

# Proceduralno znanje o vođenju ljudi kao odrednica uspjeha u menadžerskom poslu

---

**Palanović, Antun**

**Doctoral thesis / Disertacija**

**2023**

*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:131:228950>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-23**



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

Antun Palanović

**PROCEDURALNO ZNANJE O VOĐENJU  
LJUDI KAO ODREDNICA USPJEHA U  
MENADŽERSKOM POSLU**

DOKTORSKI RAD

Zagreb, 2023.



Sveučilište u Zagrebu

Filozofski fakultet

Antun Palanović

**PROCEDURALNO ZNANJE O VOĐENJU  
LJUDI KAO ODREDNICA USPJEHA U  
MENADŽERSKOM POSLU**

DOKTORSKI RAD

Mentorica: Dr.sc. Maja Parmač Kovačić, doc.

Zagreb, 2023.



University of Zagreb

Faculty of Humanities and Social Sciences

Antun Palanović

**PROCEDURAL KNOWLEDGE IN  
LEADING PEOPLE AS A DETERMINANT  
OF MANAGERIAL SUCCESS**

DOCTORAL DISSERTATION

Supervisor: Assist. Prof. Maja Parmač Kovačić, PhD

Zagreb, 2023

## O MENTORICI

Maja Parmač Kovačić je docentica na Katedri za psihologiju rada i ergonomiju Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu. Na istom je fakultetu diplomirala 2005. godine te doktorirala 2011. godine na temu *Provjera Paulhusovog modela socijalno poželjnoga odgovaranja*. Nositeljica je velikog broja kolegija na preddiplomskom, diplomskom i doktorskom studiju psihologije na Filozofskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu te kolegija na interdisciplinarnom specijalističkom poslijediplomskom studiju Upravljanje ljudskim potencijalima Sveučilišta u Zagrebu te Poslijediplomskom specijalističkom studiju za ravnatelje odgojno-obrazovnih ustanova Učiteljskog fakulteta u Zagrebu.

Tijekom svog rada na Odsjeku za psihologiju aktivno je sudjelovala na velikom broju znanstvenih projekata, a trenutno je suradnica je na dva istraživačka projekta Hrvatske zaklade za znanost: „Ličnost, emocije i radna uspješnost nastavnika: dinamička perspektiva“ (voditeljica: izv. prof. I. Burić) i „Implicitna ličnost, donošenje odluka i rukovođenje u organizacijama“ (voditelj: prof. Z. Galić). Bila je voditeljica projekta „Multimodalni indikatori lažiranja u selekcijskom intervjuu za menadžersku poziciju“ (Sveučilište u Zagrebu; 2020.).

Središnji istraživački interes vezan joj je uz procjenjivanje ličnosti u profesionalnoj selekciji te vođenje u organizacijama, a do sada je u tom području objavila petnaestak znanstvenih i stručnih radova u uglednim domaćim i međunarodnim časopisima (npr. *International Journal of Selection and Assessment, Journal of Personality Assessment, Personality and Individual Differences, Personnel Psychology, Current Psychology*), konstruirala i adaptirala veći broj mjernih instrumenata te s preko 20 priopćenja sudjelovala na domaćim i međunarodnim znanstvenim i stručnim skupovima.

Kao članica programsko-organizacijskog odbora sudjelovala je u organizaciji većeg broja domaćih i međunarodnih znanstvenih skupova. Održala je brojne seminare, webinare i radionice na temu aktivnog traženja posla, profesionalnog usmjeravanja i razvoja karijere te nošenja sa stresom na poslu i usklađivanja profesionalnog i privatnog života. Bila je pozvana predavač na konferenciji „HR Days“, Godišnjem državnom skupu pedagoga te nekoliko Županijskih stručnih vijeća psihologa i pedagoga. Članica je Hrvatske psihološke komore i European Association of Work and Organizational Psychology, a bila je i članica uredništva časopisa *Suvremena psihologija* te čelništva Sekcije za organizacijsku psihologiju Hrvatskog psihološkog društva.

