <b>64 питања</b>
Wong and Law Emotional Intelligence Scale – WLEIS (Wong & Low, 2002)	<b>Фактори (4):</b> процена сопствених емоција, процена емоција других, коришћење (употреба) емоција, регулација емоција. <b>16 питања</b>
Mayer-Salovey-Caruso emotional intelligence test - MSCEIT (Mayer & Salovey, 2003)	<b>Специфичне вештине (4):</b> перцепција емоција, емоционална интеграција, разумевање емоција, управљање емоцијама. <b>141 питање</b>
Trait Emotional Intelligence Questionnaire-Short Form – TEIQue-SF (Petrides & Furnham, 2006)	<b>15 подске:</b> прилагодљивост, самомотивација, самопоштовање, срећа, оптимизам, регулација емоција, управљање стресом, импулсивност, перцепција емоција, асертивност у изражавању емоција, вештине односа, емпатија, социјална компетентност, управљање емоцијама, асертивност. <b>153 питања</b>
Work Group Emotional Intelligence Profile – WEIP-S (Jordan & Lawrence, 2009)	<b>Конструкти (4):</b> свест о сопственим емоцијама, управљање сопственим емоцијама, свест о емоцијама других, управљање емоцијама других. <b>16 питања (краћа верзија)</b>
The Genos Emotional Intelligence Inventory – Genos EI (Palmer et al., 2009)	<b>Фактори (7):</b> емоционална самосвест, изражавање емоција, свест о емоцијама других, емоционално расуђивање, емоционално владање собом, емоционално управљање другима и емоционална самоконтрола

	70 питања (постоји и краћа форма са 14 питања).
<b>Liautaud Emotional and Social Competence Survey - LESC4 (Liautaud Institute, 2015)</b>	<b>Компетенције (4):</b> друштвена свест, самосвест, самоуправљање и самопоштовање <b>25 питања</b>
<b>Emotional and Social Competency Inventory – ESCI 360° (Hay Group, 2011; Korn Ferry, Hay Group, 2016; Boyatzis, 2019)</b>	<b>Емоционалне компетенције:</b> <b>Самосвест</b> (Емоционална самосвест) <b>Владање самим собом</b> (Тежња за успехом, Прилагодљивост, Емоционална самоконтрола, Оптимизам) <b>Социјалне компетенције</b> <b>Друштвена свест</b> (Емпатија и Свест о организацији) <b>Управљање односима</b> (Управљање конфликтима, Усавршавање других, Утицај, Инспиративно лидерство, Тимски рад) <b>68 питања</b>

Извор: приказ аутора

У оквиру докторске дисертације за потребе мерења емоционалне интелигенције менаџера биће коришћен ESCI 360° (Emotional and Social Competency Inventory 360) упитник који су попуњавали менаџери (самооцењивање) и њихови директно подређени у сврху оцењивања емоционалних и социјалних компетенција менаџера.

### 3.5 Емоционална интелигенција као пожељна карактеристика лидера у складу са захтевима Индустије 4.0

Транзиција ка четвртој индустријској револуцији, револуцији у којој машине и вештачка интелигенција имају веома важну улогу у повећању продуктивности и креирању богатства, што се директно одржава на човека и његову реланост, је почела (Гавриловић, 2020).

Нову индустријску револуцију (Индустија 4.0) одликује дигитализација, аутоматизација и умрежавање свих актера укључених у стварање вредности, што значајно утиче на процесе, производе и моделе пословања индустријских система. Ову индустријску револуцију карактерише фузија технологије, односно губљење граница између физичке, биолошке и дигиталне сфере (Schwab, 2016).

Дефинисање и изучавање компетенција које ће бити неопходне менаџерима и запосленима у будућности представља неопходан услов за припрему одговора на изазове које четврта индустријска револуција доноси. Ни у једном тренутку не сме се изгубити из вида чињеница да у новој индустријској револуцији успех не зависи само од примене нових технологија него и од способности, спремности, креативности и иновативности људи који ту технологију треба да примењују. Иако је значај техничких компетенција неминован, ипак одређени аутори истичу да су у односу на техничке битније социјалне компетенције, јер ће кључни задатак бити прилагођавање друштва новим технолошким условима, да ће у том процесу у већини

сегментата индустрије и у већини професија кључну улогу имати комуникација и сарадња, па због наведеног социјалне компетенције ће бити у првом плану (Popkova & Zmiyak, 2019).

Prifti и сарадници (2017) су у свом раду приказали списак компетенција које ће бити кључне за ефективно и ефикасно обављање посла на радним местима које захтевају високо образовање у условима Индустрије 4.0. Систематским прегледом литературе обухваћено је 27 научних радова објављених од 2016. године. Резултати истраживања литературе су показали да су извојене 64 компетенције, а оне које се налазе у самом врху потребних су комуникационе вештине, презентационе вештине и социјалне вештине у комбинацији са емоционалном интелигенцијом. Оно што такође треба истаћи јесте да ће дипломци морати бити опскрбљени лидерским вештинама, обучени за тимски рад, флексибилни и способни за критичко размишљање (стр. 53).

Nesklau и сарадници (2016) су истакли четири групе компетенција које ће бити неопходне запосленима како би одговорили на новонастале захтеве, а то су: техничке компетенције, методолошке компетенције, социјалне компетенције и личне компетенције. Када је реч о социјалним компетенцијама истакнуте су следеће: интеркултуралне вештине, језичке вештине, комуникационе вештине, вештине умрежавања, тимски рад, сарадња, способност преношења знања и лидерске вештине, при чему је посебно истакнуто да ће организације имати све мање хијерархијских нивоа, односно биће „плоснате“, што ће доводити до тога да ће бити пожељно да сваки запослени поседује лидерске вештине (стр. 4).

Институције високог образовања морају да уложе више напора како би образовале и припремиле своје студенте за услове нове индустријске револуције, а при томе се посебно мисли на развој њихових личних карактеристика (Mitrović Veljković et al., 2020), укључивање предмета у наставни план, као и организовање тренинга везаних за развој емоционалних и социјалних компетенција представља један од кључних захтева, уколико ове институције желе да студенте адекватно припреме за пословну каријеру у условима који се и који ће се тек значајно разликовати у односу на претходни период. У прилог наведеном иде и констелациона мапа меких вештина које миленијалци треба да поседују како би одговорили на нове захтеве на радним местима које пред њих поставља нова индустријска револуција. Наведену мапу развили су Cotet, Carutasu и Chiscor (2020) на бази резултата истраживања које су спровели на узорку 120 миленијалаца (које они називају iMillennials). Аутори су дизајнирали три кључна фактора: емоционалну интелигенцију, комуникационе стратегије и размишљање „изван оквира“, а око ових фактора груписани су подфактори. Cotet, Carutasu и Chiscor (2020) тврде да ће за свако ново радно место у Индустрији 4.0, одређена комбинација секундарних фактора која су груписана око три кључна фактора бити неопходна за успешно обављање конкретног посла (стр. 12).

Истраживања показују да они људи који имају виши ниво емоционалне интелигенције, доживљавају веће успехе у каријери, граде јаче интерперсоналне односе, воде ефикасније (ефикаснији су лидери) од оних са нижим нивоом емоционалне интелигенције (Cooper, 1997, стр. 32). Што ће посебно бити важно менаџерима организација које ће морати да одговоре на захтеве нове индустријске револуције, уколико желе да опстану и да се развијају.

Имајући у виду захтеве за креативним и флексибилним понашањем у будућности, организације ће на руководећим позицијама морати да имају појединце или тимове који ће бити способни да овакво понашање подстакну, негују и развијају. Вође са већим нивоом емоционалне интелигенције функционалније управљају својим расположењем и осећањима. Такви лидери су способнији да „поправе негативна расположења“ која могу ограничити флексибилност и креативност (Mayer et al, 1991).

Потреба за ефективним, ефикасним и рационалнијим одлучивањем, као саставним делом посла менаџера биће све израженија у Индустрији 4.0. Имајући у виду да интензивне емоционалне реакције могу ометати ефективно доношење одлука наводећи да и редуција емоција може подједнако представљати извор ирационалног понашања (Damasio, 1994, стр. 53), један од кључних фактора успеха менаџера ће бити ниво њихове емоционалне интелигенције.

Осим брзих и великих промена које доноси Индустрија 4.0, битно је споменути и ситуацију у којој се цео свет налази, а која значајно утиче на животе људи, економију држава и на пословање свих организација, то је пандемија вируса COVID-19. Пандемија је довела до промена у пословном окружењу којима се требало брзо прилагодити. Нови услови рада (рад од куће, конференције и састанци преко zoom-а, skype-а и сл.), страх, паника, неизвесност са којима се суочавају сви, поставили су пред менаџере и запослене нове изазове, којима нису сви успели брзо да одговоре на адекватан начин. Са обзиром на то да ће рад на даљину постати део наше свакодневнице и да ће пословни амбијент рапидно да се мења и након пандемије, а уз даљи напредак нове индустријске револуције, биће неопходно привикавање на ове услове, како од стране менаџера, тако и од стране запослених. Vaidya и сарадници (2020) истичу да ће само ефективни лидери моћи адекватно да одговоре новим изазовима и да помогну својим запосленима да прихвате промене и да се прилагоде новим условима, при том ефективне лидере дефинишу као оне који знају да остваре интеракцију за запосленима и да комуницирају са њима, емпатични су, посвећени су својим запосленима и континуирано подстичу тимски рад и сарадњу. Исти аутори истичу значај менталних и емоционалних способности лидера, наводећи да ће они лидери који су ментално јачи и емоционално интелигентнији бити способнији за лакше и брже прилагођавање различитим ситуацијама, што је уосталом један од кључних изазова који се постављају пред лидере у условима Индустрије 4.0.

## 4. АНГАЖОВАНОСТ ЗАПОСЛЕНИХ

Ангажованост запослених је тема која се налази у фокусу истраживача широм света дуго низ година. Бројни аутори су објавили радове у којима су обрадили тему ангажованости (employee engagement) и радне ангажованости запослених (work engagement) (Schaufeli et al., 2002; Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006; Saks, 2006; Markos & Sridevi, 2010; Robertson & Cooper, 2010; Siddhanta & Roy, 2010; Myilswamy & Gayatri, 2014; Strom, Sears & Kelly, 2014; Padhi, Panda & Kumar, 2016). Ангажовани запослени представљају један од кључних предиктора организационог успеха (Lockwood, 2007). Висок ниво радне ангажованости запослених представља један од пет изазова са којима се суочавају менаџери (Bakker & Schaufeli, 2015). У овом поглављу биће приказан концепт ангажованости запослених, с посебним освртом на радну ангажованост запослених, затим мерење ангажованости запослених, а биће и истакнут значај подстицања високог нивоа ангажованости запослених у организацијама данас и неопходности примене овог концепта у будућности.

### 4.1 Концепт ангажованости запослених

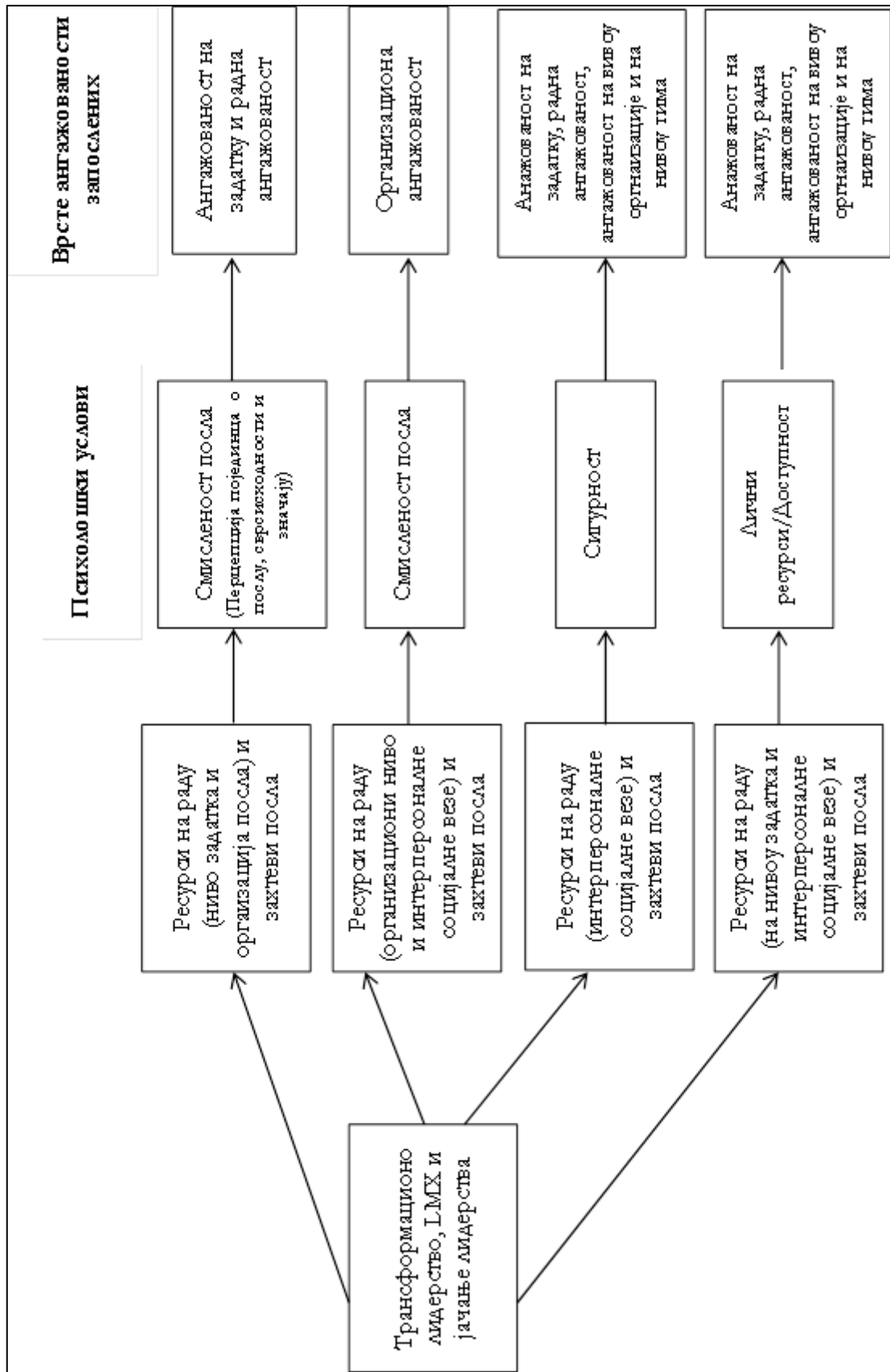
Ангажованост запосленог може се описати као стање запосленог који се осећа укључено, посвећено, оснажено и показује наведена осећања у свом свакодневном понашању у организацији (Mone & London, 2010). Ангажованост запослених може се дефинисати и као позитиван став запослених према организацији и њеним вредностима. Овако ангажовани запослени су свесни пословног контекста, сарађују са својим колегама на побољшању учинка, а у циљу развоја организације (Robinson, Perryman & Hayday, 2004). Ashley и сарадници (2011) ангажованост запослених описују као емоционалну везаност за посао и организацију, док Truss и сарадници (2006) дефинишу ангажованост запослених као страст према послу. Ангажовање запослених укључује емоционалне и психолошке односе између запослених и организације, као и ставове запослених према организацији, што резултира у позитивном или негативном понашању запослених на радном месту (Andrew & Sofian, 2012). Saks (2006) је објаснио да се ангажованост запослених може посматрати кроз радну ангажованост (job engagement or work engagement) и организациону ангажованост (organization engagement) истичући да сваки запослени у организацији има најмање две улоге, а то су улога на радном месту и улога у организацији (стр. 20).

Први академик који је објавио рад на тему ангажованости запослених на послу био је Kahn (1990) и он је овај термин објаснио кроз количину енергије, посвећености и преданости коју запослени улажу у свој посао. Ангажман је конципиран као релативно стабилно афективно-когнитивно стање дефинисано као позитивно, испуњавајуће стање духа описано кроз енергичност, посвећеност и апсорпцију (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006, стр. 702).

Иако се у литератури често поистовећују термини ангажованост запослених (employee engagement) и радна ангажованост запослених (work engagement), Schaufeli и Salanova (2011) су истакли да је термин радна ангажованост (work engagement) много конкретнији и односи се на везу између запосленог и његовог конкретног посла који обавља у организацији, док ангажованост запослених подразумева однос запосленог према његовом занимању, професионалној улози и организацији. Saks и Gruman (2014) су истакли три врсте ангажованости: организациона ангажованост (organizational engagement), ангажованост на задатку (task engagement) и групна/ангажованост (стр. 172). Битно је истаћи да појединци у организацији могу да буду потпуно радно ангажовани, а да нису организационо ангажовани, што би значило да су они посвећени, усредсређени на обављање свог посла, али да не осећају повезаност са својом организацијом. Такође појединци могу да буду снажно повезани са својом организацијом и да су потпуно организационо ангажовани, али да изостаје радна ангажованост односно да не улажу енергију у обављање конкретног посла, односно нису усредсређени нити посвећени свом послу. Ситуација која такође није ретка у пракси је да појединци улажу више енергије, више су посвећени и фокусирани на обављање одређених задатака из делокруга свог посла, док их обављање других задатака не испуњава и нису срећни када их обављају. Такође у литератури се наводи и тимска/групна ангажованост, што је посебно битно у савременим динамичним условима пословања. Иако је тимски рад све више у фокусу пословања савремених организација, чињеница је да нису сви запослени оријентисани ка тимском раду, не умеју да раде у тиму, не сналазе се у тиму, тако да у организацији може бити присутна нпр. ситуација у којој су појединци потпуно радно ангажовани, а да изостаје тимска/групна ангажованост (Saks & Gruman, 2014).

На слици бр. 6 приказана је интегративна теорија ангажованости запослених.





Слика бр. 6: Приказ интегративне теорије ангажованости запослених  
Извор: Saks & Gruman (2014), стр. 173

На слици бр. 6 приказана је интегративна теорија ангажованости запослених која објашњава да различити облици ангажовања запослених зависе од више фактора као што су: ресурси везани за посао, захтеви посла, психолошки услови и приступ лидерству. Аутори указују на то да психолошки услови зависе од доступних ресурса и захтева посла. Ресурси потребни за посао могу се посматрати на више различитих нивоа: на нивоу организације, на нивоу социјалних и међуљудских односа, на нивоу посла и задатка. Ресурси на нивоу задатка као што су нпр. повратне информације о учинку и ресурси на нивоу организације посла као што је нпр. јасноћа улога имаће утицај на смисленост у раду. Ресурси на нивоу организације као што је нпр. могућност за каријеру имају утицај на смисленост на послу. Ресурси на нивоу међуљудских и социјалних односа као што је нпр. подршка супервизора и сарадника имају веома важан утицај на психолошку сигурност, а ресурси на нивоу задатка као што је нпр. аутономија и постојање подршке супервизора и сарадника имају утицај на психолошку доступност/личне ресурсе. Такође, наведена теорија указује да лидерство има кључну улогу у процесу ангажовања запослених кроз обезбеђивање потребних ресурса за посао и стварање адекватних психолошких услова. Аутори Saks & Gruman предлажу приступе лидерству који могу да утичу на сваку врсту ангажовања путем ресурса за посао, затега за послом и психолошких услова, а то су: трансформационо лидерство, приступ размене лидер-члан (LMX) и оснажујуће лидерство (empowering leadership) (Saks & Gruman, 2014, стр. 176).

#### 4.1.1 Концепт радне ангажованости запослених

Радна ангажованост се дефинише као позитивно осећање среће и испуњавајуће стање духа везаног за посао којим се бавимо. Ангажовани запослени раде напорно и енергично, посвећени су, осећају се срећно и заокупљено својим радом (Bakker et al., 2008, стр. 190). На популарност овог концепта, између осталог, указује податак који је у својој дисертацији навео Lesener (2020) да је у децембру, 2019. године брзом претрагом по кључној речи „радна ангажованост“ путем Google Scholar-а у последњих десет година добио 80000 резултата, односно радова, чланака, извештаја из различитих научних дисциплина који су истраживали наведени концепт.

Компоненте радне ангажованости су физичка, емоционална и когнитивна, при чему се физичка односи на енергичност (vigor), емоционална на посвећеност (dedication) и когнитивна на апсорпцију (absorption) (Geldenhuys, Laba & Venter, 2014). Димензија енергичности односи се на спремност запосленог да уложи висок ниво енергије у свој посао. Запослени који су посвећени свом послу, снажно су укључени у свој посао и често се поистовећују са њим. Апсорпција као когнитивна димензија, означава потпуну концентрацију током рада, усредсређеност на посао и уживање у истом (Torrente et al., 2012). Позитиван став запосленог према свом радном месту и његовом вредносном систему често се назива позитивном емоционалном везом запосленог према свом послу. Ангажовани запослени не посматрају свој посао само

као обавезу, него се труде да га изврсно обављају. Радно ангажовани запослени улажу много труда у обављање свог посла управо зато што се снажно идентификују са њим (Bakker et al., 2008).

Ниво радне ангажованости запосленог може бити стабилан у дужем временском периоду (Mauno, Kinnunen & Ruokolainen, 2007), међутим ниво енергичности, посвећености и усредсређености на посао може да се мења на недељном, па и на дневном нивоу (Sonnentag, 2011). У којој мери ће запослени бити радно ангажовани зависи од бројних фактора који утичу на ниво радне ангажованости.

Bakker (2011) је објавио рад у ком је представио свеукупан модел радне ангажованости базиран на дотадашњим истраживањима. Према овом моделу личне карактеристике појединца са једне стране као и ресурси везани за физичке, социјалне и организационе аспекте посла које обавља појединац са друге стране значајно утичу на ниво радне ангажованости запослених (стр. 267).

Када су у питању личне карактеристике појединца истраживања су показала да су оптимизам, самоефикасност, самопоштовање и отпорност позитивно повезани са радном ангажованошћу, односно да они који показују висок ниво оптимизма, самопоштовања, самоефикасности и отпорности у стању су у већој мери да утичу на своје радно окружење и показују виши ниво радне ангажованости (Demerouti & Bakker, 2008; Bakker, 2011). У складу са претходно наведеним треба истаћи да постоје истраживања која су истакла да висок ниво екстраверзије, отворености, савесности, пријатности и низак ниво неуротицизма, као великих пет црта личности су значајни предиктори радне ангажованости (Akhtar et al., 2015). У овом делу треба истаћи и да емоционална интелигенција појединца представља значајан фактор који је у великој мери повезан са нивоом његове радне ангажованости (Ravichandran, Arasu & Kumar, 2011; Brunetto et al., 2012; Akhtar et al., 2015; Zhu et al., 2015; Extremera et al., 2018).

Ресурси везани за посао могу да се посматрају као унутрашњи мотиватори који утичу на раст, учење и развој запослених кроз испуњавање основних људских потреба као што су потреба за аутономијом, сродношћу и компетентношћу. Ресурси за посао могу да се посматрају као и екстерни мотиватори који значајно доприносе достизању постављених циљева, а то су подршка колега или повратне информације о учинку (Bakker, 2011). Карактеристике посла као што је социјална подршка колега и надређених, повратна информација о учинку, разноврсност задатака и вештина, комплексност задатака, слобода у обављању посла (аутономија), изазовни задаци који захтевају иновативна решења и нове идеје, могућност учења значајно могу да утичу на ниво радне ангажованости појединца (Vance, 2006; Schaufeli & Salanova, 2007; Demerouti & Bakker, 2008; Christian, Garza & Slaughter, 2011).

Поред претходно поменутих фактора од утицаја на радну ангажованост запослених неопходно је истаћи и лидерство. У великом броју радова истакнута је и доказана

позитивна релација између трансформационог стила лидерства и радне ангажованости запослених (Zhu, Avolio & Walumbwa, 2009; Christian, Garza & Slaughter, 2011; Yuan et al., 2012; Schmitt, Den Hartog & Belschak, 2016; Amor, Vázquez & Faíña, 2020). Даље, Sebastian и Hess (2019) су истаkali значај емоционалне интелигенције лидера и радне ангажованости запослених. Инспиративни, тимски оријентисани лидери који се понашају као ментори и комуницирају са својим запосленима, а при том стварајући и негујући климу поверења су један од кључних фактора који подстичу већи степен радне ангажованости запослених.

Lesener и сарадници (2020) урадили су мета анализу на узорку од 55 студија које су истраживале везу између ресурса (карактеристика) посла и радне ангажованости. Укупан број запослених који је био обухваћен овим истраживањима је 32.308. Резултати су показали да су аутономија, могућност за развој и материјални ресурси као организациони ресурси, уско везани за мотивацију и да подстичу већи степен радне ангажованости. Када је реч о ресурсима на нивоу групе, оно што је у највећој мери истраживано и доказано као кључно за радну ангажованост су социјална подршка, клима и квалитет међуљудских односа. На нивоу појединца (лидера), подршка надређеног, трансформациони стил лидерства и повратна информација су фактори који у највећој мери утичу на радну ангажованост (стр. 12).

Данас у веома стресном пословном окружењу, концепт радне ангажованости често се доводи у везу са концептом сагоревања на послу. Висок ниво енергије и снажна идентификација запосленог са својим послом карактеристика је радне ангажованости запосленог, док низак ниво енергије и слаба (често и не постоји) идентификација са својим послом карактеристика је сагоревања на послу (Bakker et al., 2008). González - Roma et al. (2006) такође истичу да је сагоревање на послу супротно ангажованости запосленог, док ангажованост подразумева енергију, укљученост, преданост и ефикасност, сагоревање на послу односи се на емоционалну исцрпљеност, цинизам и неефикасност. У прилог наведеном треба навести рад Bakker, Albrecht & Leiter (2011) у ком су истакнути резултати дотадашњих истраживања која су показала да је ангажованост запослених у великој мери повезана са мањим степеном анксиозности и депресије, као и то да енергичност (*vigor*), као димензија радне ангажованости утиче на боље физичко и ментално здравље запослених (стр. 19). На позитивну везу између радне ангажованости запослених и њиховог менталног здравља указали су Simbula и Guglielmi (2013). У извештају који је објавио Gallup (2013) истиче се да запослени који се осећају ангажовано на својим пословима имају здравије навике у односу на оне запослене који нису ангажовани или су активно искључени (стр. 50).

Запослене који имају висок степен радне ангажованости често се поистовећују са радохолицима, што није исправно. Као један аргумент за наведено можемо наћи код аутора Bakker и сарадници (2008). Они истичу да су радохолици зависни од свог посла и опседнути су њиме, нерадо се одвајају од посла и често о послу размишљају

и када нису у организацији, док радно ангажовани радници су срећни и њихов посао им је забаван, али никако нису зависни и опседнути својим радним обавезама (Bakker et al., 2008, стр. 190).

Поред претходно поменуте радне ангажованости на нивоу појединца, постоји и радна ангажованост на нивоу тима. Тим представља двоје или више људи који су усмерени на размену знања, информација и сарадњу, који радећи заједно стварају већи учинак и производе синергетски ефекат. Радна ангажованост на нивоу тима може се дефинисати такође кроз позитивно, испуњавајуће стање везано за посао чланова тима. То је за разлику од радне ангажованости на нивоу појединца, мултидимензионалан конструкт које карактеришу димензије: енергичност на новоу тима (team vigor), посвећеност у тиму (team dedication) и апсорпција у тиму као когнитивна димензија (team absorption). Прва димензија односи се на ниво енергије тима, спремност чланова тима да улажу труд у обављање посла и истрајност тима када се суочавају са потешкоћама. Друга димензија односи се на посвећеност чланова тима што подразумева заједничко снажно укључивање у обављање посла, при чему се посебан нагласак ставља на значај ентузијазма, инспирације и осећаја поноса везаног за посао који тим обавља. Когнитивна димензија апсорпције указује на усредсређеност тима на обављање посла, при чему се посебно истиче да се током рада у тиму не дешавају, односно избегавају интеракције и комуникација које нису повезане са послом тима (Costa, Passos & Bakker, 2014).

## 4.2 Начини мерења ангажованости запослених

Прегледом литературе установљено је да постоји више различитих инструмената које су аутори и истраживачи развили за потребе мерења ангажованости запослених.

Rothbard (2001) је мерио ниво радне ангажованости и ангажованости у породици појединца, користећи упитник који се састоји од 18 питања. Посебно је мерио радну ангажованост путем 9 питања груписаних у две димензије: апсорпцију (5 изјава) и пажњу (4 изјаве), а ангажованост у породици мерио је такође путем девет питања груписаних на исти начин у две димензије: апсорпцију и пажњу. Пажњу је описао као усредсређеност и менталну преокупацију послом и породицом односно време проведено у концентрацији и размишљању о сопственој улози. Апсорпцију је описао као интензитет усредсређености и степен удубљивања у улогу. Примери изјава за мерење пажње као димензије радне ангажованости су: *Проводим много времена размишљајући о свом послу; много сам концентрисан на свој посао...* Даље, изјава за мерење апсорпције као димензије радне ангажованости су: *Када радим, губим појам о времену; Када радим, потпуно сам удубљен у свој посао.* (стр. 684).

May, Gilson и Harter (2004) су у свом раду користили упитник који је дизајниран да мери перцепцију испитаника о себи, њиховом послу, надређенима и сарадницима. Упитник, између осталог, садржи тринаест изјава које се односе на психолошку

ангажованост појединаца у организацији. Упитник се базира на три компоненте психолошке ангажованости: когнитивну (4 изјаве), емоционалну (4 изјаве) и физичку (5 изјава). Ове три врсте ангажованости дефинисао је још Kahn (1990). Примери изјава за мерење емоционалне ангажованости су: *Време пролази брзо када радим свој посао; Док радим, посао ме окупира толико да заборављам на све друго...* Затим, примери изјава за мерење когнитивне ангажованости су: *Осећам узбуђење када добро урадим свој посао; На моја осећања утиче колико добро радим свој посао....* Док се физичка ангажованост мери путем следећих изјава: *Носим посао кући; Улажем много енергије у обављање свог посла.* (стр. 36).

Инструмент за мерење радне ангажованости који су развили Rich, Lepine и Crawford (2010) је веома сличан претходним, а опет довољно различит чиме заслужује детаљнији опис. Наиме, овај инструмент мери радну ангажованост запослених ослањајући се исто на приступ који је Kahn (1990) дефинисао. Инструмент се састоји од 18 изјава које су груписане у три групе: когнитивна, емоционална и физичка ангажованост. Мерења когнитивног аспекта ангажовања, приликом креирања упитника, ови аутори су објаснили кроз две димензије: пажњу и апсорпцију (Rothbard, 2001). Изјаве из упитника за мерење когнитивне ангажованости су: *Посвећујем много пажње свом послу; Мој ум је фокусиран на посао.* Изјаве за мерење емоционалног аспекта ангажовања настале су на основу поимања ове компоненте кроз опште емоционално стање појединца: осећај позитивности и активирање (осећај енергичности), што је прво дефинисано од стране Russel и Barrett's (1999). Коришћене су следеће изјаве: *Ја сам заинтересован/на за свој посао; Поносан/на сам на посао који радим.* Физичку ангажованост објаснили су кроз интензитет рада што је дефинисано од стране Brown и Leigh (1996), при чему су значајно модификовали оригиналне изјаве како би их прилагодили концепцији коју је дефинисао Kahn. *Улажем много труда у обављање свог посла; Улажем много енергије у обављање свог посла...* су примери изјава за мерење физичке ангажованости (Rich, Lepine & Crawford, 2010; стр. 634).

OLBY (Oldenburg Burnout Inventory) је упитник који је развијен за процену изгарања на послу и радне ангажованости и заснива се на томе да су у питању два супротна концепта. Састоји се од изјава које се односе на димензије изгарања на послу (исцрпљеност и неангажованост/искљученост), али и њихове супротности, односно димензије радне ангажованости (енергичност и посвећеност). Овај инструмент се може истовремено користити за процену изгарања на послу и за процену радне ангажованости. Инструмент се састоји од 16 изјава од којих се 8 односи на исцрпљеност, односно енергичност, а 8 на искљученост, односно посвећеност. *Постоје дани када се осећам уморно пре него што стигнем кући; Током обављања свог посла често се осећам емоционално исцрпљено..* су примери изјава које се односе на димензију исцрпљености (изгарање) односно енергичности (радна ангажованост). Примери изјава за димензије искључености (изгарање) односно посвећености (радна

ангажованост) су *Све се чешће дешава да причам о свом послу у негативном контексту; У последње време, све мање размишљам на послу и посао обављам механички. У зависности од одговора испитаника изводи се закључак да ли се испитаник осећа радно ангажовано или осећа да изгара на послу (Demerouti, Mostert & Bakker, 2010, стр. 222).*

Инструмент који је развио Saks (2006) за мерење ангажованости запослених састоји се од дванаест изјава, шест изјава односи се на радну ангажованост (job engagement) и 6 изјава се односи на организациону ангажованост (organization engagement). Изјаве које се односе на мерење радне ангажованости су: *Понекада сам толико удубљен у свој посао да губим појам о времену; Осећам да сам веома ангажован на свом послу. А изјаве као што су: Бити члан ове организације чини ме живим; Осећам да сам веома ангажован у овој организацији...* су изјаве којима се мери организациона ангажованост (стр. 617). Ово је инструмент којим испитаници самопроцењују своју ангажованост. Резултати истраживања су показали да су значајни предиктори радне ангажованости перципирана организациона подршка и карактеристике посла, а да су предиктори организационе ангажованости организациона подршка и процедурална правда.

Soane и сарадници (2012) развили су инструмент за мерење ангажованости запослених (ISA Engagement scale). Применом овог инструмента ангажованост запослених се мери путем три врсте ангажованости: интелектуалне (интелектуално укључивање и усредсређеност приликом обављања посла), социјалне (заснива се на комуникацији и социјалним интеракцијама на послу) и афективне (позитивна осећања као што су ентузијазам и енергичност у вези са послом). Инструмент садржи 9 изјава, од којих се три односе на интелектуалну ангажованост, три на социјалну и три на афективну ангажованост. Пример изјаве за интелектуалну ангажованост је *Снажно сам фокусиран/на на свој посао, за социјалну  $I$ мам исте циљеве на послу као и моје колеге и афективну  $I$ пун/а сам ентузијазма на послу (Soane et al. 2012, стр. 547).*

Наведени инструменти су изабрани, јер су радови у којима су описани цитирани више стотина пута и ти радови су дали значајан допринос у анализи концепта ангажованости запослених. У наставку ће бити приказана и описана два инструмента која се најчешће користе у истраживањима за мерење радне ангажованости - UWES (Schaufeli et al., 2002; Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006) и мерење ангажованости запослених – Gallup Q<sup>12</sup> (Gallup, 2013).

Најчешће коришћен инструмент у истраживањима за мерење нивоа радне ангажованости запослених је UWES (Utrecht Work Engagement Scale) који су развили Schaufeli et al, 2002; Schaufeli et al., 2006). Прво је развијена дужа верзија упитника са 24, затим са 17 питања (Schaufeli et al, 2002). Schaufeli, Bakker и Salanova (2006) су касније развили краћу верзија која се састоји од 9 питања. Након овога примењивана је и ултра кратка верзија упитника UWES-3 (Schaufeli et al., 2017). Упитник се користи за самопроцену радне ангажованости запослених.

Табела бр. 10: Приказ димензија радне ангажованости (UWES-17, UWES-9, UWES-3)

Димензија	Дужа верзија (17 изјава)	Краћа верзија (9 изјава)	Ултра кратка верзија (3 изјаве)
Енергичност	Осећам да пуцам од енергије на послу.	Осећам да пуцам од енергије на послу.	Осећам да пуцам од енергије на послу.
	На послу се осећам јако и живахно.	На послу се осећам јако и живахно.	
	Када устанем ујутро, иде ми се на посао.	Када устанем ујутро, иде ми се на посао.	
	Могу да радим свој посао у континуитету дуг временски период.		
	Истрајан/на сам у обављању свог посла чак и када ствари не иду добро.		
	Издржљив/а сам у свом послу (ментално).		
Посвећеност	Сматрам да посао који радим има смисла и сврху.	Ентузијастичан/на сам у вези свог посла.	Ентузијастичан/на сам у вези свог посла.
	Одушевљен/а сам својим послом.	Мој посао ме инспирише.	
	Мој посао ме инспирише.	Поносан/на сам на посао који радим.	
	Поносан/на сам на посао који радим.		
	За мене, мој посао је изазован.		
Апсорпција	Време лети када радим.	Срећан/на сам када интензивно радим.	Заокупљен сам својим послом.
	Када радим, заборављам на све око себе.	Потпуно сам усредсређен/на на свој посао.	
	Срећан/на сам када интензивно радим.	Занесем се када радим.	
	Потпуно сам усредсређен/на на свој посао.		
	Занесем се када радим.		
	Тешко ми је да се одвојим од посла.		

Извор: приказ аутора



Schaufeli (2017) је објавио извештај у ком је представио резултате истраживања спроведеног у тридесет пет земаља Европе на узорку од 43.850 запослених. За потребе овог истраживања, по први пут је коришћена верзија упитника са три питања UWES-3. Резултати истраживања су интересантни, јер су истраживањем обухваћене и земље Балкана (Црна Гора, Србија, Хрватска и Албанија). Узорак из Србије чинило је 1033 испитаника (запослених). Резултати истраживања су показали да се запослени у Србији осећају најмање радно ангажовано, а запослени у Холандији се осећају највише радно ангажовано (стр. 5). Такође, резултати су показали да постоји значајна разлика у нивоу радне ангажованости између Европских земаља. У државама у којима се запослени осећају више радно ангажовано, такође се осећају срећније и задовољнији су својим послом. Сходно наведеном Србија је међу земаљама у којима је ситуација следећа: низак ниво радне ангажованости, низак ниво задовољства послом и низак ниво среће (Schaufeli, 2017, стр. 20-21).

Наведени упитник је чест избор аутора и истраживача у овој области, с тим да у последњих десет година краћа верзија упитника (UWES-9) је више коришћена. Упитник је преведен на велики број језика и користи се широм света. С обзиром на тему дисертације, у наставку ће бити дат кратак преглед радова аутора који су се бавили темом емоционалне интелигенције, лидерства и радне ангажованости у последњих десет година, а да су при том за истраживање користили UWES упитник.

**Табела бр. 11:** Преглед истраживања у којима су аутори користили UWES (Utrecht Work Engagement Scale)

Аутор и рад	Верзија упитника
Permal, C. L. (2011). Emotional intelligence and work engagement of leaders in a financial services organisation undergoing change (Doctoral dissertation, University of the Western Cape).	UWES-9
Ravichandran, K., Arasu, R., & Kumar, S. A. (2011). The impact of emotional intelligence on employee work engagement behavior: An empirical study.	UWES-9
Thor, S. (2012). Organizational excellence: A study of the relationship between emotional intelligence and work engagement in process improvement experts.	UWES-17
Ghadi, M. Y., Fernando, M., & Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement.	UWES-17
Strom, D. L., Sears, K. L., & Kelly, K. M. (2014). Work engagement: The roles of organizational justice and leadership style in predicting engagement among employees.	UWES-17
Akhtar, R., Boustani, L., Tsivrikos, D., & Chamorro-Premuzic, T. (2015).	UWES-9

The engageable personality: Personality and trait EI as predictors of work engagement. Personality and Individual Differences.	
Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Derks, D. (2016). Who takes the lead? A multi-source diary study on leadership, work engagement, and job performance.	UWES-9
Smith, S. S. (2017). Discovering Relationships between Social Competencies of Emotional Intelligence and Employee Engagement within a Population of Business Leaders (Doctoral dissertation, The Chicago School of Professional Psychology).	UWES-9
Asif, M., Qing, M., Hwang, J., & Shi, H. (2019). Ethical leadership, affective commitment, work engagement, and creativity: Testing a multiple mediation approach.	UWES-9
Amor, A. M., Vázquez, J. P. A., & Faña, J. A. (2020). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment.	UWES-9

Извор: приказ аутора

Још један од често коришћених упитника за мерење ангажованости запослених је Gallup Q<sup>12</sup>. Коначна верзија упитника развијена је 1998. године. Од тада је упитник преведен на 74 језика, попунило га је 42 милиона запослених у 212 земаља света (<https://www.gallup.com/access/323333/q12-employee-engagement-survey.aspx>). Поред дефинисања дванаест изјава које чине инструмент за мерење ангажованости запослених битно је истаћи да је и редослед изјава веома битан, односно да су изјаве груписане у фазе кроз које запослени мора да прође да би достигао потпуну ангажованост. Прва фаза се односи на примарне потребе запослених у новој улози на радном месту. У другој фази, запослени размишљају о свом личном доприносу и о томе како други посматрају и вреднују њихов рад. Током треће фазе запослени себи постављају питање да ли припадају ту. Када прођу трећу фазу, долазе до четврте фазе у којој запослени желе да уче, напредују и да буду иновативни (Gallup, 2013, стр. 20).

Табела бр. 12: Приказ структуре упитника о ангажованости запослених (Gallup Q<sup>12</sup>)

Фазе	Изјаве
Прва фаза	1. Знам шта се очекује од мене на послу.
	2. Имам све материјале и опрему које су ми потребне да бих посао урадио/ла како треба.
Друга фаза	3. На послу имам прилику да радим оно што најбоље умем сваки дан.
	4. У последњих седам дана добио/ла сам признање или похвалу за добро обављен посао.
	5. Мој надређени или неко на послу, изгледа да брине о мени као особи.
	6. Постоји неко на послу ко подстиче мој развој.

Трећа фаза	7. На послу изгледа да се моје мишљење рачуна.
	8. Мисија или сврха моје компаније чине да сматрам да је мој посао важан.
	9. Моје колеге и сарадници су посвећени квалитетном раду.
	10. Имам најбољег пријатеља на послу.
Четврта фаза	11. У последњих шест месеци је неко на послу је разговарао са мном о мом напреловању.
	12. У последњих годину дана имао/ла сам прилику да учим и да се развијам.

Извор: Приказ аутора прилагођено према Gallup, L. L. C. (2013)

На основу резултата упитника запослени се сврставају у три групе: ангажовани, неангажовани и активно неангажовани. Ангажовани запослени су они који раде са страшћу и осећају дубоку повезаност са својом организацијом. Они покрећу иновације и подстичу развој организације. Неангажоване запослене карактерише то што улажу своје време у обављање посла, али без енергије и страсти. Активно неангажовани су они запослени који нису само несрећни на свом послу, него се труде да истакну то колико су несрећни и често нарушавају оно што постижу њихове ангажоване колеге (Gallup, 2013). Резултати овог истраживања, између осталог, су указали на то да су менаџери један од кључних фактора који утичу на ангажованост запослених, а да при том треба да се фокусирају на истицање и подстицање јаких страна запослених односно њихових предности, што је много ефективније у односу на покушаје да се коригују њихови недостаци.

Истраживања спроведена током 2014. године на узорку организација у Сједињеним Америчким Државама показала су да највиши ниво ангажованости осећају запослени на менаџерским позицијама, док се запослени у производњи осећају најмање ангажовано. Интересантно је истаћи и то да се миленијалци осећају најмање ангажовано, док се традиционалисти осећају највише ангажовано (Adkins, 2015).

#### 4.3 Значај подстицања високог нивоа ангажованости запослених

Ангажованост запослених представља један од кључних фактора успеха организације. Значај ангажованости огледа се у томе што запослени који имају већи степен радне ангажованости представљају највреднији ресурс на ком организација може да гради своју конкурентност (Rich, Lerpine & Crawford, 2010; Bakker & Schaufeli, 2015; van Tuin et al., 2020). Радно ангажовани запослени су задовољнији својим послом (Saks, 2006; Simbula & Guglielmi, 2013; Yan et al, 2019), проактивнији су (Hakanen, Schaufeli & Ahola, 2008), више се труде да допринесу већем учинку и ређе размишљају о напуштању организације. Ангажовани запослени више раде, лојалнији су организацији и спремни су да раде и више него што треба за добробит организације (Lockwood, 2007; Shuck, Reio & Rocco, 2011).

Бројни аутори истичу да највећи део моћи за стварање профита у организацији је у рукама запослених кроз њихово свакодневно ангажовање на раду (Harter, Schmidt & Hayes, 2002; Gallup, 2013; Shannon, 2017). Harter, Schmidt и Hayes (2002) су спровели истраживање на узорку од 8000 пословних јединица у 36 компанија, а резултати истраживања су показали да постоји позитивна релација између ангажованости радника и перформанси пословних јединица као што су задовољство и лојалност купаца, профитабилност и продуктивност. На значај ангажоване радне снаге за финансијске перформансе предузећа указали су и Масеу и сарадници (2011), при чему су посебно истакли да организације које имају високо ангажовану радну снагу су профитабилније и имају супериорнији принос на укупно ангажована средства (ROA). Бројни аутори су доказали позитивну везу између ангажованости запослених и перформанси посла, односно они запослени који су ангажовани у већем степену вероватно ће постићи боље перформансе на послу (Halbesleben & Wheeler, 2008; Bakker, Tims & Derks, 2012; Rich, Lepine & Crawford, 2010).

Имајући у виду значај подстицања свих облика ангажованости запослених у организацији, поставља се питање на који начин може да се одржава и унапреди ниво ангажованости у организацији. Постоје кључне области на које менаџмент организације мора да обрати пажњу и да у виду има то да на ангажованост запослених може да утиче велики број фактора како на организационом, групном, тако и на индивидуалном нивоу. У раду су већ наведени фактори који утичу на ниво радне ангажованости, те менаџмент организације треба да има у виду оне на које може да утиче и које може да унапређује: карактеристике посла (аутономија, разноликост задатака, изазовни задаци), социјална подршка, стварање могућности за учење и развој појединца, обезбеђивање повратне информације о учинку запосленима, стварање позитивне климе и климе подршке. Један од начина како би се наведено остварило јесте постепено увођење и развој партиципативног приступа у ком ће запослени заједно са својим менаџерима бити укључени у дефинисање услова рада, захтева посла, циљева и очекиваног резултата. Такође, треба истаћи да је основ за примену наведеног приступа, адекватан стил лидерства и здрава, двосмерна интерна комуникација.

Менаџмент и лидерство представљају један од кључних фактора који утичу на ниво ангажованости запослених. Менаџери са лидерским способностима који примењују активне и позитивне стилове лидерства као што је нпр. трансформациони стил лидерства и стварају климу подршке и развоја уз подстицање тимског рада су менаџери који ће утицати на већи степен радне ангажованости. На значај трансформационог стила лидерства за ангажовање запослених указали су и Datche и Mukulu (2015), посебно истичући димензије: инспиративне мотивације и индивидуалног разматрања. Дајани и Zaki (2015) истичу да је лидерство, поред организационе правде, најјачи покретач ангажованости запослених.

