

# Uloga emocionalne inteligencije voditelja u angažiranosti i odanosti podređenih

---

Prevendar, Magdalena

Master's thesis / Diplomski rad

2024

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:131:378035>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-10-13**



Sveučilište u Zagrebu  
Filozofski fakultet  
University of Zagreb  
Faculty of Humanities  
and Social Sciences

Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište u Zagrebu  
Filozofski fakultet  
Odsjek za psihologiju

**ULOGA EMOCIONALNE INTELIGENCIJE VODITELJA U  
ANGAŽIRANOSTI I ODANOSTI PODREĐENIH**

Diplomski rad

Magdalena Prevedar

Mentor: dr. sc. Mitja Ružojčić

Zagreb, 2024.

## IZJAVA

Pod punom moralnom odgovornošću izjavljujem da sam ovaj rad izradila samostalno te da u njemu nema kopiranih, prepisanih ili preuzetih dijelova teksta tuđih radova koji nisu propisno označeni kao citati s navedenim izvorom iz kojeg su preneseni.

U Zagrebu, lipanj 2024.

Magdalena Prevedar

## Sadržaj

<b>Uvod</b> .....	1
<i>Emocionalna inteligencija</i> .....	1
<i>Važnost emocionalne inteligencije u radnom okruženju</i> .....	3
<i>Radni staž zaposlenika kao moderator</i> .....	8
<i>Naše istraživanje</i> .....	9
<b>Cilj, problemi i hipoteze</b> .....	10
<b>Metodologija</b> .....	11
<i>Sudionici</i> .....	11
<i>Mjerni instrumenti</i> .....	11
<i>Postupak</i> .....	13
<b>Rezultati</b> .....	13
<i>Deskriptivna statistika</i> .....	14
<i>Odnos EI s radnom angažiranosti, odanosti i namjerom napuštanja organizacije</i> .....	14
<i>Regresijske analize i moderatorska uloga radnog staža</i> .....	16
<i>Dodatne analize</i> .....	19
<b>Rasprava</b> .....	20
<i>Praktične implikacije</i> .....	23
<i>Metodološka ograničenja i preporuke za daljnja istraživanja</i> .....	25
<b>Zaključak</b> .....	27
<b>Literatura</b> .....	27
<b>Prilozi</b> .....	34

## **Uloga emocionalne inteligencije voditelja u angažiranosti i odanosti podređenih**

### **The role of the leader's emotional intelligence in the engagement and organizational commitment of subordinates**

**Magdalena Prevendar**

#### **Sažetak**

Povećanje angažiranosti zaposlenika, smanjenje fluktuacije i duže zadržavanje zaposlenika u organizaciji teme su kojima se organizacijska psihologija bavi već desetljećima. Dosadašnja su istraživanja pokazala kako navedeno ovisi o zaposlenikovim karakteristikama, ali i o karakteristikama rukovoditelja. Neke od njih odnose se na efikasno prepoznavanje i upravljanje emocijama, empatiju, optimizam, samomotiviranje, samopoštovanje i drugo. Sve navedene karakteristike su na neki način dio emocionalne inteligencije (EI). Ove su kompetencije važne za rukovođenje jer pomažu voditelju da bolje upravlja vlastitim i tuđim emocijama i tako prikladnije odgovori na potrebe svojih podređenih. No, efekt EI vjerojatno ovisi i o osobinama samih podređenih od kojih je radni staž u organizaciji mogući moderator odnosa voditeljeve EI sa stavovima podređenih. Cilj ovog istraživanja bio je ispitati postoji li povezanost procijenjene crte emocionalne inteligencije voditelja s nekim samoprocjenama zaposlenikovih stavova prema poslu i organizaciji. Isto tako, željeli smo provjeriti moderira li radni staž u trenutnoj organizaciji ove odnose. U istraživanju su sudjelovala 223 sudionika koje smo prikupili putem online kanala. Sudionici su procjenjivali EI nadređenog i davali samoprocjene vlastitih stavova. Rezultati su pokazali da je procijenjena crta EI voditelja pozitivno povezana s angažiranošću zaposlenika, njihovom afektivnom odanošću organizaciji i manjom namjerom napuštanja organizacije. Radni staž nije moderirao efekte EI. Dobiveni rezultati ukazuju na važnost crte EI u organizacijskom kontekstu i vođenju timova. Iz tog bi razloga poslodavci trebali ulagati u edukaciju i razvoj kompetencija koje će dovesti do angažiranih zaposlenika koji su privrženi organizaciji i imaju namjeru dugoročno joj doprinisiti.

*Ključne riječi:* emocionalna inteligencija, angažiranost, organizacijska odanost, radni staž, rukovođenje

#### **Abstract**

Increasing employee engagement, reducing turnover and keeping employees longer in the organization are topics that organizational psychology has been dealing with for decades. Previous research has shown that the aforementioned depends on the employee's characteristics, but also on the manager's characteristics. Some of them relate to effective recognition and management of emotions, empathy, optimism, self-motivation, self-esteem and others. All of the above characteristics are in some way part of emotional intelligence (EI). These competencies are important for leadership because they help the leader to better manage his own and other people's emotions and thus respond more appropriately to the needs of his subordinates. The effect of EI probably depends on the characteristics of the subordinates themselves, of which organizational tenure is a possible moderator of the relationship between manager's EI and subordinates' attitudes. The aim of this research was to examine whether there is a connection between the employee-rated trait of the manager's emotional intelligence and self-assessments of some employee's attitudes towards work and the organization. Likewise, we wanted to check if these relationships are moderated by employee's tenure in the organization. We collected 223 participants through online channels. The participants assessed EI of their leader and gave self-assessments of their own attitude. The results showed that the employee-rated trait EI of leaders is positively related to employee engagement, their affective organizational commitment and turnover intention. Tenure did not moderate effects of EI. The obtained results indicate the importance of the EI trait in the organizational context and team management. For this reason, employers should invest in education and the development of competencies that will lead to engaged employees who are attached to the organization and intend to make a long-term contribution.

*Keywords:* trait emotional intelligence, engagement, organizational commitment, tenure, leadership

## Uvod

Čovjek je socijalno biće te je u svojoj svakodnevnicu okružen drugim ljudima. Mnogo vremena provodi se u međusobnoj komunikaciji, a dobar dio te komunikacije odvija se upravo na poslu. Klemmer i Snyder (1972) došli su do podatka kako je 50 do 80% vremena na poslu provedenog u komunikaciji, a čak trećinu toga čini razgovor s drugima. U odnosu na tipične zaposlenike, rukovoditelji provode još i veći udio svog vremena komunicirajući s drugima (Mintzberg, 1973). Tako su neke od njihovih tipičnih uloga povezivanje, motrenje i praćenje, širenje i dijeljenje informacija, rješavanje problema, raspoređivanje resursa, pregovaranje i, u konačnici, vođenje. Sve ove uloge na neki način uključuju druge zaposlenike, odnosno podređene i interakciju s njima.

### *Emocionalna inteligencija*

U psihologiji se umješnost u socijalnim odnosima i upravljanju istima naziva različitim imenima, poput emocionalne inteligencije, socijalne inteligencije i slično. O važnosti socijalne inteligencije još je u prošlom stoljeću pisao Thorndike (1920) te je govorio o sposobnosti razumijevanja i upravljanja ljudima kako bi međuljudski odnosi bili što kvalitetniji. Nakon njega nekoliko je istraživača spominjalo slične konstrukte, no prvi značajniji bio je Gardner (1983) sa svojom teorijom o intra- i interpersonalnoj inteligenciji. Prva uključuje razumijevanje sebe i svojih kapaciteta, strahova i želja te korištenje istih za učinkovito upravljanje svojim ponašanjem, a druga označava razumijevanje tuđih namjera, želja i motivacija pa tako i efikasnije odnose. Naglasak je, dakle, na upravljanju emocijama i ponašanjima koja iz njih proizlaze.

Različiti su istraživači na emocionalnu inteligenciju (EI) gledali na različite načine. Prvi formalni model EI predstavili su Salovey i Mayer (1990). Oni su EI definirali kao pojedinčevu sposobnost za nadgledanje vlastitih i tuđih emocija i osjećaja, zatim razlikovanje istih te na kraju i korištenje primljenih informacija za upravljanje vlastitim mislima i ponašanjima. Sam je konstrukt popularizirao Goleman (1995) sa svojom knjigom namijenjenoj općoj populaciji. U njoj je EI predstavio kao kombinaciju sposobnosti i kompetencija koje primarno služe pojedincima u poslu te vođama za učinkovito upravljanje timom. Prema ovoj teoriji EI uključuje samosvijest, samoregulaciju, socijalne vještine, empatiju i motivaciju. Slično tome, Bar-On (1997) je

na EI gledao kao na mješavinu kognitivnih sposobnosti i dijelova ličnosti koji zajedno utječu na opću subjektivnu dobrobit.

Petrides i Furnham (2000a) predlažu da bi se na EI trebalo gledati kao na crtu ličnosti. Kada se na EI gleda kao na procesiranje informacija, tada je ona operacionalizirana kao sposobnost kojom se može postići maksimalni učinak, a uključuje sposobnost prepoznavanja, izražavanja i označavanja emocija. S druge strane, crta EI odnosi se na tipična ponašanja koja se mjere samoprocjenama ili procjenama. Točnije, uključuje ponašanja koja se iskazuju kroz razne situacije i sadrže samopercepciju emocionalnih stanja, poput empatije, asertivnosti i optimizma. Kao alternativni naziv za crtu EI Petrides i Furnham (2001) predlažu *emocionalna samoefikasnost* zato što smatraju da se ne radi o emocionalno-kognitivnim sposobnostima, već skupu dispozicija i samoprocijenjenih sposobnosti.

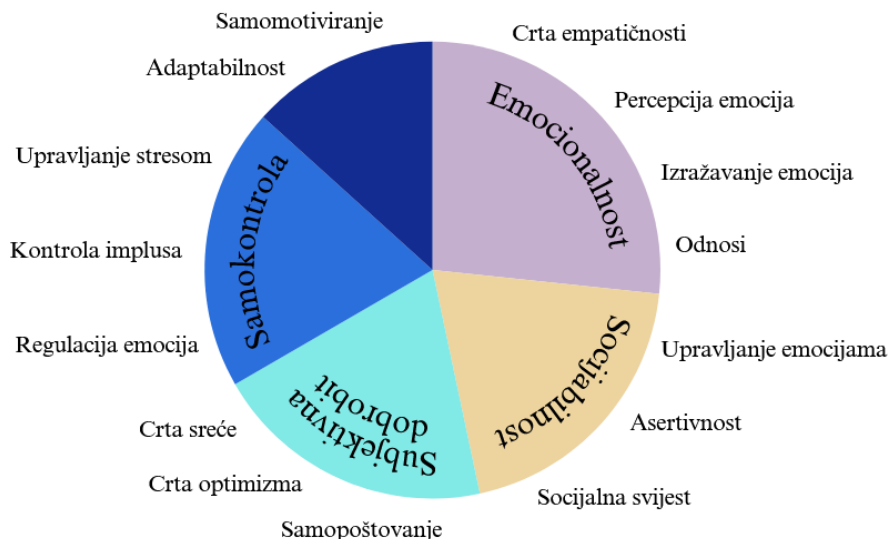
Crta EI korelira s crtama ličnosti iz poznatih modela ličnosti poput Velikih pet, i to najviše s neuroticizmom, ekstraverzijom i savjesnošću (Petrides i Furnham, 2001). Osim toga, meta-analička istraživanja pokazuju da je EI snažnije povezana s crtama ličnosti nego s kognitivnim sposobnostima (Joseph i Newman, 2010). Ovo implicira da se samopercepcija emocija i opažanje tuđih može svrstati pod dimenziju ličnosti. S obzirom na sve navedeno, u ovoj se teoriji ne radi o inteligenciji kao takvoj, no zadržan je takav naziv konstrukta zbog njegove općeprihvaćenosti.

Petrides i suradnici (2007) su crtu EI definirali kao skup emocionalnih percepcija okoline i vlastitog unutarnjeg svijeta, odnosno kao intrapersonalne i interpersonalne vještine. Sastoji se od 4 faktora i 15 faceta (Petrides, 2009). Prvi faktor je emocionalnost, a definira se kao percipiranje sebe kao emocionalno sposobne osobe i čine ga crta empatičnosti, percepcija emocija (vlastitih i tuđih), izražavanje emocija i odnosi, točnije osoba je sposobna imati ispunjavajuće međuljudske odnose. Sljedeći faktor je socijabilnost, karakterističan za pojedince koji se smatraju socijalno sposobnima te ga čini upravljanje (tuđim) emocijama, asertivnost i socijalna svijest. Treći faktor je samokontrola, a odnosi se na snagu volje i sastoji se od regulacije emocija, kontrole impulsa ili niske impulzivnosti te upravljanja stresom. Posljednji faktor je subjektivna dobrobit, a definira se kao općenita prilagodba i čine ga samopoštovanje, crta sreće i crta

optimizma. Adaptabilnost i samomotiviranje su facete koje ne pripadaju nijednom faktoru.