## SAŽETAK

Menadžeri su važni za uspjeh organizacije i dobrobit zaposlenika. Istraživanja su identificirala različite karakteristike i ponašanja koja doprinose menadžerskoj uspješnosti. Polazeći od integriranog modela vođenja (DeRue i sur., 2011), cilj ovog rada bio je ispitati ulogu proceduralnog znanja mjerenog testom situacijske prosudbe u predviđanju radne uspješnosti menadžera. Radnu uspješnost menadžera mjerili smo pomoću ishoda vezanih uz njihove podređene – radne angažiranosti, percipirane organizacijske podrške i psihološke sigurnosti. Identificirali smo pet kompetencija ključnih za uspješno vođenje i razvili test situacijske prosudbe (TSP) za mjerenje pet domena proceduralnog znanja u osnovi ovih kompetencija. U dvije studije na uzorcima menadžera ( $N = 166$  i  $215$ ) i njihovih podređenih ( $N = 238$  i  $N = 662$ ) provjerili smo doprinosi li proceduralno znanje menadžera njihovoj radnoj uspješnosti povrh inteligencije, osobina ličnosti, deklarativnog znanja, političke vještine i aktivnog otvorenog mišljenja. Uz to, provjerili smo posreduje li stil ponašanja menadžera između proceduralnog znanja i njihove radne uspješnosti. Rezultati su pokazali da proceduralno znanje menadžera (izraženo kao ukupni rezultat u testu situacijske prosudbe) nije bilo značajno povezano s radnom angažiranosti i percipiranom organizacijskom podrškom podređenih ni u Studiji 1 ni u Studiji 2. Međutim, bilo je pozitivno povezano sa psihološkom sigurnosti podređenih te je objašnjavalo dodatnih 5.5% varijance psihološke sigurnosti povrh ostalih karakteristika. Nismo pronašli dokaze u prilog tome da ponašanje menadžera ima medijacijsku ulogu između proceduralnog znanja (izraženog kao ukupni rezultat u testu situacijske prosudbe) i radne uspješnosti. Međutim, dopunske analize pokazale su kako je proceduralno znanje iz domene donošenja odluka bilo pozitivno povezano sa psihološkom sigurnosti podređenih posredstvom ponašanja menadžera u ovoj domeni, a proceduralno znanje iz domene motiviranja podređenih bilo je pozitivno povezano s radnom angažiranosti posredstvom transformacijskog vođenja. Nasuprot tome, proceduralno znanje iz domene upravljanja odnosima bilo je negativno povezano s percipiranom organizacijskom podrškom i psihološkom sigurnosti podređenih posredstvom ponašanja menadžera u ovoj domeni, ali imalo je pozitivan direktni efekt na psihološku sigurnost.

## SUMMARY

### Introduction

Managers play a key role in success of the organizations and performance of their employees. For instance, replacing a low performing manager with one that is a top 10% performer substantially improves team output (Lazear et al. 2015) and leadership explains between 14% and 45% of organizational success (Day and Lord, 1988; Joyce et al., 2003). Besides affecting performance, managers contribute to their subordinates' well-being. Under good management, subordinates report higher job satisfaction (Bratt et al. 2000); take fewer sick days (Kuoppala et al., 2008); and report lower levels of burnout (Stordeur et al., 2001). However, research shows that 50% of managers fail at their job, resulting in their resignation. In part, this leadership derailment stems from inadequate selection and development of managers. Even though characteristics such as personality and cognitive ability predict managerial performance, standardized questionnaires and tests are rarely used in managerial selection, due to their poor face validity. Furthermore, most leadership development programs fail as they do not focus on measuring and improving important leadership behaviors.

