



UNIVERZITET U NOVOM SADU
PRIRODNO-MATEMATIČKI FAKULTET
DEPARTMAN ZA GEOGRAFIJU,
TURIZAM I HOTELIJERSTVO



Msr Irma Erdeji

INDIVIDUALNI I ORGANIZACIONI PREDIKTORI
PROSOCIJALNOG PONAŠANJA ZAPOSLENIH U SEKTORU
TURISTIČKIH KRSTARENJA

- doktorska disertacija -

Novi Sad, 2017.

Predgovor

Zahvaljujem se Danielu na neizmernoj podršci, strpljenju, ljubavi i što je uz mene i kad "sija sunce ili pada kiša". Svojoj porodici dugujem zahvalnost za ljubav i razumevanje iako ne slušam uvek savete. Zahvaljujem se svojim prijateljima koje ne viđam često ali neizmerno cenim svaki naš zajednički trenutak. Kompaniji "Uniworlđ" zahvaljujem na svim pruženim šansama, poverenju i stečenom iskustvu u toku mog ličnog i poslovnog razvoja u proteklih osam godina, ponajviše Majklu i Emiliji što su bili moji uzori i što su otkrili u meni nešto što ni sama nisam naslućivala. Zahvaljujem se menetroki Aleksandri i članovima komisije na stručnosti i sugestijama. Zahvaljujem se i onima koji nisu verovali u mene, oni su mi dali najviše snage da istrajem...

Na kraju, zahvaljujem se samoj sebi što sam ostvarila snove koje nisam ni sanjala.

Novi Sad, 18.04.2017.

Irma Erdeji

SADRŽAJ

1	UVOD	6
2	PREDMET I CILJ ISTRAŽIVANJA	8
3	HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA	9
4	OBRAZLOŽENJE KONCEPTUALNOG OPREDELJENJA	12
5	PREGLED LITERATURE	13
5.1	SEKTOR TURISTIČKIH KRSTARENJA - TRENDОВI U SVETU	13
5.2	PROSOCIJALNO PONAŠANJE	18
5.3	PREDIKTORI I ISHODI PROSOCIJALNOG PONAŠANJA	23
5.4	RAZMENA LIDERA I SLEDBENIKA PO MODELU LMX (LEADER-MEMBER EXCHANGE THEORY) – DEFINISANJE TEORIJE LMX	25
5.5	RAZVOJ LMX TEORIJE	25
5.6	STVARANJE LIDERSTVA	29
5.7	RAZVOJ MERNE SKALE LMX	31
5.8	PITANJE DIMENZINALNOSTI LMX MODELA	32
5.9	PREDIKTORI I ORGANIZACIONI ISHODI LMX RAZMENE	33
5.10	VEZA IZMAĐU LMX RAZMENE I PROSOCIJALNOG PONAŠANJA	35
5.11	DEFINISANJE EMOCIONALNE INTELIGENCIJE I RAZVOJ KONSTRUKTA	36
5.12	EMOCIONALNA INTELIGENCIJA KAO SPOSOBNOST	37
5.13	EMOCIONALNA INTELIGENCIJA KAO CRTA LIČNOSTI	39
5.14	EMOCIONALNA INTELIGENCIJA KAO KOMPETENCIJA	40
5.15	ZNAČAJ EMOCIONALNE INTELIGENCIJE U SERVISNOM SEKTORU	43
6	PRIMENJENA METODOLOGIJA	45
6.1	INSTRUMENTI I VARIJABLE ISTRAŽIVANJA	46
6.1.1	Instrument za merenje prosocijalnog ponašanja	46
6.1.2	Instrument za merenje emocionalne inteligencije	47
6.1.3	Instrument za merenje LMX razmene između lidera i sledbenika	47
6.1.4	Varijable	48
6.2	MESTO I VREME ISTRAŽIVANJA	49
6.3	TOK ISTRAŽIVANJA	49

6.4	UZORAK.....	50
6.5	STATISTIČKE METODE OBRAD PODATAKA	50
7	REZULTATI ISTRAŽIVANJA	53
7.1	ANALIZA SOCIODEMOGRAFSKIH KARAKTERISTIKA ISPITANIKA...53	
7.2	DESKRIPTIVNA STATISTIKA ZA ANALIZIRANE VARIJABLE	55
7.2.1	Prosocijalno ponašanje.....	55
7.2.2	LMX razmena između lidera i sledbenika	55
7.2.3	Emocionalna inteligencija.....	56
7.2.4	Provera pouzdanosti skala.....	56
7.2.5	Normalnost distribucije podataka	57
7.2.6	Korelacije	57
7.3	ISPITIVANJE PREDIKTORNOG DEJSTVA EMOCIONALNE INTELIGENCIJE I LMX RAZMENE NA PROSOCIJALNO PONAŠANJE	59
7.4	ISPITIVANJE MEDIJATORNOG DEJSTVA LMX RAZMENE NA REGRESIJU IZMEĐU EMOCIONALNE INTELIGENCIJE I PROSOCIJALNOG PONAŠANJA	66
7.5	ODNOS KONTROLNIH VARIJABLI SA ZAVISNIM I NEZAVISNIM VARIJABLAMA.....	75
8	DISKUSIJA I ZAKLJUČCI	88
8.1	POVEZANOST LMX RAZMENE, EMOCIONALNE INTELIGENCIJE I PROSOCIJALNOG PONAŠANJA	88
8.2	ANALIZA ODNOSA EMOCIONALNE INTELIGENCIJE I LMX RAZMENE SA PROSOCIJALNIM PONAŠANJEM	90
8.2.1	Analiza prediktora prosocijalnog ponašanja izvan okvira radnih uloga.....	91
8.2.2	Analiza prediktora prosocijalnog ponašanja unutar okvira radnih uloga	92
8.2.3	Analiza prediktora kooperativnosti.....	95
8.3	MEĐUGRUPNE RAZLIKE NA OSNOVU SOCIODEMOGRAFSKIH KARAKTERISTIKA	98
8.4	NAUČNI I PRAKTIČNI DOPRINOS RADA.....	104
8.5	OGRANIČENJA I SMERINCE ZA BUDUĆA ISTRAŽIVANJA	107
9	LITERATURA	108
9.1.1	Intrnet izvori podataka	124
10	POPIS TABELA, ŠEMA I GRAFIKONA U RADU.....	125

10.1	TABELE	125
10.2	ŠEME.....	127
10.3	GRAFIKONI.....	128
11	PRILOZI	129
11.1	PRILOG 1 ANKETNI UPITNIK PROSOCIJALNO PONAŠANJE.....	129
11.2	PRILOG 2 ANKETNI UPITNIK EMOCIONALNA INTELIGENCIJA	130
11.3	PRILOG 3 ANKETNI UPITNIK LMX	132
11.4	PRILOG 4. REZULTATI HEJSOVOG TESTA ZA UTVRĐIVANJE MEDIJATORNOG DEJSTVA LMX RAZMENE NA REGRESIJU IZMEĐU EMOCIONALNE INTELIGENCIJE I PROSOCIJALNOG PONAŠANJA.....	133
	BIOGRAFIJA AUTORA.....	162

1 UVOD

Može se reći da je naša planeta Zemlja, nazvana pogrešnim imenom, upravo zato što 71% njene površine, čini voda (Lutgens, 1992). Krstarenja morima, okeanima i rekama na preookeanskim i rečnim kruzerima, omogućavaju lak pristup brojnim svetskim turističkim destinacijama. Dobro je poznato da je sektor turističkih kruzeva doživeo veliku ekspanziju u poslednjih 25 godina. Sa blizu 40 milijardi američkih dolara profita u 2015. godini, preko 20 miliona turista, 348.930 radnih mesta u Evropi u 2015. godini (2012. godine je bilo oko pola miliona radnih mesta u svetu, direktno ili indirektno u sektoru turističkih krstarenja), sektor turističkih krstarenja je postao značajan segment turizma i sve više izaziva pažnju istraživača. Zaposleni u sektoru kruzeva rade u specifičnim uslovima, i oni kao nosioci procesa usluživanja će biti u fokusu ovog istraživanja.

Cilj hotelskih organizacija u servisnom sektoru je postizanje visokih standarda u procesu pružanja usluga, a postizanje istog je uslovljeno time kako se zaposleni osećaju. Pozitivni organizacioni ishodi se postižu ohrabrivanjem, motivacijom i podrškom od strane lidera (npr. Graen, Novak, & Sommerkamp, 1982; Vecchio & Gobdel, 1984; Liden, Wayne, Stilwell, 1993; Bauer & Green, 1996; Collins, 2010; Li, Sanders, & Frenkel, 2012). Globalizacija je podstakla kompetitivnost među organizacijama u servisnom sektoru i organizacije moraju da prevaziđu očekivanja korisnika usluga kako bi osigurali zadovoljstvo uslugom (Schneider & Bowen, 2010). Ključna varijabla u postizanju ovih rezultata su visokomotivisani zaposleni, a iznad svih, zaposleni koji rade u prvim redovima (eng. front line employees) koji su u direktnom kontaktu sa korisnicima usluga. Zaposleni u prvim redovima ispunjavaju obećanja servisne organizacije, kreiraju imidž organizacije i glavni su faktor prodaje usluga organizacije (Bettencourt & Brown, 1997). Osim toga, smatra se da ostali zaposleni koji nisu u direktnom kontaktu sa korisnicima usluga, takođe imaju značajnu ulogu u procesu usluživanja i postizanja visokih standarda, pružanjem podrške zaposlenima u prvim linijama. Tako visok nivo performansi i angažovanje zaposlenih predstavljaju ključni element u pružanju i održavanju visokog nivoa usluge (Li et al., 2012). Istraživači smatraju da performanse zaposlenih umnogome zavise od odnosa koje lideri grade pojedinačno sa svakim od njih (vertikalna povezanost u odnosu lidera i sledbenika, LMX - leader member exchange) ali i zbog individualnih karakteristika i predispozicija samih zaposlenih, koje određuju na koji način će zaposleni percipirati, obrađivati i koristiti emotivno obojene informacije. Ovo

istraživanje vodi se pretpostavkom da visokokvalitetna razmena između lidera i sledbenika i visok nivo emocionalne inteligencije pozitivno utiču na prosocijalno ponašanje zaposlenih bilo ka organizaciji ili ka korisnicima usluga. Istraživanje je sprovedeno među zaposlenim na brodovima za rečna turistička krstarenja. Među kruz kompanijama vlada konkurencija u pogledu osvajanja emitivnih tržišta ali i tržišta radne snage. Za mnoge servisno orijentisane kompanije, upravo zaposleni u prvim redovima, predstavljaju izvor diferencijacije i kompetitivnosti orgaizacije u celini, a takođe su zaslužni za kreiranje pozitivnog imidža kompanije. Ovim istraživanjem će se odgovoriti na pitanje šta je to što podstiče servisnu orijentaciju zaposlenih kao ključni faktor uspešnosti poslovanja u servisnom sektoru.

2 PREDMET I CILJ ISTRAŽIVANJA

Predmet istraživanja doktorske disertacije su prediktori prosocijalnog ponašanja zaposlenih na kruzerima koji krstare evropskim rekama. Istraživaće se sledeći prediktori: emocionalna inteligencija zaposlenih i LMX razmena; ispitaće se medijatorni uticaj razmene između lidera i sledbenika na relaciji emocionalna inteligencija i prosocijalno ponašanje. LMX teorija liderstva se fokusira na emocionalnu podršku i razmenu vrednosnih resursa između lidera i sledbenika. Stoga, osnovni fokus ove disertacije sa aspekta LMX teorije liderstva je da se dijagnostikuje ova veza i utvrdi na koji način ona utiče na prosocijalno ponašanje zaposlenih, kao važan prediktor poboljšanja performansi pojedinaca i organizacije u celini. Emocionalna inteligencija se odnosi na sposobnost pojedinaca da opaze, tumače i upravljaju emotivno obojenim informacijama (sopstvenim i tuđim). Ova sposobnost se smatra veoma značajnom za organizaciono okruženje i kao takva će se posmatrati u funkciji prediktora prosocijalnog ponašanja.

Osnovni cilj ovog istraživanja je da se ispita prediktorno dejstvo LMX razmene i emocionalne inteligencije na prosocijalno ponašanje zaposlenih u sektoru turističkih krstarenja. Cilj doktorske disertacije je da se utvrdi povezanost emocionalne inteligencije zaposlenih i njihovog prosocijalnog ponašanja, unutar ili izvan okvira radnih uloga i kooperativnosti. Zatim, cilj disertacije je da se uvrđi da li je visokokvalitetna LMX razmena implikacija prosocijalnog ponašanja, unutar ili izvan radnih uloga i kooperativnosti, direktno i indirektno. Takođe, cilj disertacije je da se utvrdi da li postoji medijatorni uticaj LMX razmene u odnosu između emocionalne inteligencije i prosocijalnog ponašanja zaposlenih.

3 HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA

Prvi set hipoteza je u vezi sa direktnom povezanošću emocionalne inteligencije i njenih dimenzija i LMX razmene sa prosocijalnim ponašanjem.

H1: Emocionalna inteligencija i LMX razmena su pozitivni prediktori prosocijalnog ponašanja zaposlenih.

H1.1.: Emocionalna inteligencija je pozitivni prediktor prosocijalnog ponašanja izvan okvira radnih uloga.

H1.2.: Emocionalna inteligencija je pozitivni prediktor prosocijalnog ponašanja unutar okvira radnih uloga.

H1.3.: Emocionalna inteligencija je pozitivni prediktor kooperativnosti.

H1.4.: LMX razmena je pozitivni prediktor prosocijalnog ponašanja izvan okvira radnih uloga.

H1.5.: LMX razmena je pozitivni prediktor prosocijalnog ponašanja unutar okvira radnih uloga.

H1.6.: LMX razmena je pozitivni prediktor kooperativnosti.

Drugi set hipoteza odnosi se na indirektno dejstvo emocionalne inteligencije, odnosno, medijatorno dejstvo LMX u vezi između emocionalne inteligencije i prosocijalnog ponašanja. Iako se prosocijalno ponašanje unutar radnih uloga podrazumeva opisom posla i definisano je radnim ugovorom, smatra se da je LMX ipak medijator ovog ponašanja. Takođe, LMX oslikava transformacioni pristup liderstvu, te se stoga smatra da će LMX vršiti funkciju medijatora na relaciji između emocionalne inteligencije i prosocijalnog ponašanja koje prevazilazi okvire radne uloge definisane ugovorom, odnosno prosocijalnog ponašanja izvan okvira radnih uloga, ali i da će uticati na odnos između emocionalne inteligencije i kooperativnosti zaposlenih.

H2: LMX je medijator odnosa emocionalne inteligencije i prosocijalnog ponašanja.

H2.1.: LMX je medijator odnosa između samosvesti i prosocijalnog ponašanja izvan radnih uloga.

H2.2.: LMX je medijator odnosa između samosvesti i prosocijalnog ponašanja unutar radnih uloga.

H2.3.: LMX je medijator odnosa između samosvesti i kooperativnosti.

H2.4.: LMX je medijator odnosa između upravljanja emocijama i prosocijalnog ponašanja izvan radnih uloga.

H2.5.: LMX je medijator odnosa između upravljanja emocijama i prosocijalnog ponašanja unutar radnih uloga.

H2.6.: LMX je medijator odnosa između upravljanja emocijama i kooperativnosti.

H2.7.: LMX je medijator odnosa između samomotivacije i prosocijalnog ponašanja izvan radnih uloga.

H2.8.: LMX je medijator odnosa između samomotivacije i prosocijalnog ponašanja unutar radnih uloga.

H2.9.: LMX je medijator odnosa između samomotivacije i kooperativnosti.

H2.10.: LMX je medijator odnosa između empatije i prosocijalnog ponašanja izvan radnih uloga.

H2.11.: LMX je medijator odnosa između empatije i prosocijalnog ponašanja unutar radnih uloga.

H2.12.: LMX je medijator odnosa između empatije i kooperativnosti.

H2.13.: LMX je medijator odnosa između socijalnih sposobnosti i prosocijalnog ponašanja izvan radnih uloga.

H2.14.: LMX je medijator odnosa između socijalnih sposobnosti i prosocijalnog ponašanja unutar radnih uloga.

H2.15.: LMX je medijator odnosa između socijalnih sposobnosti i kooperativnosti.

Treći set hipoteza odnosi se na značaj sociodemografskih varijabli za prosocijalno ponašanje:

H3: Postoji statistički značajna razlika u prosocijalnom ponašanju zaposlenih u odnosu na sociodemografske razlike ispitanika.

H3.1.: Postoji statistički značajna razlika u prosocijalnom ponašanju izvan okvira radnih uloga u odnosu na pol ispitanika.

H3.2.: Postoji statistički značajna razlika u prosocijalnom ponašanju unutar okvira radnih uloga u odnosu na pol ispitanika.

H3.3.: Postoji statistički značajna razlika u kooperativnosti u odnosu na pol ispitanika.

H3.4.: Postoji statistički značajna razlika u prosocijalnom ponašanju izvan okvira radnih uloga u odnosu na starost ispitanika.

H3.5.: Postoji statistički značajna razlika u prosocijalnom ponašanju unutar okvira radnih uloga u odnosu na starost ispitanika.

H3.6.: Postoji statistički značajna razlika u kooperativnosti u odnosu na starost ispitanika.

H3.7.: Postoji statistički značajna razlika u prosocijalnom ponašanju izvan okvira radnih uloga u odnosu na hijerarhijski nivo posla ispitanika.

H3.8.: Postoji statistički značajna razlika u prosocijalnom ponašanju unutar okvira radnih uloga u odnosu na hijerarhijski nivo posla ispitanika.

H3.9.: Postoji statistički značajna razlika u kooperativnosti u odnosu na hijerarhijski nivo posla ispitanika.

H3.10.: Postoji statistički značajna razlika u prosocijalnom ponašanju izvan okvira radnih uloga u odnosu na obrazovanje ispitanika.

H3.11.: Postoji statistički značajna razlika u prosocijalnom ponašanju unutar okvira radnih uloga u odnosu na obrazovanje ispitanika.

H3.12.: Postoji statistički značajna razlika u kooperativnosti u odnosu na obrazovanje ispitanika.

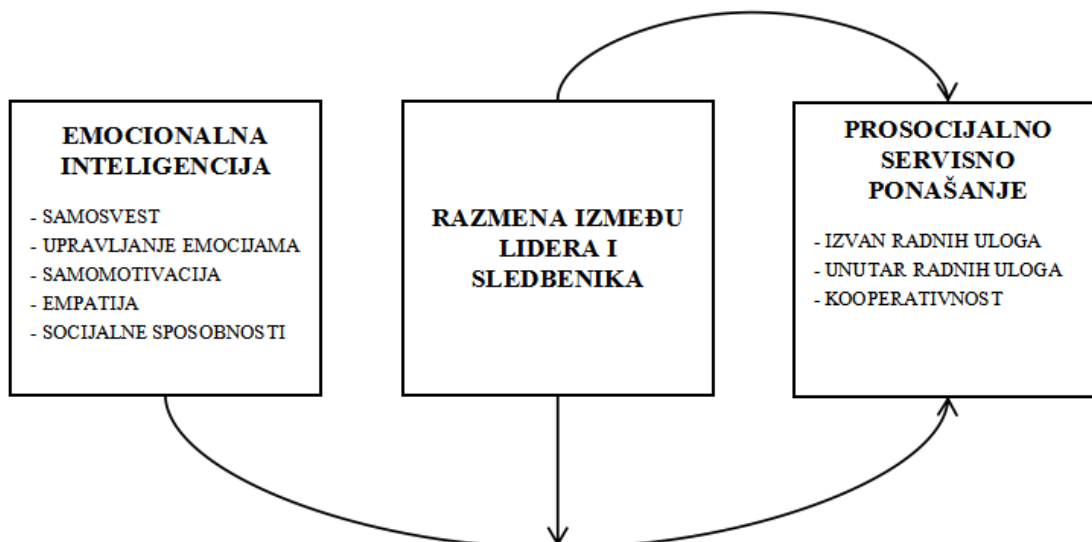
H3.13.: Postoji statistički značajna razlika u prosocijalnom ponašanju izvan okvira radnih uloga u odnosu na radno iskustvo ispitanika.

H3.14.: Postoji statistički značajna razlika u prosocijalnom ponašanju unutar okvira radnih uloga u odnosu na radno iskustvo ispitanika.

H3.15.: Postoji statistički značajna razlika u kooperativnosti u odnosu na radno iskustvo ispitanika.

4 OBRAZLOŽENJE KONCEPTUALNOG OPREDELJENJA

Ovo istraživanje je osmišljeno tako da bi se popunio nedostatak u literaturi vezanoj za organizaciono ponašanje ispitivanjem kako individualni i orgaizacionalni faktori (LMX razmena i emocionalna inteligencija) utiču na prosocijalno ponašanje zaposlenih u sektoru turističkih krstarenja i da li postoje individualne razlike u prosocijalnom ponašanju (na osnovu pola, starosti, stepena obrazovanja, radnog iskustva i hijerahijskog nivoa posla).



Šema 1: Problem istraživanja

Ne postoji mnogo studija koje se bave istraživanjem ovih konkretnih konstrukata i njihovih relacija. Takođe, dosadašnje studije koje se bave zaposlenima u sektoru usluga, uglavnom se zasnivaju na istraživanjima među zaposlenima u hotelima. Cilj ove studije je da se doprinese teorijskim i empirijskim istraživanjem boljem razumevanju prediktora prosocijalnog ponašanja u sektoru krstarenja, koji u proteklih nekoliko decenija doživljava ekspanziju.

Praktični doprinos disertacije ogledaće se u smernicama za menadžere u procesu selekcije kandidata za rad na brodovima za turistička krstarenja ali i za konkretnu primenu liderstva kao alata za unapređivanje prosocijalnog ponašanja zaposlenih, a samim tim i pozitivnih organizacionih ishoda u vezi sa tim (npr. zadovoljstvo korisnika usluga, bolji imidž organizacije, konkurentnost, itd.).

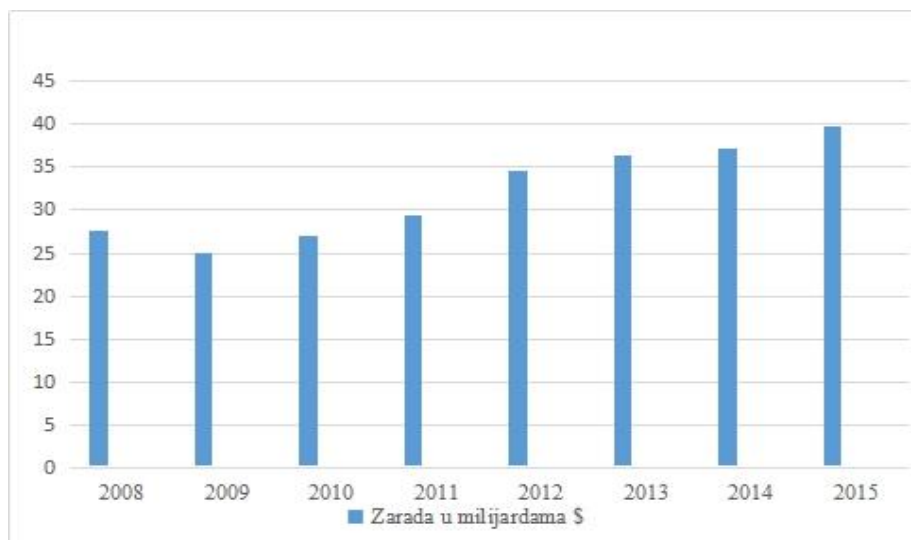
5 PREGLED LITERATURE

U ovom poglavlju će se ukratko predstaviti razvoj sektora turističkih krstarenja, njegov ekonomski uticaj u svetu, broj turista i zaposlenih na kruzerima, raspored kapaciteta po destinacijama i profil turista, kako bi se bliže objasnio značaj i priroda samog sektora.

5.1 SEKTOR TURISTIČKIH KRSTARENJA - TREND OVI U SVETU

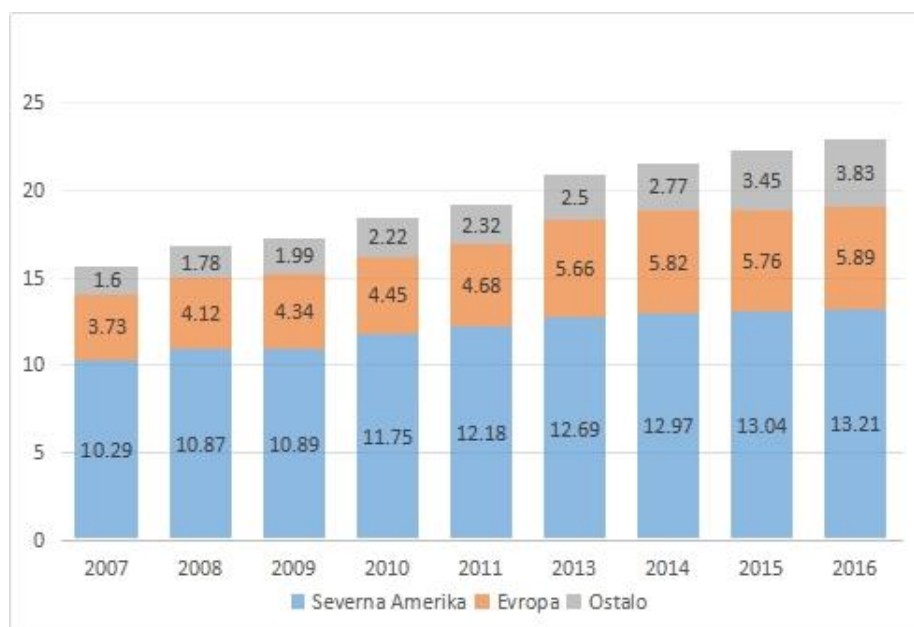
Turizam na kruzerima se može pratiti unazad do početka 1960-ih godina kada opada broj prekookeanskih putovanja brodovima, a pojavljuju se prva neprekidna putovanja vazдушnim saobraćajem između SAD i Evrope. U toku 1970-ih i 1980-ih godina uočava se umereni rast, sa povećanjem od pola miliona putnika (u 1970. godini) na 1,4 miliona putnika (u 1980. godini) i zaključno sa 3,8 miliona putnika (u 1990. godini). U 1990-im ova vrsta turizma počinje da se razvija u Evropi, Aziji i Okeaniji i tada započinje period jačeg rasta (Brida & Zapata, 2009). Za mnoge turiste, turistička krstarenja su veoma atraktivna iz razloga što su okarakterisana kao bezbedna, idealna za socijalno zblizavanje, u potpunosti orijentisana na korisnike usluga i pružanje usluga (Cartwright & Baird, 1999). Brod predstavlja sigurnu, mobilnu bazu, kuću daleko od kuće, dok turista "degustira" turističke destinacije. Krstarenja su po prirodi raznovrsna. U toku, razvoja sektor turističkih krstarenja se prilagođavao zahtevima korisnika - turista, uvedene su novine u smislu destinacija, dizajna kruzera, prilagođavanja i uvođenja novih usluga i pogodnosti, kako unutar kruzera ali i na kopnu, gde se turistima nudi široka ponuda raznih aktivnosti. Kruz kompanije sve češće nude tematske kruzove, kruzove različite dužine trajanja u cilju zadovoljavanja potreba turista koje se stalno menjaju (Cruise Lines International Association [CLIA], 2015).

U grafikonu 1. prikazana je ukupna zarada generisana u sektoru turističkih krstarenja u svetu u periodu od 2008. do 2015. godine. Uzevši u obzir konstantan trend rasta sektora krstarenja, predviđa se da će i zarada koja se generiše rasti proporcionalno i premašiti sumu od 39,6 milijardi američkih dolara dostignutu u 2015. godini (<https://www.statista.com/statistics/270605/cruise-passengers-worldwide/>).



Grafikon 1: Ukupna zarada u svetu u sektoru turističkih krstarenja po godinama
 Izvor: <https://www.statista.com/statistics/270605/cruise-passengers-worldwide/>

U poslednjih 10 godina, broj turista koji krstare u svetu je u konstantnom porastu, počevši sa 15,62 miliona turista u 2007. Godini, pa do 21,2 miliona turista u 2013. godini. Smatra se, na osnovu do sada zabeležene statistike, da će se ovakav trend nastaviti i da će u 2019. godini broj turista koji krstare premašiti broj od 25 miliona. U 2014. godini svaki turista je doprineo u proseku sa 2.123 američka dolara zaradi koju je generisala globalna industrija turističkih krstarenja.



Grafikon 2: Ukupan broj turista u sektoru turističkih kruzera po godinama i receptivnim područjima u milionima
 Izvor: <https://www.statista.com/statistics/270605/cruise-passengers-worldwide/>

Svake godine, najveći broj turista koji krstare, krstare na teritoriji Severne Amerike. Shodno tome, udeo Severne Amerike u globalnom sektoru krstarenja je najveći sa vrednošću od više od 21 milijarde američkih dolara. U 2013. godini, sektor krstarenja Severne Amerike direktno je doprineo sa preko 20 milijardi američkih dolara ekonomiji SAD-a. Okvirno 148 hiljada ljudi je bilo zaposleno u severno-američkom sektoru krstarenja, sa ukupnim primanjima od 6,63 milijardi američkih dolara. Do 2017. godine, izvršeno je proširenje severno-američke flote sa 20 novih krizera.

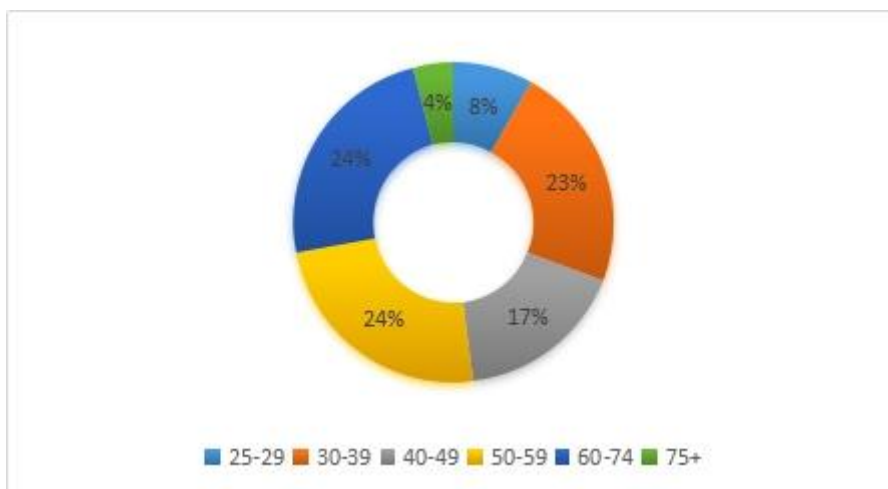
Uprkos tome što je udeo turista iz Severne Amerike najveći, turisti iz SAD-a su u poslednjih nekoliko godina pokazali manje entuzijazma za krstarenjima kao vidom provođenja godišnjeg odmora. U februaru 2014. godine, 44% turista koji su prethodno krstarili su se izjasnili da postoji manja verovatnoća da će ponovo krstariti (nego što je postojala godinu dana ranije). Među turistima koji nikada nisu krstarili, ovaj broj je dostigao 58%. Za državljane SAD-a koji još uvek krstare, najinteresantniji vid krstarenja u 2014. godini, postali su kruzevi na rekama Evrope (<https://www.statista.com/statistics/270605/cruise-passengers-worldwide/>).

Tabela 1: Raspored kapaciteta u sektoru turističkih krstarenja u svetu

Region	Udeo u ukupnom kapacitetu 2015. godine (%)
Karibi/Bahami	35,5%
Mediteran	19,5%
Evropa (bez Mediterana)	10,6%
Azija	6%
Australija, Novi Zeland/Južni Pacifik	6%
Aljaska	4,5%
Južna Amerika	2,9%
Ostalo	15%

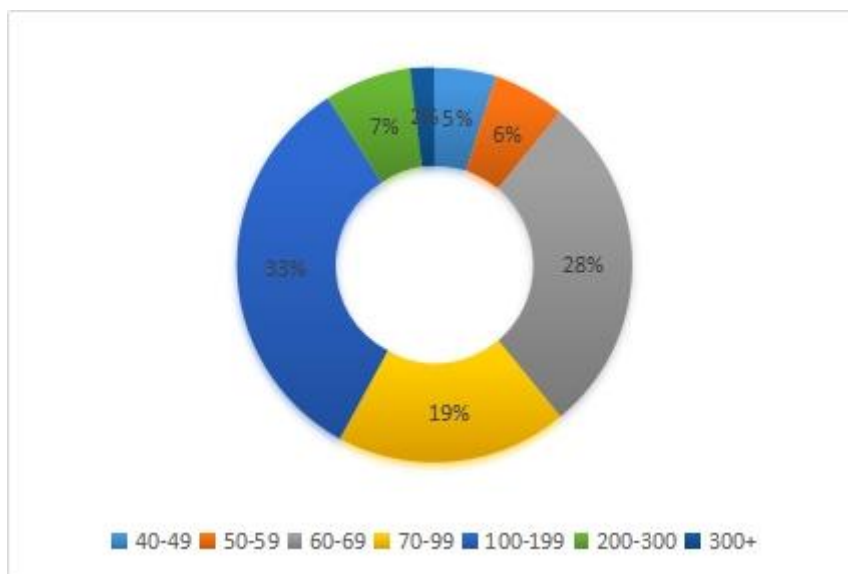
Izvor: (The Florida-Caribbean Cruise Association [FCCA], 2015).

Već duže postoji predrasuda da su krstarenja namenjena uglavnom seniorima. Proteklih godina, stanje je značajno drugačije. Na osnovu podataka koje je objavila CLIA 2014. godine, turisti koji krstare su sve mlađi u proseku. Prosečna starost turista je sada 49 godina a nekada je bila 65 (Dowling 2006, Dragin, 2008). Broj turista je skoro identičan za starosne grupe od 30-39, 50-59 i 60-74 godine i iznosi redom, 23%, 24% i 24%.



*Grafikon 3: Udeo turista u sektoru turističkih krestarenja po starosnim grupama
Izvor: CLIA, 2014*

Prosečna godišnja zarada po domaćinstvu turista je 114 hiljada dolara, pri čemu 33% zarađuje između 100-199 hiljada američkih dolara godišnje, a 28% zarađuje između 60-69 hiljada američkih dolara godišnje. Ukupno 9% turista koji krstare imaju primanja iznad 200 hiljada američkih dolara godišnje. Većina turista koji krstare su zaposleni - 72%, a 21% je u penziji, 69 % je fakultetski obrazovano, a 84% je u bračnoj zajednici.



*Grafikon 4: Udeo turista u sektoru turističkih krestarenja po visini godišnjih primanja po domaćinstvu, izraženo u hiljadama američkih dolara
Izvor: CLIA, 2014*

Procenjuje se da je 6,4 miliona evropskih stanovnika krstarilo u 2014. godini, što predstavlja porast od 0,5% u odnosu na 2013. godinu i oko 30% od ukupnog broja krestarenja

širog sveta. Procenjuje se da je 5,85 miliona putnika krenulo na svoje krstarenje iz neke od evropskih luka, što predstavlja pad u odnosu na stanje u 2013. godini. Od tog broja oko 4,9 miliona turista su evropski državljani. Većina ovih krstarenja uključuje posete lukama na Mediteranu, Baltiku i drugim evropskim regionima, sa ukupnim brojem od 29 miliona turista u oko 250 evropskih luka, što predstavlja smanjenje od 7,1% u odnosu na 2013. godinu. Pored toga, procenjuje se da je 14,4 miliona članova posade ukrcano u evropskim lukama.

Ukupni ekonomski uticaj u sektoru turističkih krstarenja u Evropi se prema dostupnim podacima može prikazati na sledeći način:

- 40,2 milijarde evra profita;
- 16,6 milijardi evra direktne potrošnje od strane organizatora krstarenja, turista i posade;
- 348.930 radnih mesta;
- 10,75 milijardi evra u platama zaposlenih.

Trenutno, uključujući i završene projekte tokom prve polovine 2015. godine, u evropskim brodogradilištima je u izgradnji 29 brodova ukupne vrednosti od 16 milijardi evra, čija će izgradnja biti završena do 2018. godine. Ukupna suma od 6,97 milijardi evra utrošena od strane organizatora krstarenja za robu i usluge je praktično nepromenjena u odnosu na iznos u 2013. godini. Među glavnim troškovima bili su sledeći:

- 670 miliona evra utrošeno je za namirnice konzumirane na kruzerima u korist evropskih dobavljača hrane i pića;
- Procenjuje se da je 775 miliona evra utrošeno na naknade za usluge evropskim turističkim agencijama;
- Organizatori krstarenja potrošili su 1,39 milijardi evra na finansijske i poslovne usluge uključujući: osiguranje, marketing, inženjering i druge profesionalne usluge;
- 3,64 milijarde evra registrovano je kao potrošnja turista i posade.

Potrošnja turista uključuje troškove za izlete, boravak u hotelema pre i nakon krstarenja, putovanje avionom i potrošnja na kupovinu u lukama koje se posećuju. Potrošnja posade se uglavnom svodi na troškove u maloprodaji hrane i pića.

Uključujući troškove za usluge avio-kompanija, turisti troše u proseku po 292 evra (81 evro u proseku bez troškova avio-prevoza) u lukama ukrcaja. Dodatno, turisti su u proseku trošili po 62 evra u svakoj luci koju posećuju u toku krstarenja. Prosečna potrošnja po članu

posade u lukama iznosi 23 evra. Ukupno 1,48 milijardi evra isplaćeno je u vidu plata i beneficija evropskom administrativnom osoblju kao i članovima posade.

Sektor turističkih krstarenja zapošljava približno 5.400 administrativnih radnika i radnika u evropskim sedištima organizacija. Procenjuje se da je 59.500 evropskih državljana bilo zaposleno na brodovima za krstarenja u funkciji kapetana, oficira i ostale nautičke posade. Potrošnja generisana od strane organizatora krstarenja, omogućila je otvaranje novih radnih mesta, kao i zaradu u drugim sektorima koji su direktno i indirektno povezani sa turizmom i sektorom turističkih krstarenja, kako u emitivnim, tako i u receptivnim zemljama (CLIA, 2015).

Tabela 2: Direktni ekonomski uticaj sektora turističkih krstarenja na druge sektore industrije

Sektor industrije	Troškovi u milionima evra	Broj radnih mesta
Poljoprivreda, rudarstvo i građevinarstvo sumirano	20	171.00
Proizvodnja	7.999	42.559
Trgovina	812	11.150
Saobraćaj	3.696	21.902
Turizam i ugostiteljstvo	407	6.421
Finansije	1.576	13.419
Privatne usluge	647	9.336
Zaposleni na kruzerima	1.480	64.873

Izvor: CLIA, 2015

Sektor turističkih krstarenja zapošljavao je približno pola miliona posade u 2012. godini. Indirektno, omogućeno je zapošljavanje kroz saradnju sa dostavljačima hrane, inženjerima, lučkim agentima, prevoznicima, turističkim agencijama, hotelima, agencijama za zapošljavanje (Gibson, 2012).

5.2 PROSOCIJALNO PONAŠANJE

Kako bi se definisalo prosocijalno ponašanje, objasniće se koncept odgovornog organizacionog ponašanja sa čim se prosocijalno ponašanje dovodi u vezu. Konstrukt odgovorno organizaciono ponašanje (eng. organizational citizenship behaviors – OCB) Organ (1988) je definisao kao “diskreciona individualna ponašanja koja nisu direktno ili eksplicitno priznata formalnim sistemima nagrađivanja a koja u najužem smislu podstiču efektivno funkcionisanje organizacije” (str.4). Odgovorno organizaciono ponašanje se odnosi na

organizaciju i na saradnike unutar iste. Ovo ponašanje nije nametnuto radnom ulogom ili uslovima koji su navedeni u radnom ugovoru, nego su pitanje sopstvenog izbora a njihovo izvođenje nije kažnjivo. Na primer, to ponašanje uključuje: pomaganje kolegama koji su izostali sa posla, dobrovoljno prihvatanje dužnosti i pozitivno predstavljanje radne organizacije ispred drugih (Organ, 1990; Pond, Nacoste, Mohr & Rodriguez, 1997; Blakely, Andrews & Moorman, 2005). Podsakof i Mekenzi (1997) preusmeravaju fokus isključivo sa saradnika na korisnike usluga, pri čemu nastaje konstrukt prosocijalno servisno ponašanje (eng. prosocial service behaviours).

Prvobitnu skalu za merenje odgovornog organizacionog ponašanja osmislili su Smit, Organ i Nir (1983) tako što su tražili od velikoga broja lidera raznih organizacija da opišu specifična ponašanja zaposlenih na poslu koja pomažu, ali nisu neophodna. Ovim istraživanjem su definisana dva faktora - altruizam i generalizovano poštovanje (eng. generalized compliance). Altruizam je uključivao ponašanja kojima je cilj pomaganje konkretnoj, drugoj osobi (orijentacija novih zaposlenih, pomaganje kolegama koji imaju mnogo posla), a generalizovano poštovanje su ponašanja koja ne pružaju pomoć određenoj osobi trenutno, ali svakako pomažu svima u organizaciji (izbegavanje upotrebe radnog vremena na nevažne stvari kao što su lični telefonski pozivi, dolazak na vreme na posao, odsustvovanje sa posla samo kada je to zaista neophodno i sl.).

Konstrukt odgovornog organizacionog ponašanja je rekonstruisao Organ (1988) i tada je predstavljeno pet dimenzija: altruizam, uljudnost, savesnost, građanske vrline i fer ponašanje (eng. altruism, courtesy, conscientiousness, civic virtue, sportsmanship). Organ se slaže da su ovo diskreciona ponašanja i da ne spadaju u okvire radnih uloga (eng. in-role). Odgovorno organizaciono ponašanje se smatra ponašanjem izvan okvira radnih uloga (eng. extra-role) i smatra se da je pod uticajem transformacionog liderstva. Transformaciono liderstvo predstavlja proces u kom se ljudi menjaju. Tiče se emocija, vrednosti, etike, standarda i dugoročnih ciljeva i obuhvata procenjivanje motiva sledbenika, zadovoljavanje njihovih potreba i njihov tretman kao celovitih ljudskih bića. Transformaciono liderstvo podrazumeva izuzetan oblik ostvarivanja uticaja putem koga se sledbenici podstiču da ostvare više od onoga što se od njih očekuje. To je proces koji obično objedinjuje harizmatično i vizionarsko liderstvo (Northouse, 2007, str. 119).

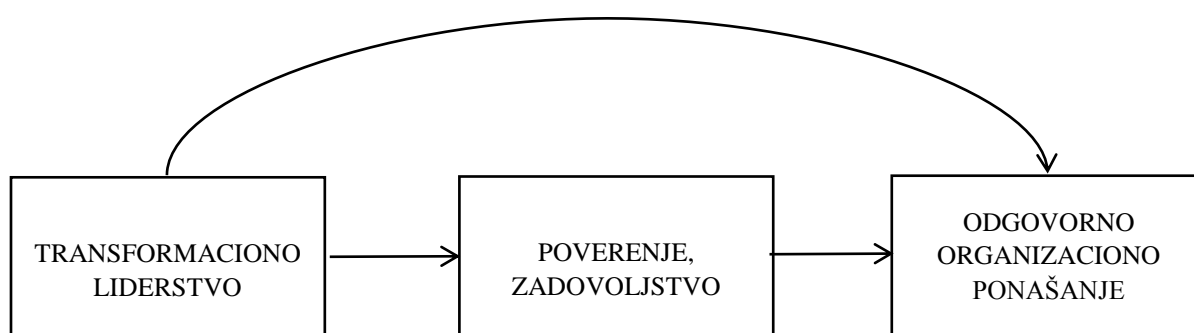
Altruizam je pomoć usmerena prema određenom kolegi u obavljanju radnog zadatka ili rešavanju problema vezanog za radnu organizaciju.