### Slika 1

Grafički prikaz modela crte emocionalne inteligencije



Pokazalo se kako je EI korisna osobina za razne aspekte života. Potrebna nam je za razumijevanje sebe i drugih, za izgradnju kvalitetnih prijateljskih i romantičnih odnosa, za akademski uspjeh (Goleman, 1995), a pokazalo se i kako je povezana s boljim mentalnim i fizičkim zdravljem kod svih dobnih skupina te promicanjem ponašanja koja su na korist pojedincu (Russ i sur., 2023). Ovo su samo neki od primjera važnosti emocionalne inteligencije, ali kako je važna u privatnom životu, tako nosi jednaku važnost i u profesionalnom okruženju.

#### Važnost emocionalne inteligencije u radnom okruženju

Zašto nam je uopće emocionalna inteligencija važna u radnom okruženju, točnije zašto je ona važna za voditelje timova? Na skoro svim modernim radnim mjestima suradnja među zaposlenicima je nužna i većina zaposlenika radi u timovima. Svakom su timu potrebni članovi koji međusobno surađuju u postizanju zajedničkog cilja, a ključna osoba koja bi trebala osigurati dobru međusobnu suradnju je voditelj tima. Voditelj brine da se svi zadaci odrade kvalitetno i na vrijeme. Osim brige oko zadataka, jedna od ključnih uloga voditelja je i briga o međuljudskim odnosima unutar tima. Yukl (2007)



smatra kako se većina rukovoditeljskih aktivnosti može razvrstati u četiri kategorije – stvaranje i održavanje odnosa, utjecanje na ljude, primanje i davanje informacija te donošenje odluka. Kako bi voditelj mogao što efikasnije upravljati ljudima i odnosima, važno je da razumije potrebe, motivatore i emocije svojih podređenih, a za sve to mu je potrebna emocionalna inteligencija. Goleman (1995) navodi da je EI voditelja povezana sa skladom u timu i, posredno, s uspješnošću tima. Uspješnost se objašnjava time što svi članovi dobivaju priliku za iskorištavanje vlastitog potencijala. Osim toga, pokazalo se i da ljudi s višom EI imaju i veće šanse postati voditeljima (Siegling i sur., 2014). Više je potencijalnih razloga zbog kojih dolazi do takvih rezultata.

Pojedinci s višom EI bolje se nose sa stresom i međusobno si pružaju podršku. Ova su dva ponašanja važna u organizacijskom okruženju jer mogu služiti kao instrument za dolazak do boljih odnosa unutar tima, zatim do većeg zadovoljstva članova, a u konačnici i do veće efikasnosti tima (Goleman, 1995). Jedan od primjera važnosti EI daju Chambers i Exworthy (2020) koji su željeli saznati razloge zbog kojih se neki upravitelji bolnica zadržavaju duže na toj poziciji u odnosu na neke druge upravitelje. Ispostavilo se da su za duži radni staž bile potrebne karakteristike poput pozitivnosti, prilagodljivosti, samopouzdanosti, otpornosti i samorefleksije. Sve navedene karakteristike mogu se pronaći u nekom obliku kao dio nekih modela EI. Primjerice, neke od faceta crte EI Petridesa i Furnhama (2000a) su crta pozitivnosti, samopoštovanje, adaptabilnost i upravljanje stresom.

Nadalje, u svom su istraživanju, koje je uključivalo menadžere najvišeg nivoa, Stein i suradnici (2009) pokazali da su voditelji zaista u prosjeku postizali više rezultate na mjeri EI u odnosu na opću populaciju. Točnije, facete EI na kojima su voditelji postizali više rezultate bile su fleksibilnost, samoaktualizacija, asertivnost, neovisnost, rješavanje problema, zatim otpornost na stres i optimizam. Suprotno tome, niže rezultate su postizali na socijalnoj odgovornosti i kontroli impulsa. Kako se radilo o samoprocjenama, rukovoditelji koji su za sebe procijenili da imaju višu EI su ujedno izazove poput upravljanja stresom, upravljanja drugima, treniranja zaposlenika i zadržavanja istih percipirali manje izazovnim. Do sličnih su zaključaka došli i Gómez-Leal i suradnici (2021) u svojoj meta-analizi. Zaključili su da je emocionalna inteligencija ključna za efikasno vodstvo i razvoj odnosa sa zaposlenicima. Točnije, Saleem i suradnici

(2014, prema Gómez-Leal i sur., 2021) navode da voditelji s višom EI (u ovom slučaju se radi o ravnateljima škola) lakše upravljaju neugodnim emocijama podređenih te efikasnije usmjeravaju i upravljaju njihovim kompetencijama. Zaključno se u meta-analizi navodi da facete EI koje su najvažnije za pozitivan utjecaj na podređene su voditeljeva sposobnost čitanja tuđih emocija, regulacija vlastitih, pomaganje podređenima usmjeravati neugodne emocije i održavanje transparentnosti kroz samosvijest. Sve ove facete povezane su s većim zadovoljstvom podređenih i boljom ukupnom efikasnošću tima.

Mogli bismo reći da je voditelj tima uspješan i efikasan onoliko koliko je uspješan i njegov tim. Walter i suradnici (2011) smatrali su da će voditelj koji efikasno upravlja emocijama moći efikasno upravljati timom na način da će razumjeti potrebe podređenih i uspješnije odgovoriti na njih. Također će upravljajući svojim i tuđim emocijama uspješnije usmjeravati tim prema zajedničkom cilju i tako postići bolje rezultate. Nadalje, Seifert i O'Keefe (2001) smatraju kako su određene emocije povezane s obavljanjem zadataka pa tako osobe koje nemaju osjećaj kontrole i svrhe mogu izbjegavati obavljanje istih. Važno je da se zaposlenici ne osjećaju otuđenima i da njihove potrebe za ostvarivanjem kompetencija budu zadovoljene (Jagacinski i sur., 2020) te da se kvalitetno upravlja neugodnim emocijama koje se javljaju uslijed stresa (Fida i sur., 2014). Za sve ovo potrebne su razvijene EI kompetencije rukovoditelja. Njegovo bi upravljanje odnosima, emocijama i stresom trebalo dovesti do većeg osjećaja kontrole i zadovoljstva kod podređenih. Zbog svega toga je važno da voditelj dobro poznaje svoj tim.

EI je povezana i s efikasnim stilovima rukovođenja. Na primjer, visoka EI pogoduje razvoju transformacijskog vodstva (npr. Barling i sur. 2000; Gardner i Stough, 2002; San Lam i O'Higgins, 2013). Ovakvi vođe mijenjaju vrijednosti i mobiliziraju energiju podređenih, imaju karizmu i podižu podređene na razinu iznad njihovih očekivanja (Burns, 1978). Neke od karakteristika transformacijskog voditelja su da predstavlja uzor podređenima, oni mu vjeruju i dive mu se, entuzijastičan je i optimističan, razumije podređene, ohrabruje ih, motivira i efikasno rješava probleme (Avolio i Bass, 2002). Transformacijsko vodstvo je povezano s motivacijom, zadovoljstvom i radnom uspješnosti podređenih (Judge i Piccolo, 2004) te većom

angažiranošću i odanosti podređenih (Cai, 2015). Sve to potencijalno ima pozitivan efekt na cijelu organizaciju.

Za financijsku uspješnost organizacije su se važnima pokazale rukovoditeljeva empatija, samopoštovanje, testiranje realnosti i rješavanje problema (Stein i sur., 2009). Nadalje, Humphrey (2013) smatra da će vođe s višom EI biti otporniji na prepreke te će se lakše nositi s intenzivnim emocijama, a oni koji su viši na empatiji će motivirati podređene i pomagati im u nošenju sa stresom. Isto tako, s obzirom na to da se zahtjevi uloge voditelja mijenjaju prilikom „penjanja“ po hijerarhijskoj ljestvici unutar organizacije, važno je da osoba zna procijeniti u kojoj će situaciji koristiti koje kompetencije. Tako su za samo upravljanje drugima najpotrebniji optimizam, samopoštovanje i kontrola impulsa, a za upravljanje organizacijom rješavanje problema i fleksibilnost (Stein i sur., 2009). Prema ovome možemo vidjeti da su u različitim situacijama važne različite EI kompetencije te je potrebno prilagoditi se okolnostima.

EI je povezana i s jednim od važnijih indikatora odnosa zaposlenika prema poslu – radnom angažiranosti (Abdulla i sur., 2020; Quang i sur., 2015; Widowati i Satrya, 2023). Angažiranost se definira kao pojedinčeva uključenost, entuzijazam i zadovoljstvo poslom kojeg radi (Robbins i Judge, 2012). Schaufeli i suradnici (2002) smatraju kako se angažiranost sastoji od tri komponente. Prva je energija i odnosi se na trud i ustrajnost te visoku razinu energije i mentalne snage tijekom rada. Druga komponenta je posvećenost koju karakterizira snažna uključenost u rad, entuzijazam, ponos, inspiracija i doživljaj smislenosti. Posljednja, treća, komponenta je zadubljenost i čini ju stanje pune koncentracije i radosne obuzetosti radom, povremene poteškoće u odvajanju od posla i osjećaj da vrijeme brzo prolazi. Angažirani pojedinci su strastveni oko posla, ulažu u njega vrijeme i energiju te im je stalo do kvalitete obavljenog posla. Takvi će zaposlenici imati pozitivan utjecaj na tvrtku u kojoj rade, a samim time i na njen rast i razvoj.

Budući da voditelji s visokom EI dobro upravljaju samima sobom, svojim emocijama, motivacijom i stresom, ujedno pokazuju svojim podređenima koja su ponašanja poželjna i što se od njih očekuje. Kada su zaposlenici upoznati s tim, mogu se posvetiti svojim radnim zadacima i gradnji odnosa s ostatkom tima i razvijati vlastitu angažiranost. Prema Freedmanu i suradnicima (2023) i Kelleru i suradnicima (2020), EI voditelja i zaposlenika je ključna za uspješnost organizacije te se također pokazalo kako

je povezana s većom angažiranošću i manjom fluktuacijom. Ovaj nalaz potvrđuju mnogobrojna međunarodna istraživanja provedena u različitim sektorima, primjerice u SAD-u (Adams, 2013; Heindel, 2009), Nigeriji (Amah, 2023), Indiji (Das i Wasif, 2015; Veshne i Munshi, 2020) i Indoneziji (Lini i sur., 2020).

Nadalje, s obzirom na trenutno stanje na tržištu rada u kojem organizacije sve teže dolaze do talentiranih radnika, osobine voditelja koje su povezane s odanosti, odnosno namjerom napuštanja organizacije njihovih podređenih postaju sve bitnije. Organizacijska odanost se može definirati kao privrženost ili predanost organizaciji, njenim vrijednostima, timu i ostalom (Meyer i Allen, 1991). Odanost se može podijeliti na tri komponente. Afektivna komponenta odanosti organizaciji odnosi se na samu privrženost organizaciji i identificiranje s istom. Instrumentalna komponentna odanosti pokazatelj je svijesti cijene napuštanja organizacije, odnosno posljedica istog. Treća komponenta, normativna, predstavlja osjećaj obveze ostajanja u organizaciji iz moralnih razloga (Meyer i Allen, 1991). Konstrukt koji je konceptualno sličan odanosti organizaciji, no suprotan istoj, jest namjera napuštanja organizacije. Ovaj se pojam, kako i sam naziv kaže, odnosi na to hoće li se zaposlenici zadržati u organizaciji u kojoj su trenutno zaposleni ili, pak, namjeravaju otići iz iste (Konovsky i Cropanzano, 1991).