One way to improve managerial selection and development would be to focus on individual characteristics that a) predict job performance over and above cognitive ability and personality; b) can be assessed using methods of high face validity; c) can be developed through targeted interventions. We propose that the characteristic that fits all of these criteria is job knowledge, specifically procedural knowledge in the domain of leadership. Measures of job knowledge predict work performance over and above cognitive ability, have higher face validity and most HR professionals are extremely interested in developing and validating these measures (Schmidt and Hunter, 1998; Beier et al., 2018; Ryan and Ployhart, 2014). Furthermore, methods for assessing job knowledge such as situational judgment tests (SJTs), have substantial criterion validity. In recent years, there has also been more emphasis on the construct validity of SJTs and a construct-based approach in developing them.

In line with the above, our main goal was to examine the role of procedural knowledge in predicting managerial success in the context of integrated model of leadership (DeRue et al., 2011). Integrated model of leadership proposes that different leader characteristics (e.g. personality, knowledge) predict leadership outcomes via different leader behavioral styles (e.g. transformational leadership). We identified five key generic leadership competencies/behaviors (motivating subordinates, developing subordinates, teamwork management, relationship

management and decision-making) and developed a SJT to measure the procedural knowledge that underlines these competencies. We proposed that managers' procedural knowledge, would predict additional variance in managerial work performance over and above other characteristics and that their behavior style would mediate the relationship between procedural knowledge and work performance.

## **Methodology**

We conducted two studies on samples of managers ( $N = 166$  and  $N = 215$ ) and their immediate subordinates ( $N = 238$  and  $N = 662$ ). Managers completed an SJT and a battery of self-report measures to assess their cognitive ability, personality, actively open-minded thinking, political skill and declarative knowledge of leadership as conceptualized by our competency model. In Study 1, we also asked them to rate their leadership behavior according to our competency model. Meanwhile, the subordinates rated their managers' transformational leadership style (both studies) as well as their behavior according to our competency model (Study 2). They also reported their own work engagement, perceived organizational support and psychological safety, which we used as managerial work performance criteria.

## **Results**

To test our hypotheses, we conducted correlational analyses, multilevel regression and mediation analyses. Results showed that the managers' procedural knowledge (expressed as the total score in the SJT) was not significantly related to work engagement and perceived organizational support of subordinates in neither study. However, it was positively related to psychological safety and explained an additional 5.5% of the variance of this criterion over and above other characteristics (Study 2). We found no evidence that leadership style has a mediating role between procedural knowledge (expressed as the total score in the SJT) and job performance. However, supplementary analyses showed that procedural knowledge in the domain of decision-making was positively related to psychological safety of subordinates through the managers' leadership style in this domain. Furthermore, procedural knowledge in the domain of motivating subordinates was positively related to subordinates' work engagement through transformational leadership. Contrary to our expectation, procedural knowledge in the domain of relationship management was negatively related to perceived organizational support and psychological safety of subordinates through the managers' leadership style in this domain, but it had a positive direct effect on psychological safety.



## **Conclusion**

In conclusion, the findings of our research on the role of procedural knowledge in explaining the performance of managers are mixed. Our findings point to the value of using specific domains of procedural knowledge rather than assessing procedural knowledge of leadership as a whole. Furthermore, this paper contributes to the literature in the field of leadership by placing procedural knowledge as a characteristic within an integrated model of leadership and using a construct-based approach to measuring procedural knowledge with an SJT.

***Ključne riječi:*** vođenje; proceduralno znanje; test situacijske prosudbe; kompetencije vođenja; stilovi vođenja; radna uspješnost

***Keywords:*** leadership; procedural knowledge; situational judgment test; leadership competencies; leadership styles; work performance