Uljudnost obuhvata ponašanja koja su usmerena na sprečavanje nastanka problema sa kolegama (dogovor sa kolegama pre postupaka koji bi mogli uticati na njih, pravovremeno obaveštavanje kolega i nadređenog o izostanku sa posla, i sl.)

Savesnost je dimenzija koja podrazumeva prihvatanje i pridržavanje pravila, propisa i procedura radne organizacije, i to daleko iznad minimalnih zahteva radne organizacije.

Dimenzija *građanske vrline* podrazumeva odgovorno učestvovanje u upravljanju organizacijom, a podrazumeva učestvovanje u aktivnostima koje su zaposlenom dostupne, kao što su odlasci na sastanke, glasanje i sl.

Fer ponašanje odnosi se na ponašanja tolerisanja neizbežnih nezgoda i neugodnosti na poslu bez prevelikog žaljenja (Organ, 1988).



Šema 2: Konceptualna veza između transformacionog liderstva, potencijalnih medijatora i odgovornog organizacionog ponašanja
Izvor: Podsakoff, MacKenzie, Moorman, Fetter, 1990

Podsakof i sar. (1990) predlažu da transformaciono liderstvo nedvosmisleno utiče na prosocijalno ponašanje izvan okvira radnih uloga, direktno ili indirektno, gde je poverenje u lidera medijator zajedno sa zadovoljstvom poslom zaposlenog (šema 2.). Rezultati istraživanja su pokazali da transformaciono liderstvo utiče indirektno na odgovorno organizaciono ponašanje, a da je poverenje u lidera medijator. Kao implikacije za buduća istraživanja, Podsakof i sar. (1990) navode da se treba pozabaviti dublje važnim antecedentom odgovornog organizacionog ponašanja uz transformaciono liderstvo koji predlažu mnogi istraživači (Graen & Scandura, 1987; Danserau, Graen, & Haga, 1975; Graen & Cashman, 1975; Graen, 1976). Ovi istraživači smatraju da umesto generalizovanja liderstva svođenjem na stil lidera, treba se fokusirati na vertikalne odnose i razmenu između lidera i svakog zaposlenog ponaosob. U razmeni između lidera i članova spoljašnje grupe postoji vrlo malo međusobnog uticaja između lidera i sledbenika a lider ima niža očekivanja u vezi sa performansama sledbenika. Nasuprot tome, u razmeni sa članovima unutrašnje grupe, postoji veliki stepen međusobnog uticaja

između lidera i sledbenika i lider ima veća očekivanja od sledbenika. Stoga, priroda veze koju lider gradi sa svakim od sledbenika može biti faktor koji podstiče sledbenike na performanse izvan radnih uloga. Servisne organizacije treba da tretiraju svoje zaposlene kao „interne klijente“ čime bi se menadžment pristup sa transakcionog, fokusirao na izgradnju međuljudskih odnosa, što je karakteristika LMX razmene (Lee, Nam, Park, & Ah Lee, 2006).

Istraživači su se usaglasili oko toga da su diskreciona ponašanja koja se odnose na odgovorno organizaciono ponašnje važna za servisni sektor (Lee, 2001; Lee et al., 2006; Sun, Aryee, & Law, 2007), gde servisno ponašanja zaposlenih ima kratkoročne (ocena kvaliteta usluge) i dugoročne (poverenje u organizaciju i lojalnost) efekte na percepciju organizacije od strane korisnika usluge (Lemminck & Mattsson, 2002). Bel i Menguc (2002) ističu da se većina studija oslanja na generičnu mernu skalu koja meri odgovorno organizaciono ponašanje (OCB). Borman i Motowidlo (1993) su primetili da su neki aspekti OCB primenljiviji u pojedinim sektorima. Kao rezultat, dolazi do definisanja skale namenjene za merenje prosocijalnog servisnog ponašanja u servisnom sektoru.

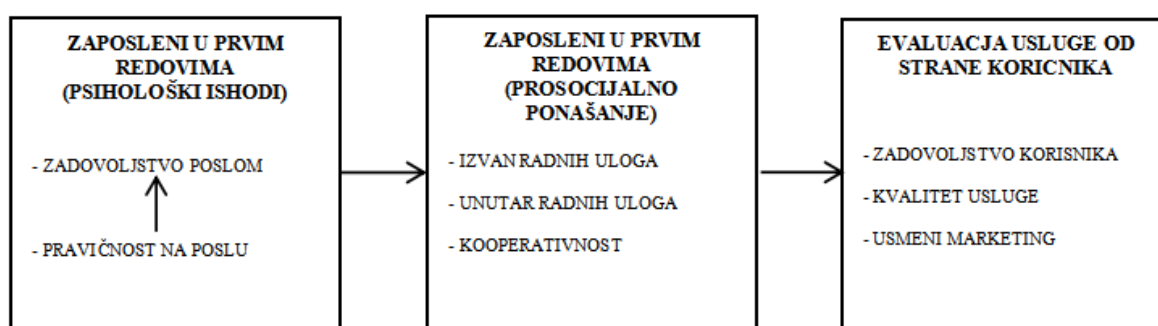
U svom istraživanju Betenkurt i Braun (1997) ispitivali su *prosocijalno servisno ponašanje* kod zaposlenih u prvim redovima. Ovi istraživači su prilagodili deo konstrukta koji su razvili Podsakof i sar. (1990) i dobijenu dimenziju su nazvali *kooperativnost* (odnosi se na pomoć kolegama). Prihvatili su distinkciju prosocijalnog ponašanja koju je utvrdio Organ (1988) na *prosocijalno ponašanje unutar/izvan radnih uloga*, i kreirali dimenzije koji se u potpunosti odnose na pružanje usluga korisnicima. Ova disertacija se oslanja na koncept prosocijalnog ponašanja koji su predstavili Betenkurt i Braun (1997) i koji se sastoji od tri pomenute dimenzije: *prosocijalno ponašanje unutar radnih uloga*, *prosocijalno ponašanje izvan radnih uloga* i *kooperativnost*. Prosocijalno servisno ponašanje predstavlja diskreciona ponašanja koja se baziraju na pomoći zaposlenih eksternim korisnicima usluga kako bi se unapredio kvalitet usluge i kolegama u organizaciji u kojoj su zaposleni (Bettencourt & Brown 1997).

Smatra se da zaposleni u prvim redovima doprinose pružanju usluga na visokom novou time što:

- “ispunjavaju obećanje” dato od strane servisne organizacije korisnicima,
- kreiraju povoljan imidž organizacije,
- prevazilaze okvire radnih uloga kada su na usluzi korisnicima,
- ponašaju se kao ambasadori svoje organizacije i

- kreiraju bolju uslugu nego konkurentske organizacije (npr. Bowen & Schneider, 1985; Bitner, Booms, & Tetreault, 1990; Fisk, Brown, & Bitner, 1993; Schneider & Bowen, 1993; Bitner, 1995).

Ovo istraživanje ispituje vezu između pravičnosti na radnom mestu i kvaliteta usluge. Takođe, istražuje vezu između faktora koji su prema subjektivnoj percepciji pravičnosti zaposlenih u prvim redovima, su najvažniji preduslovi za njihovu kooperativnost sa drugim zaposlenima, prosocijalno servisno ponašanje i zadovoljstvo poslom. Ova postavka je prikazana na šemi 3.



Šema 3: Veza između psiholoških ishoda zaposlenih u prvim redovima, prosocijalnog ponašanja i evaluacije korisnika
Izvor: Bettencourt & Brown, 1997

Bitno je prepoznati dve vrste prosocijalnog ponašanja. Prosocijalno ponašanje se diferencira prema subjektu ka kome je usmereno – ka saradnicima ili potrošačima (Brief & Motowidlo, 1986; Organ, 1988; George, 1991; Hoffman & Kelley, 1994). Takođe, prosocijalno ponašanje može biti *izvan/unutar radnih uloga* (Brief & Motowidlo; 1986; Organ, 1988). Dalje, Brief i Motowidlo (1986) tvrde da prosocijalno ponašanje može biti funkcionalno i disfunkcionalno (u korist efektivnosti servisne organizacije).

Prosocijalno ponašanje izvan radnih uloga odnosi se na diskreciono ponašanje (nije direktno ili eksplicitno priznato formalnim sistemima nagrađivanja) zaposlenih u procesu pružanja usluga potrošačima koje prevazilazi formalne zahteve određene zahtevima radne uloge. U marketing literaturi naglašava se značaj zaposlenih u prvim redovima kao i efekat oduševljenja korisnika usluga koji se može postići malim znacima pažnje, spontanim ponašanjima kojima se manifestuje izuzetna usluga i specijalna pažnja pružena u toku interakcije, kako bi se postiglo zadovoljstvo potrošača i izazvale pozitivne emocionalne reakcije (Bitner et al., 1990).

Prosocijalno ponašanje unutar radnih uloga odnosi se na očekivana ponašanja zaposlenih u procesu pružanja usluga potrošačima organizacije (Brief & Motowidlo, 1986) i očekivanja za ova ponašanja mogu nastati od implicitnih normi na radnom mestu ili od eksplicitnih obaveza kao što je navedeno u organizacionim dokumentima, poput opisa posla i i evaluacije učinka zaposlenog (Brief & Motowidlo; 1986; Puffer, 1987). Primeri takvog ponašanja se manifestuju znanjem zaposlenog o generalnim principima poslovanja organizacije, uslugama i proizvodima, korišćenjem imena u obraćanju korisnicima usluga, učtivošću u komunikaciji - pozdravljanje i zahvaljivanje potrošačima.

Kooperativnost se odnosi na ponašanja zaposlenih u kojima se ogleda spremnost da se pruži pomoć kolegama iz radne grupe. Pružanje izuzetne usluge potrošačima se oslanja na saradnju i interno pružanje usluga među zaposlenima u prvim linijama i ostalih zaposlenih u organizaciji (Azzolini & Shillaber, 1993). Konceptualna i empirijska istraživanja podržavaju značaj uslužnosti među zaposlenima za pružanje kvalitetne usluge (Hoffman & Keli, 1994).

Prosocijalno ponašanje može biti usmereno ka organizaciji ili pojedincima. Ova ponašanja su deo organizacione uloge zaposlenog i imaju za cilj da unaprede dobrobit pojedinca ili organizacije ka kojima su usmerena (Brief & Motowidlo, 1986; Organ, 1988).

5.3 PREDIKTORI I ISHODI PROSOCIJALNOG PONAŠANJA

Istraživanje pokazuje da su zadovoljstvo poslom (Netemeyer, Boles, McKee, & McMurrian, 1997; MacKenzie, Podsakoff, & Ahearne, 1998) i organizaciona posvećenost (Munene, 1995) prediktori prosocijalnog ponašanja

Loke (1976) je definisao *zadovoljstvo poslom* kao “pozitivno emotivno stanje kao rezultat procene sopstvenog posla ili iskustava na poslu” (str. 1300). Ponašanje zaposlenih u prvim redovima igra značajnu ulogu u kvalitetu pružene usluge, a zadovoljstvo poslom je veoma važan faktor u sektoru usluga (Hartline & Ferrell, 1996). Zadovoljstvo poslom ima direktan uticaj na prosocijalno ponašanje unutar radnih uloga (Lee et al., 2006).

Organizaciona posvećenost se definiše kao „lojalnost i spremnost zaposlenog da se identifikuje i založi za organizaciju u celini“ (Mowday, Steers, & Porter, 1979, str. 226). Organizaciona posvećenost se smatra prediktorom prosocijalnog ponašanja zaposlenih u sektoru usluga (Munene, 1995; MacKenzie, Podsakoff, & Ahearne, 1998).

U teoriji se pojavljuju menadžerske strategije kao što su obuka servisnog osoblja, interna komunikacija, ohrabrivanje, poslovno unapređivanje zaposlenih kao prediktori

prosocijalnog ponašanja. Interna komunikacija se pokazala kao dobar prediktor prosocijalnog ponašanja a samim tim i implikacija kvaliteta pruženih usluga i zadovoljstva korisnika usluga (Ackfeldt & Wong, 2006).

Poslovno unapređivanje zaposlenih se pokazalo kao negativan prediktor prosocijalnog ponašanja. Autori ovog istraživanja smatraju da je razlog tome što dodatne aktivnosti kao što su obuke i kursevi umanjuju prosocijalno ponašanje zaposlenih iako se očekivalo suprotno (Ackfeldt & Wong, 2006).

Ohrabrivanje kao menadžment strategija predstavlja situacije u kojima lideri usmeravaju zaposlene da donose odluke samostalno u vezi sa svakodnevnim radnim zadacima (Bowen & Lawler, 2006). Ohrabrivanje utiče pozitivno na spremnost zaposlenih na izvršenje radnih zadataka, i efikasno zadovoljavanje potreba korisnika usluga. Istraživanja su pokazala da ohrabrivanje podstiče servisnu orijentaciju (Ackfeldt & Wong, 2006) usmeravanjem fokusa zaposlenih na korisnike usluga, čini zaposlene odgovornijim i podstiče njihovo samopouzdanje (Wirtz & Bateson, 1995). Ohrabrivanje zaposlenih koji se bave usluživanjem je ključno iz razloga što ovi zaposleni moraju biti fleksibilni i spremni da donesu odluku na licu mesta u trenutku pružanja usluge kako bi u potpunosti ispunili očekivanja korisnika (Hartline & Ferrell, 1996). Ohrabrivanje je direktno povezano sa prosocijalnim ponašanjem izvan organizacionih uloga (Lee et al., 2006).

Do sada je objavljen veći broj studija koje se bave problematikom prosocijalnog ponašanja (Pelled, Cummings, & Kizilos, 2000; Bettencourt, Gwinner, & Meuter, 2001; LePine, Erez, & Johnson, 2002; Baruch, O'Creevy, Hind, & Vigoda-Gadot, 2004; Ackfeldt & Wong, 2006; Gill & Mathur, 2007).

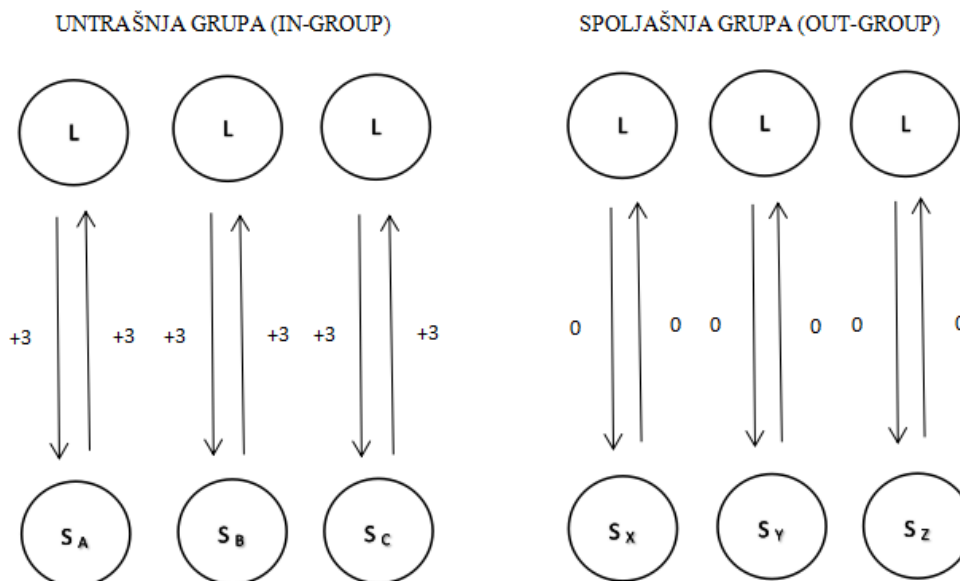
Ipak, nije poznato da su se istraživači bavili zaposlenima na kruzerima, kao specifičnim i kompleksnim poslovnim sistemima. Treba uzeti u obzir specifičnost uzorka, naime, zaposleni na kruzerima žive i rade u specifičnim uslovima, provode po nekoliko meseci na svom radnom mestu na relativno malom prostoru, okruženi uskim krugom ljudi daleko od mesta svog stalnog boravka. Posmatrano iz tog ugla, veoma je značajno da zaposleni angažovani za rad na ovim poslovima budu emotivno spremni da se nose sa ograničenjima prostora, a sa druge strane da obezbede visokokvalitetnu uslugu i kreiraju efekat oduševljenja kod korisnika usluga.

5.4 RAZMENA LIDERA I SLEDBENIKA PO MODELU LMX (LEADER-MEMBER EXCHANGE THEORY) – DEFINISANJE TEORIJE LMX

Tradicionalno, teorije liderstva su posmatrale liderstvo sa aspekta osobina/karakteristika, bihevioralnih i situacionih aspekata (Yukl, 2005). Druge grupe istraživanja fokusirale su se isključivo na sledbenike ili njihov doprinos odnosu – situaciono liderstvo, kontigentna teorija i teorija put-cilj (Northouse, 2007). Ovakve teorije za posledicu su imale brojna neslaganja u naučnim krugovima jer su se bazirale samo na jednom domenu. Uzimajući u obzir različitost pristupa, jedan od načina da se proširi sistem klasifikacije jeste sagledavanje svih činioaca u rukovođenju, a ne samo lidera ili sledbenika (Graen & Uhl-Bien, 1995). Nomenklatura koju su predstavili Graen i Uhl-Bien (1995) obuhvata tri domena liderstva: lider, sledbenik i odnos (veza) između lidera i sledbenika. U teoriji razmene lider-član, (leader-member exchange theory - LMX) liderstvo se definiše kao proces u čijem centru se nalaze interakcije, uzajamni odnosi između lidera i sledbenika. Ovu teoriju prvi put su predstavili Danserau i sar. (1975), Graen i Kašman (1975) i Graen (1976).

5.5 RAZVOJ LMX TEORIJE

Teorija razmene LMX je izazvala dosta pažnje od strane istraživača u poslednjih nekoliko decenija. Ona se razlikuje od drugih teorija liderstva po tome što u svom fokusu ima “vertikalnu povezanost” (the dyadic relationship) između lidera i sledbenika i način na koji kvalitet te veze može pozitivno uticati na pojedinca, grupu i organizaciju u celini (Gernster & Day, 1997). Prothodnica LMX teorije zvala se teorija vertikalnih dijadnih odnosa (eng. Vertical Dyad Linkage Theory - VDL) iz razloga što je fokus bio na vertikalnoj povezanosti unutar vertikalnih dijada između lidera i svakog od njegovih sledbenika. Istraživači su se fokusirali na vertikalnu povezanost koju je lider uspostavljao sa svakim od svojih sledbenika, dok je odnos lidera sa svim ljudima u okviru radne jedinice posmatran kao niz vertikalnih odnosa. Daljim istraživanjem ovih veza, utvrđene su dve vrste odnosa: prva vrsta je zasnovana na proširenim ulogama koje podrazumevaju određene dodatne odgovornosti, odnosno dodatne uloge, i nazivaju se unutrašnja grupa (eng. in-group) ili bliski saradnici; druga vrsta veza se zasniva na definisanim radnim ugovorima i naziva se spoljašnjom grupom (eng. out-group) ili definisane uloge (šema 4).



*Šema 4: Unutrašnje i spoljašnje grupe
Plus 3 je oznaka za visokokvaitetan odnos a 0 za odnos kao prema strancu
Izvor: Northouse, 2007*

Tokom prve faze razvoja LMX teorije, najznačajnije otkriće jeste da lideri razvijaju različite odnose sa svakim od sledbenika. Ovaj zaključak je bio na neki način revolucionaran. Naime, do tada je bilo prihvaćeno mišljenje u naučnim krugovima koji se bave liderstvom, da lideri grade slične odnose sa svim sledbenicima. Ovaj pristup se zasniva na pretpostavci da je stil liderstva uniforman i da će lider koristiti isti leaderski stil u relacijama sa svim sledbenicima (Yukl, 1994; Schriesheim, Castro, & Cogliser, 1999). Preskriptivni, homogeni pristup interakciji lider-sledbenik je poznat kao prosečni stil liderstva (eng. Average Leadership Style - ALS). Ovakav pristup je usvojen bez obzira na različite percepcije sledbenika o tretmanu pojedinaca od strane lidera, tretirajući ove razlike u percepciji kao grešku u načinu merenja (Katerberg & Hom, 1981). ALS pristup je poljuljan razvojem LMX teorije.

Teorija razmene lider-član predlaže da lideri primenjuju različite stilove komunikacije kao i različite tretmane u relacijama sa sledbenicima. Bitna premisa teorije je da lideri imaju ograničene resurse (vreme, energija, diskrecija) i da se ti resursi ne raspoređuju jednako među svim sledbenicima. Vremenom, diferencirani tretman dovodi do izgradnje veza koje variraju po kvalitetu. Dijadne veze se razvijaju na osnovu serija “razmena” (eng. exchange) koje se dešavaju između lidera i sledbenika tokom vremena. Na primer, lider može dati više odgovornosti ili fleksibilnosti pri obavljanju radnog zadatka sledbeniku, a kao rezultat

sledbenik može pokazati viši stepen angažovanja, organizacione posvećenosti i *performansi* (Diensesch & Liden, 1986; Scandura & Graen, 1984).

Autori su odredili tri aspekta performansi: performanse koje se odnose na radne zadatke (eng. task performace), performanse koje prevazilaze radne zadatke (eng. citizenship performace) i kontraproductivne performanse (eng. counterproductive performance) (Rotundo & Sackett, 2002, Judge & Kammeyer-Mueller, 2012). Performanse koje se odnose na radne zadatke (eng. in-role performance) podrazumevaju ponašanja koja se odnose na proizvodnju konkretnog proizvoda ili process pružanja usluge. Ovaj koncept obuhvata kvantitet i kvalitet rada i output (eng. output) i izvršavanje radnih zadataka koji su u skladu sa zahtevima posla. Performanse koje prevazilaze zahteve radnog zadatka (eng. citizenship/extra-role performance) obuhvataju aktivnosti koje nisu usko vezane sa radnim zadatkom ali doprinose celokupnoj organizaciji na pozitivan način, na primer: altruizam, pomaganje drugima, pozitivne sugestije, širenje dobrog raspoloženja i zastupanje organizacionih ciljeva (Rotundo & Sackett, 2002, str.67). Kontraproductivne performanse se odnose na ponašanja koja narušavaju postizanje organizacionih ciljeva (Rotundo & Sackett, 2002, str.69). Ovo su negativna, devijantna ponašanja koja ne idu u prilog organizaciji i/ili drugim zaposlenima.

Lider i njegovi podređeni formiraju jedinstvene odnose. Ključna distinkcija u liderstvu uključuje prirodu vertikalne razmene između lidera i člana, odnosno načina na koji nadređeni koristi formalni autoritet u odnosima sa različitim članovima grupe (Danserau et al., 1975). Ključna promenljiva u procesu *kreiranja uloge* (role making process) je *širina pregovora* koja označava prirodu i kvalitet odnosa koji se razvijao putem recipročnih interakcija (Graen & Scandura, 1987).

Naime, autori Danserau i sar. (1975) naglasili su razliku između liderstva i *rukovođenja* (eng. supervision) koje se isključivo zasniva na formalnom autoritetu i pravilima definisanim ugovorom u okviru definisanih organizacionih uloga. Kao naknadu za ispunjenje ugovornih obaveza, sledbenik prima platu i dogovorene beneficije. Ovakva vrsta veze se može odvijati sa malo ili nimalo socijalne razmene. Nasuprot tome, koristeći tehniku liderstva, priroda vertikalne razmene postaje takvom da se lider ne može oslanjati ekskluzivno na pravila definisana ugovorom. Umesto toga, lider pronalazi drugačije načine kako bi uticao na ponašanje sledbenika. Uticaj se zasniva na interpersonalnoj razmeni, a ova vrsta uticaja je nedovoljno iskorištena u pristupu *rukovođenja* i može doneti značajne rezultate kako za lidera tako i za sledbenika. Lider može doprineti procesu razmene širinom pregovora, učešćem sledbenika u odlučivanju, iskrenošću u komunikaciji, podrškom i poštovanjem. Za uzvrat, sledbenik može

uložiti više vremena i energije, preuzeti više odgovornosti i pokazati viši nivo posvećenosti uspehu cele grupe, nego što se od njega očekuje na osnovu formalne organizacione uloge. Srazmerno sa porastom stepena razmene, raste i spremnost lidera na pregovore sa sledbenikom, uzevši u obzir njihovu međuzavisnost. Upotreba *rukovođenja* kako bi se rešili potencijalni problemi između lidera i sledbenika, u ovom slučaju može naštetiti ili potpuno uništiti kvalitet razmene. Iako lider poseduje formani autoritet u skladu sa definicijom svoje organizacione uloge, on ga ne bi trebao upotrebljavati u odnosu sa sledbenikom kao takvog, iz prostog razloga što formalni autoritet transformiše uticaj koji lider ima na sledbenika iz liderstva u *rukovođenjenje*.

U inicijalnoj fazi *kreiranja uloge*, ključni faktor koji utiče na nivo kvaliteta vertikalne razmene je *širina pregovora* koju lider dozvoljava sledbeniku u ovom procesu. Što je veća širina pregovora, to je veća mogućnost da se pristup lidera sledbeniku može okarakterisati kao liderstvo, a ne *rukovođenje* (Danserau et al., 1975).

Za odnose sa unutrašnjom grupom karakteristično je međusobno poverenje, poštovanje, dopadanje i uzajamni uticaj, dok je za odnos sa spoljašnjom grupom definisan kao formalna komunikacija na osnovu opisa radnih zaduženja. Podređeni koji su u unutrašnjoj grupi su deo vertikalne razmene ili odnosa u kome imaju poseban tretman i mogućnosti koje im pruža lider kao što su bolji radni zadaci, posebna pažnja, povrenje, podrška pri napredovanju u karijeri (Deluga, 1998), odnosno visok stepen širine pregovora (Danserau et al., 1975).

Nasuprot tome, podređeni koji se nalaze u spoljašnjoj grupi imaju lošiji kvalitet odnosa sa liderom, dobijaju manje pažnje i podrške (Deluga, 1998), odnosno nizak stepen širine pregovora (Danserau et al., 1975).

Članovi unutrašnje grupe rade više za lidera i lider im to uzvraća, ostali članovi imaju manji stepen odgovornosti i oni uglavnom dolaze na posao samo da odrade svoja zaduženja, a zatim idu kući (Northouse, 2007). U okviru organizacije, sledbenici postaju deo unutrašnje ili spoljašnje grupe na osnovu stepena saradnje sa liderom ali i na osnovu toga koliko se dobro lider slaže sa njima. Važnu ulogu u ovom procesu igraju karakteristike ličnosti i ostale specifičnosti (Danserau et al., 1975). Pripadnost jednoj ili drugoj grupi zavisi i od toga na koji način sledbenici mogu da proširuju svoje uloge i odgovornosti u odnosima sa liderom (Graen, 1976). Podređeni mogu postati deo unutrašnje grupe ako su voljni da pregovaraju sa liderom o svom doprinosu grupi. Ovakvi dogovori predstavljaju razmenu u kojoj bi podređeni preuzimali odgovornost za određene aktivnosti koje su van formalnog opisa njihovih zaduženja, pri čemu lider zauzvrat čini više za njih. Ako sledbenici nisu zainteresovani za preuzimanje novih radnih

zaduženja, oni ostaju deo spoljašnje grupe (Northouse, 2007). Unutrašnje i spoljašnje grupe se primenjuju i na više nivoe hijerarhije u organizacijama gde lider ima svog nadređenog. Takav vid razmene naziva se *viša dijada* i označava razmenu lidera i njegovog nadređenog, dok se *nižom dijadom* naziva odnos lidera i njegovih sledbenika (Graen, Orris, & Johnson, 1973).

U sledećoj fazi razvoja, teorija dobija današnji naziv - LMX teorija ili teorija razmene između lidera i sledbenika (Graen, Liden, & Hoel, 1982; Graen & Scandura, 1987; Graen & Uhl-Bien, 1995). U ovom periodu razvoja LMX teorije, fokus sa prirode međusobnog odnosa između lidera i sledbenika (priroda razlika između unutrašnje i spoljašnje grupe) se pomera na način na koji je ova teorija povezana sa efektivnošću u organizacijama. Akcenat se stavlja na pozitivne rezultate za lidere, sledbenike, grupe i organizacije u celini (Graen & Uhl-Bien, 1995), odnosno na odnose u organizaciji i njihove ishode. Istraživači su utvrdili da visokokvalitetna razmena lider-član za posledicu ima manji odlazak zaposlenih iz organizacije, višu ocenu radnog učinka, poželjnije radne zadatke, bolji stav prema poslu, veću pažnju i podršku lidera, izraženije učešće i brže napredovanje u karijeri (Liden et al., 1993; Graen & Uhl-Bien, 1995). Istraživanja jasno pokazuju da organizacije mogu puno da dobiju ukoliko zapošljavaju lidere koji kreiraju kvalitetne odnose sa sledbenicima. Kada je razmena između lidera i sledbenika percipirana kao visokokvalitetna, sledbenici se osećaju bolje i postižu više, a sama organizacija napreduje (Northouse, 2007).

Graen i Uhl-Bien (1995) klasifikovali su razvoj LMX teorije u četiri faze:

- 1) otkrivanje diferenciranih vertikalnih odnosa (unutrašnjih i spoljašnjih grupa);
- 2) istraživanje karakteristika LMX veze i organizacionih ishoda;
- 3) preskriptivni pristup kreiranju partnerskih odnosa i
- 4) LMX kao sistem, zbir diferenciranih međusobnih odnosa na nivou grupe i mreže.

Kao što je pomenuto, najveći broj empirijskih istraživanja iz druge dve faze razvoja LMX teorije bavi se faktorima koji doprinose izgradnji visokokvalitetne razmene i vezom sa organizacionim ishodima (Gerstener & Day, 1997).

5.6 STVARANJE LIDERSTVA

LMX se zasniva na teoriji socijalne razmene (Erdogan & Liden, 2002; Kamdar & Van Dyne, 2007; Liao, Liu, & Loi, (2010). LMX razmena je model liderstva po kome se smatra da je odnos između lidera i sledbenika podložan promenama i sa tim u vezi ga je moguće unaprediti. Resursi koji su na raspolaganju kako lideru tako i sledbenicima su ograničeni, shodno tome je da će odnosi koji se formiraju kao posledica, po svom kvalitetu biti različiti

(Bauer & Green, 1996; Liden et al., 1993). Ovo je zasnovano na pretpostavci da LMX veza može biti rangirana na kontinuumu od niske do visoke po kvalitetu, a takođe, može se razviti u visokokvalitetnu vezu ako to nije. Ovaj proces je poznat kao model *stvaranje liderstva* (eng. Leadership-making model) i po tome je jedinstven u odnosu na druge modele liderstva, pre svega zbog naglaska na razvoju diferenciranih veza koje karakterišu poštovanje, poverenje i obaveze (Graen & Uhl-Bien, 1995). Stvaranje liderstva je pristup u kome se ističe da je bolje da lider razvije visokokvalitetnu razmenu sa svakim sledbenikom, nego samo sa nekolicinom (unutrašnja grupa). Cilj ovog pristupa je da se svaki sledbenik oseća kao član unutrašnje grupe, čime se izbegava nejednakost i negativni uticaju pripadnosti spoljašnjoj grupi. Ističe se partnerstvo u kome lider nastoji da izgradi efektivne odnose sa svim zaposlenima u grupi (Graen & Uhl-Bien, 1995). Ovaj koncept dalje predlaže da lider stvori mrežu partnerstava unutar organizacije, koja će pozitivno uticati na ostvarivanje ciljeva orgnaizacije kao celine ali i na lično napredovanje u karijeri lidera.

Liderstvo se u toku vremena stvara progresivno prolazeći kroz 3 faze:

- 1) nepoznavanje,
- 2) upoznavanje i
- 3) zrelo partnerstvo (tabela 3).

Tabela 3: Faze u stvaranju liderstva

	Faza 1	Faza 2	Faza 3
	STRANAC	POZNANIK	PARTNER
Uloge	Propisane	Testiraju se	Dogovorene su
Uticaji	Jednosmeran	Mešoviti	Recipročan
Razmena	Nizak kvalitet	Srednji kvalitet	Visok kvalitet
Interesi	Sopstveni	Sopstveni i tuđi	Grupni
	Vreme		
	→		

Izvor: Graen & Uhl-Bien, 1995

U prvoj fazi interakcije između lidera i sledbenika su definisane ugovorom i umnogome se oslanjaju na pravila. U ovom slučaju odnosi između lidera i sledbenika ne izlaze izvan okvira organizacionih uloga. To uslovljava razmenu niskog kvaliteta, a motivi sledbenika su usmereni na lični interes.

U fazi upoznavanja lider inicira poboljšanje socijalne razmene usmerene na karijeru, što povlači podelu više resursa i informacija, kako ličnih tako i onih u vezi sa poslom. U ovom

procesu testiranja se procenjuje da li je sledbenik voljan preuzeti nove uloge i odgovornosti i da li je lider voljan da sledbeniku pruži nove izazove. U ovoj fazi dolazi do definisanja uloga i novih pravila u međusobnom odnosu. Stvara se veći nivo poverenja i međusobnog poštovanja, a fokus sa sopstvenih interesa se pomera na ciljeve grupe kao celine.

U fazi zrelog partnerstva, stepen kvaliteta razmene između lidera i sledbenika je visok, a zaposleni koji su u ovoj fazi osećaju visok stepen međusobnog poverenja, poštovanja i dužnosti jedan prema drugome, kao i međuzavisnosti. U ovoj fazi postoji visok stepen recipročnosti između lidera i sledbenika i lideri i sledbenici zavise jedni od drugih na način koji je produktivan i u velikoj meri prevazilazi hijerhijski definisane radne odnose. Rezultati partnerstva su izuzetno pozitivni kako za lidera i sledbenika, tako i za organizaciju iz razloga što partnerstva imaju transformacioni karakter i pomažu liderima i sledbenicima da vide dalje od ličnog interesa i usmere se na ciljeve tima i organizacije (Northouse, 2007). Međusobna uslovljenost koja odlikuje visokokvalitetne LMX razmene rezultira pojačanim međusobnim dopadanjem između lidera i sledbenika (Gerstner & Day, 1997; Liden & Maslyn, 1998; Uhl-Bien, Graen, & Scandura, 2000; Maslyn & Uhl-Bien, 2001; Uhl-Bien & Maslyn, 2003; Ferris, Liden, Munyon, Summers, Basik, & Buckley, 2009; Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, & Ferris, 2012).

Razvojem LMX modela predstavljen je model *transakcionog* (faza *stranac*) i *transformacionog liderstva* (faza *poznani* i *zrelo partnerstvo*). Prema Brnsu (1978) transformaciono liderstvo je proces u kome lideri i sledbenici pomažu jedni druge u napredovanju na viši nivo morala i motivacije.

5.7 RAZVOJ MERNE SKALE LMX

Prvobitna merna skala se sastojala od dva ajtema (Dansereau et al., 1975), a u kasnijim istraživanjima, dodata su još dva, (Graen & Cashman, 1975; Liden & Graen, 1980; Vecchio, 1985), nakon čega je model još proširen i sastojao se od pet ajtema (Graen, Liden, & Hoel, 1982; Ferris, 1985), zatim od sedam (Graen et al., 1982; Scandura & Graen, 1984; Seers & Graen, 1984; Wayne & Ferris, 1990), pa 12 (Wakabayashi & Graen, 1984) i konačno 14 (Wakabayashi, Graen, & Uhl-Bien, 1990).

LMX7 upitnik je merna skala koja je bila najčešće korišćena 80-ih i 90-ih godina prošlog veka (Gerstner & Day, 1997; Schriesheim & Gardiner, 1992). Testiranje različitih modela imalo je za cilj da se detaljnije ispita multidimenzionalnost rezmene između lidera i

sledbenika ali je i dovelo često do različitih rezultata, pa se postavlja pitanje da li je razlog tome nedostatak u samoj teoriji ili upotreba različite merne skale (Gerstner & Day, 1997).

5.8 PITANJE DIMENZIONALNOSTI LMX MODELA

Dineš i Liden (1986) su sugerisali da LMX nije jednodimenzionalan model. Ovi autori su predložili da se razmena između lidera i sledbenika zasniva na jednoj, dve ili tri dimenzije. Na osnovu toga, oni su odbili viđenje LMX-a kao jednodimenzionalnog konstrukta. Takođe, naglasili su mogućnost nejednake važnosti svake od dimenzija od slučaja do slučaja. Dimenzije koje su identifikovali Dienesch i Liden (1986) su *doprinos*, *lojalnost* i *naklonost*. Još jedna važna implikacija multidimenzionalnog koncepta LMX konstrukta je da postoji velika mogućnost varijabilnosti između tipova razmene (razmena niskog ili visokog kvaliteta). Sledbenik može razviti visokokvalitetnu vezu iz različitih razloga. Na primer, visokokvalitetna razmena kojom dominira faktor *doprinos*, može se zasnivati na tome što lider i sledbenik često saraduju na radnim zadacima posle radnog vremena ili vikendom, dok visokokvalitetna razmena kojom dominira *naklonost*, može nastati kao posledica odnosa u kome lider i sledbenik provode mnogo vremena na poslu razgovarajući o temama koje nisu vezane za posao (Liden & Maslyn, 1998).

Graen i Ul-Bien (1995) su zaključili da nije potrebno proširivati upitnik i da skala od sedam ajtema pruža iste rezultate kao i prošireni upitnik. Po pitanju dimenzionalnosti, ovi autori su identifikovali tri faktora: *poštovanje*, *poverenje* i *obaveze*.

Gerstner i Dej (1997) smatraju da je LMX7 merna skala sa najboljim psihometrijskim svojstvima od svih testiranih LMX upitnika. Kao takvog, preporučuju istraživačima upotrebu LMX7 upitnika za evaluaciju kvaliteta razmene kao jednodimenzionalnog konstrukta.

U daljim israživanjima, istraživači sugerišu da je kvalitet LMX razmene multidimenzionalni konstrukt koji se sastoji od četiri faktora: *naklonost*, *lojalnost*, *profesionalno poštovanje* i *doprinos* (Liden & Maslyn, 1998; Joseph, Newman & Sin, 2011).

Liden i Maslyn (1998) su definisali sva četiri faktora na sledeći način:

Naklonost. “Naklonost koju članovi dijadnog odnosa doživljavaju jedan prema drugom zasniva se ličnim aspektima pre nego na radnim i profesionalnim vrednostima”.

Profesionalno poštovanje. “Percepcija o reputaciji pojedinca, mogućnostima napredovanja na poslu unutar ili izvan organizacije koju je član dijade izgradio”.

Lojalnost. “Iskazivanje podrške ispred drugih za ciljeve i ličnost člana LMX razmene. Lojalnost podrazumeva vernost individui konzistentno, nezavisno od situacije”.

Doprinos. “Percepcija aktuelnih angažovanja u vezi sa poslom kojima svaki član doprinosi u procesu postizanja zajedničkih ciljeva (eksplicitnih ili implicitnih)”.

Iako je multidimenzionalnost LMX-a predmet neslaganja istraživača, šest faktora se mogu najčešće pronaći u kasnijim studijama: *međusobna podrška, poverenje, naklonost, širina pregovora, pažnja i lojalnost* (Schriesheim et al., 1999). Generalno gledano, visokokvalitetne LMX veze se odlikuju visokim nivoom nabrojanih atributa, pri čemu se LMX veze nižeg kvaliteta odlikuju i nižim nivoom pomenutih atributa.

5.9 PREDIKTORI I ORGANIZACIONI ISHODI LMX RAZMENE

U teoriji se susreću pristupi koji predlažu da je model LMX višedimenzionalan, da na njega utiču različiti prediktori i da postoji više različitih ishoda. Istraživači sugerišu da individualne karakteristike određuju kvalitet razmene. Takođe, druge varijable kao preduslov za kvalitet razmene omogućavaju da se šire sagleda u kojoj meri se isti kvalitet razmene razvija kroz različite kombinacije različitih preduslova kao što su karakteristika posla: raznovrsnost radnih zadataka, značaj zadatka, identitet zadatka, autonomija i povratne informacije (Kim & Taylor, 2003).

Liden, Sparou i Wejn (1997) su utvrdili prediktore LMX i došli su do sledećih rezultata:

- 1) Karakteristike sledbenika (ponašanje, lični atributi, performanse, kompetencije, godine, polna struktura, obrazovanje);
- 2) Karakteristike lidera (sposobnost, afektivnost);
- 3) Interakcijske varijable (demografske sličnosti između lidera i sledbenika, doživljaj sličnosti, personalna sličnost) i
- 4) Kontekstualne varijable (obim posla i stres).

Istraživači su identifikovali šest vrsta ponašanja koje se dovode u vezu sa transformacionim liderstvom i ponašanjem lidera:

- 1) Identifikovanje i artikulisanje vizije – ponašanje lidera koje se odnosi na identifikovanje novih mogućnosti za tim, departman ili organizaciju kojom upravlja, kao i proces unapređivanja i motivisanja drugih sopstvenom vizijom budućnosti;

2) Lider se ponaša kao uzor drugima - ponašanje lidera služi za primer ostalim zaposlenima koji će ga slediti i njegovo ponašanje uvek je u skladu sa moralnim vrednostima koje zastupa;

3) Podstiče prihvatanje zajedničkih ciljeva – podstiče kooperativnost među zaposlenima u cilju zajedničkih napora ka postizanju zajedničkih ciljeva;

4) Individualna podrška – ponašanje lidera koje sugeriše da je lideru stalo do osećanja i ličnih potreba sledbenika;

5) Intelektualna stimulacija – ponašanje lidera koje podstiče sledbenike da preispitaju ubeđenja o sopstvenom načinu rada i pronadu nove načine za obavljanje istog (Podsakof et al., 1990).

U kasnijem istraživanju, izvršena je dopuna antecedenata i posledica LMX razmene (šema 4). Na osnovu dosadašnjih istraživanja, potvrđeno je da je LMX u vezi sa pozitivnim performansama i ponašanjem zaposlenih (posebno sledbenika). Neke od varijabli su: viši nivo performansi (Vecchio & Gobdel, 1984; Graen et al., 1982; Liden, et. al., 1993; Wang, 2016), viši stepen zadovoljstva (Graen et al., 1982), viši novo zadovoljstva liderom (Duchon, Green, & Taber, 1986), viši stepen organizacione posvećenosti (Nystrom, 1990), pozitivnija percepcija uloge (Snyder & Bruning, 1985). Podsakofi sar. (2000) su utvrdili 0,36 korelaciju između percepcije LMX razmene i altruizma i 0,30 korigovanu korelaciju sa prosocijalnim ponašanjem. To znači da je jedan od ishoda visokokvalitetne razmene između lidera i sledbenika altruizam usmeren kako prema lideru, tako i prema ostalim kolegama. Primarno objašnjenje veze između LMX razmene i prosocijalnog ponašanja zasniva se na okvirima socijalne razmene i reciprociteta. Blau (1964) sugeriše da se socijalna razmena zasniva na temelju poverenja, sa očekivanjem da će pozitivno ponašanje jedne strane biti uzvraćeno na isti način od druge. Kada je ponašanje lidera percipirano kao pozitivno od strane sledbenika, ovo ponašanje podstiče osećaj obaveze kod sledbenika. Za uzvrat, ponašanje sledbenika se poboljšava (prosocijalno ponašanje, performanse). Liderstvo se dovodi u vezu sa prosocijalnim ponašanjem, posebno kooperativnošću, tako što lider podstiče prihvatanje zajedničkih ciljeva odnosno kooperativnost među zaposlenima u cilju ostvarivanja zajedničkih napora ka postizanju zajedničkih ciljeva (Podsakof et al., 1990).