Један од кључних фактора који утичу на ниво ангажовања запослених је и комуникација. На неопходност одржавања и развоја адекватне интерне комуникације у сврху повећања ангажованости запослених указали су бројни аутори (Welch, 2011; Bedarkar & Pandita, 2014). Јасна и искрена комуникација је један од кључних алата за подстицање вишег степена ангажованости запослених. Посебно треба водити рачуна о креирању стратегије комуникације која ће да се заснива на, колико је то могуће, персонализованој комуникацији. Наведена стратегија подразумева развој комуникације засноване на поверењу, укључивању запослених кроз фокус групе, дискусији о променама, разматрању како позитивних, тако и негативних последица промена и сл. (Kress, 2005 у Lockwood, 2007).

Сведоци смо четврте индустријске револуције која изазива велике промене у свим сферама живота, па тако у у пословању организације и њеном функционисању. Динамично окружење које је последица, између осталог, брзог технолошког напретка, утиче на то да се значајно мењају захтеви који се постављају пред запослене који треба све више да уче, да буду флексибилни и иновативни. У таквим условима подстицање високог степена радне ангажованости запослених постаје прави изазов за менаџере.

## 5. РЕЗУЛТАТИ ДОСАДАШЊИХ ИСТРАЖИВАЊА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ И СВЕТУ – ЕМПИРИЈСКИ ДОКАЗАНЕ РЕЛАЦИЈЕ

Разумевање и управљање сопственим емоцијама, као и разумевање туђих, представља веома битан фактор у свакодневном животу, како у приватном, тако и у радном окружењу. Иако су емоционалне и социјалне компетенције дуго биле занемарене у односу на све друге вештине и особине када је реч о пословном окружењу, последњих година број истраживача који су у фокус својих истраживања управо ставили емоционалну компоненту и њихову важност у пословном амбијенту је све већи.

### 5.1 Релације између емоционалне интелигенције и лидерства

Ако лидерство посматрамо као динамичну активност која је потребна за прилагођавање различитим окружењима и новим изазовима на радном месту (Hogan & Kaiser, 2005), а емоционалну интелигенцију као низ некогнитивних способности, компетенција и вештина које утичу на човекову способност да се успешно суочава са захтевима и притисцима околине (Bar-On, 1997), онда је јасно зашто велики број аутора доводи у везу ова два концепта и истиче значај поседовања емоционалне интелигенције за лидере, посебно у савременом динамичном пословном амбијенту.

Goleman је указао на то да „Без емоционалне интелигенције, човек може да има најбоље обуке на свету, брилијантан аналитички ум, мноштво паметних идеја, али неће постати сјајан вођа“ (Goleman, 1998, стр. 92). У прилогу томе иду и резултати истраживања у ком је учествовало 90 руководилица из 15 светских компанија који су показали да се близу „90% успеха у лидерству приписује емоционалној интелигенцији, као и да за успех на највишим руководећим позицијама емоционалне компетенције представљају главну предност“ (Goleman, 1998, стр. 34).

Siegling, Nielsen и Petrides (2014) су на узорку 96 (23 лидера и 73 њих који нису лидери) испитаника у филијали једне мултинационалне компаније у Данској доказали да лидери имају боље резултате код оцењивања емоционалне интелигенције у поређењу са онима који нису на лидерским позицијама, а да не постоји разлика између ове две групе испитаника када су у питању когнитивне способности (Siegling, Nielsen & Petrides, 2014, стр. 2).

Higgs и Aitken (2003) су спровели истраживање о повезаности емоционалне интелигенције и лидерског потенцијала. Узорак су чинили 40 виших менаџера који раде у јавном сектору на Новом Зеланду. Лидерски потенцијал је анализиран кроз следећих осам компетенција: изградња лидерских способности, интелектуално

лидерство, стратешко лидерство, изградња организационе културе, изградња веза и репутације, подстицање учења, вођење политичког/стејкхолдер интерфејса, управљање променама. Резултати истраживања су показали да постоји позитивна веза између емоционалне интелигенције и укупног лидерског потенцијала (Higgs & Aitken, 2003). Посматрајући појединачне димензије, занимљиво је истаћи да нису пронађене везе између осетљивости на међуљудске односе, утицаја и емоционалне отпорности и свеукупног лидерског потенцијала. Оно што аутори истичу као врло изненађујуће је то да су пронађене релативно јаке позитивне релације између укупне емоционалне интелигенције и когнитивног кластера лидерских компетенција.

Alston (2009) је за потребе израде своје докторске дисертације спровела истраживање на узорку од 147 стручњака за људске ресурсе запослених у Фортуна 500 компанији у Сједињеним Америчким Државама (САД). Циљ дисертације је био да утврди повезаност између емоционалне интелигенције и праксе лидерства. За потребе мерења емоционалне интелигенције коришћен је упитник SSEIT (Schutte Self Report Emotional Intelligence Test) који су развили Schutte и сарадници (1998), док је за мерење лидерства коришћен упитник под називом LPI (Leadership Practice Inventory) (Posner, 1995). Резултати истраживања су показали да емоционална интелигенција има значајан утицај на лидерство, односно да виши ниво емоционалне интелигенције може значајно да допринесе побољшању лидерских перформанси и ефикасности лидерства (Alston, 2009, стр. 74). Аутори студије истичу да емоционална интелигенција може да се побољша тренингом и обуком, те предлажу да добро осмишљени програми обуке у организацији усмерених ка развоју емоционалне интелигенције могу имати позитиван ефекат на перформансе и ефикасност лидерства. Спроведено истраживање пружа значајне информације које могу бити корисне у дефинисању стратегије за побољшање организационих перформанси као што су посвећеност запослених, задовољство послом, и организационо грађанско понашање.

Аутори Anand и UdayaSuriyan (2010) су објавили рад у ком су се бавили темом повезаности емоционалне интелигенције и праксе лидерства. Истраживање су спровели на узорку од 256 директора организација које послују у јавном сектору у Индији. За мерење емоционалне интелигенције коришћен је упитник Emotional Intelligence Inventory (Bar-on, 1997), а за истраживање праксе лидерства коришћен је упитник Leadership Practice Inventory (LPI) (Kouzes & Posner, 1997). Емоционална интелигенција је посматрана кроз осам димензија: интерперсонални односи, решавање проблема, управљање стресом, самопоштовање, тестирање стварности, флексибилност, асертивност и емпатија, док је за приказ лидерске праксе анализирано: моделовање пута, омогућавање другима да делују, дефинисање инспиришуће заједничке визије, постављање изазова приликом спровођења пословног процеса (стр. 67). Резултати истраживања указују на то да постоје значајне

везе између емоционалне интелигенције руководиоца и праксе лидерства. Аутори сугеришу да руководиоци треба да буду емоционално интелигентни да би били ефективни и да би успешно водили свој тим. Такође, истичу да један од кључних критеријума приликом одабира руководиоца треба да буде управо емоционална интелигенција. Даље, предлажу организовање обука за руководиоце на свим нивоима, а у вези са емоционалном интелигенцијом и лидерством (стр. 70).

На основу претходно истакнутих релација, евидентно је да емоционална интелигенција има позитиван утицај на лидерство. Потребно је напоменути да је једна од најчешће анализираних релација у научној-истраживачкој литератури у области лидерства, релација између емоционалне интелигенције и трансформационог стила лидерства. Sistad (2020) је објавила рад у ком је на бази систематског прегледа литературе истакла да је у великом броју радова доказана позитивна корелација између емоционалне интелигенције и трансформационог лидерства (стр. 20). Неки од резултата спроведених истраживања биће дати у наставку.

Barling, Slater и Kelloway (2000) су спровели истраживање на узорку од 49 менаџера и 187 запослених са циљем да утврде да ли постоји повезаност између емоционалне интелигенције и компоненти трансформационог стила лидерства. Инструменти који су коришћени за мерење емоционалне интелигенције је Bar-On (1997) упитник за самопроцену емоционалне интелигенције, а за анализу стила лидерства коришћен је MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) упитник. Резултати су показали да је емоционална интелигенција повезана са идеализованим утицајем, инспиративном мотивацијом и индивидуализираним разматрањем, док веза са интелектуалном стимулацијом, као компонентом трансформационог лидерства није доказана. Аутори наведено објашњавају тиме што је интелектуална стимулација више когнитивна у односу на остале компоненте и да се не ослања на емоционалну интелигенцију појединца, за разлику од осталих компоненти (стр. 160). С обзиром на то да аутори поменутог истраживања сматрају да лидери могу бити обучени за примену трансформационог стила лидерства, они предлажу истраживање у правцу могућности развоја емоционалне интелигенције кроз тренинг. Такви тренинзи у оквиру организације значајно би допринели развоју лидера у организацији, али исто тако неопходно је да те обуке буду доступне свим запосленима у организацији, а не само руководиоцима, чиме би се проширио спектар потенцијалних кандидата за лидерске позиције.

Leban и Zulauf (2004) су спровели истраживање на узорку од 24 пројектна менаџера и њихових сарадника у шест организација. Емоционална интелигенција је мерена путем MSCEIT (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Ability Test), а за одређивање стилова лидерства коришћен је MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire). Резултати истраживања су показали да постоји јака повезаност између емоционалне



интелигенције и трансформационог стила лидерства. Веома јака повезаност је доказана између способности разумевања емоција и инспиративне мотивације, као компоненте трансформационог лидерства. Стратешка употреба емоционалне интелигенције је значајно повезана са издвојеним утицајем и индивидуалним разматрањем, као компонентама трансформационог лидерства. Осим наведеног, резултати истраживања су показали да постоји негативна статистички значајна веза између стратешке употребе емоционалне интелигенције и компоненте трансакционог лидерства, управљање помоћу изузетака и *laissez-faire* лидерства. Аутори поменутог истраживања сугеришу да руководиоци пројеката који поседују емоционалну интелигенцију и користе трансформациони стил лидерства постижу боље перформансе на пројекту.

Downey, Parageorgiou и Stough (2006) су на узорку од 176 менаџера које се налазе на руководећим позицијама у Аустралији споровели истраживање са циљем утврђивања повезаности између емоционалне интелигенције, лидерства и интуиције. За мерење емоционалне интелигенције коришћен је SUEIT (Swinburne University Emotional Intelligence Test) упитник на основу ког се мери пет димензија емоционалне интелигенције: емоционално препознавање и изражавање, разумевање емоција других, емоционално резоновање, управљање емоцијама и емоционална контрола. За утврђивање стила лидерства коришћен је MLQ упитник. Резултати истраживања, између осталог, су показали да постоји позитивна корелација између емоционалне интелигенције (разумевање емоција, управљање емоцијама и емоционална контрола) са свим компонентама трансформационог лидерства (Downey, Parageorgiou & Stough 2006, стр. 256).

Polychroniou (2009) је објавио рад у ком је представио резултате истраживања која су спроведена у организацијама које послују на територији Грчке. Истраживања су спроведена путем упитника и структурираних интервјуа лицем у лице са подређенима о њиховој перцепцији емоционалне интелигенције (социјалне вештине, мотивација и емпатија) и трансформационог лидерства њихових директно надређених односно менаџера. Узорак је чинило 267 менаџера. За потребе мерења наведених варијабли коришћени су EQ Index (Rahim et al., 2002) и MLQ упитник. Резултати су показали да постоји позитивна веза између емоционалних компетенција лидера, социјалних вештина, мотивације и емпатије, с једне стране и трансформационог лидерства, с друге стране. Аутори, као закључак студије истичу, да менаџери треба да развијају и користе социјалне вештине, мотивацију и емпатију како би унапредили своје лидерство и били ефективнији у интеракцији са својим следбеницима.

На основу наведеног може се закључити да емоционална интелигенција има значајну улогу у лидерству и да је она значајан предиктор трансформационог стила лидерства. Наведено може бити објашњено кроз основне одреднице трансформационог

лидерства, о којима је раније било речи, и обрасце понашања који се доводе у везу са овим лидерима, као што су активна интеракција са следбеницима, разумевање осећања и потреба следбеника, потреба за континуираном мотивацијом, вођење следбеника ка остварењу заједнички дефинисане инспиративне визије и сл. Имајући у виду закључке неке од наведених студија, да је развој и унапређење емоционалне интелигенције и трансформационог лидерства могућ, организације би све више требале своје напоре да усмеравају ка томе.

На основу приказаних резултата истраживања о релацијама између емоционалне интелигенције и лидерства може се извести закључак да емоционална интелигенција представља један од кључних фактора успешног лидерства. Она је предиктор лидерског потенцијала, лидерске праксе, перформанси и ефективности лидера. Према мишљењу аутора дисертације, а у сагласности са наведеним, менаџери не могу постати лидери уколико немају развијене емоционалне и социјалне компетенције. Такође, треба истаћи да се успешни лидери разликују од оних мање успешних управо по нивоу емоционалне интелигенције и да дефинитивно боље изгледе за већи успех имају они лидери који стално раде на унапређењу емоционалних и социјалних компетенција.

У наставку ће бити приказани резултати досадашњих истраживања о повезаности емоционалне интелигенције менаџера и исхода лидерства.

### **5.1.1 Везе између емоционалне интелигенције менаџера и исхода лидерства**

Истраживања која су у фокусу имала повезаност емоционалне интелигенције менаџера (лидера) и исхода лидерства су у великој мери заступљена, али су ретки радови који су објединили емоционалну интелигенцију менаџера (лидера) и сва три исхода лидерства (Gardner & Stough, 2002). У највећој мери аутори су у везу доводили емоционалну интелигенцију и ефективност лидера (Kerr et al., 2006; Kotze & Venter, 2011; Van Oosten, 2013; Nabih, Metwally & Nawar, 2016; Cooper, 2018).

На узорку од 110 менаџера доказано је да постоји статистички значајна повезаност између емоционалне интелигенције и сва три исхода лидерства као што су перципирана ефективност, задовољство лидером и додатни напор (Gardner & Stough, 2002, стр. 76). За потребе мерења емоционалне интелигенције коришћен је SUEIT (Swinburne University Emotional Intelligence Test) који су развили Palmer и Stough (2001), док је за мерење исхода лидерства коришћен MLQ упитник. Потребно је истаћи да је најјача корелација уочена између разумевања емоција других, као компоненте емоционалне интелигенције и сва три исхода лидерства. Из наведеног аутори су закључили да ће они лидери који су способни да препознају и разумеју сопствене и емоције других на радном месту, да изразе емоције, да управљају сопственим и туђим емоцијама, да контролишу емоције и да користе емоционалне информације за решавање проблема имати супериорније исходе. Стога, способност

идентификовања и разумевања емоција других најјачи је предиктор трансформационог лидерства (идеализовани утицај, инспиративна мотивација), трансакционог лидерств (контингентна награда) и сва три исхода лидерства (Gardner & Stough 2002, стр. 76).

Kerr и сарадници (2006) су спровели истраживање на узорку од 38 надређених и 1258 запослених у једном великом производном предузећу. Циљ истраживања је био да се истражи веза између емоционалне интелигенције менаџера и ефективности лидера, као једне од димензија исхода лидерства. Инструменти који су коришћени су: MSCEIT (Mayer Salovey Caruso emotional intelligence test) који су попуњавали лидери и упитник за процену менаџерских перформанси од стране запослених који је развила организација у којој је спроведено истраживање. Резултати истраживања су показали да емоционална интелигенција заиста може бити кључна одредница ефективног лидерства (Kerr et al., 2006, стр. 275).

Van Oosten (2013) је спровео истраживање на узорку од 85 сениор менаџера у једној финансијској институцији у Северној Америци. Емоционалне компетенције мерене су путем дванаест компетенција груписаних у два фактора: емоционална оштроумност/проницљивост и вођа промена. Фактор емоционална проницљивост обухвата следеће компетенције: тачна самопроцена, емпатија, емоционална самосвест, емоционална самоконтрола, транспарентност, тимски рад и оптимизам, док су компетенције лидера промена: оријентација ка достигнућу, катализатор промена, иницијатива, инспиративно вођство и самопоуздање. Зависна варијабла у овој студији је била ефективност лидера која је мерена путем радног учинка, личне визије, радне ангажованости и задовољства каријером. Резултати спроведеног истраживања су показали да су емоционалне компетенције предиктор радног учинка, радне ангажованости и задовољства каријером као мера ефективности лидера (Van Oosten, 2013, стр. 11).

Nabih, Metwally и Nawar (2016) објавили су рад у ком су представили резултате истраживања, спроведеног на узорку од 141 запосленог у FMCG (Fast Moving Consumer Goods) компанији у Египту. Циљ истраживања је био да се утврди да ли је емоционална интелигенција предиктор ефективности лидера. За потребе мерења емоционалне интелигенције коришћен је WLEIS (Wong and Law Emotional Intelligence Scale) који су развили Wong и Low (2002), а за мерење ефективности лидера коришћен је LPI (Leadership Practice Inventory) упитник развијен од стране Posner & Kouzes (1988). Резултати истраживања су показали да постоји значајна позитивна веза између емоционалне интелигенције и ефективности лидера. Највећи утицај на ефективност лидерства имале су следеће димензије емоционалне интелигенције: процена сопствених емоција и употреба емоција, док је најмањи утицај на ефективност лидерства уочен од стране димензије емоционалне

интелигенције која се односи на регулацију емоција (Nabih, Metwally & Nawar, 2016, стр. 139).

Наредно истраживање које је у фокусу имало повезаност емоционалне интелигенције и ефикасности лидера, спровео је Cooper (2018). Узорак је чинило 54 лидера у области здравствене заштите. За мерење емоционалне интелигенције коришћен је ESCI-360 упитник, а за потребе мерења ефикасности лидера коришћен је упитник који су развили Rosete и Ciarrochi (2005). Резултати истраживања су показали да постоји позитивна веза између емоционалне интелигенције (сва четири кластера: самосвест, владање самим собом, управљање односима и друштвена свест) и ефикасног лидерства. У наведеној студији, осим повезаности емоционалне интелигенције и ефикасности лидера, анализирана је веза између особина личности (Великих пет), емоционалне интелигенције и ефикасности лидера. Резултати су показали да постоји позитивна веза између помирљивости и савесности, емоционалне интелигенције и ефикасности лидера. Осим наведеног, резултати су показали да је емоционална интелигенција бољи предиктор ефикасности лидера у односу на анализирани особине личности. Аутори студије указују и на то да они лидери који умеју да владају самим собом, знају да управљају међуљудским односима, показују виши степен помирљивости и савесности, биће перципирани од стране њихових подређених и надређених као ефикасни (Cooper, 2018).

Kotze и Venter (2011) су спровели истраживање чији је циљ био да утврди да ли постоји статистички значајна разлика у емоционалној интелигенцији између ефикасних и неефикасних лидера. Узорак је обухватао 114 менаџера средњег нивоа и 570 подређених из институција јавног сектора у Јужној Африци. Емоционална интелигенција била је мерена путем EQ-i (Emotional Quotient Inventory) (Bar-On, 2001), а ефикасност лидера путем LBI (Spangenberg and Theron's Leadership Behaviour Inventory) (Spangenberg & Theron, 2001). Закључак истраживања је био да су ефикасни лидери показали много боље резултате у погледу емоционалне интелигенције у односу на неефикасне (Kotze & Venter, 2011, стр. 413).

## **5.2 Релације између емоционалне интелигенције и радне ангажованости запослених**

Постоје истраживања која су у фокусу имали емоционалну интелигенцију и радну ангажованост. Једна група аутора је истраживала везу између емоционалне интелигенције запослених и њихове радне ангажованости (Ravichandran, Arasu & Kumar, 2011; Thor, 2012; Akhtar et al., 2015). Постоје истраживања која су у фокусу имала менаџере, односно анализиран је однос емоционалне интелигенције и радне ангажованости менаџера по принципу самооцењивања (Permall, 2011). Затим постоје истраживања која су у фокусу имала везу између емоционалне интелигенције

менадера и радне ангажованости запослених (Sebastian & Hess, 2019). Упитник који је најчешће коришћен за истраживање радне ангажованости је Utrecht Work Engagement Scale UWES-9 (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006) и UWES-9 (Schaufeli & Bakker, 2004). За оцењивање емоционалне интелигенције коришћени су различити упитници на бази самооцењивања: Trait Emotional Intelligence Questionnaire-Short Form, Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test – MSCEIT, The Assessing Emotions Scale, а постоје и истраживања која су доводила у везу наведена два концепта, а да су у истраживање били укључени и менаџери и њихови директно подређени (Smith, 2017).

За потребе истраживања које је спроведено на узорку од 119 запослених у ИТ сектору у Индији коришћени су следећи инструменти: за оцену емоционалне интелигенције запослених коришћен је Schutte self-report Inventory (SSRI) (Schutte et al., 1998), за оцену радне ангажованости коришћен је Utrecht Work Engagement Scale UWES-9 (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006). Потребно је истаћи да су аутори урадили факторску анализу и дефинисали осам фактора емоционалне интелигенције, док се применом UWES-9 радна ангажованост посматрала кроз три димензије: енергичност, посвећеност и апсорпција. Резултати истраживања су показали да постоји значајна линеарна повезаност између емоционалне интелигенције и радне ангажованости запослених. (Ravichandran, Arasu & Kumar, 2011, стр. 162). Аутори поменутог истраживања су истакли да доминантан утицај на радну ангажованост запослених има димензија емоционалне интелигенције која је дефинисана следећим изјавама: *Свестан сам невербалних порука које шаљем другима; Посматрајући лица људи, могу да препознам емоције које они доживљавају; Представљам се тако да оставим добар утисак на друге; Када доживим позитивну емоцију, знам како да је одржим; Тражим активности које ме чине срећним* (стр. 161-162).

Thor (2012) је спровео истраживање на узорку од 5.184 стручњака (експерата) за унапређење процеса (чланови Америчког друштва за квалитет). Инструменти који су коришћени за потребе истраживања су: The Assessing Emotions Scale (Schutte et al., 1998) и Utrecht Work Engagement Scale (UWES-17) (Schaufeli & Bakker, 2004). Резултати су показали да постоји умерена веза између ова два конструкта. Утврђено је да поделемент емоционалне интелигенције, а то је управљања сопственим емоцијама, има најјачи однос са радном ангажованошћу. Такође резултати су показали да је емоционална интелигенција утицала на значајне разлике у нивоу радне ангажованости.

Akhtar и сарадници (2015) су спровели истраживање на узорку од 1050 запослених у различитим секторима. За потребе оцењивања емоционалне интелигенције запослени су попуњавали Trait Emotional Intelligence Questionnaire-Short Form (Petrides & Furnham, 2006), а за оцењивање радне ангажованости коришћен је Utrecht Work Engagement Scale UWES-9 (Schaufeli, Bakker & Salanova 2006). Резултати

истраживања су показали да је емоционална интелигенција најјачи предиктор радне ангажованости запослених (Akhtar et al., 2015, стр. 46). Резултати истраживања указују на то да ће они запослени који су емоционално интелигентнији у већој мери бити радно ангажовани у односу на запослене који поседују нижи ниво емоционалне интелигенције, без обзира на пол, године и профил личности (Хоганов тест личности).

Permall (2011) је у центар свог истраживања ставио лидере средњег и вишег нивоа организације која послује у финансијском сектору. На узорку од 104 лидера доказао је да постоји статистички значајна веза између емоционалне интелигенције и свих димензија радне ангажованости (енергичност, посвећеност и апсорпција). Инструмент који је коришћен за оцењивање емоционалне интелигенције лидера је Swinburne University Emotional Intelligence Test (SUEIT) (Palmer & Stough, 2001), а за оцењивање радне ангажованости коришћен је Utrecht Work Engagement Scale UWES-9 (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006).

Резултати студије која је испитивала повезаност емоционалне интелигенције 26 лидера виртуелних тимова и радне ангажованости 107 чланова виртуелних тимова показали су да постоји статистички значајна позитивна веза између емоционалне интелигенције лидера и укупне радне ангажованости чланова виртуелних тимова. У истој студији доказана је позитивна веза између емоционалне интелигенције лидера са енергичношћу и посвећености, као димензијама радне ангажованост, док није пронађена значајна повезаност са димензијом апсорпције (Sebastian & Hess, 2019). Инструменти који су коришћени у овој студији су: Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test – MSCEIT (Mayer, Salovey & Caruso, 2002) за оцењивање емоционалне интелигенције лидера и Utrecht Work Engagement Scale UWES-17 (Schaufeli & Bakker, 2004) за оцењивање радне ангажованости запослених.

На основу представљеног, може се извести закључак да већина истраживача који су се бавили овом темом сугеришу да постоји повезаност између емоционалне интелигенције и радне ангажованости. Већина истраживања су се базирала на самооцењивању (само менаџери или само запослени), док постоји врло мали број истраживања у ком су запослени оцењивали емоционалну интелигенцију својих директно надређених (менаџера) и свој ниво радне ангажованости. Када су ова два концепта у питању (емоционална интелигенција и радна ангажованост), углавном је тема истраживача била један од њих, али веома ретко оба. Стога, може се закључити да је литература о постојећим резултатима истраживања релација између ова два концепта врло скромна.

### 5.3 Доказане релације између исхода лидерства и радне ангажованости запослених

Веза између исхода лидерства и радне ангажованости није била у сфери интересовања великог броја аутора. Међутим нешто што је заокупило пажњу научне заједнице јесте веза између трансформационог стила лидерства и радне ангажованости запослених (Zhu, Avolio & Walumbwa, 2009; Ghadi, Fernando & Caputi, 2013; Schmitt, Den Hartog & Belschak, 2016; Amor, Vázquez & Faíña, 2020). Имајући у виду да, према сазнањима аутора, не постоји ниједан рад који је у фокусу истраживања имао везу између исхода лидерства (перципирана ефективност лидера, задовољство лидером и додатни напор) и радне ангажованости (енергичност, посвећеност и апсорпцију), а постоје радови који су показали да постоји позитивна веза између трансформационог стила лидерства и исхода лидерства (Seltzer & Bass, 1990; Yammarino & Bass, 1990; Chan & Chan, 2005; Bennett, 2009; Louw, Muriithi & Radloff, 2017), што даје подршку истраживању, које је спроведено за потребе докторске дисертације, да испита да ли постоји и какав је однос између исхода лидерства (перципиране ефективност, задовољства лидерством и додатног напора) и радне ангажованости.

У наставку ће бити дат преглед истраживања која су у фокусу имали повезаност различитих стилова лидерства у оквиру свеобухватног приступа лидерству (Full Range Leadership Theory) и исхода лидерства, с обзиром на то да постоји истраживачки геп у области исхода лидерства и радне ангажованости.

У оквиру једног великог истраживачког пројекта у ком је учествовало 510 квалификованих стручњака из грађевинске индустрије, као што су архитекте, грађевински инжењери, геодете и сл., један од главних циљева студије био је да се истражи који стил лидерства, трансформациони или трансакциони, су бољи предиктори исхода лидерства (перципирана ефективност, задовољство лидером и додатни напор запослених). Инструмент који је коришћен у истраживању је MLQ упитник. Резултати истраживања су показали да постоји позитивна веза између свих димензија трансформационог стила лидерства, осим идеализованог понашања и сва три исхода лидерства. Аутори на основу резултата спроведене студије истичу да би трансформационо лидерство резултирало већим учинком и задовољством запослених у односу на примену трансакционог лидерства. Такође изведен је закључак на основу спроведене хијерархијске регресионе анализе да постоји значајан додатни ефекат трансформационог у односу на трансакционо лидерство, а у погледу оцењених исхода лидерства. Имајући у виду значај наведених закључака, аутори предлажу да се врши процена трансформационог лидерства приликом регрутације и одабира потенцијалних лидера (Chan & Chan, 2005).

Bennett (2009) је објавио рад у ком је презентовао резултате истраживања које је спровео на узорку од 150 ИТ професионалца. Циљ истраживања је био да се утврди повезаност између стила лидерства (трансформационог, трансакционог и пасивног) и исхода лидерства (перципиране ефикасности лидера, задовољства лидером и додани напор). За потребе мерења стила лидерства и исхода лидерства коришћен је MLQ упитник. Резултати истраживања су показали да је трансформациони стил лидерства предиктор сва три исхода лидерства (Bennett, 2009).

Seltzer и Bass су аутори који су у свом раду објављеном 1990. године приказали резултате истраживања које су спровели на узорку од 55 менаџера и 138 подређених. За потребе истраживања коришћен је MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) који је развио Bass 1985. године. Закључци истраживања су указали на то да између иницијација, индивидуалног разматрања и харизме, као карактеристика трансформационог лидерства, и два исхода лидерства (перципиране ефикасности и задовољства лидером) постоји позитивна веза. Такође позитивна веза је доказана између интелектуалне стимулације и додатног напора (Seltzer & Bass, 1990).

Louw, Muriithi и Radloff (2017) су спровели истраживање на узорку од 257 запослених у 30 банака у Кенији са циљем да се утврди да ли постоји повезаност између трансформационог стила лидерства и ефикасности лидера. Трансформациони стил лидерства посматран је кроз компоненте: идеализован утицај (атрибути и понашање), инспиративна мотивација, интелектуална стимулација и индивидуално разматрање. Ефикасност лидера посматрана је кроз: кроскултуралне компетенције, посвећеност следбеника, утицај, свестраност и организацију групе. Резултати истраживања су показали да постоји јака позитивна корелација између трансформационог стила лидерства и ефикасности лидера (Louw, Muriithi и Radloff, 2017, стр. 8). Аутори су утврдили да су кључни атрибути ефикасности лидера посвећеност запослених, утицај и свестраност, од чега је управо посвећеност најбитнија. Аутори сугеришу да наведени резултати представљају значајне информације менаџерима у банкарском сектору како да побољшају ефикасност лидерства кроз развој трансформационог стила.

У наставку ће бити дат кратак преглед одабраних студија које су у фокусу истраживања имале релације између трансформационог стила лидерства и радне ангажованости.

Резултати истраживања које је спроведено у Аустралији у организацијама које имају седиште у Сиднеју и послују у различитим секторима, на узорку од 530 запослених показали су да постоји директна позитивна веза између трансформационог стила лидерства и радне ангажованости запослених. За потребе утврђивања трансформационог стила лидерства коришћен је Global Transformation Leadership Scale (GTL) (Carless, Wearing & Mann, 2000), а за истраживање радне ангажованости коришћен је Utrecht Work Engagement (UWES-17) упитник (Schaufeli et al., 2002)



Аутори истраживања су извели закључак да ће они запослени који имају трансформационе менаџере бити више енергични, посвећени и заокупљени радом (Ghadi, Fernando & Caputi, 2013).

Zhu, Avolio и Walumbwa (2009) у свом истраживању на узорку 140 виших менаџера и 48 топ менаџера из различитих индустрија у Јужној Африци су доказали да постоји позитивна веза између трансформационог стила лидерства и радне ангажованости следбеника. Инструменти који су коришћени за потребе истраживања су MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) (Bass & Avolio, 1997) за оцењивање димензија трансформационог лидерства и GWA (Gallup Workplace Audit) упитник за оцењивање нивоа радне ангажованости следбеника. У просеку је 2-5 следбеника (виших менаџера) оцењивало 1 топ менаџера. Аутори истичу став да ће се следбеници лидера који поседују виши ниво психолошког капитала развијати и бити ефективнији у односу на оне следбенике лидера чији је психолошки капитал на нижем нивоу. Такође, аутори сугеришу да резултати постојеће студије указују на могућности да трансформационо лидерство путем подстицања већег степена радне ангажованости може произвести позитивне ефекте на целу организацију што би могло да се огледа кроз нпр. раст продуктивности, профита и задовољства потрошача (стр. 611).

Schmitt, Den Hartog и Belschak (2016) истражили су повезаност између трансформационог стила лидерства и радне ангажованости у организацијама у Холандији, на узорку од 148 запослених. Поставили су и доказали хипотезу да постоји позитивна веза између трансформационог лидерства и радне ангажованости. За потребе утврђивања трансформационог лидерства коришћен је упитник са 11 питања (11 item Dutch Scale) (De Hoogh, Den Hartog & Koopman, 2004), а за истраживање радне ангажованости коришћен је UWES (Utrecht Work Engagement) упитник (Schaufeli et al., 2002). Запослени који перципирају своје лидере као трансформационе ће бити енергичнији, посвећени и усредсређени на свој рад, односно биће више радно ангажовани (Schmitt, Den Hartog & Belschak, 2016).

Amor, Vázquez и Faña (2020) су спровели истраживање на узорку од 240 запослених у организацијама које послују у туристичком сектору у Шпанији. Једна од хипотеза истраживања односила се на повезаност трансформационог стила лидерства и радне ангажованости. Инструмент који је био коришћен за испитивање трансформационог стила лидерства је упитник са 15 питања (Rafferty & Griffin 2004), док је UWES-9 био коришћен за утврђивање нивоа радне ангажованости (Schaufeli et al., 2006). Постављена хипотеза да је трансформационо лидерство позитивно повезано за радном ангажованошћу је и потврђена. Аутори студије указују на то да трансформациони лидери подстичу виши степен радне ангажованости запослених, омогућавајући приступ информацијама, потребним ресурсима и пружајући им подршку. (Amor, Vázquez & Faña 2020).

У наредној табели дат је преглед неких од најзначајнијих истраживања у свету која су у фокусу имала до сада разматрана три концепта: емоционалне интелигенције, исхода лидерства и радне ангажованости запослених.

**Табела бр. 13:** Преглед неких од најзначајнијих истраживања у свету која су у фокусу имали до сада разматрана три концепта

Резултати досадашњих истраживања у свету			
Релације између емоционалне интелигенције и лидерства			
Година	Аутори	Узорак	Закључци
2003.	Higgs, M., & Aitken, P.	40 виших менаџера	Доказана позитивна веза између емоционалне интелигенције менаџера и лидерског потенцијала.
2009.	Alston, B. A.	147 стручњака за људске ресурсе	Виши ниво емоционалне интелигенције доприноси бољим лидерским перформансама.
2010.	Anand, R. & UdayaSuriyan, G.	256 директора	Доказана је позитивна веза између емоционалне интелигенције и лидерске праксе.
2014.	Siegling, A. B., Nielsen, C., & Petrides, K. V.	96 испитаника (23 лидера и 73 испитаника који нису на лидерским позицијама)	Резултати истраживања су показали су испитаници на лидерским позицијама имали виши ниво емоционалне интелигенције од испитаника који нису лидери.
Везе између емоционалне интелигенције менаџера и исхода лидерства			
Година	Аутори	Узорак	Закључци
2002.	Gardner, L., & Stough, C.	110 менаџера	Постоји позитивна веза између емоционалне интелигенције и сва три исхода лидерства.
2006.	Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N., & Boyle, E.	38 менаџера и 1258 запослених	Емоционална интелигенција је кључна одредница ефективног лидерства.
2011.	Kotze, M., & Venter, I.	114 менаџера и 570 запослених	Ефективни лидери имају већи ниво емоционалне интелигенције у поређењу са неефективним лидерима.
2013.	Van Oosten, E. B.	85 сениор менаџера	Емоционалне компетенције имају директан позитиван ефекат на ефективност

			лидера.
2016.	Nabih, Y., Metwally, A. H., & Nawar, Y. S.	114 запослених	Постоји позитивна веза између емоционалне интелигенције и ефективности лидера.
2018.	Cooper, J. N.	54 лидера	Постоји позитивна веза између емоционалне интелигенције (самосвест, самоуправљање, управљање односима и друштвена свест) и ефективности лидера.
<b>Релације између емоционалне интелигенције и радне ангажованости запослених</b>			
Година	Аутори	Узорак	Закључци
2011.	Ravichandran, K., Arasu, R., & Kumar, S. A.	119 запослених	Постоји значајна линеарна повезаност између емоционалне интелигенције и радне ангажованости запослених.
2011.	Permall, C. L.	104 лидера	Доказана је позитивна веза између емоционалне интелигенције и све три димензије радне ангажованости (енергичност, посвећеност, апсорпција).
2012.	Thor, S.	5184 стручњака за унапређење процеса	Резултати су указали на то да емоционална интелигенција има утицај на разлике у радном ангажману.
2015.	Akhtar, R., Boustani, L., Tsivrikos, D., & Chamorro-Premuzic, T.	1050 запослених	Резултати су показали да је емоционална интелигенција најјачи предиктор радне ангажованости.
2019.	Sebastian, K., & Hess, J.	26 лидера и 107 чланова виртуелних тимова	Доказана је позитивна веза између емоционалне интелигенције лидера и укупне радне ангажованости чланова тима.
<b>Релације између исхода лидерства и радне ангажованости запослених</b>			
Повезаност између трансформационог стила лидерства и радне ангажованости			
Година	Аутори	Узорак	Закључци
2009.	Zhu, W., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O.	140 виших менаџера и 48 топ менаџера	Постоји позитивна веза између трансформационог стила лидерства и радне

			ангажованости следбеника.
2013.	Ghadi, M. Y., Fernando, M., & Caputi, P.	530 запослених	Трансформациони стил лидерства је предиктор радне ангажованости.
2016.	Schmitt, A., Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D.	148 запослених	Доказана је позитивна веза између трансформационог стила лидерства и радне ангажованости запослених.
2020.	Amor, A. M., Vázquez, J. P. A., & Faíña, J. A.	240 запослених	Потврђена је позитивна веза између трансформационог стила лидерства и радне ангажованости.
Повезаност између трансформационог стила лидерства и исхода лидерства			
Година	Аутори	Узорак	Закључци
1990.	Seltzer, J., & Bass, B. M.	55 менаџера и 138 запослених	Постоји позитивна веза између димензија трансформационог лидерства и исхода лидерства (перципиране ефективности, задовољства лидером и додатног напора).
2005.	Chan, A. T., & Chan, E. H.	510 квалификованих стручњака из грађевинске индустрије	Доказана је позитивна веза између свих димензија трансформационог лидерства осим идеализованог понашања и сва три исхода лидерства.
2009.	Bennett, T. M.	150 ИТ професионалаца	Трансформациони стил лидерства је предиктор сва три исхода лидерства.
2017.	Louw, L., Muriithi, S. M., & Radloff, S.	257 запослених	Доказана је позитивна веза између трансформационог стила лидерства и ефективности лидера.

Извор: приказ аутора

### Резултати досадашњих истраживања на територији Р. Србије

Према досадашњим сазнањима, ниједан аутор није објединио сва три концепта (емоционалну интелигенцију, исходе лидерства и радне ангажованости) у један модел и не постоји ниједан рад који се базира на истраживању наведеног модела, ни у свету ни на територији Републике Србије. Међутим, постоје аутори који су истраживали појединачне концепте као што су: свеобухватни приступ лидерству и исходи лидерства (Babić, 2014; Strugar Jelača, Bječić & Leković, 2016; Bobera, Strugar Jelača & Bječić, 2017; Savović, 2017; Berber et al., 2019; Bječić, Strugar Jelača & Marić, 2019;

Strugar Jelača et al., 2020), затим емоционалну интелигенцију менаџера (Sajfert и сар., 2011; Obradović et al., 2013; Nikić, Travica & Mitrović., 2014) и радну ангажованост (Wilczyński, 2015; Schaufeli, 2017). Bječić, Rodić и Aleksić (2021) су у свом истраживању објединили два од три наведена концепта, и то емоционалну интелигенцију и исходе лидерства.

Bobera, Strugar Jelača и Bječić (2017) су објавили рад у ком су презентовали резултате истраживања спроведеног на узорку од 60 средњих и великих предузећа на територији Републике Србије током 2016. године. За потребе истраживања је коришћен MLQ упитник који су развили Avolio & Bass (2004) који су попуњавали менаџери различитих нивоа. Циљ рада је био да се утврди стил лидерства који се примењује у предузећима у Републици Србији, као и да се утврде исходи лидерства. Резултати истраживања су показали да се у највећој мери примењује трансформациони стил лидерства. Менаџери у предузећима у Републици Србији примењују и трансакциони стил лидерства у великој мери, међутим *laissez-faire* је заступљен у значајно мањој мери. Сва три исхода лидерства су у овом истраживању оцењена високом оценом (Bobera, Strugar Jelača & Bječić, 2017).

Berber и сарадници (2019) су спровели истраживање на узорку од 140 менаџера у организацијама које послују у банкарском сектору у Републици Србији. За потребе истраживања су користили MLQ упитник (Avolio & Bass, 2004). Резултати истраживања су показали да постоје статистички значајне позитивне релације између трансформационог и трансакционог стила лидерства и исхода лидерства (општа оцена исхода лидерства). Када се посматрају поједини исходи лидерства, позитивне релације су доказане између трансформационог стила лидерства и сва три исхода појединачно (ефективност лидера, задовољство лидером и додатни напор). Код анализе релација између трансакционог стила лидерства и појединачних исхода лидерства, ситуација је мало другачија. Наиме, доказана је статистички значајна позитивна веза између трансакционог стила лидерства и два исхода лидерства (ефективност лидера и додатни напор). Исти аутори су указали и на то да се лидери који имају виши ниво образовања повезују са већим степеном ефикасности лидерства. Такође, један од резултата указује на то да постоји негативна статистички значајна веза између старијих лидера и укупних исхода лидерства, а појединачно посматрано негативна веза је доказана са додатним напором. У закључку аутори наводе да су трансформациони и трансакциони стил лидерства у позитивној вези са исходима лидерства, док је пасивно лидерство у негативној вези са исходима лидерства. Резултате, између осталог, објашњавају чињеницом да банкарски сектор карактерише неизвесност, односно да је врло динамичан и комплексан, а да је у таквом окружењу пожељан активан стил лидерства (Berber et al., 2019).

Bječić, Strugar Jelača и Marić (2019) су објавили рад у ком су приказали истраживање које је спроведено на узорку 159 средњих и великих предузећа која послују на

територији Републике Србије током 2017. године, а чији је циљ био да се утврди да ли постоји веза између активног стила лидерства и иновативности организације. Активни стил лидерства обухвата све димензије трансформационог лидерства и две димензије трансакционог стила лидерства, као што су контингентна награда и активно управљање путем изузетака. Испитаници су били менаџери различитих хијерархијских нивоа, а за истраживање стила лидерства коришћен је MLQ упитник. Организациона иновативност је мерена оценом исказа од стране менаџера на бази перцепције. Пример исказа за оцену организационе иновативности су: *У поређењу са конкурентима, наша организација је понудила више иновативних производа/услуга у току последњих пет година; Процес производње у нашем предузећу је иновативнији у поређењу са кључним конкурентима* (Wang & Ahmed, 2004). Резултати истраживања су показали да постоји статистички значајна позитивна веза између активног стила лидерства и организационе иновативности у средњим и великим предузећима која послују на територији Републике Србије.

Strugar Jelača и сарадници (2020) су објавили резултате истраживања спроведеног током 2017. година на узорку од 159 менаџера средњих и великих организација са циљем да се утврди повезаност стилова лидерства са организационом иновативношћу у условима неизвесног окружења. За потребе утврђивања стила лидерства (трансформационо, трансакционо и пасивно) коришћен је MLQ упитник проширен са две додатне варијабле за мерење организационе иновативности (Wang & Ahmed, 2004) и неизвесности окружења (Miller, 1993). Резултати су показали да је трансформациони стил лидерства значајан предиктор организационе иновативности, док је утврђено да трансакциони стил лидерства нема статистички значајан утицај на организациону иновативност. Такође је утврђено да пасивни стил лидерства негативно утиче на организациону иновативност. Потребно је истаћи још један резултат наведеног истраживања, а то је да је неизвесност окружења значајан предиктор организационе иновативности. Имајући у виду наведено, аутори сугеришу да у условима неизвесног окружења, што је карактеристика пословног амбијента Републике Србије, треба подстицати менаџере да буду проактивни односно да користе трансформациони стил лидерства што ће допринети расту организационе иновативности.

Babić, Savović и Đomanović (2014) су спровели истраживање током 2013. године на узорку од 208 запослених, укључујући 91 менаџера у 10 предузећа у Републици Србији. Инструмент који је коришћен за истраживање димензија трансформационог лидерства је MLQ. Перформансе предузећа након преузимања мерене су на основу оцена исказа о перформансама од стране менаџера, а на бази њихове субјективне перцепције. Резултати истраживања су показали да трансформациони лидери кроз мотивацију и инспирацију подстичу позитиван став запослених према променама. Такође је доказано да трансформационо лидерство има позитиван утицај на

перформансе предузећа након преузимања. Аутори истичу да менаџери који примењују трансформациони стил лидерства омогућавају запосленима да постану свесни организационих проблема, пружајући им потребне ресурсе и повратне информације, али и подршку, како би им олакшали прихватање промена и створили осећај сигурности. Наведено се одражава у већем степену посвећености, ефективнијем раду и побољшаним перформансама након преузимања предузећа (Babić, Savović & Domanović, 2014, стр. 871). Аутори сигнализирају да организације које послују на територији земаља које се налазе у процесу транзиције, с обзиром на комплексне промене са којима се суочавају, на менаџерске позиције треба да постављају појединце који ће примењивати трансформациони стил лидерства.

Savović (2017) је спровела истраживање чији је циљ био да се утврди утицај димензија трансформационог лидерства на постаквизиционе перформансе преузетог предузећа. Узорак је чинило 344 запослених једног предузећа које послује у Републици Србији и преузето је 2011. године. За потребе истраживања димензија трансформационог лидерства коришћен је MLQ упитник. Постаквизиционе перформансе мерене су путем субјективних перцепција испитаника на менаџерским позицијама. Менаџери исказивали у којој мери се слажу са наведеним исказима о финансијским и нефинансијским перформансама. Пример исказа за финансијске перформансе је *Раст прихода је већи него пре преузимања*, а за нефинансијске је *Сатисфакција на послу је већа него пре преузимања*. Резултати истраживања су показали да све четири димензије трансформационог лидерства (инспиративна мотивација, идализовани утицај, индивидуална разматрања и интелектуална стимулација) имају позитиван утицај на постаквизиционе перформансе преузетог предузећа, при чему највећи утицај има индивидуално разматрање, док најмањи утицај има интелектуална стимулација (Savović, 2017, стр. 103).

У наредном делу поглавља биће приказани резултати спроведених истраживања на територији Р. Србије, а која су у фокусу имала концепт емоционалне интелигенције.

Nikić, Travica и Mitrović (2014) су у оквиру истраживања у Републици Србији на узорку од 240 испитаника (запослених и менаџера) показали да боље резултате у свим димензијама емоционалне интелигенције имају менаџери у односу на запослене, али и да топ менаџери и власници имају боље резултате у односу на менаџере средњег нивоа (Nikić, Travica & Mitrović, 2014, стр. 288). За потребе истраживања коришћен је ESCQ-45 (Emotional skills and Competence Questionnaire) (Takšić, Mohorić & Munjas, 2006).

Sajfert, Stanković и Istrat (2011) су спровели истраживање о утицају емоционалне интелигенције лидера на продуктивност српских компанија. Аутори рада су истакли да 68% испитаника сматра да је за успех компаније значајнија емоционална интелигенција у односу на IQ. Такође, 98% испитаника сматра да од особина личности менаџера зависи пословање компаније. Потврђена је постављена хипотеза

да од емоционалне интелигенције лидера зависи продуктивност и ефикасност компаније (Sajfert, Stanković & Istrat, 2011, стр. 177-181).