## SADRŽAJ

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
Karakteristike i stilovi ponašanja menadžera .....	3
Znanje o poslu .....	8
Testovi situacijske prosudbe .....	10
Definiranje domene znanja – kompetencijski modeli .....	20
<b>PRELIMINARNO ISTRAŽIVANJE –</b>	
<b>IDENTIFIKACIJA KLJUČNIH KOMPETENCIJA VOĐENJA I RAZVOJ TSP-A ZA</b>	
<b>MJERENJE PROCEDURALNOG ZNANJA U NJIHOVOJ OSNOVI</b> .....	<b>33</b>
Identifikacija ključnih kompetencija .....	33
Razvoj TSP-a .....	39
<b>CILJ ISTRAŽIVANJA</b> .....	<b>43</b>
<b>STUDIJA 1</b> .....	<b>47</b>
<b>METODOLOGIJA</b> .....	<b>47</b>
Sudionici.....	47
Instrumenti .....	47
<b>REZULTATI</b> .....	<b>49</b>
Prvi problem.....	50
Drugi problem .....	52
Dopunske analize.....	55
<b>STUDIJA 2</b> .....	<b>70</b>
<b>METODOLOGIJA</b> .....	<b>70</b>
Sudionici.....	70
Instrumenti .....	71
<b>REZULTATI</b> .....	<b>74</b>
Prvi problem.....	76
Drugi problem .....	78
Dopunske analize .....	83
<b>RASPRAVA</b> .....	<b>105</b>
Odnosi konstrukata unutar integriranog modela vođenja .....	108
Odnosi proceduralnog znanja i konstrukata unutar integriranog modela vođenja.....	110

Praktične implikacije.....	117
Ograničenja i preporuke za buduća istraživanja .....	119
<b>ZAKLJUČAK.....</b>	<b>122</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>123</b>
<b>PRILOG A .....</b>	<b>136</b>
<b>PRILOG B .....</b>	<b>138</b>
<b>PRILOG C .....</b>	<b>151</b>
<b>ŽIVOTOPIS.....</b>	<b>161</b>
<b>POPIS OBJAVLJENIH RADOVA .....</b>	<b>161</b>



## UVOD

Menadžeri su važni za uspjeh organizacije. Anegdotalan dokaz za to dolazi iz Googlea, koji je u ranim 2000-ima uveo horizontalnu organizaciju rada i ukinuo menadžerske pozicije kako bi se potaknula veću inovativnost. Međutim, nova organizacija rada potrajala je svega nekoliko mjeseci budući da se ubrzo pokazalo da se zaposlenici nemaju kome obratiti oko rješavanja administrativnih pitanja i međuljudskih konflikata. Nekoliko godina kasnije, Google je temeljito istražio ulogu svojih menadžera u projektu *Oxygen* koji je pokazao da najbolje ocijenjeni menadžeri imaju podređene koji postižu iznadprosječne rezultate u kompaniji, manje su skloni napustiti organizaciju i zadovoljniji su ravnotežom između poslovnog i privatnog života (Garvin i sur., 2013). Empirijska istraživanja snažno podupiru važnost menadžera. Radni timovi postižu značajno bolje rezultate kada menadžera s niskom ocjenom radne uspješnosti zamijeni menadžer koji je među 10% najbolje ocijenjenih u organizaciji (Lazear i sur., 2015). Uspješni menadžeri su stručnjaci u svom području i svoje znanje prenose podređenima – nakon što napuste dobrog menadžera, podređeni zadržavaju oko 25% porasta u produktivnosti koje su stekli radeći za njega/nju (Lazear i sur., 2015). Vođenju se može pripisati između 14% i 45% varijance organizacijske uspješnosti, dok za usporedbu, industrijski sektor kojem organizacija pripada u prosjeku objašnjava 19% varijance uspješnosti organizacije (Day i Lord, 1988; Joyce i sur., 2003; McGahan i Porter, 1997). Osim što su odgovorni za poslovne rezultate, menadžeri su važni i za dobrobit podređenih. Uspješni menadžeri imaju podređene koji su zadovoljniji na poslu (Bratt, 2000; Chiok Foong Loke, 2001); uzimaju manje dana bolovanja (Kuoppala i sur., 2008); bolje se nose sa stresom i imaju niži rizik od kardiovaskularnih bolesti i izgaranja na poslu (Rome, 2000; Nyberg i sur., 2009; Stordeur i sur., 2001).