Karakteristike sledbenika	→ LMX →	Posledice
Kompetencije	↑	Namera promene posla
Prijatnost		Napuštanje posla
Savesnost	Kontekstualne varijable	Ponašanje uopšte
Ekstravertnost	LMX merenja	Radne performanse
Neuroticizam	Radno okruženje	Ukupna organizaciona posvećenost
Otvorenost	Mesto učesnika	Afektivna posvećenost
Uticaj (pozitivan i negativan)	Dimenzija kulture	Normativna posvećenost
Odsustvo kontrole		Generalno zadovoljstvo poslom
Karakteristike lidera		Zadovoljstvo nadređenim
Nadzor		Zadovoljstvo platom
Nagrade		Proceduralna pravda
Transformaciono liderstvo		Distributivna pravda
Ekstravertnost		Ohrabrivanje
Prijatnost		Percepcija pravila
Meduljudski odnosi		Uloga dvosmislenosti
Doživljaj sličnosti		Uloga konflikta
Uticaj/veze		
Izveštavanje nadređenog		
Samopromocija		
Asertivnost		
Poverenje u lidera		

Šema 5: Antecedenti i posledice razmene lidera i sledbenika
Izvor: Dulebohn et al., 2012

5.10 VEZA IZMAĐU LMX RAZMENE I PROSOCIJALNOG PONAŠANJA

Iz dosadašnjih empirijskih studija vidi se da zaposleni koji su deo visokokvalitetne LMX razmene imaju bolji odnos prema poslu nego oni koji to nisu. Visokokvalitetne veze između lidera i sledbenika karakterišu se visokim nivoom poverenja, interakcije, podrške i formalnim i neformalnim nagrađivanjem (Wayne, Shore, Bommer, & Tetrick, 2002). Takve veze uključuju razmenu materijalnih i nematerijalnih vrednosti, koja se proteže iznad onoga što je dato u formalnom opisu radnog mesta (Lawler & Thye, 2007). Stoga, recipročno visokim LMX vezama verovatno je da će podređeni prevazići nivo prosocijalnog ponašanja u okviru radnih uloga i ponašati se u skladu sa ponašanjem izvan radni uloga, kako bi održali balans između visokokvalitetne razmene sa rukovodiocem i svojim performansama (Wayne et al.,

2002). Na osnovu teorije (Ilies, Nahrgang, & Morgeson, 2007) utvrđeno je da kvalitetna LMX veza poboljšava prosocijalno ponašanja sledbenika izvan okvira radnih uloga.

5.11 DEFINISANJE EMOCIONALNE INTELIGENCIJE I RAZVOJ KONSTRUKTA

Osamdesetih godina 20. veka pojavljuje se teorija o komplementarnosti intelektualnih i emocionalnih kapaciteta i višestrukoj inteligenciji (Gardner, 1983). Tada se po prvi put pored kognitivne inteligencija (koja podrazumeva matematičku, verbalnu, spacijalnu) prepoznaje i socijalna inteligencija (intrapersonalna i interpersonalna). Gardner smatra da je interpersonalna inteligencija sposobnost uočavanja različitosti kod drugih osoba (temperament, raspoloženje, motivacija, namere), a intrapersonalna “sposobnost kreiranja tačnog modela sopstvene ličnosti i sposobnost upotrebe tog modela za uspešno funkcionisanje u životu” (Gardner, 1993, str. 9). Pojedinci koji poseduju intrapersonalne sposobnosti, imaju sposobnost razumevanja sopstvenih unutrašnjih emotivnih stanja i mogu da identifikuju karakteristike koje dovode do razlike u emotivnim stanjima (Gardner, 1983).

Interpersonalnu inteligenciju Gardner takođe definiše i kao: “znanje o unutrašnjim aspektima osobe: pristup svojim osjećanjima, rasponu emocija, mogućnost razlikovanja tih osećanja i, eventualno, imenovanja osećanja i u njima traženje značenja i razumevanja uzroka sopstvenog ponašanja” (Gardner, 1983, str. 24-25).

Termin emocionalna inteligencija proizašao je iz nekoliko različitih konstrukcija kako bi se ponovno procenila vrednost tradicionalnih ideja o oblicima inteligencije i sposobnostima zasnovanim na razumu i racionalnosti. Popularnost emocionalne i socijalne inteligencije se vezuje za radno okruženje koje se rapidno menja, rad u neposrednoj kooperaciji sa drugima i sve većim oslanjanjem na tehnologiju, gde se stvara potreba za društveno prihvatljivim načinom savladavanja teškoća (Ashforth & Humphrey, 1995; Ashkanasy, Hartel, & Zerbe, 2000; Bennis, 2003). Istraživači smatraju da emocionalna inteligencija doprinosi pozitivnim stavovima, ponašanju i ishodima. Emocionalna inteligencija je mnogo više od emocionalne samokontrole; to je aktivna i namerna primena emocionalnog “znanja” za postizanje željenih rezultata ponašanja. U skladu sa tim, emocionalna inteligencija se smatra suštinskim kvalitetom uspešnog menadžera (Cooper, 1997; Goleman, 1998), važnom komponentom komunikacije unutar tima (Yost & Taker 2000), faktor koji doprinosi boljim performansama i organizacionoj posvećenosti zaposlenih (Abraham, 1999) i smatra se bitnim elementom poslovne edukacije (Tucker, Sojka & Barone, & McCarthy, 2000). Emocionalna inteligencija upotrebljava

terminologiju koja ukazuje na značaj unapređenja socijalnih sposobnosti kao osnove inteligencije (Brotheridge, 2002). Torndajk i Štajn (1937) su prvi predstavili socijalnu inteligenciju tražeći varijablu zaslužnu za performanse, pošto su ustanovili da kognitivne sposobnosti to nisu. Socijalna inteligencija predstavlja identifikovanje emocija drugih i empatiju (Marlowe, 1986). Majer, Salovej, i Karuso (2008) su istog mišljenja da je emocionalna inteligencija teorijski prihvatljivija u odnosu na koncept socijalne inteligencije. Umesto da se racionalno razmišljanje i emocionalno razmišljanje posmatraju kao dva odvojena procesa, na osnovu teorije o emocionalnoj inteligenciji, emotivni i kognitivni procesi su veoma povezani i u međusobnoj su interakciji (Bennis, 2003).

U literaturi postoje tri ključna pristupa emocionalnoj inteligenciji:

1) Emocionalna inteligencija je sposobnost (Mayer, Caruso, & Salovey, 1999; Ciarrochi, Chan, & Bajgar, 2000; Caruso, Mayer, & Salovey, 2002; Carmeli, 2003; Day & Carroll, 2004) obrade informacija koje se tiču emocija, kako sopstvenih, tako i tuđih, pa u skladu sa tim postoje individualne razlike u kapacitetu da se emocije opaze, ispravno tumače, kao i da se njima na određeni način upravlja (Mayer & Salovey, 1993) – dakle u osnovi se zasniva na mentalnim sposobnostima;

2) Emocionalna inteligencija je komponenta ličnosti (Schutte & Malouff, 1999; Schutte, Malouff, Hall, Haggerty, Cooper, Golden, & Dornheim, 1998; Petrides & Furnham, 2000) koja pospešuje pozitivne organizacione ishode, ali i bihevioralne aspekte i ishode;

3) Emocionalna inteligencija je kompetencija i prostire se kroz različite psihološke domene – mešoviti model (Goleman; 1995; Bar-On, 1997; McClelland, 1998) koji osim sposobnosti manje ili više uključuju i neka druga, nekognitivna svojstva.

5.12 EMOCIONALNA INTELIGENCIJA KAO SPOSOBNOST

Model emocionalne inteligencije je doživeo popularnost sa pojavom teorije koju je objavio Goleman (1995), iako su konstrukt isprva definisali Salovej i Majer (1990) na osnovu Gardnerove interpersonalne i intrapersonalne inteligencije i Sternbergove triarhične teorije inteligencije postavili osnovne teorijske odrednice emocionalne inteligencije.

Prvobitna definicija emocionalne inteligencije glasila je: “emocionalna inteligencija je sposobnost praćenja svojih i tuđih osećanja i emocija i upotreba tih informacija u razmišljanju i ponašanju” (Salovey & Mayer, 1990). Emocionalna inteligencija je sposobnost obrade informacija koje se tiču emocija, kako sopstvenih, tako i tuđih, pa u skladu sa tim postoje

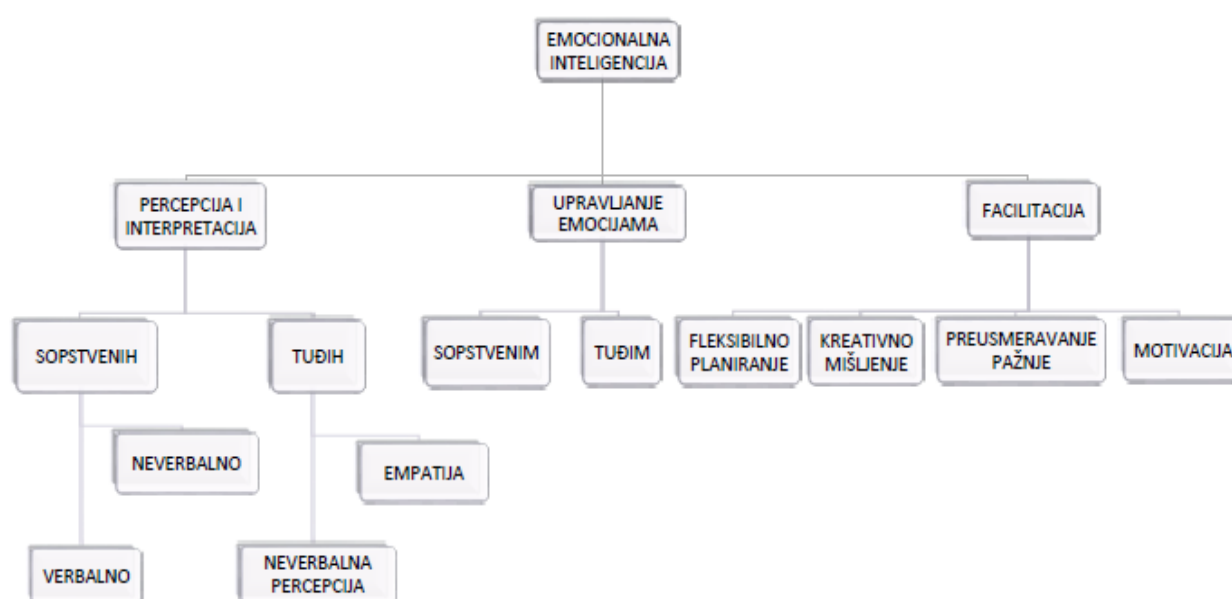
individualne razlike u kapacitetu da se emocije opaze, ispravno tumače, kao i da se njima na određeni način upravlja (Mayer & Salovey, 1993).

U kasnijem periodu autori su upotunili svoju definiciju emocionalne inteligencije iz razloga što se prva definicija odnosila samo na opažanje i regulaciju, ali ne i na razmišljanje o emocijama. “Emocionalna inteligencija podrazumeva sposobnost brzog zapažanja, procene i izražavanja emocija; sposobnost uviđanja i generisanja emocija koja olakšavaju mišljenje; sposobnost razumevanja emocija i znanje o emocijama; i sposobnost regulisanja emocija u svrhu unapređenja emocionalnog i intelektualnog razvoja” (Mayer & Salovey, 1997).

Oni autori smatraju da je emocionalna inteligencija skup mentalnih sposobnosti povezanih sa emocijama i sa obradom emocionalnih informacija koje pospešuju logično razmišljanje i inteligenciju, i predstavljaju njen sastavni deo.

Majer i Salovej smatraju da se navedene sposobnosti razvijaju s godinama i iskustvom, pa veruju da one nisu u vezi sa osobinama, sklonostima i načinom razmišljanja (Mayer & Salovey, 1993, str. 433). Emocionalna inteligencija se odnosi na individualne razlike u pogledu stepena da se uoče, obrade i iskoriste emocionalno obojene informacije, kako interpersonalne, tako i intrapersonalne prirode. Prema teoriji koju su razvili ovi autori postoje tri glavne sposobnosti na osnovu kojih se emocionalna inteligencija realizuje:

- 1) emocionalna percepcija i interpretacija (eng. appraisal and expression of emotion);
- 2) upravljanje emocijama (eng. regulation of emotion);
- 3) emocionalno olakšavanje razmišljanja, facilitacija (eng. utilization of emotion) (šema 1).



Šema 6: Konceptualizacija emocionalne inteligencije
Izvor: Salovey & Mayer, 1990

Percepcija i interpretacija emocija (sopstvenih i tuđih). Osobe se međusobno razlikuju utoliko koliko su svesne svojih emocija (procena) i u kojoj meri se to iskazuje verbalnim ili neverbalnim putem (George, 2000). Smatra se da osobe koje imaju sposobnost preciznog iskazivanja i procene, opažanja sopstvenih emocija, bivaju lakše shvaćene od strane kolega na poslu, takođe, imaju veći potencijal da postanu lideri i menadžeri kada su u stanju da percipiraju emocije ljudi iz svog okruženja i da budu empatični, odnosno, imaju sposobnost razumevanja osećanja drugih, stavljanje u njihovu poziciju i proživljavanje tih osećanja (Salovey & Mayer, 1990).

Upravljanje emocijama (sopstvenim i tuđim). Osobe se razlikuju po svojim sposobnostima da upravljaju emocijama i promenama raspoloženja, kao i po sposobnosti da regulišu i izmene afektivne reakcije drugih (Salovey & Mayer, 1990). Regulacija sopstvenih emocija i raspoloženja rezultira u pozitivnim i negativnim emocionalnim stanjima. Emocionalno inteligentne osobe su sposobne da doživljavaju pozitivna emocionalna stanja sa lakoćom i da ih izazovu, ali i da dožive negativna emotivna stanja bez značajnih destruktivnih posledica. Osobe sa visokom emocionalnom inteligencijom imaju sposobnost izazivanja pozitivnih emocija kod drugih što rezultira u moćni socijalni uticaj - harizmu, koja je značajna komponenta liderstva (Wasielewski, 1985).

Facilitacija. Osobe se takođe razlikuju po načinu na koji koriste svoje emocije (funkcionalno nasuprot disfunkcionalnom). Emocije mogu: pomoći prilikom planiranja (fleksibilno planiranje); unaprediti proces donošenja odluka zbog boljeg razumevanja emocionalnih reakcija (kreativno mišljenje); olakšati kognitivne procese kao što je kreativnost sa jedne strane i tačnost sa druge (preusmeravanje pažnje); povećati upornost kod obavljanja teških zadataka (motivacija) (Salovey & Mayer, 1990).

Iako nazivi variraju u zavisnosti od autora (Salovey & Mayer, 1990; Goleman 1998; Weisinger 1998) dimenzije EI se mogu podeliti u dve glavne kategorije: *interpersonalne* (empatija i sagledavanje emocija drugih) i *intrapersonalne* (samosvest, samoregulacija i samomotivacija).

5.13 EMOCIONALNA INTELIGENCIJA KAO CRTA LIČNOSTI

Model velikih pet (Five Factor model) izazvao je dosta pažnje u naučnim krugovima. Tišler, Biberman i Mekidž (2002) su zaključili da se većina teorija ličnosti zasnivaju na premisi da se karakteri ličnosti veoma retko menjaju, i ako da, onda je to dugotrajan proces. Karakter

ličnosti su stabilni i trajni aspekti individue koji ih izdvajaju od drugih ljudi (Gross, 1996, str. 744). Dejvis, Stankov i Roberts (1998) smatraju da emocionalna inteligencija nema mnogo razlike u odnosu na teorije ličnosti, da nije psihometrijski stabilna kao jedinstven konstrukt i da stoga ima nizak nivo pouzdanosti. Emocionalna inteligencija je u vezi sa teorijama ličnosti, posebno modelom velikih pet, sa čijim je svojstvima usko vezana: ekstravertnost, otvorenost, saglasnost, savesnost i negativno povezana se neurotičnošću (Schutte et al., 1998; Dawda & Hart, 2000; Petrides & Furnham, 2001). Neki autori smatraju da je preklapanje modela velikih pet sa modelom EI toliko da zapravo ne postoji potreba za izdvojenim modelom EI (Daus & Ashkanasy, 2003).

5.14 EMOCIONALNA INTELIGENCIJA KAO KOMPETENCIJA

U svojoj teoriji o emocionalnoj inteligenciji, Goleman je prilagodio model sposobnosti koji se razvili Salovej i Majer, tako da se prikaže kako emocionalna inteligencija utiče na radni učinak, motivaciju, upornost i optimizam u organizacionom kontekstu (Goleman, 1998).

Goleman (1995) smatra da sposobnosti emocionalne inteligencije “uključuju samokontrolu, upornost, i sposobnost samomotivacije” i izjednačava ih sa onim što obuhvata “jedan staromodni pojam za skup veština koje predstavljaju emocionalnu inteligenciju, odnosno karakter”.

Za Barona (1997) emocionalna inteligencija je područje nekognitivnih kapaciteta, kompetencija i veština koje utiču na nečiji uspeh u suočavanju sa zahtevima i pritiscima okruženja.

Po teoriji koju je razvio Goleman, emocionalna inteligencija je samo osnova za razvijanja emocionalnih kompetencija, ona ne garantuje sama po sebi uspeh u životu (Goleman, 2001). Emocionalne kompetencije poslužiće kao pokazatelj emocionalne inteligencije i potencijala sadržanog u emocionalnoj inteligenciji i u kojoj meri je ona doprinela razvoju kompetencija u organizacionom smislu. Goleman je u svoju definiciju emocionalne inteligencije uključio elemente poput inicijative, optimizma, želje za postignućem i odanošću, što je izazvalo oprečna mišljenja među autorima, posebno grupom koja zastupa stav da je emocionalna inteligencija sposobnost. Majer i Salovej (1997) smatraju da ti elementi nemaju veze sa emocionalnom inteligencijom, niti opravdavaju to što je Goleman zanemario kognitivnu komponentu u upešnosti pojedinca, pri čemu se uloga emocija prenatlažava u procesu donošenja odluka. Goleman (1998) vidi emocije kao pokretač svake ljudske aktivnosti,

i ističe distinktivnu funkciju emocija koja je najizraženija u poslovima u kojima se kognitivna inteligencija podrazumeva i smatra da tada jedino emocionalna inteligencija utiče na izvrsnost pojedinca u svom poslu (Goleman, 1998).

Bojzic i sar. su identifikovali četiri klastera kompetencija emocionalne inteligencije koje imaju značajnu organizacionu primenu, najčešće među liderima: *samosvest*, *samoregulacija*, *društvena spoznaja* i *upravljanje odnosima* (eng. self-awareness, self-regulation, social awareness i relationship management).

Interpersonalna inteligencija se često smatra empatijom pošto empatija iziskuje sposobnost razumevanja emocija, raspoloženja i namera drugih. Vizinger (1998) je istraživao primenu emocionalne inteligencije u organizacijama i definisao je intrapersonalni aspekt kao sposobnost samopomoći putem sopstvenih emocija. Ovo podrazumeva emocionalnu svest i sposobnost korišćenja emocija kako bi se održala motivacija.

Kao rezultat, razvija se sposobnost da se pomogne drugima. Vizinger (1998) je kao i Goleman identifikovao *samosvest*, *samoregulaciju*, *društvenu spoznaju* i *socijalne sposobnosti*, kao zasebne dimenzije emocionalne inteligencije. Džordž (2000) sugerše da uprkos uverenju da emocionalna inteligencija nastaje iz lične i socijalne inteligencije, konstrukt emocionalne inteligencije oslikava suštinu aktivne i svrsishodne integracije osećanja i misli što omogućava efektivno funkcionisanje.

Značaj konstrukta emocionalne inteligencije je u tome što objedinjuje oba aspekta, intrapersonalne i interpersonalne kompetencije i njihove klasterne. Emocionalna inteligencija je definisana na razne načine, što je izazvalo poteškoće u definisanju merne skale i neslaganje među istraživačima od čega bi zaista trebalo da se sastoji konstrukt. Neki autori, kao što je Loke (2005, str. 425), smatraju da je emocionalna inteligencija neispravan koncept iz razloga što je definisan na mnogo različitih načina.

Ova disertacija se oslanja na koncept koji je razvio Vizinger (1998) i njegovu interpretaciju klastera emocionalne inteligencije.

Samosvest. Razumevanje samog sebe; prepoznavanje konkretnog osećanja u datom trenutku. Prepoznavanje sopstvenog unutrašnjeg emotivnog stanja, sklonosti, resursa i situacija. Sposobnosti uključuju emocionalnu svest, preciznu samoevaluaciju i samopouzdanje. Ova kompetencija uključuje identifikaciju emocija i razumevanje kako su one povezane sa ciljevima, mislima, ponašanjem i postignućima (Goleman, 1998; Weisinger, 1998).

Tabela 4: Okvir emocionalnih kompetencija

	Usmerenost na sebe	Usmerenost na druge
	Lične kompetencije	Društvene kompetencije
Lične kompetencija	<p>Samosvest</p> <p><i>Emocionalna samosvest</i> (prepoznavanje emocija i njihovog uticaja)</p> <p><i>Tačna samoprocena</i> (spoznaja svojih jakih strana i ograničenja)</p> <p><i>Samopouzdanje</i> (svest o svojim vrednostima i sposobnostima)</p>	<p>Društvena spoznaja</p> <p><i>Empatija</i> (razumevanje emocija drugih)</p> <p><i>Orijentacija prema uslužnosti</i> (prepoznavanje i zadovoljavanje potreba korisnika)</p> <p><i>Organizaciona svesnost</i> (percepcija organizacionih politika)</p>
Društvene kompetencije	<p>Samoregulacija</p> <p><i>Samokontrola</i> (emocionalna inhibicija u službi grupe ili organizacionih normi)</p> <p><i>Pouzdanost</i> (integritet vrednoci, osćanja i ponašanja)</p> <p><i>Savesnost</i> (odgovornost za sopstvene performanse)</p> <p><i>Prilagodljivost</i> (fleksibilnost u promenljivim okolnostima i teškoćama)</p> <p><i>Želja za postignućem</i> (težnja ka boljem)</p> <p><i>Inicijativa</i> (proaktivnost, želja za akcijom)</p>	<p>Upravljanje odnosima</p> <p><i>Unapređivanje drugih</i> (pomoć drugima da unaprede performanse)</p> <p><i>Komunikacija</i> (sposobnost slušanja i slanja ubedljivih poruka)</p> <p><i>Upravljanje konfliktima</i> (rešavanje nesporazuma)</p> <p><i>Liderstvo</i> (inspirisanje i vođenje grupa i ljudi)</p> <p><i>Podsticanje promena</i> (iniciranje i upravljanje promenama)</p> <p><i>Stvaranje veza</i> (negovanje odnosa)</p> <p><i>Timski rad i saradnja</i> (umrežavanje, stvaranje zajedničke vizije i sinergije)</p>

Izvor: Boyatzis, Goleman, Rhee, 1999

Upravljanje emocijama. Upravljanje sopstvenim emocijama kako bi se olakšalo izvršenje radnog zadatka, odbacivanje negativnih emocija i povratak konstruktivnim opcijama rešenja problema. Upravljanje sopstvenim unutrašnjim emotivnim stanjem, impulsima i resursima. Sposobnosti obuhvataju samokontrolu, pouzdanost, savesnost, prilagodljivost i

inovativnost (Weisinger, 1998). Ova kompetencija podrazumeva namerno izazivanje i održavanje pozitivnih i negativnih emocija onda kada je potrebno, efektivnost u kanalisanju negativnih uticaja i kontrolisanje negativnih emocionalnih reakcija (Boyatzis, 1982; Goleman, 1998).

Samomotivacija. Usredsređenost ka željenom cilju; prevazilaženje negativnih emocionalnih impulsa i odlaganja zadovoljstva kako bi se postigao željeni ishod. Emotivne tendencije koje vode ka ili olakšavaju postizanje ciljeva. Uključuje želju za postignućem, posvećenost, inicijativu i optimizam (Weisinger, 1998).

Empatija. Razumevanje i osetljivost prema osećanjima drugih; sposobnost prepoznavanja šta drugi osećaju i žele. Svest o tuđim osećanjima, potrebama i brigama. Uključuje razumevanje drugih, pomaganje drugima da napreduju kao i da se socijalno orijentišu, prihvatajući razičitosti i koristeći političku svest (Weisinger, 1998). Empatija se vezuje za prepoznavanje emocija, to je razumevanje i interpretacija emocija drugih ljudi (Vignemont & Singer, 2006).

Socijalne sposobnosti. Sposobnost da se razumeju socijalne situacije; lakoća u interakciji sa drugima i kreiranju društvenih veza; sposobnost usmeravanja emocije i ponašanje drugih. Indukovanje poželjnih reakcija drugih. Uključuje uticaj, komunikaciju, upravljanje konfliktima, delovanje kao katalizator promena, izgradnju veza, saradnju i timski rad, to jest, uticaj na sinergiju grupe i ostvarivanje zajedničkih ciljeva (Weisinger, 1998).

5.15 ZNAČAJ EMOCIONALNE INTELIGENCIJE U SERVISNOM SEKTORU

Svaka od kompetencija emocionalne inteligencije, kako intrapersonalne tako i interpersonalne, može biti direktno povezana sa veštinama potrebnim zaposlenima u servisnom sektoru u prvim redovima, koji žele da budu uspešni u identifikovanju, izgradnji i održavanju kvalitetnih odnosa sa korisnicima usluga. Emocionalna inteligencija bi mogla delovati kao katalizator altruističkog ponašanja pošto ona omogućava zaposlenima da razumeju emocije svojih saradnika i da na njih odgovore bolje od onih sa nižom emocionalnom inteligencijom (zbog svoje sposobnosti da lakše promene raspoloženje iz negativnog u pozitivno).

Postoje tri objašnjenja za angažovanje emocionalno inteligentnih osoba u smislu altruističkog ponašanja (Staw, Sutton, & Pelled, 1994; Carmeli, 2003). Prvo, dobro raspoloženje je stimulatívno, a pokazivanje altruizma izaziva odobravanje kod drugih. Drugo, ljudi koji su dobro raspoloženi bi mogli biti socijalno interaktivni. Treće, kada su zaposleni

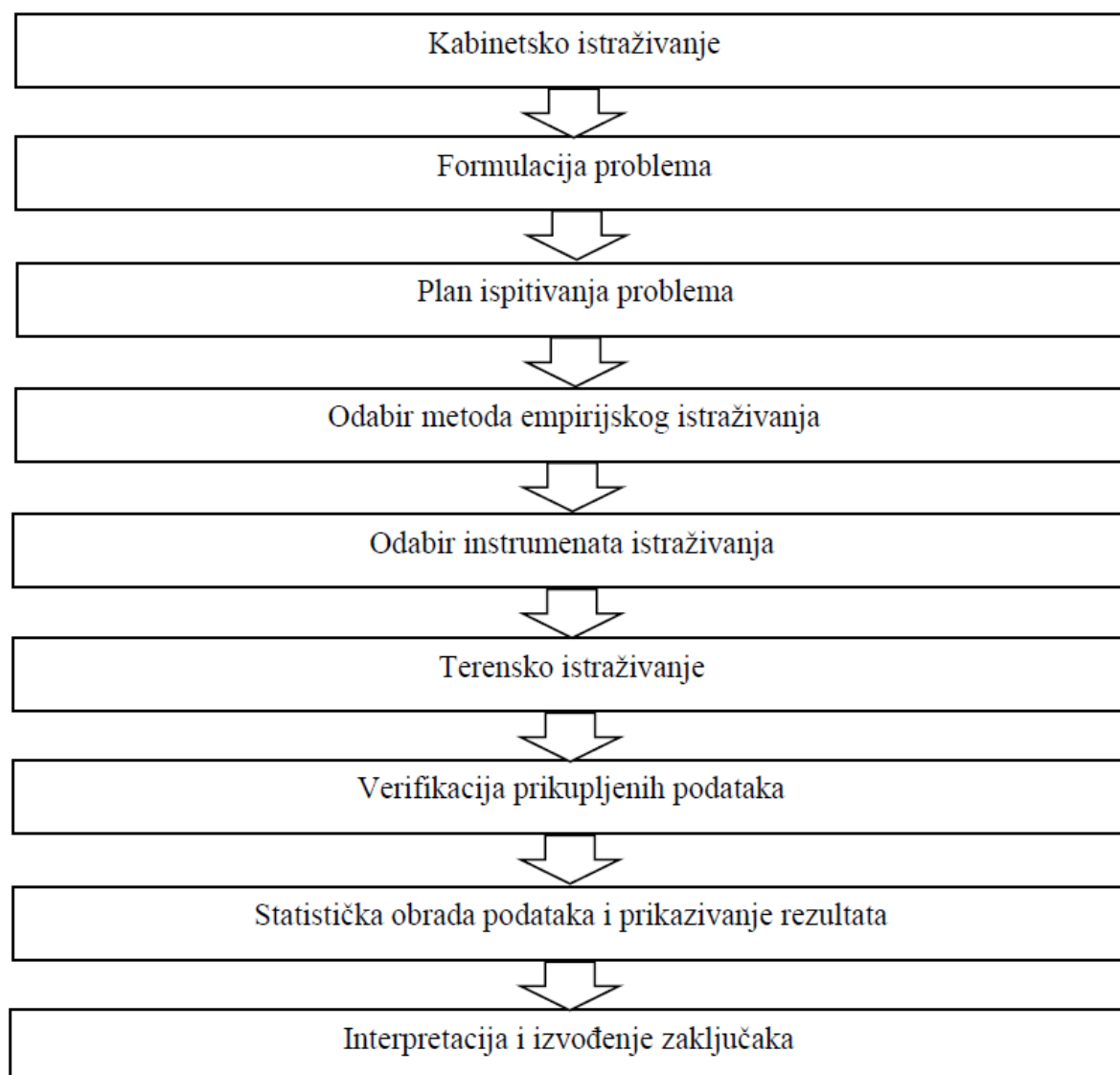
zadovoljni (kada su im emocionalne reakcije na posao pozitivne), veća je verovatnoća da će biti prosocijalno orijentisani. Nedostatak emocionalne inteligencije otežava nepredak i uspeh kako individualaca tako i organizacije u celini, i obrnuto, upotreba emocionalne inteligencije vodi do produktivnih rezultata na oba, individualnom i organizacionom nivou (Weisinger, 1998). Kada zaposleni koriste emocionalnu inteligenciju, oni takođe potpomažu izgradnju emocionalno inteligentne organizacije, takve u kojoj svako preuzima odgovornost za povećanje sopstvene emocionalne inteligencije, u svrhu korišćenja iste u međuljudskim odnosima sa drugima, ili primenjivanja stečenih sposobnosti za dobrobit organizacije kao celine (Weisinger, 1998).

Ideja da kognitivne sposobnosti pojedinca nisu ključne za uspešnost u obavljanju posla je predmet istraživanja mnogih autora. Mcklelland (1973) smatra da pristup koji uključuje predviđanje uspešnosti na osnovu kognitivnih sposobnosti ne daje dobra predviđanja o uspešnosti pojedinca. Mcklelland (1998) to dalje objašnjava činjenicom da kognitivne sposobnosti mogu samo ukazati na postojanje ili na izostanak kapaciteta potrebnih za provođenje operacije određene složenosti, ali ne i na to ima li pojedinac potencijala da postane izvrstan u onome što radi, može li upravljati sobom i može li nadahnuti i voditi druge. Visoka emocionalna inteligencija može pospešiti altruizam pošto pomaže zaposlenima pri razumevanju emocija svojih kolega kao i načinu reagovanja (u odnosu na zaposlene sa nižom emocionalnom inteligencijom) zbog sposobnosti da lakše pređu iz lošeg u dobro raspoloženje (Abraham, 1999).

Teorija potvrđuje da pozitivno raspoloženje kod menadžera izaziva optimizam i više samopouzdanja prilikom donošenja poslovnih odluka (Au, Chan, Wang, & Vertinsky, 2003; Kuvaas & Kaufmann, 2004; Amabile, Barsade, Mueller, & Staw, 2005; Tsai, Chen, & Cheng, 2009). Menadžeri koji demonstriraju visok nivo transformacionog liderstva, prenose osećaj optimizma na svoje sledbenike koji time postižu bolje *performanse* (uspešno obavljanje radnih zadataka; Gerstner & Day, 1997; Judge, Piccolo, 2004; Wang, Oh, Courtright i Colbert, 2011) i lakše ostvaruju zajedničke ciljeve (McColl-Kennedy & Anderson, 2002; Humphrey, Pollack, & Hawver, 2008). “Emocionalno liderstvo” funkcioniše tako što lider prenosi svoje pozitivno raspoloženje na sledbenike (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002; Sy, Côté, and Saavedra, 2005). Prenosjenjem pozitivnog raspoloženja sa lidera na sledbenike povećava kooperativnost među zaposlenima (Sy et al., 2005) koja je ključna za uspešno funkcionisanje organizacija u servisnom sektoru.

6 PRIMENJENA METODOLOGIJA

U ovom poglavlju će se prikazati sam tok izrade doktorske disertacije po fazama (šema 7), počevši od osmišljavanja konkretnog problema disertacije, prikupljanja podataka, mesta i perioda u kom je istraživanje izvršeno, uzorkovanja, odabira mernih instrumenata i na kraju statističkih metoda za obradu podataka dobijenih anketnim istraživanjem.



Šema 7: Plan izrade doktorske disertacije

Uvidom u literaturu izvršen je izbor i formulacija konkretnog problema istraživanja (videti šemu 1 u odeljku “obrazloženje konceptualnog opredeljenja”). Zatim je osmišljen plan ispitivanja problema i definisane metode empirijskog istraživanja. Potom se pristupilo terenskom istraživanju, zatim prikupljanju podataka i verifikaciji validnosti. Prikupljeni podaci

su obrađeni, a dobijeni rezultati prikani tabelarno i grafički. Na kraju su rezultati interpretirani u odeljku “diskusija” i izvedeni su zaključci.

6.1 INSTRUMENTI I VARIJABLE ISTRAŽIVANJA

Upitnik koji je upotrebljen za istraživanje sastoji se iz dve celine. U prvom delu upitnika merene su sociodemografske karakteristike ispitanika kao što su: pol, starost, ukupno radno iskustvo u turizmu i ugostiteljstvu, obrazovanje, hijerarhijski nivo u organizaciji. Sva pitanja u prvom delu su bila zatvorenog tipa, osim pitanja koje se odnosilo na poziciju u organizaciji.

Drugi deo upitnika sastavljen je iz tri celine, tri konstrukta i njihovih podskala kojima se meri prosocijalno ponašanje (prosocijalno ponašanje unutar i izvan radnih uloga i kooperativnost), LMX razmena između lidera i sledbenika i emocionalna inteligencija (samosvest, samomotivacija, upravljanje emocijama, empatija i socijalne sposobnosti).

Svi upitnici su standardizovani i upotrebljavani su u prethodnim istraživanjima. Pitanja u upitnicima su korišćena u originalnom obliku na engleskom jeziku iz razloga što je upitnik distribuiran u okviru organizacije koja se bavi turističkim krstarenjima u okviru koje je službeni jezik upravo engleski jezik.

6.1.1 Instrument za merenje prosocijalnog ponašanja

Upitnik se sastoji iz tri dela i sadrži 15 ajtema. Ovaj upitnik ima tri podskale: prosocijalno ponašanje izvan okvira radnih uloga, prosocijalno ponašanje unutar radnih uloga i kooperativnost (prilog 1).

Prosocijalno ponašanje izvan okvira radnih uloga mereno je skalom koju su osmislili Betenkurt i Braun (1997). Ajtemi su generisani na osnovu konceptualne distinkcije na prosocijalno ponašanje unutar i izvan radnih uloga koju je načinio Organ (1988), pri čemu se u svakom ajtemu pominje korisnik usluge.

Prosocijalno servisno ponašanje unutar radnih uloga je mereno skalom koju su razvili Betenkurt i Braun (1997) na osnovu iste konceptualne distinkcije.

Kooperativnost je merena podskalom Odogovnog organizacionog ponašanja koju su razvili Podsakof i saradnici (1990), a modifikovali Betenkurt i Braun (1997) godine kako bi ajtemi što jasnije ukazivali na pomoć drugim zaposlenima. Upitnici za svaku od ove tri dimenzije prosocijalnog ponašanja sadrže po pet pitanja. Odgovori su mereni Likertovom

skalom gde su ispitanici birali odgovor u skladu sa stepenom slaganja sa svakim od ajtema od jedan do pet (1 - u potpunosti sa ne slažem, 5 - u potpunosti se slažem).

Skala je prilagođena za merenje prosocijalnog ponašanja u servisnim organizacijama i upotrebljavana je u dosadašnjim istraživanjima (npr. Tsaur & Lin, 2004; Lee et al., 2006; Limpanitgul et al., 2013).

6.1.2 Instrument za merenje emocionalne inteligencije

U disertaciji je korišćen koncept koji je razvio Wizinger (1998), po kome se emocionalna inteligencija sastoji iz pet kompetencija: samosvest, upravljanje emocijama, samomotivacija, empatija i socijalne sposobnosti. Upitnik za merenje emocionalne inteligencije sadrži 25 ajtema kojima se meri pet pomenutih dimenzija (prilog 2). Odgovori su takođe mereni Likertovom skalom, gde su ispitanici birali odgovor u skladu sa stepenom slaganja sa svakim od ajtema od jedan do pet (1 - u potpunosti se ne slažem, 5 - u potpunosti se slažem). Ova skala je konstruisana za merenje emocionalne inteligencije u organizacionom kontekstu i korišćena je u dosadašnjim istraživanjima (Nikolić, 2014; Nikolić i sar., 2014).

6.1.3 Instrument za merenje LMX razmene između lidera i sledbenika

Da bi se izmerio kvalitet razmene između lidera i sledbenika, korišćen je upitnik LMX-7 (prilog 3) koji su osmislili Graen i sar. (1982). Postoji polemika u teoriji da li je ovaj konstrukt jednodimenzionalan ili višedimenzionalan. U ovoj disertaciji se LMX kao konstrukt smatra jednodimenzionalnim. Graen i Uhl-Bien (1995) smatraju da je ova skala koje je pokazala najviši stepen pouzdanosti (unutrašnje konzistencije) i statistički najznačajnije korelacije sa drugim varijablama u poređenju sa drugim skalama koje mere LMX razmenu. Ovaj upitnik se smatra najboljim mernim instrumentom LMX razmene (Schriesheim & Gardiner, 1992; Gerstner & Day, 1997). Skala LMX-7 je korišćena u mnogim istraživanjima (npr. Huang, Chan, Lam, & Nan, 2010; Chen, Lam, & Zhong, 2012; Fisk & Friesen, 2012; Matkin & Barbuto, 2012). Stepem saglasnosti sa datom konstatacijom je merena takođe Likertovom petostepenom skalom (1 - u potpunosti sa slažem, 5 - u potpunosti se ne slažem). Dobijeni skorovi imaju sledeće značenje: 30-36 - veoma visoko; 25-29 - visoko; 20-24 - srednje; 15-19 - nisko i 7-14 - veoma nisko. Rezultati višeg opsega ukazuju na pripadnost unutrašnjoj grupi i

na kvalitetniju razmenu između lidera i sledbenika, nasuprot rezultatima nižeg opsega koji ukazuju na pripadnost spoljašnjoj grupi i razmenu nižeg kvaliteta.

6.1.4 Varijable

Prosocijalno ponašanje izvan okvira radnih uloga odnosi se na diskreciono ponašanje (nije direktno ili eksplicitno priznato od formalnog sistema nagrađivanja) zaposlenih u procesu pružanja usluga potrošačima koje prevazilazi formale zahteve određene zahtevima radne uloge (Bitner et al., 1990).

Prosocijalno ponašanje unutar okvira radnih uloga odnosi se na očekivana ponašanja zaposlenih u procesu pružanja usluga potrošačima organizacije (Brief & Motowidlo, 1986) i očekivanja za ova ponašanja mogu nastati od implicitnih normi na radnom mestu ili od eksplicitnih obaveza kao što je navedeno u organizacionim dokumentima, kao što su opis posla i evaluacija učinka zaposlenog (Brief & Motowidlo, 1986; Puffer, 1987). Primeri takvog ponašanja su manifestuju znanjem zaposlenog o generalnim principima poslovanja organizacije, uslugama i proizvodima, korišćenje imena u obraćanju korisnicima usluga, učtivošću u komunikaciji - pozdravljanje i zahvaljivanje potrošačima.

Kooperativnost se odnosi na ponašanja zaposlenih u kojima se ogleda spremnost da se pruži pomoć kolegama iz radne grupe. Pružanje izuzetne usluge potrošačima se oslanja na saradnju i interno pružanje usluga među zaposlenima u prvim linijama i ostalih zaposlenih u organizaciji (Azzolini & Shillaber, 1993).

LMX razmena je model liderstva po kome se smatra da je odnos između lidera i sledbenika podložan promenama i sa tim u vezi ga je moguće unaprediti. Resursi koji su na raspolaganju kako lideru tako i sledbenicima su ograničeni, shodno tome je da će odnosi koji se formiraju kao posledica, po svom kvalitetu biti različiti (Bauer & Green, 1996; Liden et al., 1993). Ovo je zasnovano na pretpostavci da LMX veza može biti rangirana na kontinuumu od niske do visoke po kvalitetu, a takođe, može se razviti u visokokvalitetnu vezu ako to nije.

Weisinger (1998) je definisao pet kompetencija od kojih se sastoji emocionalna inteligencije i ovaj koncept će biti korišćen u disertaciji:

Samosvest - razumevanje samog sebe; prepoznavanje konkretnog osećanja u datom trenutku. Prepoznavanje sopstvenog unutrašnjeg emotivnog stanja, sklonosti, resursa i situacija. Sposobnosti uključuju emocionalnu svest, preciznu samoevaluaciju i samopouzdanje.

Upravljanje emocijama - upravljanje sopstvenim emocijama kako bi se olakšalo izvršenje radnog zadatka, odbacivanje negativnih emocija i povratak konstruktivnim opcijama rešenja problema. Upravljanje sopstvenim nutrašnjim emotivnim stanjem, impulsima i resursima. Sposobnosti obuhvataju samokontrolu, pouzdanost, savesnost, prilagodljivost i inovativnost.

Samomotivacija - usredsređenost ka željenom cilju; prevazilaženje negativnih emocionalnih impulsa i odlaganja zadovoljstva kako bi se postigao željeni ishod. Emotivne tendencije koje vode ka ili olakšavaju postizanje ciljeva. Uključuje želju za postignućem, posvećenost, inicijativu i optimizam.

Empatija - Razumevanje i osetljivost prema osćenjima drugih; sposobnost prepoznavanja šta drugi osećaju i žele. Svest o tuđim osećanjima, potrebama i brigama. Uključuje razumevanje drugih, pomaganje drugima da napreduju kao i da se socijalno orijentišu prihvatajući razičitosti i koristeći političku svest.

Socijalne sposobnosti - Sposobnost da se razumeju socijalne situacije; lakoća u interakciji sa drugima i kreiranju društvenih veza; sposobnost usmeravanja emocije i ponašanje drugih. Indukovanje poželjnih reakcija drugih. Uključuje uticaj, komunikaciju, upravljanje konfliktima, delovanje kao katalizator promena, izgradnju veza, saradnju i timski rad, to jest, uticaj na sinergiju grupe i ostvarivanje zajedničkih ciljeva.