Obradović и сарадници (2013) су анализирали везу између емоционалне интелигенције пројектних менаџера и њиховог професионалног успеха. Истраживање је спроведено на узорку 75 пројектних менаџера у 10 најбоље ранжираних српских компанија на листи 100 најуспешнијих српских компанија за 2010. годину од стране Министарства финансија Републике Србије. Резултати истраживања су показали да што већи ниво емоционалне интелигенције пројектни менаџери имају то је већи и њихов професионални успех. Такође је утврђено да менаџери на вишим хијерархијским нивоима поседују виши ниво емоционалне интелигенције у односу на менаџере на нижим хијерархијским нивоима. Још неки резултати наведене студије указују на то да менаџери током живота и професионалног развоја уче и развијају емоционалну интелигенцију (Obradović et al., 2013). Имајући у виду наведено, аутори сугеришу пројектно оријентисаним организацијама да приликом регрутације појединаца за менаџерске позиције тестирају и оцењују његову емоционалну интелигенцију, јер они менаџери који имају виши ниво емоционалне интелигенције ће ефективније управљати пројектима. Такође, истичу да посебна пажња треба да буде усмерена и на процену емоционалне интелигенције приликом одабира чланова пројектног тима, јер пројектни тим и ефективно управљање пројектним тимом представља критичан фактор успеха пројекта.

Вјекић, Родић и Алексић су спровели истраживање почетком 2020. године на узорку од 30 запослених у осам организација које послују на територији Републике Србије. У свом истраживању аутори су користили ESCI (Emotional and Social Competency Inventory) упитник за истраживање емоционалне интелигенције (социјалних и емоционалних компетенција) и MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) упитник за истраживање исхода лидерства (перципиране ефективности лидера, задовољство лидером и додани напор). Циљ рада је био да се утврде релације између социјалних компетенција менаџера и исхода лидерства. Резултати истраживања су показали да постоји јака позитивна корелација између социјалних компетенција менаџера и исхода лидерства (Вјекић, Родић & Алексић, 2021). На основу добијених резултата, аутори истичу да су социјалне компетенције (друштвена свест и управљање односима) менаџера значајно доприносе супериорнијим исходима лидерства. Менаџере који поседују виши ниво социјалних компетенција запослени перципирају као ефективније, задовољнији су њима и њиховим стилем вођства и сматрају да их такви лидери подстичу да улажу додатни напор и да остваре свој потенцијал, у односу на менаџере који не поседују или поседују у мањој мери наведене компетенције.



Што се тиче анализе концепта радне ангажованости, аутори Wilczyński и сарадници (2015) приказали су резултате истраживања о радној ангажованости спроведеног на узорку 147 доктора из Србије, Бугарске и Пољске. За потребе мерења радне ангажованости коришћен је упитник UWES-9 (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006). Резултати истраживања су показали да је највећи степен радне ангажованости доктора у Србији, а најмањи у Пољској. Аутори наводе да је објашњење за приказани резултат ниво издатака за здравствену заштиту. Они сматрају да издаци за здравствену заштиту утичу на ниво радне ангажованости, па из наведеног следи да земље које имају најниже издатке за здравствену заштиту имају и најмањи степен радне ангажованости. У овом истраживању Србија има највиши ниво издатака за здравствену заштиту, затим следи Бугарска, па Пољска (Wilczyński et al., 2015).

Schaufeli је 2017. године објавио резултат истраживања о радној ангажованости у земљама Европе. Узорак истраживања чинило је 35 земаља, међу којима је и Србија. Укупан број испитаника је био 43.850 запослених, а узорак из Србије чинило је 1.033 запослена. За мерење радне ангажованости коришћен је упитник UWES-9 (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006). Резултати истраживања су показали да запослени у Србији изражавају најмањи степен радне ангажованости у поређењу са осталим запосленима који су учествовали у истраживању, док запослени у Немачкој имају осећај највеће радне ангажованости (стр. 5). Осим наведеног, Србија спада у земље у којима запослени изражавају низак степен задовољства послом (Schaufeli, 2017, стр. 12). Исти аутор истиче да у земљама у којима се запослени осећају радно ангажовано, људи се такође осећају срећно и задовољни су својим послом (стр. 20)

На основу прегледа резултата досадашњих истраживања може се закључити да једну од кључних улога у савременом приступу лидерству има емоционална интелигенција. Један од кључних критеријума на основу ког се данас разликују ефективни од неефективних лидера је ниво емоционалне интелигенције који поседују. Емоционална интелигенција је један од предиктора лидерског потенцијала и лидерске праксе. У научној литератури је истакнуто да емоционално интелигентни лидери у највећој мери примењују трансформационо лидерство. Такође, овај стил лидерства је у великој мери повезан са исходима лидерства, односно трансформациони лидери перципирани су од стране следбеника као ефективни. Оваквим лидерима следбеници су задовољни и они им у великој мери пружају подршку и подстичу на већу радну ангажованост. Имајући у виду да радно ангажовани запослени представљају највреднији ресурс савремених организација, значај посвећивања пажње овом аспекту има вишеструке користи, на нивоу појединца, тима, организације, али и на нивоу привреде као целине. Владлајући ставови у литератури из ове области указују на то се емоционална интелигенција може развијати исто као и трансформациони стил лидерства, те имајући у виду наведено, препоруке бројних аутора су да организације системски приступе овом питању и да

организују обуке за запослене и менаџере, где ће они стицати потребна знања и вештине везане за емоционалну интелигенцију и лидерство. Још једна препорука аутора упућене савременим организацијама јесте увођење процене емоционалне интелигенције приликом одабира кандидата за менаџерске позиције. Аутор докторске дисертације додаје да процена емоционалне интелигенције треба да се врши за све радне позиције у организацији које подразумевају тимски рад, рад на пројектима, рад на креативним, изазовним и нерутинским пословима.

#### 5.4 Допринос докторске дисертације постојећој литератури

Докторска дисертација доприноси постојећој литератури сумирањем постојећег фонда знања из ове области и надограђујући га. Посебан нагласак треба ставити на то да на нашем говорном подручју, постоји врло скроман обим литературе и истраживања о емоционалној интелигенцији, исходима лидерства и радној ангажованости у привредним субјектима који послују на територији Републике Србије. Први пут је анализирана комбинација поменутих конструката у оквиру једног модела, а резултати и закључци дисертације значајно доприносе научној литератури из ове области.

Имајући у виду да емоционална интелигенција значајно помаже менаџерима и запосленима да се снађу у савременом динамичном пословном амбијенту, емоционално интелигентни лидери су данас, у условима неочекиване кризе глобалних размера, неопходни. Криза изавана пандемијом вируса КОВИД-19 утиче на окружње свих организација у погледу неизвесности, што представља озбиљан тест за све лидере. У овим условима различите емоционалне реакције запослених и менаџера су очекиване. Реакције запослених и менаџера на промене су различите, али код сваког је присутна одрђена доза страха, неизвесности, стреса, фрустрације и отпора. Mani и Mishra (2020) истичу да лидери морају у оваквим ситуацијама да се додатно баве мотивацијом и ангажовањем следбеника. У условима када се запослени осећају угрожено и уплашено, потребно је да лидер комуницира са њима, да их разуме, пружи подршку и помогне. Из наведеног се може закључити да је један од кључних фактора ефективног лидерства у условима кризе управо емоционална интелигенција. Dirani и сарадници (2020) истичу да лидери који успешно воде организацију током пандемије су они лидери који, између осталог, комуницирају са својим запосленима и воде рачуна о њиховој емоционалној стабилности. Stefan и Nazarov (2020) описују лидера у контексту пандемије КОВИД-19 и истичу да он мора да буде кохерентан, флексибилан, да разуме и уважава своје емоције, да разговара са својим запосленима и уважава њихове емоције и мишљења. Осим наведеног ефективан лидер брине о финансијским циљевима и пажљиво управља кризом водећи рачуна о свим организационим аспектима. Исти аутори истичу трансформационог лидера као добар пример лидера у условима кризе (стр.522).

Актуелност и корисност изучавања ове теме још више добија на значају у описаним условима.

Закључци и препоруке докторске дисертације даће својеврстан путоказ менаџерима како да развијају своје емоционалне и социјалне компетенције у сврху побољшаних исхода лидерства перципираних од стране запослених, што у перспективи може довести до већег степена радне ангажованости запослених. Осврћући се још једном на резултате истраживања објављених од стране Schaufeli (2017) о ниском нивоу радне ангажованости запослених у Србији, емоционално интелигентни и ефективни лидери на менаџерским позицијама у савременим организацијама у пословном амбијенту Републике Србије представљају неопходност.

Постоје и велике могућности практичне примене очекиваних резултата. Резултати истраживања ће указати на постојећу ситуацију у пословном амбијенту Републике Србије, а на основу датих смерница уз предложене методе и технике, менаџери ће моћи да унапреде своју емоционалну интелигенцију, да побољшају ефекте лидерства и да допринесу повећању степена радне ангажованости својих запослених. Све наведено требало би да води у правцу мењања односа менаџер-запослени у лидер-следбеник однос.

## 6. ИСТРАЖИВАЊЕ И РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА О ЕМОЦИОНАЛНОЈ ИНТЕЛИГЕНЦИЈИ, ЛИДЕРСТВУ И РАДНОЈ АНГАЖОВАНОСТИ ЗАПОСЛЕНИХ У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ

### 6.1 Методологија истраживања

Детаљнијим проучавањем научне и стручне литературе из области лидерства, емоционалне интелигенције и радне ангажованости, формулисан је предмет и циљ истраживања као и истраживачки оквир и хипотезе. Након тога одабрани су мерни инструменти који ће бити коришћени. Прво је спроведено пилот истраживање на узорку од 15 менаџера и 60 запослених, а затим је спроведено теренско истраживање. Укупан узорак истраживања је 300 запослених и 80 менаџера из 80 средњих и великих организација које послују на територији Републике Србије.

Провера валидности упитника извршена је за обе групе испитаника, како за менаџере тако и за запослене. Затим постављен је структурални модел који је обухватао само одговоре запослених. За конструисање, обраду и проверу истраживачког модела и хипотеза примењена је Метода структуралног моделовања (PLS-SEM) уз помоћ програма Smart PLS, док су дескриптивна статистика и t-тест урађени помоћу програма IBM SPSS.

Као што је споменуто, узорак осим запослених чинили су и менаџери. Подаци прикупљени од менаџера коришћени су за анализу нивоа емоционалних и социјалних компетенција менаџера (самооцењивање) и поређење тих резултата са резултатима истраживања на узорку запослених. Сврха наведеног огледа се у компаративној анализи социјалних и емоционалних компетенција менаџера из њихове перспективе и перспективе запослених.

Додатне анализе у виду дескриптивне статистике и t-теста спроведене су у сврху одговора на дефинисане специфичне циљеве и одговора на постављена истраживачка питања.

Структурални модел у овој докторској дисертацији проистекао је из анализе постојећих резултата истраживања и радова из ове области. Међутим, иако су поједине варијабле модела довођене у везу у ранијим истраживањима, овакав свеобухватни модел, који обједињује ове три варијабле: емоционалну интелигенцију, исходе лидерства и радну ангажованост запослених, до сада није дефинисан нити на овај начин анализиран. Имајући у виду поменути истраживачки геп, значајност и актуелност ове теме у свету, истиче се потреба за њеном обрадом и спровођењем емпиријског истраживања у оквиру докторској дисертацији.

### 6.1.1 Циљ и предмет истраживања

Предмет истраживања докторске дисертације представља анализу компоненти емоционалне интелигенције, односно социјалних и емоционалних компетенција менаџера, исхода њиховог лидерства и радне ангажованости запослених у пословном амбијенту Републике Србије.

Општи циљ истраживања је утврђивање повезаности емоционалне интелигенције менаџера и радне ангажованости запослених у привредним организацијама које послују на територији Републике Србије.

Специфични циљеви односе се на:

- Испитивање емоционалних и социјалних компетенција менаџера у привредним субјектима у Републици Србији са њиховог сопственог аспекта (самооцењивање), као и са аспекта њихових директно подређених (запослених),
- Испитати исходе лидерства оцењене од стране директно подређених (запослених) у привредним субјектима на територији Републике Србије,
- Истражити ниво радне ангажованости запослених у привредним субјектима који послују на територији Републике Србије;
- Утврдити да ли постоји повезаност између емоционалних и социјалних компетенција менаџера, исхода лидерства и радне ангажованости запослених.
- Дати конкретан предлог начина како повећати лидерске способности менаџера кроз њихову емоционалну интелигенцију у циљу позитивне перцепције запослених која ће их подстаћи на већу радну ангажованост у пословном амбијенту Републике Србије.

### 6.1.2 Истраживачка питања, хипотезе и методе

Резултати спроведеног истраживања и закључци треба да помогну у одговору на следећа истраживачка питања:

- Да ли и у којој мери менаџери поседују емоционалне и социјалне компетенције у пословном амбијенту Републике Србије?
- Да ли и у којој мери запослени у пословном амбијенту Републике Србије перципирају своје надређене као емоционално интелигентне?
- Да ли и у којој мери запослени у пословном амбијенту Републике Србије перципирају своје надређене као ефективне?
- Да ли и у којој мери су запослени у пословном амбијенту Републике Србије задовољни својим надређенима?
- Да ли и у којој мери запослени у пословном амбијенту Републике Србије сматрају да их надређени подстичу да остваре свој пуни потенцијал?

- Да ли и у којој мери се запослени осећају радно ангажовано у пословном амбијенту Републике Србије?

На основу постављеног предмета истраживања, дефинисаних циљева, и истраживачких питања постављене су следеће хипотезе:

**X1:** Постоје статистички значајне позитивне релације између компоненти емоционалне интелигенције менаџера и радне ангажованости запослених.

**X2:** Постоје статистички значајне позитивне релације између компоненти емоционалне интелигенције и перцепције запослених о исходима лидерства.

**X3:** Постоје статистички значајне позитивне релације између исхода лидерства и радне ангажованости запослених.

**X4:** Постоји статистички значајна индиректна повезаност емоционалне интелигенције менаџера и радне ангажованости запослених посредством исхода лидерства.

С обзиром да је истраживачки модел у овој дисертацији веома сложен, да се испитује сложен однос утврђених теорија и потврђених мерних скала у сврху доласка до нових закључака која ће допринети развоју постојећих теорија, аутор је применио метод структуралног моделовања ради тесирања модела и хипотеза. Метода структуралног моделовања (PLS-SEM) се препоручује у случајевима када је структурни модел сложен и укључује много конструката, када је циљ истраживања развој постојећих утврђених теорија, затим може да се користи када је узорак мали, али и када је велики, без наметања претпоставке о нормалности дистрибуције података (Hair et al., 2019, стр. 5).

### 6.1.3 Варијабле истраживања

За потребе истраживања коришћена су два инструмента сачињена од стандардизованих упитника који мере следеће варијабле истраживања: емоционалну интелигенцију, исходе лидерства и радну ангажованост запослених. Један инструмент је примењен за испитивање запослених ради оцењивања емоционалне интелигенције менаџера, односно њихових надређених, као и њихових исхода лидерства и самооцене радне ангажованости. Други инструмент је примењен за испитивање менаџера у циљу самооцењивања њихове емоционалне интелигенције.

Запослени су анкетирани путем инструмента који се састоји од следећих упитника:

- Упитник за мерење емоционалне интелигенције - социјалних и емоционалних компетенција (360-degree Emotional and Social Competency Inventory - ESCI 360) који је развила консалтинг организација Hay Group у сарадњи са Golman-om и Boyatzis-om (Hay Group, 2011). Упитник се састоји од 68 питања која се односе на 12 компетенција груписаних у четири кластера. Кластери су: **самосвест** (емоционална самосвест), **владање самим**

**собом** (*тежња за успехом, прилагодљивост, емоционална самоконтрола, оптимизам*), **друштвена свест** (*емпатија и свест о организацији*) и **управљање односима** (*управљање конфликтима, усавршавање других, утицај, инспиративно лидерство и тимски рад*).

- Упитник, чији је део коришћен за мерење исхода лидерства је MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ) који су развили Avolio & Bass (2004). Део упитника који је коришћен за истраживање поменуте варијабле састоји се од 9 питања и односи се на следеће исходе лидерства: **перципирана ефективност лидера и радне јединице од стране запослених, задовољство запослених лидером и додатни напор (труд)**.
- Упитник који је коришћен за мерење радне ангажованости запослених је UWES-9 (The Utrecht Work Engagement Scale – UWES-9) који су развили Schaufeli, Bakker и Salanova (2006). Упитник се састоји од 9 питања који се односе на три компоненте радне ангажованости: **енргичност, посвећеност и апсорпција**.

Осим ставки из наведених упитника, инструментом су обухваћене и варијабле које се односе на демографске (пол, године старости, ниво образовања) и организационе карактеристике (сектор – јавни или приватни, делатност и радно место запосленог).

Менаџери су анкетирани путем инструмента који се састоји од:

Упитника за мерење емоционалне интелигенције - социјалних и емоционалних компетенција (360-degree Emotional and Social Competency Inventory - ESCI 360) који је развила консалтинг организација Hay Group у сарадњи са Golman-om и Boyatzis-om (Hay Group, 2011). У питању је исти упитник који је коришћен и за анкетање запослених само што је у овом случају реч о самооцењивању.

Осим ставки из наведених упитника, инструментом су обухваћене и варијабле које се односе на демографске (пол, године старости, ниво образовања) и организационе карактеристике (сектор – јавни или приватни, делатност и ниво менаџмента).

Све ставке обухваћене инструментом, осим ставки које се односе на демографске и организационе карактеристике, оцењују се петостепеном Ликертовом скалом.

Пре детаљнијег објашњења сваког конструкта који чине структурални модел, потребно је објаснити разлику између формативних и рефлексивних варијабли, као и разлику између модела које креирају наведене врсте варијабли.

Формативни индикатори формирају неку латентну варијаблу и промене код ових индикатора доводи до промене у вредности те латентне варијабле. Формативни индикатори се представљају тако да стрелице имају смер од њих ка латентној варијабли (Матић, 2014). Формативни индикатори формирају формативне варијабле.

Рефлексивни индикатори су у функцији латентне варијабле, па се промене код латентне варијабле рефлектују кроз промене у индикаторима. Рефлексивни

индикатори се представљају тако да стрелице имају смер од латентних варијабли ка индикаторима (Матић, 2014). Рефлексивне варијабле се рефлектују путем рефлексивних индикатора.

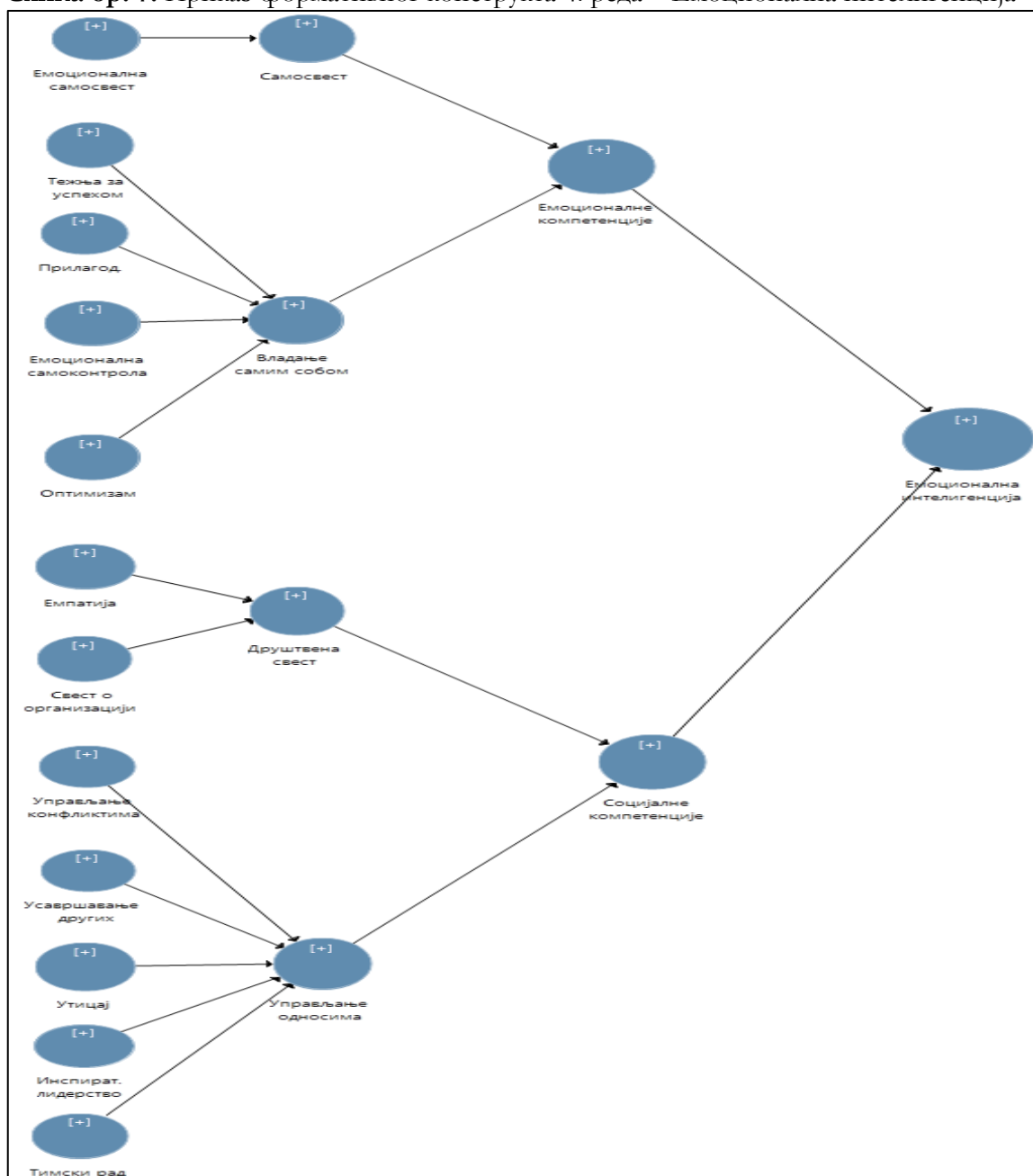
У зависности да ли модел садржи формативне или рефлексивне варијабле, разликују се формативни и рефлексивни модели. Неке од карактеристике формативних модела су: смер узрочности је од индикатора ка конструкту, изостављање индикатора из модела може утицати на промене конструкта, могућност грешке мерења на нивоу конструкта. Рефлексивне моделе карактерише: смер узрочности је од конструкта ка индикаторима, изостављање индикатора из модела не утиче на промене у конструкту, могућност грешке мерења на нивоу индикатора (Jarvis, MacKenzie & Podsakoff, 2003).

Према Becker, Klein и Wetzels (2012) постоје четири модела: рефлексивно-рефлексивни, рефлексивно-формативни, формативно-рефлексивни и формативно-формативни. Модел који ће бити анализиран у дисертацији је рефлексивно-формативни модел што значи да су конструкти нижег нивоа рефлексивни, а конструкти вишег реда су формативни (Becker, Klein & Wetzels, 2012; Grubor & Milićević, 2019).

Прва истраживачка варијабла која ће бити анализирана је емоционална интелигенција **Емоционална интелигенција** која је у овом истраживању моделована као формативни конструкт вишег (четвртог) реда, сачињен од два формативна конструкта трећег реда: емоционалне компетенције и социјалне компетенције (видети слику бр. 7). *Емоционалне компетенције* као формативни конструкт трећег реда чине самосвест и владање самим собом као формативни конструкти другог реда. Самосвест је сачињена од емоционалне самосвести као рефлексивног конструкта. Формативни конструкт владање самим собом чине четири рефлексивна конструкта: тежња за успехом, прилагодљивост, емоционална самоконтрола, оптимизам. *Социјалне компетенције* као формативни конструкт трећег реда чине друштвена свест и управљање односима као формативни конструкти другог реда. Друштвена свест је сачињена од емпатије и свести о организацији, као рефлексивни конструкт нижег реда. Управљање односима је формативни конструкт другог реда и сачињен је од пет рефлексивних конструката првог реда: управљање конфликтима, усавршавање других, утицај, инспиративно лидерство и тимски рад.



Слика бр. 7: Приказ формативног конструкта 4. реда – Емоционална интелигенција



Извор: приказ аутора

У наредној табели биће приказане емоционалне компетенције које су груписане у два кластера. Кластер самосвести обухвата једну компетенцију која се назива емоционална самосвест. Кластер владања самим собом садржи четири компетенције: тежња за успехом, прилагодљивост, емоционална самоконтрола и оптимизам. За мерење сваке компетенције у упитнику је дефинисано по шест питања (видети табелу бр. 14).

**Табела бр. 14:** Приказ емоционалних компетенција емоционалне интелигенције (питања и ознаке)

ЕМОЦИОНАЛНЕ КОМПЕТЕНЦИЈЕ			
Кластери	Компетнције	Питање	Ознака
Самосвест	Емоционална самосвест	34. Способан/на је да опише како сопствена осећања утичу на сопствене поступке.	SA_ESA_34
		39. Наводи и описује разлоге за сопствена осећања.	SA_ESA_39
		41. Свестан/на је повезаности између онога што се догађа и властитих осећања.	SA_ESA_41
		44. Показује свест о сопственим осећањима.	SA_ESA_44
		45. Не описује сопствена осећања.	SA_ESA_45
		63. Признаје сопствене снаге и слабости.	SA_ESA_63
Владање самим собом	Тежња за успехом	9. Иницира активности како би побољшао сопствени учинак.	SM_AO_9
		28. Настоји да побољша себе, постављањем мерљивих и изазовних циљева.	SM_AO_28
		29. Не покушава да побољша свој учинак.	SM_AO_29
		36. Настоји да побољша сопствени учинак.	SM_AO_36
		40. Не покушава да се побољша.	SM_AO_40
		57. Тражи начине да боље ради.	SM_AO_57
	Прилагодљивост	1. Тешко се прилагођава неизвесним и променљивим условима.	SM_ADA_1
		10. Прилагођава се лако, усклађујући вишеструке захтеве.	SM_ADA_10
		19. Прилагођава се флексибилном применом стандардних процедура.	SM_ADA_19
		35. Прилагођава свеобухватну стратегију, циљеве или пројекте ситуацији.	SM_ADA_35
		42. Прилагођава се променљивим приоритетима и брзим променама.	SM_ADA_42
		51. Прилагођава стратегију, циљеве или пројекте да би се суочио са очекиваним догађајима.	SM_ADA_51
	Емоционална самоконтрола	4. Постаје нестрпљив/а или показује незадовољство на неприкладан начин.	SM_ESC_4
		16. Делује на одговарајући начин чак и у ситуацијама у којима су емоције значајно изражене.	SM_ESC_16
		18. Остаје миран/на у стресним ситуацијама.	SM_ESC_18
		58. Остаје прибран/на чак и у тешким тренуцима.	SM_ESC_58
		59. Адекватно контролише импулсе у	SM_ESC_59

		складу са ситуацијом.	
		60. Губи прибраност када је под стресом.	SM_ESC_60
	Оптимизам	2. Чешће у људима, ситуацијама и догађајима види позитивно него негативно.	SM_PO_2
		45. Верује да ће будућност бити боља од прошлости.	SM_PO_45
		50. Гледа на будућност са надом.	SM_PO_50
		55. Види могућности више него проблеме.	SM_PO_55
		62. Види могућности више него претње.	SM_PO_62
		65. Види позитивну страну тешке ситуације.	SM_PO_65

Извор: приказ аутора

У наредној табели биће приказане социјалне компетенције које су такође груписане у два кластера. Кластер друштвене свести који обухвата следеће компетенције: емпатију и свест о организацији. Кластер управљање односима садржи следећих пет компетенција: управљање конфликтима, усавршавање других, утицај, инспиративно лидерство и тимски рад. За мерење сваке компетенције у упитнику је дефинисано по пет, односно шест питања (видети табелу бр. 15).

Табела бр. 15: Приказ социјалних компетенција емоционалне интелигенције (питања и ознаке)

СОЦИЈАЛНЕ КОМПЕТЕНЦИЈЕ			
Кластери	Компетенције	Питање	Ознака
Друштвена свест	Емпатија	23. Разуме мотивацију других.	SM_EMP_23
		30. Разуме друге зато што их пажљиво слуша.	SM_EMP_30
		31. Не разуме суптилна осећања других.	SM_EMP_31
		43. Разуме друге тако што се ставља у њихову позицију.	SM_EMP_43
		53. Разуме перспективе других када се разликују од његове/њене властите перспективе.	SM_EMP_53
	Свест о организацији	6. Разуме значај социјалних мрежа.	SA_OA_6
		13. Разуме вредности и културу тима и организације.	SA_OA_13
		21. Разуме неформалну структуру тима и организације.	SA_OA_21
		64. Разуме неформалне процесе у којима се посао обавља у тиму или организацији.	SA_OA_64
		67. Разуме неписана правила тима и организације.	SA_OA_67
Управљање односима	Управљање конфликтима	8. Покушава да реши конфликте уместо да дозволи да се конфликти погоршају.	RM_CM_8

		14. Решава конфликте смиривањем емоција у ситуацији.	RM_CM_14
		15. Дозвољава да се конфликти продубе.	RM_CM_15
		26. Покушава да реши сукобе отвореним разговорима о неслагањима са онима који су укључени.	RM_CM_26
		46. Решава конфликте тако што их обелодањује.	RM_CM_46
	Усавршавање других	22. Обезбеђује континуирано менторство или обучавање.	RM_CiM_22
		32. Пружа повратне информације које други сматрају корисним за њихов развој.	RM_CiM_32
		47. Лично улаже време и труд у развој других.	RM_CiM_47
		52. Менторише и подучава друге.	RM_CiM_52
		54. Не троши време на развој других.	RM_CiM_54
		66. Брине о другима и о њиховом развоју.	RM_CiM_66
	Утицај	3. Убеђује друге тако што добија подршку од кључних људи.	RM_INF_3
		17. Уверава друге користећи вишеструке приступе.	RM_INF_17
		20. Убеђује друге апелујући на њихов лични интерес.	RM_INF_20
		38. Предвиђа како ће други реаговати када покушава да их убеди.	RM_INF_38
		49. Уверава друге развијајући подршку „иза сцене“.	RM_INF_49
		68. Уверава друге кроз дискусију.	RM_INF_68
	Инспиративно лидерство	5. Води запослене градећи понос унутар групе.	RM_IL_5
		7. Води запослене тако што их инспирише.	RM_IL_7
		24. Не инспирише следбенике.	RM_IL_24
		27. Предводи тим тако што извлачи најбоље из људи.	RM_IL_27
		61. Води запослене тако што дефинише уверљиву визију.	RM_IL_61
	Тимски рад	11. Не сарађује са другима.	RM_TEAM_11
		12. Добро ради у тимовима тако што подржава чланове тима.	RM_TEAM_12
25. Добро ради у тимовима подстичући чланове на сарадњу.		RM_TEAM_25	
33. Добро ради у тимовима и тражи од других да учествују.		RM_TEAM_33	
37. Добро ради у тимовима и поштује друге.		RM_TEAM_37	
56. Добро ради у тимовима тако што подстиче учешће свих присутних.		RM_TEAM_56	

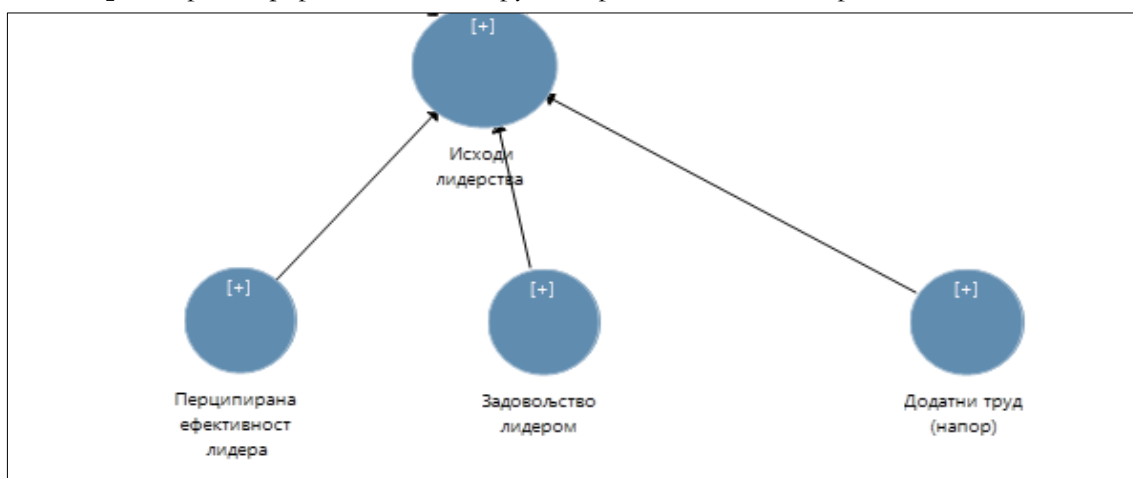
Извор: Приказ аутора

У претходним табелама су приказана само питања на која су запослени одговарали у сврху оцењивања емоционалне интелигенције својих надређених односно менаџера (емоционалних и социјалних компетенција менаџера). Упитник за менаџере (самооцењивање емоционалне интелигенције) састоји се од истих питања, с тим да су питања постављена у првом лицу јединине (нпр. Водим запослене тако што дефинишем уверљиву визију).

Ознаке које су наведене у табели су ознаке које су коришћене у бази података. Ознаке су формиране тако што су узета почетна слова назива кластера\_ ознака компетенције\_редни број питања (**R**elationship **M**anagement\_TEAM\_No). Да би се разликовале ознаке за одговоре менаџера и одговоре запослених, ознаке у бази за менаџере поред наведених знакова имају и знак М испред редног броја питања (RM\_TEAM\_M\_No).

Друга истраживачка варијабла су **Исходи лидерства** који представљају формативни конструкт вишег (другог) реда који је сачињен од три рефлексивна конструкта првог реда: перципирана ефективност лидера (рефлектује се кроз четири питања), задовољство лидером (рефлектује се кроз два питања) и додатни напор (труа) (рефлектује се кроз три питања).

**Слика бр. 8:** Приказ формативног конструкта 2. реда – Исходи лидерства



Извор: приказ аутора

У наредној табели биће приказана питања путем којих су мерени исходи лидерства, као и ознаке које су коришћене у овом истраживању.

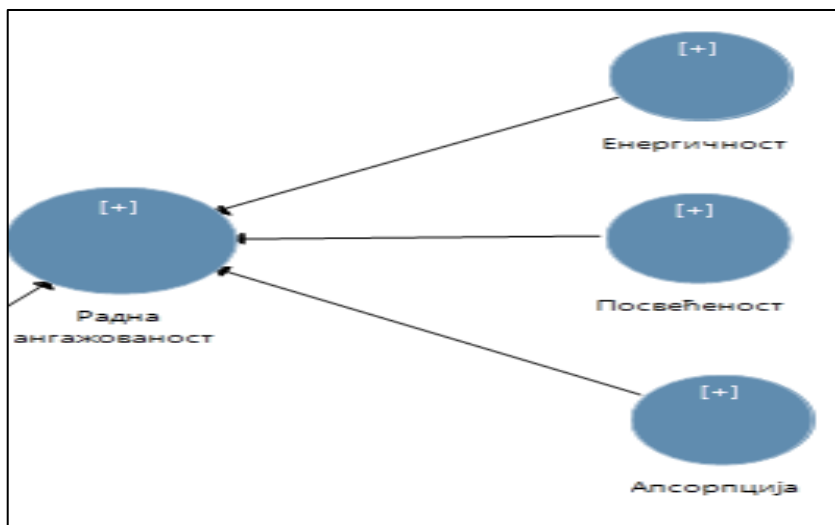
Табела бр. 16: Приказ исхода лидерства (питања и ознаке)

Конструкт другог реда	Конструкти првог реда	Питања	Ознака
ИСХОДИ ЛИДЕРСТВА	Перципирана ефективност лидера	1. Како бисте класификовали ефективност свеукупног рада у вашем тиму?	EFFEC_LO1
		2. У поређењу са свим другим тимовима, како оцењујете ефективност овог тима?	EFFEC_LO2
		3. Колико је ваш надређени ефективан у испуњавању пословних потреба његових подређених?	EFFEC_LO3
		4. Колико је ваш надређени ефективан у испуњавању потреба организације?	EFFEC_LO4
	Задовољство лидером	5. Узевши све у обзир, колико сте задовољни својим надређеним?	SATIS_LO5
		6. Узевши све у обзир, колико сте задовољни методама лидерства које ваш надређени примењује како би посао тима био урађен?	SATIS_LO6
	Додатни напор (труа)	7. Надређени ме мотивише да урадим више него што сам мислио/ла да могу.	EFFORT_LO7
		8. Надређени појачава моју мотивацију за успехом.	EFFORT_LO8
		9. Надређени чини да урадим више него што сам очекивао/ла да могу да урадим.	EFFORT_LO9

Извор: приказ аутора

Последња истраживачка варијабла је **радна ангажованост** која представља формативни конструкт вишег (другог) реда који је сачињен од три рефлексивна конструкта првог реда: енергичност (рефлектује се кроз три питања), посвећеност (рефлектује се кроз три питања) и апсорпција (рефлектује се кроз три питања).

Слика бр. 9: Приказ формативног конструкта 2. реда – Радна ангажованост



Извор: приказ аутора

У наредној табели биће приказана питања путем којих је мерена радна ангажованост запослених, као и ознаке које су коришћене у овом истраживању.

Табела бр. 17: Приказ радне ангажованости (питања и ознаке)

Конструкт другог реда	Конструкт првог реда	Питања	Ознака
РАДНА АНГАЖОВАНОСТ	Енергичност	1. Осећам да пуцам од енергије на послу.	VIGOR_UWES1
		2. На послу се осећам јако и живахно.	VIGOR_UWES2
		5. Када устанем ујутро, иде ми се на посао.	VIGOR_UWES5
	Посвећеност	3. Ентузијастичан/на сам у вези свог посла.	DEDICAT_UWES3
		4. Мој посао ме инспирише.	DEDICAT_UWES4
		7. Поносан/на сам на посао који радим.	DEDICAT_UWES7
	Апсорпција	6. Срећан/на сам када интензивно радим.	ABSORP_UWES6
		8. Потпуно сам усредсређен/на на свој посао.	ABSORP_UWES8
		9. Занесем се када радим.	ABSORP_UWES9

Извор: приказ аутора

#### 6.1.4 Узорак истраживања

Истраживање је спроведено на узорку од 300 запослених и 80 менаџера у 80 средњих и великих привредних организација које послују на територији Републике Србије.

Основни модел истраживања заснован је на запосленима, као циљној популацији истраживања, и њиховој перцепцији емоционалних и социјалних компетенција менаџера, његових исхода лидерства и самооцењивању радне ангажованости. Поред анкетирања запослених, у оквиру истраживачке популације анкетирани су и

менаџери ради спровођења додатних анализа из угла компарације перцепције запослених о емоционалној интелигенцији менаџера са једне стране и самооцене емоционалне интелигенције од стране менаџера, са друге стране.

Метод узорковања који је коришћен у истраживању је пригодан узорковање које се базира на укључивање у истраживање оних чланова основног скупа који су доступни (Fajgelj, 2007). С обзиром на период када је истраживање спроведено, ово је био једини начин узорковања. Приликом одабира узорка, аутор дисертације се потрудио да узорак одговара реалном стању.

Када је у питању величина узорка, осврнућемо се и на класификацију узорка истраживања према величини коју је дефинисао Fajgelj (2007): мали узорак (мање од 30); средњи узорак (од 30 до 100) и велики узорак (већи од 100). Према наведеном, узорак у овом истраживању је велики, јер обухвата 300 запослених и 80 надређених, односно менаџера.

На адекватност узорка указује и то да је задовољена препорука да величина узорка буде десет пута већа од највећег броја формативних индикатора за поједини конструкт или десет пута већа од највећег броја структурних смерница у моделу (Barclay et al., 1995 у Renić & Mandić, 2018, стр. 9).

С обзиром на мишљење аутора дисертације да је лидерство много комплексније у средњим и великим предузећима и да је значај поседовања емоционалне интелигенције за менаџере тада много већи и више долази до изражаја, због већег броја запослених, већег броја социјалних интеракција, сложенијих комуникационих веза, веће могућности настанка конфликта и сл., као и имајући у виду то да како организација расте вођство више није у рукама појединца, као што је то случај код микро и малих предузећа, него вођство постаје тимска активности, па се од менаџера у средњим и великим предузећима захтева виши ниво социјалних и емоционалних компетенција како би одговорили новонасталим комплекснијим изазовима. Управо из наведених разлога истраживање је усмерено ка овим предузећима.

### 6.1.5 Процес прикупљања података

Процедура прикупљања података спроведена је анкетирањем запослених и менаџера у средњим и великим организацијама које послују на територији Републике Србије. Анкетирање је спроведено директно путем упитника (традиционални приступ папир/оловка) за запослене и менаџере. У истраживање су били укључени менаџери свих хијерархијских нивоа и њихови директно подређени (1 менаџер и у просеку 4 запослена). У свакој организацији је једна особа била задужена да подели упитник, да их прикупи након попуњавања и да их достави. Учешће у истраживању било је на добровољној бази и испитаницима је загарантована анонимност.

Прво је спроведено пилот истраживање у сврху тестирања упитника, модела и хипотеза. Пилот истраживање је спроведено током друге половине 2019. године на



узорку од 15 менаџера и 60 запослених. За потребе спровођења пилот истраживања упитници су послати у 35 организација (35 менаџера и 140 запослених), међутим упитнике су попунили испитаници из 15 организација односно 15 менаџера и 60 запослених, што значи да је стопа одзива 42,86.

Други део истраживања започет је у априлу 2020. године и трајало је до септембра 2020. године. У овој фази упитници су подељени у још 200 организација (200 менаџера и 800 запослених). Након истека рока за попуњавање упитника, број организација које су доставиле упитнике је 70 (70 менаџера и 260 запослених). Од укупног броја враћених упитника елиминисано је укупно 5 упитника за менаџере и 20 за запослене. Узимајући у обзир број послатих упитника и број враћених (валидних), стопа одзива је 32,5.

На основу наведеног, укупно је дистрибуирано 235 упитника за менаџере и 940 упитника за запослене. Од укупног броја дистрибуираних упитника у 235 организација, менаџери и запослени из 80 организација (80 менаџера и 300 запослених) је валидно попунило упитнике, на основу чега се изводи закључак да је стопа одзива 34,04.

Разлог за ову стопу одзива посебно када је реч о другој фази истраживања, може се пронаћи у чињеници да се Република Србија, као и остатак света, суочава са несвакидашњим стањем проузрокованим пандемијом вируса КОВИД 19 (COVID 19). На територији Републике Србије од 15. марта до 06. маја 2020. године на снази је било ванредно стање, што је без дилеме, значајно утицало на пословање организација. Многе организација налазе у кризном периоду, те је најчешћи одговор менаџера и запослених којима су упитници дистрибуирани, а нису попуњени био недостатак времена и воље за учествовање у истраживању у овом кризном периоду.

### **6.1.6 Начин обраде података**

Након прикупљања података, приступљено је статистичкој обради података. Прикупљени подаци су унети у Microsoft Excel, а затим су увезени у програм Smart PIS и IBM SPSS. За обраду података примењена је Метода структуралног моделовања (ПЛС-СЕМ). Осим тога помоћу IBM SPSS урађена је дескриптивна статистика и t-тест.

Дескриптивна статистика примењена је у сврху описивања и разумевања карактеристика прикупљених података о узорку. Путем дескриптивне статистике подаци о узорку су представљени на смислен и организован начин, што представља полазну основу за њихову интерпретацију. Коришћени су табеларни и графички прикази у сврху приказа дистрибуције узорка (запослених и менаџера) према различитим демографским и организационим карактеристикама.

Метода структуралног моделовања је статистичка метода која омогућава процену и тестирање узрочно последичих веза између варијабли модела. Код овог приступа

(PLS-SEM) тестирају се и анализирају спољни (мерни) модел и структурални (унутрашњи) модел. Поступак тестирања представљен је у даљем тексту. Тек након тестирања приступа се тестирању и анализи постављених хипотеза.

Имајући у виду претпоставке које морају бити испуњене за примену методе структуралног моделовања: погодан за сложене моделе са великим бројем конструката и индикатора, модел садржи и рефлексивне и формативне варијабле, не захтева нормалну дистрибуцију података (Sarstedt, Ringle & Hair, 2017; Hair et al., 2019), изводи се закључак да модел креиран од стране аутора дисертације задовољава наведене претпоставке и наведени метод је адекватан за статистичку анализу и извођење закључака на истраженом узорку.

Један од кључних разлога за примену наведеног је то што се овај метод често користи код модела који садрже формативне конструкте што је веома чест случај у менаџменту (Матић, 2014), што је у складу са моделом креираним у оквиру ове дисертације.

T-тест независних узорака примењује се за поређење средњих вредности обележја мереног у две различите групе људи или у различитим околностима (Pallant, 2017, стр. 233). У овом истраживању t-тест је коришћен за поређење перципираних исхода лидерства од стране запослених, као и нивоа радне ангажованости према полу и према сектору (јавном и приватном).

## 6.2 Резултати истраживања

У наставку ће бити приказани резултати спроведеног истраживања путем дескриптивне статистике, методе структуралног моделовања и t-теста.

### 6.2.1 Дескриптивна статистика

У наставку ће бити анализирани социодемографске карактеристике испитаника, посебно за запослене и посебно за менаџере. Путем табеларних и графичких приказа биће представљен комплетан узорак обухваћен истраживањем.

#### **Анализа социодемографских карактеристика запослених**

##### *Дистрибуција запослених према полу*

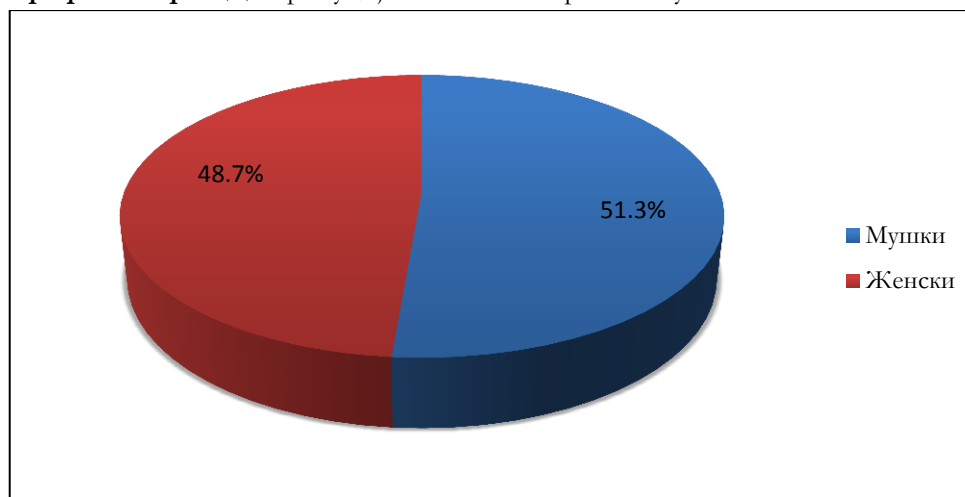
На основу података приказаних у табели бр. 18 и на графикону бр. 1 од укупног броја запослених обухваћеним истраживањем, њих 154, односно 51, 3% су мушког пола, а 146, односно 48,7% су женског пола.