Niz istraživanja pokazuje važnost menadžera za uspjeh organizacije i dobrobit zaposlenika. Istovremeno, trendovi masivnog davanja otkaza (engl. *big quitt*) i psihološkog isključivanja na poslu tijekom radnog vremena (engl. *quiet quitting*) velikim su dijelom simptomi lošeg vođenja (Gallup, 2022). Istraživanja pokazuju je svaki drugi menadžer neuspješan u svom poslu, što rezultira njihovom ostavkom ili otkazom (Hogan i Kaiser, 2005). Između 65% i 75% zaposlenika kao najgori aspekt posla navodi svog neposredno nadređenog, a važne odluke menadžera u 50% slučajeva dovode do neuspjeha (Kaiser i sur., 2008; Nutt, 2002). Više od desetljeća istraživanja Centra za kreativno vođenje identificirala su četiri cjeline u kojima menadžeri nisu na potrebnoj razini – imaju probleme u međuljudskim odnosima; ne

uče iz vlastitih grešaka i ne prilagođavaju se u tranzicijskim periodima; ne postižu poslovne ciljeve; ne uspijevaju formirati i voditi tim (Leslie i Van Elson, 1996).

Jedan od razloga visokog postotka neuspješnih menadžera može se pripisati lošem procesu selekcije za ove poslove. Prvo, u selekciji menadžera rijetko se procjenjuju karakteristike koje čine ključne aspekte menadžerskog posla. Primjerice, iako su inteligencija i osobine ličnosti važne karakteristike za uspjeh u menadžerskom poslu, ove karakteristike rijetko se procjenjuju u selekciji zbog niske pojavnosti standardiziranih testova i upitnika (Rynes i sur., 2002). Umjesto toga, selekcijski postupci često se temelje na općem dojmu o kandidatu potencijalu za vođenje, obično na temelju nestrukturiranog intervjua na kojem se kandidati za menadžersku poziciju lako mogu prikazati u (lažnom) pozitivnom svjetlu (Hogan i Kaiser, 2005). Osim neadekvatne selekcije menadžera, visok postotak neuspješnih menadžera može se pripisati i neadekvatnom razvoju njihove kompetentnosti u vođenju ljudi (Pfeffer, 2015). Primjerice, istraživanje Instituta za korporativnu produktivnost (2014) pokazalo je da među organizacijama koje uspješno posluju njih 66% navodi da nisu uspješne u razvoju menadžera, a kod neuspješnih organizacija taj broj iznosi čak 89%. Uz to, svega 13% organizacija smatra da dobro razvija svoje menadžere (Schwartz i sur., 2014). Iako organizacije ulažu u razvoj menadžera, ovim programima često nedostaje znanstvena osnova i usmjerenost na mjerljive promjene u ponašanjima menadžera koja doprinose radnoj uspješnosti (Ho, 2016; Wakefield i sur., 2016). Prema tome, proces selekcije i programi razvoja menadžera mogu se unaprijediti ako u prvi plan stave psihološke karakteristike potrebne za uspješno vođenje i pritom koriste znanstveno utemeljene i pojavno valjane metode za njihovo mjerenje

Karakteristika na koju ćemo se usmjeriti u ovom radu je proceduralno znanje o vođenju ljudi i njegova uloga u menadžerskoj uspješnosti. U uvodu rada opisat ćemo kako karakteristike i stilovi ponašanja menadžera oblikuju uspješno vođenje. Nakon toga, razmotrit ćemo važnost proceduralnog znanja kao jedne od ključnih karakteristika menadžera i opisati kako se proceduralno znanje može mjeriti testovima situacijske prosudbe. Nadalje, sagledat ćemo kako nam modeli menadžerskih kompetencija mogu pomoći u definiranju domene proceduralnog znanja o vođenju ljudi i pružiti kratak pregled sedam utjecajnih modela menadžerskih kompetencija. Pregled ovih modela ujedno predstavlja osnovu za prikaz preliminarnog istraživanja u kojem smo identificirali pet ključnih kompetencija vođenja te razvili test situacijske prosudbe za mjerenje proceduralnog znanja iz područja ovih pet kompetencija (Palanović i sur., 2020). Na kraju, opisat ćemo teorijsku podlogu i rezultate istraživanja kojim

smo htjeli provjeriti na koji način i u kojoj mjeri proceduralno znanje objašnjava uspješnost u menadžerskom poslu.