Za odanost, zaposlenicima je važna podrška nadređenih (Orgambídez i Almeida, 2018), zatim interpersonalno povjerenje između voditelja i zaposlenika (Nyhan, 1999), podrška organizacije i jasnoća uloge (Meyer i sur., 2002). Svi ovi elementi dijelom ili u potpunosti su odgovornost voditelja tima te će zasigurno uspješniji u tom pogledu biti pojedinci koji imaju višu EI, a posebno facete koje se tiču odnosa, socijalne svijesti i empatije, odnosno upravljanja vlastitim i tuđim emocijama (Long i Kowang, 2015). Emocionalno inteligentni voditelji dobro upravljaju motivacijom podređenih te na pravilan način ispunjavaju njihove psihološke potrebe. Osim toga, razvijaju odnos s njima, a potiču i razvoj ostalih odnosa u timu. Iz tih razloga zaposlenici ostaju u organizaciji, iskazuju joj odanost i nemaju namjeru napustiti ju. Što se zaposlenici duže zadrže u organizaciji, to će biti bolje upoznati s njenim vrijednostima i strategijom i više će se identificirati s njom te će im biti važnije da radni zadaci budu kvalitetno odrađeni. Isto tako, zaposlenici neće jedni druge poticati na odlazak pa će i tim u kojem rade biti stabilan. Sve ovo odražava se na efikasnost čitave organizacije (Park i Shaw, 2013).

Iako postoji manji broj istraživanja koja nisu dobila značajnu povezanost EI voditelja s odanosti zaposlenika (npr. Gunu i Oladepo, 2014; Ruestow, 2008), nalazi uglavnom pokazuju da je EI voditelja ipak važna determinanta odanosti zaposlenika i njihove namjere napuštanja organizacije, i to u različitim kulturama, primjerice u SAD-u (Bennett, 2011; Webb, 2011), Indiji (Bhalerao i Kumar, 2016) i Maleziji (Majeed i Jamshed, 2020; Long i Kowang, 2015), te u različitim sektorima, na primjer telekomunikacija (Bennett, 2011), IT (Mohammad i sur., 2014; Bhalerao i Kumar, 2016), zdravstvo (Majeed i Jamshed, 2020) i tvornice (Bhalerao i Kumar, 2016). Prema svemu navedenom čini se da je zaista važno da voditelji timova budu emocionalno inteligentni jer će tada njihovi timovi prosperirati, a podređeni će biti motiviraniji i zadovoljniji. Do toga dolazi jer voditelji s razvijenom EI lakše ostvaruju odnose s podređenima, bolje mogu razumjeti njihove želje i potrebe te su empatični i mogu se „staviti u njihove cipele“. Osim toga, bolje upravljaju vlastitim i tuđim emocijama i stresom te tako pružaju osjećaj sigurnosti.

#### *Radni staž zaposlenika kao moderator*

Iako je voditeljeva EI važna za sve zaposlenike, za neke je možda osobito važna, na primjer za one koji imaju kraći radni staž u organizaciji. Ova tema je u kontekstu EI voditelja slabo istražena, no postoje istraživanja vezana za druge osobine voditelja koja ukazuju da će staž vjerojatno moderirati ovu povezanost. Na primjer, Cai (2015) je ispitivao vezu transakcijskog i transformacijskog vodstva s namjerom napuštanja organizacije i angažiranošću te je dobio moderacijski efekt radnog staža i to na način da su zaposlenici koji su bili dulje zaposleni imali manje namjere napuštanja organizacije uz voditelja s transakcijskim stilom vođenja. Nadalje, Boğan i Dedeoğlu (2017) u svom su istraživanju dobili da zaposlenici imaju povjerenja u voditelje koje procjenjuju višima na dimenziji integriteta te su, posljedično, zadovoljniji poslom, a imaju i manju namjeru napuštanja organizacije. Radni staž zaposlenika imao je ulogu moderatora u vezi između integriteta voditelja i povjerenja zaposlenika te između zadovoljstva poslom i namjere napuštanja organizacije. U oba slučaja efekt je bio snažniji za one kraćeg staža. Još jedno istraživanje koje se bavilo odnosom između voditelja i zaposlenika pokazalo je da je kvalitetan odnos povezan s psihološkim osnaživanjem zaposlenika koji će onda

preuzimati odgovornost i tako biti učinkovitiji na poslu (Kim i sur., 2014). U obzir se uzeo i moderacijski efekt organizacijskog staža zaposlenika. S porastom staža veza između preuzimanja odgovornosti i učinka je bila slabija, a slabio je i indirektni efekt psihološkog osnaživanja voditelja.

Čini se, dakle, da možemo pretpostaviti da je i EI voditelja važnija za zaposlenike koji imaju kraći staž unutar organizacije, u odnosu na one koji su već duže vrijeme tamo. Moguće je da je tome tako jer je važno za novozaposlene da se dobro upoznaju s organizacijom, njenom kulturom i ostalim zaposlenicima. Važno je i da se upoznaju sa svojim radnim zadacima i što se od njih očekuje, a sve to će im uspješnije približiti dobar voditelj, odnosno voditelj koji i sam ima dobro razvijene odnose s podređenima, razumije dinamiku odnosa u timu, optimistično gleda na nove zaposlenike i promjene te je sposoban odgovoriti na potrebe zaposlenika na empatičan način. Prema tome, voditeljeva uloga je na neki način pridobiti i zadržati zaposlenike. Kada su prošli kroz taj proces, mogu početi razvijati međuljudske odnose, graditi vlastitu karijeru u organizaciji, a posljedično tome i razviti određenu privrženost svom radnom mjestu. Iz tog razloga bi onima koji su duže u organizaciji neke karakteristike voditelja trebale biti manje važne.

### *Naše istraživanje*

U našem smo se istraživanju odlučili usredotočiti na povezanost voditeljeve EI s angažiranošću podređenih, njihovom odanosti organizaciji te njihovom namjerom napuštanja organizacije. Odabrali smo angažiranost jer ona odražava zaposlenikovu ustrajnost u poslu, zadovoljstvo poslom te je jasna determinanta učinkovitosti radnika (Neuber i sur., 2022). S druge strane, odanost organizaciji i namjeru napuštanja organizacije smo odabrali jer su važne za dobrobit cijele organizacije. Kada je fluktuacija zaposlenika velika, troškovi koje organizacija snosi radi regrutacije, selekcije i zapošljavanja te obučavanja novih zaposlenika mogu biti vrlo veliki. Osim toga, iz istih razloga može doći i do nezadovoljstva među postojećim zaposlenicima. Pri tome smo se u našem istraživanju usmjerili samo na afektivnu odanost zaposlenika, s obzirom na to da će EI voditelja najvjerojatnije djelovati na osjećaj privrženosti i identifikacije zaposlenika s timom i organizacijom. Konačno, željeli smo provjeriti je li voditeljeva EI jednako važna za sve zaposlenike. Točnije, zanimalo nas je pridaju li joj veću važnost zaposlenici

koji su dužeg ili kraćeg radnog staža. Ovo je, po našim spoznajama, do sada neistraženo pitanje, a trebalo bi imati važne teorijske i praktične implikacije pa vjerojatno predstavlja najveći doprinos trenutnog istraživanja. Također, istraživanje se bavi stalno aktualnom temom u svijetu organizacijske psihologije, a to je kako imati angažirane zaposlenike koji će se što duže zadržati u organizaciji i dugoročno joj doprinositi. Kao što je vidljivo u pregledu dosadašnjih radova, ova je tema zanimljiva već desetljećima u raznim kulturama i industrijama.

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

Cilj ovog istraživanja je ispitati povezanost emocionalne inteligencije voditelja timova s nekim stavovima koje njihovi podređeni imaju prema poslu i organizaciji te utvrditi ovisi li snaga ove povezanosti o duljini radnog staža kojeg su zaposlenici ostvarili u organizaciji u kojoj su trenutno zaposleni.

Problem 1: Ispitati povezanost između crte emocionalne inteligencije voditelja i angažiranosti njegovih podređenih.

Hipoteza 1: Viša emocionalna inteligencija voditelja bit će povezana s višom angažiranosti zaposlenika.

Problem 2: Ispitati povezanost između crte emocionalne inteligencije voditelja i odanosti organizaciji njegovih podređenih.

Hipoteza 2: Viša emocionalna inteligencija voditelja bit će povezana s višom odanosti organizaciji zaposlenika.

Problem 3: Ispitati povezanost između crte emocionalne inteligencije voditelja i namjere napuštanja organizacije njegovih podređenih.

Hipoteza 3: Viša emocionalna inteligencija voditelja bit će povezana sa zaposlenikovom nižom namjerom napuštanja organizacije.

Problem 4: Ispitati moderira li radni staž podređenih u trenutnoj organizaciji povezanost između crte emocionalne inteligencije voditelja s (a) angažiranosti, (b) odanosti organizaciji i (c) namjerom napuštanja organizacije podređenih.

Hipoteza 4: Kod zaposlenika s dužim radnim stažem u trenutnoj organizaciji povezanost između crte emocionalne inteligencije voditelja s (a) angažiranosti, (b) odanosti organizaciji i (c) namjerom napuštanja organizacije bit će slabija u odnosu na zaposlenike kraćeg staža.

## **Metodologija**

### *Sudionici*

Istraživanju je pristupio 261 sudionik. Iz analize su isključeni sudionici koji nisu dali odgovore na ispitivane varijable, točnije EI voditelja, angažiranost, afektivnu organizacijsku odanost, namjeru napuštanja organizacije i duljinu radnog staža. Prema tome, analizirani su podaci 223 sudionika od kojih su bile 173 žene (77.5%) i 49 muškaraca (22%) te 1 sudionik (0.5%) koji nije dao odgovor na pitanje spola. Prosječna dob bila je 35.4 godine (minimalna dob bila je 19 godina, a maksimalna 64). Što se tiče najviše završene razine obrazovanja, 74 sudionika (33%) završila su srednju školu, 24 (11%) preddiplomski studij, 115 (52%) diplomski studij, 1 osoba (0.4%) doktorski studij, zatim njih 8 (4%) specijalistički, a 1 (0.4%) osoba je dala odgovor „drugo“, odnosno završila je 2 fakulteta. Prosječni radni staž unutar organizacije u kojoj su trenutno zaposleni bio je 6.53 godina. Većina sudionika, njih 132 (59%) je u kontaktu sa svojim nadređenim svakodnevno, njih 57 (25%) je nekoliko puta tjedno, zatim njih 8 (4%) jednom tjedno, njih 15 (7%) nekoliko puta mjesečno, a njih 11 (5%) manje od nekoliko puta mjesečno.

### *Mjerni instrumenti*

Korišten je upitnik sociodemografskih podataka konstruiran za potrebe ovog istraživanja te nekoliko postojećih i standardiziranih mjernih instrumenata. Kako bismo izmjerili EI voditelja, zamolili smo sudionike da procijene svoje voditelje na Upitniku emocionalne inteligencije kao crte ličnosti (*Trait Emotional Intelligence Questionnaire – TEIQue*). Što se tiče ostalih konstrukata, sudionici su dali samoprocjene.



### *Upitnik emocionalne inteligencije kao crte ličnosti*

Kako bismo prikupili podatke o EI voditelja timova, korištena je verzija Upitnika emocionalne inteligencije kao crte ličnosti (TEIQue) (Petrides i Furnham, 2001) namijenjena za procjene drugih pojedinaca. Prijevod upitnika na hrvatski jezik napravljen je u sklopu diplomskog rada Srebrinke Letine (2007) te je pouzdanost instrumenta iskazana Cronbachovim  $\alpha$  koeficijentom iznosila .94. Za potrebe ovog istraživanja korištena je skraćena verzija (TEIQue-SF) (Petrides, 2009). Cronbachov  $\alpha$  koeficijent za ovu verziju iznosi .89 za muškarce i .88 za žene (Cooper i Petrides, 2010). U ovom je istraživanju dobiven Cronbachov  $\alpha$  od .89. Upitnik se sastoji od 30 čestica sa skalom Likertovog tipa od 7 stupnjeva, odnosno sudionici mogu izraziti svoj stupanj (ne)slaganja od 1 („uopće se ne slažem“) do 7 („u potpunosti se slažem“). Iako se upitnikom može ispitati 4 faktora EI, odnosno 15 faceta modela EI (Petrides i Furnhama, 2001), mi smo izračunali ukupan rezultat kao prosjek svih odgovora, s obzirom da smo se u našem istraživanju usmjerili na opći konstrukt EI. Primjer čestice je „Nije mu/joj problem izražavati emocije riječima“. U uputi se od sudionika tražilo da procijene svog direktno nadređenog, odnosno voditelja svog tima te je bilo potrebno označiti broj koji je najviše odgovarao stupnju slaganja s napisanom tvrdnjom.