Табела бр. 18: Дистрибуција запослених према полу

Пол	Фреквенција	Процент
Мушки	154	51.3
Женски	146	48.7
Укупно	300	100.0

Извор: приказ аутора

Графикон бр. 1: Дистрибуција запослених према полу



Извор: приказ аутора

*Дистрибуција запослених према годинама старости*

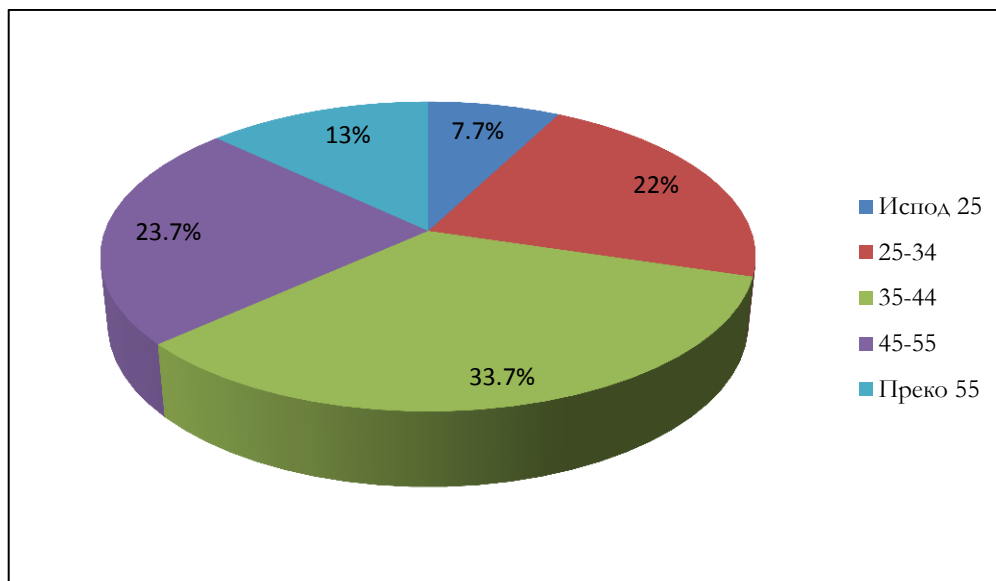
Подаци приказани у табели бр. 19 и на графикону бр. 2 показују да највећи удео у структури узорка чине запослени који имају од 35-44 година, њих је 101, што чини 33, 7% узорка. Запослени који имају испод 25 година живота су најмање заступљени, њих је 23, што чини 7.7% узорка. Запослених који имају од 25 до 34 година живота у узорку има 66, односно 22%. 23.7% узорка чине запослени који припадају старосној доби од 45-55 година, њих је 71, док је запослених који имају преко 55 година живота 39, што чини 13% узорка.

Табела бр. 19: Дистрибуција запослених према годинама старости

Године старости	Фреквенција	Процент
Испод 25	23	7.7
25-34	66	22.0
35-44	101	33.7
45-55	71	23.7
Преко 55	39	13.0
Укупно	300	100.0

Извор: приказ аутора

Графикон бр. 2: Дистрибуција запослених према годинама старости



Извор: приказ аутора

*Дистрибуција запослених према нивоу образовања*

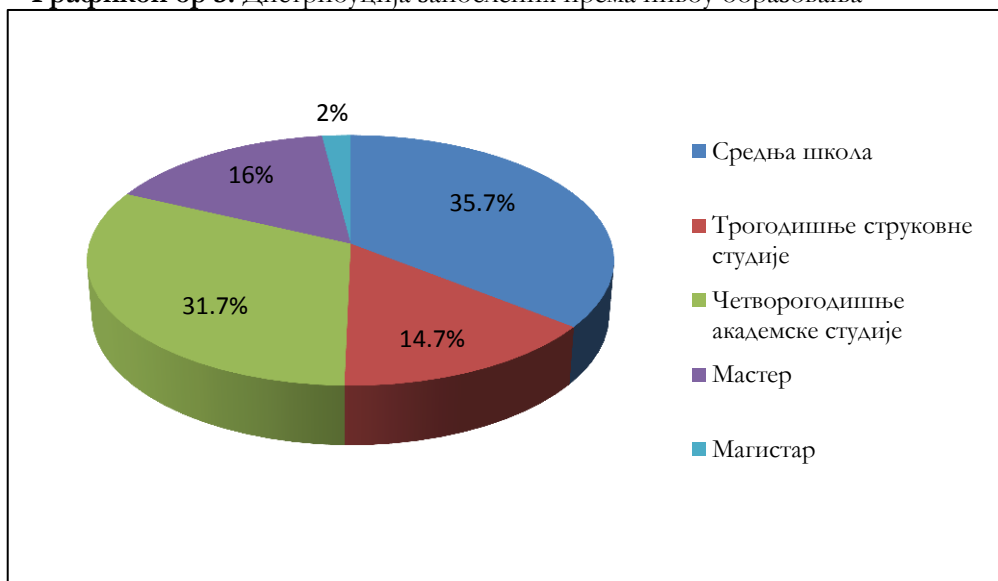
На основу података приказаних у табели бр. 20 и на графикону бр. 3 изводи се закључак да највећи број запослених у узорку има завршену средњу школу, они чине 35,7% узорка, односно од укупно 300 испитаника, 107 има завршену средњу школу. Затим, завршене четворогодишње академске студије има 95 испитаника, што чини 31.7% узорка, док оних са мастер дипломом има 48, односно 16% узорка. 14.7% узорка чине запослени који су завршили трогодишње струковне студије и њих је у узорку 44. А најмање су заступљени магистри, њих је 6, што чини 2% узорка.

Табела бр. 20: Дистрибуција запослених према нивоу образовања

Ниво образовања	Фреквенција	Процент
Средња школа	107	35.7
Трогодишње струковне студије	44	14.7
Четворогодишње академске студије	95	31.7
Мастер	48	16.0
Магистар	6	2.0
Укупно	300	100.00

Извор: приказ аутора

Графикон бр 3: Дистрибуција запослених према нивоу образовања



Извор: приказ аутора

### Анализа социодемографских карактеристика менаџера

#### Дистрибуција менаџера према полу

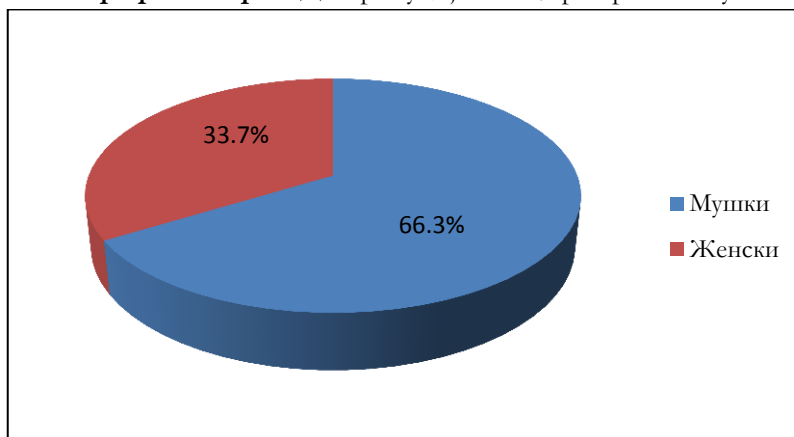
На основу података приказаних у табели бр. 21 и на графикону бр. 4, од укупног броја менаџера обухваћеним истраживањем, њих 53, односно 66,3% су мушког пола, а 27, односно 33,7% су женског пола.

Табела бр. 21: Дистрибуција менаџера према полу

Пол	Фреквенција	Процент
Мушки	53	66.3
Женски	27	33.7
Укупно	80	100.0

Извор: приказ аутора

Графикон бр. 4: Дистрибуција менаџера према полу



Извор: приказ аутора

*Дистрибуција менаџера према годинама старости*

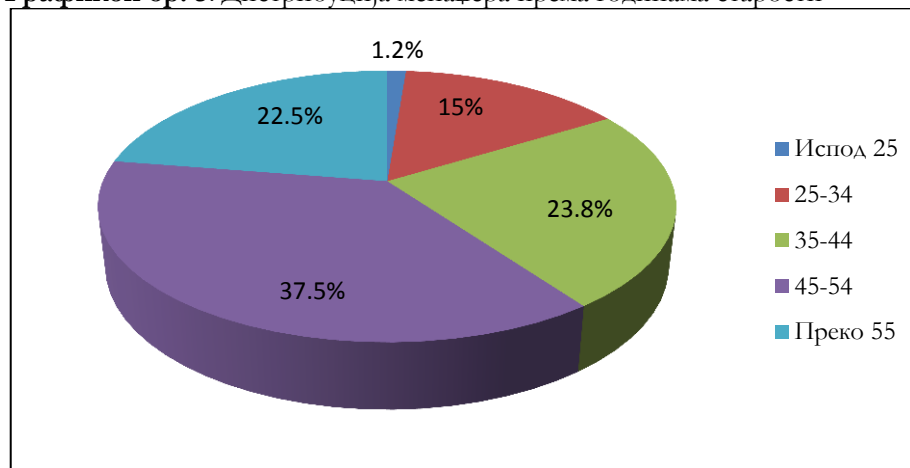
Подаци приказани у табели бр. 22 и на графикову бр. 5 показују да највећи удео у структури узорка чине менаџери који имају од 45-54 године, њих је 30, што чини 37,5% узорка. Менаџера који имају од 25 до 34 година живота у узорку има 19, односно 23,8%, а приближно толико у узорку су заступљени менаџери који припадају старосној доби преко 55 година, њих је у узорку 18, што чини 22,5% узорка. 15% узорка чине менаџери који имају између 25 и 34 година живота, односно испитано је 12 менаџера ове старосне доби. У узорку је само један менаџер који има испод 25 година старости, што чини само 1,2% узорка.

**Табела бр. 22:** Дистрибуција менаџера према годинама старости

Године старости	Фреквенција	Процент
Испод 25	1	1.2
25-34	12	15.0
35-44	19	23.8
45-54	30	37.5
Преко 55	18	22.5
Укупно	80	100.0

Извор: приказ аутора

**Графикон бр. 5:** Дистрибуција менаџера према годинама старости



Извор: приказ аутора

*Дистрибуција менаџера према нивоу образовања*

На основу података приказаних у табели бр. 23 и на графикону бр. 6 изводи се закључак да највећи број менаџера у узорку има завршене четворогодишње академске студије, њих је 38, што чини 47,5% узорка. Најмање је у узорку менаџера са дипломом магистра, њих је свега 3, односно 3,7% узорка. Дистрибуција осталих испитаника према нову образовања је следећа: 22 менаџера (27,5%) имају завршене

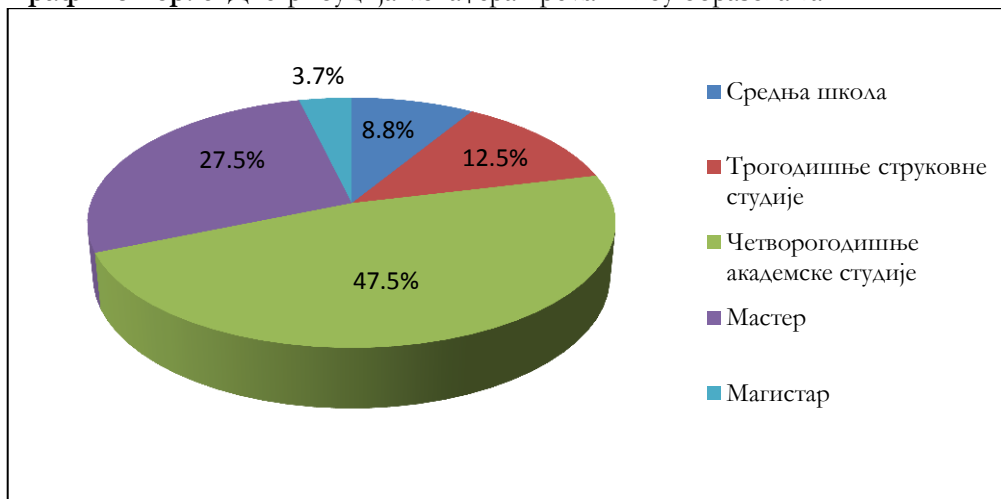
мастер студије, 10 менаџера је завршило трогодишње струковне студије, што чини 12.5% узорка, а 7 менаџера, што чини 8,8%, има завршену средњу школу.

**Табела бр. 23:** Дистрибуција менаџера према нивоу образовања

Ниво образовања	Фреквенција	Процент
Средња школа	7	8.8
Трогодишње струковне студије	10	12.5
Четворогодишње академске студије	38	47.5
Мастер	22	27.5
Магистар	3	3.7
Укупно	80	100.0

Извор: Приказ аутора

**Графикон бр. 6:** Дистрибуција менаџера према нивоу образовања



Извор: приказ аутора

#### *Дистрибуција менаџера према нивоу менаџмента*

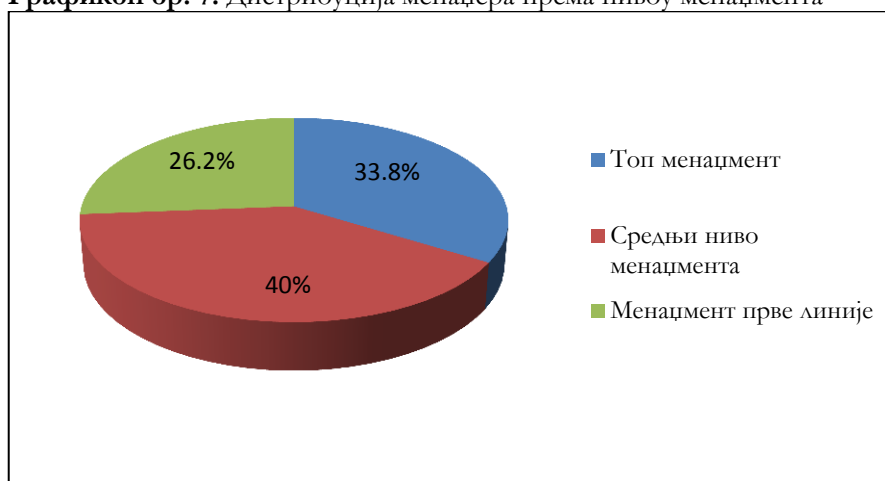
Подаци приказани у табели бр. 24 и на графикону бр. 7 показују да је највећи број испитаника у узорку, њих 32 припада средњем нивоу менаџмента, што чини 40% узорка. Топ менаџера у узорку има 27, односно 33.8%. Најмањи број испитаника припада менаџменту прве линије, њих је 21, што чини 26,2% узорка.

Табела бр. 24: Дистрибуција менаџера према нивоу менаџмента

Ниво менаџмента	Фреквенција	Процент
Топ менаџмент	27	33.8
Средњи ниво менаџмента	32	40.0
Менаџмент прве линије	21	26.2
Укупно	80	100.0

Извор: приказ аутора

Графикон бр. 7: Дистрибуција менаџера према нивоу менаџмента



Извор: приказ аутора

### Карактеристике организација које су биле у фокусу истраживања

Организације које су биле у фокусу истраживања анализирани су према следећим критеријумима: величини, типу власништва и делатности.

#### *Дистрибуција узорка према величини организације*

Подаци приказани у табели бр. 25 и графикону бр. 8 који приказују дистрибуцију запослених према величини организације, показују да 145 испитаника је запослено у средњим организацијама (са 50-250 запослених), што чини 48,3% узорка, док њих 155 је запослено у великим организацијама (са више од 250 запослених), што чини 51.7% узорка. Када су у питању менаџери ситуација је следећа: 39 менаџера, односно 48,8% узорка је из организације средње величине, а 51,2% узорка, односно 41 менаџер је на руководећим позицијама у великим организацијама.

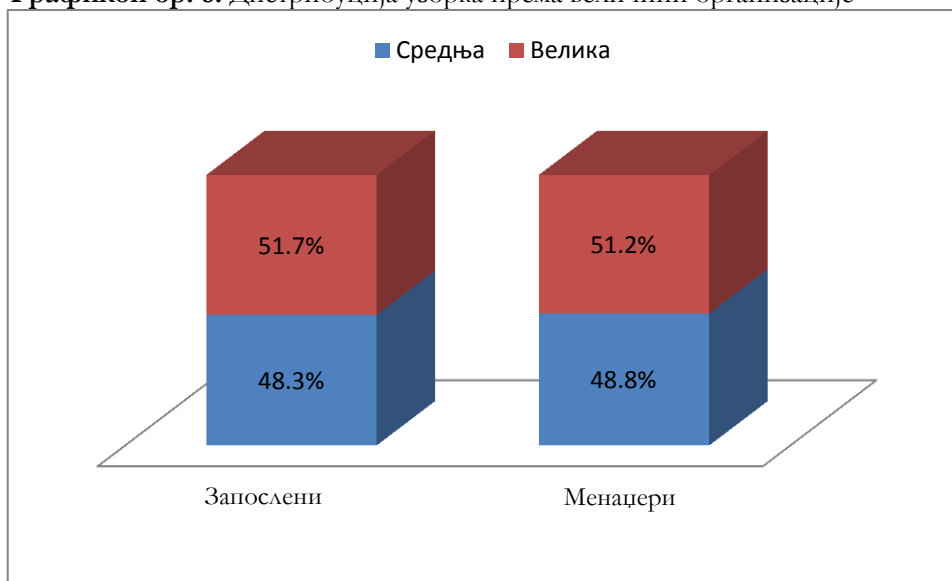
Табела бр. 25: Дистрибуција узорка према величини организације

Величина организације	Запослени		Менаџери	
	Фреквенција	Процент	Фреквенција	Процент
Средња	145	48.3	39	48.8
Велика	155	51.7	41	51.2
Укупно	300	100.0	80	100.0

Извор: приказ аутора



Графикон бр. 8: Дистрибуција узорка према величини организације



Извор: приказ аутора

*Дистрибуција запослених према типу власништва организације*

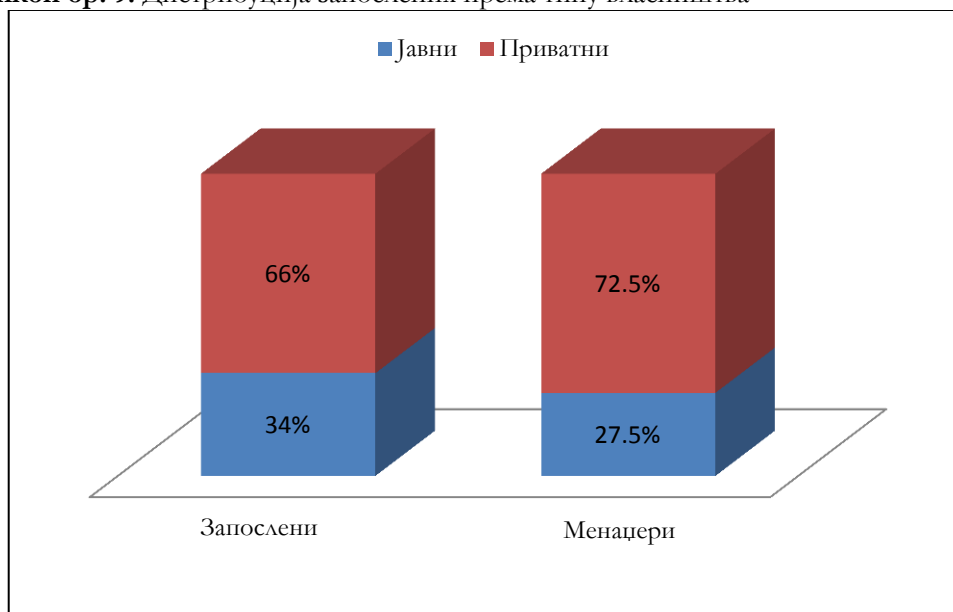
Подаци приказани у табели бр. 26 и на графикону бр. 9 показују да већи број испитаника припада организацијама које су у приватном власништву. Од укупног броја испитаних запослених, њих 198 (66%) је запослено у приватном сектору, док је од укупног броја испитаних менаџера, њих 58 (72,5%) на руководећим позицијама у овим организацијама. Када су у питању организације које послују у јавном сектору, у истраживању је учествовало 102 запослена (34%) и 22 менаџера (27,5%).

Табела бр. 26: Дистрибуција узорка према типу власништва организације

Сектор	Запослени		Менаџери	
	Фреквенција	Процент	Фреквенција	Процент
Јавни	102	34.0	22	27.5
Приватни	198	66.0	58	72.5
Укупно	300	100.0	80	100.0

Извор: приказ аутора

Графикон бр. 9: Дистрибуција запослених према типу власништва



Извор: приказ аутора

*Дистрибуција узорка према делатности организације*

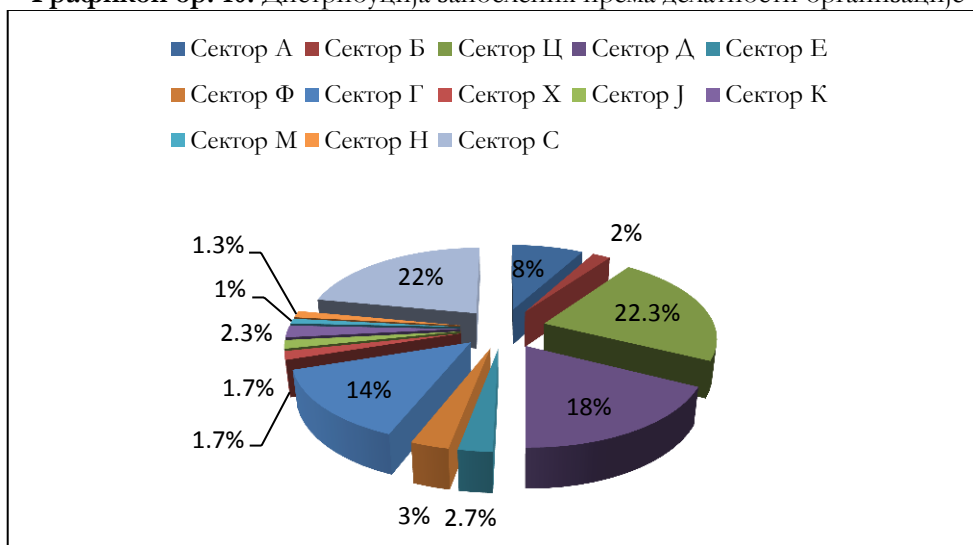
У табели бр. 27 и на графикону бр. 10 и бр. 11 приказани су подаци који показују дистрибуцију узрока (запослених и менаџера) према делатности организације. Највећи број испитаника запослено је у организацијама које припадају сектору Ц. Пређивачка индустрија и сектору С. Остале услужне делатности. 67 запослених (22,3%) и 18 менаџера (22,5%) ради у организацијама које припадају сектору Ц (преређивачка индустрија), а 66 запослених (22%) и 19 менаџера (23,8%) је запослено је у организацијама које послују у сектору С (остале услужне делатности). По проценту заступљености у узорку следе: сектор Д (снабдевање електричном енергијом, гасом, паром и климатизациојом) из ког је испитано 54 запослена (18%) и 12 менаџера (15%), затим Г (трговина на велико, трговина на мало, поправка моторних возила и мотоцикала), из наведеног сектора испитано је 42 запослена (14%) и 13 менаџера (16,3%); затим сектор А (пољопривреда, шумарство и рибарство) у оквиру ког је испитано 24 запослена (8%) и 6 менаџера (7,5%). Удео испитаника из организација које припадају осталим секторима: сектор Б, сектор Ф, сектор Х, сектор Ј, сектор К, сектор М и сектор Н је мањи од 3% (по сектору), те вредности неће бити посебно образлагане.

Табела бр. 27: Дистрибуција узорка према делатности организације

Делатност	Запослени		Менаџери	
	Фреквенција	Процент	Фреквенција	Процент
Сектор А. Пољопривреда, шумарство и рибарство	24	8.0	6	7.5
Сектор Б. Рударство	6	2.0	2	2.5
Сектор Ц. Прерађивачка индустрија	67	22.3	18	22.5
Сектор Д. Снабдевање електричном енергијом, гасом, паром и климатизација	54	18.0	12	15.0
Сектор Е. Снабдевање водом, управљање отпадним водама, контролисање процеса уклањања отпада и сличне активности	8	2.7	2	2.5
Сектор Ф. Грађевинарство	9	3.0	2	2.5
Сектор Г. Трговина на велико, трговина на мало, поправка моторних возила и мотоцикала	42	14.0	13	16.3
Сектор Х. Саобраћај и складиштење	5	1.7	1	1.3
Сектор Ј. Информисање и комуникација	5	1.7	1	1.3
Сектор К. Финансијска делатност и делатност осигурања	7	2.3	2	2.5
Сектор М. Стручне, научне и иновационе делатности	3	1.0	1	1.3
Сектор Н. Административне и помоћне услужне делатности	4	1.3	1	1.3
Сектор С. Остале услужне делатности	66	22.0	19	23.8
Укупно	300	100.0	80	100.0

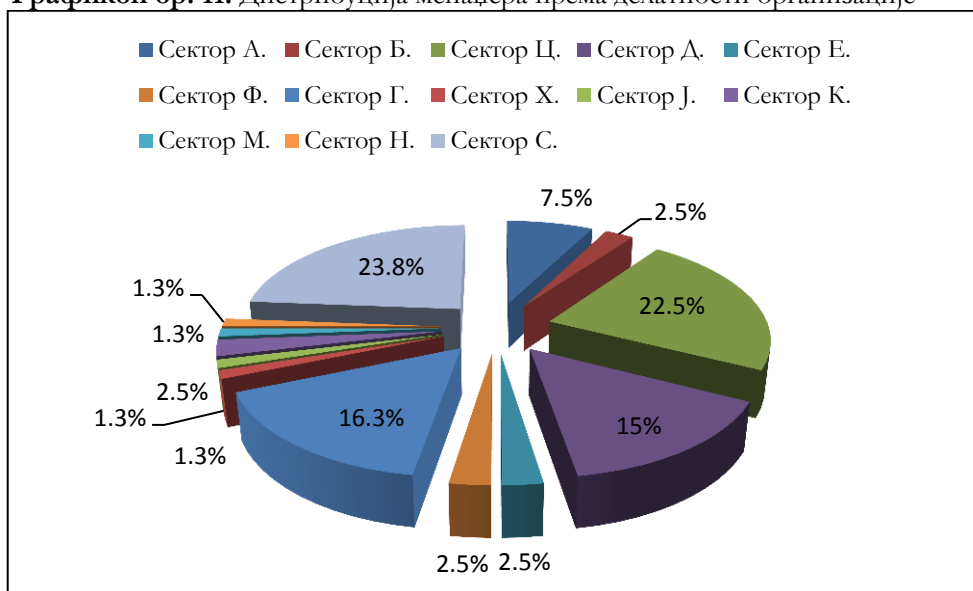
Извор: приказ аутора

Графикон бр. 10: Дистрибуција запослених према делатности организације



Извор: приказ аутора

Графикон бр. 11: Дистрибуција менаџера према делатности организације



Извор: приказ аутора

## 6.2.2 Анализа хипотеза применом СМАРТ ПЛС-а (SMART PLS)

На основу владајућих ставова у литератури и резултата досадашњих истраживања постављене су четири хипотезе које ће бити анализирани и тестиране помоћу програма Smart PLS.

### Тестирање модела

Као што је већ поменуто, истраживачки модел се базира на три варијабле истраживања: емоционална интелигенција менаџера (формативни конструкт (вишег) четвртог реда), исходи лидерства (формативни конструкт вишег (другог) реда и радна ангажованост (формативни конструкт вишег (другог) реда).

На основу типова веза између конструката разликују се: рефлексивно-рефлексивни, рефлексивно-формативни, формативно-рефлексивни и формативно-формативни модели (Becker, Klein & Wetzels, 2012). Модел који је представљен у докторској дисертацији је рефлексивно-формативни. Код овог модела конструкти нижег реда су рефлексивни, а конструкти вишег реда су формативни (Grubor & Milićević, 2019). Код рефлексивно-формативних модела неопходно је на адекватан и тачан начин моделирати конструкт вишег реда. Постоје три начина за моделирање конструкта вишег реда: приступ понављајућих индикатора, двостепени приступ и хибридни приступ (Becker, Klein & Wetzels, 2012). У дисертацији је коришћен приступ понављајућих индикатора који подразумева да се конструкти вишег реда специфицирају као латентне варијабле које представљају све манифестне варијабле основних латентних варијабли нижег реда (Becker, Klein & Wetzels, 2012). Овај приступ се често користи због своје предности која се огледа у томе да је могуће истовремено проценити све конструкте независно од тога ком нивоу припадају (Grubor & Milićević, 2019).

Пре самог тестирања модела, поред моделирања конструката вишег реда, потребно је представити критеријуме тестирања који су различити за рефлексивне и формативне моделе. Grubor & Milićević (2019) су дали преглед критеријума тестирања за рефлексивне и формативне моделе (прилагођено према Hair, Ringle & Sarstedt, 2013; Hair et al., 2017).

С обзиром на то да се прво врши тестирање конструката нижег реда, који су у овом случају рефлексивни, прво ће бити приказани критеријуми тестирања рефлексивних модела у табели бр. 28.

Табела бр. 28: Критеријуми тестирања рефлективних модела

Поузданост индикатора	<b>Outer loadings <math>\geq 0.7</math></b> Показатељ оптерећења за сваки индикатор би требало да буде једнак или већи од 0.7
Интерна конзистентност	<b>Composite reliability (CR) <math>&gt; 0.7</math></b> Вредност композитне поузданости за сваки конструкт би требало да буде већи од 0.7.
Конвергентна валидност	<b>Average variance extracted (AVE) <math>&gt; 0.5</math></b> Просечна вредност издвојене варијансе за сваки конструкт би требала да буде већа од 0.5
Дискриминантна валидност	За тестирање дискриминантне валидности може се применити приступ унакрсних оптерећења ( <b>cross-loadings</b> ), <b>Fornell-Larcker</b> критеријум и однос корелација - <b>Heterotrait-monotrait HTMT</b> .

Извор: Grubor & Milićević (2019), стр. 183.

Након тестирања конструката нижег реда, врши се тестирање конструката вишег реда који су у овом моделу формативни. Критеријуми тестирања формативних модела приказани су у табели бр. 29.

Табела бр. 29: Критеријуми тестирања формативних модела

Конвергентна валидност	<b>Redundancy analysis</b> Тестирање постојања корелације између формативног конструкта и његове рефлективне поставке. Коefицијент корелације би требало да буде једнак или већи од 0.7.
Анализа колинеарности	<b>Variance inflation factor (VIF) <math>&lt; 5</math>.</b> Фактор инфлације варијансе за сваки индикатор би требало да буде мањи од 5.
Релативни допринос индикатора и његова значајност	<b>Outer weights</b> Анализа спољног утицаја индикатора и његове значајности разматрањем t вредности, p вредности или стандардне грешке.
Апсолутни допринос индикатора његова значајност	Анализа показатеља "оптерећења" индикатора и његове значајности; уколико утицај индикатора није значајан, кореспондирајући показатељ оптерећења би требало да буде једнак или већи од 0.5 или статистички значајан.

Извор: Grubor & Milićević (2019), стр. 183.

### Психометријске карактеристика упитника за запослене

У овом делу биће анализирани психометријске карактеристике рефлективних и формативних конструката спољног модела, као и психометријске карактеристике формативних конструката унутрашњег модела.

**Анализа психометријских карактеристика рефлексивних конструката –  
спољни модел**

За потребе анализе рефлексивних конструката у моделу анализирана је поузданост индикатора, интерна конзистентност, конвергентна валидност и дискриминантна валидност.

**Поузданост индикатора** означава удео варијансе индикатора која је објашњена латентном варијаблом (Asgari, 2016) и уколико су индикатори поуздани они јасно описују однос између латентних варијабли и њихових мера. У табели бр. 30 приказана су оптерећења за сваки индикатор. Према Nair и сарадницима (2019) доњи праг, односно најнижа граница прихватљивости је 0.708.

**Табела бр. 30:** Показатељи оптерећења индикатора рефлексивних конструката (Outer loadings)

Конструкти/индикатори	Показатељ оптерећења (Outer loadings)
<b>Емоционална самосвест (ESA)</b>	
SA_ESA_34	0.816
SA_ESA_39	0.780
SA_ESA_41	0.776
SA_ESA_44	0.748
<b>Тежња за успехом (АО)</b>	
SM_AO_28	0.833
SM_AO_36	0.853
SM_AO_57	0.858
<b>Прилагодљивост (ADA)</b>	
SM_ADA_10	0.778
SM_ADA_35	0.796
SM_ADA_42	0.845
SM_ADA_51	0.778
<b>Емоционална самоконтрола (ESC)</b>	
SM_ESC_16	0.751
SM_ESC_18	0.825
SM_ESC_58	0.859
SM_ESC_59	0.842
SM_ESC_60	0.741
<b>Оптимизам (PO)</b>	
SM_PO_45	0.789
SM_PO_50	0.806
SM_PO_55	0.743
SM_PO_62	0.838
SM_PO_65	0.830
<b>Емпатија (EMP)</b>	

SM_EMP_23	0.846
SM_EMP_43	0.891
SM_EMP_53	0.850
<b>Свест о организацији (ОА)</b>	
SA_OA_13	0.775
SA_OA_21	0.784
SA_OA_64	0.801
SA_OA_67	0.848
<b>Управљање конфликтима (СМ)</b>	
RM_CM_8	0.882
RM_CM_14	0.831
RM_CM_15	0.758
RM_CM_26	0.795
<b>Усавршавање других (СiМ)</b>	
RM_CiM_22	0.835
RM_CiM_47	0.879
RM_CiM_52	0.895
RM_CiM_66	0.876
<b>Утицај (ИНФ)</b>	
RM_INF_17	0.713
RM_INF_38	0.754
RM_INF_68	0.806
<b>Инспиративно лидерство (ИЛ)</b>	
RM_IL_7	0.888
RM_IL_27	0.916
RM_IL_61	0.843
<b>Тимски рад (ТЕАМ)</b>	
RM_TEAM_12	0.893
RM_TEAM_25	0.894
RM_TEAM_37	0.914
RM_TEAM_56	0.887
<b>Перципирана ефективност лидера (ЕФФЕС)</b>	
EFFEC_LO1	0.820
EFFEC_LO2	0.818
EFFEC_LO3	0.880
EFFEC_LO4	0.893
<b>Задовољство лидером (САТИС)</b>	
SATIS_LO5	0.963
SATIS_LO6	0.964
<b>Додатни напор (трус) (ЕФФОРТ)</b>	
EFFORT_LO7	0.967
EFFORT_LO8	0.962
EFFORT_LO9	0.958



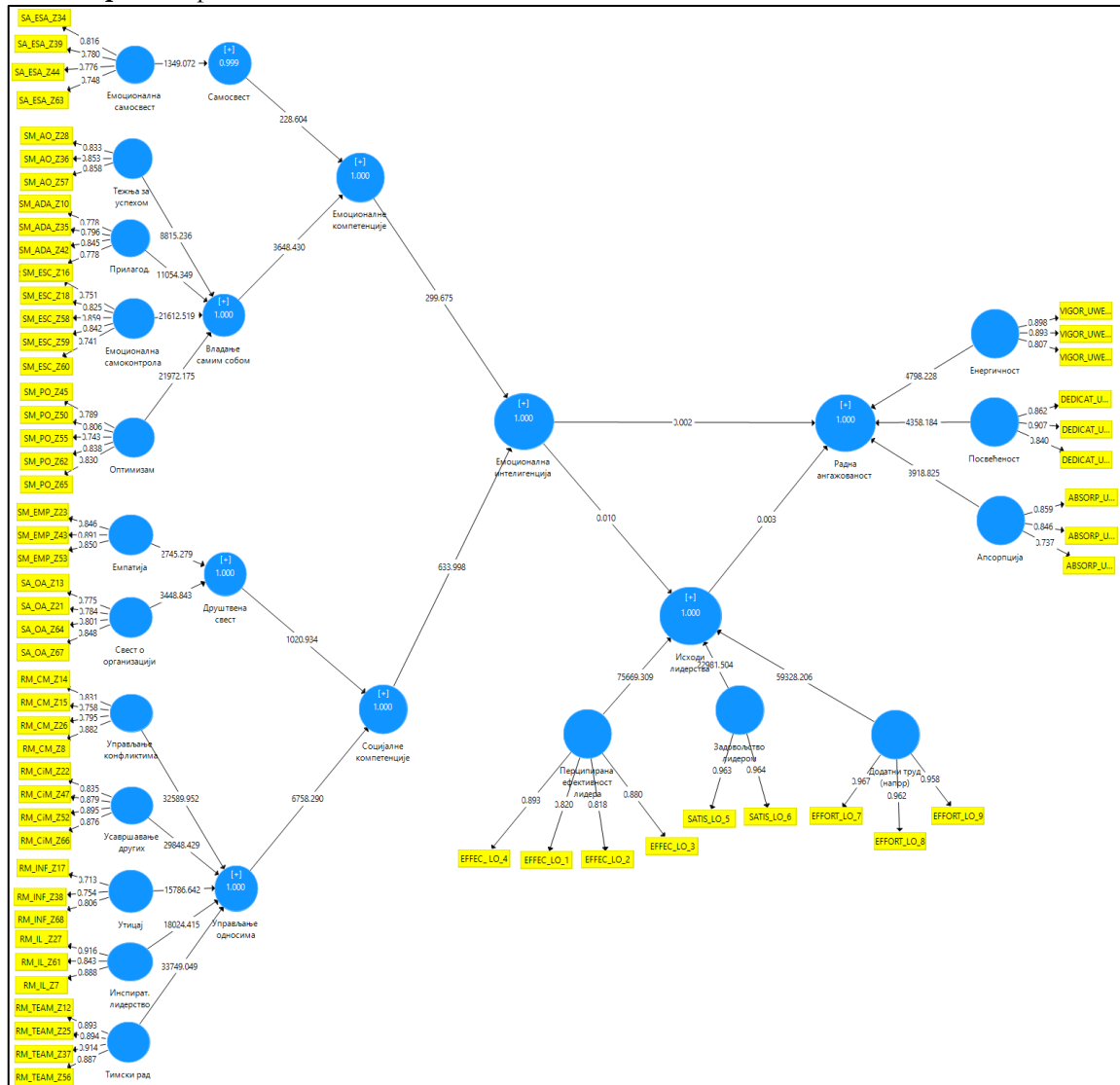
<b>Енергичност (VIGOR)</b>	
VIGOR_UWES1	0.989
VIGOR_UWES2	0.893
VIGOR_UWES5	0.807
<b>Посвећеност (DEDICAT)</b>	
DEDICAT_UWES3	0.862
DEDICAT_UWES4	0.907
DEDICAT_UWES7	0.840
<b>Апсорпција</b>	
ABSORP_UWES6	0.859
ABSORP_UWES8	0.846
ABSORP_UWES9	0.737

Извор: приказ аутора

На основу резултата приказаних у табели бр. 30 задржани су индикатори који имају распон вредности од 0.713 до 0.989, односно све вредности су изнад прага прихватљивости од 0.708 (Hair et al., 2019). Остали индикатори су искључени из анализе. Hair и сарадници (2017) наводе да могу бити задржани индикатори који имају оптерећење између 0,4 и 0,7 ако то не утиче на поузданост мерног модела. Међутим, то у овом моделу није случај, односно сви искључени индикатори су нарушавали поузданост мерену путем просечне вредности издвојене варијансе за сваки конструкт (AVE) и вредност композитне поузданости за сваки конструкт (CR).

Након искључивања индикатора чије су се вредности налазиле испод доњег прага прихватљивости, модел изгледа као на слици бр. 10.

Слика бр. 10: Приказ модела



Извор: Приказ аутора

Тестирање **интерне конзистентности** или доследности је потребно ради процене да ли упитник заиста мери оно што желимо да истражимо. Тест поузданости је спроведен и израчунавањем Cronbach  $\alpha$  (**Cronbach's Alpha**), вредности композитне поузданости (**Composite reliability - CR**) и просечне вредности издвојене варијансе (**Average variance extracted - AVE**) за сваки конструкт.

Табела бр. 31: Оцена поузданости мерног модела (интерна конзистентност и конвергентна валидност)

Конструкти	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (CR)	Average variance extracted (AVE)
Емоционална самосвест	0.785	0.861	0.609
Тежња за успехом	0.806	0.885	0.720
Прилагодљивост	0.812	0.876	0.640
Емоционална самоконтрола	0.863	0.902	0.648
Оптимизам	0.861	0.900	0.643
Емпатија	0.828	0.897	0.744
Свест о организацији	0.815	0.878	0.644
Управљање конфликтима	0.835	0.890	0.669
Усавршавање других	0.894	0.927	0.760
Утицај	0.631	0.802	0.575
Инспиративно лидерство	0.858	0.914	0.780
Тимски рад	0.919	0.943	0.805
Перципирана ефективност лидера	0.876	0.914	0.728
Задовољство лидером	0.923	0.963	0.929
Додатни напор (труд)	0.960	0.974	0.927
Енергичност	0.834	0.901	0.752
Посвећеност	0.839	0.903	0.757
Апсорпција	0.750	0.856	0.666

Извор: Приказ аутора

Cronbach  $\alpha$  је мера унутрашње конзистентности или поузданости конструкта и показује у којој мери су ставке које чине дати конструкт уско повезане. На основу резултата приказаних у табели бр. 31 види се да се вредности Cronbach  $\alpha$  крећу од 0.631 до 0.919. Највећи број аутора сматра да је доња граница прихватљивости 0.7 (Hair et al., 2017), док поједини аутори препоручују да доњи праг буде 0.6 (Dakduk, González & Portalanza, 2019). Из приложеног се види да су све вредности коефицијента Cronbach  $\alpha$  за све конструкте изнад 0.7, док је вредност коефицијента Cronbach  $\alpha$  само за један конструкт (утицај) испод 0.7, али је и то веће од 0.6.

Композитна поузданост је такође један од показатеља поузданости, али за разлику од Cronbach  $\alpha$  која се заснива на претпоставци да су факторска оптерећења за све ставке иста, композитна поузданост (CR) узима у обзир различита факторска оптерећења за сваку ставку. Вредност композитне поузданости креће се од 0.802 до 0.974. Доњи

праг прихватљивости за комозитну поузданост је 0.7 (Hair et al., 2017). На основу наведеног, резултати приказани у табели бр. 31 указују на то да је задовољених критеријум композитне поузданости.

Процена конвергентне валидности извршена је на основу анализе просечне вредности издвојене варијансе (**Average variance extracted - AVE**) која нам показује који проценат варијансе нека латентна варијабла у структуралном моделу дели са осталим латентним варијаблама (Матић, 2014, стр. 219). Вредности AVE крећу се од 0.575 до 0.929. Имајући у виду да је најнижа граница прихватљивости AVE 0.5 (Hair et al., 2017, стр. 118), може се закључити да је конвергентна валидност задовољена за све наведене конструкте, односно да се већи део варијансе латентних варијабли може објаснити индикаторима (Матић, 2014, стр. 220).

Провера **дискриминантне валидности** врши се ради утврђивања јединствености сваког конструкта и њихове међусобне различитости (Renić & Mandić, 2018 стр. 10; Hair et al., 2017, стр. 118). За тестирање дискриминантне валидности може се применити приступ унакрсних оптерећења, затим **Fornell-Larcker** критеријум и однос корелација (**Heterotrait-monotrait HTMT**) (Ab Hamid, Sami & Sidek, 2017, стр. 2; Grubor & Milićević, 2019, стр. 183). У докторској дисертацији дискриминантна валидност биће тестирана путем приступа унакрсних оптерећења и Fornell-Larcker критеријума који се и најчешће користе.