## **1. Karakteristike i stilovi ponašanja menadžera**

U istraživanju vođenja prevladavaju dva dominantna pristupa koja nastoje objasniti kako pojedinci dolaze na vodeće pozicije i što određuje njihovu radnu uspješnost na ovim pozicijama. Osobinski pristup usmjeren je na karakteristike poput osobina ličnosti, inteligencije i znanja, dok je bihevioralni pristup usmjeren na stilove ponašanja vođa. Osobinski pristup vođenju proizašao je iz hipoteze „velikih ljudi“ prema kojoj cijelu povijest oblikuju snažni vođe (Carlyle, 1846). Prva istraživanja vođenja tako su nastojala identificirati koje urođene karakteristike izdvajaju „velike ljude“ poput Abrahama Lincolna ili Indire Gandhi (Northouse, 2015). Iako je teorija velikih ljudi kritizirana jer je pridavala preveliku važnost urođenim karakteristikama vođa i danas više nije aktualna, više od 100 godina istraživanja iz perspektive osobinskog pristupa pokazuje da postoje sposobnosti i osobine ličnosti koje su važne u predviđanju toga hoće li osoba postati vođom i hoće li biti uspješna u toj ulozi.

Istraživanja pokazuju da laici smatraju kako je inteligencija ključna karakteristika uspješnog vođe (Lord i sur., 1984). Inteligencija je snažan prediktor radne uspješnosti u nizu poslova (Schmidt i Hunter, 1998, Sacket i sur., 2022), a menadžerski posao nije iznimka - meta-analitički nalazi pokazuju da je inteligencija menadžera umjereno pozitivno povezana s njihovom radnom uspješnosti ( $r = .33$ ) (Judge i sur., 2004). Posebno su zanimljivi nalazi longitudinalne studije na 17 000 zaposlenika u kojoj se ispostavilo da sudionici čija je inteligencija bila viša u dobi od 10 godina imaju veću šansu doći do menadžerskih pozicija u odrasloj dobi ( $r = .22$ ) (Daly i sur., 2015). Točnije, od sudionika čiji je rezultat na testu inteligencije u dobi od deset godina bio jednu standardnu devijaciju iznad prosjeka, njih 37.3% na poslu je zauzimalo menadžerske pozicije u dobi od 26 - 42 godine u odnosu na 25.4% onih čiji je rezultat u dobi od deset godina bio jednu standardnu devijaciju ispod prosjeka.

Hoće li osoba doći na vodeću/menadžersku poziciju i koliko će biti uspješna u tom poslu, osim o inteligenciji, ovisi i o njenim osobinama ličnosti. Meta-analiza Judgea i suradnika (2002) pokazala je da su osobine ličnosti iz petfaktorskog modela važni prediktori vođenja s veličinama efekata usporedivima s inteligencijom. Veću šansu za postati vođom imaju pojedinci koji su ekstravertirani i savjesni ( $r = .33$ ), otvoreni iskustvu ( $r = .24$ ) i nisko na neuroticizmu ( $r = -.24$ ). Ove osobine ličnosti, uz dodatak osobine ugodnosti, na sličan način predviđaju i uspješnost na vodećoj/menadžerskoj poziciji – ekstraverzija i otvorenost ( $r = .24$ ),

savjesnost ( $r = .16$ ), neuroticizam ( $r = -.22$ ) i ugodnost ( $r = .21$ ). Svih pet osobina zajedno objašnjava 53% varijance u tome hoće li osoba doći na vodeću/menadžersku poziciju i 39% varijance u radnoj uspješnosti na toj poziciji.