### *Skala angažiranosti na poslu*

Angažiranost na poslu mjerili smo skalom Houlea i sur. (2022) koja se sastoji od 9 čestica i zahvaća fizički, kognitivni i emocionalni aspekt angažiranosti. Pouzdanost skale iskazana je McDonaldovom omegom te je iznosila .94. U ovom je istraživanju korištena upravo verzija od 9 čestica te su moguće procjene koje su sudionici davali bile na skali od 1 („uopće se ne slažem“) do 7 („u potpunosti se slažem“). Cronbachov  $\alpha$  iznosio je .90. Primjer tvrdnje je „Na svom poslu ulažem maksimalan trud.“

### *Afektivna odanost organizaciji*

Afektivnu odanost mjerili smo česticom „Osjećam emocionalnu povezanost sa svojom organizacijom“ preuzetom iz rada Matthews i suradnika (2022) u kojem su utvrdili kako se afektivna odanost može adekvatno zahvatiti jednom česticom. U ovom radu, test-retest pouzdanost čestice je nakon jednog dana bila .73, nakon dva tjedna .78,

a nakon mjesec dana .69. Sudionici su u ovom slučaju na navedenu česticu davali procjene od 1 („uopće se ne slažem“) do 7 („u potpunosti se slažem“).

#### *Skala namjere napuštanja organizacije*

Kako bismo izmjerili namjeru napuštanja organizacije korištena je istoimena skala Konovskog i Cropanzana (1991). Skala se sastoji od tri čestice, a koeficijent unutarnje konzistencije iznosio je .84 (Konovsky i Cropanzano, 1991). U ovom istraživanju Cronbachov  $\alpha$  iznosio je .86. Sudionici su ponovno svoje odgovore davali na skali od 1 („uopće se ne slažem“) do 7 („u potpunosti se slažem“). Jedna od čestica glasila je “ Često razmišljam o davanju otkaza.“

#### *Upitnik sociodemografskih podataka*

U ovom su se upitniku nalazila pitanja o spolu, dobi, završenoj razini obrazovanja, vrsti radnog ugovora, duljini ukupnog radnog staža, duljini radnog staža unutar organizacije, veličini organizacije, radnom sektoru.

#### *Postupak*

Uzorak sudionika prikupili smo putem online kanala, odnosno društvenih mreža, zatim putem poznanstava te unutar jedne hrvatske organizacije. Iz te je organizacije nešto više od pola sudionika, njih 120 (53%). Da bi sudjelovali, sudionici su morali imati direktno nadređenog ili voditelja tima kojeg mogu procjenjivati te minimalno 3 mjeseca radnog staža unutar trenutne organizacije i rada s trenutnim nadređenim.

Podatke smo prikupljali putem upitnika u online formi, stoga je sudionicima za sudjelovanje bio potreban mobitel ili računalo. Na početku upitnika stajala je uputa u kojoj su sudionici informirani o svrsi istraživanja, a samo sudjelovanje je bilo anonimno i dobrovoljno te su sudionici mogli u bilo kojem trenutku odustati.

#### **Rezultati**

Za statističku obradu podataka koristili smo računalni program jamovi. Na početku same obrade provjerili smo normalitet distribucije mjerenih varijabli pomoću

Shapiro-Wilkovog testa. Dobiveno je da sve distribucije prema tom kriteriju značajno odstupaju od normalne. Ipak, Kline (1998) navodi da se parametrijski postupci mogu primjenjivati na podacima koji nisu normalno distribuirani pod uvjetom da apsolutna vrijednost indeksa asimetričnosti ne prelazi 3, a indeksa spljoštenosti 10. Navedeni indeksi za izmjerene podatke prikazani su u Tablici 1.

**Tablica 1**

*Prikaz deskriptivne statistike za varijable korištene u istraživanju (N = 223)*

Varijabla	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	$\gamma$	$\kappa$
EI voditelja	5.17	0.91	2.47	6.73	-0.51	-0.29
Angažiranost podređenih	5.79	0.99	2.11	7	-1.28	1.53
Afektivna odanost podređenih	4.74	1.91	1	7	-0.69	-0.37
Namjera napuštanja organizacije podređenih	2.69	1.82	1	7	0.81	-0.40
Radni staž podređenih u organizaciji u godinama	6.53	6.67	0.08	32	1.38	1.44

*Legenda:  $\gamma$  = indeks asimetričnosti;  $\kappa$  – indeks spljoštenosti; EI = emocionalna inteligencija; Min – najmanja dobivena vrijednosti; Max – najveća dobivena vrijednost*

#### *Deskriptivna statistika*

U Tablici 1 nalaze se podaci o deskriptivnoj statistici dobiveni na 223 sudionika. Prikazane su sve ključne varijable. Mogući raspon odgovora za sve je bio od 1 do 7. Možemo vidjeti da su sudionici u prosjeku relativno visoko procjenjivali svoje nadređene na crti EI ( $M = 5.17$ ;  $SD = 0.91$ ). Isto tako su davali prosječno relativno visoke procjene vlastite radne angažiranosti ( $M = 5.79$ ;  $SD = 0.99$ ) i afektivne odanosti organizaciji ( $M = 4.74$ ;  $SD = 1.91$ ), dok su svoju namjeru napuštanja organizacije u kojoj su trenutno zaposleni procjenjivali u prosjeku relativno nisko ( $M = 2.69$ ;  $SD = 1.82$ ). Prosječan radni staž u trenutnoj organizaciji izražen je u godinama ( $M = 6.53$ ;  $SD = 6.67$ ).

#### *Odnos EI s radnom angažiranosti, odanosti i namjerom napuštanja organizacije*

Kako bismo odgovorili na prva tri istraživačka problema, izračunali smo Pearsonov koeficijent korelacije. U Tablici 2 prikazani su koeficijenti korelacija između varijabli.

**Tablica 2***Prikaz Pearsonovih koeficijenata korelacije među mjerenim varijablama (N = 223)*

	EI voditelja	Radna angažiranost podređenih	Afektivna odanost podređenih	Namjera napuštanja organizacije
EI voditelja	-			
Radna angažiranost podređenih	.29***	-		
Afektivna odanost podređenih	.43***	.42***	-	
Namjera napuštanja organizacije	-.42***	-.53***	-.43***	-
Radni staž	.12	.27***	.15*	-.22**

*Legenda: \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ ; EI = emocionalna inteligencija*

Kao što je vidljivo, korelacija između procijenjene crte EI voditelja i radne angažiranosti podređenih bila je značajna, umjerena i pozitivna ( $r = .29$ ;  $p < .001$ ). Sudionici koji su svoje voditelje procijenili emocionalno inteligentnima su u prosjeku bili angažiraniji. Procijenjena crta EI voditelja bila je u značajnoj umjerenj i pozitivnoj korelaciji i s afektivnom odanosti zaposlenika ( $r = .43$ ;  $p < .001$ ). Sudionici koji su svoje voditelje procjenjivali emocionalno inteligentnijima bili su odaniji organizaciji.

Nadalje, utvrđena je i značajna umjerena negativna povezanost između procijenjene crte EI voditelja i samoprocjena namjere napuštanja organizacije podređenih ( $r = -.42$ ;  $p < .001$ ). Preciznije, sudionici koji su procijenili svoje nadređene emocionalno inteligentnijima imali su i manju namjeru napuštanja organizacije.

Ostali dobiveni rezultati su očekivani. Postoji značajna umjerena i pozitivna korelacija između radne angažiranosti zaposlenika i njihove afektivne odanosti ( $r = .42$ ;  $p < .001$ ) što znači da su angažirani sudionici ujedno i odaniji organizaciji. Također je dobivena značajna, umjerena i negativna povezanost između radne angažiranosti i namjere napuštanja organizacije ( $r = -.53$ ;  $p < .001$ ), što znači da radno angažirani sudionici imaju i nižu namjeru napuštanja organizacije. Očekivano, namjera napuštanja organizacije također je u značajnoj umjerenj i negativnoj korelaciji s afektivnom odanosti ( $r = -.43$ ;  $p < .001$ ), što znači da odaniji zaposlenici imaju i manju namjeru napuštanja.

### *Regresijske analize i moderatorska uloga radnog staža*

Posljednji, četvrti, istraživački problem odnosi se na ispitivanje moderatorske uloge radnog staža zaposlenika u organizaciji u kojoj su trenutno zaposleni. Iz tog smo razloga proveli tri moderacijske regresijske analize, po jednu za svaki od kriterija. No, kao što je ranije navedeno, u istraživanju je polovina sudionika iz jedne organizacije te smo željeli provjeriti postoje li razlike u rezultatima na mjerenim varijablama između tih sudionika i sudionika koji rade u drugim organizacijama. U slučaju da se pokaže da razlike postoje, pripadnost organizaciji bi trebalo kontrolirati u regresijskim analizama jer postoji mogućnost da bi i viša EI voditelja i veća angažiranost i odanost pa tako i njihova povezanost mogle proizlaziti iz toga što dio sudionika radi u organizaciji koja više brine o zaposlenicima. Pokazalo se da razlike zaista i postoje i to na način da su sudionici iz dotične organizacije u prosjeku postizali više rezultate na procjenama EI voditelja, samoprocjenama angažiranosti i afektivne odanosti te niže rezultate na namjeri napuštanja organizacije. Također su imali i duži radni staž unutar trenutne organizacije. Ove su razlike prikazane u Tablici 3. Iz tog razloga su nam regresijske analize poslužile da, uz provjeru četvrte hipoteze, provjerimo i hoće li povezanosti vezane uz prva tri problema ostati značajne i nakon što kontroliramo pripadnost organizaciji.

**Tablica 3**

*Rezultati t-testa za usporedbu rezultata postignutih na mjerenim varijablama kod sudionika iz iste organizacije u odnosu na ostale sudionike (N=223)*

<b>Mjerene varijable</b>	<i>M1</i>	<i>SD1</i>	<i>M2</i>	<i>SD2</i>	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>	<i>Cohenov d</i>
EI voditelja	5.30	0.90	5.02	0.90	2.36	221	.019	.32
Radna angažiranost podređenih	6.06	0.76	5.48	1.13	4.62	221	<.001	.62
Afektivna odanost podređenih	4.98	1.80	4.47	2.00	2.03	221	.044	.27
Namjera napuštanja organizacije podređenih	2.34	1.68	3.06	1.91	-3.10	221	.002	-.42
Radni staž	7.51	6.40	5.39	7.02	2.37	221	.019	.32

*Legenda: t – t-test; df – stupnjevi slobode; p – p-vrijednost; M1 – aritmetička sredina rezultata skupine sudionika iz iste organizacije; SD1 – standardna devijacija rezultata skupine sudionika iz iste organizacije; M2 - aritmetička sredina rezultata skupine sudionika iz ostalih organizacija; SD2 – standardna devijacija rezultata skupine sudionika iz ostalih organizacije*

U prvom koraku regresijskih analiza kao prediktori su dodane centrirane varijable voditeljeve EI i duljine radnog staža podređenih te je kao kontrolna varijabla dodana pripadnost organizaciji. U drugom smo koraku dodali umnožak dvaju prediktorskih varijabli. Varijable smo centrirali kako bismo izbjegli probleme s multikolinearnosti (Aiken i West, 1991). Rezultati analiza prikazani su u Tablicama 4, 5 i 6. Prikazani su samo konačni regresijski modeli s obzirom na to da je glavna svrha ovih analiza bila ispitivanje moderacijskog efekta.

#### Tablica 4

*Prikaz rezultata moderacijske regresijske analize za predviđanje angažiranosti podređenih (N = 223)*

Varijabla	<i>b</i>	<i>se</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>
EI voditelja	0.24	0.07	.22	3.59	<.001
Radni staž podređenih u trenutnoj org. organizacija	0.03	0.01	.20	3.27	.001
EI x radni staž	-0.45	0.12	-.45	-3.69	<.001
	-0.01	0.01	-.06	-0.92	.360
<b>R</b> cijelog modela			.38		<.001
<b>R<sup>2</sup></b> cijelog modela			.14		<.001
<b><math>\Delta R^2</math> interakcijskog termina</b>			.01		.220

*Legenda: EI = emocionalna inteligencija; b – b koeficijent; se – standardna pogreška;  $\beta$  – standardizirani beta koeficijent; t – rezultat t-testa; p – p vrijednost; Organizacija – pripadnost sudionika organizaciji, 1 = sudionici iz različitih organizacija, 2 = sudionici iz iste organizacije*

U Tablici 4 prikazani su rezultati dobiveni analizom predstavljenog moderacijskog modela u kojem je prediktor bila procijenjena crta EI voditelja, kriterij angažiranost zaposlenika, a moderator duljina radnog staža zaposlenika u trenutnoj organizaciji. Značajni prediktori bili su radni staž zaposlenika ( $\beta = .20$ ;  $p = .001$ ), crta EI voditelja ( $\beta = .22$ ;  $p < .001$ ) i pripadnost organizaciji ( $\beta = -.45$ ;  $p < .001$ ). Efekt EI je, dakle, ostao značajan i nakon što smo kontrolirali pripadnost organizaciji te time možemo reći da je H1 potvrđena. Interakcijski efekt crte EI na angažiranost s obzirom na duljinu radnog staža zaposlenika bio je statistički neznačajan. Postotak objašnjene varijance u ukupnom moderacijskom modelu je 14% ( $R^2 = .14$ ;  $p < .001$ ), dok interakcijom EI i radnog staža nije objašnjen dodatni postotak varijance. Time Hipoteza 4a nije potvrđena što znači da snaga povezanosti angažiranosti zaposlenika i procijenjene crte EI njihovih nadređenih ne ovisi o radnom stažu zaposlenika.