Табела бр. 32: Дискриминантна валидност (cross-loadings)

	ABS OR P	DE DIC AT	EF FE C	EF FO RT	C M	CI M	IL	I N F	T EA M	SA TI S	E S A	O A	A D A	A O	E M P	E S C	P O	VI GO R
ABSORP _UWES_ _6	0.8 59	0.57 7	0.3 38	0.35 1	0. 30	0. 26	0. 32	0. 26	0.2 75	0. 34	0. 21	0. 29	0. 25	0. 28	0. 36	0. 28	0. 34	0.5 23
ABSORP _UWES_ _8	0.8 46	0.63 3	0.4 70	0.44 6	0. 38	0. 42	0. 40	0. 22	0.3 69	0. 43	0. 25	0. 33	0. 35	0. 37	0. 44	0. 29	0. 37	0.5 16
ABSORP _UWES_ _9	0.7 37	0.40 0	0.2 92	0.29 6	0. 21	0. 20	0. 20	0. 26	0.1 89	0. 27	0. 21	0. 27	0. 17	0. 21	0. 26	0. 17	0. 23	0.3 36
DEDICA T_UWES _3	0.54 8	0.86 2	0.4 89	0.52 9	0. 40	0. 45	0. 42	0. 31	0.4 41	0. 44	0. 39	0. 41	0. 41	0. 43	0. 51	0. 35	0. 40	0.6 70
DEDICA T_UWES _4	0.58 3	0.90 7	0.4 31	0.49 2	0. 37	0. 41	0. 43	0. 26	0.3 60	0. 40	0. 34	0. 36	0. 37	0. 35	0. 48	0. 32	0. 34	0.6 04
DEDICA T_UWES _7	0.61 8	0.84 0	0.3 90	0.50 2	0. 30	0. 38	0. 39	0. 24	0.3 61	0. 42	0. 25	0. 34	0. 33	0. 30	0. 39	0. 28	0. 34	0.6 03
EFFEC_ LO_4	0.46 3	0.44 3	0.8 93	0.71 1	0. 61	0. 66	0. 66	0. 43	0.6 85	0. 77	0. 45	0. 61	0. 65	0. 63	0. 63	0. 58	0. 56	0.4 13
EFFEC_ LO_1	0.36 7	0.46 3	0.8 20	0.59 0	0. 51	0. 52	0. 50	0. 35	0.5 27	0. 58	0. 32	0. 43	0. 51	0. 48	0. 46	0. 44	0. 46	0.4 19
EFFEC_ LO_2	0.33 6	0.39 3	0.8 18	0.52 0	0. 51	0. 48	0. 46	0. 35	0.5 41	0. 56	0. 35	0. 46	0. 50	0. 47	0. 45	0. 43	0. 47	0.4 07
EFFEC_ LO_3	0.37 9	0.41 8	0.8 80	0.73 0	0. 58	0. 69	0. 67	0. 41	0.6 87	0. 76	0. 50	0. 64	0. 66	0. 60	0. 65	0. 53	0. 54	0.4 11

EFFORT_LO_7	0.43 6	0.54 7	0.7 41	<b>0.96</b> 7	0. 67 5	0. 78 4	0. 75 7	0. 46 7	0.7 28	0. 81 2	0. 55 2	0. 62 9	0. 70 5	0. 60 9	0. 72 8	0. 63 4	0. 64 8	0.5 22
EFFORT_LO_8	0.42 3	0.58 5	0.7 24	<b>0.96</b> 2	0. 61 7	0. 78 4	0. 75 2	0. 44 8	0.7 17	0. 77 8	0. 53 1	0. 62 1	0. 67 4	0. 59 8	0. 71 4	0. 59 0	0. 59 5	0.5 54
EFFORT_LO_9	0.44 6	0.55 4	0.7 14	<b>0.95</b> 8	0. 60 7	0. 74 7	0. 72 4	0. 46 5	0.6 91	0. 78 8	0. 53 3	0. 64 2	0. 68 7	0. 57 9	0. 69 4	0. 61 0	0. 65 0	0.5 24
RM_CM_14	0.33 4	0.34 4	0.5 39	0.52 8	<b>0.83</b> 1	0. 58 8	0. 58 7	0. 38 4	0.6 43	0. 57 8	0. 50 0	0. 56 6	0. 58 3	0. 49 5	0. 58 3	0. 61 4	0. 50 5	0.3 72
RM_CM_15	0.30 6	0.32 9	0.4 53	0.37 7	<b>0.75</b> 8	0. 48 2	0. 45 2	0. 24 0	0.5 29	0. 52 2	0. 33 5	0. 45 8	0. 47 4	0. 46 1	0. 50 8	0. 48 1	0. 36 9	0.2 70
RM_CM_26	0.28 2	0.33 9	0.5 18	0.56 4	<b>0.79</b> 5	0. 64 8	0. 65 0	0. 40 2	0.6 69	0. 55 2	0. 49 0	0. 53 9	0. 56 6	0. 63 7	0. 65 0	0. 53 3	0. 50 3	0.2 88
RM_CM_8	0.32 3	0.35 4	0.6 25	0.64 7	<b>0.88</b> 2	0. 69 7	0. 68 8	0. 41 6	0.7 55	0. 69 1	0. 48 3	0. 62 9	0. 66 6	0. 66 7	0. 64 4	0. 64 9	0. 57 0	0.3 47
RM_CiM_22	0.29 7	0.40 7	0.5 19	0.66 2	0. 59 6	<b>0.83</b> 5	0. 70 5	0. 35 0	0.6 72	0. 60 7	0. 50 2	0. 52 6	0. 60 5	0. 55 0	0. 67 9	0. 49 4	0. 48 7	0.4 35
RM_CiM_47	0.34 2	0.42 7	0.6 45	0.69 5	0. 67 8	<b>0.87</b> 9	0. 76 3	0. 46 3	0.7 34	0. 68 5	0. 58 5	0. 61 9	0. 67 1	0. 62 6	0. 69 5	0. 62 3	0. 58 9	0.4 37
RM_CiM_52	0.33 6	0.44 6	0.6 40	0.71 9	0. 62 5	<b>0.89</b> 5	0. 77 3	0. 44 4	0.7 56	0. 72 0	0. 54 6	0. 63 2	0. 71 4	0. 62 1	0. 73 1	0. 55 2	0. 56 6	0.4 14
RM_CiM_66	0.33 8	0.40 2	0.6 34	0.71 7	0. 69 7	<b>0.87</b> 6	0. 75 5	0. 52 5	0.7 50	0. 70 1	0. 59 8	0. 67 4	0. 72 0	0. 71 5	0. 72 3	0. 67 8	0. 62 0	0.3 94
RM_IL_27	0.37 8	0.44 1	0.6 54	0.70 1	0. 70 8	0. 78 8	<b>0.91</b> 6	0. 47 1	0.7 88	0. 68 8	0. 56 7	0. 62 8	0. 68 1	0. 67 5	0. 76 7	0. 66 0	0. 60 1	0.4 67
RM_IL_61	0.35 0	0.45 5	0.5 72	0.63 5	0. 58 1	0. 71 3	<b>0.84</b> 3	0. 53 7	0.6 41	0. 63 7	0. 53 9	0. 62 9	0. 68 8	0. 62 7	0. 66 6	0. 62 6	0. 61 2	0.4 40
RM_IL_7	0.30 9	0.37 9	0.5 87	0.70 9	0. 65 4	0. 77 5	<b>0.88</b> 8	0. 43 0	0.7 58	0. 69 1	0. 54 7	0. 61 2	0. 65 2	0. 63 8	0. 69 6	0. 55 5	0. 54 3	0.4 17
RM_INF_17	0.21 3	0.22 5	0.3 14	0.34 8	0. 32 0	0. 33 5	0. 35 4	<b>0.71</b> 3	0.3 37	0. 31 4	0. 24 4	0. 30 5	0. 38 7	0. 32 4	0. 29 9	0. 35 4	0. 38 7	0.2 10
RM_INF_38	0.18 7	0.25 2	0.3 42	0.34 6	0. 31 5	0. 39 1	0. 40 9	<b>0.75</b> 4	0.3 89	0. 33 0	0. 46 4	0. 42 0	0. 41 7	0. 40 8	0. 39 4	0. 37 1	0. 41 2	0.2 94
RM_INF_68	0.29 2	0.24 6	0.3 83	0.39 2	0. 38 2	0. 43 6	0. 46 2	<b>0.80</b> 6	0.4 09	0. 38 6	0. 37 4	0. 43 9	0. 44 9	0. 48 2	0. 46 5	0. 39 5	0. 42 6	0.2 68
RM_TEAM_12	0.27 4	0.36 6	0.6 40	0.68 6	0. 71 4	0. 73 6	0. 73 7	0. 44 7	<b>0.89</b> 3	0. 65 6	0. 52 8	0. 69 3	0. 70 0	0. 63 1	0. 67 2	0. 60 4	0. 55 8	0.3 41
RM_TEAM_25	0.28 6	0.33 7	0.5 92	0.61 3	0. 69 1	0. 70 2	0. 71 8	0. 41 4	<b>0.89</b> 4	0. 65 9	0. 49 7	0. 67 9	0. 67 2	0. 63 9	0. 69 8	0. 61 3	0. 54 1	0.3 66
RM_TEAM_37	0.36 0	0.46 4	0.7 09	0.70 1	0. 75 8	0. 78 7	0. 75 8	0. 47 6	<b>0.91</b> 4	0. 73 7	0. 55 5	0. 70 6	0. 75 8	0. 73 2	0. 76 2	0. 67 3	0. 64 8	0.4 47
RM_TEAM_56	0.33 0	0.42 6	0.6 43	0.65 3	0. 72 5	0. 77 3	0. 75 8	0. 45 7	<b>0.88</b> 7	0. 66 8	0. 56 0	0. 69 0	0. 73 1	0. 72 1	0. 75 2	0. 66 4	0. 66 4	0.4 02
SATIS_LO_5	0.42 3	0.47 2	0.7 67	0.78 2	0. 71 7	0. 76 0	0. 73 3	0. 44 8	0.7 36	<b>0.96</b> 3	0. 47 4	0. 67 8	0. 75 5	0. 67 9	0. 71 8	0. 63 9	0. 60 6	0.4 77

ВЕЗА ИЗМЕЂУ КОМПОНЕНТИ ЕМОЦИОНАЛНЕ ИНТЕЛИГЕНЦИЈЕ,  
ЛИДЕРСТВА И РАДНЕ АНГАЖОВАНОСТИ ЗАПОСЛЕНИХ У  
ПОСЛОВНОМ АМБИЈЕНТУ РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ

2021.

SATIS_L O_6	0.42 4	0.47 0	0.7 63	0.80 5	0. 67 2	0. 74 3	0. 73 5	0. 42 8	0.7 27	<b>0.</b> <b>96</b> <b>4</b>	0. 51 7	0. 64 2	0. 73 3	0. 65 2	0. 71 3	0. 60 3	0. 57 4	0.4 80
SA_ESA_ 34	0.23 5	0.34 5	0.4 72	0.54 2	0. 59 2	0. 62 1	0. 59 8	0. 38 2	0.5 94	0. 51 5	<b>0.</b> <b>81</b> <b>6</b>	0. 54 5	0. 61 1	0. 58 3	0. 63 1	0. 48 5	0. 52 4	0.2 88
SA_ESA_ 39	0.17 6	0.24 9	0.2 35	0.32 3	0. 30 2	0. 36 6	0. 36 7	0. 41 4	0.3 17	0. 25 0	<b>0.</b> <b>78</b> <b>0</b>	0. 31 8	0. 31 8	0. 32 9	0. 40 5	0. 18 8	0. 22 5	0.2 83
SA_ESA_ 44	0.20 6	0.26 3	0.3 47	0.38 8	0. 35 2	0. 44 1	0. 45 6	0. 36 3	0.4 14	0. 36 5	<b>0.</b> <b>77</b> <b>6</b>	0. 39 0	0. 44 2	0. 35 9	0. 52 3	0. 35 3	0. 34 5	0.3 12
SA_ESA_ 63	0.26 3	0.32 7	0.4 55	0.48 6	0. 48 8	0. 56 6	0. 51 9	0. 33 8	0.5 29	0. 46 8	<b>0.</b> <b>74</b> <b>8</b>	0. 49 0	0. 53 7	0. 46 9	0. 57 9	0. 44 2	0. 50 0	0.3 17
SA_OA_1 3	0.32 4	0.39 0	0.6 48	0.62 9	0. 69 2	0. 66 9	0. 66 2	0. 43 3	0.7 86	0. 67 4	0. 50 7	<b>0.</b> <b>77</b> <b>5</b>	0. 66 3	0. 65 6	0. 63 6	0. 57 8	0. 55 4	0.3 81
SA_OA_2 1	0.28 0	0.30 6	0.4 61	0.45 8	0. 45 9	0. 45 5	0. 46 5	0. 35 6	0.5 29	0. 48 5	0. 38 5	<b>0.</b> <b>78</b> <b>4</b>	0. 55 4	0. 47 7	0. 45 3	0. 41 6	0. 44 3	0.2 86
SA_OA_6 4	0.26 4	0.31 6	0.4 37	0.41 4	0. 47 2	0. 50 9	0. 53 2	0. 39 2	0.5 35	0. 43 7	0. 43 5	<b>0.</b> <b>80</b> <b>1</b>	0. 54 3	0. 49 4	0. 53 7	0. 50 2	0. 49 2	0.2 81
SA_OA_6 7	0.31 3	0.35 9	0.4 97	0.58 7	0. 53 1	0. 61 3	0. 59 0	0. 46 5	0.6 13	0. 58 8	0. 46 5	<b>0.</b> <b>84</b> <b>8</b>	0. 63 7	0. 57 7	0. 59 0	0. 55 6	0. 55 1	0.3 90
SM_ADA _10	0.22 7	0.29 0	0.5 58	0.56 1	0. 55 7	0. 58 1	0. 62 1	0. 38 0	0.6 60	0. 62 7	0. 41 9	0. 56 6	<b>0.</b> <b>77</b> <b>8</b>	0. 57 2	0. 58 0	0. 60 3	0. 45 1	0.2 63
SM_ADA _35	0.29 6	0.44 1	0.5 95	0.60 6	0. 59 7	0. 63 3	0. 64 2	0. 44 5	0.6 61	0. 60 8	0. 57 7	0. 61 9	<b>0.</b> <b>79</b> <b>6</b>	0. 63 1	0. 65 0	0. 55 0	0. 55 0	0.3 38
SM_ADA _42	0.31 4	0.37 0	0.5 68	0.56 6	0. 59 6	0. 66 6	0. 62 9	0. 42 3	0.6 61	0. 64 6	0. 50 5	0. 64 1	<b>0.</b> <b>84</b> <b>5</b>	0. 61 0	0. 62 9	0. 61 2	0. 60 8	0.3 67
SM_ADA _51	0.21 6	0.26 9	0.4 90	0.55 8	0. 50 5	0. 60 9	0. 54 4	0. 52 1	0.5 70	0. 58 8	0. 46 0	0. 56 8	<b>0.</b> <b>77</b> <b>8</b>	0. 57 6	0. 53 1	0. 49 9	0. 57 1	0.3 34
SM_AO_ 28	0.25 3	0.33 5	0.4 46	0.46 7	0. 52 0	0. 54 9	0. 57 8	0. 48 4	0.5 74	0. 50 1	0. 48 6	0. 51 7	0. 57 8	<b>0.</b> <b>83</b> <b>3</b>	0. 53 5	0. 46 8	0. 49 6	0.2 77
SM_AO_ 36	0.30 4	0.32 1	0.5 37	0.44 2	0. 58 0	0. 52 3	0. 53 9	0. 44 4	0.6 04	0. 53 8	0. 39 4	0. 51 9	0. 60 5	<b>0.</b> <b>85</b> <b>3</b>	0. 51 1	0. 48 3	0. 53 2	0.3 08
SM_AO_ 57	0.36 8	0.40 6	0.6 62	0.64 6	0. 66 5	0. 74 6	0. 73 1	0. 44 7	0.7 41	0. 69 9	0. 54 0	0. 70 2	0. 70 6	<b>0.</b> <b>85</b> <b>8</b>	0. 70 7	0. 63 5	0. 59 2	0.4 06
SM_EMP _23	0.42 8	0.53 5	0.5 89	0.69 8	0. 61 9	0. 71 0	0. 72 5	0. 39 9	0.6 89	0. 66 0	0. 53 4	0. 55 1	0. 59 6	0. 57 1	<b>0.</b> <b>84</b> <b>6</b>	0. 52 8	0. 51 1	0.4 65
SM_EMP _43	0.37 7	0.43 3	0.5 59	0.64 5	0. 65 1	0. 72 5	0. 72 3	0. 47 4	0.7 07	0. 64 5	0. 68 0	0. 58 8	0. 67 8	0. 59 7	<b>0.</b> <b>89</b> <b>1</b>	0. 60 9	0. 59 5	0.4 20
SM_EMP _53	0.35 8	0.41 8	0.5 59	0.57 6	0. 62 6	0. 66 6	0. 63 7	0. 45 0	0.6 84	0. 61 8	0. 55 5	0. 65 4	0. 65 9	0. 63 1	<b>0.</b> <b>85</b> <b>0</b>	0. 59 9	0. 55 8	0.3 79
SM_ESC _16	0.24 6	0.34 5	0.5 04	0.52 7	0. 58 2	0. 58 8	0. 54 7	0. 43 8	0.6 09	0. 53 3	0. 39 1	0. 51 2	0. 58 0	0. 48 8	0. 52 2	<b>0.</b> <b>75</b> <b>1</b>	0. 50 8	0.3 50
SM_ESC _18	0.22 2	0.27 7	0.4 16	0.44 8	0. 53 9	0. 47 3	0. 51 7	0. 39 8	0.5 26	0. 45 2	0. 32 4	0. 46 5	0. 53 2	0. 44 3	0. 51 8	<b>0.</b> <b>82</b> <b>5</b>	0. 51 1	0.3 53
SM_ESC _58	0.27 7	0.29 7	0.5 12	0.55 9	0. 63 3	0. 58 6	0. 62 4	0. 44 6	0.6 40	0. 56 3	0. 43 8	0. 61 2	0. 60 6	0. 59 2	0. 62 5	<b>0.</b> <b>85</b> <b>9</b>	0. 59 2	0.3 18

SM_ESC_59	0.306	0.339	0.512	0.568	0.569	0.625	0.628	0.407	0.611	0.544	0.499	0.591	0.618	0.552	0.582	<b>0.842</b>	0.559	0.373
SM_ESC_60	0.213	0.228	0.444	0.444	0.489	0.431	0.462	0.280	0.463	0.499	0.222	0.382	0.506	0.443	0.442	<b>0.741</b>	0.396	0.271
SM_PO_45	0.306	0.339	0.455	0.508	0.468	0.485	0.494	0.389	0.519	0.442	0.429	0.460	0.483	0.501	0.485	0.455	<b>0.789</b>	0.310
SM_PO_50	0.274	0.301	0.446	0.470	0.465	0.455	0.494	0.420	0.490	0.441	0.394	0.424	0.494	0.479	0.500	0.474	<b>0.806</b>	0.311
SM_PO_55	0.293	0.262	0.401	0.426	0.342	0.418	0.417	0.366	0.436	0.410	0.270	0.398	0.473	0.418	0.438	0.448	<b>0.743</b>	0.225
SM_PO_62	0.363	0.398	0.575	0.614	0.580	0.607	0.617	0.478	0.607	0.583	0.439	0.585	0.642	0.570	0.567	0.576	<b>0.838</b>	0.418
SM_PO_65	0.346	0.369	0.519	0.587	0.533	0.615	0.603	0.488	0.622	0.553	0.501	0.655	0.621	0.579	0.585	0.600	<b>0.830</b>	0.411
VIGOR_UWES_1	0.499	0.603	0.442	0.491	0.347	0.465	0.465	0.333	0.400	0.423	0.298	0.366	0.364	0.363	0.432	0.383	<b>0.898</b>	0.308
VIGOR_UWES_2	0.450	0.616	0.421	0.477	0.346	0.430	0.441	0.280	0.408	0.427	0.308	0.370	0.382	0.362	0.398	0.358	<b>0.893</b>	0.356
VIGOR_UWES_5	0.538	0.651	0.390	0.470	0.326	0.354	0.392	0.272	0.321	0.440	0.391	0.356	0.315	0.299	0.436	0.336	<b>0.807</b>	0.361

Извор: приказ аутора

Мерни модел има адекватну дискриминантну валидност када је оптерећење индикатора за одређени конструкт већи од оптерећења индикатора осталих конструката (Chin, 1998). Резултати представљени у табели бр. 32 показују да је оптерећење индикатора одређеног конструкта веће од оптерећења индикатора осталих конструката у истим редовима и колонама, чиме се јасно раздваја свака латентна промешива. Приказани резултати потврђују дискриминантну валидност мерног модела.

Табела бр. 33: Дискриминантна валидност (Fornell-Larcker) критеријум)

	ABSORP	EFFORT	ESC	ESA	EMP	VIGOR	SATIS	IL	PO	EFFEC	DEDICAT	ADA	OA	AO	TEAM	CM	CM	INF
ABSORP	<b>0.816</b>																	
EFFORT	0.452	<b>0.963</b>																
ESC	0.316	0.635	<b>0.805</b>															
ESA	0.282	0.560	0.473	<b>0.780</b>														
EMP	0.448	0.740	0.672	0.684	<b>0.862</b>													
VIGOR	0.572	0.554	0.415	0.384	0.487	<b>0.867</b>												
SATIS	0.439	0.823	0.644	0.514	0.743	0.496	<b>0.964</b>											
IL	0.392	0.773	0.695	0.624	0.805	0.500	0.761	<b>0.883</b>										
PO	0.397	0.656	0.643	0.513	0.644	0.425	0.612	0.661	<b>0.802</b>									
EFFEC	0.456	0.755	0.594	0.485	0.659	0.482	0.794	0.685	0.603	<b>0.853</b>								
DEDICAT	0.670	0.584	0.371	0.380	0.534	0.720	0.489	0.480	0.420	0.502	<b>0.870</b>							
ADA	0.331	0.716	0.708	0.614	0.748	0.408	0.772	0.762	0.683	0.692	0.430	<b>0.800</b>						
OA	0.369	0.655	0.643	0.561	0.695	0.420	0.685	0.705	0.638	0.640	0.429	0.479	<b>0.802</b>					
AO	0.367	0.618	0.630	0.561	0.696	0.394	0.690	0.732	0.640	0.654	0.420	0.747	0.690	<b>0.848</b>				
TEAM	0.349	0.740	0.712	0.597	0.804	0.434	0.759	0.828	0.673	0.721	0.445	0.798	0.772	0.760	<b>0.897</b>			
CM	0.379	0.658	0.701	0.559	0.733	0.392	0.721	0.736	0.602	0.658	0.417	0.706	0.675	0.699	0.805	<b>0.818</b>		
CM	0.377	0.802	0.676	0.641	0.812	0.481	0.780	0.860	0.651	0.701	0.482	0.779	0.705	0.722	0.836	0.746	<b>0.872</b>	
INF	0.307	0.478	0.493	0.480	0.512	0.341	0.455	0.542	0.538	0.458	0.318	0.552	0.516	0.539	0.501	0.448	0.514	<b>0.759</b>

Извор: Приказ аутора



Дискриминантна валидност је испитана применом Fornell-Larcker критеријума (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2012). Према овом критеријуму, корен из AVE латентне променљиве мора имати већу вредност од свих корелација са осталим латентним променљивим (Fornell & Larcker, 1981). Табела бр. 33 показује да је дискриминантна валидност задовољена, јер је вредност корена AVE на дијагонали већа од свих вредности испод за сваку променљиву.

### Тестирање психометријских карактеристика формативних варијабли – спољни модел

Код формативних конструката у моделу анализиран је спољни утицаја индикатора и њихове значајности разматрањем t статистике, p вредности и стандардне грешке, поред наведеног спроведена је анализа мултиколинearности путем фактора повећања варијансе (**Variance inflation factor - VIF**).

**Табела бр. 34:** Анализа формативних конструката спољног модела (Outer Weights, T-statistics, P values)

	Outer Weights	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values
<b>Формативни конструкти другог реда</b>				
Тежња за успехом -> Владање самим собом	0,215	0,011	19,676	<b>0,000</b>
Прилагодљивост -> Владање самим собом	0,273	0,012	22,961	<b>0,000</b>
Емоционална самоконтрола -> Владање самим собом	0,332	0,014	23,158	<b>0,000</b>
Оптимизам -> Владање самим собом	0,329	0,013	24,485	<b>0,000</b>
Емоционална самосвест -> Самосвест	1,000	0,000	5892,075	<b>0,000</b>
Емпатија -> Друштвена свест	0,513	0,015	33,102	<b>0,000</b>
Свест о организацији -> Друштвена свест	0,573	0,016	36,110	<b>0,000</b>
Управљање конфликтима -> Управљање односима	0,229	0,010	23,854	<b>0,000</b>
Усавршавање других -> Управљање односима	0,278	0,007	37,758	<b>0,000</b>
Утицај -> Управљање односима	0,104	0,011	9,670	<b>0,000</b>
Инспират. лидерство -> Управљање односима	0,212	0,005	40,620	<b>0,000</b>
Тимски рад -> Управљање односима	0,298	0,008	39,443	<b>0,000</b>
<b>Формативни конструкти трећег реда</b>				
Владање самим собом -> Емоционалне компетенције	0,874	0,013	66,630	<b>0,000</b>
Самосвест -> Емоционалне компетенције	0,185	0,013	14,713	<b>0,000</b>
Друштвена свест -> Социјалне компетенције	0,278	0,009	31,623	<b>0,000</b>
Управљање односима -> Социјалне компетенције	0,744	0,010	73,115	<b>0,000</b>

Извор: Приказ аутора

На основу резултата приказаних у табели бр. 34 о адекватности формативних конструката спољног модела (конструкти другог и трећег реда) може се извести закључак да су сви коефицијенти пута позитивни и значајни ( $p < 0,05$ ).

Следећи корак код тестирања формативних конструката је **анализа мултиколинеарности** између њих. Анализа мултиколинеарности се врши путем фактора повећања варијансе (**Variance inflation factor - VIF**). Граница прихватљивости вредности фактора повећања варијансе (VIF) дефинисана је другачије од стране различитих аутора. Кок (2015) сматра да ако је  $VIF < 3.3$  онда не постоји мултиколинеарност између формативних конструката. Друга група аутора сматра да је граница прихватљивости вредности фактора повећања варијансе (VIF) 5, односно ако је  $VIF < 5$ , тада не постоји мултиколинеарност (Ringle, De Silva & Bido, 2015; Hair et al., 2017; Grubor & Milićević, 2019). Постоје и аутори који сматрају да граница прихватљивости вредности фактора повећања варијансе (VIF) треба да буде још мање стриктна, те сматрају да не постоји мултиколинеарност између формативних конструката ако је  $VIF < 10$  (Henseler, Ringle & Sinkovics, 2009).

Табела бр. 35: Вредности фактора повећања варијансе (Variance inflation factor – VIF)

Формативни конструкти	VIF
<b>Формативни конструкти другог реда</b>	
<b>Владање самим собом</b>	
Тежња за успехом	2.488
Прилагодљивост	3.092
Емоционална самоконтрола	2.264
Оптимизам	2.173
<b>Самосвест</b>	
Емоционална самосвест	1.000
<b>Друштвена свест</b>	
Емпатија	1.934
Свест о организацији	1.934
<b>Управљање односима</b>	
Управљање конфликтима	3.026
Усавршавање других	4.839
Утицај	1.441
Инспиративно лидерство	4.735
Тимски рад	4.871
<b>Формативни конструкти трећег реда</b>	
<b>Емоционалне компетенције</b>	
Владање самим собом	1.638
Самосвест	1.638
<b>Социјалне компетенције</b>	
Друштвена свест	4.783
Управљање односима	4.783

Извор: Приказ аутора

На основу резултата приказаних у табели бр. 35 може се извести закључак да не постоји проблем мултиколинеарности између формативних конструката. Вредност

фактора повећања варијансе (VIF) је мањи од 5 (Hair et al., 2017; Grubor & Milićević, 2019), односно мањи од 10 (Henseler, Ringle & Sinkovics, 2009).

На основу представљених резултата може се закључити да је мерни модел поуздан и валидан, што представља предуслов за тестирање и анализу структуралног модела.

### **Тестирање структуралног модела - унутрашњи модел**

Структурални модел сачињен је од три формативна конструкта: емоционалне интелигенције (формативни конструкт четвртог нивоа), исхода лидерства (формативни конструкт другог реда) и радне ангажованости (формативни конструкт другог реда).

**Табела бр. 36:** Анализа формативних конструката унутрашњег модела (Outer Weights, T-statistics, P values)

	<b>Outer Weights</b>	<b>Standard Deviation (STDEV)</b>	<b>T Statistics</b>	<b>P Values</b>
Емоционалне компетенције -> Емоционална интелигенција	0,410	0,010	41,609	<b>0,000</b>
Социјалне компетенције -> Емоционална интелигенција	0,612	0,011	57,903	<b>0,000</b>
Перципирана ефикасност лидера -> Исходи лидерства	0,412	0,010	42,904	<b>0,000</b>
Задовољство лидером -> Исходи лидерства	0,260	0,006	45,849	<b>0,000</b>
Додатни труд (напор) -> Исходи лидерства	0,407	0,010	42,236	<b>0,000</b>
Енергичност -> Радна ангажованост	0,394	0,013	30,889	<b>0,000</b>
Посвећеност -> Радна ангажованост	0,414	0,012	34,924	<b>0,000</b>
Апсорпција -> Радна ангажованост	0,329	0,013	24,872	<b>0,000</b>

**Извор:** Приказ аутора

На основу резултата приказаних у табели бр. 36 о прикладности формативних конструката унутрашњег модела емоционалне интелигенције, исхода лидерства и апсорпције, а на основу коефицијента пута између ових конструката и њихових конструката нижег реда може се извести закључак да су сви коефицијенти пута у случају емоционалне интелигенције (емоционалне компетенције и социјалне компетенције), исхода лидерства (перципирана ефикасност, задовољство лидером, додатни труд), као и у случају радне ангажованости запослених (енергичност, посвећеност и апсорпција) позитивни и статистички значајни ( $p < 0,05$ ).

Табела бр. 37: Вредности фактора повећања варијансе (Variance inflation factor – VIF)

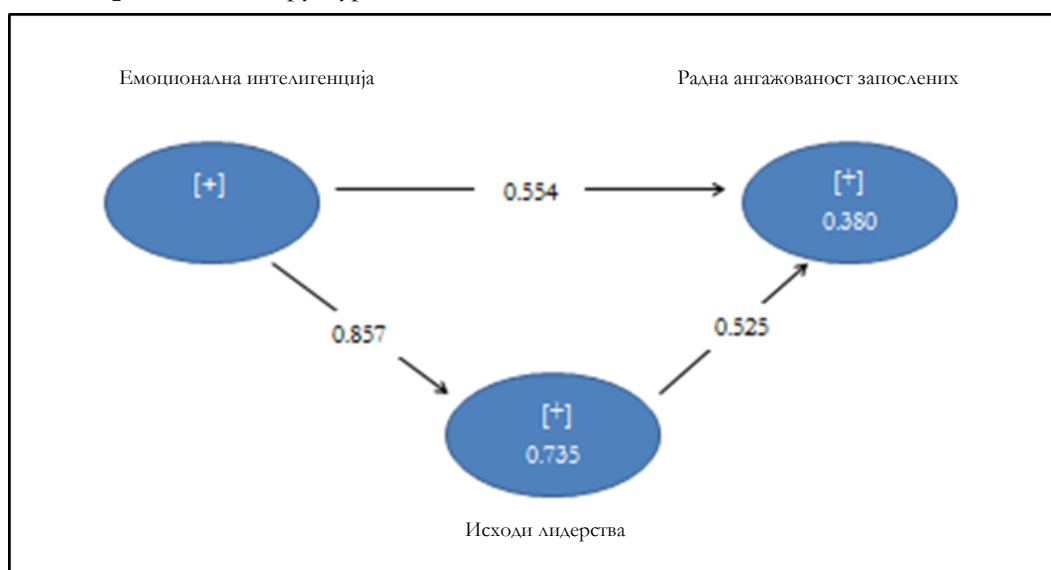
Формативни конструкти	VIF
<b>Емоционална интелигенција</b>	
Емоционалне компетенције	6.075
Социјалне компетенције	6.075
<b>Исходи лидерства</b>	
Перципирана ефективност лидера	3.112
Задовољство лидером	4.449
Додатни напор (труд)	3.884
<b>Радна ангажованост</b>	
Енергичност	2.262
Посвећеност	2.738
Апсорпција	1.904

Извор: Приказ аутора

На основу резултата приказаних у табели бр. 37 може се извести закључак да не постоји проблем мултиколинеарности између димензија који чине формативне конструкте. Вредност фактора повећања варијансе (VIF) је мањи од 5 (Hair et al., 2017; Grubor & Milićević, 2019) за конструкте: исходи лидерства и радну ангажованост, односно мањи од 10 (Henseler, Ringle & Sinkovics, 2009) за конструкт емоционална интелигенција.

Квалитет структуралног модела испитан је путем израчунавања коефицијента детерминације ( $R^2$ ). Коефицијент детерминације објашњава колики је део варијансе једне променљиве, објашњен или проузрокован варијансом друге променљиве (Pallant, 2017).

Слика бр. 11: Слика структуралног модела



Извор: приказ аутора

Табела бр. 38: Коефицијент детерминације ( $R^2$ )

	R Square	R Square Adjusted
Исходи лидерства	0.735	0.734
Радна ангажованост	0.380	0.376

Извор: приказ аутора

Резултати приказани у табели бр. 38 показују да је коефицијент детерминације зависне латентне варијабле *исходи лидерства* 0.735, односно 73,5% варијансе наведене варијабле објашњено је независном латентном варијаблом емоционална интелигенција. Коефицијент детерминације зависне латентне варијабле *радна ангажованост* износи 0.380, односно 38,5% варијансе наведене варијабле објашњено је варијансама других променљивих у моделу (емоционална интелигенције и исхода лидерства).

### Психометријске карактеристике упитника за менаџере

За потребе давања одговора на нека од постављених истраживачких питања и на специфичне циљеве у анализу је потребно укључити и менаџере. Пре приказа и анализе резултата неопходно је извршити анализу валидности и поузданости упитника који су попуњавали менаџери.

Табела бр. 39: Поузданост индикатора мерног модела, интерна конзистентност и конвергентна валидност

Конструкти	Показатељ оптерећења (Outer loadings)	Cronbach's Alpha	CR	AVE
<b>Емоционална самосвест (ESA)</b>		<b>0.678</b>	<b>0.807</b>	<b>0.514</b>
SA_ESA_M34	0.639			
SA_ESA_M39	0.796			
SA_ESA_M41	0.613			
SA_ESA_M44	0.799			
<b>Тежња за успехом (АО)</b>		<b>0.678</b>	<b>0.804</b>	<b>0.508</b>
SM_AO_M9	0.677			
SM_AO_M29	0.613			
SM_AO_M36	0.783			
SM_AO_M57	0.764			
<b>Прилагодљивост (ADA)</b>		<b>0.662</b>	<b>0.798</b>	<b>0.501</b>
SM_ADA_M10	0.673			
SM_ADA_M19	0.778			
SM_ADA_M35	0.779			
SM_ADA_M51	0.882			
<b>Емоционална самоконтрола (ESC)</b>		<b>0.699</b>	<b>0.833</b>	<b>0.626</b>
SM_ESC_M18	0.712			

SM_ESC_M58	0.893			
SM_ESC_M59	0.757			
<b>Оптимизам (РО)</b>		<b>0.772</b>	<b>0.847</b>	<b>0.526</b>
SM_PO_M45	0.622			
SM_PO_M50	0.730			
SM_PO_M55	0.771			
SM_PO_M62	0.782			
SM_PO_M65	0.709			
<b>Емпатија (ЕМР)</b>		<b>0.638</b>	<b>0.788</b>	<b>0.501</b>
SM_EMP_M23	0.816			
SM_EMP_M30	0.595			
SM_EMP_M43	0.737			
SM_EMP_M53	0.617			
<b>Свест о организацији (ОА)</b>		<b>0.601</b>	<b>0.768</b>	<b>0.526</b>
SA_OA_M6	0.698			
SA_OA_M13	0.785			
SA_OA_M67	0.688			
<b>Управљање конфликтима (СМ)</b>		<b>0.498</b>	<b>0.794</b>	<b>0.661</b>
RM_CM_M8	0.882			
RM_CM_M26	0.737			
<b>Усавршавање других (СiМ)</b>		<b>0.823</b>	<b>0.884</b>	<b>0.656</b>
RM_CiM_M22	0.719			
RM_CiM_M47	0.873			
RM_CiM_M52	0.831			
RM_CiM_M66	0.809			
<b>Утицај (ИНФ)</b>		<b>0.605</b>	<b>0.751</b>	<b>0.505</b>
RM_INF_M17	0.748			
RM_INF_M20	0.601			
RM_INF_M68	0.771			
<b>Инспиративно лидерство (ИЛ)</b>		<b>0.735</b>	<b>0.834</b>	<b>0.559</b>
RM_IL_M5	0.652			
RM_IL_M7	0.835			
RM_IL_M27	0.795			
RM_IL_M61	0.694			
<b>Тимски рад (ТЕАМ)</b>		<b>0.820</b>	<b>0.874</b>	<b>0.583</b>
RM_TEAM_M12	0.651			
RM_TEAM_M25	0.754			
RM_TEAM_M33	0.794			
RM_TEAM_M37	0.859			
RM_TEAM_M56	0.753			

Извор: приказ аутора

На основу резултата приказаних у табели бр. 39 задржани су индикатори који имају распон вредности од 0.595 до 0.893 Иако се доњом границом прихватљивости

сматра 0.708 (Hair et al., 2017), исти аутор истиче да могу бити задржани и индикатори који имају оптерећење између 0,4 и 0,7 ако то не утиче на поузданост мерног модела (вредност композитне поузданости за сваки конструкт (CR) и просечна вредност извојене варијансе за сваки конструкт (AVE) (Hair et al., 2017).

У истој табели приказани су вредности Cronbach  $\alpha$ . На основу резултата приказаних у табели бр. 39 види се да се вредности Cronbach  $\alpha$  крећу од 0.601 до 0.823. Иако највећи број аутора сматра да је доња граница прихватљивости 0.7 (Hair et al., 2017), ипак поједини аутори препоручују да доњи праг буде 0.6 (Dakduk, González & Portalanza, 2019). Поједини истраживачи преферирају употребу композитне поузданости уместо Cronbach  $\alpha$  коју критикују због вредности доње границе која потцењује истинску поузданост (Peterson & Kim, 2013). Критеријум композитне поузданости је задовољен, пошто су вредности за све индикаторе веће од 0.7 (Hair et al., 2017), односно крећу се у распону од 0,751 до 0,884. Извршена је и процена конвергентне валидности путем анализе просечне вредности извојене варијансе и може се извести закључак да је конвергентна валидност задовољена за све индикаторе пошто је AVE за све индикаторе већа од граничне вредности 0.5 (Hair et al., 2017).

Дискриминантна валидност биће тестирана путем унакрсних оптерећења индикатора и Fornell-Larcker критеријума.

Табела бр. 40: Дискриминантна валидност (Cross-loadings)

	ESA	ESC	EMP	IL	PO	ADA	OA	AO	TEAM	CM	SiM	INF
SA_ESA_M34	<b>0.639</b>	0.241	0.452	0.555	0.320	0.479	0.387	0.205	0.332	0.365	0.450	0.192
SA_ESA_M39	<b>0.796</b>	0.085	0.225	0.303	0.004	0.042	0.179	-0.163	0.039	0.115	0.165	0.135
SA_ESA_M41	<b>0.612</b>	0.244	0.374	0.247	0.269	0.263	0.253	0.234	0.124	0.164	0.219	0.227
SA_ESA_M44	<b>0.799</b>	0.042	0.293	0.449	0.101	0.181	0.225	0.091	0.042	0.171	0.280	0.121
SM_ESC_M18	0.032	<b>0.712</b>	0.046	0.085	0.119	0.239	0.123	0.252	0.031	0.093	0.065	0.356
SM_ESC_M58	0.129	<b>0.893</b>	0.168	0.267	0.271	0.417	0.226	0.322	0.210	0.302	0.300	0.534
SM_ESC_M59	0.304	<b>0.757</b>	0.302	0.306	0.162	0.375	0.332	0.305	0.197	0.229	0.294	0.320
SA_EMP_M23	0.410	0.098	<b>0.816</b>	0.387	0.390	0.423	0.545	0.385	0.403	0.473	0.507	0.279
SA_EMP_M30	0.129	0.110	<b>0.595</b>	0.383	0.109	0.271	0.457	0.361	0.382	0.397	0.464	0.237
SA_EMP_M43	0.462	0.146	<b>0.737</b>	0.324	0.285	0.288	0.379	0.202	0.144	0.399	0.384	0.273
SA_EMP_M53	0.250	0.291	<b>0.617</b>	0.187	0.420	0.234	0.490	0.273	0.231	0.361	0.279	0.224
RM_IL_M27	0.398	0.146	0.360	<b>0.795</b>	0.527	0.427	0.259	0.250	0.398	0.523	0.601	0.334
RM_IL_M5	0.188	0.245	0.181	<b>0.652</b>	0.263	0.366	0.210	0.369	0.224	0.308	0.446	0.151
RM_IL_M61	0.524	0.311	0.433	<b>0.694</b>	0.320	0.400	0.318	0.331	0.397	0.403	0.517	0.249
RM_IL_M7	0.470	0.193	0.381	<b>0.835</b>	0.355	0.456	0.495	0.287	0.491	0.406	0.623	0.416
SM_PO_M45	0.126	0.163	0.238	0.287	<b>0.622</b>	0.288	0.143	0.306	0.314	0.288	0.323	0.330
SM_PO_M50	0.184	0.231	0.414	0.321	<b>0.730</b>	0.307	0.398	0.365	0.250	0.427	0.437	0.232
SM_PO_M55	0.153	0.171	0.226	0.443	<b>0.771</b>	0.359	0.096	0.252	0.212	0.305	0.372	0.137
SM_PO_M62	0.221	0.121	0.359	0.373	<b>0.782</b>	0.333	0.230	0.266	0.146	0.346	0.433	0.043
SM_PO_M65	0.136	0.191	0.346	0.378	<b>0.709</b>	0.324	0.249	0.281	0.196	0.287	0.349	0.215

SM_ADA_M10	0.142	0.265	0.312	0.317	0.252	<b>0.673</b>	0.210	0.211	0.169	0.274	0.360	0.344
SM_ADA_M19	0.164	0.317	0.312	0.436	0.330	<b>0.778</b>	0.244	0.274	0.214	0.310	0.457	0.396
SM_ADA_M35	0.359	0.275	0.355	0.573	0.389	<b>0.779</b>	0.291	0.418	0.237	0.395	0.582	0.309
SM_ADA_M51	0.219	0.414	0.275	0.186	0.269	<b>0.582</b>	0.224	0.252	0.055	0.068	0.193	0.282
SA_OA_M13	0.325	0.355	0.547	0.314	0.204	0.263	<b>0.785</b>	0.302	0.413	0.333	0.374	0.374
SA_OA_M6	0.267	0.149	0.432	0.348	0.142	0.317	<b>0.698</b>	0.378	0.342	0.371	0.402	0.304
SA_OA_M67	0.177	0.112	0.481	0.300	0.334	0.174	<b>0.688</b>	0.287	0.176	0.280	0.430	0.293
SM_AO_M29	0.107	0.115	0.244	0.159	0.162	0.173	0.255	<b>0.613</b>	0.162	0.207	0.164	0.018
SM_AO_M36	0.066	0.269	0.489	0.246	0.333	0.401	0.363	<b>0.783</b>	0.435	0.554	0.335	0.338
SM_AO_M57	0.179	0.324	0.341	0.421	0.418	0.191	0.395	<b>0.764</b>	0.458	0.383	0.380	0.248
SM_AO_M9	- 0.027	0.312	0.147	0.283	0.195	0.397	0.226	<b>0.677</b>	0.212	0.274	0.300	0.378
RM_TEAM_M12	0.240	0.110	0.171	0.305	0.088	0.024	0.175	0.134	<b>0.651</b>	0.205	0.106	0.148
RM_TEAM_M25	0.156	0.172	0.320	0.348	0.152	0.201	0.347	0.222	<b>0.745</b>	0.388	0.332	0.328
RM_TEAM_M33	0.207	0.190	0.318	0.505	0.271	0.270	0.418	0.312	<b>0.794</b>	0.379	0.451	0.392
RM_TEAM_M37	0.108	0.213	0.394	0.366	0.221	0.231	0.389	0.565	<b>0.859</b>	0.379	0.329	0.364
RM_TEAM_M56	- 0.006	0.052	0.369	0.427	0.390	0.149	0.270	0.490	<b>0.753</b>	0.437	0.324	0.190
RM_CM_M26	0.341	0.172	0.611	0.527	0.426	0.406	0.430	0.446	0.494	<b>0.882</b>	0.547	0.407
RM_CM_M8	0.066	0.308	0.300	0.355	0.306	0.182	0.286	0.400	0.250	<b>0.737</b>	0.429	0.262
RM_CiM_M22	0.191	0.142	0.374	0.598	0.380	0.477	0.297	0.381	0.361	0.435	<b>0.719</b>	0.241
RM_CiM_M47	0.332	0.265	0.490	0.681	0.468	0.499	0.406	0.420	0.363	0.569	<b>0.873</b>	0.400
RM_CiM_M52	0.370	0.288	0.527	0.561	0.388	0.438	0.528	0.300	0.284	0.485	<b>0.831</b>	0.438
RM_CiM_M66	0.339	0.250	0.521	0.547	0.476	0.463	0.550	0.284	0.368	0.467	<b>0.809</b>	0.477
RM_INF_M17	0.173	0.406	0.192	0.314	0.125	0.379	0.231	0.137	0.258	0.300	0.380	<b>0.748</b>
RM_INF_M20	0.118	0.287	0.110	0.159	0.141	0.209	0.161	0.155	0.124	- 0.020	0.219	<b>0.601</b>
RM_INF_M68	0.185	0.396	0.399	0.334	0.266	0.371	0.484	0.436	0.374	0.464	0.390	<b>0.771</b>

Извор: приказ аутора

Резултати представљени у табели бр. 40 показују да је оптерећење индикатора одређеног конструкта веће од оптерећења индикатора осталих конструката у истим редовима и колонама, чиме се јасно раздваја свака латентна промелива (Chin, 1998). Приказани резултати потврђују да је критеријум дискриминантне валидности задовољен.



Табела бр. 41: Дискриминантна валидност (Fornell-Larcker критеријум)

	ESA	ESC	EMP	IL	PO	ADA	OA	AO	TEAM	CM	SiM	INF
ESA	0.717											
ESC	0.202	0.791										
EMP	0.458	0.225	0.697									
IL	0.542	0.289	0.463	0.748								
PO	0.227	0.243	0.439	0.499	0.725							
ADA	0.322	0.444	0.445	0.553	0.445	0.708						
OA	0.357	0.293	0.674	0.440	0.312	0.346	0.725					
AO	0.113	0.372	0.441	0.401	0.405	0.418	0.442	0.713				
TEAM	0.177	0.198	0.422	0.519	0.306	0.245	0.433	0.468	0.764			
CM	0.277	0.277	0.588	0.555	0.458	0.382	0.451	0.520	0.479	0.813		
SiM	0.383	0.294	0.592	0.738	0.530	0.579	0.551	0.428	0.425	0.606	0.810	
INF	0.230	0.519	0.364	0.401	0.260	0.469	0.448	0.370	0.387	0.422	0.484	0.710

Извор: приказ аутора

Табела бр. 41 показује да је дискриминантна валидност задовољена, јер је вредност корена AVE на дијагонали већа од свих вредности испод за сваку променљиву (Fornell & Larcker, 1981).

#### Анализа формативних конструката другог, трећег и четвртог реда.

Табела бр. 42: Анализа формативних конструката (Outer Weights, T-statistics, P values)

	Outer Weights	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values
<b>Формативни конструкти другог реда</b>				
Тежња за успехом -> Владање самим собом	0.320	0.042	7.547	0.000
Прилагодљивост -> Владање самим собом	0.345	0.030	11.377	0.000
Емоционална самоконтрола -> Владање самим собом	0.264	0.040	6.660	0.000
Оптимизам -> Владање самим собом	0.423	0.049	8.617	0.000
Емоционална самосвест -> Самосвест	0.999	0.001	825.315	0.000
Емпатија -> Друштвена свест	0.605	0.039	15.656	0.000
Свест о организацији -> Друштвена свест	0.486	0.040	12.266	0.000
Управљање конфликтима -> Управљање односима	0.159	0.015	10.332	0.000
Усавршавање других -> Управљање односима	0.348	0.032	11.000	0.000
Утицај -> Управљање односима	0.147	0.025	5.905	0.000
Инспиративно лидерство -> Управљање односима	0.288	0.024	11.836	0.000
Тимски рад -> Управљање односима	0.321	0.035	9.147	0.000
<b>Формативни конструкти трећег реда</b>				
Владање самим собом -> Емоционалне компетенције	0.884	0.063	14.088	0.000

Самосвест -> Емоционалне компетенције	0.260	0.096	2.709	<b>0.007</b>
Друштвена свест -> Социјалне компетенције	0.321	0.029	10.945	<b>0.000</b>
Управљање односима -> Социјалне компетенције	0.756	0.026	28.644	<b>0.000</b>
<b>Формативни конструкт четвртог реда</b>				
Емоционалне компетенције -> Емоционална интелигенција	0.408	0.033	12.212	<b>0.000</b>
Социјалне компетенције -> Емоционална интелигенција	0.655	0.031	21.432	<b>0.000</b>

Извор: приказ аутора

На основу резултата приказаних у табели бр. 42 о адекватности формативних конструката спољног модела (конструкти другог и трећег реда) може се извести закључак да су сви коефицијенти пута позитивни и значајни ( $p < 0,05$ ).