Kontrolne varijable u ovom istraživanju su: pol, starost ispitanika, ukupno profesionalno iskustvo, stepen obrazovanja i hijerarhijski nivo posla ispitanika.

6.2 MESTO I VREME ISTRAŽIVANJA

Istraživanje je izvršeno u 2016. godini između marta i juna i obuhvata zaposlene na rečnim kruzerima koji plove evropskim rekama: Rajna, Majna, Dunav, Mozel, Sena, Rona, Garona, Dordonja i Po. Istraživanje je obavljeno na 12 brodova vrhunske kategorije u vlasništvu jedne organizacije. Anketa je bila distribuirana i među zaposlenima u sedištu organizacije za Evropu u Švajcarskoj, koji rade kao podrška zaposlenima na brodovima.

6.3 TOK ISTRAŽIVANJA

Pre početka istraživanja zatražena je saglasnost visokog menadžmenta organizacije za dozvolu sprovođenja istraživanja i dogovoren je način distribucije upitnika. Upitnik na

engleskom jeziku u elektronskom formatu je poslat na sve email adrese zaposlenih. Nakon što bi zaposleni organizacije popunili upitnik, anonimni odgovori bi se automatski sačuvali u bazi podataka koja je dostupna samo istraživaču. Jedan ispitanik mogao je samo jednom ispuniti upitnik. Odgovori su pregledani kako bi se utvrdila validnost svih popunjenih upitnika i oni za koje je utvrđeno da nisu popunjeni na korektan način su eliminisani. Kreirana je baza podataka koja je uneta u program za statističku obradu podataka IBM SPSS Statistics 24.

6.4 UZORAK

Ciljnu populaciju činili su zaposleni na brodovima za rečna turistička krstarenja po rekama Evrope i zaposleni koji rade na kopnu kao podrška u sedištu organizacije. Uzorak se sastoji od 270 ispitanika od ukupno 700 zaposlenih u organizaciji. Metod uzorkovanja je dobrovoljno odnosno prigodno uzorkovanje. Uzorak su činili zaposleni različite starosne dobi, iskustva u organizaciji, obrazovnog i hijerarhijskog nivoa posla.

6.5 STATISTIČKE METODE OBRADJE PODATAKA

Nakon prikupljanja podataka i kreiranja baze, pristupljeno je statističkoj obradi. Matematičko-statističke metode obrade podataka biće objašnjene u ovom odeljku.

Podaci su analizirani pomoću statističkog softvera IBM SPSS 24.0. Metode statističke obrade podataka korišćene u disertaciji su:

- deskriptivna statistika,
- provera normalnosti distribucije Kolmogorov-Smirnov test
- provera pouzdanosti skala Kronbah alpha koeficijent,
- korelaciona analiza za koju je korišćen Pirsonov koeficijent korelacije,
- višestruka regresiona analiza,
- ispitivanje medijatornog dejstva putem procesa Endrju F. Hejsa,
- T-test za nezavisne uzorke i
- jednofaktorska analiza varijanse različitih grupa (ANOVA).

Deskriptivna statistika predstavlja metod za utvrđivanje određenih parametara relevantnih za opis ponašanja posmatranih obeležja, koji su podeljeni u tri grupe: mere centralne tendencije, mere varijabilnosti i mere oblika distribucije. U istraživanju su korišćeni sledeći pokazatelji deskriptivne statistike: aritmetička sredina (M), standarna devijacija (SD) i

raspon vrednosti promenljivih (eng. minimum, maximum). Takođe, korišćena je frekvencija, odnosno prebrojavanje ili deskripcija kategorijalnih varijabli. Prikazani su i parametri vezani za distribuciju podataka: zakrivljenost (eng. skewnis) i spljoštenosti (eng. kurtosis) distribucije.

Zbog upotrebe parametrijskih testova, proverena je normalnost distribucije. Normalna raspodela je simetrična, zvonolika kriva s najvećim brojem rezultata u sredini i manjem brojem rezultata prema krajevima zvona. Kako bi se zadovoljio kriterijum za parametarske testove, usled nezadovoljavanja kriterijuma za normalnu raspodelu, varijable su standardizovane.

Pouzdanost skale proverena je pomoću pouzdanosti interne konzistencije, odnosno putem Kronbahovog alfa koeficijenta. Kronbahov alfa koeficijent predstavlja meru korelacije između grupe pitanja unutar jedne dimenzije. Što je Kronbahov alfa koeficijent veći, to su tvrdnje po svom sadržaju homogenije i mere jedan, a ne više faktora. U idealnom slučaju bi Kronbahov koeficijent trebao da bude veći od 0,7 (Nunnally, 1978).

Korelaciona analiza podrazumeva opisivanje jačine i smera linearne veze između dve promenljive. Korišćen koeficijent Pirsonove linearne korelacije koji je prikladan za intervalne promenljive. Koeficijenti Pirsonove korelacije (r) mogu poprimiti vrednosti od -1 do 1. Predznak pokazuje da li je korelacija pozitivna ili negativna, dok apsolutna vrednost koeficijenta pokazuje jačinu veze. Koen (1988) daje sledeće smernice za veličinu korelacije, odnosno koeficijente Pirsonove korelacije (r): od 0,10 do 0,29 – mala korelacija, od 0,30 do 0,49 – srednja korelacija, od 0,50 do 1 – velika korelacija.

Regresiona analiza je skup statističkih metoda kojima se otkriva da li postoje veze između posmatranih pojava i kakve su po obliku i smeru. Regresija istražuje vezu jedne neprekidne zavisne promenljive i više nezavisnih promenljivih, odnosno prediktora. U slučaju više prediktorskih promenljivih, odnosno multiple regresione analize, koeficijent determinacije (R^2) pokazuje prediktivnu moć svake nezavisne promenljive, tj. meri se koliko bi ona poboljšala model koji se sastoji od drugih nezavisnih promenljivih. Pojedinačni doprinosi postoje za prediktore koji imaju statističku značajnost $p < 0,01$ i $p < 0,05$.

Za utvrđivanje medijatornog dejstva LMX-a na regresiju između emocionalne inteligencije i prosocijalnog ponašanja koristićemo “bootstrapping method” koji ima prednosti nad Sobelovim testom, jer ima veću moć, i nije potrebno da je ispunjena pretpostavka o normalnosti varijabli.

Hejs je konstruisao makro (<<http://www.afhayes.com/>>) koji računa bootstrap-ovanje direktno (u programu SPSS). Medijatorni efekat je potvrđen ako nula ne pripada intervalu poverenja dobijenog pomoću bootstrap-ovanja. Ova metoda će se koristiti u svim modelima

kod ispitivanja medijatornog dejstva. Medijator je varijabla koja objašnjava vezu između prediktora i kriterijumske varijable. Uz prisustvo medijatora, nezavisna varijabla vrši uticaj na zavisnu varijablu. Uključivanje medijatoru u regresionu jednačinu može da na signifikantan način promeni uticaj nezavisno promenljive na zavisno promenljivu (Tabachnick & Fidell, 2007).

Samouzorkovanje (bootstrapping method) se može definisati kao metod kojim se na osnovu dostupnih podataka iz nekog uzorka, kreira veliki broj novih uzoraka, jednake veličine kao i izvorni uzorak, nasumičnim biranjem opserviranih podataka sa vraćanjem, odnosno sa zamenom (Rodgers, 1999). Ovo znači da svaka jedinica ima jednaku verovatnoću da uđe u uzorak, i nakon što je ušla u uzorak, ona se vraća u populaciju odakle je izvučena. To istovremeno znači i da jedna jedinica može više puta ući u uzorak, zato što se verovatnoća njenog biranja ne menja tokom procesa formiranja uzorka. Smatra se da je minimalno potrebno 100 uzoraka za procenu standardne greške parametra, i 2000 do 5000 ukoliko želimo da procenimo pristrasnost i/ili intervale pouzdanosti. U svakom od ovih poduzoraka, dakle, neka jedinica će se naći više puta, dok neka druga jedinica uopšte neće ući u dati poduzorak (Rodgers, 1999).

T-test za nezavisne uzorke upoređuje srednje vrednosti dve nezavisne grupe uzoraka, iste zavisne promenljive. Ovaj test se primenjuje kada je nepoznata varijansa osnovnih skupova, tako da se ona ocenjuje na osnovu uzoračke varijanse. Ovim testom se utvrđuje da li postoji statistički značajna razlika između srednjih vrednosti grupa (Tabachnick & Fidell, 2007).

Jednofaktorska analiza varijase različitih grupa (one-way ANOVA) istražuje uticaj jedne nezavisne promenljive na zavisnu. Nezavisne promenljive se nazivaju faktori uticaja i oni sadrže više nivoa (grupa), a njihov efekat se odražava na nivo zavisne promenljive. Za izračunavanje veličine uticaja korišćen je eta kvadrat. Parcijalni eta kvadrat je količnik dela varijase zavisne promenljive objašnjenog različitim kategorijama nezavisne promenljive, tj. varijansom između grupa i ukupne varijanse, jednake zbiru prethodne i varijase unutar grupa. Eta kvadrat ima vrednost između 0 i 1. Kada je vrednost jednaka 0, to ukazuje da su srednje vrednosti posmatrane zavisne promenljive za sve kategorije jednake, tj. da nezavisna promenljiva ne utiče na zavisnu. Suprotno tome, kada je eta kvadrat jednak 1, znači da se posmatrano obeležje ne menja unutar kategorije, već samo između različitih kategorija. Koen (1988) daje sledeće smernice za merenje uticaja: 0,01 je mali uticaj, 0,06 je umeren uticaj i 0,14 je veliki uticaj.

7 REZULTATI ISTRAŽIVANJA

U narednom delu će se predstaviti rezultati istraživanja dobijeni statističkom obradom podataka. Ispitaće se sve pretpostavke date u odeljku broj 3.

7.1 ANALIZA SOCIODEMOGRAFSKIH KARAKTERISTIKA ISPITANIKA

Istraživanjem su ispitane sledeće sociodemografske varijable zaposlenih u kruz kompaniji: pol, starost, obrazovanje, ukupno radno iskustvo u ugostiteljstvu i hijerarhijski nivo posla. U tabeli 5 je prikazana polna struktura zaposlenih.

Tabela 5: Pol zaposlenih

Pol	Broj ispitanika	U %
Muški	130	48,1
Ženski	140	51,9
Ukupno	270	100

Izvor: anketno istraživanje

Ispitivanjem starosti ispitanika utvrđeno je da je najveći broj zaposlenih u grupi ispitanika starosne dobi 21 - 30 godina, ukupno 120 (44,4%). Zatim, 38,9% ispitanika je starosne dobi 31 - 40. Nešto manje ispitanika je u starosnim grupama 41 - 50 (9,6%) i 51 - 60 (4,8%). Najmanji udeo ispitanika je u starosnm grupama do 20 (1,1%) i 61 i preko (1,1%).

Tabela 6: Starosna struktura zaposlenih

Starost	Broj ispitanika	U%
do 20	3	1,1
21-30	120	44,4
31-40	105	38,9
41-50	26	9,6
51-60	13	4,8
61 i više	3	1,1

Izvor: anketno istraživanje

Ispitivanjem obrazovanja ispitanika, dobijeni su sledeći rezultati – najveći broj zaposlenih ima fakultetsko obrazovanje, čak 39,6%, a master obrazovanje ima 16,3%, dok 14,4% ipitanika ima završenu višu školu. Ukupno 72,5% ispitanika ima obrazovanje više od srednje škole.

Tabela 7: Obrazovanje ispitanika

Obrazovanje	Broj ispitanika	U%
Srednja škola	74	27,4
Viša škola	39	14,4
Fakultet	107	39,6
Master	44	16,3
Doktorske studije	6	2,2
Ukupno	270	100

Izvor: anketno istraživanje

Najveći broj ispitanika ima ukupan radni staž u turizmu i ugostiteljstvu između 6 i 10 godina, ukupno 105. Manje od 5 godina iskustva ima 90 ispitanika, a čak 33 ispitanika rade 21 ili više godina u turizmu i ugostiteljstvu. Od 11 do 15 godina staža ima 28 ispitanika, a najmanji broj je u grupi koja ima 16 - 20 godina staža - 14 ispitanika.

Tabela 8: Radno iskustvo ispitanika

Ukupno radno iskustvo	Broj ispitanika	U%
manje od 5	90	33,3
6-10	105	38,9
11-15	28	10,4
16-20	14	5,2
više od 21	33	12,2
Ukupno	270	100

Izvor: anketno istraživanje

Najveći broj ispitanika spada u nemenadžersko osoblje, 65,5%, dok je udeo menadžera nižeg nivoa 10,4% među ispitanicima. Među menadžerima nižeg nivoa su zaposleni koji su menadžeri departmana (npr. domaćinstvo, restoran, kuhinja, recepcija), a menadžeri srednjeg i višeg nivoa (ukupno 65, odnosno 24,1%) su zaposleni na vodećim pozicijama (hotel menadžeri, kapetani, kruz menadžeri, menadžeri na korporativnom nivou).

Tabela 9: Hijerarhijski nivo posla u organizaciji

Pozicija	Broj ispitanika	Procentualni udeo
Nemenadžersko osoblje	177	65,5
Niži nivo menadžmenta	28	10,4
Srednji i viši nivo menadžmenta	65	24,1
Ukupno	270	100

Izvor: anketno istraživanje

7.2 DESKRIPTIVNA STATISTIKA ZA ANALIZIRANE VARIJABLE

7.2.1 Prosocijalno ponašanje

U tabeli 10 prikazane su osnovne karakteristike odgovora svih ispitanika u vezi sa prosocijalnim ponašanjem, odnosno sve tri podskale prosocijalnog ponašanja. Svaka podskala se sastoji od po pet ajtema i maksimalni skor za sve tri skale je 5. Prikazan je minimum, maksimum, standardna devijacija, aritmetička sredina, zakrivljenost i spljoštenost rezultata odgovora svih ispitanika. Skorovi za sve tri dimenzije imaju distribuciju pomerenu u desno, pri čemu se beleži gomilanje rezultata u oblasti viših skorova, najizraženije za prosocijalno ponašanje unutar uloga. Najviša aritmetička sredina je zabeležena za podskalu prosocijalno ponašanje unutar radnih uloga: 4,43.

Tabela 10: Deskriptivna statistika za skalu prosocijalno ponašanje

Skala	N	Min	Max	M	Sd	Zakrivljenost	Spljoštenost
Prosocijalno ponašanje izvan uloga	270	2	5	4,27	,611	-0,75	0,35
Prosocijalno ponašanje unutar uloga	270	2	5	4,43	,510	-1,15	2,71
Kooperativnost	270	1,8	5	4,14	,719	-0,66	-0,07

Izvor: anketno istraživanje

7.2.2 LMX razmena između lidera i sledbenika

Kao što se vidi iz tabele 11, koja prikazuje deskriptivnu statistiku za skalu LMX razmene koja se sastoji od sedam ajtema, zabeleženi maksimum je 5, minimum 1,29, a aritmetička sredina 3,686. U ovom slučaju se takođe skorovi se raspoređuju u desno i beleži se gomilanje rezultata u oblasti viših skorova.

Tabela 11: Deskriptivna statistika za skalu LMX razmena

Skala	N	Min	Max	M	Sd	Zakrivljenost	Spljoštenost
LMX razmena	270	1,29	5	3,69	0,76	-0,37	-0,26

Izvor: anketno istraživanje

7.2.3 Emocionalna inteligencija

U tabeli 12 predstavljena je deskriptivna statistika za sve podskale emocionalne inteligencije. Ovde vidimo da je najniži zabeleženi minimum 1,8 za upravljanje emocijama, a najviša aritmetička sredina za socijalne sposobnosti i iznosi 4,07. I u ovom slučaju, raspodela svih podskala je pomerenjena u desno, a podaci se grupišu u oblasti viših skorova. Raspodela podataka je spljoštenija od normalne za sve posmatrane podskale emocionalne inteligencije.

Tabela 12: Deskriptivna statistika za skalu emocionalna inteligencija

Skala	N	Min	Max	M	Sd	Zakrivljenost	Spljoštenost
Samosvest	270	2,2	5	4,05	,563	-0,24	-0,31
Upravljanje emocijama	270	1,8	5	3,81	,619	-0,14	-0,15
Samomotivacija	270	2	5	3,72	,588	-0,11	-0,36
Empatija	270	2,6	5	4,06	,566	-0,31	-0,42
Socijalne sposobnosti	270	2,2	5	4,07	,518	-0,36	-0,18

Izvor: anketno istraživanje

7.2.4 Provera pouzdanosti skala

Za sve skale koje su upotrebljene u istraživanju izvršena je provera pouzdanosti i Kronbahov alfa koeficijent je viši od 0,7 za svaku skalu. Ovaj podatak nam govori da su rezultati dobijeni u ovom istraživanju pouzdani (Nunnally, 1978) i da možemo pristupiti njihovoj daljoj interpretaciji i generalizaciji. Rezultati su prikazani u tabeli 13.

Tabela 13: Pouzdanost skala

Skala	Kronbahov alfa koeficijent
Prosocijalno ponašanje	0,86
LMX razmena	0,88
Emocionalna inteligencija	0,90

Izvor: anketno istraživanje

7.2.5 Normalnost distribucije podataka

Pre nego što se pristupilo realizaciji daljih statističkih analiza proverena je distribuciju skorova primenjenih skala. Urađena je transformacija prediktorskih i kriterijumske varijable (normalizacija i standardizacija), s obzirom da su njihove distribucije značajno odstupale od normalne (Tabachnick & Fidell, 2007). U tabeli 14 vidimo da raspodela skorova na svim varijablama u ovom istraživanju odstupaju značajno od normalne, $p < 0,05$.

Tabela 14: Test normalnosti distribucije skorova na primenjenim skalama

Skale	Kolmogorov-Smirnov test		
	Test	Df	p
Prosocijalno ponašanje izvan uloga	0,12	270	0,00
Prosocijalno ponašanje unutar uloga	0,13	270	0,00
Kooperativnost	0,12	270	0,00
LMX razmena	0,08	270	0,00
Samosvest	0,09	270	0,00
Upravljanje emocijama	0,08	270	0,00
Samomotivacija	0,09	270	0,00
Empatija	0,10	270	0,00
Socijalne sposobnosti	0,11	270	0,00

Izvor: anketno istraživanje

7.2.6 Korelacije

Veza između ispitivanih neprekidnih varijabli je predstavljena pomoću koeficijenta Pirsonove linearne korelacije (r). Rezultati analize su prikazani u tabeli 15. Utvrđena je niska i srednja pozitivna korelacija između svih analiziranih varijabli. Utvrđena je statistički značajna korelacija između svih analiziranih varijabli na nivou značajnosti $p < 0,01$.

Analizom pirsonovih koeficijenata, utvrđeno je da prosocijalno ponašanje izvan radnih uloga ima srednju pozitivnu korelaciju sa svim dimenzijama emocionalne inteligencije $r > 0,3$, a najjaču korelaciju ima sa dimenzijom upravljanje emocijama $r = 0,44^{**}$; zatim sa samomotivacijom $r = 0,43^{**}$, samosvešću $r = 0,42^{**}$, socijalnim sposobnostima $r = 0,40^{**}$ a najnižu sa empatijom $r = 0,35^{**}$. Zaposleni sa visokim stepenom emocionalne inteligencije, a posebno upravljenjem emocijama kao faktorom emocionalne inteligencije, imaju viši skor za prosocijalno ponašanje izvan radnih uloga. To znači da oni zaposleni koji su emocionalno inteligentniji će imati naglašenije prosocijalno ponašanje izvan radnih uloga u odnosu na one koji to nisu a njihovo angažovanje prilikom usluživanja korisnika usluga prevazilaziće formalne zahteve radne uloge.

Prosocijalno ponašanje unutar radnih uloga najjaču korelaciju ima sa empatijom $r=0,47^{**}$, a takođe ima srednji stepen pozitivne povezanosti sa samosvešću, socijalnim sposobnostima i samomotivacijom. Slaba pozitivna korelacije je utvrđena sa upravljanjem emocijama $r=0,28^{**}$. Stoga oni zaposleni koji su emocionalno inteligentni, iznad svega empatični, će imati naglašeno prosocijalno ponašanje unutar okvira radnih uloga, odnosno lako će izvršavati radne zadatke koje organizacija od njih očekuje.

Kooperativnost ima srednju pozitivnu korelaciju sa tri od pet dimenzija emocionalne inteligencije: upravljanje emocijama, samomotivacija i socijalne sposobnosti i slabu pozitivnu korelaciju sa preostale dve dimenzije: samosvest i empatija. Najizraženija je korelacija između kooperativnosti i samomotivacije a zatim socijalnih sposobnosti. Oni zaposleni koji su emotivno inteligentniji, koji su empatični i samosvesni će biti spremniji da pomognu svojim kolegama kako bi se ostvarili zajednički ciljevi.

Potvrđena je pozitivna srednja korelacija $r=0,35^{**}$ između prosocijalnog ponašanja izvan radnih uloga i LMX razmene, dalje, utvrđena je slaba pozitivna korelacija između prosocijalnog ponašanja unutar radnih uloga i LMX razmene, i kooperativnosti i LMX razmene. To znači da zaposleni koji su deo visokokvalitetne LMX razmene, će obavljati svoje radne zadatke prilikom usluživanja korisnika usluga organizacije u skladu sa onim što se od njih očekuje, ali i da će biti spremni da prevaziđu okvire definisane ranim ulogama, i biće spremni da pomognu svojim kolegama.

Tabela 15: Korelacije

Varijable	Prosocijalno ponašanje izvan uloga	Prosocijalno ponašanje unutar uloga	Kooperativnost	LMX
Samosvest	0,42 ^{**}	0,43 ^{**}	0,28 ^{**}	0,29 ^{**}
Upravljanje emocijama	0,44 ^{**}	0,28 ^{**}	0,35 ^{**}	0,31 ^{**}
Samomotivacija	0,43 ^{**}	0,35 ^{**}	0,39 ^{**}	0,30 ^{**}
Empatija	0,35 ^{**}	0,47 ^{**}	0,24 ^{**}	0,26 ^{**}
Socijalne sposobnosti	0,40 ^{**}	0,40 ^{**}	0,36 ^{**}	0,29 ^{**}
LMX	0,35 ^{**}	0,23 ^{**}	0,30 ^{**}	1

**značajnost na nivou 0.01 (2-tailed).

Izvor: anketno istraživanje

7.3 ISPITIVANJE PREDIKTORNOG DEJSTVA EMOCIONALNE INTELIGENCIJE I LMX RAZMENE NA PROSOCIJALNO PONAŠANJE

H₁: Emocionalna inteligencija i LMX razmena su pozitivni prediktori prosocijalnog ponašanja zaposlenih.

U ovom poglavlju ispitaće se prediktorno dejstvo emocionalne inteligencije na prosocijalno ponašanje. Ispitaće se sledeće hipoteze: **H_{1.1}: Emocionalna inteligencija je pozitivni prediktor prosocijalnog ponašanja izvan okvira radnih uloga; H_{1.2}: Emocionalna inteligencija je pozitivni prediktor prosocijalnog ponašanja unutar okvira radnih uloga; H_{1.3}: Emocionalna inteligencija je pozitivni prediktor kooperativnosti; H_{1.4}: LMX razmena je pozitivni prediktor prosocijalnog ponašanja izvan okvira radnih uloga; H_{1.5}: LMX razmena je pozitivni prediktor prosocijalnog ponašanja unutar okvira radnih uloga i H_{1.6}: LMX razmena je pozitivni prediktor kooperativnosti.**

U prvom koraku je standardnom višestrukom regresijom analizirano u kojoj meri emocionalna inteligencija predviđa prosocijalno ponašanje izvan radnih uloga. Nezavisne varijable u ovoj analizi su bile pet dimenzije emocionalne inteligencije (samosvest, upravljanje emocijama, samomotivacija, empatija, socijalne sposobnosti), a zavisna varijabla je prosocijalno ponašanje izvan radnih uloga. Nakon provere korelacija nezavisnih promenljivih sa zavisnom promenljivom je utvrđeno da sve zavisne promenljive koreliraju na nivou srednje pozitivne korelacije sa svim dimenzijama emocionalne inteligencije, $r > 0,3$ (tabela 15). Pristupilo se proveru multikolinearnosti. Proverena je vrednost *Tolerance* koja označava koliki deo varijanse nezavisne promenljive nije objašnjen varijansama drugih nezavisnih promenljivih u modelu i računa se po formuli $1 - R^2$ za svaku promenljivu. Ako je vrednost *Tolerance* $< 0,10$, to ukazuje na multikolinearnost, odnosno ogromnu korelaciju sa drugim promenljivim. U modelu je pretpostavka o izostanku multikolinearnosti zadovoljena pošto su vrednosti *Tolerance* $> 0,10$ za sve nezavisne promenljive. Faktor povećanja varijanse (eng. *Variance inflation factor*) VIF je recipročan iznosu *Tolerance* i ne bi smeo da bude veći od 10, što je u konkretnom modelu takođe zadovoljeno. Utvrđena je normalnost raspodele dijagramom *Normal P-P plot* koji ukazuje na to da nema velikih odstupanja od normalnosti, a proverom Mahalanobisove udaljenosti reziduala je utvrđeno da ne postoje netipične tačke. R^2 je koeficijent determinacije i ukazuje koliki deo varijanse zavisne promenljive prosocijalnog ponašanja izvan uloga objašnjava model. $R^2 = 0,25$, odnosno 25% varijanse je objašnjeno emocionalnom inteligencijom. Statistička značajnost modela je potvrđena, $p = 0,000$, odnosno

$p < 0,05$ (tabela 16). Emocionalna inteligencija se smatra značajnim pozitivnim prediktorom prosocijalnog ponašanja izvan okvira radnih uloga.

Tabela 16: Značajnost modela

R	R Square	F	Sig. (p)
0,50	0,25	18247,67	0,00

Izvor: anketno istraživanje

Daljom analizom pojedinačnih doprinosa svake od dimenzija emocionalne inteligencije utvrđeno je da najveći doprinos predikciji ima dimenzija samosvest $\beta = 0,83$; ta vrednost je statistički značajna, $p < 0,05$ (tabela 17). Sve ostale dimenzije emocionalne inteligencije su se pokazale kao prediktori prosocijalnog ponašanja izvan okvira radnih uloga ($p = 0,00$). Ovaj rezultat nam pokazuje da je emocionalna inteligencija prediktor prosocijalnog ponašanja izvan okvira radnih uloga, odnosno da oni zaposleni koji su emocionalno inteligentni, posebno samosvesni bolje obavljaju radne zadatke izvan okvira radnih uloga dok uslužuju korisnike.

Ovim se smatra da je hipoteza **H_{1.1}: Emocionalna inteligencija je pozitivni prediktor prosocijalnog ponašanja izvan okvira radnih uloga**, potvrđena.

Tabela 17: Parcijalni doprinosi prediktora u predviđanju prosocijalnog ponašanja izvan okvira radnih uloga

Prediktori	Nestandardizovani beta koeficijent (β)	Standardizovani beta koeficijent (β)	T	Sig. (p)
Samosvest	0,90	0,83	29,31	0,00
Upravljanje emocijama	0,19	0,19	70,11	0,00
Samomotivacija	0,16	0,15	60,52	0,00
Empatija	0,04	0,03	12,22	0,00
Socijalne sposobnosti	0,17	0,14	54,23	0,00

Izvor: anketno istraživanje

Sledeći korak je da se utvrdi da li emocionalna inteligencija ima prediktornu funkciju u slučaju prosocijalnog ponašanja unutar okvira radnih uloga. Kao i u prethodnom slučaju, nezavisne promenljive su bile dimenzije emocionalne inteligencije, a zavisna promenljiva prosocijalno ponašanje unutar okvira radnih uloga. Utvrđena je slaba korelacija zavisne promenljive sa podskalom emocionalne inteligencije upravljanje emocijama, $r < 0,3$. Sa ostalim podskalama emocionalne inteligencije utvrđena je srednja korelacija $r > 0,3$. Pretpostavka o multikolinearnosti je odbačena uvidom u vrednost *Tolerance* koja je veća od 0,10 za sve nezavisne promenljive. VIF faktor ja za sve nezavisne promenljive manji od 10. Potvrđena je

normalnost raspodele dijagramom Normal P-P Plot, a promenom Mahalanobisove udaljenosti reziduala je utvrđeno da ne postoje netipične tačke.

U tabeli 18 je predstavljena vrednost koeficijenta $R^2=0,25$, odnosno 25% varijanse zavisne promenljive je objašnjeno modelom. Statistička značajnost modela je potvrđena, $p = 0,000$, odnosno $p < 0,05$ (tabela 18). Ovaj rezultat nam govori o tome da je emocionalna inteligencija značajan prediktor, te da oni zaposleni koji su emocionalno inteligentniji će i bolje obavljati svoje radne zadatke (vezane za usluživanje korisnika usluga) koji su definisani radnom ulogom.

Tabela 18: Značajnost modela

R	R Square	F	Sig. (p)
0,50	0,25	18247,67	0,00

Izvor: anketno istraživanje

Uvidom u pojedinačne doprinose predikciji možemo uočiti da su sve dimenzije emocionalne inteligencije prediktori prosocijalnog ponašanja unutar okvira radnih uloga a najveći doprinos ima empatija $\beta=0,27$. Značajnost svih koeficijenata β je potvrđena, $p=0,00$, $p < 0,05$ (tabela 19). Upravljanje emocijama je negativni prediktor prosocijalnog ponašanja unutar okvira radnih uloga. Ovi rezultati znače da oni zaposleni koji su emocionalno inteligentni, iznad svega empatični bolje obavljaju radne zadatke koji su definisani radnom ulogom prilikom usluživanja korisnika usluga. Naglašena sposobnost upravljanja emocijama kod zaposlenih utiče negativno na obavljanje radnih zadataka unutar okvira radnih uloga.

Ovim rezultatom gde su četiri od pet dimenzija emocionalne inteligencije pozitivni prediktori, hipoteza **H_{1.2}: Emocionalna inteligencija je pozitivni prediktor prosocijalnog ponašanja unutar okvira radnih uloga**, se delimično potvrđuje.

Tabela 19: Parcijalni doprinosi prediktora u predviđanju prosocijalnog ponašanja unutar okvira radnih uloga

Prediktori	Nestandardizovani beta koeficijent (β)	Standardizovani beta koeficijent (β)	T	Sig. (p)
Samosvest	0,19	0,21	73,26	0,00
Upravljanje emocijama	-0,08	-0,09	-34,11	0,00
Samomotivacija	0,10	0,11	45,21	0,00
Empatija	0,25	0,27	102,69	0,00
Socijalne sposobnosti	0,06	0,06	22,30	0,00

Izvor: anketno istraživanje

Dalje, uz pomoć višestruke regresije, utvrđeno je da li emocionalna inteligencija ima prediktornu funkciju u slučaju kooperativnosti kao podskale prosocijalnog ponašanja. Nezavisne promenljive su bile dimenzije emocionalne inteligencije, a zavisna promenljiva kooperativnost. Uvidom u tabelu 15 utvrđena je slaba korelacija zavisne promenljive sa podskalama emocionalne inteligencije samosvest i empatija, $r < 0,3$. Sa ostalim podskalama emocionalne inteligencije utvrđena je srednja korelacija $r > 0,3$. Pretpostavka o multikolinearnosti je odbačena uvidom u vrednost Tolerance koja je veća od 0,10 za sve nezavisne promenljive. VIF faktor ja za sve nezavisne promenljive manji od 10. Normalnost raspodele je utvrđena dijagramom Normal P-P Plot, a proverom Mahalanobisove udaljenosti reziduala je utvrđeno da ne postoje netipične tačke.

U tabeli 20 je predstavljena vrednost koeficijenta $R^2=0,20$, odnosno 20% varijanse zavisne promenljive je objašnjeno modelom. Statistička značajnost modela je potvrđena, $p = 0,00$, odnosno $p < 0,05$ (tabela 20). Što nam govori da je emocionalna inteligencija značajan prediktor kooperativnosti zaposlenih.

Tabela 20: Značajnost modela

R	R Square	F	Sig. (p)
0,44	0,20	13184,82	0,00

Izvor: anketno istraživanje

Analizom pojedinačnih doprinosa predikciji kooperativnosti utvrđeno je da su sve dimenzije emocionalne inteligencije prediktori i sve vrednosti koeficijanta β su statistički značajne, $p=0,00$, $p < 0,05$ (tabela 21). Vidimo da najveći doprinos ima dimenzija socijalne sposobnosti, $\beta=0,27$. Dimenzije samosvest i empatija su negativni prediktori kooperativnosti. To znači da će zaposleni na brodovima za turistička krstarenja rekama sa izraženom emocionalnom inteligencijom, najpre socijalnim sposobnostima, biti skloniji da pomažu svojim kolegama i da rade timski. Nasuprot tome, zaposleni koji imaju visok skor za samosvest i empatiju, neće biti skloni da pomažu svojim kolegama.

Na osnovu rezultata gde su tri od pet dimenzija emocionalne inteligencije pozitivni prediktori kooperativnosti, hipoteza **H_{1.3}: Emocionalna inteligencija je pozitivni prediktor kooperativnosti**, je delimično potvrđena.

Tabela 21: *Parcijalni doprinosi prediktora u predviđanju kooperativnosti*

Prediktori	Nestandardizovani beta koeficijent (β)	Standardizovani beta koeficijent (β)	T	Sig. (p)
Samosvest	-0,12	-0,10	-33,34	0,00
Upravljanje emocijama	0,16	0,14	50,17	0,00
Samomotivacija	0,31	0,25	98,94	0,00
Empatija	-0,11	-0,09	-32,15	0,00
Socijalne sposobnosti	0,38	0,27	99,93	0,00

Izvor: *anketno istraživanje*

U sledećem koraku, uz pomoć višestruke regresije, utvrđeno je da li LMX razmena ima prediktornu funkciju u slučaju prosocijalnog ponašanja izvan okvira radnih uloga kao podskale prosocijalnog ponašanja. Nezavisna promenljiva je LMX razmena, a zavisna promenljiva prosocijalno ponašanje izvan okvira radnih uloga. Uvidom u tabelu 15 utvrđena je srednja korelacija nezavisne promenljive sa zavisnom, $r > 0,3$. Pretpostavka o multikolinearnosti je odbačena uvidom u vrednost Tolerance koja je veća od 0,10 za nezavisnu promenljivu. VIF faktor ja manji od 10 a normalnost raspodele je utvrđena dijagramom Normal P-P Plot. Proverom Mahalanobisove udaljenosti reziduala je utvrđeno da ne postoje netipične tačke.

U tabeli 22 je predstavljena vrednost koeficijenta $R^2=0,12$, odnosno 12% varijanse zavisne promenljive je objašnjeno modelom. Statistička značajnost modela je potvrđena, $p=0,00$, odnosno $p < 0,05$ (tabela 22). To nam govori da je LMX razmena značajan pozitivan prediktor prosocijalnog ponašanja izvan okvira radnih uloga zaposlenih.

Tabela 22: *Značajnost modela*

R	R Square	F	Sig. (p)
0,35	0,12	38088,541	0,00

Izvor: *anketno istraživanje*

Analizom doprinosa predikciji prosocijalnog ponašanja izvan okvira radnih uloga utvrđeno je da je LMX razmena pozitivni prediktor a vrednost koeficijanta β je statistički značajna $p=0,00$, $p < 0,05$ (tabela 23). To znači da će zaposleni na brodovima za turistička krstarenja rekama koji imaju visokokvalitetni odnosa sa liderom, biti skloniji ka prosocijalnom ponašanju izvan okvira radnih uloga.

Time se pretpostavka **H_{1.4}: LMX razmena je pozitivni prediktor prosocijalnog ponašanja izvan okvira radnih uloga**, potvrđuje.

Tabela 23: Doprinos prediktora u predviđanju prosocijalnog ponašanja izvan okvira radnih uloga

Prediktor	Nestandardizovani beta koeficijent (β)	Standardizovani beta koeficijent (β)	T	Sig. (p)
LMX razmena	0,28	0,35	195,16	0,00

Izvor: anketno istraživanje

Dalje, uz pomoć višestruke regresije, ispitivano je da li LMX razmena ima prediktornu funkciju u slučaju prosocijalnog ponašanja unutar okvira radnih uloga kao podskale prosocijalnog ponašanja. Nezavisna promenljiva je LMX razmena, a zavisna promenljiva prosocijalno ponašanje unutar okvira radnih uloga. Uvidom u tabelu 15 utvrđena je slaba korelacija nezavisne promenljive sa zavisnom, $r < 0,3$. Pretpostavka o multikolinearnosti je odbačena uvidom u vrednost Tolerance koja je veća od 0,10 za nezavisnu promenljivu. VIF faktor ja manji od 10 a normalnost raspodele je utvrđena dijagramom Normal P-P Plot. Proverom Mahalanobisove udaljenosti reziduala je utvrđeno da ne postoje netipične tačke.

U tabeli 24 je predstavljena vrednost koeficijenta $R^2=0,06$, odnosno 6% varijanse zavisne promenljive je objašnjeno modelom. Statistička značajnost modela je potvrđena, $p=0,00$, odnosno $p < 0,05$ (tabela 24). Što nam govori da je LMX razmena značajan pozitivan prediktor prosocijalnog ponašanja izvan okvira radnih uloga zaposlenih.

Tabela 24: Značajnost modela

R	R Square	F	Sig. (p)
0,06	0,06	15593,75	0,00

Izvor: anketno istraživanje

Analizom predikcije LMX razmene prosocijalnom ponašanju unutar okvira radnih uloga utvrđeno je LMX razmena pozitivni prediktor a vrednost koeficijanta β je statistički značajna $p=0,00$, $p < 0,05$ (tabela 23). To znači da će zaposleni na brodovima za turistička krstarenja rekama koji imaju visokokvalitetni odnosa sa liderom, biti skloniji ka prosocijalnom ponašanju unutar okvira radnih uloga, time je pretpostavka **H_{1.5}: LMX razmena je pozitivni prediktor prosocijalnog ponašanja unutar okvira radnih uloga**, potvrđena.

Tabela 25: Doprinos prediktora u predviđanju prosocijalnog ponašanja unutar okvira radnih uloga

Prediktor	Nestandardizovani beta koeficijent (β)	Standardizovani beta koeficijent (β)	T	Sig. (p)
LMX razmena	0,16	0,23	124,88	0,00

Izvor: anketno istraživanje

Dalje, uz pomoć višestruke regresije, ispitivano je da li LMX razmena ima prediktornu funkciju u slučaju kooperativnosti kao podskale prosocijalnog ponašanja. Nezavisna promenljiva je LMX razmena, a zavisna promenljiva kooperativnost. Uvidom u tabelu 15 utvrđena je srednja korelacija nezavisne promenljive sa zavisnom, $r > 0,3$. Pretpostavka o multikolinearnosti je odbačena uvidom u vrednost Tolerance koja je veća od 0,10 za nezavisnu promenljivu. VIF faktor ja manji od 10 a normalnost raspodele je utvrđena dijagramom Normal P-P Plot. Proverom Mahalanobisove udaljenosti reziduala je utvrđeno da ne postoje netipične tačke.

U tabeli 26 je predstavljena vrednost koeficijenta $R^2=0,09$, odnosno 9% varijanse zavisne promenljive je objašnjeno modelom. Statistička značajnost modela je potvrđena, $p=0,00$, odnosno $p < 0,05$ (tabela 26). Što nam govori da je LMX razmena značajan pozitivan prediktor kooperativnosti zaposlenih.

Tabela 26: Značajnost modela

R	R Square	F	Sig. (p)
0,30	0,09	26134,30	0,00

Izvor: anketno istraživanje

Analizom predikcije LMX razmene kooperativnosti utvrđeno je da je LMX razmena pozitivni prediktor a vrednost koeficijanta β je statistički značajna $p=0,00$, $p < 0,05$ (tabela 27). To znači da će zaposleni na brodovima za turistička krstarenja rekama koji imaju visokokvalitetni odnosa sa liderom, biti skloniji da pomažu svojim kolegama, time je pretpostavka **H_{1.6.}: LMX razmena je pozitivni prediktor kooperativnosti**, potvrđena.

Tabela 27: Doprinos prediktora u predviđanju kooperativnosti

Prediktor	Nestandardizovani beta koeficijent (β)	Standardizovani beta koeficijent (β)	T	Sig. (p)
LMX razmena	0,28	0,28	161,66	0,00

Izvor: anketno istraživanje

Na osnovu prethodnih rezultata smatra se da je opšta pretpostavka **H₁: Emocionalna inteligencija i LMX razmena su pozitivni prediktori prosocijalnog ponašanja zaposlenih**, delimično potvrđena. Emocionalna inteligencija i LMX su prediktori sva tri domena prosocijalnog ponašanja dok negativnu prediktornu funkciju ima upravljanje emocijama, jedna od pet dimenzija emocionalne inteligencije, na prosocijalno ponašanje unutar radnih uloga i dve dimenzije emocionalne inteligencije – samosvest i empatija na kooperativnost.

7.4 ISPITIVANJE MEDIJATORNOG DEJSTVA LMX RAZMENE NA REGRESIJU IZMEĐU EMOCIONALNE INTELIGENCIJE I PROSOCIJALNOG PONAŠANJA

Za ispitivanje medijatornog dejstva LMX razmene na regresiju između emocionalne inteligencije i prosocijalnog ponašanja je korišćen „bootstrapping method“ koji ima prednosti nad Sobel-ovim testom, jer ima veću moć, i nije potrebno da je ispunjena pretpostavka o normalnosti varijabli.

Hejs je konstruisao makro (<<http://www.afhayes.com/>>) koji računa bootstrap-ovanje direktno (u programu SPSS). Medijatorni efekat je potvrđen ako nula ne pripada intervalu poverenja dobijenog pomoću bootstrap-ovanja. Ovu metodu ćemo koristiti u svim narednim modelima kod ispitivanja medijatornog dejstva. U daljem tekstu biće prikazani samo rezultati u kojima je potvrđeno medijatorno dejstvo LMX razmene na regresiju između emocionalne inteligencije i prosocijalnog ponašanja. Rezultati za hipoteze koje nisu potvrđene dati su u prilogu 4.

U narednom odeljku ispitaće se sledeća pretpostavka – **H₂: LMX je medijator odnosa emocionalne inteligencije i prosocijalnog ponašanja**. Analiziraće se struktura povezanosti individualnih prediktora (emocionalne inteligencije) i organizacionog prediktora (LMX razmena) sa prosocijalnim ponašanjem ispitanika.

Prvo su analizirane pretpostavke:

H_{2.1.}: LMX je medijator odnosa između samosvesti i prosocijalnog ponašanja izvan radnih uloga; H_{2.2.}: LMX je medijator odnosa između samosvesti i prosocijalnog ponašanja unutar radnih uloga i H_{2.3.}: LMX je medijator odnosa između samosvesti i kooperativnosti.

Istraživanjem je potvrđena samo hipoteza **H_{2.3.}** odnosno potvrđeno je medijatorno dejstvo LMX razmene na regresiju između dimenzija samosvest i kooperativnosti. Koeficijent determinacije R Square je u modelu 0,127. Regresioni koeficijent uz samosvest u prvom koraku je signifikantan (0,387, p=0.000), kao i u drugom koraku (u modelu sa medijatorom), ali je došlo do signifikantnog smanjenja (0,265, p=0,0006). Koeficijenti korelacije između varijabli samosvest, kooperativnost i LMX razmena su signifikantni. Indirektan efekat za nestandardizovano rešenje je 0.0869, a interval poverenja (bootstrap metoda) je određen donjom granicom 0.0361 i gornjom granicom 0.1657 (interval ne sadrži broj 0).