**Tablica 5**

*Prikaz rezultata moderacijske regresijske analize za predviđanje afektivne odanosti zaposlenika (N = 223)*

Varijabla	<i>b</i>	<i>se</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>
EI voditelja	0.86	0.13	.41	6.88	<.001
Radni staž podređenih u trenutnoj org.	0.03	0.02	.10	1.58	.12
Organizacija	-0.22	0.24	-.11	-0.92	.360
EI x radni staž	0.01	0.02	.02	0.29	.772
<b>R</b> cijelog modela				.45	<.001
<b>R<sup>2</sup></b> cijelog modela				.20	<.001
<b><math>\Delta R^2</math> interakcijskog termina</b>				.00	.772

*Legenda: EI = emocionalna inteligencija; b – b koeficijent; se – standardna pogreška;  $\beta$  – standardizirani beta koeficijent; t – rezultat t-testa; p – p vrijednost; Organizacija – pripadnost sudionika organizaciji, 1 = sudionici iz različitih organizacija, 2 = sudionici iz iste organizacije*

U Tablici 5 prikazani su rezultati moderacijske regresijske analize u kojoj je kriterij bila afektivna odanost zaposlenika organizaciji. Dobiven je statistički značajan efekt crte EI voditelja ( $\beta = .41$ ;  $p < .001$ ), dok su efekt radnog staža, efekt sudionika s obzirom na organizaciju i interakcijski efekt crte EI na afektivnu odanost s obzirom na duljinu radnog staža podređenih statistički neznačajni. S obzirom na to da je efekt EI ostao značajan i nakon kontroliranja pripadnosti organizaciji, možemo zaključiti da je Hipoteza 2 potvrđena. Objašnjena varijanca u ukupnom moderacijskom modelu iznosila je 20% ( $R^2 = .2$ ;  $p < .001$ ), a interakcijom EI i radnog staža nije objašnjen dodatni postotak varijance. Hipoteza 4b, stoga, nije potvrđena što znači da snaga povezanosti afektivne odanosti podređenih i procijenjene crte EI voditelja ne ovisi o radnom stažu zaposlenika.

Slični su rezultati, prikazani u Tablici 6, dobiveni prilikom analize moderacijskog modela u kojem je kriterij bila zaposlenikova namjera napuštanja organizacije. Ponovno je dobiven značajan efekt crte EI voditelja ( $\beta = -.39$ ;  $p < .001$ ), i nakon kontroliranja pripadnosti organizaciji. Možemo, dakle, reći da je Hipoteza 3 potvrđena. Efekti radnog staža ( $\beta = -.17$ ;  $p = .011$ ) te efekt pripadnosti organizaciji ( $\beta = .26$ ;  $p = .038$ ) su se također pokazali značajnima, a interakcijski efekt bio je statistički neznačajan. Interakcijom EI i radnog staža nije objašnjen dodatni dio varijance u odnosu na model bez interakcije, dok je ukupnim moderacijskim modelom objašnjeno 21% varijance ( $R^2 = .21$ ;  $p < .001$ ). Prema ovim nalazima je vidljivo kako ni Hipoteza 4c nije potvrđena.

**Tablica 6**

*Prikaz rezultata moderacijske regresijske analize za predviđanje namjere napuštanja zaposlenika (N = 223)*

Varijabla	<i>b</i>	<i>se</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>
EI voditelja	-0.78	0.12	-.39	-6.42	<.001
Radni staž podređenih u trenutnoj org.	-0.04	0.02	-.15	-2.55	.011
Organizacija	0.47	0.22	.26	2.09	.038
EI x radni staž	-0.02	0.02	-.09	-1.49	.137
<b>R</b> cijelog modela			.48		<.001
<b>R<sup>2</sup></b> cijelog modela			.23		<.001
<b><math>\Delta R^2</math> interakcijskog termina</b>			.01		.137

*Legenda: EI = emocionalna inteligencija; b – b koeficijent; se – standardna pogreška;  $\beta$  – standardizirani beta koeficijent; t – rezultat t-testa; p – p vrijednost; Organizacija – pripadnost sudionika organizaciji, 1 = sudionici iz različitih organizacija, 2 = sudionici iz iste organizacije*

#### *Dodatne analize*

S obzirom na to da je moguće da će efekt EI i njegova interakcija s radnim stažem biti izraženiji kod zaposlenika koji su relativno često u kontaktu s nadređenim, odlučili smo provesti dodatne analize na način da smo isključili 26 sudionika koji su odgovorili da su u kontaktu s nadređenim nekoliko puta mjesečno ili manje. Ukupni broj sudionika uključenih u dodatne analize bio je  $n=197$ . Korelacijska matrica varijabli dobivenih na ovaj način prikazana je u Prilogu A. Nakon što su iz analize isključeni sudionici koji su rijetko u kontaktu sa svojim nadređenim, nije došlo je do promjena u značajnosti i smjeru povezanosti među varijablama.

Nadalje, ponovno su provedene tri odvojene regresijske analize moderacijskih efekata s procijenjenom crtom EI kao prediktorom, radnim stažem zaposlenika unutar trenutne organizacije kao moderatorom te s radnom angažiranošću, afektivnom odanosti i namjerom napuštanja organizacije kao kriterijima. U svim analizama smo ponovno kontrolirali pripadnost organizaciji. Rezultati regresijskih analiza prikazani su u Prilogu B, C i D. Moderatorski efekt staža ostao je statistički neznačajan kada su kriteriji bile radna angažiranost i afektivna odanost, stoga Hipoteze 4a i 4b ostaju nepotvrđene. Ipak, kod namjere napuštanja organizacije staž se pokazao rubno statistički značajnim moderatorom ( $\beta = -.12$ ;  $p = .060$ ; Prilog C). Ukupnim je moderacijskim modelom



objašnjeno 22% varijance ( $R^2 = .22$ ;  $p < .001$ ), a interakcijom EI i radnog staža u odnosu na model bez iste, objašnjeno je dodatnih 1% varijance ( $\Delta R^2 = .01$ ;  $p = .060$ ). No, moderatorski efekt je bio suprotan od očekivanog, s obzirom na to da je kod zaposlenika s duljim radnim stažem negativna povezanost između namjere napuštanja organizacije i crte EI voditelja bila snažnija u odnosu na zaposlenike s kraćim radnim stažem unutar trenutne organizacije (Prilog E). Prema tome, Hipoteza 4c ostaje nepotvrđena i kod podređenih koji su češće u kontaktu s voditeljem.

Iako na temelju pregleda literature nismo očekivali da će različiti faktori EI voditelja različito korelirati s kriterijskim varijablama, budući da je ovo slabije istražena tema, odlučili smo provesti eksploratornu korelacijsku analizu pojedinih faktora EI voditelja s kriterijskim varijablama. Pokazalo se da su i sva četiri faktora, baš kao i ukupna EI, značajno povezana s trima kriterijima. Veličine korelacija bile su ipak nešto različite ovisno o faktoru. Tako se pokazalo da su faktori emocionalnosti i samokontrole nešto snažnije povezani s trima varijablama u odnosu na faktore socijalnosti i subjektivne dobrobiti. Točnije, faktor emocionalnosti u pozitivnoj je niskoj korelaciji s radnom angažiranosti podređenih ( $r = .26$ ;  $p < .001$ ) i umjereno visokoj korelaciji s afektivnom odanošću ( $r = .40$ ;  $p < .001$ ), dok je s namjerom napuštanja organizacije u negativnoj umjerenom korelaciji ( $r = -.40$ ;  $p < .001$ ). Faktor samokontrole također je pozitivno nisko povezan s angažiranosti ( $r = .23$ ;  $p < .001$ ) i umjereno s afektivnom odanošću ( $r = .37$ ;  $p < .001$ ), a negativno umjereno s namjerom napuštanja organizacije ( $r = -.44$ ;  $p < .001$ ). Faktor subjektivne dobrobiti je u pozitivnoj, ali niskoj korelaciji s radnom angažiranosti podređenih ( $r = .19$ ;  $p = .005$ ) i s afektivnom odanošću ( $r = .23$ ;  $p < .001$ ) te u negativnoj niskoj korelaciji s namjerom napuštanja ( $r = -.22$ ;  $p < .001$ ). Faktor socijalnosti u sličnim je odnosima s mjerenim varijablama, točnije u pozitivnoj niskoj korelaciji s angažiranošću ( $r = .16$ ;  $p = .016$ ) i umjerenom korelaciji s afektivnom odanošću ( $r = .33$ ;  $p < .001$ ), a u niskoj negativnoj s namjerom napuštanja ( $r = -.15$ ;  $p = .022$ ). Svi ovi podaci prikazani su u Prilogu F.

## **Rasprava**

U ovom smo istraživanju željeli ispitati je li crta EI voditelja timova povezana s nekim karakteristikama njihovih podređenih, točnije s njihovom radnom angažiranošću,

afektivnom odanosti te namjerom napuštanja organizacije. Važnije, željeli smo provjeriti razlikuje li se efekt EI ovisno o radnom stažu podređenih, s obzirom na to da ovaj efekt nije do sada istražen. Rezultati su pokazali kako je EI voditelja značajan prediktor angažiranosti podređenih, njihove afektivne odanosti organizaciji te namjere napuštanja organizacije. Isto tako, pokazalo se kako radni staž podređenih nema moderatorsku ulogu u tim povezanostima. Ipak, fokusiranjem samo na podređene koji su relativno često u kontaktu s voditeljem, pokazalo se da bi snaga efekta EI voditelja na namjeru napuštanja organizacije mogla ovisiti o stažu podređenih, ali u smjeru suprotnom od očekivanog – kod podređenih s duljim stažem negativni efekt EI na namjeru napuštanja organizacije je snažniji. Iako zanimljiv, ovaj nalaz proizlazi iz dodatnih analiza i interakcijski efekt je bio marginalno značajan te ga se treba interpretirati s oprezom.

Detaljnije, prilikom analize dobivenih podataka uočili smo da je povezanost između crte EI voditelja i radne angažiranosti podređenih značajna i pozitivna. Ova povezanost je ostala značajna čak i kad smo kontrolirali pripadnost organizaciji. Time bismo prvu hipotezu mogli smatrati potvrđenom što je sukladno ranije navedenim dosadašnjim nalazima (npr. Amah, 2023; Lini i sur., 2020; Quang i sur., 2015). Razlog zbog kojeg je došlo do ovakvih rezultata bi mogao biti taj da emocionalno inteligentan voditelj lakše uspostavlja povjerenje s timom te tim osjeća veću odgovornost za kvalitetno obavljanje zadataka i samim time i veću angažiranost, slično nalazima do kojih je došao i Amah (2020). Isto tako je moguće da EI voditelj koji poznaje potrebe svog tima, odgovara na njih na prikladniji način i daje im zadatke koji su usklađeni s njihovim željama i interesima. Time im stvara preduvjete za posao koji će biti krojen za njih, u kojem će uživati i u kojeg će ulagati maksimalan trud.

Nadalje, dobiveni nalazi pokazali su da je crta EI voditelja povezana sa zaposlenikovom afektivnom odanosti organizaciji. Slično, u trećoj hipotezi pretpostavili smo da će crta EI voditelja biti negativno povezana s namjerom napuštanja organizacije podređenih. Rezultati su pokazali da je to točno. U oba slučaja, značajne povezanosti su se zadržale i kad smo kontrolirali pripadnost organizaciji. Drugim riječima, hipoteze 2 i 3 su potvrđene. S obzirom na to da je odlazak zaposlenika financijski i vremenski neisplativ za organizaciju, važno ih je zadržati. Prema pretpostavkama prijašnjih istraživanja, zaposlenicima je za njihov ostanak u organizaciji važna voditeljeva EI iz više razloga. Važno im je da imaju povjerenja u svoje nadređene (Nyhan, 1999) te da im oni

pružaju podršku u onom obliku u kojem im je potrebna (Orgambídez i Almeida, 2018). To će voditeljima svakako biti lakše ako empatično gledaju na svoje podređene i zaista se trude razumjeti ih, a uz sve to brinuti i o odnosu kojeg grade s njima. Osim toga, pokazalo se i kako je ova vrsta odanosti povezana s odanošću timu i samom voditelju, a to može biti povezano s većim povjerenjem unutar tima i boljom kohezijom (Clugston i sur., 2000). Isto tako, zaposlenici privrženi svojoj organizaciji će manje izostajati s posla i ponašat će se odgovorno uz učinkovito obavljanje posla (Meyer i sur., 2002).