Табела бр. 43: Вредности фактора повећања варијансе (Variance inflation factor – VIF)

Формативни конструкти	VIF
<b>Формативни конструкти другог реда</b>	
<b>Владање самим собом</b>	
Тежња за успехом	1.375
Прилагодљивост	1.525
Емоционална самоконтрола	1.315
Оптимизам	1.345
<b>Самосвест</b>	
Емоционална самосвест	1.000
<b>Друштвена свест</b>	
Емпатија	1.834
Свест о организацији	1.834
<b>Управљање односима</b>	
Управљање конфликтима	1.795
Усавршавање других	2.663
Утицај	1.400
Инспиративно лидерство	2.507
Тимски рад	1.525
<b>Формативни конструкти трећег реда</b>	
<b>Емоционалне компетенције</b>	
Владање самим собом	1.115
Самосвест	1.115
<b>Социјалне компетенције</b>	
Друштвена свест	1.808
Управљање односима	1.808
<b>Формативни конструкт четвртог реда</b>	
<b>Емоционална интелигенција</b>	
Емоционалне компетенције	2.326
Социјалне компетенције	2.326

Извор: приказ аутора

На основу података приказаних у табели бр. 43 може се закључити да не постоји проблем мултиколинearности, пошто су вредности повећања варијансе за све конструкте ниже од најстриктнијег прага прихватљивости  $VIF < 3.3$  (Kock, 2015).

Након спроведене анализе позданости и валидности упитника на овом узорку менаџера, искључена су из анализе она питања која нису испуњавала постављене критеријуме, а након тога даљом провером утврђено је да сада упитник поуздан и валидан за даљу анализу.

### 6.2.3.1 Емоционална интелигенција менаџера и радна ангажованост запослених

**Прва истраживачка хипотеза гласи:**

**X1:** Постоје статистички значајне позитивне релације између компоненти емоционалне интелигенције менаџера и радне ангажованости запослених.

**Табела бр. 44:** Резултати тестирања структуралних односа (X1)

	Original Sample	Standard Deviation	T Statistics	P Values
<b>Емоционална интелигенција -&gt; Радна ангажованост</b>	0.554	0.045	12.442	<b>0.000</b>

**Извор:** приказ аутора

Резултати приказани у табели бр. 44 показују да постоји позитивна статистички значајна веза између емоционалне интелигенције и радне ангажованости ( $T=12.442$ ;  $p=0.000$ ). Добијени резултати указују на то да они менаџери који поседују емоционалне и социјалне компетенције, односно они менаџери које запослени перципирају као емоционалне интелигентне, подстичу већи степен радне ангажованости својих директно подређених.

### 6.2.3.2 Емоционална интелигенција менаџера и перцепција запослених о исходима лидерства

**Друга истраживачка хипотеза гласи:**

**X2:** Постоје статистички значајне позитивне релације између компоненти емоционалне интелигенције и перцепције запослених о исходима лидерства.

**Табела бр. 45:** Резултати тестирања структуралних односа (X2)

	Original Sample	Standard Deviation	T Statistics	P Values
<b>Емоционална интелигенција -&gt; Исходи лидерства</b>	0.857	0.017	50.969	<b>0.000</b>

**Извор:** приказ аутора

Резултати приказани у табели бр. 45 показују да постоји позитивна статистички значајна веза између емоционалне интелигенције и исхода лидерства ( $T=50.969$ ;  $p=0.000$ ). Резултати овог истраживања су потврдили резултате ранијих истраживања (Gardner & Stough, 2002). Приказани резултати воде до закључка да менаџере који владају собом и имају емоционалну самосвест, имају друштвену свест и знају да управљају међуљудским односима, запослени перципирају као ефективније, затим таквим менаџерима запослени су задовољнији и осећају се више мотивисано и подстакнуто да се више труде како би остварили боље резултате.

### 6.2.3.3 Перцепција запослених о исходима лидерства и радна ангажованост запослених

Трећа истраживачка хипотеза гласи:

**Х3:** Постоје статистички значјане позитивне релације између исхода лидерства и радне ангажованости запослених.

Табела бр. 46: Резултати тестирања структуралних односа (Х3)

	Original Sample	Standard Deviation	T Statistics	P Values
<b>Исходи лидерства -&gt; Радна ангажованост</b>	0.525	0.098	5.380	<b>0.000</b>

Извор: приказ аутора

Резултати приказани у табели бр. 46 показују да постоји позитивна статистички значајна веза између исхода лидерства посматрано кроз перципирану ефективност, задовољство лидерством и подстицање додатног труда од стране лидера и радне ангажованости (енергичност, посвећеност и апсорпција) ( $T=5.380$ ;  $p=0.000$ ). Резултати указују на то да уколико запослени перципирају своје менаџере као ефективне, оријентисане ка њима и уколико сматрају да је стил лидерства и приступ који менаџер користи задовољавајући, они ће се осећати више радно ангажовано што ће се манифестовати кроз виши степен енергичности, посвећености и усредсређености на посао.

### 6.2.3.4 Индиректна повезаност емоционалне интелигенције менаџера и радне ангажованости запослених посредством исхода лидерства

Четврта истраживачка хипотеза гласи:

**Х4:** Постоји статистички значајна индиректна повезаност емоционалне интелигенције менаџера и радне ангажованости запослених посредством исхода лидерства.

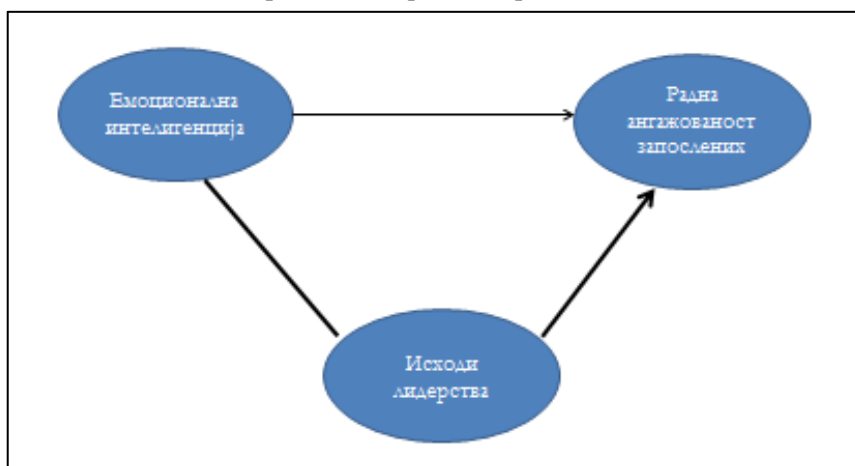
Табела бр. 47: Специфичан индиректан ефекат (X4)

	Original Sample	Standard Deviation	T Statistics	P Values
Емоционална интелигенција -> Исходи лидерства -> Радна ангажованост	0.451	0.086	5.260	<b>0.000</b>

Извор: приказ аутора

Резултати приказани у табели бр. 47 показују да постоји позитивна статистички значајна индиректна веза између емоционалне интелигенције и радне ангажованости посредством исхода лидерства ( $T=5.260$ ;  $p=0.000$ ). На основу наведеног може се донети закључак да менаџере који поседују социјалне и емоционалне компетенције њихови запослени ће перципирати као ефикасног лидера који улаже енергију у мотивисање и подстицање својих запослених да улажу додатни труд како би постигли боље резултате и остварили свој потенцијал, они ће изразити већи степен задовољства. Уколико запослени на овај начин перципирају свог менаџера, као ефикасног лидера који их мотивише, они ће бити задовољнији њиме, а самим тим ће бити енергичнији, срећнији, посвећени и усредсређени на посао. Емоционално интелигентни менаџери испољавају супериорније исходе лидерства и на тај начин подстичу већи степен радне ангажованости запослених.

Слика бр. 12: Специфичан индиректан ефекат



Извор: приказ аутора

#### Анализа емоционалне интелигенције менаџера, исхода лидерства и радне ангажованости запослених – остали специфични циљеви и истраживачка питања

Поред тестирања прехтодних хипотеза које су дале одговор на питања о директној повезаности емоционалне интелигенције менаџера и радне ангажованости запослених, затим о директној повезаности емоционалне интелигенције менаџера и перципираних исхода лидерства, даље о директној повезаности перципираних исхода лидерства и радне ангажованости запослених, као и о индиректној

повезаности емоционалне интелигенције менаџера и радне ангажованости запослених посредством перципираних исхода лидерства, потребно је урадити додатне анализе како би био дат одговор на специфичне циљеве истраживања.

Један од специфичних циљева истраживања у докторској дисертацији је испитивање емоционалних и социјалних компетенција менаџера у привредним субјектима у Републици Србији са њиховог сопственог аспекта (самооцењивање), као и са аспекта њихових директно подређених (запослених).

У наредној табели приказани су резултати оцењивања и самооцењивања емоционалне интелигенције (емоционалних и социјалних компетенција менаџера). Оцењивавање емоционалне интелигенције менаџера вршили су непосредно подређени (од 3 до 5 подређених), а самооцењивање је вршио сваки менаџер за себе.

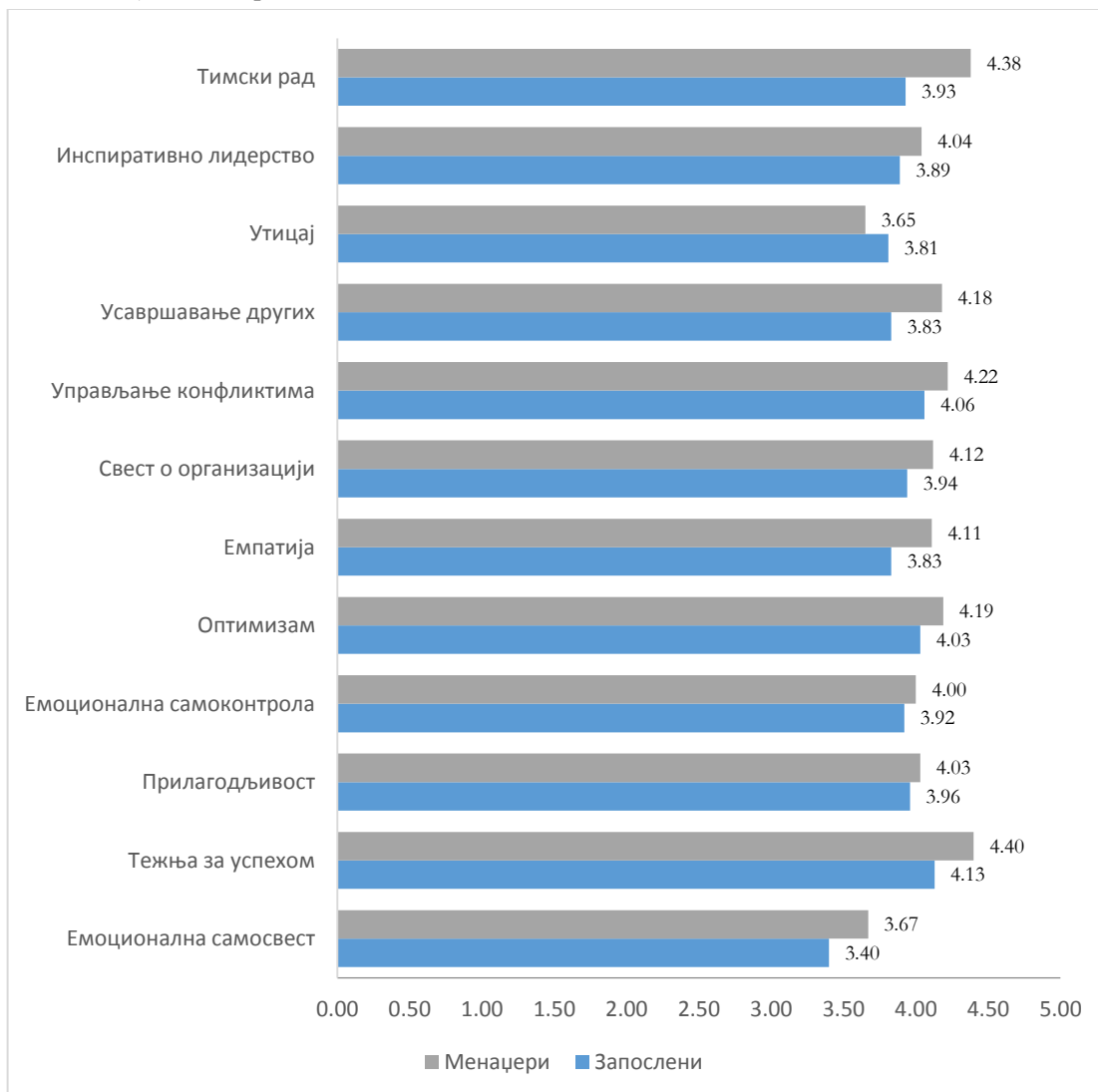
**Табела бр. 48:** Компарација оцена запослених и менаџера о емоционалној интелигенцији менаџера

Кластер	Компетенције	Запослени		Менаџери	
		Mean	Standard Deviation	Mean	Standard Deviation
Самосвест	Емоционална самосвест	3.40	.69	3.67	.52
Управљање самим собом	Тежња за успехом	4.13	.80	4.40	.49
	Прилагодљивост	3.96	.75	4.03	.49
	Емоционална самоконтрола	3.92	.79	4.00	.46
	Оптимизам	4.03	.72	4.19	.45
Друштвена свест	Емпатија	3.83	.89	4.11	.50
	Свест о организацији	3.94	.75	4.12	.47
Управљање односима	Управљање конфликтима	4.06	.86	4.22	.51
	Усавршавање других	3.83	.92	4.18	.55
	Утицај	3.81	.73	3.65	.58
	Инспиративно лидерство	3.89	.94	4.04	.56
	Тимски рад	3.93	.73	4.38	.46

Извор: приказ аутора

На основу података приказаних у табели бр. 48 и на графикону бр. 12 може се извршити упоређивање резултата запослених и менаџера.

**Графикон бр. 12:** Компарација оцена запослених и менаџера о емоционалној интелигенцији менаџера



**Извор:** приказ аутора

Приказани резултати истраживања показују да је емоционална интелигенција менаџера и са аспекта запослених, као и са аспекта самих менаџера оцењена изнад просека, односно оценама од 3 до 5. Анализирајући све компетенције, изводи се закључак да су менаџери дали себи боље оцене у односу на то како су их њихови непосредно подређени оценили за све компетенције, осим за утицај (менаџери: средња вредност 3.65; запослени: средња вредност 3.81). Највећа одступања примећена су код тимског рада (запослени: средња вредност 3.93, стандардна девијација 0.73; менаџери: средња вредност 4.38, стандардна девијација 0.46), затим код усавршавања других (запослени: средња вредност 3.83, стандардна девијација 0.92; менаџери: средња вредност 4.18, стандардна девијација 0.58) и код тежње за успехом (запослени: средња вредност 4.13, стандардна девијација 0.80; менаџери: средња вредност 4.40, стандардна девијација 0.49). Приказани резултати показују и то да су разлике у оцењивању посебно присутне у делу социјалних компетенција

(кластери: друштвена свест и упарављање односима), односно да менаџери сматрају да имају боље социјалне компетенције него што то сматрају запослени. Када је реч о емоционалним компетенцијама, и запослени и менаџери су дали приближно исте оцене. Посматрајући минималне и максималне вредности за компетенције, занимљиво је споменути да је минимална вредност 2, а максимална 5 када су оцене менаџера у питању. Посматрајући резултате анализе минималних и максималних вредности у бази запослених, минимална вредност је 1, а максимална 5. Ни код једне компетенције минимална вредност не прелази вредност од 1.6. Наведено може да укаже на то да је у случају самооцењивања присутан субјективизам. Због наведеног је неопходно увести запослене у анализу, како би се добили веродостојнији резултати, што је уосталом и препоручено од стране аутора упитника (Нау Group, 2011, стр. 10). На основу такве препоруке наведено је урађено у оквиру истраживања ове докторске дисертације.

Наредни специфичан циљ ком ће бити посвећена пажња гласи: Испитати исходе лидерства оцењене од стране директно подређених (запослених) у привредним субјектима на територији Републике Србије. Резултати ове анализе даће одговор на истраживачка питања која су наведена у наставку. Да ли и у којој мери запослени у пословном амбијенту Републике Србије перципирају своје надређене као ефективне? Да ли и у којој мери су запослени у пословном амбијенту Републике Србије задовољни својим надређенима? Да ли у којој мери запослени у пословном амбијенту Републике Србије сматрају да их надређени подстичу да остваре свој пуни потенцијал?

**Табела бр. 49:** Mean (M), standard error (SE), and standard deviation (SD) – Исходи лидерства (N=300)

Исходи лидерства	Mean (M)	Standard error (SE)	Standard deviation (SD)
Перципирана ефективност лидера	4.06	0.04	0.78
Задовољство лидером	4.07	0.06	0.01
Додатни напор (труд)	3.73	0.06	1.11

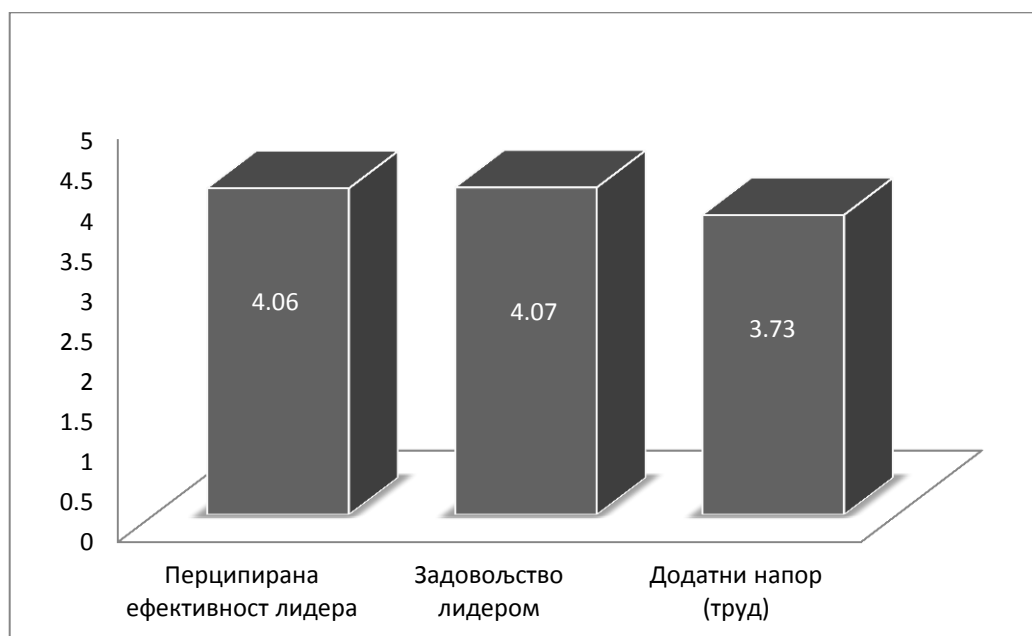
Извор: приказ аутора

На основу података приказаних у табели бр. 49 може се закључити да је задовољство лидером најбоље оцењен исход лидерства од стране запослених (средња вредност=4.07; стандардна девијација=0.01). Ова вредност указује на то да су запослени обухваћени овим истраживањем прилично задовољни приступом и методама лидерства које користи њихов надређени. Перципирана ефективност лидера је такође високо оцењена (Средња вредност 4.06, стандардна девијација=0.78) Запослени у организацијама у Републици Србији сматрају своје надређене прилично



ефективним у задовољењу потреба организације и потреба својих запослених. Такође запослени у овом узорку сматрају да је њихов тим ефективнији у односу на друге тимове у организацији, али да постоји простор за унапређење. Најслабију оцену запослени су дали трећем исходу лидерства (средња вредност = 3.73; стандардна девијација=1.11), што указује на то да запослени сматрају да их надређени понекада мотивише да раде боље и више и сматрају да би требали у већој мери да јачају њихову мотивацију за успехом. Закључак који се може извести на основу резултата испитаног узорка је да су запослени прилично задовољни својим надређеним, да их сматрају прилично ефективним, али да би требали да их више мотивишу да се додатно труде, као и да их више подстичу на успех. Менаџери треба да пронађу начин како да утичу на унутрашњу жељу и спремност запослених да уложе додатно време и енергију за постизање постављених циљева. У литератури се јавља мишљење да су следбеници спремни да улажу додатни труд када имају менаџере који имају лидерске способности, односно поседују висок ниво енергије, самопоуздања, имају снажна уверења и идеале, асертивни су, подстичу и јачају њихово самопоуздање, стварају климу у којој се запослени осећају сигурнијим и користе системе награђивања за жељено понашање (Webb, 2003, стр. 92). Из наведеног следи да трансформациони стил лидерства уз комбинацију адекватног система награђивања може позитивно да утиче на мотивацију запослених да се додатно труде у обављању посла и достизању постављених циљева.

**Графикон бр. 13:** Исходи лидерства оцењени од стране директно подређених (N=300)



Извор: приказ аутора

Додатним анализама утврђено је да постоји разлика у исходима лидерства у организацијама које послују у приватном и јавном сектору.

**Табела бр. 50:** Т-тест (разлике у исходима лидерства у организацијама у приватном и јавном сектору)

Сектор	Mean	Std. Deviation	F	t	Sig. (2-tailed)
Јавни	3.7245	.95164	2.147	3.237	0.001
Приватни	4.0740	.85000		3.122	

**Извор:** приказ аутора

Т-тестом је утврђено да постоји статистички значајна разлика у исходима лидерства у организацијама које послују у приватном ( $M=4.0740$ ;  $SD=0.85$ ) и јавном сектору ( $M=3.72$ ;  $SD=0.95$ );  $t=3.327$ ;  $p=0.001$ ). На основу приказаних резултата може се извести закључак да су исходи лидерства повољнији у приватном у односу на јавни сектор.

Наредни специфични циљ дефинисан у оквиру дисертације односи се на утврђивање нивоа радне ангажованости запослених у привредним субјектима који послују на територији Републике Србије. Резултати анализе даће одговор на истраживачко питање: Да ли и у којој мери се запослени осећају радно ангажовано у пословном амбијенту Републике Србије?

**Табела бр. 51:** Mean (M), standard error (SE), and standard deviation (SD) - UWES (N=300)

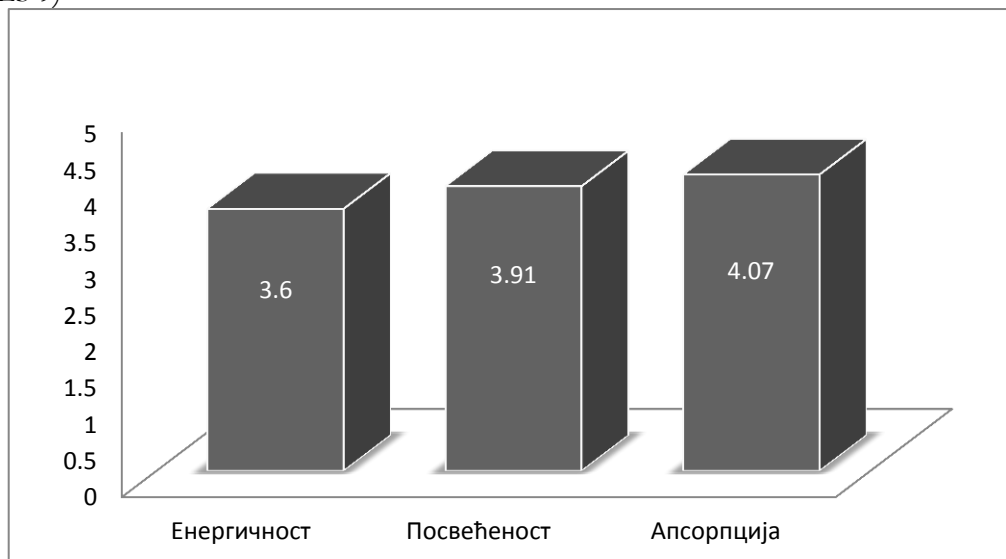
Димензија	Meand (M)	Standard error (SE)	Standard deviation (SD)
Енергичност	3.60	0.05	0.90
Посвећеност	3.91	0.05	0.85
Апсорпција	4.07	0.04	0.77

**Извор:** приказ аутора

Димензија која је најбоље оцењена од стране запослених је апсорпција (средња вредност=4.07; стандардна девијација=0.77), што указује на то да су запослени прилично концентрисани на свој посао, усредсређени су на то што раде и често уживају у свом послу. Посвећеност као димензија радне ангажованости је слабије оцењена од стране запослених у односу на посвећеност (средња вредност=3,91; стандардна девијација=0.85). Ова просечна оцена говори о томе да су запослени умерено ентузијастични када је њихов посао у питању, посао их умерено инспирише, али су поносни на посао који раде. Димензија енергичности као је најслабије оцењена од стране испитаних (средња вредност=3.60; стандардна девијација=0.90) указује на то да су изјаве *осећам да пуцам од енергије на послу, на послу се осећам јако и живахно и када устанем ујутро, не иде ми се на посао* најслабије оцењене. На основу података приказаних у табели бр. 51, запослени који су обухваћени овим

истраживањем, осећају се радно ангажовано, али постоји значајан простор за повећање степена радне ангажованости.

**Графикон бр. 14:** Ниво радне ангажованости запослених у Републици Србији (димензије UWES-9)



Извор: приказ аутора

**Табела бр. 52:** Т-тест (разлике у нивоу ангажованости запослених у организацијама у приватном и јавном сектору)

Сектор	Mean	Std. Deviation	F	t	Sig. (2-tailed)
Јавни	3.6394	.72463	0.92	3.845	0.000
Приватни	3.9752	.71214		3.824	

Извор: приказ аутора

Т-тестом је утврђено да постоји статистички значајна разлика у нивоу радне ангажованости запослених у организацијама које послују у приватном ( $M=3.97$ ;  $SD=0.712$ ) и јавном сектору ( $M=3.64$ ;  $SD=0.725$ );  $t=3.845$ ;  $p=0.000$ . Добијени резултат је у сагласности са резултатима претходних истраживања (Agyemang & Ofei, 2013). Наведени аутори су истакли да је виши ниво ангажованости запослених присутан у приватном у односу на јавни сектор, а разлог за наведено је то што у приватним организацијама запосленима су на располагању сви социоекономски ресурси потребни за обављање посла, подстиче се њихово когнитивно, емоционално и физичко удубљивање у радне улоге, као и снажна идентификација са организацијом, за разлику од организација у јавном сектору.

Разлике у нивоу ангажованост када је у питању пол испитаника и ниво образовања нису статистички значајне.

### 6.3 Дискусија о резултатима истраживања

Структурални модел у докторској дисертацији креиран је на бази идеје која се развила на основу прегледа публикованих научних радова, резултата истраживања и постојећег истраживачког гена у ком је аутор уочио могућност за повезивање три веома популарна концепта у један модел, што до сада није било обрађено.

Модел је сачињен од три формативна конструкта вишег реда: емоционалне интелигенције (формативни конструкт четвртог реда), исхода лидерства (формативни конструкт другог реда) и радне ангажованости (формативни конструкт другог реда). У моделу су анализирани директне и индиректне везе између наведених конструката, што се огледа кроз претходно постављене и потврђене хипотезе.

Прва директна веза која је анализирана у дисертацији је веза између компоненти емоционалне интелигенције, социјалних и емоционалних компетенција менаџера и радне ангажованости запослених. Резултати истраживања су указали на то да постоје статистички значајне позитивне релације између компоненти емоционалне интелигенције и радне ангажованости запослених ( $T=12.442$ ;  $p=0.000$ ). Наведена веза је доказана и у неким досадашњим истраживањима (Permall, 2011; Ravichandran, Arasu & Kumar, 2011; Thor, 2012; Akhtar et al., 2015). Adams (2013) указује на то да постоји позитивна релација између способности менаџера да разуме емоције и да их користи у закључивању и ангажованости запослених. Добијени резултати су делимично у складу са резултатима ранијих истраживања које су спровели Sebastian и Hess (2019) и доказали да је разумевање емоција од стране менаџера значајно повезано са укупном радном ангажованошћу запослених као што су енергичност, посвећеност и апсорпција, док није доказана повезаност између опажања, коришћења и управљања емоцијама са радном ангажованошћу. Наведено указује на то да менаџери које подређени перципирају као емоционално интелигентне подстичу већи степен енергичности, посвећености и апсорпције запослених што се огледа у њиховој већој радној ангажованости. Менаџери који умеју да препознају сопствене и туђе емоције, да их разумеју, користе у свакодневним ситуацијама при одлучивњу и да управљају њима, имају веће шансе да подстакну виши степен радне ангажованости запослених у односу на оне менаџере којима емоционалне и социјалне компетенције недостају. Сарадња са емоционално интелигентним менаџерима доводи до пријатније климе у којој се запослени осећају енергично, више су посвећени и усредсређени на посао, што у крајњој линији доводи до побољшања перформанси на нивоу поједница, али и на нивоу организације.

Друга директна веза која је анализирана у дисертацији је веза између компоненти емоционалне интелигенције и перципираних исхода лидерства од стране запослених (перципирана ефикасност лидера, задовољство лидером и додатни труд). Резултати истраживања су показали да између ова два конструкта постоји

статистички значајна позитивна релација ( $T=50.969$ ;  $p=0.000$ ). Добијени резултати су у складу са раније спроведеним истраживањима. Резултати истраживања које су спровели Gardner и Stough (2002) су показали да постоји значајна корелација између свих компоненти емоционалне интелигенције и сва три исхода лидерства, с тим да је најјача веза пронађена између разумевања емоција других и сва три исхода лидерства. Вјекић, Родић и Алексић. (2021) доказали су да постоји позитивна релација између социјалних компетенција менаџера и сва три исхода лидерства (перципирана ефикасност лидера, задовољство лидером и додатни труд). У претходним истраживањима, емоционална интелигенција је у највећем броју случајева довољена у везу за ефикасношћу лидера, те се сматра да је емоционална интелигенција менаџера једна од кључних одредница ефикасног лидерства, на шта је указао Kerr и сарадници (2006). Cooper (2018) је у свом истраживању доказао позитивну везу између сва четири кластера емоционалне интелигенције (самосвест, самоуправљање, управљање односима и друштвена свест) и ефикасности лидера (стр. 82). Nabih, Metwally и Nawar (2016) су истакли да процена сопствених емоција и употреба емоција, као димензије емоционалне интелигенције имају највећи утицај на ефикасност лидерства (стр. 139). Добијени резултати указују на то да оне менаџере који поседују социјалне и емоционалне компетенције, односно емоционално су интелигентни, запослени ће перципирати као ефикасније, биће задовољнији њима и њиховим стилем вођства. Из наведеног проистиче да емоционално интелигентни менаџери имају бољи изглед да буду ефикаснији лидери, лидери којима ће запослени бити задовољни и лидери који ће успети да подстакну запослене на додатни труд како би остварили свој пун потенцијал.

Трећа директна веза у оквиру модела која је анализирана односи се на повезаност између перципираних исхода лидерства и радне ангажованости запослених. Резултати истраживања су показали да постоје статистички значајне позитивне релације између наведена два конструкта ( $T=5.380$ ;  $p=0.000$ ). Као што је већ напред споменуто, постоји истраживачки геп у области исхода лидерства и радне ангажованости, те је већина радова повезивала одређени стил лидерства са радном ангажованошћу, без посебног истицања исхода лидерства. Аутор дисертације је на основу прегледа досадашњих истраживања истакао да је трансформациони стил лидерства, као један од најефикаснијих стилова лидерства (Judge & Piccolo, 2004; Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996; Wang et al., 2011) довољен у везу са радном ангажованошћу (Zhu, Avolio & Walumbwa, 2009; Ghadi, Fernando & Caputi, 2013; Schmitt, Den Hartog & Belschak, 2016; Amor, Vázquez & Faña, 2020). Резултати спроведених истраживања су указали да су запослени чији менаџери примењују трансформациони стил лидерства енергичнији, више посвећени и заокупљени радом у односу на оне запослене чији менаџери не могу да се окарактерису као трансформациони (Ghadi, Fernando & Caputi, 2013; Schmitt, Den Hartog & Belschak, 2016). На основу добијених резултата може се извести закључак да веома важну улогу

у подстицању већег степена радне ангажованости имају трансформациони менаџери, јер њих запослени перципирају као ефективне лидере, задовољни су њима и њиховим приступом и мотивисани су да се додатно труде како би постигли бољи учинак. Наведено мишљење аутора дисертације поткрепљено је владајућим ставовима из ове области као што је то да трансформациони лидери инспиришу следбенике да остваре свој пун потенцијал и да постигну више него што они сами очекују и мисле да могу (Deichmann & Stam, 2015), да они као битан фактор истичу самомотивацију и мотивацију следбеника на путу остваривања заједничких циљева (Bass, 1997), развијају осећај припадности организацији и тиму кроз успостављање емоционалне везе (Nguni, Slegers & Denessen, 2006), што доприноси томе да овакве менаџере запослени перципирају као ефективне лидере.

У моделу је дефинисана и испитана једна индиректна веза и то између емоционалне интелигенције менаџера и радне ангажованости запослених посредством перципираних исхода лидерства. Ова индиректна повезаност је такође доказана, те су резултати показали да постоји статистички значајна индиректна повезаност емоционалне интелигенције менаџера и радне ангажованости запослених посредством перципираних исхода лидерства ( $T=5.260$ ;  $p=0.000$ ). Наведено указује да перципирани исходи лидерства имају значајну посредничку улогу на релацији емоционална интелигенција менаџера и радне ангажованости запослених. Овај однос се може објаснити на следећи начин: менаџери који су емоционално самосвесни, умеју да владају самим собом, имају друштвену свест и знају да управљају односима биће перципирани као ефективнији, примењиваће адекватнији стил лидерства којим ће запослени бити задовољни и умеће да мотивишу своје запослене и да их подстакну на додатни труд, што ће довести до већег степена радне ангажованости запослених. Односно емоционално интелигентни менаџери који показују супериорније исходе лидерства подстаће већи степен радне ангажованости запослених у односу на оне менаџере које запослени не перципирају као лидере са жељеним исходима. Имајући у виду да велики број аутора истиче значај емоционалне интелигенције за ефективно лидерство (Barling, Slater & Kelloway, 2000; Bass, 2002; Caruso, Mayer & Salovey, 2002; Kerr et al., 2006; Rosete & Ciarrochi, 2005), затим да су бројни аутори истакли повезаност између емоционалне интелигенције менаџера и трансформационог стила лидерства (Leban & Zulauf, 2004; Downey, Parageorgiou & Stough, 2006; Polychroniou, 2009; Sistas, 2020), даље, да су доказане позитивне релације између трансформационог стила лидерства и исхода лидерства (Chan & Chan, 2005; Bennett, 2009), као и то да је трансформациони стил лидерства предиктор радне ангажованости (Zhu, Avolio & Walumbwa, 2009; Ghadi, Fernando & Caputi, 2013; Schmitt, Den Hartog & Belschak, 2016; Amor, Vázquez & Faíña, 2020), закључак аутора дисертације, на основу владајућих ставова у литератури и резултата спроведеног истраживања у пословном амбијенту Републике Србије је да емоционално

интелигентни менаџери имају супериорније исходе лидерства путем којих подстичу већи степен радне ангажованости запослених.

Имајући у виду све наведено, аутор дисертације сматра да су емоционално интелигентни менаџери ефективнији у односу на оне менаџере који не поседују емоционалне и социјалне компетенције. Затим, емоционално интелигентни менаџери треба у већој мери да примењују трансформациони стил лидерства, јер се у великој мери запослени поистовећују са трансформационим лидерима и посматрају их као своје узоре. Такви лидери употребљавају своју моћ да своје запослене учине способнијим, посвећеним и мотивисанијим, те такве лидере запослени перципирају као ефективне, задовољни су њима и спремни су да улажу додатни труд у обављање свог посла. Трансформациони стил лидерства уз комбинацију осталих савремених стилова лидерства сходно ситуацији, карактеристикама следбеника може да допринесе већем степену радне ангажованости запослених, што је више пута у теорији и пракси доказано.

У табели бр. 55 биће дат сумирани приказ потврђених хипотеза истраживања.

**Табела бр. 53:** Сумирани приказ потврђених хипотеза истраживања

Хипотеза		Исход
<b>X1</b>	<i>Постоје статистички значајне позитивне релације између компоненти емоционалне интелигенције менаџера и радне ангажованости запослених.</i>	<b>Потврђена</b>
<b>X2</b>	<i>Постоје статистички значајне позитивне релације између компоненти емоционалне интелигенције менаџера и перцепције запослених о исходима лидерства</i>	<b>Потврђена</b>
<b>X3</b>	<i>Постоје статистички значајне позитивне релације између исхода лидерства и радне ангажованости запослених.</i>	<b>Потврђена</b>
<b>X4</b>	<i>Постоји статистички значајна индиректна повезаност емоционалне интелигенције менаџера и радне ангажованости запослених посредством исхода лидерства.</i>	<b>Потврђена</b>

Извор: приказ аутора

**Предлог начина за унапређење емоционалних и социјалних компетенција  
менаџера као предиктора ефективног лидера и радне ангажованости  
запослених у пословном амбијенту Републике Србије**

Аутор дисертације сматра да у Републици Србији још увек свест о значају емоционалне интелигенције није на задовољавајућем нивоу и да се у нашим школама и на факултетима развој емоционалних и социјалних компетенција запоставља. Пажња се даље фокусира на IQ као меру опште интелектуалне способности. Иако је у досадашњим истраживањима више пута доказана супериорност EQ над IQ за успех у лидерству, мало се пажње у нашем окружењу усмерава ка разумевању и развоју емоционалне интелигенције.

Једну од битнијих улога, ако не и најбитнију у креирању менаџера са лидерским способностима имају универзитети који у свом саставу имају факултете и високе школе које образују будуће менаџере. Осим тога, универзитети могу понудити различите врсте курсева и тренинга већ постојећим менаџерима који желе да развијају своје лидерске способности. У пословном амбијенту Републике Србије емоционална интелигенција се не изучава на факултетима у сфери менаџмента и бизниса, док светски универзитети имају програме за менаџере и лидере који обавезно садрже предмете везане за емоционалну интелигенцију. Осим својим студентима, они нуде знања и практичне вештине људима из привреде. На појединим универзитетима постоје кратки курсеви за менаџере, као што је на пример Harvard Extension School која организује дводневни курс за развој емоционалне интелигенције менаџера који је намењен углавном менаџерима средњег нивоа и онима који желе да развију своје лидерске способности. Програм се заснива на групним дискусијама, вежбама играња улога, самопроцени и оцени емоционалне интелигенције сарадника, а у сврху подизања нивоа самосвести и развијање способности владања самим собом, а исто тако развијање организационе свести и стицање и развијање вештина управљања односима<sup>1</sup>. Central Michigan University организује online курс Управљање променама са емоционалном интелигенцијом – лидер који користи емоционалну интелигенцију као темељ за управљање променама<sup>2</sup>. На појединим универзитетима постоје развијени студијски програми или делови студијских програма који су посвећени развоју емоционалне интелигенције менаџера, као што на пример на Norwich University на мастер студијама лидерства један од основних курсева јесте Емоционална интелигенција и стил лидерства<sup>3</sup>. Harvard Business School у оквиру шестомесечног програма за

<sup>1</sup> <https://www.extension.harvard.edu/professional-development/programs/emotional-intelligence-leadership>

<sup>2</sup> <https://www.cmich.edu/colleges/cgs/MSA/Documents/MSA%20501%20syllabus%20Fall%20II%202018%20Dillon%20FINAL.pdf>

<sup>3</sup> <https://online.norwich.edu/academic-programs/masters/leadership>



развој лидерства – убрзање каријера високо потенцијалних лидера, један од модула односи се на развој емоционалне интелигенције аутентичног лидера<sup>4</sup>.

У пословном амбијенту Републике Србије, емоционална интелигенција изучава се углавном на факултетима за психологију, а интердисциплинарна сарадња између факултета у погледу стварања заједничких програма није развијена. Универзитет може да делује у више праваца како би створио услове за креирање програма и курсева за стицање и развој лидерских способности са акцентом на развој емоционалних и социјалних компетенција, као кључних предиктора ефективног лидерства. Предлог даљег правца може бити:

### Студенти

- креирање основних студија лидерства или мастер студија лидерства који би били природан наставак на основне студије менаџмента;
- организовање радионица, вежби, студија случаја на појединим предметима на студијском програму лидерство из области емоционалне интелигенције, а затим и увођење и развијање предмета из области емоционалне интелигенције који би били обавезни за све студенте који имају амбицију да постану менаџери;
- развијање интердисциплинарне сарадње на нивоу универзитета путем стварања интердисциплинарног студијског програма лидерства, на ком би са једне стране предавачи са факултета који имају студијске програме у области менаџмента, предавали и организовали вежбе за своје стручне предмете, а са друге стране предмете везане за емоционалну интелигенцију би могли да предају предавачи са факултета у области психологије.

### Менаџери (привреда)

- развијање курсева и програма различите дужине трајања за менаџере који желе да развијају своје лидерске способности или за запослене који имају амбицију да постану менаџери (обуке изван организације) или
- развијање програма обуке за менаџере који желе да развијају своје лидерске способности или за запослене који имају амбицију да постану менаџери (обуке у оквиру организације).

У организацијама треба да буду организоване различите врсте тренинга и обуке за менаџере у сврху развоја лидерских способности и побољшања њихове ефикасности. Ти програми треба да буду осмишљени тако да укључују и менаџере и њихове директно подређене. Управо је предност обуке и тренинга у оквиру организација та што менаџери у њима учествују заједно са својим запосленима са којима свакодневно раде и које они треба да подстакну на већу радну ангажованост. Великим делом ефикасност менаџера као лидера управо зависи од њихових

<sup>4</sup> <https://www.exed.hbs.edu/leadership-development/curriculum>

запослених и њихове перцепције. Акцент треба да буде на практичним аспектима, уз само неопходну теоријску подлогу. Основ тренинга и обуке треба да буде комуникација, тимски рад и симулација различитих свакодневних ситуација у којима би фокус био на учењу разумевања прво сопствених, па туђих емоција, контроли негативних импулса, управљању емоционалним реакцијама и сл. Досадашње студије су показале да они менаџери који су имали обуку за развој емоционале интелигенције су значајно побољшали своје способности да ефективно сагледају, разумеју и прихвате сопствене и туђе емоције, као и да контролишу и управљају емоцијама. Ови менаџери су постали самосталнији, више оптимистични, способнији да управљају стресом и ефективнији у постизању постављених циљева (Gilar-Corbi et al., 2019).

Осим наведених праваца, јавља се још једна опција, која по мишљењу аутора нуди најбоље могућности, а односи се на умрежавање студената менаџмента, менаџера који желе да стекну или развију лидерске способности и већ успешних лидера. У питању су специфични програми развоја вештина лидера, са нагласком на развој емоционалних и социјалних компетенција, односно програм би се заснивао на развоју емоционално интелигентних лидера. Први део програма би требао да се заснива на теоријском оквиру и објашњавању основних концепата неопходних за разумевање лидерства и значаја емоционале интелигенције у лидерству. Други део програма који је и кључан треба да садржи различите вежбе које се заснивају на комуникацији, игрању улога, тимском раду и размени искустава кроз представљање различитих ситуација кроз које су већ успешни лидери пролазили и на који начин су решавали проблеме са којима су се суочавали, презентовање различитих ситуација у којима су се менаџери налазили, али због недостатка лидерских способности, емоционалних и социјалних компетенција се нису најбоље снашли и сл. Са аспекта студента менаџмента наведено је вишеструко корисно у погледу развоја лидерских вештина и емоционале интелигенције: пренос знања од стране стручњака из области менаџмента и психологије са теоријског аспекта; примена теоријских знања кроз практичне примере и различите врсте вежби; пренос искустава и практичних знања од стране већ успешних лидера. Са аспекта организација, наведено је корисно у погледу развоја и побољшања лидерских способности њихових менаџера, повезивање са универзитетима који представљају један од доминантних извора регрутовања младих за радне позиције, као и потенцијалних лидера за будуће менаџерске позиције.

Много је ефективније уколико студенти током студија паралелно са стицањем менаџерских знања и вештина, развијају емоционалне и социјалне компетенције, што није корисно само за појединца, него и за организацију чији ће део ти студенти постати. Такође, треба истаћи, да иако постоји велики број краткотрајних програма за развој емоционале интелигенције, став аутора је да они нису ефективни и да је потребан систематичнији приступ. Најбољи начин је да изучавање емоционалне

интелигенције постане саставни део студијских програма менаџмента и лидерства, односно да се на универзитетима током студија на различите начине студентима развија свест о значају разумевања сопствених емоција, али и емоција других, да укажу на значај успостављања здравих односа у организацији уважавајући потребе својих сарадника, њихова мишљења уз тимски рад и сарадњу. Имајући у виду да је емоционално интелигентно лидерство један од кључних предиктора већег степена радне и ангажованости запослених на свим нивоима, може се закључити да наведени предлог може и у том погледу дати значајан допринос.

## 7. ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА

Лидерство представља кључни фактор успеха савремених организација. Појединци који се налазе на лидерским позицијама треба да знају да су запослени највреднији ресурс организације и да подстицање њихове ангажованости (радне, тимске, организационе) представља један од изазова на које морају ефективно да одговоре данас и у будућности. Ангажовани запослени представљају кључне вредности савремених организација на којима оне граде и развијају своју конкурентску предност. Успешни лидери знају да поштовање запослених, ослушкивање њихових потреба, уважавање њиховог мишљења и пружање повратних информација представља основ за већи степен њиховог задовољства и посвећености послу, али и организацији.

Резултати досадашњих истраживања су показали да један од кључних фактора ангажованости запослених јесте лидерство, односно карактеристике лидера и стил лидерства који примењује. Међу великим бројем радова, истакли су се они који су указали на значај емоционалне интелигенције менаџера у подстицању већег степена ангажованости запослених. На основу става Daniela Golemana (1998) који је истакао да без емоционалне интелигенције човек може да има најбоље обуке на свету, брилијантан аналитички ум, мноштво паметних идеја, али неће постати вођа односно лидер, аутор дисертације сматра да они менаџери који не поседују емоционалну интелигенцију не могу се назвати лидерима. Имајући у виду наведено, али и резултате досадашњих истраживања, ниво свести о значају емоционалне интелигенције, односно унапређењу емоционалних и социјалних компетенција у пословном амбијенту Републике Србије је минорно порастао у току последњих пар година, али и даље није на завидном нивоу и има много простора за унапређење. Менаџери треба да постану свеснији какав је утицај емоција у пословном окружењу и да ниједна активност менаџмента није изолована од емоција. Познавање сопствених емоција, њиховог утицаја на запослене и разумевање емоција запослених, представља један од кључних корака менаџера на путу који води ка лидерству.