Tabela 28: Medijatorno dejstvo LMX razmene na regresiju između samosvesti i kooperativnosti

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3

Model = 4
Y = COOPTOTA
X = EQSTOTAL
M = LMXTOTAL

Sample size
270

Outcome: LMXTOTAL

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,2872	,0825	,5306	24,0917	1,0000	268,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,1190	,3224	6,5733	,0000	1,4843	2,7537
EQSTOTAL	,3869	,0788	4,9083	,0000	,2317	,5420

Outcome: COOPTOTA

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3576	,1279	,4543	19,5808	2,0000	267,0000	,0000
Model						
coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	2,2390	,3214	6,9658	,0000	1,6061	2,8718
LMXTOTAL	,2247	,0565	3,9750	,0001	,1134	,3359
EQSTOTAL	,2656	,0761	3,4881	,0006	,1157	,4155
***** TOTAL EFFECT MODEL *****						
Outcome: COOPTOTA						
Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,2762	,0763	,4794	22,1381	1,0000	268,0000	,0000
Model						
coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	2,7150	,3064	8,8611	,0000	2,1118	3,3183
EQSTOTAL	,3525	,0749	4,7051	,0000	,2050	,5000
***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****						
Total effect of X on Y						
Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI	
,3525	,0749	4,7051	,0000	,2050	,5000	
Direct effect of X on Y						
Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI	
,2656	,0761	3,4881	,0006	,1157	,4155	
Indirect effect of X on Y						
Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI			
LMXTOTAL	,0869	,0326	,0361	,1657		
Partially standardized indirect effect of X on Y						
Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI			
LMXTOTAL	,1209	,0437	,0502	,2296		
Completely standardized indirect effect of X on Y						
Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI			
LMXTOTAL	,0681	,0244	,0288	,1306		
Ratio of indirect to total effect of X on Y						
Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI			
LMXTOTAL	,2466	,1016	,1081	,5079		
Ratio of indirect to direct effect of X on Y						
Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI			
LMXTOTAL	,3273	,2856	,1212	1,0320		
R-squared mediation effect size (R-sq_med)						
Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI			
LMXTOTAL	,0366	,0152	,0131	,0746		

Normal theory tests for indirect effect

Effect	se	Z	p
,0869	,0285	3,0511	,0023

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:

1000

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,00

NOTE: Kappa-squared is disabled from output as of version 2.16.

----- END MATRIX -----

Nakon toga je analizirano medijatorno dejstvo LMX razmene na regresiju između upravljanja emocijama i prosocijalnog ponašanja. Testirane su sledeće hipoteze:

H_{2.4.}: LMX je medijator odnosa između upravljanja emocijama i prosocijalnog ponašanja izvan radnih uloga; H_{2.5.}: LMX je medijator odnosa između upravljanja emocijama i prosocijalnog ponašanja unutar radnih uloga i H_{2.6.}: LMX je medijator odnosa između upravljanja emocijama i kooperativnosti.

Rezultati ukazuju na medijatorno dejstvo LMX razmene na regresiju između upravljanja emocijama i prosocijalnog ponašanja unutar uloga, čime je potvrđena hipoteza **H_{2.5.}**, dok su ostale hipoteze odbačene. Koeficijent determinacije R Square je u modelu ,0950. Regresioni koeficijent uz upravljanje emocijama u prvom koraku je signifikantan (0,377, p=0.000), kao i u drugom koraku (u modelu sa medijatorom), ali je došlo do signifikantnog smanjenja (0,1919, p=0,0002). Koeficijenti korelacije između varijabli upravljanje emocijama, prosocijalno ponašanje unutar radnih uloga i LMX razmene su signifikantni. Indirektan efekat za nestandardizovano rešenje je 0,0411, a interval poverenja (bootstrap metoda) je određen donjom granicom 0.0141 i gornjom granicom 0.0856 (interval ne sadrži broj 0).

Tabela 29: Medijatorno dejstvo LMX razmene na regresiju između upravljanja emocijama i prosocijalnog ponašanja unutar uloga

```

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 *****
      Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.   www.afhayes.com
      Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3

*****

Model = 4
  Y = INROLETO
  X = EQUETOTA
  M = LMXTOTAL

Sample size
  270

*****

Outcome: LMXTOTAL

Model Summary
   R    R-sq   MSE     F   df1   df2     p
   ,3082  ,0950  ,5234  28,1331  1,0000  268,0000  ,0000

Model
      coeff    se     t     p   LLCI   ULCI
constant  2,2461  ,2751  8,1657  ,0000  1,7045  2,7877
EQUETOTA  ,3777   ,0712  5,3041  ,0000  ,2375   ,5179

*****

Outcome: INROLETO

Model Summary
   R    R-sq   MSE     F   df1   df2     p
   ,3220  ,1037  ,2352  15,4388  2,0000  267,0000  ,0000

Model
      coeff    se     t     p   LLCI   ULCI
constant  3,3007  ,2061  16,0183  ,0000  2,8950  3,7064
LMXTOTAL  ,1088   ,0409  2,6559  ,0084  ,0281   ,1894
EQUETOTA  ,1919   ,0502  3,8247  ,0002  ,0931   ,2907

*****

Outcome: INROLETO

Model Summary
   R    R-sq   MSE     F   df1   df2     p
   ,2828  ,0800  ,2405  23,2975  1,0000  268,0000  ,0000

Model
      coeff    se     t     p   LLCI   ULCI
constant  3,5449  ,1865  19,0116  ,0000  3,1778  3,9121
EQUETOTA  ,2330   ,0483  4,8267  ,0000  ,1380   ,3281

*****
TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

```

Total effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,2330	,0483	4,8267	,0000	,1380	,3281

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,1919	,0502	3,8247	,0002	,0931	,2907

Indirect effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,0411	,0167	,0141 ,0856

Partially standardized indirect effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,0805	,0319	,0272 ,1633

Completely standardized indirect effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,0499	,0201	,0174 ,0989

Ratio of indirect to total effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,1763	,0921	,0569 ,3961

Ratio of indirect to direct effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,2140	,2064	,0604 ,6560

R-squared mediation effect size (R-sq_med)

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,0309	,0148	,0116 ,0734

Normal theory tests for indirect effect

Effect	se	Z	p
,0411	,0175	2,3418	,0192

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:
1000

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,00

NOTE: Kappa-squared is disabled from output as of version 2.16.

----- END MATRIX -----

U sledećem koraku je ispitano medijatorno dejstvo LMX-a na regresiju između samomotivacije i prosocijalnog ponašanja. Testirane su sledeće hipoteze:

H2.7.: LMX je medijator odnosa između samomotivacije i prosocijalnog ponašanja izvan radnih uloga; H2.8.: LMX je medijator odnosa između samomotivacije i prosocijalnog ponašanja unutar radnih uloga i H2.9.: LMX je medijator odnosa između samomotivacije i kooperativnosti.

Ni jedna od navedenih hipoteza nije potvrđena što ukazuje na to da LMX nema medijatorno dejstvo na regresiju samomotivacije i prosocijalnog ponašanja.

Nakon toga, ispitivano je i medijatorno dejstvo LMX-a na regresiju između empatije i prosocijalnog ponašanja.

Testirane su sledeće hipoteze:

H2.10.: LMX je medijator odnosa između empatije i prosocijalnog ponašanja izvan radnih uloga; H2.11.: LMX je medijator odnosa između empatije i prosocijalnog ponašanja unutar radnih uloga i H2.12.: LMX je medijator odnosa između empatije i kooperativnosti.

U ovom modelu je potvrđena je hipoteza **H2.12.**, odnosno medijatorno dejstvo LMX razmene na regresiju između empatije i kooperativnosti. Koeficijent determinacije R Square je u modelu 0,0671. Regresioni koeficijent uz empatiju je u prvom koraku signifikantan (0,3467, $p=0.000$), kao i u drugom koraku (u modelu sa medijatorom), ali je došlo do signifikantnog smanjenja (0,224, $p=0,0033$). Koeficijenti korelacije između varijabli empatija, kooperacija i LMX razmena su signifikantni. Indirektan efekat za nestandardizovano rešenje je ,0825, a interval poverenja (bootstrap metoda) je određen donjom granicom 0.0369 i gornjom granicom 0.1564 (interval ne sadrži broj 0).

Tabela 30: Medijatorno dejstvo LMX razmene na regresiju između empatije i kooperativnosti

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3

Model = 4
Y = COOPTOTA
X = EQEMPTOT
M = LMXTOTAL

Sample size

270

Outcome: LMXTOTAL

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,2590	,0671	,5395	19,2634	1,0000	268,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,2782	,3239	7,0334	,0000	1,6405	2,9159
EQEMPTOT	,3467	,0790	4,3890	,0000	,1912	,5023

Outcome: COOPTOTA

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3424	,1173	,4598	17,7343	2,0000	267,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,3562	,3255	7,2397	,0000	1,7154	2,9970
LMXTOTAL	,2380	,0564	4,2199	,0000	,1269	,3490
EQEMPTOT	,2240	,0755	2,9664	,0033	,0753	,3727

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

Outcome: COOPTOTA

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,2416	,0584	,4887	16,6189	1,0000	268,0000	,0001

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,8983	,3083	9,4022	,0000	2,2914	3,5052
EQEMPTOT	,3065	,0752	4,0766	,0001	,1585	,4545

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,3065	,0752	4,0766	,0001	,1585	,4545

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,2240	,0755	2,9664	,0033	,0753	,3727

Indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,0825	,0299	,0369	,1564

Partially standardized indirect effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,1148	,0402	,0495 ,2054
Completely standardized indirect effect of X on Y			
Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,0651	,0228	,0281 ,1176
Ratio of indirect to total effect of X on Y			
Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,2692	,1460	,1087 ,6630
Ratio of indirect to direct effect of X on Y			
Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,3684	1,9197	,1197 1,7631
R-squared mediation effect size (R-sq_med)			
Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,0293	,0136	,0107 ,0669
Normal theory tests for indirect effect			
Effect	se	Z	p
,0825	,0275	3,0017	,0027
***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****			
Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals: 1000			
Level of confidence for all confidence intervals in output: 95,00			
NOTE: Kappa-squared is disabled from output as of version 2.16.			
----- END MATRIX -----			

Kako bi se ispitalo medijatorno dejstvo LMX-a na regresiju između socijalnih sposobnosti i prosocijalnog ponašanja testirane su sledeće hipoteze:

H_{2.13}: LMX je medijator odnosa između socijalnih sposobnosti i prosocijalnog ponašanja izvan radnih uloga; H_{2.14}: LMX je medijator odnosa između socijalnih sposobnosti i prosocijalnog ponašanja unutar radnih uloga i H_{2.15}: LMX je medijator odnosa između socijalnih sposobnosti i kooperativnosti.

U ovom koraku nije potvrđena ni jedna hipoteza, što ukazuje na to da LMX nema medijatorno dejstvo na regresiju između socijalnih sposobnosti i prosocijalnog ponašanja.

Na osnovu dobijenih rezultata smatra se da je hipoteza **H₂: LMX je medijator odnosa emocionalne inteligencije i prosocijalnog ponašanja**, delimično potvrđena.

7.5 ODNOS KONTROLNIH VARIJABLI SA ZAVISNIM I NEZAVISNIM VARIJABLAMA

U ovom delu će se testirati hipoteze iz treće grupe u kojima se pretpostavlja da postoje statistički značajne razlike u sva tri vida prosocijalnog ponašanja u odnosu na sociodemografske karakteristike ispitanika – **H3: Postoji statistički značajna razlika u prosocijalnom ponašanju zaposlenih u odnosu na sociodemografske razlike ispitanika.** U tabeli 32 predstavljena je deskriptivna statistika za varijablu pol.

T-testom za nezavisne uzorke testiraće se razlike u zavisnim i nezavisnim varijablama u odnosu na sociodemografske varijable (tabela 31 i 32). Time je utvrđeno da li postoje statistički značajne razlike u rezultatima za sve ispitivane varijable na osnovu pola.

Uvidom u vrednosti Levenovog testa, utvrđeno je da postoje značajne razlike samo u rezultatima za empatiju kod muškaraca i žena, vrednost $p=0,006$, $p<0,05$ (tabela 32). Uvidom u veličinu Sig. 2-tailed, dobili smo vrednost $p=0,018$, $p<0,05$, što znači da je vrednost p statistički značajna. Veličina uticaja izračunata je putem eta kvadrata:

$$\eta^2 = \frac{t^2}{t^2 + (N1 + N2 - 2)} = \frac{5,65}{5,65 + (130 + 140 - 2)} = \frac{5,65}{273,65} = 0,02$$

Tabela 31: Deskriptivna statistika, kontrolna varijabla - pol

Varijable	Pol	N	M	SD
Prosocijalno ponašanje izvan okvira radnih uloga	Muški	130	4,30	,603
	Ženski	140	4,25	,620
Prosocijalno ponašanje unutar okvira radnih uloga	Muški	130	4,47	,461
	Ženski	140	4,40	,551
Kooperativnost	Muški	130	4,25	,704
	Ženski	140	4,05	,721
LMX razmena	Muški	130	3,77	,747
	Ženski	140	3,60	,763
Samosvest	Muški	130	4,02	,559
	Ženski	140	4,07	,658
Upravljanje emocijama	Muški	130	3,82	,651
	Ženski	140	3,80	,590
Samomotivacija	Muški	130	3,77	,620
	Ženski	140	3,67	,555
Empatija	Muški	130	3,97	,507
	Ženski	140	4,13	,608
Socijalne sposobnosti	Muški	130	4,06	,551
	Ženski	140	4,09	,487

Izvor: anketno istraživanje

Vrednost eta kvadrata se smatra srednjim uticajem, a polna razlika objašnjava 2% varijanse empatije. Ovaj rezultat nam govori o tome da su žene zaposlene na brodovima za turistička krstarenja rekama značajno empatičnije od muškaraca.

Statistički značajne razlike između muškaraca i žena u sva tri domena prosocijalnog ponašanja nisu ustanovljene, stoga, testirane hipoteze: **H_{3.1.}: Postoji statistički značajna razlika u prosocijalnom ponašanju izvan okvira radnih uloga u odnosu na pol ispitanika;** **H_{3.2.}: Postoji statistički značajna razlika u prosocijalnom ponašanju unutar okvira radnih uloga u odnosu na pol ispitanika i** **H_{3.3.}: Postoji statistički značajna razlika u kooperativnosti u odnosu na pol ispitanika,** se odbacuju.

Tabela 32: T-test prema polu za sve varijable

Varijabla	F	Sig.	t	Sig. (2-tailed)
Prosocijalno ponašanje izvan okvira radnih uloga	1,051	0,306	0,693	0,489
Prosocijalno ponašanje u okviru radnih uloga	3,377	0,067	1,162	0,246
Kooperativnost	0,004	0,952	2,290	0,023
LMX razmena	0,127	0,721	1,831	0,068
Samosvest	0,868	0,352	-0,614	0,540
Upravljanje emocijama	1,627	0,203	0,228	0,820
Samomotivacija	0,148	0,701	1,349	0,179
Empatija	7,833	0,006	-2,377	0,018
Socijalne sposobnosti	1,993	0,159	-0,566	0,572

(Izvor: anketno istraživanje)

Jednofaktorskom analizom varijanse ispitaće se razlike ispitanika na osnovu sociodemografskih karakteristika u pogledu nezavisnih i zavisnih promenljivih. Jednofaktorskom analizom varijanse ANOVA utvrđeno je da li postoje razlike u skorovima u zavisnosti od starosti ispitanika. Zbog malog broja ispitanika u starosnim grupama do 20, 51-60 i preko 60 godina starosti, ispitanici su grupisani u tri starosne grupe (≤ 30 , 31-40 i ≥ 41). Uvidom u vrednosti Sig. ispod kritične vrednosti 0,05, ustanovljeno je da postoji statistički značajna razlika između starosnih grupa u pogledu samomotivacije, prosocijalnog ponašanja izvan okvira radnih uloga, kooperativnosti i LMX razmene.

Tabela 33: Analiza vaijanse za sve ispitivane varijable, kontrolna varijabla - starost

Varijabla	Starost	N	M	SD	F	Sig. (p)
Prosocijalno ponašanje izvan okvira radnih uloga	≤30	123	4,12	,593	9,10	0,00
	31-40	105	4,33	,596		
	≥41	42	4,57	,577		
Prosocijalno ponašanje unutar okvira radnih uloga	≤30	123	4,41	,526	0,75	0,47
	31-40	105	4,47	,435		
	≥41	42	4,37	,626		
Kooperativnost	≤30	123	3,92	,761	12,47	0,00
	31-40	105	4,28	,635		
	≥41	42	4,44	,595		
LMX razmena	≤30	123	3,48	,668	9,93	0,00
	31-40	105	3,78	,810		
	≥41	42	4,02	,723		
Upravljanje emocijama	≤30	123	3,72	,643	2,92	0,06
	31-40	105	3,84	,595		
	≥41	42	3,98	,573		
Samomotivacija	≤30	123	3,65	,627	5,18	0,01
	31-40	105	3,70	,571		
	≥41	42	3,98	,436		
Samosvest	≤30	123	3,97	,593	2,59	0,08
	31-40	105	4,09	,542		
	≥41	42	4,17	,498		
Empatija	≤30	123	4,02	,594	1,33	0,26
	31-40	105	4,04	,550		
	≥41	42	4,19	,516		
Socijalne sposobnosti	≤30	123	4,02	,503	1,17	0,31
	31-40	105	4,11	,544		
	≥41	42	4,12	,493		

Izvor: anketno istraživanje

U tabeli 34 prikazane su statistički značajne razlike između srednjih vrednosti starosnih grupa za skorove varijabli samomotivacija, prosocijalno ponašanje izvan radnih uloga, kooperativnost i LMX razmena. Vrednost p je značajna kada je p manje od 0,05. Veličina uticaja se računa po formuli:

$$\eta^2 = \text{zbir kvadrata odstupanja različitih grupa} / \text{ukupan zbir kvadrata}$$

Vrednost η^2 za samomotivaciju ima mali uticaj, dok za sve ostale varijable (prosocijalno ponašanje izvan okvira radnih uloga, kooperativnost i LMX razmena) ima srednji uticaj. Iz posthoc analize vidimo kakve i u kom pravcu su razlike i između kojih starosnih grupa one postoje za svaku varijablu.

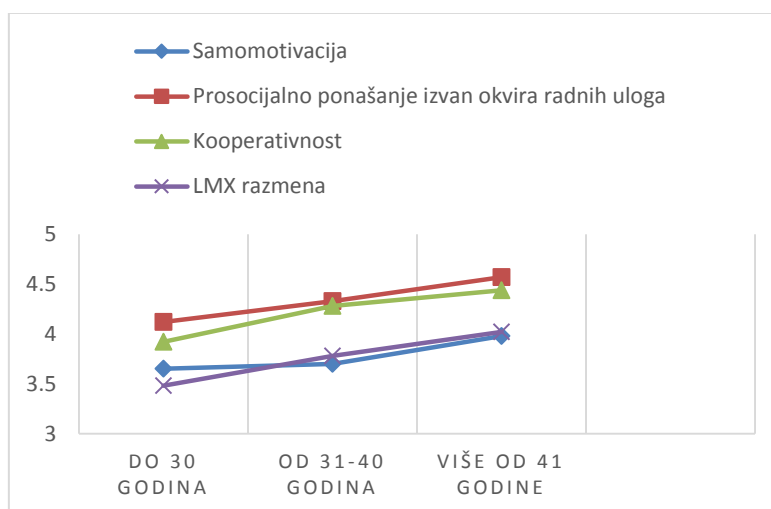
Tabela 34: Statistički značajne razlike srednjih vrednosti starosnih grupa

Variable	Kontrolna grupa	Starosna grupa	Razlika srednjih vrednosti	Std. greška	Sig. (p)	η^2
Prosocijalno ponašanje izvan okvira radnih uloga	≤30	31-40	-0,21*	0,07	0,02	0,07
		≥41	-0,45*	0,10	0,00	
Kooperativnost	31-40	≤30	0,21*	0,07	0,02	0,09
		≥41	0,45*	0,10	0,00	
LMX razmena	≤30	31-40	-0,36*	0,09	0,00	0,07
		≥41	-0,52*	0,12	0,00	
	31-40	≤30	0,36*	0,09	0,00	
	≥41	≤30	0,52*	0,12	0,00	
Samomotivacija	≤30	31-40	-0,30*	0,09	0,01	0,04
		≥41	-0,54*	0,13	0,00	
	31-40	≤30	0,30*	0,09	0,01	
	≥41	≤30	0,54*	0,13	0,00	
Samomotivacija	31-40	≥41	-0,33*	0,10	0,01	0,04
		≥41	-0,28*	0,11	0,03	
	≥41	≤30	0,33*	0,10	0,01	
		31-40	0,28*	0,11	0,03	

* značajnost na nivou 0,05

Izvor: anketno istraživanje

Na grafikonu 5 prikazane su srednje vrednosti skorova za varijable za koje su se pokazale statistički značajne razlike srednjih vrednosti na osnovu starosti ispitanika (samosvest, prosocijalno ponašanje izvan okvira radnih uloga, kooperativnost i LMX razmena). Evidentan je porast srednje vrednosti svake prikazane varijable sa porastom starosti ispitanika.



Grafikon 5: Raspodela skorova u zavisnosti od stosti ispitanika

Izvor: anketno istraživanje

Uvidom u rezultate ustanovili smo da je hipoteza **H_{3.4}: Postoji statistički značajna razlika u prosocijalnom ponašanju izvan okvira radnih uloga u odnosu na starost ispitanika**, potvrđena; hipoteza **H_{3.5}: Postoji statistički značajna razlika u prosocijalnom ponašanju unutar okvira radnih uloga u odnosu na starost ispitanika**, odbačena i hipoteza **H_{3.6}: Postoji statistički značajna razlika u kooperativnosti u odnosu na starost ispitanika**, potvrđena. Rezultati su pokazali da se se prosocijalno ponašanje izvan okvira radnih uloga i kooperativnost povećavaju sa starošću zaposlenih.

U sledećem koraku ispitaće se da li postoji razlika između ispitanika na osnovu hijerarhijskog nivoa posla u organizaciji za sve ispitivane varijable.

Tabela 35: Analiza vaijanse za sve ispitivane varijable, kontrolna varijabla - hijerarhijski nivo radnog mesta

Varijabla	Pozicija	N	M	SD	F	Sig. (p)
Prosocijalno ponašanje izvan okvira radnih uloga	Sledbenik	177	4,12	,612	18,23	0,00
	Menadžer niži nivo	28	4,60	,435		
	Menadžer srednji i viši nivo	65	4,55	,520		
Prosocijalno ponašanje unutar okvira radnih uloga	Sledbenik	177	4,45	,477	2,19	0,11
	Menadžer niži nivo	28	4,52	,453		
	Menadžer srednji i viši nivo	65	4,32	,603		
Kooperativnost	Sledbenik	177	3,99	,723	12,14	0,00
	Menadžer niži nivo	28	4,54	,627		
	Menadžer srednji i viši nivo	65	4,36	,620		
LMX razmena	Sledbenik	177	3,54	,685	9,85	0,00
	Menadžer niži nivo	28	3,86	,924		
	Menadžer srednji i viši nivo	65	3,99	,775		
Samosvest	Sledbenik	177	3,99	,563	4,02	0,02
	Menadžer niži nivo	28	4,30	,556		
	Menadžer srednji i viši nivo	65	4,09	,540		
Upravljanje emocijama	Sledbenik	177	3,71	,613	9,61	0,00
	Menadžer niži nivo	28	4,22	,617		
	Menadžer srednji i viši nivo	65	3,89	,554		
Samomotivacija	Sledbenik	177	3,67	,597	4,90	0,01
	Menadžer niži nivo	28	4,04	,574		
	Menadžer srednji i viši nivo	65	3,71	,533		
Empatija	Sledbenik	177	4,01	,573	2,42	0,09
	Menadžer niži nivo	28	4,25	,518		
	Menadžer srednji i viši nivo	65	4,10	,554		
Socijalne sposobnosti	Sledbenik	177	4,03	,519	2,78	0,06
	Menadžer niži nivo	28	4,28	,463		
	Menadžer srednji i viši nivo	65	4,08	,524		

Izvor: anketno istraživanje

Uvidom u srednje vrednosti skorova zavisnih i nezavisnih varijabli menadžera nižeg, višeg i srednjeg nivoa i nemenadžerskog osoblja, izvršena je jednofaktorska analiza varijanse različitih grupa ANOVA kako bi se potvrdilo da li su te razlike statistički značajne. Vrednosti Lavenovog testa su pokazale da pretpostavka o homogenosti varijanse nije narušena, $p > 0,05$ za sve ispitivane varijable. Uvidom u vrednosti Sig. ispod kritične vrednosti 0,05 (tabela 35), ustanovljeno je da postoji statistički značajna razlika između zaposlenih na različitim pozicijama u organizaciji u pogledu prosocijalnog ponašanja izvan okvira radnih uloga, kooperativnosti, LMX razmene, samosvesti, upravljanja emocijama i samomotivacije, dakle, utvrđena je statistički značajna razlika u varijansama različitih grupa za šest od ukupno devet analiziranih varijabli. Utvrđeno da ne postoje statistički značajne razlike u pogledu prosocijalnog ponašanja unutar okvira radnih uloga, empatije i socijalnih sposobnosti u zavisnosti od hijerarhijskog nivoa radnog mesta ispitanika.

U tabeli 36 prikazane su statistički značajne razlike između srednjih vrednosti grupa za skorove varijabli prosocijalno ponašanje izvan radnih uloga, kooperativnost, LMX razmena, samosvest, upravljanje emocijama i samomotivacija. Vrednost p je značajna kada je p manje od 0,05. Veličina uticaja je izračunata po formuli:

$$\eta^2 = \text{zbir kvadrata odstupanja različitih grupa/ukupan zbir kvadrata}$$

Vrednost η^2 za samosvest i samomotivaciju ima mali uticaj, dok za sve ostale varijable ima srednji uticaj. Najizraženiji uticaj je za prosocijalno ponašanje izvan okvira radnih uloga, $\eta^2 = 0,12$.

Iz posthok analize vidimo kakve i u kom pravcu su razlike i između kojih grupa one postoje za svaku varijablu. Naknadnim poređenjem utvrđeno je da se srednja vrednost za prosocijalno ponašanje izvan okvira radnih uloga mereno za sledbenike statistički značajno razlikuje u odnosu na srednju vrednost merenu za menadžere nižeg nivoa, odnosno da je manje, takođe srednja vrednost merena za sledbenike se značajno razlikuje u odnosu na srednju vrednost merenu za menadžere srednjeg i višeg nivoa, takođe je manja. Srednja vrednost za kooperativnost merena za sledbenike statistički značajno se razlikuje u odnosu na srednju vrednost merenu za menadžere nižeg nivoa, (manjaje); takođe srednja vrednost merena za sledbenike se značajno razlikuje u odnosu na srednju vrednost merenu za menadžere srednjeg i višeg nivoa (takođe je manja); razlika između aritmetičkih sredina merena za menadžere nižeg nivoa i menadžere srednjeg i višeg nivoa nije statistički značajna, te stoga nije prikazana u tabeli.

Tabela 36: Statistički značajne razlike srednjih vrednosti za različite hijerarhijske nivoe posla

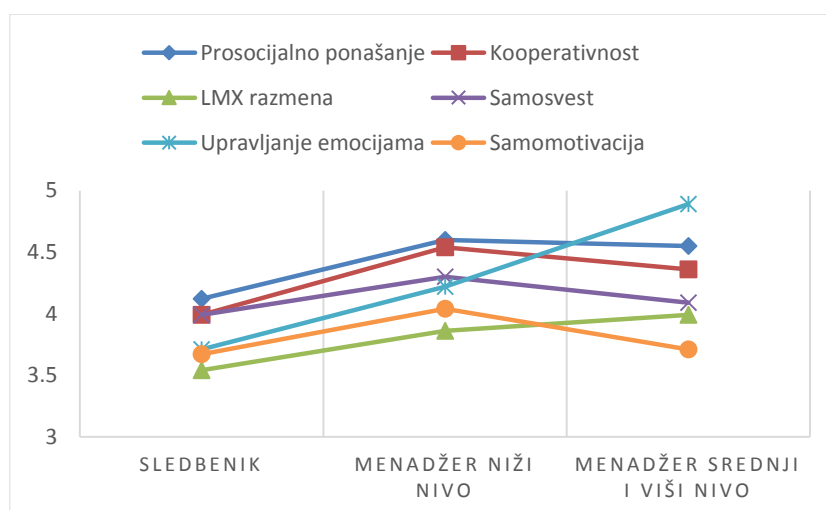
Varijabla	Kontrolna grupa	Pozicija	Razlika srednjih vrednosti	Std. greška	Sig. (p)	η^2
Prosocijalno ponašanje izvan okvira radnih uloga	Sledbenik	Menadžer niži nivo	-0,48*	0,12	0,00	0,12
		Menadžer srednji i viši nivo	-0,43*	0,08	0,00	
	Menadžer niži nivo	Sledbenik	0,48*	0,52	0,00	
		Menadžer srednji i viši nivo	Sledbenik	0,43*	0,08	
Kooperativnost	Sledbenik	Menadžer niži nivo	-0,55*	0,14	0,00	0,08
		Menadžer srednji i viši nivo	-0,37*	0,10	0,00	
	Menadžer niži nivo	Sledbenik	0,55*	0,14	0,00	
		Menadžer srednji i viši nivo	Sledbenik	0,37*	0,10	
LMX razmena	Sledbenik	Menadžer srednji i viši nivo	-0,44*	0,10	0,00	0,07
	Menadžer srednji i viši nivo	Sledbenik	0,44*	0,10	0,00	
Samosvest	Sledbenik	Menadžer niži nivo	-0,31*	0,11	0,02	0,02
	Menadžer niži nivo	Sledbenik	0,31*	0,11	0,02	
Upravljanje emocijama	Sledbenik	Menadžer niži nivo	-0,51*	0,12	0,00	0,07
		Menadžer niži nivo	Sledbenik	0,51*	0,12	
	Menadžer srednji i viši nivo	Menadžer srednji i viši nivo	0,33*	0,13	0,04	
		Menadžer niži nivo	-0,33*	0,13	0,04	
Samomotivacija	Sledbenik	Menadžer niži nivo	-0,37*	0,12	0,01	0,04
		Menadžer niži nivo	Sledbenik	0,37*	0,12	
	Menadžer srednji i viši nivo	Menadžer srednji i viši nivo	0,33*	0,13	0,04	
		Menadžer niži nivo	-0,33*	0,13	0,04	

* značajnost na nivou 0,05

Izvor: anketno istraživanje

Na grafikonu 6. je predstavljena raspodela skorova za šest varijabli za koje se skorovi značajno razlikuju za tri analizirane grupe. Primetno je da su za sve varijable zabeleženi najniži skorovi kod sledbenika, a najviši za menadžerenižeg nivoa (osim za LMX razmenu i upravljanje emocijama).

Uvidom u rezultate možemo zaključiti da je hipoteza **H_{3.7.}: Postoji statistički značajna razlika u prosocijalnom ponašanju izvan okvira radnih uloga u odnosu na hijerarhijski nivo posla ispitanika**, potvrđena; hipoteza **H_{3.8.}: Postoji statistički značajna razlika u prosocijalnom ponašanju unutar okvira radnih uloga u odnosu na hijerarhijski nivo posla ispitanika**, odbačena i **H_{3.9.}: Postoji statistički značajna razlika u kooperativnosti u odnosu na hijerarhijski nivo posla ispitanika**, potvrđena.



Grafikon 6: Raspodela skorova u zavisnosti od hijerarhijskog nivoa posla ispitanika
Izvor: anketno istraživanje

U sledećem koraku ispitaće se da li postoji razlika između ispitanika na osnovu stepena obrazovanja za sve ispitivane varijable. Uvidom u srednje vrednosti skorova zavisnih i nezavisnih varijabli ispitanika različitih stepena obrazovanja, izvršena je jednofaktorska analiza varijanse različitih grupa ANOVA kako bi se potvrdilo da li su te razlike statistički značajne. Vrednosti Lavenovog testa su pokazale da pretpostavka o homogenosti varijanse nije narušena, $p > 0,05$ za sve ispitivane varijable. Uvidom u vrednosti Sig. ispod kritične vrednosti 0,05 (tabela 37), ustanovljeno je da ne postoji statistički značajna razlika između skorova zaposlenih različite stručne spreme.

Uvidom u rezultate, utvrdili smo da su hipoteze **H_{3.10.}: Postoji statistički značajna razlika u prosocijalnom ponašanju izvan okvira radnih uloga u odnosu na obrazovanje ispitanika;** **H_{3.11.}: Postoji statistički značajna razlika u prosocijalnom ponašanju unutar okvira radnih uloga u odnosu na obrazovanje ispitanika** i **H_{3.12.}: Postoji statistički značajna razlika u kooperativnosti u odnosu na obrazovanje ispitanika,** odbačene.

U sledećem koraku ispitaće se da li postoji razlika između ispitanika na osnovu radnog iskustva za sve ispitivane varijable. Uvidom u srednje vrednosti skorova zavisnih i nezavisnih varijabli ispitanika različitog stepena radnog iskustva, izvršena je jednofaktorska analiza varijanse različitih grupa ANOVA kako bi se potvrdilo da li su te razlike statistički značajne. Zbog malog broja ispitanika sa radnim iskustvom 16-20 godina (ukupno 16), izvršeno je spajanje dve grupe – 16-20 i preko 21 godine radnog iskustva u jednu grupu (tabela 38).

Tabela 37: Analiza vaijanse za sve ispitivane varijable, kontrolna varijabla - stepen obrazovanja

Varijabla	Stepen obrazovanja	N	M	SD	F	Sig. (p)
Prosocialno ponašanje izvan okvira radnih uloga	Srednja škola	74	4,21	,673	0,99	0,40
	Viša škola	39	4,18	,677		
	Fakultet	107	4,30	,578		
	Master i doktorske studije	60	4,36	,525		
Prosocialno ponašanje unutar okvira radnih uloga	Srednja škola	74	4,42	,453	0,23	0,87
	Viša škola	39	4,47	,534		
	Fakultet	107	4,41	,543		
	Master i doktorske studije	60	4,46	,510		
Kooperativnost	Srednja škola	74	4,33	,676	2,81	0,06
	Viša škola	39	3,98	,741		
	Fakultet	107	4,11	,734		
	Master i doktorske studije	60	4,04	,689		
LMX razmena	Srednja škola	74	3,64	,816	0,35	0,79
	Viša škola	39	3,78	,596		
	Fakultet	107	3,66	,778		
	Master i doktorske studije	60	3,72	,755		
Samosvest	Srednja škola	74	4,02	,565	0,08	0,97
	Viša škola	39	4,04	,619		
	Fakultet	107	4,05	,566		
	Master i doktorske studije	60	4,08	,523		
Upravljanje emocijama	Srednja škola	74	3,81	,692	0,26	0,85
	Viša škola	39	3,73	,602		
	Fakultet	107	3,83	,561		
	Master i doktorske studije	60	3,83	,649		
Samomotivacija	Srednja škola	74	3,75	,587	0,26	0,86
	Viša škola	39	3,73	,663		
	Fakultet	107	3,68	,567		
	Master i doktorske studije	60	3,74	,588		
Empatija	Srednja škola	74	4,06	,523	0,41	0,75
	Viša škola	39	3,97	,558		
	Fakultet	107	4,06	,616		
	Master i doktorske studije	60	4,10	,533		
Socijalne sposobnosti	Srednja škola	74	4,09	,539	0,79	0,50
	Viša škola	39	3,99	,586		
	Fakultet	107	4,05	,502		
	Master i doktorske studije	60	4,15	,466		

Izvor: anketno istraživanje

Tabela 38: Analiza vaijanse za sve ispitivane varijable, kontrolna varijabla - radno iskustvo

Varijabla	Radno iskustvo	N	M	SD	F	Sig. (p)
Prosocijalno ponašanje izvan okvira radnih uloga	≤5	90	4,16	,659	6,19	0,00
	6-10	105	4,21	,572		
	11-15	28	4,27	,584		
	≥16	47	4,38	,584		
Prosocijalno ponašanje unutar okvira radnih uloga	≤5	90	4,38	,540	0,73	0,54
	6-10	105	4,47	,472		
	11-15	28	4,50	,409		
	≥16	47	4,41	,585		
Kooperativnost	≤5	90	3,99	,676	7,95	0,00
	6-10	105	4,03	,779		
	11-15	28	4,38	,546		
	≥16	47	4,52	,581		
LMX razmena	≤5	90	3,44	,735	6,57	0,00
	6-10	105	3,70	,670		
	11-15	28	3,90	,785		
	≥16	47	3,97	,843		
Samosvest	≤5	90	4,03	,575	1,42	0,24
	6-10	105	4,01	,549		
	11-15	28	3,97	,666		
	≥16	47	4,20	,493		
Upravljanje emocijama	≤5	90	3,74	,627	3,11	0,03
	6-10	105	3,76	,635		
	11-15	28	3,82	,637		
	≥16	47	4,05	,505		
Samomotivacija	≤5	90	3,68	,628	3,52	0,02
	6-10	105	3,67	,583		
	11-15	28	3,62	,572		
	≥16	47	3,97	,471		
Empatija	≤5	90	4,03	,579	0,98	0,40
	6-10	105	4,01	,564		
	11-15	28	4,10	,537		
	≥16	47	4,17	,564		
Socijalne sposobnosti	≤5	90	4,06	,539	1,02	0,38
	6-10	105	4,03	,486		
	11-15	28	4,10	,542		
	≥16	47	4,18	,533		

Izvor: anketno istraživanje

Vrednosti Lavenovog testa su pokazale da pretpostavka o homogenosti varijanse nije narušena, $p > 0,05$ za sve ispitivane varijable. Uvidom u vrednosti Sig. ispod kritične vrednosti 0,05 (tabela 38), ustanovljeno je da postoji statistički značajna razlika između zaposlenih različitog stepena radnog iskustva u pogledu prosocijalnog ponašanja izvan okvira radnih uloga, kooperativnosti, LMX razmene, upravljanja emocijama i samomotivacije, dakle, utvrđena je statistički značajna razlika u varijansama različitih grupa za pet od ukupno devet analiziranih varijabli. Utvrđeno da ne postoje statistički značajne razlike u pogledu

prosocijalnog ponašanja unutar okvira radnih uloga, samosvesti, empatije i socijalnih sposobnosti u zavisnosti od radnog iskustva ispitanika.

U tabeli 39 prikazane su statistički značajne razlike između srednjih vrednosti grupa za skorove varijabli prosocijalno ponašanje izvan radnih uloga, kooperativnost, LMX razmena, upravljanje emocijama i samomotivacija. Vrednost p je značajna kada je p manje 0,05. Veličina uticaja je izračunata po formuli:

$$\eta^2 = \text{zbir kvadrata odstupanja različitih grupa} / \text{ukupan zbir kvadrata}$$

Vrednost η^2 za upravljanje emocijama i samomotivaciju ima mali uticaj, dok za sve ostale varijable (prosocijalno ponašanje izvan radnih uloga, kooperativnost i LMX razmena) ima srednji uticaj.

Iz rezultata posthok analize vidimo kakve i u kom pravcu su razlike i između kojih grupa one postoje za svaku varijablu. Naknadnim poređenjem utvrđeno je da se srednja vrednost za prosocijalno ponašanje izvan okvira radnih uloga mereno za ispitanike koji imaju manje od pet godina radnog iskustva značajno razlikuje u odnosu na srednju vrednost merenu za ispitanike sa 16 i više godina radnog iskustva (manja je); takođe srednja vrednost merena za ispitanike se radnim iskustvom od šest do deset godina iskustva se značajno razlikuje u odnosu na srednju vrednost merenu za ispitanike sa 16 i više godina radnog iskustva (manja je). Slično možemo zaključiti i za kooperativnost, srednja vrednost za kooperativnost raste u skladu sa povećanjem dužine radnog iskustva. Kooperativnost merena za ispitanike koji imaju manje od pet godina radnog iskustva značajno se razlikuje u odnosu na srednju vrednost merenu za ispitanike sa 11-15 godina radnog iskustva (manja je). Takođe srednja vrednost merena za ispitanike se radnim iskustvom od šest do deset godina se značajno razlikuje u odnosu na srednju vrednost merenu za ispitanike sa 16 i više godina radnog iskustva, (manja je).

Na grafikonu 7 je predstavljena raspodela skorova za pet varijabli za koje se skorovi značajno razlikuju za analizirane grupe. Primetno je da su za sve varijable zabeleženi najviši skorovi kod ispitanika sa najviše radnog iskustva. Tako možemo zaključiti da se prosocijalno ponašanje, kooperativnost, razmena između lidera i sledbenika, upravljanje emocijama i samomotivacija povećavaju sa radnim iskustvom na ispitivanom uzorku.

Tabela 39: Statistički značajne razlike srednjih vrednosti za ispitanike različitih nivoa radnog iskustva

Varijabla	Kontrolna grupa	Radno iskustvo	Razlika srednjih vrednosti	Std. greška	Sig.(p)	η^2		
Prosocijalno ponašanje izvan okvira radnih uloga	≤ 5	≥ 16	-0,43*	0,11	0,00	0,07		
	6-10	≥ 16	-0,39*	0,10	0,00			
	≥ 16	≤ 5	0,44*	0,11	0,00			
		6-10	0,40*	0,10	0,00			
Kooperativnost	≤ 5	11-15	-0,39*	0,15	0,05	0,09		
		≥ 16	-0,52*	0,12	0,00			
	6-10	≥ 16	-0,48*	0,12	0,00			
	11-15	≤ 5	0,39*	0,15	0,05			
	≥ 16	≤ 5	0,23*	0,12	0,00			
		6-10	0,48*	0,12	0,00			
	LMX razmena	≤ 5	11-15	-0,46*	0,16		0,02	0,07
			≥ 16	-0,53*	0,13		0,00	
11-15		≤ 5	0,46*	0,16	0,02			
≥ 16		≤ 5	0,53*	0,13	0,00			
Upravljanje emocijama	≤ 5	≥ 16	-0,32*	0,11	0,02	0,04		
	6-10	≥ 16	-0,29*	0,11	0,04			
	≥ 16	≤ 5	0,32*	0,11	0,02			
		6-10	0,29*	0,11	0,04			
Samomotivacija	≤ 5	≥ 16	-0,29*	0,10	0,03	0,04		
	6-10	≥ 16	-0,30*	0,10	0,02			
	≥ 16	≤ 5	0,29*	0,10	0,03			
		6-10	0,30*	0,10	0,02			

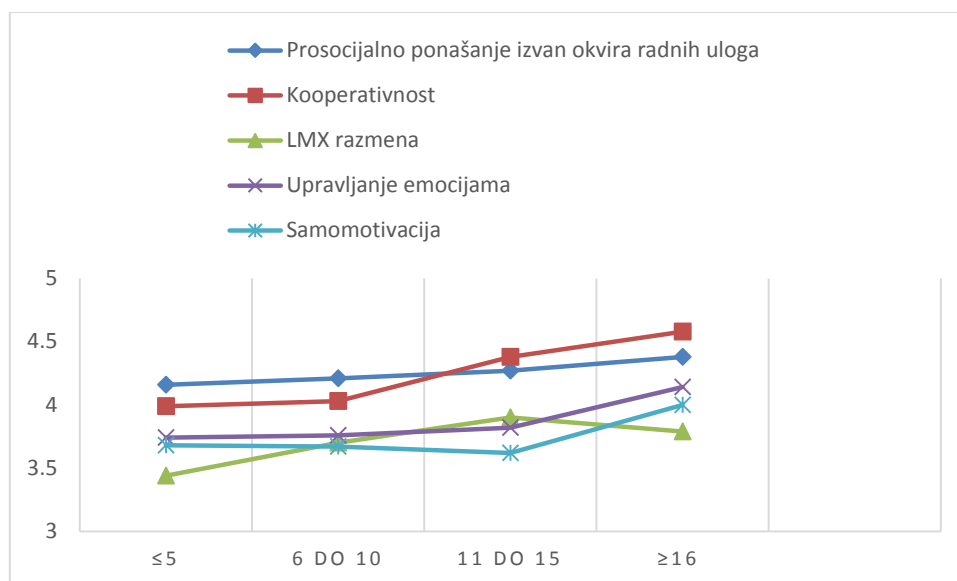
* značajnost na nivou 0,05

Izvor: anketno istraživanje

Uvidom u rezultate, utvrđeno je da je hipoteza **H_{3.13.}: Postoji statistički značajna razlika u prosocijalnom ponašanju izvan okvira radnih uloga u odnosu na radno iskustvo ispitanika**, potvrđena, hipoteza **H_{3.14.}: Postoji statistički značajna razlika u prosocijalnom ponašanju unutar okvira radnih uloga u odnosu na radno iskustvo ispitanika**, odbačena i **H_{3.15.}: Postoji statistički značajna razlika u kooperativnosti u odnosu na radno iskustvo ispitanika**, potvrđena.