Posljednja hipoteza koja se odnosila na moderacijski efekt radnog staža nije potvrđena. Preciznije, u analizi na svim podređenima pokazalo se da radni staž podređenih unutar trenutne organizacije nema ulogu moderatora efekata EI na radnu angažiranost podređenih, njihovu afektivna odanost te namjeru napuštanja organizacije. Ipak, nakon dodatne analize u kojoj su isključeni sudionici koji su rijetko u kontaktu sa svojim nadređenim, dobivena je marginalno značajna moderatorska uloga radnog staža zaposlenika u negativnoj povezanosti crte EI voditelja i namjere napuštanja organizacije zaposlenika i to na način da je navedena povezanost bila slabija za zaposlenike kraćeg staža u odnosu na one dužeg staža. Ovaj je nalaz suprotan očekivanjima. Moguće da je do toga došlo jer zaposlenici s kraćim stažem još nemaju do kraja razvijen odnos povjerenja s nadređenim pa tako na njih ima manji efekt njegova crta EI i lakše im je napustiti organizaciju. Isto tako je moguće da je voditelj imao manje prilika da u svakodnevnom radu pokaže svoje kompetencije, stoga su zaposlenici kraćeg staža pod slabijim dojmom. Zaposlenici s dužim stažem su više vremena proveli u organizaciji i zasigurno su mnogo puta svjedočili aktivnom korištenju voditeljevih kompetencija u rješavanju svakodnevnih izazova. Uz to, moguće je da su s vremenom postali privrženi voditelju i organizaciji pa tako svaka pozitivna i negativna događanja na njih imaju snažniji utjecaj. Što je voditeljeva učestalost boravaka sa zaposlenicima manja, to on slabije poznaje njihove potrebe i ne može prikladno odgovoriti na njih, ne može upravljati njihovim emocijama i stresom pa onda ne može doći do izražaja ni njegova EI, čak i ako je ona visoka. Budući da je ovaj nalaz dobiven samo na dijelu uzorka i da je interakcijski efekt bio marginalno značajan, buduća istraživanja bi trebala provjeriti robusnost ovog efekta.

Konačno, buduća istraživanja bi se mogla fokusirati na povezanost pojedinih faktora EI s trima kriterijima koje smo mjerili – angažiranosti, afektivnom odanosti i

namjerom napuštanja organizacije. Iako smo se mi odlučili fokusirati na ukupnu crtu EI, dodatne analize pokazale su da, iako su svi faktori bili značajno povezani s kriterijima, faktori emocionalnosti i samokontrole su imali nešto više korelacije. Slične je nalaze dobio Webb (2011) koji je pokazao da je sa zaposlenikovom odanosti voditelju najviše bio povezan faktor emocionalnosti te faktori samokontrole i socijalnosti. Također, u još jednom je istraživanju (Das i Wasif, 2015) dobiveno da su s angažiranošću zaposlenika najviše povezane facete voditeljeve EI poznavanje i upravljanje emocijama, koje spadaju u faktor emocionalnosti. S obzirom na navedeno, čini se da su upravo same emocije i upravljanje istima jedna od ključnih komponenti za stvaranje odnosa između voditelja i njegovih podređenih pa onda i za njihovu uspješnosti. Buduća istraživanja bi, stoga, mogla detaljnije razmotriti važnost različitih faktora EI i provjeriti postoje li određeni razlozi zašto su neki faktori potencijalno važniji za dobro vođenje.

### *Praktične implikacije*

Robbins i Judge (2012) u svojoj su knjizi pisali o važnosti kvalitetnog rukovodstva. Jedan od važnih aspekata rukovoditelja je motiviranje podređenih. Prema teoriji karakteristika posla (Herzberg, 1959, prema Robbins i Judge, 2012) odsustvo kvalitetnog vodstva jedan je od razloga nezadovoljstva zaposlenika, a upravo je rukovoditelj zadužen za mnoge čimbenike koji zaposlenike čine zadovoljnim, kao što smo prikazali u pregledu literature. Osim toga, i druge teorije motivacije navode rukovodstvo kao vrlo važan aspekt poslovanja. Dobiveni rezultati ovog istraživanja, ali i svih prijašnjih ukazuju na to kako je jedna od važnijih kompetencija koje rukovoditelj treba imati visoka EI. Ona voditeljima timova pruža alate koji doprinose zadovoljstvu zaposlenika, efikasnije obavljanje zadataka i uspješniju organizaciju. Osim za znanost, ovi su nalazi važni i za praktičnu primjenu.

Webb (2011) smatra da zaposlenici nisu zapravo odani organizaciji, kao što je ranije spomenuto, već su odani svojim nadređenima. Iz tog je razloga važno raditi na njihovom razvoju. Važno je da zaposlenici imaju povjerenja u svog voditelja kako bi izgradili dobar odnos i bili učinkoviti, a Nyhan (1999) smatra da taj proces treba ići „odozgo prema dolje“, odnosno od viših razina hijerarhije prema nižima. Ovo je još jedan od razloga zašto bi organizacije trebale ulagati u razvoj EI voditelja. Kotter (1990) u svom

radu piše o tome kako se dobar rukovoditelj ne mora roditi takav, već se dobrim rukovoditeljem može postati, a organizacije bi trebale ulagati upravo u takav razvoj ljudi. Nadalje, u istraživanju koje se bavilo razlikom između vođenja (engl. *leadership*) i upravljanja (engl. *management*) pokazalo se nekoliko ključnih razlika između vođa i upravitelja koji su bili iznad i ispodprosječno procijenjeni (Young i Dulewicz, 2008). S jedne strane, najbolji vođe jasno su iskazivali svoje emocije, bili su smireni i optimistični, držali su stvari pod kontrolom, bili su emocionalno otporni i samosvjesni. Možemo, dakle, reći da su imali razvijene neke aspekte EI. S druge strane, za dobre je upravitelje bilo važnije da su usmjereni na zadatke i traženje rješenja. Ipak, oni najefikasniji imali su spoj karakteristika vođe i upravitelja. Prema svojim nalazima, autori rada došli su do zaključka kako je dobre rukovoditelje moguće razviti i kako bi organizacije trebale raditi na tome.

Što se tiče razvoja EI, to je u nekoj mjeri moguće pomoću raznih treninga. Treninzi se mogu raditi na grupnoj razini ili individualno. Goleman (2021) je predložio neke od smjernica za učinkovit razvoj EI. On smatra kako je potrebno procijeniti pojedinca i njegove trenutne sposobnosti te ih staviti u kontekst posla kojeg obavlja. Važno je da pojedinac ima podršku tijekom procesa učenja, da razumije da se radi o vremenski zahtjevnijem procesu tijekom kojeg su mogući neuspjesi, no da je važno kontinuirano vježbati. Za trenera je važno da daje povratnu informaciju, motivira i ohrabruje, pruža uzor, a na kraju evaluira uspješnost cijelog projekta. Također, o tome je pisao i Roy (2015) u svojoj knjizi u kojoj opisuje najbolje prakse i metode kako povećati EI kod vođa i edukatora. Dosadašnja istraživanja pokazuju da su takvi treninzi učinkoviti te prvenstveno dovode do povećanog razumijevanja emocija, zatim do pozitivnih promjena u raznim aspektima života, a usto su i dugoročni (Nelis i sur., 2009; Nelis i sur., 2011). Konkretnije, Pesuric i Byham (1996, prema Stein i sur., 2009) pokazali su da su supervizori nakon odrađenog treninga razvoja EI značajno premašili zadane financijske ciljeve. Ovi treninzi su od posebne važnosti za hijerarhijski više pozicije. Stein i suradnici (2009) u svom radu pišu kako direktori koji imaju više razvijenu empatiju, samopoštovanje i vještine rješavanja problema imaju i veću vjerojatnost za stvaranjem visoko profitabilne tvrtke.

S obzirom na to da smo tentativno dobili snažniji efekt EI voditelja za podređene s dužim stažem, trebali bismo razmotriti što to u praksi znači za njih i organizaciju.

Ovakav će rukovoditelj moći dati prikladniju povratnu informaciju te će adekvatnije stvoriti nove prilike za daljnji karijerni razvoj i napredovanje dugogodišnjih iskusnih zaposlenika. Ovim će postupcima još i duže zadržati zaposlenike u organizaciji i raditi na održavanju i rastu njihove angažiranosti i zadovoljstva. Ovi su zaposlenici dobro upoznati sa svim procesima te su, potencijalno, eksperti u onome što rade što ih čini prikladnima za obučavanje novih kolega. Oni su potencijalni kandidati da i sami postanu voditelji zbog svog bogatog iskustva i dobrog voditelja u kojeg su se mogli ugledati i naučiti efikasno upravljati timom. Prema tome, mogao bi se razviti mentorski program u kojem bi postojeći uspješni i visoko emocionalno inteligentni voditelji mogli pomagati u razvoju EI vještina novih voditelja.

Osim za postojeće zaposlenike, EI je važna i za one koji dolaze. Tako bi se ispitivanje iste moglo uvrstiti u selekcijski proces novih zaposlenika, ali i postojećih koje se razmatra za unaprjeđenje. Kandidati bi mogli ispuniti kratku formu samoprocjene TEIQue-a koja sadrži 30 čestica, besplatna je i nije vremenski zahtjevna. Kao što je već rečeno, korištenje TEIQue-a ili neke druge mjere EI može biti od posebne važnosti kod odabira rukovoditelja ili utvrđivanja rukovoditeljskog potencijala prilikom unaprjeđivanja zaposlenika. Na taj bismo način mogli osigurati sve benefite za organizaciju i zaposlenike koje sa sobom nosi emocionalno inteligentan voditelj i time uštedjeti materijalne i ljudske resurse i povećati šanse za stjecanje novih.

#### *Metodološka ograničenja i preporuke za buduća istraživanja*

Kao i većina istraživanja, tako i ovo ima određene nedostatke ili metodološka ograničenja. Uzorak je prikupljan preko društvenih mreža te preko poznanstava autora istraživanja, a sudjelovanje je bilo dobrovoljno. Mnogi su sudionici označili da žele sudjelovati u istraživanju, no nisu odgovorili ni na jedno pitanje. Ovdje potencijalno nailazimo na problem samoselekcije što znači da je moguće da su samo oni vrlo motivirani ispunjavali upitnik, a najmotiviraniji ga ispunili u potpunosti. S obzirom na to, moguće je isto tako da sudionici koji su dobrovoljno sudjelovali u istraživanju imaju određene crte ličnosti koje to uvjetuju, poput više ekstraverzije, nižeg neuroticizma i više otvorenosti ka iskustvima (Almeida i sur., 2008), no u ovom slučaju to ne možemo znati bez dodatne provjere. Također, polovina prikupljenih sudionika je iz samo jedne

organizacije, a ti su se sudionici razlikovali od ostalih na mjerenim varijablama. Zbog toga smo se odlučili kontrolirati navedeno te se glavni zaključci istraživanja u konačnici nisu promijenili.