У зависности од карактеристика лидера, његових вештина и способности, примењеног стила лидерства, произилазе исходи лидерства на основу којих ће запослени креирати мишљење о свом менаџеру, што ће утицати на њихово задовољство, мотивисаност за улагање додатног труда у обављање свог посла, њихову посвећеност, усредсређеност, ентузијазам и енергичност. По мишљењу аутора, перцепција менаџера као лидера и позитивно оцењени исходи лидерства од стране запослених имају већи значај и релевантнији су за анализу у односу на самопроцену лидерских вештина, емоционалних и социјалних компетенција од стране самог менаџера. Претходно наведено има потпору у чињеници да је све чешћа појава да људи када одлазе из организације, уствари не напуштају организацију, него менаџере (Lipman, 2015).

Данас, посебно у условима изазваним вирусом КОВИД-19 на глобалном нивоу, неизвесност и ризик у пословном амбијенту расте, а запослени и менаџери се суочавају са већим степеном стреса и напетости. У оваквој ситуацији различите интензивне емоционалне реакције су очекиване, те се од менаџера, између осталог, очекује да креирају адекватну радну и психолошку климу засновану на узајамном поверењу. Менаџери који поседују емоционалне и социјалне компетенције, односно лидери, то знају и умеју. Од менаџера се данас у много већој мери очекује да има емоционалну самосвест и да уме да влада сопственим емоцијама, али и да буде свестан свог окружења и да уме да управља односима у организацији. Другим речима, данас емоционално интелигентни лидери који ефективно воде своје запослене представљају критичан фактор успеха, а значај овог фактора ће још више расти у будућности.

С обзиром да је општи циљ истраживања био утврђивање повезаности емоционалне интелигенције лидера и радне ангажованости запослених у привредним организацијама које послују на територији Републике Србије, у раду је извршен приказ концепата лидерства, емоционалне интелигенције и радне ангажованости запослених. Лидерство као један од највише истраживаних концепата у сфери менаџмента објашњено је кроз свеобухватан приступ лидерству (трансформационо, трансакционо и *laissez-faire* лидерство), с посебним нагласком на трансформационо лидерство које је у највећој мери повезано са емоционалном интелигенцијом (Leban & Zulauf, 2004; Downey, Papageorgiou & Stough, 2006; Polychroniou, 2009) и радном ангажованости запослених (Zhu, Avolio & Walumbwa, 2009; Schmitt, Den Hartog & Belschak, 2016; Amor, Vázquez & Faíña; 2020). Поред трансформационог лидерства објашњени су исходи лидерства, који су такође у фокусу овог истраживања, при чему је посебно истакнут значај перципиране ефективности лидера као исхода који је најчешће био предмет истраживања научника који су се бавили овом облашћу (Kerr et al., 2006; Shrestha, 2012; Dabke, 2016). Анализа концепта емоционалне интелигенције била је заснована на приказу мептговитог модела (Goleman, 1998; Hay Group, 2011; Korn Ferry, Hay Group, 2016; Boyatzis, 2019) који емоционалну интелигенцију посматра као скуп емоционалних (емоционална самосвест и владање самим собом) и социјалних (друштвена свест и управљање односима) компетенција. У овом делу посебно је истакнут значај поседовања емоционалних и социјалних компетенција за лидера у условима Индустије 4.0. Концепт радне ангажованости, као специфичан концепт, објашњен је у оквиру поглавља ангажованост запослених, при чему је пажња била посвећена на предикторима ангажованости запослених и значају подстицања високог степена ангажованости запослених. Такође, на крају теоријског дела дисертације дат је преглед резултата досадашњих истраживања – емпиријски доказане релације између поменутих концепата у свету и на територији Републике Србије. Приказ методологије и резултата истраживања о емоционалној интелигенцији, лидерству и радној ангажованости запослених у Републици Србији

приказани су у оквиру шестог поглавља у ком су применом метода структуралног моделовања тестиране постављене хипотезе, а применом дескриптивне статистике и t-теста дат је одговор на постављена истраживачка питања и остварени су дефинисани циљеви.

Препоруке које су произашле из спроведене теоријско-емпиријске анализе, односе се на то да је потребно подизати свест менаџера у организацијама које послују на територији Републике Србије о значају развоја социјалних и емоционалних компетенција као неопходног фактора ефикасног лидерства и њиховог утицаја на ангажованост запослених. Аутор сматра да је неопходно да универзитети, факултети и пословне школе, посебно у оквиру студијског програма Менаџмент, развијају лидерске вештине код својих студената и то кроз предмете, радионице, студије случаја и слично, с посебним нагласком на развој емоционалних и социјалних компетенција. Треба истаћи да се овде отвара простор за сарадњу привреде и универзитета кроз различите тренинге и обуке у сфери лидерства, односно треба развијати такве програме који ће већ постојећим менаџерима омогућити развој социјалних и емоционалних компетенција.

Допринос дисертације се огледа кроз креирање новог модела који се заснива на новој комбинацији раније познатих концепата применом доказаних мерних скала. Модел даје значајан допринос научној литератури у смислу проширења схватања односа концепата лидерства, емоционалне интелигенције и радне ангажованости запослених, што ће допринети повећању базе теоријског знања из ове области. Допринос се огледа и кроз конкретан предлог начина за унапређење емоционалних и социјалних компетенција менаџера као предуслов већег степена радне ангажованости запослених посредством позитивних исхода лидерства. Резултати истраживања представљени у дисертацији, јесу полазна тачка низа истраживања која би требала да уследе у наредном периоду. Систематичан приказ владајућих ставова и резултата досадашњих релевантних истраживања даје смернице истраживачима и научницима о потенцијалним будућим правцима развоја истраживања у овој области и подстиче рађање идеја о даљим могућностима проширења овог модела кроз интердисциплинарни сарадњу научника и истраживача на територији Републике Србије.

Ограничење истраживања, огледа се у величина узорка, те са тог аспекта аутор сматра да то утиче на могућност уопштавања резултата и закључака истраживања, па је потребно у наредном циклусу истраживања проширити узорак. Међутим, поред тога, с обзиром на детаљну статистичку анализу прикупљених података и детаљног тестирања валидности упитника, резултати представљају одличну полазну основу за обимније истраживање применом овог новог модела.

Ова дисертација треба да мотивише научну заједницу да се више интересује за истраживања концепта емоционалне интелигенције у сфери лидерства и њеног

утицаја на исходе лидерства и радну ангажованост запослених, као и да подстакне развој програма обуке и тренинга из ове области, који ће омогућити размену знања и искуства између научника, истраживача и предавача, с једне стране и менаџера и запослених, с друге стране, а у сврху стварања услова да однос менаџер/шеф–запослени прерасте у однос лидер-следбеник.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Ab Hamid, M. R., Sami, W., & Sidek, M. M. (2017). Discriminant validity assessment: Use of Fornell & Larcker criterion versus HTMT criterion. *Journal of Physics: Conference Series*, 890 (1), 012163.
2. Adams, T. L. (2013). *Leader emotional intelligence and workgroup engagement: A quantitative correlational study* (Doctoral dissertation). University of Phoenix
3. Adkins, A. (2015). *Majority of US employees not engaged despite gains in 2014*. Gallup, January, 28.
4. Agyemang, C. B., & Ofei, S. B. (2013). Employee work engagement and organizational commitment: A comparative study of private and public sector organizations in Ghana. *European Journal of Business and Innovation Research*, 1(4), 20-33.
5. Akhtar, R., Boustani, L., Tsivrikos, D., & Chamorro-Premuzic, T. (2015). The engageable personality: Personality and trait EI as predictors of work engagement. *Personality and Individual Differences*, 73, 44-49.
6. Albion, M.J., & R.E. Gagliardi (2011). A Study of Transformational Leadership, Organizational Change and Job Satisfaction. *Journal of Organizational Change Management*, 2(1), 23-32.
7. Алексић, В.С. (2016). Следбеници у процесу организационог лидерства: од атрибуције до подељеног вођства. *Економски хоризонти*, 18(2), 139-151.
8. Alston, B. A. (2009). *An examination of the relationship between emotional intelligence and leadership practices* (Doctoral dissertation). Nova Southeastern University.
9. Amor, A. M., Vázquez, J. P. A., & Faiña, J. A. (2020). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, 38(1), 169-178.
10. Anand, R., & UdayaSuriyan, G. (2010). Emotional intelligence and its relationship with leadership practices. *International Journal of Business and Management*, 5(2), 65-76.
11. Andersen, J. A. (2010). Public versus private managers: How public and private managers differ in leadership behavior. *Public Administration Review*, 70(1), 131-141.
12. Andrew, O., & Sofian, S. (2012). Individual factors and work outcomes of employee engagement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 40, 498-508.
13. Andrei, F., Siegling, A. B., Aloe, A. M., Baldaro, B., & Petrides, K. V. (2016). The incremental validity of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue): A systematic review and meta-analysis. *Journal of Personality Assessment*, 98(3), 261-276.
14. Antonakis, J., Avolio B., & Sivasubramaniam N. (2003), Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261-295.
15. Antonakis, J., Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M. T. (2009). Does leadership need emotional intelligence? *The Leadership Quarterly*, 20(2), 247-261.
16. Antonakis, J., & House, R. J. (2013). The full-range leadership theory: The way forward. In *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition*. Emerald Group Publishing Limited, 3-33.



17. Antonakis, J., Bastardo, N., Jacquart, P., & Shamir, B. (2016). Charisma: An ill-defined and ill-measured gift. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 293-319.
18. Asif, M., Qing, M., Hwang, J., & Shi, H. (2019). Ethical leadership, affective commitment, work engagement, and creativity: Testing a multiple mediation approach. *Sustainability*, 11(16), 4489, 1-16.
19. Asgari, A. (2016). Introduction To Structural Equation Modeling Partial Least Squares (SEM-PLS).
20. Ashley, C., Noble, S.M., Donthu, N., & Lemon, K.N. (2011). Why customers won't relate: Obstacles to relationship marketing engagement. *Journal of Business Research*, 64(7), 749-756.
21. Ashforth, B.E., & R.H. Humphrey (1995). Emotion in the Work Place: A Reappraisal. *Human Relations*, 48(2), 97-125.
22. Argyle, M. (1999). The development of social coping skills. In E. Frydenberg (Ed.), *Learning to cope: Developing as a person in complex societies* (pp. 81-106). Oxford, UK: Oxford university Press.
23. Atmojo, M. (2012). The influence of transformational leadership on job satisfaction, organizational commitment, and employee performance. *International Research Journal of Business Studies*, 5(2). 113-128.
24. Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1991) *Manual for the Full Range of Leadership*. Binghamton, N.Y: Bass, Avolio & Associates.
25. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire manual and sampler set(3rd ed.)*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
26. Avolio, B. J. (2011). *Full range leadership development (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
27. Babić, V. M., Savović, S. D., & Domanović, V. M. (2014). Transformational leadership and post-acquisition performance in transitional economies. *Journal of Organizational Change Management*, 27(6), 856-876.
28. Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
29. Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269.
30. Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28.
31. Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359-1378.
32. Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2015). Work engagement. *Wiley encyclopedia of management*, 1-5.
33. Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). The Partial Least Squares (pls) Approach to Casual Modeling: Personal Computer Adoption Ans Use as an Illustration. *Technology Studies, Special Issue on Research Methodology*, 2(2), 285-309.

34. Barling, J., Slater, F., & Kelloway, E. K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 157-161.
35. Barnett, D. E. (2019). Full-Range Leadership as a Predictor of Extra Effort in Online Higher Education: The Mediating Effect of Job Satisfaction. *Journal of Leadership Education*, 18(1), 86-101.
36. Bar-On, R. (1997). *The Emotional Intelligence Inventory (EQ-i): technical manual*. Toronto, Canada : Multi-Health Systems.
37. Bass B. M. (1985) *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press. New York
38. Bass, B. M. (1997) Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, 130–139.
39. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21-27.
40. Bass B. M. & Avolio B. J., (2000) *Multifactor Leadership Questionnaire*, Retrieved from: <http://www.mindgarden.com/documents/MLQGermanPsychometric.pdf>
41. Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
42. Bass, B.M. (2002), Cognitive, social, and emotional intelligence of transformational leaders In *Kravis-de Roulet Leadership Conference, 9th, Apr, 1999, Claremont McKenna Coll, Claremont, CA, US*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
43. Bass, B. M., & Avolio B. J. (1995) *Multifactor leadership questionnaire – MLQ self-evaluation*. Manual and sampler set (3rd ed.). Redwood City, CA: Mindgarden. 5-9.
44. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden.
45. Batool, B. F. (2013). Emotional intelligence and effective leadership. *Journal of Business Studies Quarterly*, 4(3), 84-94.
46. Beauchamp, M. H. , & Anderson , V. ( 2010 ). SOCIAL: An integrative framework for the develop-ment of social skills . *Psychological Bulletin*, 136( 1 ), 39 – 64.
47. Bezold, C., Mayer, E., & Dighe, A. (1997). Visionary leadership and the future of VA health system. *Journal of Healthcare Management*, 42(3), 367-382.
48. Becker, J. M., Klein, K., & Wetzels, M. (2012). Formative hierarchical latent variable models in PLS-SEM: Recommendations and guidelines. *Long Range Planning*, 45(5-6), 359-394.
49. Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 133, 106-115.
50. Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Transformational leadership and job satisfaction in the banking sector: A review. *International Review of Management and Marketing*, 4(3), 187-200.
51. Bennett, T. M. (2009). A study of the management leadership style preferred by IT subordinates. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 13(2), 1-25.
52. Bennis, W. (1989), *On Becoming a Leader*. Addison-Wesley Publishing, Reading, MA.

53. Berber, N., Slavić, A., Miletić, S., Simonović, Z., & Aleksić, M. (2019). A Survey on Relationship between Leadership Styles and Leadership Outcomes in the Banking Sector in Serbia. *Acta Polytechnica Hungarica*, 16(7), 167-184.
54. Bhatia, S. K. (2006). *Human Resource Management: A Competitive Advantage (Concepts, Strategies, Challenges)*. Deep and Deep Publications.
55. Bjekić, R., Strugar Jelača, M., & Marić, S. (2019). The Importance of Active Leadership Style for Organizational Innovativeness. *Economic Themes*, 57(4), 481-495.
56. Bjekić, R., Rodić, M. & Aleksić, M. (2021, in press). Relationship between social competences of manager and leadership outcomes. *Ekonomika, Journal for Economic Theory and Practice and Social Issues*.
57. Бјекић, Р., & Стругар Јелача, М. (2020). Улога трансформационог стила лидерства у истраживачко-развојним пројектним тимовима – предлог истраживачког оквира. *Економски погледи*. 22(2), 109-123.
58. Bobera, D., Strugar-Jelača, M., & Bjekić, R. (2017). Analysis of leadership styles in medium and large companies on the territory of the Republic of Serbia. *Analiti Ekonomskog fakulteta u Subotici*, (37), 117-127.
59. Bonau, S. (2017). How to become an inspirational leader, and what to avoid. *Journal of Management Development*, 36(5), 614-625.
60. Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). *Handbook of Emotional Intelligence*, 99(6), 343-362.
61. Boyatzis, R. E., Stubbs, E. C., & Taylor, S. N. (2002). Learning cognitive and emotional intelligence competencies through graduate management education. *Academy of Management Learning & Education*, 1(2), 150-162.
62. Boyatzis, R.E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12.
63. Boyatzis, R. E. (2009). Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence. *Journal of Management Development*, 28(9), 749-770.
64. Boyatzis, R. E. (2011). Managerial and leadership competencies: A behavioral approach to emotional, social and cognitive intelligence. *Vision*, 15(2), 91-100.
65. Boyatzis, R. E. (2016). Commentary on Ackley (2016): Updates on the ESCI as the behavioral level of emotional intelligence. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(4), 287-293.
66. Boyatzis, R. E. (2019). Emotional Intelligence and Its Measurement. In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*.
67. Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Derks, D. (2016). Who takes the lead? A multi-source diary study on leadership, work engagement, and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 37(3), 309-325.
68. Brunetto, Y., Teo, S. T., Shacklock, K., & Farr-Wharton, R. (2012). Emotional intelligence, job satisfaction, well-being and engagement: explaining organisational commitment and turnover intentions in policing. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 428-441.

69. Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64-75.
70. Burkham, A. B. (2010). *The relationship of emotional intelligence and transformational leadership behavior in Texas AgriLife Extension Service mid-managers* (Doctoral dissertation). Texas A & M University.
71. Burns, J.M. (1978). *Leadership*. Harper & Row, New York, NY.
72. Bushra, F., Ahmad, U., & Naveed, A. (2011). Effect of transformational leadership on employees' job satisfaction and organizational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social science*, 2(18), 261-267.
73. Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468-478.
74. Caldwell, C., & Hayes, L. A. (2016). Self-efficacy and self-awareness: moral insights to increased leader effectiveness. *Journal of Management Development*, 35(9), 1-18.
75. Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389-405.
76. Caruso, D.R., Mayer, J.D. & Salovey, P. (2002), Emotional intelligence and emotional leadership, in Riggio, R.E. and Murphy, S. (Eds), *Multiple Intelligences and Leadership*, Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ, 55-74.
77. Caruso, D. R., Fleming, K., & Spector, E. D. (2014). *Emotional intelligence and leadership. Conceptions of leadership* (p. 93-110). Palgrave Macmillan, New York
78. Certo, S. & Certo, T. (2008). *Moderni menadžment*. 10. izdanje. MATE d.o.o., Zagreb.
79. Chan, A. T., & Chan, E. H. (2005). Impact of perceived leadership styles on work outcomes: Case of building professionals. *Journal of Construction Engineering and Management*, 131(4), 413-422.
80. Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295-336.
81. Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.
82. Cooper, R. (1997). Applying emotional intelligence in the workplace: Part 2 of a 2-part article. *Training and Development*, 51(12), 31-38.
83. Cooper, J. N. (2018). The Influence of Emotional Intelligence and Personality Traits on Effective Leadership. Human Resource Development Theses and Dissertations, paper 30.
84. Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179.
85. Costa Jr, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Four ways five factors are basic. *Personality and Individual Differences*, 13(6), 653-665.
86. Costa, P. L., Passos, A. M., & Bakker, A. B. (2014). Team work engagement: A model of emergence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(2), 414-436.

87. Côté, S. (2017). Enhancing managerial effectiveness via four core facets of emotional intelligence. *Organizational Dynamics*, 46(3), 140-147.
88. Cotet, G. B., Carutasu, N. L., & Chiscop, F. (2020). Industry 4.0 Diagnosis from an iMillennial Educational Perspective. *Education Sciences*, 10(1), 21-35.
89. Cummings, G. G., Tate, K., Lee, S., Wong, C. A., Paananen, T., Micaroni, S. P., & Chatterjee, G. E. (2018). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. *International Journal of Nursing studies*, 85, 19-60.
90. Dabke, D. (2016). Impact of leader's emotional intelligence and transformational behavior on perceived leadership effectiveness: A multiple source view. *Business Perspectives and Research*, 4(1), 27-40.
91. Dajani, D., & Zaki, M. A. (2015). The impact of employee engagement on job performance and organisational commitment in the Egyptian banking sector, *Journal of Business and Management*, 3(5), 138-147.
92. Dakduk, S., González, Á., & Portalanza, A. (2019). *Learn About Structural Equation Modeling in SmartPLS With Data From the Customer Behavior in Electronic Commerce Study in Ecuador (2017)*. SAGE Publications, Limited.
93. Damasio, A. R. (1994). Descartes' error. New York: G.P. Putnam's Sons. in Burkham, A. B. (2010). *The relationship of emotional intelligence and transformational leadership behavior in Texas AgriLife Extension Service mid-managers* (Doctoral dissertation). Texas A & M University..
94. Datche, A. E., & Mukulu, E. (2015). The effects of transformational leadership on employee engagement: A survey of civil service in Kenya. *Issues in Business Management and Economics*, 3(1), 9-16.
95. Daus, C. S., & Ashkanasy, N. M. (2003). Will the real emotional intelligence please stand up. On deconstructing the emotional intelligence "debate." *The Industrial-Organizational Psychologist*, 41(2), 69-72.
96. Davies, M., Stankov, L., & Roberts, R. D. (1998). Emotional intelligence: In search of an elusive construct. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(4), 989-1015.
97. De Hoogh, A. H. B., Den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2004). De ontwikkeling van de CLIO: Een vragenlijst voor charismatisch leiderschap in organisaties [The development of the CLIO: A questionnaire for measuring charismatic leadership in organizations]. *Gedrag en Organisatie*, 17, 354-382.
98. Deichmann, D., & Stam, D. (2015). Leveraging transformational and transactional leadership to cultivate the generation of organization-focused ideas. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 204-219.
99. Deinert, A., Homan A., Boerc D., Voelpel S., & Gutermann D. (2015) Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1095-1120.
100. Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2008). The Oldenburg Burnout Inventory: A good alternative to measure burnout and engagement. *Handbook of Stress and Burnout in Health Care*, 65-78.

101. Demerouti, E., Mostert, K., & Bakker, A. B. (2010). Burnout and work engagement: a thorough investigation of the independency of both constructs. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(3), 209-222.
102. Dhani, P., & Sharma, T. (2016). Emotional Intelligence: History, Models and Measures. *International Journal of Science Technology and Management*, 5(7), 188-201.
103. Diebig, M., Poethke, U., & Rowold, J. (2017). Leader strain and follower burnout: Exploring the role of transformational leadership behaviour. *German Journal of Human Resource Management*, 31(4), 329-348.
104. Dietl, E., Meurs, J. A., & Blicke, G. (2017). Do they know how hard I work? Investigating how implicit/explicit achievement orientation, reputation, and political skill affect occupational status. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(1), 120-132.
105. Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., ... & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380-394.
106. Dongil, J., & Sosik, J. J. (2006). Who are the spellbinders? Identifying personal attributes of charismatic leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(4), 12-26.
107. Downey, L. A., Papageorgiou, V., & Stough, C. (2006). Examining the relationship between leadership, emotional intelligence and intuition in senior female managers. *Leadership & Organization Development Journal*. 27(4), 250-264.
108. Downton, J. V. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process*. Free Press.
109. Dóci, E., Stouten, J., & Hofmans, J. (2015). The cognitive-behavioral system of leadership: cognitive antecedents of active and passive leadership behaviors. *Frontiers in Psychology*, 6, 1344.
110. Dunne, T., Aaron, J., McDowell, W., Urban, D., & Geho, P. (2016). The impact of leadership on small business innovativeness. *Journal of Business Research*, 69(11), 4876–4881.
111. Ehrhart, M. G., & Klein, K. J. (2001). Predicting followers' preferences for charismatic leadership: The influence of follower values and personality. *The Leadership Quarterly*, 12(2), 153-179.
112. Emere, C., Aigbavboa, C. O., & Thwala, W. D. (2019). Critical Traits for Effective Leadership Style in the South African Construction Industry. In *Creative Construction Conference 2019* (pp. 254-259). Budapest University of Technology and Economics.
113. Extremera, N., Mérida-López, S., Sánchez-Álvarez, N., & Quintana-Orts, C. (2018). How does emotional intelligence make one feel better at work? The mediational role of work engagement. *International journal of environmental research and public health*, 15(9), 1909.
114. Fajgelj, S (2007). *Metode istraživanja ponašanja*, III dopunjeno izdanje, Beograd: Centar za primenjenu psihologiju.

115. Fiori, M., & Vesely-Maillefer, A. K. (2018). *Emotional intelligence as an ability: theory, challenges, and new directions*. In *Emotional intelligence in education* (pp. 23-47). Springer, Cham.
116. Fleenor, J. W. (2006). Trait approach to leadership. *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*, 830-834.
117. Feldmann, B. (2012). *Behavioral profile of an effective German leader of a global health company: an exploratory video-observation study* (Master's thesis). University of Twente.
118. Franklin, K. (2016). *Examining the Impact of Leadership Styles on the Motivation of US Teachers* (Doctoral dissertation). Walden University.
119. Frankovský, M., & Birknerová, Z. (2014). Measuring social intelligence-the MESI methodology. *Asian Social Science*, 10(6), 90-97.
120. Fiedler, F. E. (1965). Engineer the job to fit the manager. *Harvard business review*, 115-122.
121. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
122. Gallup, L. L. C. (2013). *State of the American workplace: Employee engagement insights for US business leaders*. Retrieved from Washington, DC: <https://www.gallup.com>
123. Gardner, H. (1983). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. New York, NY: Basic Books.
124. Gardner, L., & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(2), 68-78.
125. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
126. Гавриловић, Б. Ј. (2020). Четврта индустријска револуција: кључне карактеристике и ефекти на националну економију. *Научни скуп EKONBIZ*; 19, 358-367.
127. Geldenhuys, M., Laba, K., & Venter, C. M. (2014). Meaningful work, work engagement and organisational commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 01-10.
128. Ghadi, M. Y., Fernando, M., & Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 532-550.
129. Gilar-Corbi, R., Pozo-Rico, T., Sánchez, B., & Castejón, J. L. (2019). Can emotional intelligence be improved? A randomized experimental study of a business-oriented EI training program for senior managers. *PloS one*, 14(10), e0224254.
130. Goffee, R., & Jones, G. (2005). Managing authenticity. *Harvard Business Review*, 83(12), 85-94.
131. Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
132. Goleman, D. (1996). *Emotional Intelligence: Why it Can Matter More than IQ*, Bloomsbury Publishing, London.

133. Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. NY: Bantam.
134. Goleman, D., Boyacis, R., & Maki, E. (2006). *Emocionalna inteligencija u liderstvu*. Novi Sad: ASEE Books
135. Goleman, D., & Boyatzis, R. (2008). Social intelligence and the biology of leadership. *Harvard Business Review*, 86(9), 74-81.
136. González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 165-174.
137. Graeff, C. L. (1997). Evolution of situational leadership theory: A critical review. *The Leadership Quarterly*, 8(2), 153-170.
138. Groves, K. S. (2006). Leader emotional expressivity, visionary leadership, and organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(7), 599-583.
139. Грубић-Нешић, А. (2008). *Знати бити лидер*. Нови Сад: АБ Принт
140. Grubor, A., & Milićević, N. M. (2019). The implementation of hierarchical latent models in the measurement of perceived service quality. *Marketing*, 50(3), 179-185.
141. Gumusluoğlu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership and organizational innovation: The roles of internal and external support for innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 26(3), 264-277.
142. Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Academy of Marketing Science*, 40(3), 414-433.
143. Hair, J., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2013). Partial least squares structural equation modeling: rigorous applications, better results and higher acceptance. *Long Range Planning*, 46(1-2), 1-12.
144. 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.
145. Hair, J.F., Risher, J.J., Sarstedt, M. and Ringle, C.M. (2019), When to use and how to report the results of PLS-SEM, *European Business Review*, 31(1), 2-24.
146. Hay Group (2011) *Emotional and Social Competency Inventory (ESCI). A user guide for accredited practitioners*. Prepared by L&T direct and the McClelland Center for Research and Innovation
147. Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22(3), 224-241.
148. Halbesleben, J. R., & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22(3), 242-256.
149. Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
150. Hassan, H., Asad, S., & Hoshino, Y. (2016). Determinants of leadership style in big five personality dimensions. *Universal Journal of Management*, 4(4), 161-179.



151. Havard, A., (2014). *Created for Greatness: The Power of Magnanimity*. New York: Scepter Publications.
152. Heath, C., & Heath, D. (2010). *Switch: How to Change Things When Change is Hard*. Crown Publishing Group, New York, NY.
153. Hecklau, F., Galeitzke, M., Flachs, S., & Kohl, H. (2016). Holistic approach for human resource management in Industry 4.0. *Procedia Cirp*, 54(1), 1-6.
154. Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In *New challenges to international marketing*. Emerald Group Publishing Limited, 277-319.
155. Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Jortrnul*, 23(2), 26-34.
156. Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). Leadership style: Attitudes and behaviors. *Training & Development Journal*, 36(5), 50-52.
157. Higgs, M., & Aitken, P. (2003). An exploration of the relationship between emotional intelligence and leadership potential. *Journal of Managerial psychology*, 18(8), 814-823.
158. Hiller, N. J., DeChurch, L. A., Murase, T., & Doty, D. (2011). Searching for outcomes of leadership: A 25-year review. *Journal of management*, 37(4), 1137-1177.
159. Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169-180.
160. House R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In: Hunt, J. G. & Larison, L. L. (Eds). *Leadership: The cutting edge* (189-207). Carbondale: Southern Illinois University Press
161. House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis?. *Journal of Management*, 23(3), 409-473.
162. Howell, J. M., & House, R. J. (1992). *Socialized and personalized charisma: An essay on the bright and dark sides of leadership*. Unpublished manuscript.
163. Huy, Q. N. (1999). Emotional capability, emotional intelligence, and radical change. *Academy of Management Review*, 24(2), 325-345.
164. Issah, M. (2018). Change Leadership: The role of emotional intelligence. *SAGE Open*, 8(3), 1-6.
165. Ivey, G. W., & Kline, T. J. (2010). Transformational and active transactional leadership in the Canadian military. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(3), 246-262.
166. Јанићијевић, Н., Божићевић Миликић, Б., Петковић, М., Алексић Мирчић, А. (2019). *Организација*. Центар за издавачку делатност, Економски факултет у Београду.
167. Jaeger, A. J. (2003). Job competencies and the curriculum: An inquiry into emotional intelligence in graduate professional education. *Research in Higher Education*, 44(6), 615-639.
168. Jarvis, C. B., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2003). A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. *Journal of Consumer Research*, 30(2), 199-218.

169. John, S., & Niyogi, D. (2019). A Study on the Numerous Elements of Emotional Intelligence and Leadership Qualities and Its Impact on Conflict Management: A Review of Literature. *Journal of Management (JOM)*, 6(2), 111-120.
170. John, S., & Puranik, R. (2020). Role of Emotional Intelligence and Learned Optimism on Leadership Effectiveness: A Review of Literature. *Wutan Huatan Jisuan Jishu*, 16(7), 100-109.
171. Jordan, P. J., & Lawrence, S. A. (2009). Emotional intelligence in teams: Development and initial validation of the short version of the Workgroup Emotional Intelligence Profile (WEIP-S). *Journal of Management & Organization*, 15(4), 452-469.
172. Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A metaanalytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
173. Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 525-544.
174. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
175. Kasanah, S. U. (2019). Intersection of Leadership: Transformational, Visionary and Situational. *Journal of Development Research*, 3(1), 25-30.
176. Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N. & Boyle, E. (2006), Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal*, 27(4), 265-279.
177. Kets de Vries, M. F., & Cheak, A. (2014). *Psychodynamic approach*. INSEAD – The Business School for the world. Working paper No. 2014/45/EFE.
178. Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter? *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 48-60.
179. Kirkbride, P. (2006), Developing transformational leaders: the full range leadership model in action. *Industrial and Commercial Training*, 38(1), 23-32.
180. Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of e-Collaboration*, 11(4), 1-10.
181. Korn Ferry, Hay Group (2016). Emotional and Social Competency Inventory. ESCI Feedback report.
182. 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.
183. Kouzes, J.M., & Posner, B.Z. (1997). *The leadership challenge* (2nd Ed). San Francisco: Jossey – Bass.
184. Köppen, E., & Meinel, C. (2015). Empathy via design thinking: creation of sense and knowledge. *Design Thinking Research*, 15-28, Springer, Cham.
185. Kress, N. (2005). Engaging your employees through the power of communication. *Workspan*, 48(5), 26-36.

186. 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.
187. Kotzé, M., & Nel, P. (2015). The influence of trait-emotional intelligence on authentic leadership. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1), 1-9.
188. Kulow, A. (2012). *Qualitative Study of the Relationship between the Employee Engagement of Certain Employees and the Emotional Intelligence of Their Respective Leaders*. College of Professional Studies Professional Projects. Paper 21.
189. Ladyshevsky, R., & Taplin, R. (2018). The interplay between organisational learning culture, the manager as coach, self-efficacy and workload on employee work engagement. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 16(2), 3-19.
190. Lajoie, D. (2002, Autumn). *The emotional intelligence explosion. Moving Business Forward*. Retrieved from <http://www.guelphchamber.com>.
191. Lans, T., Blok, V., & Gulikers, J. (2015). Show me your network and I'll tell you who you are: Social competence and social capital of early-stage entrepreneurs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 27(7-8), 458 – 473.
192. Larsson, J., & Vinberg, S. (2010). Leadership behaviour in successful organisations: Universal or situation-dependent? *Total Quality Management*, 21(3), 317-334.
193. Leban, W., & Zulauf, C. (2004). Linking emotional intelligence abilities and transformational leadership styles. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 554-564.
194. Lesener, T., Gusy, B., Jochmann, A., & Wolter, C. (2020). The drivers of work engagement: A meta-analytic review of longitudinal evidence. *Work & Stress*, 34(3), 259-278.
195. Lesener, T. (2020). *Work Engagement—An Active State of Occupational Well-Being (Doctoral dissertation)*, Freie Universität Berlin.
196. Lehner, J. A. (2020). Teamwork, Emotional Intelligence, and the Skills Organizations Need Now. In *Critical Librarianship*. Emerald Publishing Limited, 41, 143-156.
197. Liao, S. H., Chen, C. C., Hu, D. C., Chung, Y. C., & Liu, C. L. (2017). Assessing the influence of leadership style, organizational learning and organizational innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(5), 590–609.
198. Liautaud Institute. (2015). *Liautaud ESC4 Emotional Intelligence 360° Survey*. Chicago, IL.
199. Lim, C.S. (2016). *An investigation of leadership styles and leadership outcomes of Malaysian managers working in the wholesale subsector of the distributive trade sector (Doctoral dissertation)*, Southern Cross University, Lismore, NSW.
200. Limsila, K., & Ogunlana, S. O. (2008). Performance and leadership outcome correlates of leadership styles and subordinate commitment. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 15(2), 164-184.
201. Lindfield, N. (2018). *Adapting the full-range leadership model to the study of political leaders across time and regime type: a case study of Venezuela (Doctoral dissertation)*, School of Business UNSW, Australia,.

202. Lipman, V., 2015. *The Type B Manager: Leading Successfully in a Type A World*. PrenticeHall Press, New York
203. Lockwood, N. R. (2007). Leveraging employee engagement for competitive advantage. *Society for Human Resource Management Research Quarterly*, 1(1), 1-12.
204. Lord, R. G., & Brown, D. J. (2004). *Leadership processes and follower self-identity*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
205. Louw, L., Muriithi, S. M., & Radloff, S. (2017). The relationship between transformational leadership and leadership effectiveness in Kenyan indigenous banks. *SA Journal of Human Resource Management*, 15, 1-11.
206. Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
207. Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive Organizational Scholarship*, 241, 258-271.
208. Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2011). *Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage*. John Wiley & Sons.
209. Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G. (2010). Leader empathy, ethical relationship, and relations-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 561-577.
210. Mann, R. D. (1959). A review of relationship between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56, 241-270.
211. Mani, S., & Mishra, M. (2020). Non-monetary levers to enhance employee engagement in organizations—"GREAT" model of motivation during the Covid-19 crisis. *Strategic HR Review*, 19(4), 171-175.
212. Maria Stock, R., Zacharias, N. A., & Schnellbaecher, A. (2017). How do strategy and leadership styles jointly affect co-development and its innovation outcomes? *Journal of Product Innovation Management*, 34(2), 201-222.
213. Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89-96.
214. Матић, Д. (2014). *Утицај организационе климе и лидерства на преношење знања између запослених у организацији* (Докторска дисертација), Универзитет у Новом Саду, Факултет техничких наука.
215. Matjie, T. (2018). The relationship between the leadership effectiveness and emotional competence of managers in the public sector. *International Journal of Public Administration*, 41(15), 1271-1278.
216. Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70(1), 149-171.
217. May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.
218. Mayer, J.D., Salovey, P., Gomberg-Kaufman, S. & Blainey, K. (1991). A broader conception of mood experience. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 100-111.

219. Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267-298.
220. Mayer J.D., Salovey P, Caruso D.R., & Sitarenios G (2003). Measuring emotional intelligence with the MSCEIT V2.0. *Emotion*, 3(1), 97–105.
221. Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2002). *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT): Users manual*. New York, NY: Multi-Health Systems.
222. McClelland, D. C. (1973). Testing for competency rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14.
223. McCleskey, J. A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117-130.
224. Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2018). Emotional intelligence and authentic leadership: a meta-analysis. *Leadership & Organization Development Journal*. 39(5), 679-690.
225. Мијатовић, Л. Р. (2018). *Емоционална интелигенција као предиктор реактивности и регулација емоција у ситуацији која провоцира узнемиреност* (Докторска дисертација), Универзитет у Београду, Филозофски факултет.
226. Miller, K. D. (1993). Industry and Country Effects on Managers' Perceptions of Environmental Uncertainties. *Journal of International Business Studies*, 24(4), 693–714.
227. Милић, Б. (2016). *Лидерство и учећа организација* (Докторска дисертација), Универзитет у Новом Саду, Факултет техничких наука.
228. Mitchell, R., & Boyle, B. (2019). Inspirational leadership, positive mood, and team innovation: A moderated mediation investigation into the pivotal role of professional salience. *Human Resource Management*, 58(3), 269-283.
229. Mitrović Veljković, S., Nešić, A., Dudić, B., Gregus, M., Delić, M., & Meško, M. (2020). Emotional Intelligence of Engineering Students as Basis for More Successful Learning Process for Industry 4.0. *Mathematics*, 8(8), 1321.
230. Mone, E. M., & London, M., (2010). *Employee engagement; Through effective performance management. A practical guide for managers*. Routledge Press. NY.
231. Myilswamy, N. P., & Gayatri, R. (2014). A Study On Employee Engagement: Role of Employee Engagement In Organizational Effectiveness. *International Journal of Innovative Science, Engineering and Technology*, 6(1), 331-333.
232. Nabih, Y., Metwally, A. H., & Nawar, Y. S. (2016). Emotional intelligence as a predictor of leadership effectiveness. *The Business & Management Review*, 7(5), 133-142.
233. Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145–177.
234. Neubauer, R., Tarling, A., & Wade, M. (2017). Redefining leadership for a digital age. *Global Centre for Digital Business Transformation*, 1-15.
235. Neupane, R. (2015). Effects of coaching and mentoring on employee performance in the UK hotel industry. *International Journal of Social Sciences and Management*, 2(2), 123-138.

236. Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. (2011). The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1146-1164.
237. Nielsen, K., Yarker, J., Randall, R., & Munir, F. (2009). The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 46(9), 1236-1244.
238. Nikić, G., Travica, V., & Mitrović, M. (2014). Differences between employees and managers regarding socio-emotional competences. *Serbian Journal of Management*, 9(2), 281-292.
239. Nikolić, M., Vukonjanski, J., Nedeljković, M., Hadžić, O., & Terek, E. (2014). The relationships between communication satisfaction, emotional intelligence and the GLOBE organizational culture dimensions of middle managers in Serbian organizations. *Journal for East European Management Studies*, 387-412.
240. Northouse, G. (2008). *Liderstvo – Teorija i praksa*. Begorad, DataStatus.
241. Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7th ed). Thousand Oaks, CA: Sage.
242. Obradović, V., Jovanović, P., Petrović, D., Mihić, M., & Mitrović, Z. (2013). Project managers' emotional intelligence -A ticket to success. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 74(29), 274-284.
243. Opengart, R. (2007). Integrative literature review: emotional intelligence in the k-12 curriculum and its relationship to American workplace needs: a literature review. *Human Resource Development Review*, 6(4), 442-458.
244. Özaralli, N. (2003). Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*. 24(6), 335-344.
245. Padhi, B., Panda, D., & Kumar, A. (2016). Emerging Trends of Employee Engagement: A Review of Selected Studies. Padhi, B. and Panda, AK (2016)." Emerging Trends of Employee Engagement: A Review of Selected Studies". *International Journal of Research and Development-A Management Review*, 5(3), 30-38.
246. Pallant, J. (2017). *SPSS priručnik za preživljavanje*. Mikro knjiga, Beograd. ISBN: 978-86-7555-420-2
247. Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., & Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*., 22(1), 5-10.
248. Palmer, B., & Stough, C. (2001). Workplace SUEIT: Swinburne university emotional intelligence test—descriptive report. Organisational Psychology Research Unit, Swinburne University, AU.
249. Palmer, B. R., Stough, C., Harmer, R., & Gignac, G. (2009). *The Genos Emotional Intelligence Inventory: A measure designed specifically for workplace applications*. In *Assessing emotional intelligence* (pp. 103-117). Springer, Boston, MA.
250. Papadogiannis, P. K., Logan, D., & Sitarenios, G. (2009). *An ability model of emotional intelligence: A rationale, description, and application of the Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT)*. In *Assessing emotional intelligence* (pp. 43-65). Springer, Boston, MA.

251. Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36(6), 556-563.
252. Pedler, M., Boydell, T., & Burgoyne, J. (2007). *A manager's guide to self-development*. London: McGraw-Hill.
253. Penney, S. A., Kelloway, E. K., & O'Keefe, D. (2015). Trait theories of leadership. *Leadership in Sport*, 31-45.
254. Permall, C. L. (2011). Emotional intelligence and work engagement of leaders in a financial services organisation undergoing change (Doctoral dissertation), University of the Western Cape.
255. Peterson, R. A., & Kim, Y. (2013). On the Relationship between Coefficient Alpha and Composite Reliability. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 194-198.
256. Petrides, K. V., & Furnham, A. (2000). On the dimensional structure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 29(2), 313-320
257. Petrides, K. V., & Furnham, A. (2006). The Role of Trait Emotional Intelligence in a Gender-Specific Model of Organizational Variables 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(2), 552-569.
258. Petrides, K. V., Pita, R., & Kokkinaki, F. (2007). The location of trait emotional intelligence in personality factor space. *British Journal of Psychology*, 98(2), 273-289.
259. Petrides, K. V. (2009). *Psychometric properties of the trait emotional intelligence questionnaire (TEIQue)*. In Assessing emotional intelligence (pp. 85-101). Springer US.
260. Petrides, K. V. (2010). Trait emotional intelligence theory. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(2), 136-139.
261. Polychroniou, P. V. (2009). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership of supervisors. *Team Performance Management: An International Journal*, 15(7/8), 343-356.
262. Popkova, E.G. and Zmiyak, K.V. (2019). Priorities of training of digital personnel for industry 4.0: social competencies vs technical competence, *On the Horizon*, 27 (3/4), 138-144.
263. Pradhan, S., & Pradhan, R. K. (2015). An empirical investigation of relationship among transformational leadership, affective organizational commitment and contextual performance. *Vision*, 19(3), 227-235.
264. Prifti, L., Knigge, M., Kienegger, H., & Krcmar, H. (2017). A Competency Model for "Industrie 4.0" Employees. 46-60.
265. Puni, A., Mohammed, I., & Asamoah, E. (2018). Transformational leadership and job satisfaction: the moderating effect of contingent reward. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(4), 522-537.
266. Quinn, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. P., & McGrath, M. R. (2011). *Becoming a master manager—a competency framework*. Hoboken: Wiley.
267. Quintana, T. A., Park, S., & Cabrera, Y. A. (2015). Assessing the effects of leadership styles on employees' outcomes in international luxury hotels. *Journal of Business Ethics*, 129(2), 469-489.

268. Radosavljević, M., & Đorđević, B. (2016). Emotional Intelligence of Employees – elements, development and effects. *Теме*, 40(3), 1069-1084.
269. Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329-354.
270. Rahim, M. A., Psenicka, C., Polychroniou, P., Zhao, J. H., Yu, C. S., Chan, K. A., ... & van Wyk, R. (2002). A model of emotional intelligence and conflict management strategies: A study in seven countries. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10(4), 302-326.
271. Rahman, W. A., & Castelli, P. A. (2013). The impact of empathy on leadership effectiveness among business leaders in the United States and Malaysia. *International Journal of Economics Business and Management Studies*, 2(3), 83-97.
272. Renić, M., & Mandić, M. (2018). Pretestiranje anketnog upitnika za potrebe testiranja modela percepcije pravednosti i lojalnosti klijenata poduzeća koja primjenjuju strategiju upravljanja odnosima s klijentima. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 16(1), 1-19.
273. Ravichandran, K., Arasu, R., & Kumar, S. A. (2011). The impact of emotional intelligence on employee work engagement behavior: An empirical study. *International Journal of Business and Management*, 6(11), 157-169.
274. Raza, A., & Kashif, M. (2011). *The Impacts of Emotional Intelligence on Leadership and Teamwork: Whether Action Learning Sets (ALS) Improves Emotional Intelligence (EI)* (Master thesis), Umeå School of Business.
275. Riaz, T., Akram, M. U., & Ijaz, H. (2011). Impact of transformational leadership style on affective employees' commitment: An empirical study of banking sector in Islamabad (Pakistan). *The Journal of Commerce*, 3(1), 43-51.
276. Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
277. Riggio, R. E. (1998). Charisma. *Encyclopedia of Mental Health*, 1, 387-396.
278. Ringle, C., Da Silva, D., & Bido, D. (2015). Structural equation modeling with the SmartPLS. *Bido, D., da Silva, D., & Ringle, C. (2014). Structural Equation Modeling with the Smartpls. Brazilian Journal Of Marketing*, 13(2), 56-73.
279. Robertson, I. T., & Cooper, C. L. (2010). Full engagement: the integration of employee engagement and psychological well-being. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(4), 324-336.
280. Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Institute for Employment Studies, UK.
281. Rosete, E. & Ciarrochi, F. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, (26)5, 388-399.
282. Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655-684.



283. Rowold, J., & Heinitz, K. (2007). Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 121-133.
284. Ryan, J. C., & Tipu, S. A. (2013). Leadership effects on innovation propensity: A two-factor full range leadership model. *Journal of Business Research*, 66(10), 2116-2129.
285. Sadri, G. (2012). Emotional intelligence and leadership development. *Public Personnel Management*, 41(3), 535-548.
286. Sadeghi, A., & Pihie, Z. A. L. (2012). Transformational leadership and its predictive effects on leadership effectiveness. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 186-197.
287. Sajfert, Z., Stanković, M., & Istrat, V. (2011). Istraživanje uticaja emocionalne inteligencije lidera na produktivnost srpskih kompanija. *Industrija*, 39(2), 169-183.
288. Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
289. Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(1), 19-38.
290. Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement?. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155-182.
291. Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227.
292. Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition & Personality*, 9(3), 185-211.
293. Samad, S. (2012). The influence of innovation and transformational leadership on organizational performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 57, 486-493.
294. Savović, S. (2017). The impact of dimensions of transformational leadership on post-acquisition performance of acquired company. *Ekonomski horizonti*, 19(2), 95-108.
295. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
296. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary Manual version 1.1. *Occupational Health Psychology Unit Utrecht University*, 1-60.
297. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of workengagement with a short questionnaire a cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
298. Schaufeli, W.B. & Salanova, M. (2007). *Work engagement: an emerging psychological concept and its implications for organization*, in Gilliland, S.W., Steiner, D.D. and Skarlicki, D.P.(Eds), *Research in Social Issues in Management: Managing Social and Ethical Issues in Organizations*, Vol. 5, Information Age Publishers, Greenwich, CT
299. Schaufeli, W., & Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 39-46.