Ispitivanjem srednjih vrednosti svih varijabli na osnovu sociodemografskih karakteristika kao kriterijumskih varijabli, možemo zaključiti je predložena hipoteze **H₃: Postoji statistički značajna razlika u prosocijalnom ponašanju u odnosu na**

sociodemografske razlike ispitanika, delimično potvrđena, pošto je utvrđeno da ove sociodemografske varijable prave razlike na skorovima na zavisnim i nezavisnim varijablama.



*Grafikon 7: Raspodela skorova u zavisnosti od radnog iskustva
Izvor: anketno istraživanje*

Utvrđene su statistički značajne razlike u prosocijalnom ponašanju u odnosu na starost, hijerarhijski nivo posla i radno iskustvo, kod prosocijalnog ponašanja izvan okvira radnih uloga i kooperativnosti. Statistički značajne razlike za prosocijalno ponašanje unutar radnih uloga za pomenute tri sociodemografske varijable nisu utvrđene.

Takođe, nisu utvrđene statistički značajne razlike na osnovu polnih i razlika u stepenu obrazovanja ispitanika.

8 DISKUSIJA I ZAKLJUČCI

8.1 POVEZANOST LMX RAZMENE, EMOCIONALNE INTELIGENCIJE I PROSOCIJALNOG PONAŠANJA

Analizom rezultata dobijenih anketnim istraživanjem utvrđena je srednja pozitivna korelacija između LMX razmene i prosocijalnog ponašanja izvan okvira radnih uloga, slaba pozitivna sa prosocijalnim ponašanjem unutar okvira radnih uloga i srednja pozitivna sa kooperativnošću. Korelacija LMX razmene je najizraženija sa prosocijalnim ponašanjem izvan radnih uloga. To bi značilo da je kvalitet odnosa između lidera i sledbenika najviše povezan sa ponašanjem zaposlenih u pogledu aktivnosti koje nisu objašnjene opisom posla, odnosno kojima se okviri radne uloge prevazilaze, a koje su upućene direktno korisniku usluge. Na primer, ako nadređeni podržava zaposlenog, poštuje njegove ideje, dodeljuje mu dodatne odgovornosti čime se manifestuje poverenje u zaposlenog, verovatno je da će se za uzvrat i zaposleni više angažovati u svakodnevnim situacijama kako bi uzvratio nadređenom. Tada se zaposleni trudi da prevaziđe očekivanja turista, čineći ih da se osećaju posebnim, pamteći njihove preferencije (npr. u restoranu, kada primeti koja je omiljena porudžbina gosta, sledećom prilikom konobar će iznenaditi gosta i poslužiti ono što je gost uobičajeno poručivao), oslovljavati po imenu kad je to moguće, prepoznavati i tumačiti male znake na osnovu kojih se gost “otkriva” uslužnom personalu i podeliti svoje saznanje sa drugima. Na taj način, zaposleni svoja saznanja o gostu ne čuva samo za sebe nego ih deli sa svojim kolegama (može se desiti da taj gost sledeći put sedne u reon nekog drugog). To je takođe vrsta kooperativnosti u uslužnim organizacijama, gde je vreme veoma bitan faktor pošto se dužina kruza razlikuje i varira od 7-26 dana. Na kruzevima koji traju kraće, jako je važno doći do tih saznanja o gostu za kratko vreme kako bi se postigao efekat oduševljenja gosta. U tim situacijama sposobnosti lidera da podstaknu zaposlene da sarađuju i dele informacije sa kolegama je ključna. Tu je ključan i protok informacija između departmana, pa se hotel menadžeri trude da održavaju dnevne mitinge menadžmenta kako bi svi podelili svoja zapažanja između sebe. Osnovni cilj je – korisnik usluga čija su očekivanja prevaziđena. Tako se ostvaruje lojalnost korisnika usluge i podstiče usmeni marketing. Povezanost razmene između lidera i sledbenika sa prosocijalnim ponašanjem unutar okvira radnih uloga je slaba što

ne iznenađuje pošto se ta ponašanja odnose na aktivnosti definisane ugovorom koje zaposleni svakako obavlja i kao nadoknadu za to prima platu.

Slične rezultate su dobili i drugi istraživači. Ilies et al., (2007) su utvrdili značajnu pozitivnu korelaciju od 0,37 između LMX razmene i prosocijalnog ponašanja izvan okvira radnih uloga, a Gerstner i Day (1997) korelaciju od 0,32. I druga istraživanja su potvrdila da je LMX razmena pozitivno povezana sa performansama koje prevazilaze zahteve radnih uloga (Dulebohn et al., 2012; Rockstuhl, Dulebohn, Ang, & Shore, 2012; Martin, Guillaume, Thomas, Lee, & Epitropaki, 2016) i performansama koje se usko odnose na radne zadatke (Gerstner & Day, 1997; Dulebohn et al., 2012; Martin et al., 2016; Rockstuhl et al., 2012) a korelacija sa performansama koje prevazilaze zahteve radnih uloga je izraženija, što je u skladu sa rezultatima ovog istraživanja.

Dalje, analizom korelacija potvrđeno je sledeće: srednja pozitivna korelacija između svih pet dimenzija emocionalne inteligencije i prosocijalnog ponašanja izvan okvira radnih uloga. To bi značilo da zaposleni koji imaju visok skor za emocionalnu inteligenciju, lakše prevazilaze okvire radnih uloga i obavljaju radne zadatke koji se od njih ne očekuju. To su zaposleni koji *prepoznaju sopstvena osećanja, emotivno stanje i sposobnosti ali i osećanja drugih, koji imaju sposobnost upravljanja sopstvenim emocijama i odbacivanja negativnih emocija, koji su usredsređeni ka cilju i koji sa lakoćom stupaju u društvene odnose.* Ti zaposleni će lakše prevazići okvire radnih uloga i usredsrediti se na male znake pažnje, lako će protumačiti neizrečene sugestije gostiju, ili upotrebiti emocionalno obojene informacije koje su suptilno prikupili kako bi zadivili gosta i pružili uslugu koja se pamti.

Utvrđena je srednja pozitivna korelacija između četiri dimenzije emocionalne inteligencije i prosocijalnog ponašanja u okviru radnih uloga (samosvest, samomotivacija, empatija i socijalne sposobnosti) i slaba pozitivna korelacija između dimenzije upravljanje emocijama i prosocijalnog ponašanja unutar okvira radnih uloga. Ovo bi se moglo protumačiti tako da zaposleni koji su emocionalno inteligentni, će uspešno obavljati svoje radne zadatke koji su unapred definisani uključujući sve formalne zahteve i standarde koje je organizacija utvrdila. Ovi zaposleni imaju jasnu predstavu o tome šta se od njih u osnovi očekuje. Ti zaposleni imaju *sposobnost jasne samoevaluacije* i mogu da uvide korektno načine za obavljanje radnih zadataka ili operacija. Oni su fokusirani ka *konstruktivnim opcijama rešenja problema i odbacuju negativne emotivne impulse* fokusirajući se na ishod a ne na proces. Ovakve individue se bolje snalaze obavljajući čak i radne zadatke koji im nisu

zanimljivi pošto se fokusiraju na ishod a ne na tok i neprivlačne radne operacije. Na primer, ako konobar ne voli neki od poslova koji se obavljaju “iza zavese” kao što je poliranje pribora za jelo ili usisavanje sale, čišćenje i sl. on će se ipak posvetiti tim poslovima na isti način kao i izuzetnom usluživanju gosta pošto su te dve strane medalje neodvojive. Nemoguće je prevazići standarde ako ih prvo ne dosegemo. A osnova za to je čist i organizovan radni prostor, osnovni elementi uslužnog procesa (učtivost u ophođenju, poštovanje bontona, usluživanje sledova jela ispravnim redosledom, ispravan kuver, usluživanje sleva, apserviranje zdesna, pravilan servis vina, poznavanje menija isl.). Motivacija za ove osnovne radne operacije je plata i one se podrazumevaju opisom posla zaposlenog.

Utvrđena je srednja korelacija između tri dimenzije emocionalne inteligencije i kooperativnosti - upravljanje emocijama, samomotivacija i socijalne sposobnosti i slaba korelacija između dve dimenzije emocionalne inteligencije i kooperativnosti - samosvest i empatija. To bi moglo značiti da zaposleni koji su emocionalno inteligentni, *koji su u stanju da upravljaju svojim unutrašnjim emotivnim stanjem, fokusiran ka cilju i prevazilaze negativne emotivne impulse zarad postizanja cilja, sa lakoćom stupaju u socijalne interakcije, će lako prepoznati kada je kolegi potrebna pomoć. Oni će pomoći novopridošlim članovima tima, ali i ostalim kolegama ako primete da imaju više posla nego što mogu da u tom trenutku obave, čak i ako se to od njih ne traži i dobrovoljno će žrtvovati svoje slobodno vreme kako bi olakšali kolegi kome je potrebna pomoć.* Osobine zaposlenih koji imaju sposobnost precizne samoevaluacije pa stoga imaju jasnu predstavu o sopstvenim potencijalima i izraženo samopouzdanje, koji razumeju svoje emotivne potrebe ali i potrebe drugih, su povezane sa kooperativnošću takođe ali u nešto manjoj meri. Veovatno zato što izrazito samosvesne osobe koje imaju visoke potencijale i svesne su toga, pretpostavljaju da i drugi ljudi mogu da postignu isto što i oni. Njihovo razumevanje emotivnih potreba drugih se verovatno dovodi u vezu više sa korisnicima usluga a u nešto manjoj meri sa kolegama sa kojima saraduju.

8.2 ANALIZA ODNOSA EMOCIONALNE INTELIGENCIJE I LMX RAZMENE SA PROSOCIJALNIM PONAŠANJEM

U daljoj diskusiji će se analizirati prediktorno dejstvo emocionalne inteligencije i LMX razmene na prosocijalno ponašanje i mediatorno dejstvo LMX razmene na vezu između

emocionalne inteligencije i prosocijalnog ponašanja zaposlenih na brodovima za turistička krstarenja rekama.

U organizacijama koje se bave uslužnim delatnostima, veoma je važno konstantno unapređivati nivo usluge kako bi se održala konkurentnost na tržištu, a jedan od važnih aspekata je i prosocijalno ponašanje zaposlenih koji su u direktnom kontaktu sa korisnicima usluga. Da bi se to postiglo, treba organizovati obuke za zaposlene i identifikovati konkretno na koje aspekte je poželjno se fokusirati. U daljoj diskusiji, pokušaće se objasniti na koje aspekte se treba usmeriti prilikom edukacije zaposlenih kako bi se stepen prosocijalnog ponašanja unapredio.

8.2.1 Analiza prediktora prosocijalnog ponašanja izvan okvira radnih uloga

Rezultati su pokazali da su emocionalna inteligencija i LMX razmena prediktori prosocijalnog ponašanja izvan okvira radnih uloga, pri čemu samosvest ima najveći uticaj. Medijatorno dejstvo LMX razmene na regresiju između emocionalne inteligencije i prosocijalnog ponašanja izvan radnih uloga nije utvrđeno.

Ako posmatramo *prosocijalno ponašanje izvan okvira radnih uloga* i prediktornu funkciju emocionalne inteligencije, pokazalo se da oni zaposleni koji su emocionalno inteligentniji uopšte (*upravljaju sopstvenim emocijama kako bi se olakšalo izvršenje radnog zadatka, odbacivanje negativnih emocija i povratak konstruktivnim opcijama rešenja problema; usredsređeni su ka željenom cilju, prevazilaze negativne emocionalne impulse i odlaze zadovoljstva kako bi se postigao željeni ishod; osetljivi su prema osćenjima drugih, imaju sposobnost prepoznavanja šta drugi osećaju i žele i poseduju lakoću u interakciji sa drugima i kreiranju društvenih veza, imaju sposobnost usmeravanja emocija i ponašanja drugih kao i indukovanje poželjnih reakcija drugih*) i imaju naglašeniju samosvest u odnosu na druge dimenzije emocionalne inteligencije, odnosno *imaju sposobnost razumevanja samog sebe, lako prepoznaju konkretna osećanja u datom trenutku, svesni su svojih sklonosti i resursa što im daje sposobnost precizne samoevaluacije i neophodno samopouzdanje*. Ovi zaposleni će lako prevazići očekivanja *kako korisnika usluge tako i organizacije za koju rade a njihovo angažovanje prilikom usluživanja korisnika usluga prevazilaziće formalne zahteve radne uloge*. Upravo ta vrsta ponašanja je veoma značajna za turizam i ugostiteljstvo pošto se usluga odvija prilikom direktnog kontakta između zaposlenog i turista, jedinstvena je i nikada se ne ponavlja na isti način. Kako bi se postigla izuzetna usluga, samim tim lojalnost korisnika i

pozitivan usmeni marketing, organizacije treba da podstiču svoje zaposlene da razvijaju emotivnu inteligenciju putem ciljanih edukacija.

Ključna je uloga lidera u ovom procesu. Potvrđeno je da priroda veze između lidera i sledbenika direktno utiče na to da li će zaposleni raditi “onoliko koliko je plaćen” ili će biti motivisan da pruži dodatnu vrednost u korist korisnika usluge i organizacije u cilini. Veoma je važno postojanje povratne informacije, odnosno vrednovanja dodatnih napora zaposlenog od strane lidera, posebno ako je zaposleni *svestan svojih potencijala* (što je odlika dimenzije samosvest). Ako zaposleni nema utisak da se njegov doprinos ceni, vrlo je verovatno da će težnja ka postizanju izuzetnosti izostati. Važno je da lider upotrebi formalne i neformalne vidove nagrađivanja i da pohvali zaposlene koji se ističu i podstakne one koji to ne čine. Time što su zaposleni bliski lideru, dolazi do osećaja međuzavisnosti i želje da se takav kvalitetan odnos održi i opravda. Tu se računa na angažovanje i jedne i druge strane.

Junus i sar. (2010) smatraju da je neophodno naglasiti značaj uočavanja i iskazivanja emocija, empatičnost, brižnost među zaposlenima i upotrebu emocija na radnom mestu kako bi se izgradilo pozitivno radno okruženje. Takođe, ovi autori smatraju da je emocionalna inteligencija značajna za lidere koji nastoje da poslovno unapređuju svoje sledbenike i podstiču njihovo prosocijalno ponašanje. Da bismo unapredili ovaj domen prosocijalnog ponašanja neophodno je primeniti edukacije koje će se bazirati na unapređivanju emocionalne inteligencije i lidera i sledbenika. Kako bi interakcija sa korisnicima usluga bila na visokom nivou, ključna je sposobnost dobrog razumevanja socijalnih situacija i lakoća interakcije sa drugima, ali i usmeravanja i razumevanje svojih i emocija i ponašanja drugih ljudi, što je veoma korisna sposobnost kod na primer, rešavanja problema korisnika usluga ali i žalbi i primedbi koje bi oni mogli imati.

8.2.2 Analiza prediktora prosocijalnog ponašanja unutar okvira radnih uloga

Emocionalna inteligencija i LMX razmena su prediktori prosocijalnog ponašanja unutar okvira radnih uloga, pri čemu empatija ima najveći doprinos, a upravljanje emocijama je negativan prediktor. Utvrđeno je medijatorno dejstvo LMX razmene na regresiju između upravljanja emocijama i prosocijalnog ponašanja unutar radnih uloga, pri čemu LMX razmena umanjuje uticaj upravljanja emocijama na ovaj domen prosocijalnog ponašanja.

Kad posmatramo *prosocijalno ponašanje unutar okvira radnih uloga* i prediktornu funkciju emocionalne inteligencije, utvrdili smo da oni zaposleni koji su emocionalno inteligentni će biti i skloni prosocijalnom ponašanju unutar okvira radnih uloga.

Odnosno zaposleni koji *prepoznaju svoja osećanja u datom trenutku, sopstveno unutrašnje emotivno stanje, sklonosti i resurse*, koji su *usredsređeni ka cilju i imaju sposobnost odlaganja negativnih impulsa, imaju sposobnost odlaganja zadovoljstva kako bi postigli željeni ishod*, koji *utiču na druge i indukuju poželjne reakcije drugih, utiču na izgradnju veza i timski rad, obaviće sve radne zadatke koji su definisani radnim ugovorom, adekvatno će obavljati sve ono što se od njih traži kao i sve što korisnici usluge od njih zahtevaju*, čak i ako im se to u datom momentu ne dopada ili bi se trenutno bavili nekim drugim radnim zadatkom.

Zaposleni koji imaju izraženiju empatičnost u odnosu na druge dimenzije emocionalne inteligencije, odnosno *razumeju sebe i druge, razumeju sopstvene ali i emocije drugih, razumeju potrebe i brige drugih, spremni su da pomognu drugima, da socijalno orijentišu druge i prihvataju različitosti*, poštujuće *konkretne, definisane okvire radne uloge* prilikom usluživanja korisnika usluga. Ti zaposleni su orijentisani na svoje radne zadatke i verovatno doživljavaju kao svoj lični neuspeh ako radni zadaci koji su im povereni, nisu adekvatno obavljani iz razloga što dobro razumeju potrebe drugih (lidera ili korisnika usluge).

Vežu između dimenzija empatija u prosocijalno ponašanje unutar okvira radnih uloga može objasniti ajtem: *Upuštam se u intimne konverzacije sa drugima*. Ponekad turisti koji putuju sami su usamljeni i traže priliku za ostvarivanje prijateljstva na putovanjima. Imaju potrebu da se nekome povere a kada se to ne ostvari sa nekim od drugih turista na kruznu, postoji mogućnost da će se gost okrenuti nekom od zaposlenih. Ajtem koji meri prosocijalno ponašanje unutar okvira radnih uloga je: *Pomažem korisnicima u svemu što od mene traže*. Ukoliko su spremnost da se saslušaju i da se sa turistom stupi u intimniju konverzaciju, neke od potreba za koje se turista obraća zaposlenom, onda se može objasniti veza između empatije i prosocijalnog ponašanja unutar radnih uloga. Negativna prediktorna funkcija dimenzije upravljanje emocijama na prosocijalno ponašanje zaposlenih u okviru radnih uloga može se objasniti time što zaposleni koji imaju naglašenu sposobnost upravljanja emocijama *lakše izvršavaju radne zadatke, odbacuju negativne emocije vraćaju se konstruktivnim opcijama rešenja problema*. Njihove sposobnosti obuhvataju: *samokontrolu, pouzdanost, savesnost, prilagodljivost i inovativnost*. Ako se fokusiramo na inovativnost kao osobinu ovih zaposlenih i prirodu radnih zadataka koji se vezuju sa prosocijalnim ponašanjem unutar uloga (*jasno definisani opisom posla ili radnim ugovorom, "ono što drugi od mene traže", i slično*) možemo objasniti

negativnu prediktornu funkciju upravljanja emocijama kod izraženo inovativnih osoba koje imaju potrebu za slobodnijim i manje precizno definisanim načinima obavljanja radnih zadataka a ne repetativnosti i formom.

Rezultati su pokazali postojanje medijatornog dejstva LMX razmene na regresiju između upravljanja emocijama i prosocijalnog ponašanja unutar radnih uloga.

Sposobnost upravljanja emocijama je bitna za rešavanje uobičajenih radnih operacija. Rezultati istraživanja pak ukazuju na to da odnos zaposlenih sa liderom umanjuje uticaj upravljanja emocijama na prosocijalno ponašanje unutar radnih uloga. Jedan od ajtema za merenje LMX razmene jeste i *Kako biste okarakterisali efektivnost Vaših radnih relacija sa liderom?*. Ukoliko je zaposleni dao nisku ocenu za efektivnost njegovih radnih relacija sa liderom to može da implicira postojanje problema u odnosu zaposlenog i njegovog nadređenog. To uvelikom može uticati na nesposobnost zaposlenih da upravljaju sopstvenim emocijama, odbacuju negativne emocije i da se vrate konstruktivnim opcijama rešenja problema. To dalje implicira da zaposleni teže *kontrolišu svoje negativne emocije, promene raspoloženja i svoja osećanja kada su drugi ljuti na njih*, što im takođe otežava da se skoncentrišu na svoje uobičajene radne zadatke i radne obaveze koje su im u opisu posla. Kao što je već pomenuto, bitne stavke odnosa lider-sledbenik su i *U kom stepenu osećate da Vaš rukovodilac prepoznaje Vaše potencijale* kao i *U kom stepenu ste informisani kako je zadovoljan ili nezadovoljan Vaš rukovodilac sa Vašim radom*, kao i *U kom stepenu lider razume probleme sa kojima se suočavate na radnom mestu*. Ukoliko lider ne razume problem sa kojim se zaposleni suočava na poslu, ne prepoznaje njegove potencijale i ne daje adekvatnu povratnu informaciju o obavljenom poslu, to može stvoriti negativne emocije i smanjiti samokontrolu i pribranost zaposlenog što može da se odrazi na *ispunjenje uobičajenih zadataka, učtivost u komunikaciji – pozdravljanje i zahvaljivanje korisnicima usluge* i slično, kao i na *ispunjavanje specifičnih zahteva korisnika usluga i pružanje pomoći kada to od zaposlenog traži*.

I drugi autori su utvrdili pozitivnu povezanost empatije sa ponašanjem koje se fokusira na performanse (Kellelt, Humphrey, & Sleeth, 2006). Jang i Dulević (2007) su utvrdili pozitivnu povezanost između samosvesti i performansi zaposlenih. Podsakof i sar. (1990) naprotiv smatraju da transformaciono liderstvo treba da se fokusira na prosocijalno ponašanje izvan radnih uloga. Transformacioni lideri “podizü obične ljude na neobične visine” i čine da sledbenici rade više nego što se od njih očekuje. Dakle, fokus transformacionog lidera ne bi trebalo da bude na ponašanju koje je definisano radnim ugovorom. Nasuprot tome Ilies i sar.

2007 su utvrdili da LMX bolje predviđa ponašanje u okviru radnih uloga u poređenju sa diskrecionim ponašanjem.

8.2.3 Analiza prediktora kooperativnosti

Rezultati su pokazali da su emocionalna inteligencija i LMX razmena prediktori kooperativnosti. Socijalne sposobnosti imaju najveći doprinos, a samosvest i empatija su negativni prediktori. Utvrđeno je da LMX razmena vrši medijatornu funkciju na regresiju između empatije i kooperativnosti pri čemu se uticaj empatije umanjuje. Takođe, utvrđeno je medijatorno dejstvo LMX razmene na regresiju između samosvesti i kooperativnosti pri čemu LMX razmena umanjuje uticaj samosvesti.

Za uspešno poslovanje cele organizacije, bitno je negovati timski rad na svim organizacionim nivoima. U uslužnim delatnostima, zaposleni koje rade u prvim redovima, oslanjaju se direktno ili indirektno na zaposlene koji nisu u kontaktu sa korisnicima usluga. Najjednostavniji primer je da konobar pruža uslugu hrane i pića, ali zaposleni u kuhinji pripremaju hranu a perači se brinu o čistoći pribora i posuđa za jelo. Dakle, sva radna mesta su u manoj ili većoj međuzavisnosti. Posebno na brodovima za turistička krstarenja je značajno održati timski duh i dobru atmosferu, gde zaposleni rado pomažu jedni drugima a radni zadaci se brže, lakše i kvalitetnije obavljaju. U ovako malim sredinama, negativan uticaj pojedinca se vrlo lako odrazi na ceo tim, kada je vrlo teško povratiti ravnotežu međuljudskih odnosa.

One zaposlene koji su emotivno inteligentniji, koji imaju sposobnost upravljanja emocijama, odlikuje *samokontrola, pouzdanost, savesnost, prilagodljivost i inovativnost*, oni imaju sposobnost samomotivacije – *poseduju emotivne tendencije koje vode ka ili olakšavaju postizanje ciljeva, želju za postignućem, posvećenost, inicijativu i optimizam*, iznad svega imaju izražene socijalne sposobnosti, odnosno *poseduju sposobnost razumevanja socijalnih situacija, sa lakoćom stupaju u interakcije sa drugima i kreiraju društvene veze, poseduju sposobnost usmeravanja emocija i ponašanja drugih, uspešno indukuju poželjne reakcije drugih, upravljaju konfliktima, deluju kao katalizator promena, podstiču izgradnju veza, saradnju i timski rad, utiču na sinergiju grupe i ostvarivanje zajedničkih ciljeva, će biti od pomoći kolegama koji imaju puno posla, biće spremni da pomognu novopridošlim kolegama iako se to od njih ne zahteva, dobrovoljno će pomagati kolegama koji se susreću sa poteškoćama u obavljanju radnih zadataka.*

Primećena je negativna prediktorna funkcija empatije. Što znači da u ovakvom radnom okruženju, zaposleni žive i rade “pod istim krovom”, stoga, najveći deo svog vremena provode zajedno. Tako se prijateljske i partnerske veze lako ostvaruju i brzo produbljuju. Po nekad, zaposleni gube objektivnost i više brinu i saosećaju sa onim kolegama sa kojima su ostvarili bliskost, nego sa onima sa kojima nisu ili im se lično ne dopadaju. U tom slučaju kooperativnost na nivou tima može da trpi, pa je bitno edukovati zaposlene da prepoznaju u kojim situacijama reaguju u skladu sa navedenim primerom i podstaći ih da pomažu na isti način svima podjednako, ne samo onima prema kojima doživljavaju naklonost.

Drugo objašnjenje bi moglo biti da neka radna mesta podrazumevaju sama po sebi aktivnosti u kojima se zaposleni oslanjaju samo na sebe i svoj rad. Na primer, zaposleni na recepciji na kruzerima najveći deo radnih sati u toku dana provode obavljajući radne zadatke samostalno, bez interakcije sa drugim zaposlenima iz istog departmana. Zaposleni u restoranu i baru funkcionišu u suštini kao tim, ali svaki član tima ima svoja sopstvena zaduženja u smislu posluživanja određenog broja stolova i gostiju. Tačnost i brzina su veoma bitni u procesu usluživanja, posebno u objektima ovako visoke kategorije kao što su kruzeri na kojima je izvršeno istraživanje. U tom slučaju, zaposleni se maksimalno orijentišu ka satisfakciji gostiju koje uslužuju a manje obraćaju pažnju na svoje saradnike, upravo zbog organizacije rada u restoranima (podeljenost na reone). Osim reonske podele, na kruzerima u restoranima i barovima, postoji tačno utvrđen raspored operacija koje svaki član tima obavlja, a koji se dalje rotira po završetku kruza. Tako svaki član tima ima svoje radne zadatke koje određuje lider tima. Ovakav sistem rada može donekle objasniti dobijene rezultate, pošto diferenciranost i raspodela radnih zadataka, a sa druge strane vremenska ograničenost za njihovo izvršavanje, ponekad prosto ne ostavljaju previše prostora za empatičnost u funkciji kooperativnosti, odnosno međusobnog ispomaganja članova ovog tima.

Negativna prediktorna funkcija samosvesti bi se mogla objasniti time što zaposleni koji su samosvesni *dobro razumeju samog sebe; prepoznaju konkretna emotivna stanja, sopstvene sklonosti, resurse i situacije, imaju sposobnost precizne samoevaluacije i samopouzdanje*, i stoga smatraju da i drugi pojedinci imaju slične sposobnosti, posebno pri izvršenju radnih zadataka. Visok skor za samosvest bi mogao značiti da ovi zaposleni smatraju da svi ostali članovi tima mogu podjednako da doprinesu, vodeći se saznanjima o sopstvenim potencijalima, posebno ako su njihovi potencijali visoki, smatraju da ni drugima ne treba pomoć prilikom obavljanja radnih zadataka.

Ključna je uloga lidera kod prepoznavanja problema pre nego što se desi i njihovog sprečavanja. Lider igra veliku ulogu u kreiranju celokupne atmosfere u organizaciji. Ako menadžeri na srednjim i višim nivoima demonstriraju kooperativnost između sebe vrlo je verovatno da će i ostali zaposleni slediti njihov primer.

Podsakof i sar. (2001) utvrdili pozitivnu vezu između percepcije LMX razmene i altruizma i pozitivnu vezu sa prosocijalnim ponašanjem. Razume se da zaposleni koji je deo kvalitetne LMX razmene mora da poseduje sposobnost razumevanja emocija drugih, pošto je razmena recipročna i odvija se dvosmerno. Pomaganje drugima da napreduju je veoma značajna osobina koju u svakom smislu treba unapređivati kod menadžera i nemanadžerskog osoblja. Ne treba zaboraviti moć osmeha i lepe reče, posebno u sredinama gde zaposleni provode i do dva meseca radeći svakodnevno, često odvojeni od svojih prijatelja, porodice i doma.

Rezultati su pokazali da LMX razmena jeste medijator odnosa između samosvesti i kooperativnosti i da umanjuje uticaj samosvesti na kooperativnost.

Emocionalna svest, precizna samoevaluacija i samopouzdanje koje karakterišu dimenziju samosvesti svakako mogu da utiču na to da zaposleni prepozn pravi trenutak, situaciju i sopstvene sposobnosti koje mogu pomoći kolegama sa kojim radi (kooperativnost). Međutim, istraživanje je pokazalo da odnos sa liderom (LMX) smanjuje uticaj samosvesti na kooperativnost. Ako posmatramo neke od ajtema za merenje kvaliteta razmene na relaciji nadređeni-zaposleni kao što su *U kom stepenu osećate da Vaš rukovodilac prepoznaje Vaše potencijale* i *U kom stepenu ste informisani kako je zadovoljan ili nezadovoljan Vaš rukovodilac sa Vašim radom* možemo objasniti kako ova dimenzija može uticati na relaciju samosvest-kooperativnost. Ukoliko zaposleni percipira da ga nadređeni ne podržava dovoljno i ne prepoznaje njegove potencijale i ukoliko zaposleni nema informacije o tome da li je nadređeni prepoznao njegov trud u pogledu spremnosti da pomogne kolegama, prisustvo samosvesti u smislu *prepoznavanja sopstvenih sklonosti, resursa i situacija, i prepoznavanje konkretnog osećanja u datom trenutku* (koji uvelikom mogu biti podsrek za pružanje pomoći kolegama), manje će doći do izražaja i manje rezultirati time da se pomogne kolegama. Uzrok ovome može biti neadekvatna povratna informacija koju zato što zaposleni čini, dobija od lidera. Odnosno, iako je zaposleni svestan svojih sposobnosti i resursa i u datom momentu prepoznaje situaciju u kojoj kolegama treba pomoć, on će to ređe činiti ukoliko za to ne dobija nikakav podstrek od strane rukovodioca. Takođe, i činjenica da je jedan od ajtema odnosa lider-sledbenik: *U kom stepenu lider želi da stečenu moć koristi da bi Vam pomogao u rešavanju*

problema na radnom mestu, može biti potencijalno objašnjenje za ovu relaciju. Ako lider nema volju da pomogne zaposlenom da reši neki problem, to može uticati i na sličan odnos prema kolegama, odnosno sposobnost zaposlenog da prepozna situaciju i sopstvene sklonosti ređe će rezultirati pružanjem pomoći kolegama.

Istraživanjem je potvrđeno medijatorno dejstvo LMX razmene na regresiju između empatije i kooperativnosti. *Razumevanje i osetljivost prema osećanjima drugih kao i sposobnost prepoznavanja šta drugi osećaju i žele* (empatija) uvelikom utiču da pomognemo svojim kolegama na random mestu i budemo kooperativni. Međutim, istraživanje je pokazalo da LMX smanjuje uticaj empatije na kooperativnost. Moguće je da nizak kvalitet odnosa sa liderom utiče na to da se naša empatija manje ispoljava u pružanju pomoći kolegama. Neki od ajtema odnosa lider sledbenik je *U kom stepenu osećate da Vaš rukovodilac prepoznaje Vaše potencijale kao i U kom stepenu ste informisani kako je zadovoljan ili nezadovoljan Vaš rukovodilac sa Vašim radom*. Naime, ukoliko zaposleni ne percipira visoku podršku rukovodioca koji ne prepoznaje njegove potencijale, i ukoliko ne dobija adekvatnu povratnu informaciju za obavljen posao, verovatno je da će biti manje motivisan da pruži pomoć kolegama, odnosno sposobnost zaposlenog da prepozna šta drugima treba i šta žele manje će se ispoljavati zbog nezadovoljstva odnosom sa liderom. Takođe, jedan od ajtema je i *U kom stepenu lider želi da stečenu moć koristi da bi Vam pomogao u rešavanju problema na radnom mestu*. Ako nam lider ne pomaže u rešavanju problema na random mestu to svakako može demotivisati delovati da ni zaposleni ne želi da pomogne kolegama, jer mu time lider daje loš primer. Ukoliko je odnos sa liderom percipiran kao neefektivan, to takođe može delovati demotivisati i smanjiti volju zaposlenog da pomogne drugima.

8.3 MEĐUGRUPNE RAZLIKE NA OSNOVU SOCIODEMOGRAFSKIH KARAKTERISTIKA

Na osnovu rezultata tvrđeno je da postoje značajne razlike u rezultatima za empatiju kod muškaraca i žena, vrednost eta kvadrata se smatra srednjim uticajem, a polna razlika objašnjava 2% varijanse empatije, odnosno žene imaju izraženiju empatiju u odnosu na muškarce u ispitivanom uzorku. Rezultati istraživanja Kavalo i Brienca, (2006) potvrdili su da žene imaju viši skor za emocionalnu inteligenciju uopšte, u odnosu na muškarce. Razlike u prosocijalnom ponašanju i kvalitetu LMX razmene nisu utvrđene na osnovu polnih razlika

ispitanika, za razliku od rezultata prethodnih istraživanja koja su utvrdila da žene imaju viši stepen prosocijalnog ponašanja od muškaraca (Lovell, Kahn, Anton, Davidson, Dowling, Post, & Mason, 1999; Farrell and Finkelstein, 2007) ali i da su žene sklonije da pomažu drugima u odnosu na muškarce (Bridges, 1989).

Ustanovljeno je da postoje statistički značajne razlike između starosnih grupa u pogledu samomotivacije, prosocijalnog ponašanja izvan okvira radnih uloga, kooperativnosti i LMX razmene. Primećeno je da se samomotivacija postepeno povećava sa starošću ispitanika. Majer i Salovej smatraju da se emocionalna inteligencija razvija s godinama i iskustvom, pa veruju da ona nije u vezi sa osobinama, sklonostima i načinom razmišljanja (Mayer & Salovey, 1993, str. 433), rezultati dobijeni ovim istraživanjem su u skladu sa navedenom tvrdnjom i pokazuju da se sa starošću unapređuje samomotivacija ispitanika.

Kod prosocijalnog ponašanja izvan okvira radnih uloga primećeno je da je se srednja vrednost skora za prosocijalno ponašanje izvan okvira radnih uloga ispitanika zaposlenih na brodovima za turistička krstarenja povećava srazmerno sa starošću – dakle, stariji zaposleni imaju naglašenije sklonosti ka prosocijalnom ponašanju izvan okvira radnih uloga u odnosu na mlađe ispitanike.

Kooperativnost kod ispitanika različite starosne dobi se ponaša na sličan način. Srednja vrednost skora za kooperativnost se povećava srazmerno sa starošću ispitanika, slično kao i prosocijalno ponašanje izvan okvira radnih uloga – dakle, stariji zaposleni su skloniji kooperativnosti u odnosu na mlađe kolege.

Prilikom analiziranja prosocijalnog ponašanja unutar radnih uloga nisu primećene statistički značajne razlike u odnosu na starost ispitanika, odnosno, nezavisno od starosti, ispitanici obavljaju svoje radne zadatke prilikom usluživanja korisnika usluga onako kako se to od njih očekuje na osnovu zahteva radnog mesta.

Slično se pokazao i za LMX razmenu. Na osnovu rezultata možemo zaključiti da stariji zaposleni imaju bolji kvalitet LMX razmene u odnosu na mlađe kolege. Iako su se neke studije bavile ispitivanjem demografskih varijabli kao prediktora LMX razmene, Dušon i sar. (1986) smatraju da ne postoji mnogo razloga za razvijanje LMX teorije na osnovu demografskih karakteristika. Ovi istraživači su izračunali uticaj stepena obrazovanja, pola i starosti na LMX razmenu i nisu utvrdili značajne rezultate. Ni novija istraživanja (Minsky, 2002; Matkin & Barbuto, 2012) nisu utvrdila vezu između demografskih karakteristika (starost, rasna

pripadnost) i LMX razmene. Nasuprot tome, Liden i sar. (1997) su utvrdili antecedente LMX i došli su do zaključka da su karakteristike sledbenika (ponašanje, lični atributi, performanse, kompetencije, godine, polna struktura i obrazovanje) prediktori LMX razmene. Graen i sar. (1982) su utvrdili pozitivnu vezu između polnih i rasnih sličnosti i LMX razmene.

Šta čini starije ispitanike kooperativnijim, sklonijim prosocijalnom ponašanju izvan radnih uloga, samosvesnijim i šta utiče na to da je kvalitet njihovog poslovnog odnosa sa liderom bolji u odnosu na mlađe kolege? Ako se pretpostavi da stariji zaposleni imaju i više radnog iskustva i da su proveli više vremena radeći u konkretnom radnom okruženju, može se pretpostaviti i da su oni tokom vremena razvili određena ponašanja koja im omogućavaju olakšano obavljanje radnih zadataka i napredovanje na poslu. Obavljanje sličnih radnih zadataka duži vremenski period, omogućava zaposlenom da postane *usredsređen ka postizanju cilja, prevaziđe negativne emocionalne impulse i odloži zadovoljstvo zarad postizanja ciljeva. Kod zaposlenog se javlja želja za postignućem, posvećenost i optimizam.* To su osobine koje se odnose na samomotivaciju, dimenziju emocionalne inteligencije. Kako je potvrđeno, ova dimenzije se sa starenjem povećava u okviru ispitivanog uzorka. Ako zaposleni radi na određenoj poziciji ili u organizaciji duži vremenski period, verovatno je da će taj zaposleni prevazići okvire očekivanog u pogledu obavljanja radnih zadataka pri usluživanju korisnika usluge i posvetiti se pružanju izvrsne usluge. Kada zaposleni obavlja radne zadatke duži vremenski period, pronalazi efikasnije načine za njihovo izvršenje. Stariji zaposleni verovatno više pomažu drugim kolegama iz razloga što svoje sopstvene ciljeve stavljaju iza ciljeva grupe ali i zato što su u toku svog radnog iskustva (pod pretpostavkom da je ono proporcionalno njihovoj starosti) uvideli lakše i efikasnije načine obavljanja radnih zadataka. Ako su stariji saradnici zaposleni u organizaciji već neko duže vreme, oni uživaju poverenje i uvažavanje od strane lidera. Ako lider poverava složenije radne zadatke ovim zaposlenima, oni to uzvraćaju na taj način što preuzimaju više odgovornosti na sebe kako bi opravdali poverenje lidera.

Ustanovljene su statistički značajne razlike između zaposlenih na osnovu hijerarhijskog nivoa posla u pogledu prosocijalnog ponašanja izvan okvira radnih uloga, kooperativnosti, LMX razmene, samosvesti, upravljanja emocijama i samomotivacije, dakle, utvrđena je statistički značajna razlika u varijansama različitih grupa za šest od ukupno devet analiziranih varijabli. Ne postoje statistički značajne razlike kod ispitanika na različitim pozicijama u organizaciji u pogledu prosocijalnog ponašanja unutar okvira radnih uloga, empatije i socijalnih sposobnosti.

Srednja vrednost za prosocijalno ponašanje izvan okvira radnih uloga i kooperativnost merene za sledbenike statistički značajno se razlikuju, odnosno niže su od srednje vrednosti merenih za menadžere nižeg nivoa, a srednje vrednosti menadžera nižeg nivoa su za nijansu više od srednjih vrednosti menadžera srednjeg i višeg nivoa. Razlog za najviši skor za ova dva vida prosocijalnog ponašanja kod menadžera nižeg nivoa (menadžeri departmana: recepcija, restoran, sobe i kuhinja,) mogao bi biti taj što su ovi zaposleni tek započeli svoju menadžersku karijeru i imaju želju da se dokažu članovima svog tima i svom supervizoru (hotel menadžeru) kao dobri uzori i pouzdani radnici. Stoga, ovi zaposleni rade više što se od njih očekuje i trude se da sarađuju sa menadžerima ostalih departmana kako bi motivisali svoj tim da ih u tome sledi, odnosno kako bi dobili priznanje od hotel menadžera i nastavili uzlaznom linijom u svojoj karijeri. Na kruzerima postoji visok stepen međuzavisnosti između različitih departmana, pa je stoga evidentan i visok nivo kooperativnosti između tih menadžera. Oni služe kao uzor članovima svog tima, i ako postoji visok stepen kooperativnosti među njima, verovano je i da će se to odraziti na kooperativnost zaposlenih u različitim departmanima. To je veoma bitno na brodovima za turistička krstarenja rekama zbog prirode poslovanja, na ograničenom prostoru, gde se sve radne operacije izvode planski i svako ima svoja precizno definisana zaduženja. Sa druge strane, radne operacije nisu striktno definisane kao kod klasičnog hotelskog poslovanja, tako da se na brodovima za krstarenja rekama mnogi radni zadaci preklapaju između više departmana čime se pojačava njihova međuzavisnost i timski rad. Razlog za to je ograničen prostor i ljudstvo. Ovo je sredina gde zaposleni intenzivno rade, ne samo u svom departmanu nego se naglašava ispomoć među departmanim zarad postizanja zajedničkih ciljeva (npr. zaposleni iz domaćinstva nakon završetka večernje smene pomažu radnicima restorana poliranjem čaša i pribora za jelo kako bi se radni zadaci što pre obavili, ali i da bi se ispoštovali međunarodni zahtevi za maksimum radnih sati u toku radne nedelje; zaposleni iz kuhinje pomažu zaposlenima nautičkog tima prilikom iznošenja smeća; svi departmani pomažu pri unošenju kofera prilikom ukrcaja gostiju itd). Stoga je jasno zašto baš menadžeri nižeg nivoa imaju najvišu vrednost skora za kooperativnost. Njihov lični uspeh je nerazdvojan od uspeha njihovog departmana, kao što uspeh čitave organizacije i top menadžmenta počiva na uspehu nižih nivoa hijerarhijske lestvice. Menadžeri srednjeg i višeg nivoa (hotel menadžeri i menadžeri na korporativnom nivou), imaju malo manji skor za ova dva vida prosocijalnog ponašanja (izvan okvira radnih uloga i kooperativnost) od menadžera nižeg nivoa. Moguće objašnjenje za to je i da su menadžeri na ovim pozicijama nešto ređe u direktnom kontaktu sa korisnicima usluga u odnosu na menadžere departmana i da im većinu radnih zadataka te vrste delegiraju pa tokom vremena delimično gube sklonost ka

prevazilaženju očekivanja u tom pogledu. Takođe, ovi menadžeri uglavnom rade samostalno, nezavisno od svojih kolega (samo jedan hotel menadžer je zaposlen na kruzera a korporativni menadžeri najveći deo svog vremena putuju od kruzera do kruzera kako bi pružili poslovnu podršku hotel menadžerima). To bi moglo biti objašnjenje za nešto niži skor za kooperativnost. Ovi menadžeri su navikli da budu samostalni i na neki način jedini u svom rangu najveći deo svog radnog vremena. Međusobna saradnja menadžera ovog ranga unajvećem ostvaruje se putem komunikacije telefonom, elektronskom poštom ili u toku kolektivnih edukacija koje se organizuju pred početak plovne sezone. Ostali deo godine, ovi menadžeri nemaju mnogo mogućnosti za kooperativnost sa kolegama istog ranga dok se kooperativnost između menadžera departmana demonstrira svakodnevno.