Jedan od glavnih nedostataka ovog istraživanja, a ujedno i smjernica za buduća istraživanja, je to što smo voditeljevu EI mjerili na način da su zaposlenici davali procjene svojih voditelja. Ovdje postoje određena ograničenja. Naime, ne znamo kako bi procjenjivani voditelji procijenili sami sebe, a moguće je i da ih zaposlenici nisu vidjeli u širokom spektru situacija u kojima su mogli iskazati korištenje svih EI kompetencija. Također, ne možemo znati jesu li procjene voditelja bile „pod utjecajem“ zaposlenikovih kompetencija koje se odnose na EI ili nekih drugih crta ličnosti. I zato je korisno i njih izmjeriti. Shodno navedenom, možemo pretpostaviti kako bismo tada dobili podatke koji sadrže više informacija i na temelju kojih bismo mogli donijeti dodatne zaključke. U prilog tome ide socioanalitička teorija koja kaže da je potpunu sliku o nekome moguće dobiti tek kada se ličnost pojedinca zahvati i putem procjene i samoprocjene (Hogan i Holland, 2003). To se može odnositi i na emocionalnu inteligenciju, posebno kada se na nju gleda kao na crtu ličnosti. Prema toj teoriji samoprocjene predstavljaju pojedinčev identitet, način na koji on sam sebe doživljava te koje strategije koristi kako bi bio prihvaćen i zadobio određeni status. Procjene koje drugi pružaju čine pojedinčevu reputaciju i prikazuju sliku koju drugi vide te ga evaluiraju na temelju njegovog ponašanja i crta ličnosti koje se iskazuju na van. Reputacija je na neki način odraz uspješnosti pojedinčevih napora da ostvari status i prihvaćanje u društvu. Isto tako se može povezati s njegovom uspješnošću na poslu. Uzimajući u obzir navedeno za kontekst ovog istraživanja, mjerena je samo reputacija voditelja. Kako voditeljevu uspješnost određuje performans njegovog tima, tako je za očekivati da će bolja reputacija rezultirati angažiranijim i odanijim podređenima. Ipak, potrebno je izmjeriti i identitet kako bismo ustanovili postoje li različiti odnosi identiteta EI i reputacije EI s drugim relevantnim varijablama.

Nadalje, nacrt ovog istraživanja bio je korelacijski što nas sprječava u zaključivanju o kauzalnosti odnosa između mjerenih varijabli. Iako je dobivena značajna korelacija među konstruktima koji su ispitivani, ne možemo znati postoji li utjecaj jednog na drugi. Prema tome bi trebalo provesti eksperimentalno ili barem kvazi-eksperimentalno istraživanje. Primjerice, moglo bi se s jednom grupom voditelja,

eksperimentalnom, provesti trening EI, dok bi kontrolna skupina imala simbolične treninge, nepovezane s EI, i promatrati hoće li se nakon treninga zadovoljstvo, motiviranost, odanost i efikasnost podređenih čiji su voditelji prošli trening EI značajno povećati. Kako bismo mogli utvrditi je li se navedeno povećalo uslijed rasta voditeljeve EI, prije samih treninga bismo trebali izmjeriti EI voditelja. To bismo mogli putem samoprocjena i procjena od strane podređenih. Zatim bismo nakon treninga ponovno mjerili isto. U slučaju da postoji razlika u veličini izmjerene EI prije i nakon treninga, tada bismo promjene u zadovoljstvu podređenih, odanosti i ostalom mogli dovesti u vezu s rastom voditeljeve EI.

## **Zaključak**

U ovom istraživanju ispitali smo važnost EI rukovoditelja za neke stavove prema radu i organizaciji njihovih podređenih te moderatorsku ulogu radnog staža u ovom odnosu. Rezultati su pokazali da su kompetencije EI koje rukovoditelji imaju zaista važne. Zaposlenici koji imaju emocionalno inteligentne voditelje su u prosjeku privrženiji organizaciji u kojoj rade i imaju manju namjeru napustiti ju. Isto tako, ako imaju nadređenog koji ima razvijenu EI, tada će oni sami biti angažiraniji. Dodatno, čini se da su efekti EI podjednaki neovisno o tome jesu li zaposlenici tek došli u organizaciju ili u njoj već rade neko vrijeme. Ovi i svi ranije dobiveni nalazi ukazuju na neupitnu važnost EI u organizacijskom okruženju. S obzirom na to, idući korak u ovom području bi mogla biti istraživanja koja bi se bavila razvojem i ispitivanjem efikasnosti edukacija s ciljem povećanja EI rukovoditelja.

## **Literatura**

Abdulla, A., Ahmed, A. i Khalid, N. (2020). The relationship between leaders' emotional intelligence and employee engagement: an empirical study from the kingdom of bahrain. *International Journal of Intellectual Human Resource Management*. 1(1): 01-11 DOI:10.46988/IJHRM.01.01.2020.001



- Adams, T. L. (2013). *Leader emotional intelligence and workgroup engagement: A quantitative correlational study*. [Neobjavljeni doktorski rad]. Sveučilište u Phoenixu.
- Aiken, L. S. i West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Sage Publications, Inc.
- Almeida, L., Falcão, A., Vaz-da-Silva, M., Coelho, R., Albino-Teixeira, A. i Soares-da-Silva, P. (2008). Personality characteristics of volunteers in Phase 1 studies and likelihood of reporting adverse events. *International Journal of Clinical Pharmacology and Therapeutics*, 46 (7), 340-8 . <https://doi.org/10.5414/CP46340>.
- Amah, O. E. (2023). Examining leaders' emotional intelligence as a distal antecedent of employee engagement: The role of employee voice and trust in direct leadership, *Africa Journal of Management*, 9(2), 117-133, DOI: 10.1080/23322373.2023.2187612
- Avolio, B. J. i Bass, B. M. (2002). *Developing potential across a full range of leadership: cases on transactional and transformational leadership*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Barling, J., Slater, F. i Kelloway, E. K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21, 157-161. doi:10.1108/01437730010325040
- Bar-On, R. (1997). *Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-I): Technical Manual*. Multi-Health Systems.
- Bennett, D. R. (2011). *Examining the relationship between emotional intelligence of managers and organizational commitment of subordinates*. [Neobjavljeni doktorski rad]. Sveučilište Northcentral. <https://www.proquest.com/dissertations-theses/examining-relationship-between-emotional/docview/864830098/se-2>
- Bhalerao, H. i Kumar, S. (2016). Role of emotional intelligence in leaders on the commitment level of employees: A study in information technology and manufacturing sector in India. *Business Perspectives and Research*, 4(1), 41–53. doi:10.1177/2278533715605434
- Boğan, E. i Dedeoğlu, B. B. (2017). The effects of perceived behavioral integrity of supervisors on employee outcomes: Moderating effects of tenure. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 26(5), 511–531. doi:10.1080/19368623.2017.1269711
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Cai, J. (2015). *An investigation of the relationship and employees' engagement and turnover intention – Emotional intelligence and tenure as moderators* [Neobjavljeni doktorski rad]. Concordia Sveučilište.

- Chambers, N. i Exworthy, M. (2020). *Long serving NHS CEOs: what makes them tick and what keeps them going?* Health Services Management Centre.
- Chatterjee, A. i Kulakli, A. (2015). An empirical investigation of the relationship between emotional intelligence, transactional and transformational leadership styles in banking sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 210, 291-300.
- Clugston, M., Howell, J. P. i Dorfman, P. W. (2000). Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment? *Journal of Management*, 26(1), 5-30. <https://doi.org/10.1177/014920630002600106>
- Cooper, A. i Petrides, K. V. (2010). A psychometric analysis of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire-Short Form (TEIQue-SF) using Item Response Theory. *Journal of Personality Assessment*, 92, 449-457.
- Craig, A., Tran, Y., Hermens, G., Williams, L., Kemp, A., Morris, C. i Gordon, E. (2009). Psychological and neural correlates of emotional intelligence in a large sample of adult males and females. *Personality and Individual Differences*, 46, 111-115. <https://doi.org/10.1016/J.PAID.2008.09.011>.
- Das, S. C. i Wasif, A. (2015). Impact of leaders' emotional intelligence on employee engagement: experiences from banking companies in India. *Vidyasagar University Journal of Commerce*, Vol. 20, 110-123.
- Fida, R., Paciello, M., Tramontano, C., Fontaine, R., Barbaranelli, C. i Farnese, M. (2014). An integrative approach to understanding counterproductive work behavior: The roles of stressors, negative emotions, and moral disengagement. *Journal of Business Ethics*, 130, 131 - 144. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2209-5>.
- Freedman, J., Miller, M. i Freedman, P. (2023). *The business case for emotional intelligence*. Six Seconds.
- Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. Basic Books.
- Gardner, L. i Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 23, 68-78.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bloomsbury Publishing.
- Goleman, D. (2021). *Emocionalna inteligencija u poslu*. Mozaik knjiga.
- Gómez-Leal, R., Holzer, A. A., Bradley, C., Fernández-Berrocal, P. i Patti, J. (2021). The relationship between emotional intelligence and leadership in school leaders: A systematic review. *Cambridge Journal of Education*, 52, 1-21. DOI: 10.1080/0305764X.2021.1927987

- Gunu, U. i Oladepo, R. O. (2014). Impact of emotional intelligence on employees' performance and organizational commitment: A case study of Dangote Flour Mills workers. *University of Mauritius Research Journal*, 20, 1-32.
- Heindel, K. (2009). *The relationship between the emotional intelligence of leaders and critical employee engagement factors*. [Neobjavljeni doktorski rad]. Alliant Internacionalno Sveučilište. <https://www.proquest.com/dissertations-theses/relationship-between-emotional-intelligence/docview/305171452/se-2>
- Hogan, J. i Holland, B. (2003). Using theory to evaluate personality and job-performance relations: a socioanalytic perspective. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 100–112. DOI: 10.1037/0021-9010.88.1.100
- Houle, S. A., Rich, B. L., Comeau, C., Blais, A. i Morin, A. J. S. (2022). The Job Engagement Scale: Development and validation of a short form in English and French. *Journal of Business and Psychology*, 37(5), 877–896. <https://doi.org/10.1007/s10869-021-09782-z>
- Humphrey, R. H. (2013). The benefits of emotional intelligence and empathy to entrepreneurship. *Entrepreneurship Research Journal*, 3(3). doi:10.1515/erj-2013-0057
- Jagacinski, C., Kumar, S. i Keith, M. (2020). Expanding the nomological network of work avoidance: Antecedents and consequences across contexts. *The Journal of Experimental Education*, 88, 221 - 244. <https://doi.org/10.1080/00220973.2019.1635564>.
- Joseph, D. L. i Newman, D. A. (2010). Emotional intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 54–78. <https://doi.org/10.1037/a0017286>
- Judge, T. A. i Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Keller, S. B., Ralston, P. M. i LeMay, S. A. (2020). Quality output, workplace environment, and employee retention: The positive influence of emotionally intelligent supply chain managers. *Journal of Business Logistics*, 41(4), 337-355.
- Kim, T.-Y., Liu, Z. i Diefendorff, J. M. (2014). Leader-member exchange and job performance: The effects of taking charge and organizational tenure. *Journal of Organizational Behavior*, 36(2), 216–231. doi:10.1002/job.1971
- Klemmer, E. T. i Snyder, F. W. (1972). Measurement of time spent communicating. *Journal of Communication*, 22(2), 142-158.
- Kline, P. (1998). *The new psychometrics: Science, psychology, and measurement*. Routledge.

- Konovsky, M.A. i Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 698-707.
- Kotter, J.P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. The Free Press, New York.
- Letina, S. (2007). *Porodična studija emocionalne inteligencije* [Neobjavljeni diplomski rad]. Filozofski fakultet, Sveučilište u Zagrebu.
- Lini, I. Z., Soeling, P. D. i Indriati, F. (2020). Examine the relationship between leader's emotional intelligence and internal communication of organization on employee engagement. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 12(5), 529-538.
- Long, C. S. i Kowang, T. O. (2015). The effect of leaders' emotional intelligence on employees' organization commitment in Malaysia. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(1), 377-381. doi:10.5901/mjss.2015.v6n1p377
- Majeed, N. i Jamshed, S. (2020). Nursing turnover intentions: The role of leader emotional intelligence and team culture. *Journal of Nursing Management*, 29(2), 229–239. doi:10.1111/jonm.13144
- Matthews, R. A., Pineault, L. i Hong, Y.-H. (2022). Normalizing the use of single-item measures: Validation of the single-item compendium for organizational psychology. *Journal of Business and Psychology*, 37(4), 639–673. <https://doi.org/10.1007/s10869-022-09813-3>
- Meyer, J. P. i Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. doi:10.1016/1053-4822(91)90011-z
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. i Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. doi:10.1006/jvbe.2001.1842
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. Harper & Row.
- Mohammad, F. N., Chai, L. T., Aun, L. K. i Migin, M. W. (2014). Emotional intelligence and turnover intention. *International Journal of Academic Research*, 6(4), 211-220. DOI: 10.7813/2075-4124.2014/6-4/B.33
- Nelis, D., Quoidbach, J., Mikolajczak, M. i Hansenne, M. (2009). Increasing emotional intelligence:(How) is it possible? *Personality and Individual Differences*, 47, 36-41.