300. Schaufeli, W.B. (2017). *Work engagement in Europe: Relations with national economy, governance, and culture*. Research Unit Occupational & Organizational Psychology and Professional Learning (internal report). KU Leuven, Belgium.
301. Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2017). *An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validation across five countries*. Available at: <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/516.pdf>
302. Schmitt, A., Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2016). Transformational leadership and proactive work behaviour: A moderated mediation model including work engagement and job strain. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(3), 588-610.
303. Schubert, J. N. (1988). Age and active-passive leadership style. *The American Political Science Review*, 763-772.
304. Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J., & Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25(2), 167-177.
305. Schwab, K. (2016). *Fourth Industrial Revolution*, Geneva: World Economic Forum.
306. Sebastian, K., & Hess, J. (2019). *Leader emotional intelligence and work engagement in virtual teams within a healthcare service setting: A quantitative study*. Oklahoma State Medical Proceedings, 3(1).
307. Segon, M. & Booth, C. (2015). Virtue: The missing ethics element in emotional intelligence. *Journal of Business Ethics*, 128(4), 789-802.
308. Seltzer, J., & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of Management*, 16(4), 693-703.
309. Serrat, O. (2017). *Coaching and mentoring*. In Knowledge Solutions (pp. 897-902). Springer, Singapore.
310. Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2017). Partial least squares structural equation modeling. *Handbook of Market Research*, 26(1), 1-40.
311. Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417.
312. Shannon, J. M. (2017). *Influence of Employee Engagement Survey Results on Business Leaders' Decisions* (Doctoral dissertation), Northeastern University.
313. Shrestha, A. K. (2012). *Leadership styles, subordinates' satisfaction with the leader and perceived effectiveness*. Kathmandu University School of Management Occasional Paper, 5, 1-22.
314. Shuck, B., Reio Jr, T. G., & Rocco, T. S. (2011). Employee engagement: An examination of antecedent and outcome variables. *Human Resource Development International*, 14(4), 427-445.
315. Sid, S. (2019). *The Traits of Transactional Leadership: "I" Not "We"*. 101Productivity. Available at: <https://101productivity.com/traits-of-a-transactional-leader/>
316. Siddhanta, A., & Roy, D. (2010). Employee engagement: Engaging the 21st century Workforce. *Asian Journal of Management Research*, 3, 170-189..

317. Siegling, A. B., Nielsen, C., & Petrides, K. V. (2014). Trait emotional intelligence and leadership in a European multinational company. *Personality and Individual Differences*, 65, 65-68.
318. Simbula, S., & Guglielmi, D. (2013). I am engaged, I feel good, and I go the extra-mile: Reciprocal relationships between work engagement and consequences. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 117-125.
319. Sistas, L. (2020). *Emotional Intelligence and Leadership. Which impact does emotional intelligence have on leadership?* A Systematic literature review, 1-25.
320. Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80-92.
321. Smith, S. S. (2017). *Discovering Relationships between Social Competencies of Emotional Intelligence and Employee Engagement within a Population of Business Leaders* (Doctoral dissertation), The Chicago School of Professional Psychology.
322. Soane, E., Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C., & Gatenby, M. (2012). Development and application of a new measure of employee engagement: the ISA Engagement Scale. *Human Resource Development International*, 15(5), 529-547.
323. Soieb, A. Z. M., Othman, J., & D'Silva, J. L. (2013). The effects of perceived leadership styles and organizational citizenship behaviour on employee engagement: The mediating role of conflict management. *International Journal of Business and Management*, 8(8), 91-99.
324. Sonnentag, S. (2011). Research on work engagement is well and alive. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 29-38.
325. Sosik, J. J., & Megerian, L. E. (1999). Understanding leader emotional intelligence and performance: The role of self-other agreement on transformational leadership perceptions. *Group & Organization Management*, 24(3), 367-390.
326. Sosik, J. J., & Jung, D. (2011). *Full range leadership development: Pathways for people, profit and planet*. Taylor & Francis.
327. Spaho, K. (2013). Organizational communication and conflict management. *Management-Journal of Contemporary Management Issues*, 18(1), 103-118.
328. Spangenberg, H. and Theron C. (2001). *Manual for the Leadership Behaviour Inventory: Guidelines for Administration, Scoring and Interpretation*. Stellenbosch: University of Stellenbosch
329. Stech, E. L. (2004). *Psychodynamic approach*. In P. G. Northouse (Ed.), *Leadership: Theory and practice* (3rd ed., pp. 235-263). Thousand Oaks, CA: Sage.
330. Stefan, T., & Nazarov, A. D. (2020, November). *Challenges and competencies of leadership in Covid-19 Pandemic*. In Research technologies of pandemic coronavirus impact (RTCOV 2020) (pp. 518-524). Atlantis Press.
331. Sternberg, R. J. (1985). *Beyond IQ: A triarchic theory of human intelligence*. New York: Cambridge University Press.
332. Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25(1), 35-71.
333. Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.

334. Strom, D. L., Sears, K. L., & Kelly, K. M. (2014). Work engagement: The roles of organizational justice and leadership style in predicting engagement among employees. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 71-82.
335. Strugar Jelača, M., Bjekić, R., & Leković, B. (2016). A proposal for research framework based on the theoretical analysis and practical application of MLQ questionnaire. *Economic Themes*, 54(4), 549-562.
336. Strugar Jelača M., Milićević, N., Bjekić, R., & Petrov, V. (2020). The Effects of Environment Uncertainty and Leadership Styles on Organisational Innovativeness. *Engineering Economics*, 31(4), 472-486.
337. Suehs, D. (2015). Emotional intelligence and employee engagement: A quantitative study to explore the relationship between the emotional intelligence of frontline managers and supervisors and the degree of employee engagement of their direct reports in a tertiary care health care setting. *Education Doctoral*. Paper 239.
338. Sy, T., Horton, C., & Riggio, R. (2018). Charismatic leadership: Eliciting and channeling follower emotions. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 58-69.
339. Takšić, V., Mohorić, T., & Munjas, R. (2006). Emocionalna inteligencija: teorija, operacionalizacija, primjena i povezanost s pozitivnom psihologijom. *Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja*, 15(4-5 (84-85)), 729-752.
340. Taylor, C. M., Cornelius, C. J., & Colvin, K. (2014). Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(6), 566-583.
341. Thor, S. (2012). *Organizational excellence: A study of the relationship between emotional intelligence and work engagement in process improvement experts* (Doctoral dissertation), George Fox University.
342. Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper Magazine*, 140, 227-235.
343. Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2012). Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicothema*, 24(1), 106-112.
344. Truss, C., Soane, E., Edwards, C., Wisdom, K., Croll, A. and Burnett, J. (2006) *Working Life: Employee Attitudes and Engagement 2006*. London, CIPD
345. Tucker, M. L., Sojka, J. Z., Barone, F. J., & McCarthy, A. M. (2000). Training tomorrow's leaders: Enhancing the emotional intelligence of business graduates. *Journal of Education for Business*. 75 (6), 331-338.
346. Van Oosten, E. B. (2013). *The impact of emotional intelligence and executive coaching on leader effectiveness* (Doctoral dissertation), Case Western Reserve University.
347. van Tuin, L., Schaufeli, W. B., Van den Broeck, A., & van Rhenen, W. (2020). A Corporate Purpose as an Antecedent to Employee Motivation and Work Engagement. *Frontiers in Psychology*, 11, 2402-2414.
348. Vance, R. J. (2006). Employee engagement and commitment. A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization. *SHRM Foundation*, 1-53.

349. Vaidya, D. R., Prasad, D. K., & Rao, M. (2020). Mental and Emotional Competencies of Leader's Dealing with Disruptive Business Environment-A Conceptual Review. *International Journal of Management*, 11(5), 366-375.
350. Voss, R., Gruber, T., & Reppel, A. (2010). Which classroom service encounters make students happy or unhappy? *International Journal of Educational*, 24(7), 615-636.
351. Waldman, D. A., Bass, B. M., & Yammarino, F. J. (1990). Adding to contingent-reward behavior: The augmenting effect of charismatic leadership. *Group & Organization Studies*, 15(4), 381-394.
352. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
353. Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analyses. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303-313.
354. Wang, G., Oh, I. -S., Courtright, S. H. & Colbert, A. E. (2011) Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36, 223-270.
355. Webb, K. S. (2003). *Presidents' leadership behaviors associated with followers' job satisfaction, motivation toward extra effort, and presidential effectiveness at evangelical colleges and universities* (Doctoral dissertation), University of North Texas.
356. Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organisation* (T. Parsons, Trans). New York: The Free Press
357. Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328-346.
358. Wilczyński, K. M., Swamad, M. A., Subotic, V., Wizner, D., Mazgaj, E., & Wajda, W. (2015). Factors influencing the levels of work engagement in physicians from Poland, Serbia and Bulgaria. *Psychiatria Danubina*, 27(1), 492-496.
359. Williams, W. M., & Sternberg, R. (1988). Group intelligence: Why some groups are better than others. *Intelligence*, 12, 351-377.
360. Wilson, S. (2013). *Thinking differently about leadership: a critical history of the form and formation of leadership studies* (Doctoral dissertation), Victoria University of Wellington.
361. Wong, C., & Cummings, G. (2009). Authentic leadership: a new theory for nursing or back to basics?. *Journal of Health Organization and Management*. 23(5), 522-538.
362. Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243-274.
363. Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership and multiple levels of analysis. *Human Relations*, 43(10), 975-995.
364. 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.

365. Yan, X., Su, J., Wen, Z., & Luo, Z. (2019). The role of work engagement on the relationship between personality and job satisfaction in chinese nurses. *Current Psychology*, 38(3), 873-878.
366. Yang, I. (2015), Positive effects of laissez-faire leadership: conceptual exploration, *Journal of Management Development*, 34 (10), 1246-1261.
367. Yordsala, S., Tesaputa, K., & Sri-Ampai, A. (2014). The development of visionary leadership administrators in thai primary school. *International Education Studies*, 7(1), 92-101.
368. Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace the impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33, 774-800.
369. Yuan, B. J., Lin, M. B., Shieh, J. H., & Li, K. P. (2012). Transforming employee engagement into long-term customer relationships: Evidence from information technology salespeople in Taiwan. *Social Behavior and Personality*, 40(9), 1549-1553.
370. Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson
371. Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.
372. Zaleznik, A. (1989). *The managerial mystique: Restoring leadership in business*. New York: Harper & Row.
373. Zhu, W., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2009). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group & Organization Management*, 34(5), 590-619.
374. Zhu, W., Sosik, J. J., Riggio, R. E., & Yang, B. (2012). Relationships between Transformational and Active Transactional Leadership and Followers' Organizational Identification: The Role of Psychological Empowerment. *Journal of Behavioral & Applied Management*, 13(3), 186-212.
375. Zhu, Y., Liu, C., Guo, B., Zhao, L., & Lou, F. (2015). The impact of emotional intelligence on work engagement of registered nurses: The mediating role of organisational justice. *Journal of Clinical Nursing*, 24(15-16), 2115-2124.

### Интернет извори

376. <https://www.extension.harvard.edu/professionaldevelopment/programs/emotional-intelligence-leadership> (датум приступа 18.12.2020.)
377. <https://www.cmich.edu/colleges/cgs/MSA/Documents/MSA%20501%20syllabus%20Fall%20II%202018%20Dillon%20FINAL.pdf> (датум приступа 18.12.2020.)
378. <https://online.norwich.edu/academic-programs/masters/leadership> (датум приступа 18.12.2020.)
379. <https://www.exed.hbs.edu/leadership-development/curriculum> (датум приступа 18.12.2020.)

## СПИСАК ТАБЕЛА, СЛИКА И ГРАФИКОНА

**Табела бр. 1:** Приказ стилова лидерства на основу FRL (Full Range Leadership) теорије

**Табела бр. 2:** Приказ активног и пасивног стила лидерства

**Табела бр. 3:** Приказ MLQ упитника (део исхода лидерства)

**Табела бр. 4:** Опис начина мерења способности Емоционалне интелигенције приликом MSCEIT упитника

**Табела бр. 5:** Мешовити модел (Bar-On)

**Табела бр. 6:** Приказ развоја модела компетенција емоционалне интелигенције

**Табела бр. 7:** Емоционалне компетенције

**Табела бр. 8:** Социјалне компетенције

**Табела бр. 9:** Приказ неких од инструмената за мерење емоционалне интелигенције

**Табела бр. 10:** Приказ димензија радне ангажованости (UWES-17, UWES-9, UWES-3)

**Табела бр. 11:** Преглед истраживања у којима су аутори користили UWES (Utrecht Work Engagement Scale)

**Табела бр. 12:** Приказ структуре упитника о ангажованости запослених (Gallup Q<sup>12</sup>)

**Табела бр. 13:** Преглед неких од најзначајнијих истраживања у свету која су у фокусу имала нека од досада разматрана три концепта

**Табела бр. 14:** Приказ емоционалних компетенција емоционалне интелигенције (питања и ознаке)

**Табела бр. 15:** Приказ социјалних компетенција емоционалне интелигенције (питања и ознаке)

**Табела бр. 16:** Приказ исхода лидерства (питања и ознаке)

**Табела бр. 17:** Приказ радне ангажованости (питања и ознаке)

**Табела бр. 18:** Дистрибуција запослених према полу

**Табела бр. 19:** Дистрибуција запослених према годинама старости

**Табела бр. 20:** Дистрибуција запослених према нивоу образовања

**Табела бр. 21:** Дистрибуција менаџера према полу

**Табела бр. 22:** Дистрибуција менаџера према нивоу образовања

**Табела бр. 23:** Дистрибуција менаџера према нивоу образовања

**Табела бр. 24:** Дистрибуција менаџера према нивоу менаџмента

**Табела бр. 25:** Дистрибуција узорка према величини организације

**Табела бр. 26:** Дистрибуција узорка према типу власништва организације

**Табела бр. 27:** Дистрибуција узорка према делатности организације

**Табела бр. 28:** Критеријуми тестирања рефлексивних модела

**Табела бр. 29:** Критеријуми тестирања формативних модела

**Табела бр. 30:** Показатељи оптерећења индикатора рефлексивних конструката (Outer loadings)

**Табела бр. 31:** Оцена поузданости мерног модела (интерна конзистентност и конвергентна валидност)

**Табела бр. 32:** Дискриминантна валидност (cross-loadings)

**Табела бр. 33:** Дискриминантна валидност (Fornell-Larcker критеријум)

**Табела бр. 34:** Анализа формативних конструката спољног модела (Outer Weights, T- statistics, P values)

**Табела бр. 35:** Вредности фактора повећања варијансе (Variance inflation factor –VIF)

**Табела бр. 36:** Анализа формативних конструката унутрашњег модела (Outer Weights, T-statistics, P values)

**Табела бр. 37:** Вредности фактора повећања варијансе (Variance inflation factor -VIF)

**Табела бр. 38:** Коефицијент детерминације ( $R^2$ )

**Табела бр. 39:** Поузданост индикатора мерног модела, интерна конзистентност и конвергентна валидност

**Табела бр. 40:** Дискриминантна валидност (Cross-loadings)

**Табела бр. 41:** Дискриминантна валидност (Fornell-Larcker критеријум)

**Табела бр. 42:** Анализа формативних конструката (Outer Weights, T-statistics, P values)

**Табела бр. 43:** Вредности фактора повећања варијансе (Variance inflation factor – VIF)

**Табела бр. 44:** Резултати тестирања структуралних односа (X1)

**Табела бр. 45:** Резултати тестирања структуралних односа (X2)

**Табела бр. 46:** Резултати тестирања структуралних односа (X3)

**Табела бр. 47:** Специфичан индиректан ефекат (X4)

**Табела бр. 48:** Компарација оцена запослених и менаџера о емоционалној интелигенцији менаџера

**Табела бр. 49:** Mean (M), standard error (SE), and standard deviation (SD) исходи лидерства (N=300)

**Табела бр. 50:** Т-тест (разлике у исходима лидерства у организацијама у приватном и јавном сектору)

**Табела бр. 51:** Mean (M), standard error (SE), and standard deviation (SD) UWES (N=300)

**Табела бр. 52:** Т-тест (разлике у нивоу ангажованости запослених у организацијама у приватном и јавном сектору)

**Табела бр. 53:** Сумирани приказ потврђених хипотеза истраживања

#### Списак слика

**Слика бр. 1:** Предлог истраживачког оквира



**Слика бр. 2:** Предлог истраживачког оквира за будућа истраживања

**Слика бр. 3:** Контигентни модел

**Слика бр. 4:** Додатни ефекат трансформационог лидерства

**Слика бр. 5:** Структура модела према Petrides-у

**Слика бр. 6:** Приказ интегративне теорије Ангажованости запослених

**Слика бр. 7:** Приказ формативног конструкта 4. реда – Емоционална интелигенција

**Слика бр. 8:** Приказ формативног конструкта 2. реда – Исходи лидерства

**Слика бр. 9:** Приказ формативног конструкта 2. реда – Радна ангажованост

**Слика бр. 10:** Приказ модела

**Слика бр. 11:** Слика структуралног модела

**Слика бр. 12:** Специфичан индиректан ефекат

**Списак графикана:**

**Графикон бр. 1:** Дистрибуција запослених према полу

**Графикон бр. 2:** Дистрибуција запослених према годинама старости

**Графикон бр. 3:** Дистрибуција запослених према нивоу образовања

**Графикон бр. 4:** Дистрибуција менаџера према полу

**Графикон бр. 5:** Дистрибуција менаџера према годинама старости

**Графикон бр. 6:** Дистрибуција менаџера према нивоу образовања

**Графикон бр. 7:** Дистрибуција менаџера према нивоу менаџмента

**Графикон бр. 8:** Дистрибуција узорка према величини организације

**Графикон бр. 9:** Дистрибуција запослених према типу власништва

**Графикон бр. 10:** Дистрибуција запослених према делатности организације

**Графикон бр. 11:** Дистрибуција менаџера према делатности организације

**Графикон бр. 12:** Компарација оцена запослених и менаџера о емоционалној интелигенцији менаџера

**Графикон бр. 13:** Исходи лидерства оцењени од стране директно подређених (N=300)

**Графикон бр. 14:** Ниво радне ангажованости запослених у Републици Србији (димензије UWES-9)

## ПРИЛОЗИ

### Прилог бр. 1: УПИТНИК ЗА ЗАПОСЛЕНЕ

Поштовани,

Хвала Вам што сте пристали да учествујете у овој студији. Пред Вама је упитник, на који Вас молим да одговорите искрено. Подаци неће бити подељени ни са ким у Вашој организацији, а биће коришћени само за потребе израде докторске дисертације. Резултати истраживања неће садржати никакве идентификационе информације о појединцима или организацијама.

Уколико имате било какво питање или Вам требају додатне информације, слободно ме контактирајте.

С поштовањем,

Радмила Бјекић  
Универзитет у Новом Саду  
Економски факултет у Суботици  
Департаман за менаџмент  
е-mail: [rstojanovic@ef.uns.ac.rs](mailto:rstojanovic@ef.uns.ac.rs)  
[bjekicr@gmail.com](mailto:bjekicr@gmail.com)

### I део – Опште информације о испитанику

#### 1. Пол испитаника?

- мушки  женски

#### 2. Године старости?

- испод 25  25-34  35-44  45-54  преко 55

#### 3. Ком сектору припада Ваша организација?

- Сектор А. Пољопривреда, шумарство и рибарство
- Сектор Б. Рударство
- Сектор Ц. Прерађивачка индустрија
- Сектор Д. Снабдевање електричном енергијом, гасом, паром и климатизација
- Сектор Е. Снабдевање водом, управљање отпадним водама, контролисање процеса уклањања отпада и сличне активности
- Сектор Ф. Грађевинарство
- Сектор Г. Трговина на велико, трговина на мало, поправка моторних возила и мотоцикала

- Сектор X. Саобраћај и складиштење
- Сектор И. Услуге смештаја и исхране
- Сектор Ј. Информисање и комуникација
- Сектор К. Финансијска делатност и делатност осигурања
- Сектор Л. Пословање некретнинама
- Сектор М. Стручне, научне, иновационе и техничке делатности
- Сектор Н. Административне и помоћне услужне делатности
- Сектор О. Државна управа и одбрана; обавезно социјално осигурање
- Сектор П. образовање
- Сектор Q. Здравствена и социјална заштита
- Сектор Р. Уметност, забава и рекреација
- Сектор С. Остале услужне делатности
- Сектор Т. Делатност домаћинства као послодавца
- Сектор У. Делатност екстериторијалних организација и тела

**4. Величина организације?**

- микро    мала    средња    велика

**5. Ваша организација припада?**

- јавном сектору    приватном сектору

**6. Ниво образовања?**

- Средња школа
- Трогодишње струковне студије
- Четворогодишње академске студије
- Мастер
- Магистар
- Доктор наука

**7. На којој сте радној позицији тренутно запослени?**

\_\_\_\_\_.

**II део - ESCI (Листа емоционалних и друштвених компетенција - Emotional and Social Competency Inventory)**

Користећи скалу испод, молим Вас да оцените Вашег надређеног.

Скала одговора: 1 – никада; 2 – веома ретко; 3 – понекад; 4 – често; 5 - константно						
1.	Тешко се прилагођава неизвесним и променљивим условима.	1	2	3	4	5
2.	Чешће у људима, ситуацијама и догађајима види позитивно него негативно.	1	2	3	4	5
3.	Убеђује друге тако што добија подршку од кључних људи.	1	2	3	4	5
4.	Постаје нестрпљив/а или показује незадовољство на неприкладан начин.	1	2	3	4	5
5.	Води запослене градећи понос унутар групе.	1	2	3	4	5
6.	Разуме значај социјалних мрежа.	1	2	3	4	5
7.	Води запослене тако што их инспирише.	1	2	3	4	5
8.	Покушава да реши конфликте уместо да дозволи да се конфликти погоршају.	1	2	3	4	5
9.	Иницира активности како би побољшао сопствени учинак.	1	2	3	4	5
10.	Прилагођава се лако усклађујући вишеструке захтеве.	1	2	3	4	5
11.	Не сарађује са другима.	1	2	3	4	5
12.	Добро ради у тимовима тако што подржава чланове тима.	1	2	3	4	5
13.	Разуме вредности и културу тима и организације.	1	2	3	4	5
14.	Решава конфликте смиривањем емоција у ситуацији.	1	2	3	4	5
15.	Дозвољава да се конфликти продубе.	1	2	3	4	5
16.	Делује на одговарајући начин чак и ситуацијама у којима су емоције значајно изржене.	1	2	3	4	5
17.	Уверава друге користећи вишеструке приступе.	1	2	3	4	5
18.	Остаје миран/на у стресним ситуацијама.	1	2	3	4	5
19.	Прилагођава се флексибилном применом стандардних процедура.	1	2	3	4	5
20.	Убеђује друге апелујући на њихов лични интерес.	1	2	3	4	5
21.	Разуме неформалну структуру тима или организације.	1	2	3	4	5
22.	Обезбеђује континуирано менторство или обучавање.	1	2	3	4	5
23.	Разуме мотивацију других.	1	2	3	4	5
24.	Не инспирише следбенике.	1	2	3	4	5
25.	Добро ради у тимовима подстичући чланове на сарадњу.	1	2	3	4	5
26.	Покушава да реши сукобе отвореним разговорима о неслагањима са онима који су укључени.	1	2	3	4	5
27.	Предводи тим тако што извлачи најбоље из људи.	1	2	3	4	5
28.	Настоји да побољша себе, постављањем мерљивих и изазовних циљева.	1	2	3	4	5
29.	Не покушава да побољша свој учинак.	1	2	3	4	5
30.	Разуме друге зато што их пажљиво слуша.	1	2	3	4	5
31.	Не разуме суптилна осећања других.	1	2	3	4	5
32.	Пружа повратне информације које други сматрају корисним за њихов развој.	1	2	3	4	5
33.	Добро ради у тимовима и тражи од других да учествују.	1	2	3	4	5
34.	Способан/на је да опише како сопствена осећања утичу на сопствене поступке.	1	2	3	4	5
35.	Прилагођава свеобухватну стратегију, циљеве или пројекте ситуацији.	1	2	3	4	5

36.	Настоји да побољша сопствени учинак.	1	2	3	4	5
37.	Добро ради у тимовима и поштује друге.	1	2	3	4	5
38.	Предвиђа како ће други реаговати када покушава да их убеди.	1	2	3	4	5
39.	Наводи и описује разлоге за сопствена осећања.	1	2	3	4	5
40.	Не покушава да се побољша.	1	2	3	4	5
41.	Свестан/на је повезаности између онога што се догађа и властитих осећања.	1	2	3	4	5
42.	Прилагођава се променљивим приоритетима и брзим променама.	1	2	3	4	5
43.	Разуме друге тако што се ставља на њихову позицију.	1	2	3	4	5
44.	Показује свест о сопственим осећањима.	1	2	3	4	5
45.	Верује да ће будућност бити боља од прошлости.	1	2	3	4	5
46.	Решава конфликте тако што их обелодањује.	1	2	3	4	5
47.	Лично улаже време и труд у развој других.	1	2	3	4	5
48.	Не описује сопствена осећања.	1	2	3	4	5
49.	Уверава друге развијајући подршку „иза сцене“.	1	2	3	4	5
50.	Гледа на будућност са надом.	1	2	3	4	5
51.	Прилагођава стратегију, циљеве или пројекте да би се суочио са неочекиваним догађајима.	1	2	3	4	5
52.	Менторише и подучава друге.	1	2	3	4	5
53.	Резуме перспективе других када се разликују од његове/њене властите перспективе.	1	2	3	4	5
54.	Не троши време на развој других.	1	2	3	4	5
55.	Види могућности више него проблеме.	1	2	3	4	5
56.	Добро ради у тимовима тако што подстиче учешће свих присутних.	1	2	3	4	5
57.	Тражи начине да боље ради.	1	2	3	4	5
58.	Остаје прибран/на чак и у тешким тренуцима.	1	2	3	4	5
59.	Адекватно контролише импулсе у складу са ситуацијом.	1	2	3	4	5
60.	Губи прибраност када је под стресом.	1	2	3	4	5
61.	Води запослене тако што дефинише уверљиву визију.	1	2	3	4	5
62.	Види могућности више него претње.	1	2	3	4	5
63.	Признаје сопствене снаге и слабости.	1	2	3	4	5
64.	Разуме неформалне процесе којима се посао обавља у тиму или организацији.	1	2	3	4	5
65.	Види позитивну страну тешке ситуације.	1	2	3	4	5
66.	Брине о другима и о њиховом развоју.	1	2	3	4	5
67.	Разуме неписана правила тима или организације.	1	2	3	4	5
68.	Уверава друге кроз дискусију.	1	2	3	4	5

### III део - Ангажованост запосленог (Utrecht Work Engagement Scale – UWES)

Користећи скалу испод, молим Вас да наведете у којој се мери слажете са сваком изјавом.

<b>Скала одговора:</b> 1 - уопште се не слажем; 2 – делимично се не слажем; 3 – нити се слажем нити се не слажем; 4 – делимично се слажем; 5 – у потпуности се слажем.						
1.	Осећам да пуцам од енергије на послу.	1	2	3	4	5
2.	На послу се осећам јако и живахно.	1	2	3	4	5
3.	Ентузијастичан/на сам у вези свог посла.	1	2	3	4	5
4.	Мој посао ме инспирише.	1	2	3	4	5
5.	Када устанем ујутро, иде ми се на посао.	1	2	3	4	5
6.	Срећан/на сам када интензивно радим.	1	2	3	4	5
7.	Поносан/на сам на посао који радим.	1	2	3	4	5
8.	Потпуно сам усредсређен/на на свој посао.	1	2	3	4	5
9.	Занесем се када радим.	1	2	3	4	5

**IV део – Исходи лидерства (опажена ефективност, задовољство, додатни труд)**

<b>Скала одговора:</b> 1 – није ефективно; 2 – врло мало ефективно; 3 - ефективно; 4 - веома ефективно; 5 - изузетно ефективно						
1.	Како бисте класификовали ефективност свеукупног рада у вашем тиму?	1	2	3	4	5
2.	У поређењу са свим другим тимовима, како оцењујете ефективност овог тима?	1	2	3	4	5
3.	Колико је ваш надређени ефективан у испуњавању пословних потреба његових подређених?	1	2	3	4	5
4.	Колико је ваш надређени ефективан у испуњавању потреба организације?	1	2	3	4	5
<b>Скала одговора:</b> 1- веома незадовољан, 2 - помало незадовољан; 3 - нити задовољан нити незадовољан; 4 - прилично задовољан; 5 - веома задовољан						
5.	Узевши све у обзир, колико сте задовољни својим надређеним?	1	2	3	4	5
6.	Узевши све у обзир, колико сте задовољни методама лидерства које ваш надређени примењује како би посао тима био урађен?	1	2	3	4	5
<b>Скала одговора:</b> 1- никада; 2 - повремено; 3 - понекад; 4 - прилично често; 5 - веома често, скоро увек						
7.	Надређени ме мотивише да урадим више него што сам мислио/ла да могу.	1	2	3	4	5
8.	Надређени појачава моју мотивацију за успехом.	1	2	3	4	5
9.	Надређени чини да урадим више него што сам очекивао/ла да могу да урадим.	1	2	3	4	5

**Хвала Вам на издвојеном времену и на попуњеном упитнику!**

## Прилог бр. 2: УПИТНИК ЗА МЕНАѢЕРЕ

Поштовани,

Хвала Вам што сте пристали да учествујете у овој студији. Пред Вама је упитник, на који Вас молим да одговорите искрено. Подаци неће бити подељени ни са ким у Вашој организацији, а биће коришћени само за потребе израде докторске дисертације. Резултати истраживања неће садржати никакве идентификационе информације о појединцима или организацијама.

Уколико имате било какво питање или желите додатне информације, будите слободни да ме контактирате.

С поштовањем,

Радмила Бјекић  
Универзитет у Новом Саду  
Економски факултет у Суботици  
Департман за менаѢмент  
е-mail: [rstojanovic@ef.uns.ac.rs](mailto:rstojanovic@ef.uns.ac.rs)  
[bjekicr@gmail.com](mailto:bjekicr@gmail.com)

### И део – опште информације о испитанику

#### 1. Пол испитаника?

мушки  женски

#### 2. Године старости?

испод 25  25-34  35-44  45-54  преко 55

#### 3. Ком сектору припада Ваша организација?

- Сектор А. Пољопривреда, шумарство и рибарство
- Сектор Б. Рударство
- Сектор Ц. Прерађивачка индустрија
- Сектор Д. Снабдевање електричном енергијом, гасом, паром и климатизација
- Сектор Е. Снабдевање водом, управљање отпадним водама, контролисање процеса уклањања отпада и сличне активности
- Сектор Ф. Грађевинарство
- Сектор Г. Трговина на велико, трговина на мало, поправка моторних возила и мотоцикала
- Сектор Х. Транспорт и складиштење
- Сектор И. Услуге смештаја и исхране

- Сектор Ј. Информисање и комуникација
- Сектор К. Финансијска делатност и делатност осигурања
- Сектор Л. Пословање некретнинама
- Сектор М. Стручне, научне, иновационе и техничке делатности
- Сектор Н. Административне и помоћне услужне делатности
- Сектор О. Државна управа и одбрана; обавезно социјално осигурање
- Сектор П. образовање
- Сектор Q. Здравствена и социјална заштита
- Сектор Р. Уметност, забава и рекреација
- Сектор С. Остале услужне делатности
- Сектор Т. Делатност домаћинства као послодавца
- Сектор У. Делатност екстериторијалних организација и тела

**4. Величина организације?**

- микро    мала    средња    велика

**5. Ваша организација припада?**

- јавном сектору    приватном сектору

**6. Ниво образовања?**

- Средња школа
- Трогодишње струковне студије
- Четворогодишње академске студије
- Мастер
- Магистар
- Доктор наука

**7. Ниво менаџмента?**

- Топ менаџмент
- Средњи ниво менаџмента
- Линијски менаџмент (Менаџмент прве линије)



II део – ESCI (Листа емоционалних и друштвених компетенција – Emotional and Social Competency Inventory)

Скала одговора: 1 – никада; 2 – веома ретко; 3 – понекад; 4 – често; 5 – константно						
1.	Тешко се прилагођавам неизвесним и променљивим условима.	1	2	3	4	5
2.	Чешће у људима, ситуацијама и догађајима видим позитивно него негативно.	1	2	3	4	5
3.	Убеђујем друге тако што добијам подршку од кључних људи.	1	2	3	4	5
4.	Постајем нестрпљив/а или показујем незадовољство на неприкладан начин.	1	2	3	4	5
5.	Водим запослене градећи понос унутар групе.	1	2	3	4	5
6.	Разумем значај социјалних мрежа.	1	2	3	4	5
7.	Водим запослене тако што их инспиришем.	1	2	3	4	5
8.	Покушавам да решим конфликте уместо да дозволим да се конфликти погоршају.	1	2	3	4	5
9.	Иницирам активности како бих побољшао сопствени учинак.	1	2	3	4	5
10.	Прилагођавам се лако усклађујући вишеструке захтеве.	1	2	3	4	5
11.	Не сарађујем са другима.	1	2	3	4	5
12.	Добро радим у тимовима тако што подржавам чланове тима.	1	2	3	4	5
13.	Разумем вредности и културу тима и организације.	1	2	3	4	5
14.	Решавам конфликте смиривањем емоција.	1	2	3	4	5
15.	Дозвољавам да се конфликти продубе.	1	2	3	4	5
16.	Делујем на одговарајући начин чак и у ситуацијама у којима су емоције значајно изражене.	1	2	3	4	5
17.	Уверавам друге користећи вишеструке приступе.	1	2	3	4	5
18.	Остајем миран/на у стресним ситуацијама.	1	2	3	4	5
19.	Прилагођавам се флексибилном применом стандардних процедура.	1	2	3	4	5
20.	Убеђујем друге апелујући на њихов лични интерес.	1	2	3	4	5
21.	Разумем неформалну структуру тима или организације.	1	2	3	4	5
22.	Обезбеђујем континуирано менторство или обучавање.	1	2	3	4	5
23.	Разумем мотивацију других.	1	2	3	4	5
24.	Не инспиришем следбенике.	1	2	3	4	5
25.	Добро радим у тимовима подстичући чланове на сарадњу.	1	2	3	4	5
26.	Покушавам да решим сукобе отвореним разговорима о неслагањима са онима који су укључени.	1	2	3	4	5
27.	Предводим тим тако што извлачим најбоље из људи.	1	2	3	4	5
28.	Настојим да побољшам себе, постављањем мерљивих и изазовних циљева.	1	2	3	4	5
29.	Не покушавам да побољшам свој учинак.	1	2	3	4	5
30.	Разумем друге зато што их пажљиво слушам.	1	2	3	4	5
31.	Не разумем суштина осећања других.	1	2	3	4	5

32.	Пружам повратне информације које други сматрају корисним за њихов развој.	1	2	3	4	5
33.	Добро радим у тимовима и тражим од других да учествују.	1	2	3	4	5
34.	Способан/на сам да опишем како сопствена осећања утичу на сопствене поступке.	1	2	3	4	5
35.	Прилагођавам свеобухватну стратегију, циљеве или пројекте ситуацији.	1	2	3	4	5
36.	Настојим да побољшам сопствени учинак.	1	2	3	4	5
37.	Добро радим у тимовима и поштујем друге.	1	2	3	4	5
38.	Предвиђам како ће други реаговати када покушавам да их убедим.	1	2	3	4	5
39.	Наводим и описујем разлоге за сопствена осећања.	1	2	3	4	5
40.	Не покушавам да се побољшам.	1	2	3	4	5
41.	Свестан/на сам повезаности између онога што се догађа и властитих осећања.	1	2	3	4	5
42.	Прилагођавам се променљивим приоритетима и брзим променама.	1	2	3	4	5
43.	Разумем друге тако што се стављам на њихову позицију.	1	2	3	4	5
44.	Показујем свест о сопственим осећањима.	1	2	3	4	5
45.	Верујем да ће будућност бити боља од прошлости.	1	2	3	4	5
46.	Решавам конфликте тако што их обелодањујем.	1	2	3	4	5
47.	Лично улажем време и труд у развој других.	1	2	3	4	5
48.	Не описујем сопствена осећања.	1	2	3	4	5
49.	Уверавам друге развијајући подршку „иза сцене“.	1	2	3	4	5
50.	Гледам на будућност са надом.	1	2	3	4	5
51.	Прилагођавам стратегију, циљеве или пројекте да бих се суочио са неочекиваним догађајима.	1	2	3	4	5
52.	Менторишем и подучавам друге.	1	2	3	4	5
53.	Разумем перспективе других када се разликују од моје властите перспективе.	1	2	3	4	5
54.	Не трошим време на развој других.	1	2	3	4	5
55.	Видим могућности више него проблеме.	1	2	3	4	5
56.	Добро радим у тимовима тако што подстичем учешће свих присутних.	1	2	3	4	5
57.	Тражим начине да боље радим.	1	2	3	4	5
58.	Остајем прибран/на чак и у тешким тренуцима.	1	2	3	4	5
59.	Адекватно контролишем импулсе у складу са ситуацијом.	1	2	3	4	5
60.	Губим прибраност када сам под стресом.	1	2	3	4	5
61.	Водим запослене тако што дефинишем уверљиву визију.	1	2	3	4	5
62.	Видим могућности више него претње.	1	2	3	4	5
63.	Признајем сопствене снаге и слабости.	1	2	3	4	5
64.	Разумем неформалне процесе којима се посао обавља у тиму или организацији.	1	2	3	4	5
65.	Видим позитивну страну тешке ситуације.	1	2	3	4	5
66.	Бринем о другима и о њиховом развоју.	1	2	3	4	5

67.	Разумем неписана правила тима или организације.	1	2	3	4	5
68.	Уверавам друге кроз дискусију.	1	2	3	4	5

**Хвала Вам на издвојеном времену и на попуњеном упитнику!**

### Прилог бр. 3: ПЛАН ТРЕТМАНА ПОДАТАКА

Назив пројекта/истраживања
Вега између компоненти емоционалне интелигенције, лидерства и радне ангажованости запослених у пословном амбијенту Републике Србије
Назив институције/институција у оквиру којих се спроводи истраживање
Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици
Назив програма у оквиру ког се реализује истраживање
Докторске студије, Студијски програм: Пословна економија и менаџмент
1. Опис података
<p>1.1 Врста студије</p> <p><i>Укратко описати тип студије у оквиру које се подаци прикупљају</i></p> <p>Истраживање о повезаности емоционалне интелигенције, лидерства и радне ангажованости запослених у пословном амбијенту Републике Србије спроведено је путем анкетних упитника.</p> <p>За потребе истраживања коришћена су два упитника. Један за запослене, а други за менаџере.</p> <p>Упитник за запослене сачињен је од три стандардизована упитника:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- The 360 degree Emotional and Social Competency Inventory (ESCI) - упитник за мерење емоционалне интелигенције (социјалних и емоционалних компетенција), који је развила консалтинг организација Hay Group у сарадњи са истакнутим ауторима Goleman &amp; Boyatzis (Hay Group, 2011);</li><li>- The Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) - упитник за мерење радне ангажованости запослених који су развили Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., &amp; Salanova, M. (2006);</li><li>- Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) –упитник који је коришћен за мерење исхода лидерства (додатни напор, перципирана ефективност и задовољство лидером од стране запослених). Упитник су развили Avolio, B. J., &amp; Bass, B. M. (2004). За потребе истраживања није коришћен цео упитник, него само питања која се односе на исходе лидерства.</li></ul> <p>Менаџери су испитани путем упитника за мерење емоционалне интелигенције (социјалних и емоционалних компетенција) – The 360 degree Emotional and Social Competency Inventory (ESCI), при чему су они вршили самопроцену своје емоционалне интелигенције.</p> <p>Оба упитника су обухватила демографске и организационе варијабле.</p> <p>Истраживање је било анонимно, а испитаници су у истраживању учествовали добровољно.</p>

Врсте података

**а) квантитативни**

б) квалитативни

1.3. Начин прикупљања података

**а) анкете, упитници, тестови**

б) клиничке процене, медицински записи, електронски здравствени записи

в) генотипови: навести врсту \_\_\_\_\_

г) административни подаци: навести врсту \_\_\_\_\_

д) узорци ткива: навести врсту \_\_\_\_\_

ђ) снимци, фотографије: навести врсту \_\_\_\_\_

е) текст, навести врсту \_\_\_\_\_

ж) мапа, навести врсту \_\_\_\_\_

з) остало: описати \_\_\_\_\_

1.3 Формат података, употребљене скале, количина података

1.3.1 Употребљени софтвер и формат датотеке:

**а) Excel фајл, датотека 1**

**б) SPSS фајл, датотека 2**

в) PDF фајл, датотека \_\_\_\_\_

г) Текст фајл, датотека \_\_\_\_\_

д) JPG фајл, датотека \_\_\_\_\_

е) Остало, датотека \_\_\_\_\_

1.3.2. Број записа (код квантитативних података)

а) број варијабли **33**

б) број мерења (испитаника, процена, снимака и сл.) **300 запослених и 80 менаџера**

1.3.3. Поновљена мерења

а) да

**б) не**

Уколико је одговор да, одговорити на следећа питања:

а) временски размак између поновљених мера је \_\_\_\_\_

б) варијабле које се више пута мере односе се на \_\_\_\_\_

в) нове верзије фајлова који садрже поновљена мерења су именоване као \_\_\_\_\_

Напомене: \_\_\_\_\_

*Да ли формати и софтвер омогућавају дељење и дугорочну валидност података?*

**а) Да**

б) Не

*Ако је одговор не, образложити* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## 2. Прикупљање података

### 2.1 Методологија за прикупљање/генерисање података

За прикупљање примарних података коришћени су анкетни упитници.

Методе које су коришћене за анализу података су: метода структуралног моделовања (ПАС-СЕМ). Осим тога помоћу IBM SPSS урађена је дескриптивна статистика и t-тест.

#### 2.1.1. У оквиру ког истраживачког нацрта су подаци прикупљени?

а) експеримент, навести тип \_\_\_\_\_

б) корелационо истраживање

**- метода структуралног моделовања**

ц) анализа текста, навести тип \_\_\_\_\_

д) остало, навести шта \_\_\_\_\_

2.1.2 Навести врсте мерних инструмената или стандарде података специфичних за одређену научну дисциплину (ако постоје).

**СМАРТ-ПАС (SMART-PLS) програмски пакет**

### СПСС (SPSS) програмски пакет

#### 2.2 Квалитет података и стандарди

##### 2.2.1. Третман недостајућих података

а) Да ли матрица садржи недостајуће податке? Да **Не**

Ако је одговор да, одговорити на следећа питања:

- а) Колики је број недостајућих података? \_\_\_\_\_
- б) Да ли се кориснику матрице препоручује замена недостајућих података? Да Не
- в) Ако је одговор да, навести сугестије за третман замене недостајућих података

##### 2.2.2. На који начин је контролисан квалитет података? Описати

Извршено је тестирање модела у SMART PLS-у.

За рефлективне варијабле извршена је анализа поузданости индикатора (outer loadings), затим анализа интерне конзистентности (Cronbach  $\alpha$  и Composite reliability - CR), анализа конвергентне валидности (Average Variance Extracted - AVE) и дискриминантне валидности (Cross-loadings и Fornell-Larcker)

За формативне варијабле извршена је анализа конвергентне валидности (Average Variance Extracted – AVE), затим анализа мултиколинearности путем фактора повећања варијансе (Variance inflation factor - VIF), као и релативни допринос индикатора и њихове значајности (Outer weights).

##### 2.2.3. На који начин је извршена контрола уноса података у матрицу?

### 3. Третман података и пратећа документација

#### 3.1. Третман и чување података

3.1.1. Подаци ће бити депоновани у \_\_\_\_\_ репозиторијум.

3.1.2. URL адреса \_\_\_\_\_

3.1.3. DOI \_\_\_\_\_

3.1.4. Да ли ће подаци бити у отвореном приступу?

а) Да

б) Да, али после ембарга који ће трајати до \_\_\_\_\_

в) Не

Ако је одговор не, навести разлог \_\_\_\_\_

3.1.5. Подаци неће бити депоновани у репозиторијум, али ће бити чувани.

Образложење

---

---

3.2 Метаподаци и документација података

3.2.1. Који стандард за метаподатке ће бити примењен?

---

3.2.1. Навести метаподатке на основу којих су подаци депоновани у репозиторијум.

---

---

Ако је потребно, навести методе које се користе за преузимање података, аналитичке и процедуралне информације, њихово кодирање, детаљне описе варијабли, записа итд.

---

---

---

---



3.3 Стратегија и стандарди за чување података

3.3.1. До ког периода ће подаци бити чувани у репозиторијуму? \_\_\_\_\_

3.3.2. Да ли ће подаци бити депоновани под шифром? Да Не

3.3.3. Да ли ће шифра бити доступна одређеном кругу истраживача? Да Не

3.3.4. Да ли се подаци морају уклонити из отвореног приступа после извесног времена?

Да Не

Образложити

---

---

---

4. Безбедност података и заштита поверљивих информација

Овај одељак МОРА бити попуњен ако ваши подаци укључују личне податке који се односе на учеснике у истраживању. За друга истраживања треба такође размотрити заштиту и сигурност података.

4.1 Формални стандарди за сигурност информација/података

Истраживачи који спроводе испитивања с људима морају да се придржавају Закона о заштити података о личности ([https://www.paragraf.rs/propisi/zakon\\_o\\_zastiti\\_podataka\\_o\\_licnosti.html](https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_zastiti_podataka_o_licnosti.html)) и одговарајућег институционалног кодекса о академском интегритету.

4.1.2. Да ли је истраживање одобрено од стране етичке комисије? Да **Не**

Ако је одговор Да, навести датум и назив етичке комисије која је одобрила истраживање

---

4.1.2. Да ли подаци укључују личне податке учесника у истраживању? **Да** Не

Ако је одговор да, наведите на који начин сте осигурали поверљивост и сигурност информација везаних за испитанике:

а) Подаци нису у отвореном приступу

б) **Подаци су анонимизирани**

ц) Остало, навести шта

---

---

## 5. Доступност података

5.1. Подаци ће бити

а) **јавно доступни**

б) доступни само уском кругу истраживача у одређеној научној области

ц) затворени

Ако су подаци доступни само уском кругу истраживача, навести под којим условима могу да их користе:

---

---

Ако су подаци доступни само уском кругу истраживача, навести на који начин могу приступити подацима:

---

---

5.4. Навести лиценцу под којом ће прикупљени подаци бити архивирани.

---

---

## 6. Улоге и одговорност

6.1. Навести име и презиме и мејл адресу власника (аутора) података

Радмила Бјекић, [radmila.bjekic@ef.uns.ac.rs](mailto:radmila.bjekic@ef.uns.ac.rs)

6.2. Навести име и презиме и мејл адресу особе која одржава матрицу с подацима

Радмила Бјекић, [radmila.bjekic@ef.uns.ac.rs](mailto:radmila.bjekic@ef.uns.ac.rs)

6.3. Навести име и презиме и мејл адресу особе која омогућује приступ подацима другим истраживачима

Радмила Бјекић, [radmila.bjekic@ef.uns.ac.rs](mailto:radmila.bjekic@ef.uns.ac.rs)