Kada posmatramo srednje vrednosti za LMX razmenu, primetno je da se ona povećava srazmerno sa hirerhijskim nivoom posla. Jedno objašnjenje može biti to da su menadžeri na višim nivoima skloniji davanju društveno prihvatljivijih odgovara od nemanadžerskog osoblja. Može se reći i da što je pozicija viša, to su i leaderske sposobnosti menadžera naprednije i kvalitet LMX razmene bolji, pa su menadžeri na samom vrhu hijerarhijske lestvice sa razlogom opisali LMX razmenu sa svojim liderom kao najkvalitetniju.

Uvidom u srednje vrednosti skorova za tri dimenzije emocionalne inteligencije (samosvest, upravljanje emocijama i samomotivacija) za koje se pokazalo da postoji statistički značajna razlika na osnovu hijerarhijskog nivoa posla, može se zaključiti da su najviše srednje vrednosti zabeležene za menadžere nižeg nivoa. Može se pretpostaviti, pošto je emocionalna inteligencija merena po principu samoevaluacije, da menadžeri nižeg nivoa imaju potrebu da predstave sebe u najboljem svetlu. Menadžeri na najvišim pozicijama su već ostvareni u svojoj karijeri pa su stoga verovatno i njihovi odgovori realističniji u ovom pogledu.

Statistički značajne razlike između srednjih vrednosti skorova grupa različitog stepena obrazovanja se nisu utvrdile. To znači da visoko obrazovanje nije garancija da će zaposleni na brodu za turistička krstarenja demonstrirati visok stepen prosocijalnog servisnog ponašanja, emocionalne inteligencije i LMX razmene.

Posmatranjem srednjih vrednosti skorova ispitanika podeljenih u grupe na osnovu radnog iskustva, ustanovljeno je da postoji statistički značajna razlika u pogledu prosocijalnog ponašanja izvan okvira radnih uloga, kooperativnosti, LMX razmene, upravljanja emocijama i samomotivacije, dakle, utvrđena je statistički značajna razlika u varijansama različitih grupa za pet od ukupno devet analiziranih varijabli. Utvrđeno da ne

postoje statistički značajne razlike u pogledu prosocijalnog ponašanja unutar okvira radnih uloga, samosvesti, empatije i socijalnih sposobnosti u zavisnosti od radnog iskustva ispitanika.

Srednje vrednosti za prosocijalno ponašanje izvan okvira radnih uloga i kooperativnost rastu sa radnim iskustvom. Tako su srednje vrednosti za zaposlene sa najvećim stepenom radnog iskustva u branši i najviše za ova dva vida prosocijalnog ponašanja. Ovo se može dovesti u vezu sa već navedenim objašnjenjem za srednje vrednosti analizirane na osnovu starosti i hirerarhijskog nivoa posla pod pretpostavkom da su najiskusniji radnici i najstariji radnici u organizaciji. Što su zaposleni iskusniji, postoji i više različitih situacija u kojima su imali priliku da demonstriraju svoje sposobnosti pa im samim tim postaje lakše dostižno da zadive korisnike usluga. U turizmu i ugostiteljstvu može se računati na raznolikost u pogledu problema i rešenja sa kojima se zaposleni svakodnevno susreću. Određene situacije se ipak ponavljaju ako ne na isti, makar na sličan način i to je ono što olakšava iskusnijim zaposlenima da se sa tim situacijama nose ili ih predvide i izbegnu. Na primer, na kruzerima koji krstare rekama često se dešava da se zbog fluktuacije vodostaja menja itinerer. U tim situacijama treba reagovati brzo, prilagoditi program na kopnu ali i na kruzeru, u skladu sa novim okolnostima. Zaposleni koji su se više puta našli u ovakvim situacijama, lakše će doći do rešenja ako primene naučeno iz prošlih iskustava. Manja je verovatnoća da će doći do iste greške dva puta. Na primer, ako se vreme plovidbe produžava u odnosu na ono što je planirano, menadžment će organizovati neku vrstu zabave za goste (kulinarska demonstracija, kviz, predavanje na temu od značaja za region kroz koji se plovi i slično); ako je vreme zadržavanja na kopnu duže od planiranog zbog promene pristaništa (to može rezultirati u većim udaljenostima od turističkih atrakcija i dužeg vremena provedenog putujući autobusima) menadžment će turistima ponuditi novac (o trošku kuće) za obrok na kopnu da se ne bi narušavao program i otkazati pripremu ručka na kruzeru. U takvim situacijama dolazi do izražaja iskustvo i sposobnost rešavanja problema ali i međuzavisnost zaposlenih u svim departmanima.

Slično se može zaključiti i za kvalitet LMX razmene. Što su zaposleni iskusniji, sve su više svesni međuzavisnosti između lidera i sledbenika kako bi se određene situacije na poslu uspešno premostile. Tako i lider i sledbenik koji imaju više radnog iskustva, uviđaju potrebu za kvalitetnom socijalnom razmenom u ovoj relaciji i daju veći doprinos da se ona ostvari. Zaposleni na brodu provode veliki deo vremena zajedno pošto rade i praktično žive zajedno u toku plovne sezone. Pojedini zaposleni poznaju jedni druge dugi niz godina i pored poslovnog odnosa izgrađuju i prijateljske veze. Samim tim se lider više oslanja u izvanrednim situacijama na one zaposlene koje poznaje duže i čijih je kvaliteta i nedostataka svestan, čtime se smanjuje rizik od neuspeha. Zaposleni verovatno oseća obavezu prema lideru koji mu je pružio

poverenje ali i koji mu je tokom vremena postao prijatelj i mimo posla i ulaže dodatne napore kako ne bi razočarao lidera.

Za dve dimenzije emocionalne inteligencije (upravljanje emocijama i samosvest) za koje je utvrđena statistički značajna razlika srednjih vrednosti skorova za ispitanike različitog stepena radnog iskustva. Utvrđeno je postepeno smanjenje srednjih vrednosti za ispitanike sa radnim iskustvom 6-10 i 11-15 godina da bi se nakon 16 godina radnog iskustva uočio trend porasta srednjih vrednosti. Moguće je da u preiodu 6-11 godina radnog iskustva pojedini zaposleni doživljavaju zasićenje i da se njihova sposobnost da upravljaju emocijama, onosno *sopstvenim negativnim impulsima*, za nijansu umanjuje. Turizam i ugostiteljstvo se baziraju na interakciji sa ljudima. Ponekad, zaposleni doživljavaju stres sa kojim nisi uvek u stanju da se nose i tada mogu biti iritirani i njihova sposobnost upravljanja emocijama i *svesnost o sopstvenim potencijalima* ne dolazi do izražaja. Ponekad se kaže da zaposleni u turizmu imaju “rok trajanja”, odnosno da mogu raditi taj posao do onog momenta dok im socijalne interakcije sa drugim ljudima ne postanu teret. Dobro rešenje u ovakvim situacijama je promeniti poziciju zaposlenom. Ako je zaposleni pored godina iskustva stekao potrebno znanje, moguće je da se taj zaposleni prebaci na drugo radno mesto kako bi se promena u načinu obavljanja radnih zadataka i izlazak iz rutine pozitivno odrazili na sposobnost ponovnog *usmeravanja ka cilju i pronalaženja konstruktivnog rešenja problema*.

8.4 NAUČNI I PRAKTIČNI DOPRINOS RADA

Rezultati doktorske disertacije imaju naučnu i praktičnu primenu. S obzirom na konstantni porast tražnje za ljudskim resursima u sektoru turističkih krstarenja u skladu sa kontinuiranim porastom kapaciteta i broja turista koji krstare, rezultati mogu biti smernica za odabir kadra za rad na brodovima za turistička krstarenja rekama, kako menadžerskog tako i nemanadžeskog. Uvideli smo da nam viši stepen obrazovanja ne garantuje boljeg radnika, uvideli smo takođe da je emocionalna inteligencija prediktor prosocijalnog servisnog ponašanja zaposlenih (okrenutog ka korisnicima usluga i drugim zaposlenima), ali smo takođe uvideli i da LMX razmena između lidera i zaposlenog ima direktan i indirektan uticaj na prosocijalno ponašanje zaposlenih.

Na tržištu na kome vlada visoka konkurencija, cilj je ne samo zadovoljiti potrebe i očekivanja korisnika usluga, nego ih prevazići a jedan od načina za to je i podsticanje prosocijalnog ponašanja kod zaposlenih. To znači da od lidera i kvaliteta veze koju gradi sa svakim od zaposlenih ponaosob, zavisi da li će korisnici usluga biti usluženi na način koji će

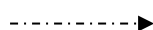
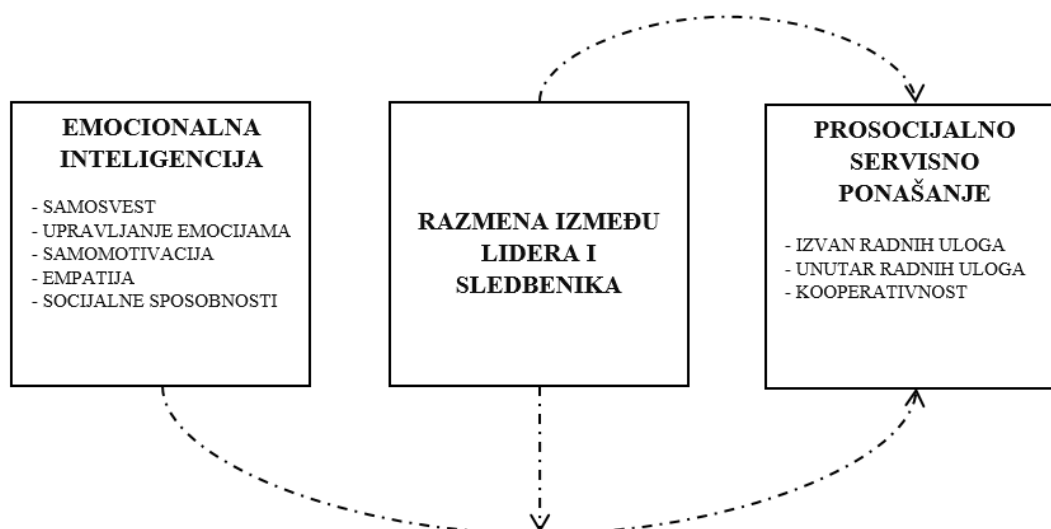
prevazići njihova očekivanja i da li će u organizaciji vladati timski duh i zaposleni pomagati jedni drugima, kako bi se postigli zajednički ciljevi.

Rezultati doktorske disertacije su korisni za menadžere na svim nivoima organizacije i ukazuju na različitosti zaposlenih različite starosne dobi, profesionalnog iskustva i hijerarhijskog nivoa posla a smernice mogu biti upotrebljene u odabiru edukacijskih programa za zaposlene.

Takođe, ovo istraživanje ističe značaj menadžmenta ljudskim resursima i delikatnost i individualnost svake pojedinačne veze između lidera i zaposlenog. Prošlo je vreme kada su menadžeri primenjivali uniformni stil menadžmenta (prosečni stil liderstva) u interakciji sa svakim zaposlenim podjednako. Takođe, praksa je napustila uverenje da treba da postoje unutrašnje i spoljašnje grupe i da se interakcije između lidera i zaposlenih u organizaciji odvijaju po principu nezavisnih vertikalnih dijadnih veza, cilj je da se svaki zaposleni oseća kao da je pripadnik unutrašnje grupe a uloga lidera je da motiviše zaposlene i da iz svakog ponaosob izvuče ono najbolje; da “obične ljude uzdigne do neobičnih visina”. Stoga lider ima veliku odgovornost da prepozna talentovane članove tima i da unapređuje sve kojima je to neophodno. Smatra se da mora postojati “odgovarajući” lider za svakog zaposlenog. Videli smo da se neke sposobnosti mogu unapređivati sa radnim iskustvom i starosnom dobi.

Teorijski doprinos se ogleda u tome da su uprkos svom značaju za servisne organizacije, oskudni izvori domaće literature u vezi sa faktorima koji utiču na prosocijalno ponašanje zaposlenih u prvim redovima uslužnih organizacija, odnosno inostrane po pitanju tretirane problematike na kruzerima i u turizmu generalno.

Rezultati istraživanja su prikazani na šemi 8. Pretpostavka **H1: Emocionalna inteligencija i LMX su pozitivni prediktori prosocijalnog ponašanja zaposlenih**, je delimično potvrđena. Pokazalo se da su emocionalna inteligencija i LMX razmena prediktori prosocijalnog ponašanja izvan okvira radnih uloga, pri čemu samosvest ima najveći uticaj; emocionalna inteligencija i LMX razmena su prediktori prosocijalnog ponašanja unutar okvira radnih uloga, pri čemu empatija ima najveći doprinos, a upravljanje emocijama je negativan prediktor i emocionalna inteligencija i LMX razmena su prediktori kooperativnosti, socijalne sposobnosti imaju najveći doprinos, a samosvest i empatija su negativni prediktori.



Delimično potvrđena pretpostavka

Šema 8: Rezultati istraživanja

Medijatorno dejstvo LMX razmene je predstavljeno pretpostavkom **H₂: LMX je medijator odnosa emocionalne inteligencije i prosocijalnog ponašanja**. Ova pretpostavka je delimično potvrđene (na šemi su prikazana isprekidanom linijom). Medijatorno dejstvo LMX razmene na regresiju između emocionalne inteligencije i prosocijalnog ponašanja izvan radnih uloga nije utvrđeno. Utvrđeno je medijatorno dejstvo LMX razmene na regresiju između upravljanja emocijama i prosocijalnog ponašanja unutar radnih uloga, pri čemu LMX razmena umanjuje uticaj upravljanja emocijama na ovaj domen prosocijalnog ponašanja. Utvrđeno je da LMX razmena vrši medijatornu funkciju na regresiju između empatije i kooperativnosti pri čemu se uticaj empatije umanjuje. Takođe, utvrđeno je medijatorno dejstvo LMX razmene na regresiju između samosvesti i kooperativnosti pri čemu LMX razmena umanjuje uticaj samosvesti.

Pretpostavka **H₃: Postoji statistički značajna razlika u prosocijalnom ponašanju zaposlenih u odnosu na sociodemografske razlike ispitanika**, je delimično potvrđena pošto je utvrđeno da su prisutne statistički značajne razlike u odnosu na starost, hijerarhijski nivo posla i radno iskustvo, kod prosocijalnog ponašanja izvan okvira radnih uloga i kooperativnosti. Statistički značajne razlike za prosocijalno ponašanje unutar radnih uloga za

pomenute tri sociodemografske varijable nisu utvrđene. Nisu utvrđene ni statistički značajne razlike na osnovu polnih (osim u empatičnosti) i razlika u stepenu obrazovanja ispitanika.

8.5 OGRANIČENJA I SMERINCE ZA BUDUĆA ISTRAŽIVANJA

Istraživanje je izvršeno putem upitnika koji se zasniva na samoproceni pa se može dovesti u pitanje objektivnost ispitanika. Anonimnost je naglašena upravo iz tog razloga. Još jedno ograničenje istraživanja se ogleda u prirodi mernog instrumenta za emocionalnu inteligenciju. Neki autori smatraju da upitnici koji se zasnivaju na samoproceni imaju nizak stepen pouzdanosti (Matthews, Zeidner, & Roberts, 2004) i da se teško može utvrditi verodostojnost odgovora.

Istraživanje je izvršeno među zaposlenima jedne kruz kompanije. U budućem istraživanju bi bilo dobro proširiti uzorak na nekoliko organizacija i kulturološki drugačijih regija. Bilo bi interesantno napraviti poređenje među rezultatima dobijenim na osnovu istraživanja na uzorku zaposlenih na prekookeanskim brodovima, hotelima i postojećem uzorku, da bi se utvrdilo da li postoje značajne razlike u analiziranim varijablama.

Fokus istraživanja je na razmeni između lidera i sledbenika kao katalizatora prosocijalnog ponašanja. Posmatranje veze lider-sledbenik može se proširiti u budućem istraživanju i na veze koje se grade između zaposlenih istog ranga i utvrditi na koji način one utiču na prosocijalno ponašanje izvan, odnosno unutar radnih uloga i kooperativnost.

9 LITERATURA

Abraham, R. (1999). Emotional intelligence in organizations: A conceptualization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 125(2), 209.

Ackfeldt, A. L., & Wong, V. (2006). The antecedents of prosocial service behaviours: An empirical investigation. *The Service Industries Journal*, 26(7), 727-745.

Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative science quarterly*, 50(3), 367-403.

Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human relations*, 48(2), 97-125.

Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J., & Zerbe, W. J. (2000). Emotions in the work place: Theory, research, and practice.

Au, K., Chan, F., Wang, D., & Vertinsky, I. (2003). Mood in foreign exchange trading: Cognitive processes and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 91(2), 322-338.

Azzolini, M., & Shillaber, J. (1993). Internal service quality-winning from the inside-out. *Quality Progress*, 26(11), 75-78.

Bar-On, R. (1997). The emotional intelligence inventory (EQ-I): Technical manual. *Toronto, Canada: Multi-Health Systems*.

Baruch, Y., O'Creevy, M. F., Hind, P., & Vigoda-Gadot, E. (2004). Prosocial behavior and job performance: Does the need for control and the need for achievement make a difference?. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 32(4), 399-411.

Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of management journal*, 39(6), 1538-1567.

Bell, S. J., & Menguc, B. (2002). The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality. *Journal of retailing*, 78(2), 131-146.

Bennis, W. (2003). *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations*. C. Cherniss, & D. Goleman (Eds.). John Wiley & Sons.

Bettencourt, L. A., & Brown, S. W. (1997). Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of retailing*, 73(1), 39-61.

Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P., & Meuter, M. L. (2001). A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of applied psychology*, 86(1), 29.

Bitner, M. J. (1995). Building service relationships: it's all about promises. *Journal of the Academy of marketing science*, 23(4), 246-251.

Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. *The Journal of Marketing*, 71-84.

Blakely, G. L., Andrews, M. C., & Moorman, R. H. (2005). The moderating effects of equity sensitivity on the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 20(2), 259-273.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel Selection in Organizations; San Francisco: Jossey-Bass*, 71.

Bowen, D. E., & Schneider, B. (1985). Boundary-spanning-role employees and the service encounter: Some guidelines for management and research. *The service encounter*, 127, 148.

Bowen, D. E., & Lawler III, E. E. (2006). The empowerment of service workers: What, why, how, and when. *Managing innovation and change*, 155-69.

Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.

Boyatzis, R., Goleman, D. Y., & Rhee, K. K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: insights from the emotional competence inventory. *The handbook of emotional intelligence. San Francisco: Jossey-Bass*, 343-362.

Brida, J. G., & Zapata, S. (2009). Cruise tourism: economic, socio-cultural and environmental impacts. *International Journal of Leisure and Tourism Marketing*, 1(3), 205-226.

Cartwright, R., & Baird, C. (1999). *The development and growth of the cruise industry*. Elsevier.

Bridges, J. S., (1989). Sex Differences in Occupational Values. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 20(3-4), 205-211.

Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of management Review*, 11(4), 710-725.

Brotheridge, C. (2002). The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations. *Personnel Psychology*, 55: 2, pp. 527-530.

Burns, J. M. (1978). *Leadership* New York. NY: Harper and Row Publishers.

Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers. *Journal of managerial Psychology*, 18(8), 788-813.

Cartwright, R., & Baird, C. (1999). *The development and growth of the cruise industry*. Elsevier.

Caruso, D. R., Mayer, J. D., & Salovey, P. (2002). Relation of an ability measure of emotional intelligence to personality. *Journal of personality assessment*, 79(2), 306-320.

Cavallo, K., & Brienza, D. (2006). Emotional competence and leadership excellence at Johnson & Johnson. *Europe's Journal of Psychology*, 2(1).

Chen, Z., Lam, W., & Zhong, J. A. (2012). Effects of perceptions on LMX and work performance: Effects of supervisors' perception of subordinates' emotional intelligence and subordinates' perception of trust in the supervisor on LMX and, consequently, performance. *Asia Pacific journal of management*, 29(3), 597-616.

Ciarrochi, J., Chan, A. Y., & Bajgar, J. (2001). Measuring emotional intelligence in adolescents. *Personality and individual differences*, 31(7), 1105-1119.

Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates. *Inc. Publishers*.

Collins, M. D. (2010). The effect of psychological contract fulfillment on manager turnover intentions and its role as a mediator in a casual, limited-service restaurant environment. *International journal of hospitality management*, 29(4), 736-742.

Cooper, R.K. (1997). Applying emotional intelligence in the workplace. *Training and Development* 51(12), 31-38.

Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational behavior and human performance*, 13(1), 46-78.

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.

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.

Dawda, D., & Hart, S. D. (2000). Assessing emotional intelligence: Reliability and validity of the Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i) in university students. *Personality and individual differences*, 28(4), 797-812.

Day, A. L., & Carroll, S. A. (2004). Using an ability-based measure of emotional intelligence to predict individual performance, group performance, and group citizenship behaviours. *Personality and individual Differences*, 36(6), 1443-1458.

Deluga, R. J. (1998). Leader-member exchange quality and effectiveness ratings the role of subordinate-supervisor conscientiousness similarity. *Group & Organization Management*, 23(2), 189-216.

Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of management review*, 11(3), 618-634.

Dowling, R. K. (Ed.). (2006). *Cruise ship tourism*. CABI.

Dragin, A. S. (2008). Međunarodna krstarenja Koridorom 7 i nautički turizam Srbije. Unpublished doctoral dissertation), Novi Sad: University of Novi Sad.

Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759.

Duchon, D., Green, S. G., & Taber, T. D. (1986). Vertical dyad linkage: A longitudinal assessment of antecedents, measures, and consequences. *Journal of applied psychology*, 71(1), 56.

Erdogan, B., & Liden, R. C. (2002). Social exchanges in the workplace. *Leadership*, 65-114.

Farrell, S. K., & Finkelstein, L. M. (2007). Organizational citizenship behavior and gender: Expectations and attributions for performance. *North American Journal of Psychology*, 9(1), 81-96.

Ferris, G. R. (1985). Role of leadership in the employee withdrawal process: A constructive replication. *Journal of Applied Psychology*, 70(4), 777.

Ferris, G. R., Liden, R. C., Munyon, T. P., Summers, J. K., Basik, K. J., & Buckley, M. R. (2009). Relationships at work: Toward a multidimensional conceptualization of dyadic work relationships. *Journal of Management*, 35(6), 1379-1403.

Fisk, R. P., Brown, S. W., & Bitner, M. J. (1993). Tracking the evolution of the services marketing literature. *Journal of retailing*, 69(1), 61-103.

Fisk, G. M., & Friesen, J. P. (2012). Perceptions of leader emotion regulation and LMX as predictors of followers' job satisfaction and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 1-12.

Gardner. H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. Tenth Anniversary Edition. New York: Basic Books.

Gardner, H. (1993.). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books.

George, J. M. (1991). State or trait: Effects of positive mood on prosocial behaviors at work. *Journal of applied Psychology*, 76(2), 299.

George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human relations*, 53(8), 1027-1055.

Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of applied psychology*, 82(6), 827.

Gibson, P. (2012). *Cruise Operations Management: Hospitality Perspective*. Routledge, Taylor & Francis group.

Gill, A. S., & Mathur, N. (2007). Improving employee dedication and pro-social behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(4), 328-334.

Goleman D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books.

Goleman, D. 1998. What makes a leader? *Harvard Business Review* (Nov-Dec), 76-92.

Goleman, D. (2001). An EI-based theory of performance. *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Graen, G. B., Orris, J. B., & Johnson, T. W. (1973). Role assimilation processes in a complex organization. *Journal of Vocational Behavior*, 3(4), 395-420.

Graen, G. (1976). Role-making processes within complex organizations. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1201, 1245.

Graen, G., & Cashman, J. F. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. *Leadership frontiers*, 143, 165.

Graen, G. B., Liden, R. C., & Hoel, W. (1982). Role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology*, 67(6), 868.

Graen, G., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational behavior and human performance*, 30(1), 109-131.

Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in organizational behavior*.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.

Gross, R. (1996). *Psychology: The science of Mind and Behaviour. Third Edition*. Hodder and Stoughton.

Hartline, M. D., & Ferrell, O. C. (1996). The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. *The Journal of Marketing*, 52-70.

Hoffman, K. D., & Kelley, S. W. (1994). The influence of service provider mood states on prosocial behaviors and service quality assessments. *In Renaissance in Marketing Thought and Practice. St. Petersburg: American Marketing Association Winter Educators Conference* (pp. 288-289).

Humphrey, R. H., Pollack, J. M., & Hawver, T. (2008). Leading with emotional labor. *Journal of managerial psychology*, 23(2), 151-168.

Huang, X., Chan, S. C., Lam, W., & Nan, X. (2010). The joint effect of leader-member exchange and emotional intelligence on burnout and work performance in call centers in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 1124-1144.

Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 92(1), 269-277.

Joseph, D. L., Newman, D. A., & Sin, H. P. (2011). Leader-Member Exchange (LMX) measurement: evidence for consensus, construct breadth, and discriminant validity. *Building Methodological Bridges. Research Methodology in Strategy and Management*, 6, 89-135.

Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. *Annual review of psychology*, 63, 341-367.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755.

Kamdar, D., & Van Dyne, L. (2007). The joint effects of personality and workplace social exchange relationships in predicting task performance and citizenship performance. *Journal of applied psychology*, 92(5), 1286.

Katerberg, R., & Hom, P. W. (1981). Effects of within-group and between-groups variation in leadership. *Journal of Applied Psychology*, 66(2), 218.

Kellett, J. B., Humphrey, R. H., & Sleeth, R. G. (2006). Empathy and the emergence of task and relations leaders. *The Leadership Quarterly*, 17(2), 146-162.

Kim, S., & Taylor, R. R. (2003, November). Job Characteristics as Alternative Means of Developing a High Quality LMX Relationship. In *Southern Management Association 2003 Meeting* (p. 564).

Kuvaas, B., & Kaufmann, G. (2004). Impact of mood, framing, and need for cognition on decision makers' recall and confidence. *Journal of Behavioral Decision Making*, 17(1), 59.

Lawler, E. J., & Thye, S. R. (2007). *Handbook of the sociology of emotions*. New York: Springer.

Lee, Y. K., Nam, J. H., Park, D. H., & Ah Lee, K. (2006). What factors influence customer-oriented prosocial behavior of customer-contact employees?. *Journal of Services Marketing*, 20(4), 251-264.

LePine, J.A., Erez, A., & Johnson, D.E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52–65.

Lee, H. J. (2001). Willingness and capacity: the determinants of prosocial organizational behaviour among nurses in the UK. *International Journal of Human Resource Management*, 12(6), 1029-1048.

Lee, Y. K., Nam, J. H., Park, D. H., & Ah Lee, K. (2006). What factors influence customer-oriented prosocial behavior of customer-contact employees?. *Journal of Services Marketing*, 20(4), 251-264.

Lemmink, J., & Mattsson, J. (2002). Employee behavior, feelings of warmth and customer perception in service encounters. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30(1), 18-33.

Li, X., Sanders, K., & Frenkel, S. (2012). How leader–member exchange, work engagement and HRM consistency explain Chinese luxury hotel employees' job performance. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1059-1066.

Liao, H., Liu, D., & Loi, R. (2010). Looking at both sides of the social exchange coin: A social cognitive perspective on the joint effects of relationship quality and differentiation on creativity. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1090-1109.

Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management journal*, 23(3), 451-465.

Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of management*, 24(1), 43-72.

Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in personnel and human resources management*, 15, 47-120.

Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of applied psychology*, 78(4), 662.

Limpanitgul, T., Jirotmontree, A., Robson, M. J., & Boonchoo, P. (2013). Job attitudes and prosocial service behavior: A test of the moderating role of organizational culture. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 20, 5-12.

Locke, E.A. (1976), "The nature and causes of job satisfaction", in Dunnette, M. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, IL, pp. 1297-350.

Locke, E. A. (2005). Why emotional intelligence is an invalid concept. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 425– 431.

Lovell, S. E., Kahn, A. S., Anton, J., Davidson, A., Dowling, E., Post, D., & Mason, C. (1999). Does gender affect the link between organizational citizenship behavior and performance evaluation?. *Sex Roles*, 41(5-6), 469-478.

Lutgens, F. (1992). *Essentials of Geology*. New York: Macmillan.

MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *The Journal of Marketing*, 87-98.

Marlowe, H. A. (1986). Social intelligence: Evidence for multidimensionality and construct independence. *Journal of educational psychology*, 78(1), 52.

Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader–Member exchange (LMX) and performance: A Meta-Analytic review. *Personnel Psychology*, 69(1), 67-121.

Masllyn, J. M., & Uhl-Bien, M. (2001). Leader–member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality. *Journal of applied psychology*, 86(4), 697.

Matthews, G., Zeidner, M., & Roberts, R. D. (2004). *Emotional intelligence: Science and myth*. MIT press.

Matkin, G. S., & Barbuto Jr, J. E. (2012). Demographic similarity/difference, intercultural sensitivity, and leader–member exchange: A multilevel analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(3), 294-302.

Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267-298.

Mayer, J. D., & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17(4), 433-442.

Mayer, John D. "Salovey, P.(1997). What is emotional intelligence." P. Salovey. & D. Sluyter. *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications* (2010): 3-34.

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2008). Emotional intelligence: new ability or eclectic traits?. *American psychologist*, 63(6), 503.

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for" intelligence.". *American psychologist*, 28(1), 1.

McClelland, D. C. (1998). Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological science*, 9(5), 331-339.

Petrides, K. V., & Furnham, A. (2000). On the dimensional structure of emotional intelligence. *Personality and individual differences*, 29(2), 313-320.

McColl-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 545-559.

Minsky, B. D. (2002). *LMX dyad agreement: Construct definition and the role of supervisor/subordinate similarity and communication in understanding LMX* (Doctoral dissertation, University of Tennessee, Chattanooga).

Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied psychology*, 79(4), 475.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.

Munene, J. C. (1995). 'Not-on-seat': An Investigation of Some Correlates of Organisational Citizenship Behaviour in Nigeria. *Applied psychology*, 44(2), 111-122.

Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O., & McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *The Journal of Marketing*, 85-98.

Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.

Nikolić, M. (2014). The relationship between globe organizational culture values and the emotional intelligence of employees in Serbian organizations. *Primenjena psihologija*, 7(2), 137-156.

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.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York, NY: McGraw-Hill.

Nystrom, P. C. (1990). Vertical exchanges and organizational commitments of American business managers. *Group & Organization Management*, 15(3), 296-312.

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.

Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in organizational behavior*, 12(1), 43-72.

Pelled, L. H., Cummings, T. G., & Kizilos, M. A. (2000). The influence of organizational demography on customer-oriented prosocial behavior: An exploratory investigation. *Journal of Business Research*, 47(3), 209-216.

Petrides, K. V., & Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European journal of personality*, 15(6), 425-448.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 1(2), 107-142.

Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research. *Human performance*, 10(2), 133-151.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.

Pond, S. B., Nacoste, R. W., Mohr, M. F., & Rodriguez, C. M. (1997). The measurement of organizational citizenship behavior: Are we assuming too much?. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(17), 1527-1544.

Puffer, S. M. (1987). Prosocial behavior, noncompliant behavior, and work performance among commission salespeople. *Journal of applied psychology*, 72(4), 615.

Rockstuhl, T., Dulebohn, J. H., Ang, S., & Shore, L. M. (2012). Leader-member exchange (LMX) and culture: A meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1097-130.

Rodgers, J. L. (1999). The bootstrap, the jackknife, and the randomization test: A sampling taxonomy. *Multivariate Behavioral Research*, 34(4), 441-456.

Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: a policy-capturing approach. *Journal of applied psychology*, 87(1), 66-80.

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211.

Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader–member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of applied psychology*, 69(3), 428.

Schneider, B., & Bowen, D. E. (2010). Winning the service game. In *Handbook of service science* (pp. 31-59). Springer US.

Schneider, B., & Bowen, D. E. (1993). The service organization: Human resources management is crucial. *Organizational Dynamics*, 21(4), 39-52.

Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & Cogliser, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *The Leadership Quarterly*, 10(1), 63-113.

Schriesheim, C. A., & Gardiner, C. C. (1992). An exploration of the discriminant validity of the leader-member exchange scale (LMX 7) commonly used in organizational research. In *Proceedings of the southern management association* (Vol. 9193). Southern Management Association Valdosta, GA.

Schutte, N.S. and Malouff, J.M. (1999). *Measuring Emotional Intelligence and Related Constructs*. Edwin Mellen Press, Lewiston, New York, NY.

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.

Seers, A., & Graen, G. B. (1984). The dual attachment concept: A longitudinal investigation of the combination of task characteristics and leader—member exchange. *Organizational Behavior and Human Performance*, 33(3), 283-306.

Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of applied psychology*, 68(4), 653.

Snyder, R. A., & Bruning, N. S. (1985). Quality of vertical dyad linkages: Congruence of supervisor and subordinate competence and role stress as explanatory variables. *Group & Organization Management*, 10(1), 81-94.

Staw, B. M., Sutton, R. I., & Pelled, L. H. (1994). Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace. *Organization Science*, 5(1), 51-71.

Sun, L. Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558-577.

Sy, T., Côté, S., & Saavedra, R. (2005). The contagious leader: impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *Journal of applied psychology*, 90(2), 295.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). Using multivariate statistics, Boston, MC: Pearson Education. *Inc.*

Thorndike, R. L., & Stein, S. (1937). An evaluation of the attempts to measure social intelligence. *Psychological Bulletin*, 34(5), 275.

Tischler, L., Biberman, J., & McKeage, R. (2002). Linking emotional intelligence, spirituality and workplace performance: Definitions, models and ideas for research. *Journal of Managerial psychology*, 17(3), 203-218.

Tsai, W. C., Chen, H. W., & Cheng, J. W. (2009). Employee positive moods as a mediator linking transformational leadership and employee work outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(1), 206-219.

Tsaur, S. H., & Lin, Y. C. (2004). Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behavior. *Tourism Management*, 25(4), 471-481.

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), 331-337.

Uhl-Bien, M., Graen, G. B., & Scandura, T. A. (2000). Implications of leader-member exchange (LMX) for strategic human resource management systems: Relationships as social capital for competitive advantage. *Research in personnel and human resources management*, 18, 137-186.

Uhl-Bien, M., & Maslyn, J. M. (2003). Reciprocity in manager-subordinate relationships: Components, configurations, and outcomes. *Journal of Management*, 29(4), 511-532.

Vignemont, F., & Singer, T. (2006). The empathic brain: how, when and why? *Trends in Cognitive Sciences*, 10(10), 435-441.

Vecchio, R. P. (1985). Predicting employee turnover from leader-member exchange: A failure to replicate. *Academy of Management Journal*, 28(2), 478-485.

Vecchio, R. P., & Gobdel, B. C. (1984). The vertical dyad linkage model of leadership: Problems and prospects. *Organizational behavior and human performance*, 34(1), 5-20.

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(2), 223-270.

Wakabayashi, M., & Graen, G. B. (1984). The Japanese career progress study: A 7-year follow-up. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 603.

Wakabayashi, M., Graen, G., & Uhl-Bien, M. (1990). The generalizability of the hidden investment hypothesis in leading Japanese corporations. *Human Relations*, 43(11), 1099-1116.

Wasielewski, P. L. (1985). The emotional basis of charisma. *Symbolic Interaction*, 8(2), 207-222.

Wayne, S. J., & Ferris, G. R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 487.

Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of applied psychology*, 87(3), 590.

Wakabayashi, M., & Graen, G. B. (1984). The Japanese career progress study: A 7-year follow-up. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 603.

Wakabayashi, M., Graen, G., & Uhl-Bien, M. (1990). The generalizability of the hidden investment hypothesis in leading Japanese corporations. *Human Relations*, 43(11), 1099-1116.

Wang, C. J. (2016). Does leader-member exchange enhance performance in the hospitality industry? The mediating roles of task motivation and creativity. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(5).

Weisinger, H. (1998). *Emotional intelligence at work*. Jossey-Bass.

Wirtz, J., & Bateson, J. E. (1995). An experimental investigation of halo effects in satisfaction measures of service attributes. *International Journal of Service Industry Management*, 6(3), 84-102.

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.

Yost, C. A., & Tucker, M. L. (2000). Are effective teams more emotionally intelligent? Confirming the importance of effective communication in teams. *Delta Pi Epsilon Journal*, 42(2), 101.

Young, M., & Dulewicz, V. (2007). Relationships between emotional and congruent self-awareness and performance in the British Royal Navy. *Journal of Managerial Psychology*, 22(5), 465-478.

Yukl, G. (2005). *Leadership in organizations (6th ed.)*. Pearson/Prentice Hall. NJ

Yukl, G. (1994). *Leadership in Organisations*. Prentice hall. Englewood Cliffs. NJ.

Yunus, N. H., Ishak, N. A., Mustapha, R. M. R., & Othman, A. K. (2010). Displaying Employees' Organisational Citizenship Behaviour at the Workplace: The Impact of Superior's Emotional Intelligence and Moderating Impact of Leader-Member Exchange. *Vision*, 14(1-2), 13-23.