- Nelis, D., Kotsou, I., Quoidbach, J., Hansenne, M., Weytens, F., Dupuis, P. i Mikolajczak, M. (2011). Increasing emotional competence improves psychological and physical well-being, social relationships, and employability. *Emotion*, 11, 354-366.
- Neuber, L., Englitz, C., Schulte, N., Forthmann, B. i Holling, H. (2022). How work engagement relates to performance and absenteeism: A meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(2), 292-315. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1953989>
- Nyhan, R. (1999). Increasing affective organizational commitment in public organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 19, 58 - 70. <https://doi.org/10.1177/0734371X9901900305>.
- Orgambidez, A. i Almeida, H. (2018). Predictors of organizational commitment in nursing: Results from Portugal. *Investigacion y educacion en enfermeria*, 36 (1), e14. <https://doi.org/10.17533/udea.iee.v36n1e14>.
- Park, T. Y. i Shaw, J. D. (2013). Turnover rates and organizational performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 268–309. <https://doi.org/10.1037/a0030723>
- Petrides, K. V. (2009). Psychometric properties of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire. U C. Stough, D. H, Saklofskei J. D. Parker, J. D. (Ur.), *Advances in the assessment of emotional intelligence* (str. 85-101). Springer. DOI: 10.1007/978-0-387-88370-0\_5
- Milhem, M., Ayyash, M.M., Ateeq, A.A. i Alzoraiki, M. (2024). Examining the relationship between transactional leadership style and leader's emotional intelligence within the Palestinian ICT sector. U R. E. Khouryi N. Nasrallah, N. (Ur.) *Intelligent Systems, Business, and Innovation Research. Studies in Systems, Decision and Control*, vol 489, (str. 753-762). Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-36895-0\\_63](https://doi.org/10.1007/978-3-031-36895-0_63)
- Petrides, K. V. i Furnham, A. (2000a). On the dimensional structure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 29, 313-320.
- Petrides, K. i Furnham, A. (2000b). Gender differences in measured and self-estimated trait emotional intelligence. *Sex Roles*, 42, 449-461. <https://doi.org/10.1023/A:1007006523133>.
- Petrides, K. V. i Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, 15, 425-448.
- Petrides, K. V., Pita, R. i Kokkinaki, F. (2007). The location of trait emotional intelligence in personality factor space. *British Journal of Psychology*, 98, 273-289.

- Quang, H. N., Khuong, M. N. i Le, N. H. (2015). The effects of leaders' emotional intelligence on employee engagement in Vietnamese construction companies – A case of Hoa Binh Corporation. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(8), 746-752.
- Rich, B. L., LePine, J. A. i Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635. doi:10.5465/amj.2010.51468988
- Robbins, S. P. i Judge, T. A. (2012). *Organizational behavior 15th edition*. Prentice Hall.
- Roy, S. R. (2015). *Promoting trait emotional intelligence in leadership and education*. IGI Global.
- Ruestow, J. A. (2008). *The effect of a leader's emotional intelligence on follower job satisfaction and organizational commitment: An exploratory mixed methodology study of emotional intelligence in public human services* [Neobjavljeni doktorski rad]. Sveučilište Capella.
- Russ, S., Perazzo, M. F. i Petrides K. V. (2023). The role of trait emotional intelligence in healthcare leadership. U N. Chambers (Ur.), *Research Handbook on Leadership in Healthcare* (str. 188-203). Edward Elgar Publishing. doi: 10.4337/9781800886254.00019
- Salovey, P. i Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211.
- San Lam, C. i O'Higgins, E. (2013). Emotional intelligence and leadership styles in China. *Asia Pacific Management Review*, 18, 441-465.
- Schaufeli, W., Salanova, M. i González-Romá, V. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92. 10.1023/A:1015630930326.
- Seifert, T. i O'Keefe, B. (2001). The relationship of work avoidance and learning goals to perceived competence, externality and meaning. *The British Journal of Educational Psychology*, 71(1), 81-92 . <https://doi.org/10.1348/000709901158406>.
- Siegling, A. B., Nielsen, C. i Petrides, K. V. (2014). Trait emotional intelligence and leadership in a European multinational company. *Personality and Individual Differences*, 65, 65-68. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.01.049>
- Stein, S. J., Papadogiannis, P., Yip, J. A. i Sitarenios, G. (2009). Emotional intelligence of leaders: A profile of top executives. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 87–101. doi:10.1108/01437730910927115
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its use. *Harper's Magazine*, 140, 227–235.

- Veshne, N. A. i Munshi, M. M. (2020). Enhancing employee engagement through emotionally intelligent leaders. *Srusti Management Review*, 13(2), 32-39.
- Walter, F., Cole, M. S. i Humphrey, R. H. (2011). Emotional intelligence: sine qua non of leadership or folderol? *Academy of Management Perspectives*, 25(1), 45–59.
- Webb, K. (2011, 20. travnja). *Emotional intelligence and worker commitment*. SSRN. <https://ssrn.com/abstract=1863943>
- Widowati, P. D. i Satrya, A. (2023). Do emotional intelligence and ethical leadership elevate work engagement? The mediating role of psychological capital. *Media Ekonomi dan Manajemen*, 38(1), 186-204.
- Young, M. i Dulewicz, V. (2008). Similarities and differences between leadership and management: High-performance competencies in the British Royal Navy. *British Journal of Management*, 19(1), 17–32. doi:10.1111/j.1467-8551.2007.00534.x
- Yukl, G. (2007). *Rukovođenje u organizacijama*. Naklada Slap.

## Prilozi

### Prilog A

*Prikaz korelacijske matrice izražene Pearsonovim koeficijentima korelacije među mjerenim varijablama za podređene koji su u kontaktu s nadređenim barem jednom tjedno (N = 197)*

	Organizacija	EI voditelja	Radna angažiranost podređenih	Afektivna odanost podređenih	Namjera napuštanja organizacije
Organizacija	-				
EI voditelja	.16*	-			
Radna angažiranost podređenih	.26***	.29***	-		
Afektivna odanost podređenih	.11	.42***	.43***	-	
Namjera napuštanja organizacije	-.17	-.43***	-.50***	-.45***	-
Radni staž	.10	.16*	.24***	.19**	-.21**

*Legenda: \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001; EI = emocionalna inteligencija; Organizacija – pripadnost sudionika organizaciji, 1 = sudionici iz različitih organizacija, 2 = sudionici iz iste organizacije*

### Prilog B

Prikaz rezultata moderacijske regresijske analize za predviđanje angažiranosti podređenih koji su u kontaktu s nadređenim barem jednom tjedno (N = 197)

Varijabla	<i>b</i>	<i>se</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>
EI voditelja	0.24	0.07	.23	3.35	<.001
Radni staž podređenih u trenutnoj org.	0.03	0.01	.19	2.83	.005
Organizacija	-0.40	0.13	-.40	-3.00	.003
EI x radni staž	-0.00	0.01	-.03	-0.46	.644
<b>R</b> cijelog modela				.41	<.001
<b>R<sup>2</sup></b> cijelog modela				.17	<.001
<b><math>\Delta R^2</math> interakcijskog termina</b>				.00	.644

Legenda: EI = emocionalna inteligencija; *b* – *b* koeficijent; *se* – standardna pogreška;  $\beta$  – standardizirani beta koeficijent; *t* – rezultat t-testa; *p* – *p* vrijednost; Organizacija – pripadnost sudionika organizaciji, 1 = sudionici iz različitih organizacija, 2 = sudionici iz iste organizacije

## Prilog C

Prikaz rezultata moderacijske regresijske analize za predviđanje afektivne odanosti organizaciji podređenih koji su u kontaktu s nadređenim barem jednom tjedno (N = 197)

Varijabla	<i>b</i>	<i>se</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>
EI voditelja	0.81	0.14	.40	5.96	<.001
Radni staž podređenih u trenutnoj org.	0.04	0.02	.13	1.91	.057
Organizacija	-0.11	.25	-.06	-0.44	.663
EI x radni staž	-0.00	0.02	-.01	-0.12	.903
<b>R</b> cijelog modela				.44	<.001
<b>R<sup>2</sup></b> cijelog modela				.20	<.001
<b><math>\Delta R^2</math> interakcijskog termina</b>				.00	.903

Legenda: EI = emocionalna inteligencija; *b* – *b* koeficijent; *se* – standardna pogreška;  $\beta$  – standardizirani beta koeficijent; *t* – rezultat t-testa; *p* – *p* vrijednost; Organizacija – pripadnost sudionika organizaciji, 1 = sudionici iz različitih organizacija, 2 = sudionici iz iste organizacije

## Prilog D

Prikaz rezultata moderacijske regresijske analize za predviđanje namjere napuštanja organizacije podređenih koji su u kontaktu s nadređenim barem jednom tjedno (N = 197)

Varijabla	<i>b</i>	<i>se</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>
EI voditelja	-0.78	0.13	-.40	-6.05	<.001
Radni staž podređenih u trenutnoj org.	-0.03	0.02	-.13	-1.95	.053
Organizacija	0.35	0.24	.19	1.48	.140
EI x radni staž	-0.03	0.02	-.12	-1.89	.060

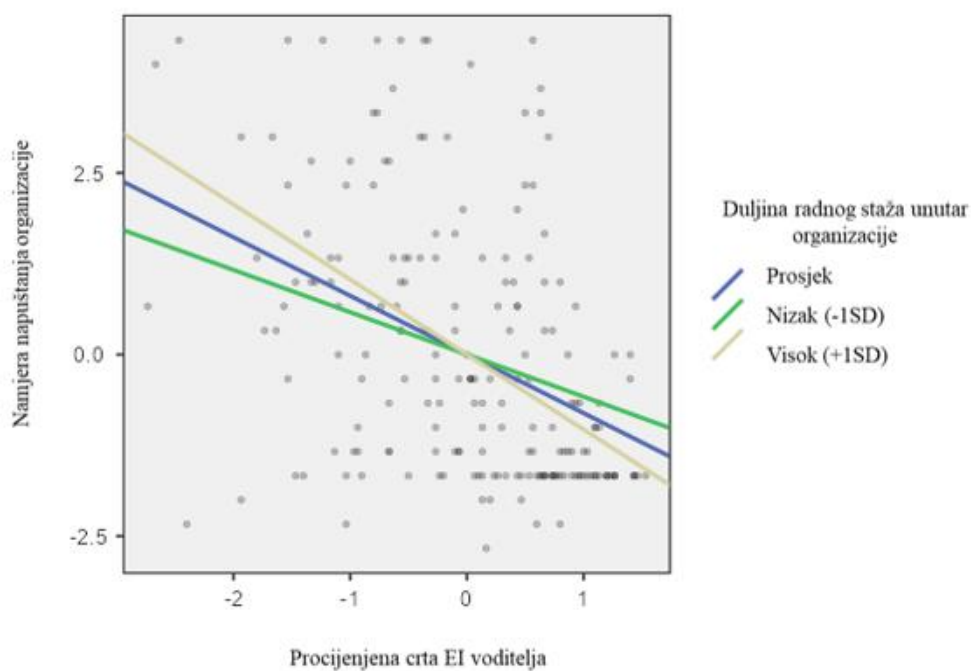


<b>R</b> cijelog modela	.47	<.001
<b>R<sup>2</sup></b> cijelog modela	.22	<.001
<b><math>\Delta R^2</math> interakcijskog termina</b>	.01	.060

*Legenda: EI = emocionalna inteligencija; b – b koeficijent; se – standardna pogreška;  $\beta$  – standardizirani beta koeficijent; t – rezultat t-testa; p – p vrijednost; Organizacija – pripadnost sudionika organizaciji, 1 = sudionici iz različitih organizacija, 2 = sudionici iz iste organizacije*

## Prilog E

*Grafički prikaz odnosa EI voditelja i namjere napuštanja organizacije podređenih ovisno o duljini radnog staža podređenih (N = 197)*



## Prilog F

Prikaz korelacijske matrice izražene Pearsonovim koeficijentima korelacije među faktorima EI voditelja i mjerenim varijablama (N = 223)

	Faktor emocionalnosti	Faktor socijalnosti	Faktor subjektivne dobrobiti	Faktor samokontrole	Radna angažiranost podređenih	Afektivna odanost podređenih	Namjera napuštanja organizacije
Faktor emocionalnosti	-						
Faktor socijalnosti	.39***	-					
Faktor subjektivne dobrobiti	.50***	.47***	-				
Faktor samokontrole	.68***	.45***	.49***	-			
Radna angažiranost podređenih	.26***	.16*	.19**	.23***	-		
Afektivna odanost podređenih	.40***	.33***	.23***	.37***	.42***	-	
Namjera napuštanja organizacije podređenih	-.40***	-.15*	-.22***	-.44***	-.53***	-.43***	-
Radni staž	.06	.10	.16**	.10	.27***	.15*	-.22**

Legenda: \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$