9.1.1 Intranet izvori podataka

Cruise industry Overview and Statistics (2015). Preuzeto 14. novembra 2016., sa <http://www.f-cca.com/downloads/2015-Cruise-Industry-Overview-and-Statistics.pdf>

Number of cruise passengers carried worldwide 2007-2019, statistic. Preuzeto 19. novembra 2016., sa <https://www.statista.com/statistics/270605/cruise-passengers-worldwide/>

Consumer profile report CLIA, (2014). Preuzeto 13. novembra 2016., sa http://www.cruising.org/docs/default-source/research/clia_naconsumerprofile_2014.pdf

Contribution of Cruise Tourism to the Economies of Europe (2015)Edition. Preuzeto 14. decembra 2016., sa <http://www.cruising.org/docs/default-source/market-research/2015-europe-economic-impact-study.pdf?sfvrsn=0>

10 POPIS TABELA, ŠEMA I GRAFIKONA U RADU

10.1 TABELE

Tabela 1: Raspored kapaciteta u sektoru turističkih krstarenja u svetu	15
Tabela 2: Direktni ekonomski uticaj sektora turističkih krstarenja na druge sektore industrije	18
Tabela 3: Faze u stvaranju liderstva.....	30
Tabela 4: Okvir emocionalnih kompetencija.....	42
Tabela 5: Pol zaposlenih	53
Tabela 6: Starosna struktura zaposlenih	53
Tabela 7: Obrazovanje ispitanika.....	54
Tabela 8: Radno iskustvo ispitanika	54
Tabela 9: Hijerarhijski nivo posla u organizaciji	54
Tabela 10: Deskriptivna statistika za skalu prosocijalno ponašanje	55
Tabela 11: Deskriptivna statistika za skalu LMX razmena	55
Tabela 12: Deskriptivna statistika za skalu emocionalna inteligencija	56
Tabela 13: Pouzdanost skala.....	56
Tabela 14: Test normalnosti distribucije skorova na primenjenim skalama.....	57
Tabela 15: Korelacije.....	58
Tabela 16: Značajnost modela	60
Tabela 17: Parcijalni doprinosi prediktora u predviđanju prosocijalnog ponašanja izvan okvira radnih uloga	60
Tabela 18: Značajnost modela	61
Tabela 19: Parcijalni doprinosi prediktora u predviđanju prosocijalnog ponašanja unutar okvira radnih uloga	61
Tabela 20: Značajnost modela	62
Tabela 21: Parcijalni doprinosi prediktora u predviđanju kooperativnosti.....	63
Tabela 22: Značajnost modela	63
Tabela 23: Doprinos prediktora u predviđanju prosocijalnog ponašanja izvan okvira radnih uloga.....	64
Tabela 24: Značajnost modela	64
Tabela 25: Doprinos prediktora u predviđanju prosocijalnog ponašanja unutar okvira radnih uloga.....	65
Tabela 26: Značajnost modela	65

Tabela 27: Doprinosa prediktora u predviđanju kooperativnosti	66
Tabela 28: Medijatorno dejstvo LMX razmene na regresiju između samosvesti i kooperativnosti.....	67
Tabela 29: Medijatorno dejstvo LMX razmene na regresiju između upravljanja emocijama i prosocijalnog ponašanja unutar uloga.....	70
Tabela 30: Medijatorno dejstvo LMX razmene na regresiju između empatije i kooperativnosti.....	72
Tabela 31: Deskriptivna statistika, kontrolna varijabla - pol	75
Tabela 32: T-test prema polu za sve varijable	76
Tabela 33: Analiza vajanse za sve ispitivane varijable, kontrolna varijabla - starost	77
Tabela 34: Statistički značajne razlike srednjih vrednosti starosnih grupa	78
Tabela 35: Analiza vajanse za sve ispitivane varijable, kontrolna varijabla - hijerarhijski nivo radnog mesta	79
Tabela 36: Statistički značajne razlike srednjih vrednosti za različite hijerarhijske nivoe posla	81
Tabela 37: Analiza vajanse za sve ispitivane varijable, kontrolna varijabla - stepen obrazovanja	83
Tabela 38: Analiza vajanse za sve ispitivane varijable, kontrolna varijabla - radno iskustvo	84
Tabela 39: Statistički značajne razlike srednjih vrednosti za ispitanike različitih nivoa radnog iskustva	86

10.2 ŠEME

Šema 1: Problem istraživanja.....	12
Šema 2: Konceptualna veza između transformacionog liderstva, potencijalnih	20
Šema 3: Veza između psiholoških ishoda zaposlenih u prvim redovima,.....	22
Šema 4: Unutrašnje i spoljašnje grupe	26
Šema 5: Antecedenti i posledice razmene lidera i sledbenika	35
Šema 6: Konceptualizacija emocionalne inteligencije	38
Šema 7: Plan izrade doktorske disertacije	45
Šema 8: Rezultati istraživanja.....	106

10.3 GRAFIKONI

Grafikon 1: Ukupna zarada u svetu u sektoru turističkih krstarenja po godinama	14
Grafikon 2: Ukupan broj turista u sektoru turističkih	14
Grafikon 3: Udeo turista u sektoru turističkih krestarenja po starosnim grupama	16
Grafikon 4: Udeo turista u sektoru turističkih krestarenja po visini godišnjih primanja po domaćinstvu, izraženo u hiljadama američkih dolara.....	16
Grafikon 5: Raspodela skorova u zavisnosti od stosti ispitanika	78
Grafikon 6: Raspodela skorova u zavisnosti od hijerarhijskog nivoa posla ispitanika.....	82

11 PRILOZI

11.1 PRILOG 1 ANKETNI UPITNIK PROSOCIJALNO PONAŠANJE

Please circle the number in order to determine level of agreement with following statement on a scale from one to five

1. I assist customers voluntary even if it means going beyond job requirements. (1. Strongly disagree – 2.Disagree – 3.Neutral – 4.Agree – 5.Strongly agree)
2. I help customers with problems beyond what is expected or required. (1. Strongly disagree – 2.Disagree – 3.Neutral – 4.Agree – 5.Strongly agree)
3. I often go above and beyond the call of duty when serving customers. (1. Strongly disagree – 2.Disagree – 3.Neutral – 4.Agree – 5.Strongly agree)
4. I willingly go of my way to make a customer satisfied. (1. Strongly disagree – 2.Disagree – 3.Neutral – 4.Agree – 5.Strongly agree)
5. I frequently go out the way to help a customer. (1. Strongly disagree – 2.Disagree – 3.Neutral – 4.Agree – 5.Strongly agree)
6. I perform all tasks that are required. (1. Strongly disagree – 2.Disagree – 3.Neutral – 4.Agree – 5.Strongly agree)
7. I meet formal performance requirements when serving customers. (1. Strongly disagree – 2.Disagree – 3.Neutral – 4.Agree – 5.Strongly agree)
8. I fulfill all customers' requests as specified in my job description. (1. Strongly disagree – 2.Disagree – 3.Neutral – 4.Agree – 5.Strongly agree)
9. I adequately complete all expected customer-service behaviors. (1. Strongly disagree – 2.Disagree – 3.Neutral – 4.Agree – 5.Strongly agree)
10. I help customers with those things they request from me. (1. Strongly disagree – 2.Disagree – 3.Neutral – 4.Agree – 5.Strongly agree)
11. I help other employees that have heavy workloads. (1. Strongly disagree – 2.Disagree – 3.Neutral – 4.Agree – 5.Strongly agree)
12. I am always ready to help employees around me. (1. Strongly disagree – 2.Disagree – 3.Neutral – 4.Agree – 5.Strongly agree)
13. I help orient new employees even though it is not required. (1. Strongly disagree – 2.Disagree – 3.Neutral – 4.Agree – 5.Strongly agree)
14. I give voluntary of my time to help other employees. (1. Strongly disagree – 2.Disagree – 3.Neutral – 4.Agree – 5.Strongly agree)
15. I help willingly others who have work related problems. (1. Strongly disagree – 2.Disagree – 3.Neutral – 4.Agree – 5.Strongly agree)

11.2 PRILOG 2 ANKETNI UPITNIK EMOCIONALNA INTELIGENCIJA

Please rate your ability given in the following statements on a scale from one to five

1. I identify changes in psychological arousal. 1. Extremely unable – 2. Worse than average – 3. Average – 4. Better than average – 5. Extremely able
2. I relax when under pressure in situations. 1. Extremely unable – 2. Worse than average – 3. Average – 4. Better than average – 5. Extremely able
3. I can “gear up” at will. 1. Extremely unable – 2. Worse than average – 3. Average – 4. Better than average – 5. Extremely able
4. I know the impact that my behavior has on others. 1. Extremely unable – 2. Worse than average – 3. Average – 4. Better than average – 5. Extremely able
5. I work out conflicts. 1. Extremely unable – 2. Worse than average – 3. Average – 4. Better than average – 5. Extremely able
6. I calm myself quickly when angry. 1. Extremely unable – 2. Worse than average – 3. Average – 4. Better than average – 5. Extremely able
7. I know when am I becoming angry. 1. Extremely unable – 2. Worse than average – 3. Average – 4. Better than average – 5. Extremely able
8. I regroup quickly after a setback. 1. Extremely unable – 2. Worse than average – 3. Average – 4. Better than average – 5. Extremely able
9. I recognize when others are distressed. 1. Extremely unable – 2. Worse than average – 3. Average – 4. Better than average – 5. Extremely able
10. I develop consensus with others. 1. Extremely unable – 2. Worse than average – 3. Average – 4. Better than average – 5. Extremely able
11. I know what senses am I currently using. 1. Extremely unable – 2. Worse than average – 3. Average – 4. Better than average – 5. Extremely able
12. I use internal “talk” to affect my emotional stress. 1. Extremely unable – 2. Worse than average – 3. Average – 4. Better than average – 5. Extremely able
13. I produce high energy when doing uninteresting work. 1. Extremely unable – 2. Worse than average – 3. Average – 4. Better than average – 5. Extremely able

14. I help others manage their emotions. 1. Extremely unable – 2. Worse than average – 3. Average – 4. Better than average – 5. Extremely able
15. I make others feel good. 1. Extremely unable – 2. Worse than average – 3. Average – 4. Better than average – 5. Extremely able
16. I identify when I experience mood shift. 1. Extremely unable – 2. Worse than average – 3. Average – 4. Better than average – 5. Extremely able
17. I stay calm when I am the target of anger from others. 1. Extremely unable – 2. Worse than average – 3. Average – 4. Better than average – 5. Extremely able
18. I stop or change ineffective habits. 1. Extremely unable – 2. Worse than average – 3. Average – 4. Better than average – 5. Extremely able
19. I show empathy to others. 1. Extremely unable – 2. Worse than average – 3. Average – 4. Better than average – 5. Extremely able
20. I provide advice and support to others when needed. 1. Extremely unable – 2. Worse than average – 3. Average – 4. Better than average – 5. Extremely able
21. I know when I become defensive. 1. Extremely unable – 2. Worse than average – 3. Average – 4. Better than average – 5. Extremely able
22. I know when am I thinking negatively and I am able to change it. 1. Extremely unable – 2. Worse than average – 3. Average – 4. Better than average – 5. Extremely able
23. I follow words with actions. 1. Extremely unable – 2. Worse than average – 3. Average – 4. Better than average – 5. Extremely able
24. I engage in intimate conversations with others. 1. Extremely unable – 2. Worse than average – 3. Average – 4. Better than average – 5. Extremely able
25. I accurately reflect people's feelings back to them. 1. Extremely unable – 2. Worse than average – 3. Average – 4. Better than average – 5. Extremely able

11.3 PRILOG 3 ANKETNI UPITNIK LMX

Please circle the answer in order to describe level of agreement with following statement

1. Do you know where you stand with your leader...do you usually know how satisfied your leader is with what you do? Rarely -- Occasionally -- Sometimes -- Fairly often -- Very often
2. How well does your leader understand your job problems and needs? Not a bit -- A little -- A fair amount -- Quite a bit -- A great deal
3. How well does your leader recognize your potential? Not at all -- A little -- Moderately -- Mostly -- Fully
4. Regardless of how much formal authority he/she has built into his/her position, what are the chances that your leader would use his/her power to help you solve problems in your work? None -- Small -- Moderate -- High -- Very high
5. Again, regardless of the amount of formal authority your leader has, what are the chances that he/she would "bail you out" at his/her expense? None -- Small -- Moderate -- High -- Very high
6. I have enough confidence in my leader that I would defend and justify his/her decision if he/she were not present to do so. Strongly disagree -- Disagree -- Neutral -- Agree -- Strongly agree
7. How would you characterize your working relationship with your leader? Extremely ineffective -- Worse than average -- Average -- Better than average -- Extremely effective

11.4 PRILOG 4. REZULTATI HEJSOVOG TESTA ZA UTVRĐIVANJE MEDIJATORNOG DEJSTVA LMX RAZMENE NA REGRESIJU IZMEĐU EMOCIONALNE INTELIGENCIJE I PROSOCIJALNOG PONAŠANJA

Samosvest LMX INROLL

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3

Model = 4
Y = INROLETO
X = EQSTOTAL
M = LMXTOTAL

Sample size
270

Outcome: LMXTOTAL

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,2872	,0825	,5306	24,0917	1,0000	268,0000
	,0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,1190	,3224	6,5733	,0000	1,4843	2,7537
EQSTOTAL	,3869	,0788	4,9083	,0000	,2317	,5420

Outcome: INROLETO

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,4423	,1956	,2111	32,4669	2,0000	267,0000
	,0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,6949	,2191	12,3006	,0000	2,2636	3,1263
LMXTOTAL	,0813	,0385	2,1107	,0357	,0055	,1572
EQSTOTAL	,3551	,0519	6,8430	,0000	,2529	,4573

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

Outcome: INROLETO

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,4269	,1822	,2138	59,7090	1,0000	268,0000
	,0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,8672	,2046	14,0126	,0000	2,4644	3,2701
EQSTOTAL	,3866	,0500	7,7272	,0000	,2881	,4851

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,3866	,0500	7,7272	,0000	,2881	,4851

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,3551	,0519	6,8430	,0000	,2529	,4573

Indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,0315	,0154	,0012	,0633

Partially standardized indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,0616	,0299	,0024	,1217

Completely standardized indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,0347	,0168	,0014	,0697

Ratio of indirect to total effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,0814	,0403	,0012	,1581

Ratio of indirect to direct effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,0886	,0488	,0012	,1878

R-squared mediation effect size (R-sq_med)

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,0411	,0183	,0118	,0814

Normal theory tests for indirect effect

Effect	se	Z	p
,0315	,0165	1,9059	,0567

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:

1000

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,00

NOTE: Kappa-squared is disabled from output as of version 2.16.

----- END MATRIX -----

Samosvest LMX exroll

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
 Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3

Model = 4
 Y = EXROLETO
 X = EQSTOTAL
 M = LMXTOTAL

Sample size
 270

Outcome: LMXTOTAL

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,2872	,0825	,5306	24,0917	1,0000	268,0000
	,0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,1190	,3224	6,5733	,0000	1,4843	2,7537
EQSTOTAL	,3869	,0788	4,9083	,0000	,2317	,5420

Outcome: EXROLETO

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,4852	,2354	,2881	41,1111	2,0000	267,0000
	,0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,9946	,2560	7,7917	,0000	1,4906	2,4986
LMXTOTAL	,2024	,0450	4,4956	,0000	,1137	,2910
EQSTOTAL	,3791	,0606	6,2519	,0000	,2597	,4985

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

Outcome: EXROLETO

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,4214	,1776	,3088	57,8637	1,0000	268,0000
	,0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,4234	,2459	9,8543	,0000	1,9392	2,9076
EQSTOTAL	,4574	,0601	7,6068	,0000	,3390	,5758

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,4574	,0601	7,6068	,0000	,3390	,5758

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,3791	,0606	6,2519	,0000	,2597	,4985

Indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,0783	,0276	,0330	,1417

Partially standardized indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,1280	,0440	,0554	,2277

Completely standardized indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,0721	,0251	,0305	,1294

Ratio of indirect to total effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,1712	,0595	,0730	,3003

Ratio of indirect to direct effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,2065	,0918	,0787	,4291

R-squared mediation effect size (R-sq_med)

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,0656	,0236	,0290	,1227

Normal theory tests for indirect effect

Effect	se	Z	p
,0783	,0239	3,2784	,0010

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:

1000

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,00

NOTE: Kappa-squared is disabled from output as of version 2.16.

----- END MATRIX -----

Samosvest LMX COOP

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
 Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3

 Model = 4
 Y = COOPTOTA
 X = EQSTOTAL
 M = LMXTOTAL

Sample size
 270

 Outcome: LMXTOTAL

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,2872	,0825	,5306	24,0917	1,0000	268,0000
	,0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,1190	,3224	6,5733	,0000	1,4843	2,7537
EQSTOTAL	,3869	,0788	4,9083	,0000	,2317	,5420

 Outcome: COOPTOTA

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,3576	,1279	,4543	19,5808	2,0000	267,0000
	,0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,2390	,3214	6,9658	,0000	1,6061	2,8718
LMXTOTAL	,2247	,0565	3,9750	,0001	,1134	,3359
EQSTOTAL	,2656	,0761	3,4881	,0006	,1157	,4155

***** TOTAL EFFECT MODEL *****
 Outcome: COOPTOTA

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,2762	,0763	,4794	22,1381	1,0000	268,0000
	,0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,7150	,3064	8,8611	,0000	2,1118	3,3183
EQSTOTAL	,3525	,0749	4,7051	,0000	,2050	,5000

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,3525	,0749	4,7051	,0000	,2050	,5000

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,2656	,0761	3,4881	,0006	,1157	,4155

```

Indirect effect of X on Y
      Effect      Boot SE      BootLLCI      BootULCI
LMXTOTAL      ,0869      ,0326      ,0361      ,1657

Partially standardized indirect effect of X on Y
      Effect      Boot SE      BootLLCI      BootULCI
LMXTOTAL      ,1209      ,0437      ,0502      ,2296

Completely standardized indirect effect of X on Y
      Effect      Boot SE      BootLLCI      BootULCI
LMXTOTAL      ,0681      ,0244      ,0288      ,1306

Ratio of indirect to total effect of X on Y
      Effect      Boot SE      BootLLCI      BootULCI
LMXTOTAL      ,2466      ,1016      ,1081      ,5079

Ratio of indirect to direct effect of X on Y
      Effect      Boot SE      BootLLCI      BootULCI
LMXTOTAL      ,3273      ,2856      ,1212      1,0320

R-squared mediation effect size (R-sq_med)
      Effect      Boot SE      BootLLCI      BootULCI
LMXTOTAL      ,0366      ,0152      ,0131      ,0746

Normal theory tests for indirect effect
      Effect      se          Z          p
      ,0869      ,0285      3,0511      ,0023

```

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:
1000

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,00

NOTE: Kappa-squared is disabled from output as of version 2.16.

----- END MATRIX -----

Upravljanje emocijama LMX INROLL

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3

Model = 4
Y = INROLETO
X = EQUETOTA
M = LMXTOTAL

Sample size
270

Outcome: LMXTOTAL

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,3082	,0950	,5234	28,1331	1,0000	268,0000
	,0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,2461	,2751	8,1657	,0000	1,7045	2,7877
EQUETOTA	,3777	,0712	5,3041	,0000	,2375	,5179

 Outcome: INROLETO

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,3220	,1037	,2352	15,4388	2,0000	267,0000
	,0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,3007	,2061	16,0183	,0000	2,8950	3,7064
LMXTOTAL	,1088	,0409	2,6559	,0084	,0281	,1894
EQUETOTA	,1919	,0502	3,8247	,0002	,0931	,2907

***** TOTAL EFFECT MODEL *****
 Outcome: INROLETO

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,2828	,0800	,2405	23,2975	1,0000	268,0000
	,0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,5449	,1865	19,0116	,0000	3,1778	3,9121
EQUETOTA	,2330	,0483	4,8267	,0000	,1380	,3281

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,2330	,0483	4,8267	,0000	,1380	,3281

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,1919	,0502	3,8247	,0002	,0931	,2907

Indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,0411	,0167	,0141	,0856

Partially standardized indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,0805	,0319	,0272	,1633

Completely standardized indirect effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
--------	---------	----------	----------

```

LMXTOTAL      ,0499      ,0201      ,0174      ,0989

Ratio of indirect to total effect of X on Y
      Effect      Boot SE      BootLLCI      BootULCI
LMXTOTAL      ,1763      ,0921      ,0569      ,3961

Ratio of indirect to direct effect of X on Y
      Effect      Boot SE      BootLLCI      BootULCI
LMXTOTAL      ,2140      ,2064      ,0604      ,6560

R-squared mediation effect size (R-sq_med)
      Effect      Boot SE      BootLLCI      BootULCI
LMXTOTAL      ,0309      ,0148      ,0116      ,0734

Normal theory tests for indirect effect
      Effect      se      Z      p
      ,0411      ,0175      2,3418      ,0192

```

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:

1000

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,00

NOTE: Kappa-squared is disabled from output as of version 2.16.

----- END MATRIX -----

Upravljanje emocijama LMX EXROLL

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3

Model = 4
Y = EXROLETO
X = EQUETOTA
M = LMXTOTAL

Sample size
270

Outcome: LMXTOTAL

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,3082	,0950	,5234	28,1331	1,0000	268,0000
	,0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,2461	,2751	8,1657	,0000	1,7045	2,7877
EQUETOTA	,3777	,0712	5,3041	,0000	,2375	,5179

 Outcome: EXROLETO

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,4943	,2444	,2848	43,1752	2,0000	267,0000
	,0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,1911	,2267	9,6637	,0000	1,7447	2,6376
LMXTOTAL	,1924	,0451	4,2707	,0000	,1037	,2811
EQUETOTA	,3609	,0552	6,5348	,0000	,2521	,4696

***** TOTAL EFFECT MODEL *****
 Outcome: EXROLETO

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,4390	,1928	,3031	63,9952	1,0000	268,0000
	,0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,6234	,2093	12,5326	,0000	2,2112	3,0355
EQUETOTA	,4335	,0542	7,9997	,0000	,3268	,5402

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,4335	,0542	7,9997	,0000	,3268	,5402

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,3609	,0552	6,5348	,0000	,2521	,4696

Indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,0727	,0240	,0328	,1239

Partially standardized indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,1188	,0389	,0546	,2007

Completely standardized indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,0736	,0248	,0335	,1255

Ratio of indirect to total effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,1677	,0589	,0733	,3011

Ratio of indirect to direct effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
--------	---------	----------	----------

LMXTOTAL ,2014 ,0915 ,0791 ,4309

R-squared mediation effect size (R-sq_med)

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,0719	,0257	,0309	,1290

Normal theory tests for indirect effect

Effect	se	Z	p
,0727	,0221	3,2911	,0010

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:

1000

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,00

NOTE: Kappa-squared is disabled from output as of version 2.16.

----- END MATRIX -----

Upravljanje emocijama LMX COOP

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3

Model = 4
Y = COOPTOTA
X = EQUETOTA
M = LMXTOTAL

Sample size
270

Outcome: LMXTOTAL

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,3082	,0950	,5234	28,1331	1,0000	268,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,2461	,2751	8,1657	,0000	1,7045	2,7877
EQUETOTA	,3777	,0712	5,3041	,0000	,2375	,5179

Outcome: COOPTOTA

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p						

,4021 ,1617 ,4367 25,7552 2,0000 267,0000
 ,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,1511	,2808	7,6616	,0000	1,5983	2,7039
LMXTOTAL	,1980	,0558	3,5496	,0005	,0882	,3079
EQUETOTA	,3310	,0684	4,8401	,0000	,1963	,4656

***** TOTAL EFFECT MODEL *****
 Outcome: COOPTOTA

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,3495	,1222	,4556	37,2968	1,0000	268,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,5959	,2566	10,1158	,0000	2,0907	3,1012
EQUETOTA	,4058	,0664	6,1071	,0000	,2750	,5366

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,4058	,0664	6,1071	,0000	,2750	,5366

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,3310	,0684	4,8401	,0000	,1963	,4656

Indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,0748	,0295	,0295	,1494

Partially standardized indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,1040	,0399	,0420	,2030

Completely standardized indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,0644	,0253	,0244	,1278

Ratio of indirect to total effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,1844	,0782	,0677	,3785

Ratio of indirect to direct effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,2260	,1337	,0727	,6090

R-squared mediation effect size (R-sq_med)

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,0486	,0193	,0198	,0950

Normal theory tests for indirect effect

Effect	se	Z	p
,0748	,0257	2,9144	,0036

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:

1000

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,00

NOTE: Kappa-squared is disabled from output as of version 2.16.

----- END MATRIX -----

SAMOMOTIVACIJA LMX INROLL

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3

Model = 4
Y = INROLETO
X = EQSMTTOT
M = LMXTOTAL

Sample size
270

Outcome: LMXTOTAL

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,2992	,0895	,5265	26,3593	1,0000	268,0000
	,0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,2505	,2831	7,9492	,0000	1,6931	2,8079
EQSMTTOT	,3857	,0751	5,1341	,0000	,2378	,5336

Outcome: INROLETO

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,3764	,1417	,2252	22,0364	2,0000	267,0000
	,0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,0860	,2058	14,9928	,0000	2,6808	3,4913
LMXTOTAL	,0948	,0400	2,3727	,0184	,0161	,1734
EQSMTTOT	,2681	,0515	5,2061	,0000	,1667	,3695

***** TOTAL EFFECT MODEL *****
 Outcome: INROLETO

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,3515	,1236	,2291	37,7905	1,0000	268,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,2993	,1868	17,6671	,0000	2,9317	3,6670
EQSMTTOT	,3047	,0496	6,1474	,0000	,2071	,4022

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,3047	,0496	6,1474	,0000	,2071	,4022

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,2681	,0515	5,2061	,0000	,1667	,3695

Indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,0366	,0157	,0081	,0721

Partially standardized indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,0716	,0301	,0186	,1393

Completely standardized indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,0422	,0179	,0118	,0847

Ratio of indirect to total effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,1200	,0536	,0265	,2436

Ratio of indirect to direct effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,1364	,0724	,0272	,3221

R-squared mediation effect size (R-sq_med)

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,0365	,0151	,0135	,0719

Normal theory tests for indirect effect

Effect	se	Z	p
,0366	,0172	2,1209	,0339

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:

1000

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,00

NOTE: Kappa-squared is disabled from output as of version 2.16.

----- END MATRIX -----

SAMOMOTIVACIJA LMX EXROLL

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
 Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3

Model = 4
 Y = EXROLETO
 X = EQSMTTOT
 M = LMXTOTAL

Sample size
 270

Outcome: LMXTOTAL

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,2992	,0895	,5265	26,3593	1,0000	268,0000
	,0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,2505	,2831	7,9492	,0000	1,6931	2,8079
EQSMTTOT	,3857	,0751	5,1341	,0000	,2378	,5336

Outcome: EXROLETO

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,4867	,2369	,2876	41,4500	2,0000	267,0000
	,0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,1817	,2326	9,3798	,0000	1,7237	2,6397
LMXTOTAL	,1981	,0451	4,3879	,0000	,1092	,2870
EQSMTTOT	,3666	,0582	6,2992	,0000	,2520	,4811

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

Outcome: EXROLETO

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,4265	,1819	,3072	59,5875	1,0000	268,0000
	,0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,6275	,2162	12,1508	,0000	2,2018	3,0532
EQSMTTOT	,4430	,0574	7,7193	,0000	,3300	,5559

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,4430	,0574	7,7193	,0000	,3300	,5559

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,3666	,0582	6,2992	,0000	,2520	,4811

Indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,0764	,0259	,0362	,1434

Partially standardized indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,1249	,0415	,0596	,2307

Completely standardized indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,0736	,0247	,0348	,1376

Ratio of indirect to total effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,1725	,0594	,0821	,3061

Ratio of indirect to direct effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,2084	,0936	,0895	,4412

R-squared mediation effect size (R-sq_med)

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,0685	,0238	,0320	,1312

Normal theory tests for indirect effect

Effect	se	Z	p
,0764	,0232	3,2997	,0010

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:

1000

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,00

NOTE: Kappa-squared is disabled from output as of version 2.16.

----- END MATRIX -----

SAMOMOTIVACIJA LMX COOP

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3

Model = 4
Y = COOPTOTA
X = EQSMTTOT
M = LMXTOTAL

Sample size
270

Outcome: LMXTOTAL

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,2992	,0895	,5265	26,3593	1,0000	268,0000
	,0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,2505	,2831	7,9492	,0000	1,6931	2,8079
EQSMTTOT	,3857	,0751	5,1341	,0000	,2378	,5336

Outcome: COOPTOTA

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,4340	,1884	,4228	30,9807	2,0000	267,0000
	,0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,9451	,2820	6,8970	,0000	1,3898	2,5003
LMXTOTAL	,1873	,0547	3,4210	,0007	,0795	,2950
EQSMTTOT	,4050	,0706	5,7408	,0000	,2661	,5439

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

Outcome: COOPTOTA

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,3909	,1528	,4397	48,3284	1,0000	268,0000
	,0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,3665	,2587	9,1474	,0000	1,8571	2,8758
EQSMTTOT	,4773	,0687	6,9519	,0000	,3421	,6124

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,4773	,0687	6,9519	,0000	,3421	,6124

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,4050	,0706	5,7408	,0000	,2661	,5439

Indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,0722	,0297	,0252	,1408

Partially standardized indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,1004	,0404	,0361	,1872

Completely standardized indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,0592	,0240	,0201	,1114

Ratio of indirect to total effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,1513	,0649	,0493	,3036

Ratio of indirect to direct effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,1783	,1022	,0519	,4360

R-squared mediation effect size (R-sq_med)

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,0526	,0207	,0174	,0968

Normal theory tests for indirect effect

Effect	se	Z	p
,0722	,0257	2,8102	,0050

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:

1000

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,00

NOTE: Kappa-squared is disabled from output as of version 2.16.

----- END MATRIX -----

EMPATIJA LMX INROLL

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
 Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3

Model = 4
 Y = INROLETO
 X = EQEMPTOT
 M = LMXTOTAL

Sample size
 270

Outcome: LMXTOTAL

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,2590	,0671	,5395	19,2634	1,0000	268,0000
	,0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,2782	,3239	7,0334	,0000	1,6405	2,9159
EQEMPTOT	,3467	,0790	4,3890	,0000	,1912	,5023

Outcome: INROLETO

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,4817	,2320	,2015	40,3343	2,0000	267,0000
	,0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,5399	,2155	11,7889	,0000	2,1157	2,9641
LMXTOTAL	,0811	,0373	2,1722	,0307	,0076	,1546
EQEMPTOT	,3927	,0500	7,8551	,0000	,2942	,4911

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

Outcome: INROLETO

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,4674	,2185	,2043	74,9105	1,0000	268,0000
	,0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
--	-------	----	---	---	------	------

constant	2,7247	,1993	13,6696	,0000	2,3322	3,1171
EQEMPTOT	,4208	,0486	8,6551	,0000	,3251	,5165

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y						
Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI	
,4208	,0486	8,6551	,0000	,3251	,5165	

Direct effect of X on Y						
Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI	
,3927	,0500	7,8551	,0000	,2942	,4911	

Indirect effect of X on Y				
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,0281	,0143	,0056	,0646

Partially standardized indirect effect of X on Y				
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,0551	,0278	,0087	,1183

Completely standardized indirect effect of X on Y				
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,0312	,0159	,0058	,0688

Ratio of indirect to total effect of X on Y				
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,0668	,0349	,0122	,1521

Ratio of indirect to direct effect of X on Y				
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,0716	,0412	,0124	,1794

R-squared mediation effect size (R-sq_med)				
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,0410	,0177	,0152	,0864

Normal theory tests for indirect effect				
	Effect	se	Z	p
	,0281	,0147	1,9075	,0565

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:
1000

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,00

NOTE: Kappa-squared is disabled from output as of version 2.16.

----- END MATRIX -----

EMPATIJA LMX EXTRAROLL

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
 Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3

Model = 4
 Y = EXROLETO
 X = EQEMPTOT
 M = LMXTOTAL

Sample size
 270

Outcome: LMXTOTAL

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,2590	,0671	,5395	19,2634	1,0000	268,0000
	,0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,2782	,3239	7,0334	,0000	1,6405	2,9159
EQEMPTOT	,3467	,0790	4,3890	,0000	,1912	,5023

Outcome: EXROLETO

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,4436	,1968	,3027	32,7029	2,0000	267,0000
	,0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,2203	,2641	8,4080	,0000	1,7004	2,7402
LMXTOTAL	,2247	,0458	4,9114	,0000	,1346	,3148
EQEMPTOT	,3023	,0613	4,9342	,0000	,1817	,4229

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

Outcome: EXROLETO

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,3524	,1242	,3288	38,0050	1,0000	268,0000
	,0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,7323	,2529	10,8047	,0000	2,2344	3,2302
EQEMPTOT	,3802	,0617	6,1648	,0000	,2588	,5017

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,3802	,0617	6,1648	,0000	,2588	,5017

Direct effect of X on Y						
	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
	,3023	,0613	4,9342	,0000	,1817	,4229

Indirect effect of X on Y					
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI	
LMXTOTAL	,0779	,0268	,0370	,1430	

Partially standardized indirect effect of X on Y					
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI	
LMXTOTAL	,1274	,0429	,0623	,2347	

Completely standardized indirect effect of X on Y					
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI	
LMXTOTAL	,0722	,0244	,0354	,1333	

Ratio of indirect to total effect of X on Y					
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI	
LMXTOTAL	,2049	,0751	,0924	,3843	

Ratio of indirect to direct effect of X on Y					
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI	
LMXTOTAL	,2578	,1345	,1019	,6242	

R-squared mediation effect size (R-sq_med)					
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI	
LMXTOTAL	,0510	,0186	,0230	,0956	

Normal theory tests for indirect effect					
	Effect	se	Z	p	
	,0779	,0241	3,2356	,0012	

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:
1000

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,00

NOTE: Kappa-squared is disabled from output as of version 2.16.

----- END MATRIX -----

EMPATIJA LMX COOP

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3

Model = 4
Y = COOPTOTA
X = EQEMPTOT
M = LMXTOTAL

Sample size
270

Outcome: LMXTOTAL

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,2590	,0671	,5395	19,2634	1,0000	268,0000
	,0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,2782	,3239	7,0334	,0000	1,6405	2,9159
EQEMPTOT	,3467	,0790	4,3890	,0000	,1912	,5023

Outcome: COOPTOTA

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,3424	,1173	,4598	17,7343	2,0000	267,0000
	,0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,3562	,3255	7,2397	,0000	1,7154	2,9970
LMXTOTAL	,2380	,0564	4,2199	,0000	,1269	,3490
EQEMPTOT	,2240	,0755	2,9664	,0033	,0753	,3727

***** TOTAL EFFECT MODEL *****
Outcome: COOPTOTA

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,2416	,0584	,4887	16,6189	1,0000	268,0000
	,0001					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,8983	,3083	9,4022	,0000	2,2914	3,5052
EQEMPTOT	,3065	,0752	4,0766	,0001	,1585	,4545

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,3065	,0752	4,0766	,0001	,1585	,4545

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,2240	,0755	2,9664	,0033	,0753	,3727

Indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,0825	,0299	,0369	,1564

Partially standardized indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,1148	,0402	,0495	,2054
Completely standardized indirect effect of X on Y				
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,0651	,0228	,0281	,1176
Ratio of indirect to total effect of X on Y				
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,2692	,1460	,1087	,6630
Ratio of indirect to direct effect of X on Y				
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,3684	1,9197	,1197	1,7631
R-squared mediation effect size (R-sq_med)				
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,0293	,0136	,0107	,0669
Normal theory tests for indirect effect				
	Effect	se	Z	p
	,0825	,0275	3,0017	,0027

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:
1000

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,00

NOTE: Kappa-squared is disabled from output as of version 2.16.

----- END MATRIX -----

SOCIJALNE SPOSOBNOSTI LMX INROLL

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3

Model = 4
Y = INROLETO
X = EQSSPTOT
M = LMXTOTAL

Sample size
270

Outcome: LMXTOTAL

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p						

,2933 ,0860 ,5286 25,2244 1,0000 268,0000
 ,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,9366	,3512	5,5148	,0000	1,2452	2,6280
EQSSPTOT	,4291	,0854	5,0224	,0000	,2609	,5974

Outcome: INROLETO

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,4207	,1770	,2159	28,7162	2,0000	267,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,6524	,2368	11,1988	,0000	2,1861	3,1188
LMXTOTAL	,0848	,0390	2,1730	,0307	,0080	,1617
EQSSPTOT	,3601	,0571	6,3035	,0000	,2476	,4726

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

Outcome: INROLETO

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,4031	,1625	,2189	51,9882	1,0000	268,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,8167	,2260	12,4629	,0000	2,3718	3,2617
EQSSPTOT	,3965	,0550	7,2103	,0000	,2882	,5048

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,3965	,0550	7,2103	,0000	,2882	,5048

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,3601	,0571	6,3035	,0000	,2476	,4726

Indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,0364	,0170	,0069	,0772

Partially standardized indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,0713	,0330	,0152	,1485

Completely standardized indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,0370	,0173	,0066	,0781

Ratio of indirect to total effect of X on Y

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
--------	---------	----------	----------

```

LMXTOTAL      ,0918      ,0451      ,0199      ,1994

Ratio of indirect to direct effect of X on Y
      Effect      Boot SE      BootLLCI      BootULCI
LMXTOTAL      ,1011      ,0578      ,0203      ,2491

R-squared mediation effect size (R-sq_med)
      Effect      Boot SE      BootLLCI      BootULCI
LMXTOTAL      ,0400      ,0185      ,0131      ,0872

Normal theory tests for indirect effect
      Effect      se      Z      p
      ,0364      ,0186      1,9619      ,0498

```

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:
1000

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,00

NOTE: Kappa-squared is disabled from output as of version 2.16.

----- END MATRIX -----

SOCIJALNE SPOSOBNOSTI LMX EXROLL

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3

Model = 4
Y = EXROLETO
X = EQSSPTOT
M = LMXTOTAL

Sample size
270

Outcome: LMXTOTAL

Model Summary						
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,2933	,0860	,5286	25,2244	1,0000	268,0000
	,0000					

Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,9366	,3512	5,5148	,0000	1,2452	2,6280
EQSSPTOT	,4291	,0854	5,0224	,0000	,2609	,5974

Outcome: EXROLETO

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,4680	,2190	,2943	37,4356	2,0000	267,0000
	,0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,9604	,2765	7,0894	,0000	1,4159	2,5048
LMXTOTAL	,2068	,0456	4,5368	,0000	,1171	,2966
EQSSPTOT	,3811	,0667	5,7134	,0000	,2497	,5124

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

Outcome: EXROLETO

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,3985	,1588	,3159	50,5919	1,0000	268,0000
	,0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,3609	,2715	8,6970	,0000	1,8264	2,8953
EQSSPTOT	,4698	,0661	7,1128	,0000	,3398	,5999

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,4698	,0661	7,1128	,0000	,3398	,5999

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,3811	,0667	5,7134	,0000	,2497	,5124

Indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,0887	,0299	,0391	,1570

Partially standardized indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,1451	,0482	,0645	,2540

Completely standardized indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,0753	,0254	,0324	,1323

Ratio of indirect to total effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,1889	,0702	,0777	,3542

Ratio of indirect to direct effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,2329	,1230	,0843	,5485

R-squared mediation effect size (R-sq_med)

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,0633	,0214	,0289	,1110

Normal theory tests for indirect effect

Effect	se	Z	p
,0887	,0266	3,3305	,0009

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:

1000

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,00

NOTE: Kappa-squared is disabled from output as of version 2.16.

----- END MATRIX -----

SOCIJALNE SPOSOBNOSTI LMX COOP

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3

Model = 4
Y = COOPTOTA
X = EQSSPTOT
M = LMXTOTAL

Sample size
270

Outcome: LMXTOTAL

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,2933	,0860	,5286	25,2244	1,0000	268,0000
	,0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,9366	,3512	5,5148	,0000	1,2452	2,6280
EQSSPTOT	,4291	,0854	5,0224	,0000	,2609	,5974

Outcome: COOPTOTA

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,4080	,1665	,4342	26,6662	2,0000	267,0000
	,0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,7517	,3358	5,2159	,0000	1,0905	2,4129
LMXTOTAL	,2000	,0554	3,6117	,0004	,0910	,3090
EQSSPTOT	,4057	,0810	5,0088	,0000	,2462	,5652

***** TOTAL EFFECT MODEL *****
 Outcome: COOPTOTA

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,3546	,1258	,4537	38,5551	1,0000	268,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,1389	,3253	6,5744	,0000	1,4984	2,7795
EQSSPTOT	,4915	,0792	6,2093	,0000	,3357	,6474

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,4915	,0792	6,2093	,0000	,3357	,6474

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,4057	,0810	5,0088	,0000	,2462	,5652

Indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,0858	,0346	,0316	,1686

Partially standardized indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,1193	,0462	,0450	,2308

Completely standardized indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,0619	,0241	,0217	,1160

Ratio of indirect to total effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,1746	,0741	,0573	,3507

Ratio of indirect to direct effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,2115	,1234	,0608	,5402

R-squared mediation effect size (R-sq_med)

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
LMXTOTAL	,0474	,0181	,0214	,0923

Normal theory tests for indirect effect

Effect	se	Z	p
,0858	,0296	2,8947	,0038

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:

1000

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,00

NOTE: Kappa-squared is disabled from output as of version 2.16.

----- END MATRIX -----

BIOGRAFIJA AUTORA



Irma Erdeji je rođena 09.05.1983. godine u Sremskoj Mitrovici gde je završila osnovnu školu i gimnaziju odličnim uspehom. Studije je upisala u Novom Sadu 2002. godine na Prirodno-matematičkom fakultetu, na odseku za geografiju, turizam i hotelijerstvo. Tu je završila master i upisala doktorske studije. U toku studiranja je radila u inostranstvu, (2007. godine u hotelu „Holiday Inn“ u SAD). Prvi put se zapošljava turističkom brodu 2008. godine i provodi dve godine u Austrijskoj kompaniji „Donau Turistik“. U kompaniji „Uniwold“ se zapošljava 2010. godine. Prve godine radi u restoranu kao konobarica, druge kao recepcioner, treće i četvrte kao menadžer recepcije, pete, šeste i sedme kao hotel menadžer i osme, do danas kao menadžer na korporativnom nivou (Corporate Hotel Manager). U toku svog desetogodišnjeg staža na rečnim kruzima, radila je u zemljama Evrope, Rusiji i jugoistočnoj Aziji. Trenutno je zadužena za departman recepciju (odabir zaposlenih, obuka, poslovanje) na nivou cele flote koja broji 12 rečnih kruzera i odgovorna je za celokupno poslovanje četiri rečna kruzera (kvalitet usluge, finansijski rezultati, zadovoljstvo gostiju). Nosilac je priznanja „Finest example of professionalism“ za 2016. godinu, dodeljenog od kompanije Uniwold.

Novi Sad, 18.04.2017

Irma Erdeji

UNIVERZITET U NOVOM SADU
PRIRODNO MATEMATIČKI FAKULTET
DEPARTMAN ZA GEOGRAFIJU, TURIZAM I HOTELIJERSTVO

KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA

Redni broj:

RBR

Identifikacioni broj:

IBR

Tip dokumentacije:

Monografska dokumentacija

TD

Tip zapisa:

Tekstualni štampani materijal

TZ

Vrsta rada:

Doktorska disertacija

VR

Autor:

Irma Erdeji

AU

Mentor:

dr Aleksandra Dragin

MN

Naslov rada:

Individualni i organizacioni prediktori
prosocijalnog ponašanja zaposlenih u
sektoru turističkih krstarenja

NR

Jezik publikacije:

Srpski / latinica

JP

Jezik izvoda:

Srpski

JI

Zemlja publikovanja: Republika Srbija

ZP

Uže geografsko područje: Vojvodina

UGP

Godina: 2017.

GO

Izdavač: Autorski reprint

IZ

Mesto i adresa: PMF, Trg Dositeja Obradovića 3, Novi Sad

MAFizički opis rada: 11 poglavlja, 168 strana, 175 lit. citata
39 tabela, 8 šema, 6 grafikona, 4 priloga**FO**

Naučna oblast: Turizam

NONaučna disciplina: Menadžment ljudskih resursa, menadžment
u sektoru krstarenja**ND**Predmetna odrednica /
Ključne reči: Prosocijalno ponašanje, razmena lider-član,
emocionalna inteligencija**PO****UDK:**Čuva se: Biblioteka Deprtmana za geografiju,
turizam i hotelijerstvo, Novi Sad.**ČU**

Važna napomena:

VN

Izvod: Ova disertacija pruža uvid u strukturu povezanosti LMX
IZ razmene, emocionalne inteligencije i prosocijalnog ponašanja (iznad okvira radnih uloga, unutar okvira radnih uloga i kooperativnosti) zaposlenih na rečnim kruzerima. Anketno istraživanje je sprovedeno na uzorku od 270 zaposlenih na 12 luksuznih kruzera koji krstare evropskim rekama. LMX razmena i emocionalna inteligencija su se pokazali kao prediktori prosocijalnog ponašanja izvan okvira radnih uloga, unutar okvira radnih uloga i kooperativnosti. Utvrđeno je medijatorno dejstvo LMX razmene na vezu između upravljanja emocijama i prosocijalnog ponašanja unutar radnih uloga, pri čemu LMX razmena umanjuje uticaj upravljanja emocijama na ovaj domen prosocijalnog ponašanja. Takođe, LMX razmena vrši medijatornu funkciju na vezu između empatije i kooperativnosti pri čemu se uticaj empatije umanjuje. Zaključno, utvrđeno je medijatorno dejstvo LMX razmene na vezu između samosvesti i kooperativnosti pri čemu LMX razmena umanjuje uticaj samosvesti. Na osnovu ovih rezultata, prikazan je praktični i naučni doprinos istraživanja.

Datum prihvatanja teme: 26.06.2014.

DP

Datum odbrane:

DO

Članovi komisije:	dr Dragan Tešanović, redovni profesor
Predsednik	PMF, u Novom Sadu
Član	dr Sanja Božić, docent
	PMF, u Novom Sadu
Član	dr Nemanja Davidović, docent
	PMF, u Novom Sadu
Član	dr Dobrica Jovičić, redovni profesor
	Geografski fakultet, u Beogradu
Mentor	dr Aleksandra Dragin, vanredni profesor
	PMF, u Novom Sadu

**UNIVERSITY OF NOVI SAD
FACULTY OF SCIENCE
DEPARTMENT OF GEOGRAPHY, TOURISM,
AND HOTEL MANAGEMENT**

KEY WORDS DOCUMENTATION

Accession number:

ANO

Identification number:

INO

Document type:

Monograph type

DT

Type of record:

Printed text

TR

Contents code:

Phd dissertation

CC

Author:

Irma Erdeji

AU

Mentor:

dr Aleksandra Dragin

MN

Title:

Individual and organisational predictors
of prosocial service behaviour among
employees in cruise line industry

XI

Language of text:

Serbian / Latin

LT

Language of abstract: LA	Serbian and English
Country of publication: CP	Serbia
Locality of publication: LP	Vojvodina
Publication year: PY	2017.
Publisher: PU	Autor's reprint
Publishing place: PP	21000 Novi Sad, Trg Dositeja Obradovića 3.
Physical description: PD	11 chapters, 168 pages, 175 lit. citations, 39 tables, 8 figures, 6 graphics, 4 appendices
Scientific field: SF	Tourism
Scientific discipline: SD	Human resources management, Management in cruise line industry
Key words: UC	Prosocial service behaviour, leader member exchange, emotional intelligence

HD note:

Holding data: Library of Department of Gheography
SD Tourism and Hotel managment, Novi Sad

Abstract: This research provides an insight into the relationship
AB structure of LMX exchange, emotional intelligence, and prosocial service behavior (extra-role, in-role behavior and cooperativeness) of employees in cruise industry. The survey was conducted on a sample of 270 respondents employed on twelve luxury river cruise ships that cruise European rivers. LMX exchange and emotional intelligence turned out to be predictors of extra-role, in-role behaviour and cooperativeness, whereby LMX has a mediating function on the relation between between the management of emotions and in-role behavior, where LMX reduces the impact of management of emotions. Also, LMX exchange has a mediating function on the relation between the empathy and cooperation whereby the influence of empathy is reduced. In conclusion, it was found that LMX exchange has a mediating function on the relation between the self-awareness and cooperation whereby LMX exchange reduces the impact of self-awareness. Based on these findings, both managerial and research implications are presented.

Accepted by the Scientific Board on: 26.06.2014.

Defended:

Thesys Defend Board: PhD Dragan Tešanović, full professor
President Faculty of Sciences, Novi Sad
Member PhD Sanja Božić, assistant proffesor
Faculty of Sciences, Novi Sad
Member PhD Nemanja Davidović, assistant professor
Faculty of Sciences, Novi Sad
Member PhD Dobrica Jovičić, full professor
Faculty of Geography, Belgrade
Mentor PhD Aleksandra Dragin, assistant professor
Faculty of Sciences, Novi Sad