Osim petfaktorskog modela ličnosti, posljednjih godina sve je veći interes za mjerenje implicitnih psiholoških procesa kojima ljudi ne mogu pristupiti putem introspekcije, a koji bi mogli objasniti dio varijance u zauzimanju menadžerskih pozicija i radnoj uspješnosti menadžera. Tri temeljna implicitna motiva su motivi za moći, postignućem i afilijacijom. Neka istraživanja upućuju na to da su za vođenje važni visok motiv za moći te umjeren motiv za postignućem i nizak motiv za afilijacijom (DeHoogh i sur., 2005, Winter i sur., 1998). U nedavnom istraživanju, Galić i suradnici (2021) pronašli su da osobe s visokim implicitnim motivom za moći mjerenim testom uvjetovanog rezoniranja češće zauzimaju menadžersku poziciju ( $r = .25$ ), ali i da ih podređeni procjenjuju uspješnijima u menadžerskoj ulozi ( $r = .25$ ). Iako su ovi nalazi obećavajući, za sad nema meta-analitičkih podataka o povezanosti implicitnih motiva i menadžerske uspješnosti.

Jedna od prednosti osobinskog pristupa jest ta što je visoko intuitivan – istraživanja implicitnih teorija vođenja jasno pokazuju da laici smatraju kako vođe imaju određene karakteristike koje ih izdvajaju od drugih ljudi (Lord i sur., 1984, Offerman i Coats, 2018). Uz to, više od sto godina istraživanja konzistentno pokazuje da su inteligencija i osobine ličnosti važni prediktori toga hoće li osoba doći na vodeću/menadžersku poziciju i koliko će uspješno voditi druge. Usprkos tome, osobinski pristup ne objašnjava na koji način su različite karakteristike povezane s vođenjem. Drugim riječima, osobinski pristup usmjerava se na to kakvi uspješni vođe *jesu*, ali ne odgovara na pitanje što uspješni vođe *rade*. Ovo je pitanje u središtu bihevioralnog pristupa koji se bavi stilovima vođenja.

Klasične studije sa Sveučilišta Ohio State i Sveučilišta Michigan (Fleishman, 1953; Stogdill i sur., 1962) neovisno su pronašle da se ponašanja menadžera mogu podijeliti u dva stila – vođenje usmjereno na zadatak i vođenje usmjereno na odnose. Menadžeri usmjereni na zadatak u prvom redu usmjereni su na produktivnost i tehničke aspekte posla poput planiranja, koordiniranja aktivnosti i nadziranja rada. Menadžeri usmjereni na odnose prvenstveno su usmjereni na povećavanje povjerenja, suradnje i kohezije podređenih (Yukl i sur., 2002). Pritom su ovi stilovi vođenja međusobno neovisni, dakle menadžer može podjednako učestalo koristiti oba stila. Meta-analitički podaci pokazuju da oba stila vođenja predviđaju menadžersku uspješnost ( $r = .48$  za usmjerenost na odnose;  $r = .29$  za usmjerenost na zadatke) (Judge i Piccolo, 2004). Oba stila vođenja pozitivno predviđaju niz kriterija uspješnog vođenja –



usmjerenost na odnose bolji je prediktor ishoda poput zadovoljstva poslom i motivacije podređenih ( $r = .46$  - $.50$  naprema  $r = .19$  -  $.26$ ), dok oba stila podjednako dobro predviđaju objektivne kriterije radne uspješnosti tima ( $r = .28$  - $.30$ ).

Osim teorije vođenja usmjerene na odnose i na zadatak, najutjecajnije teorija u bihevioralnom pristupu je teorija transformacijskog vođenja prema kojoj menadžeri mogu koristiti transformacijski, transakcijski i *laissez-faire* stil vođenja (Bass, 1985). Transformacijsko vođenje uključuje četiri zasebna, ali povezana aspekta: menadžeri s ovim stilom vođenja su karizmatični i njihovi podređeni identificiraju se s njima (idealizirani utjecaj); komuniciraju privlačnu viziju i optimizam te postavljaju visoke ciljeve (inspirativna motivacija); preispituju status quo, poduzimaju rizike i potiču kreativnost podređenih (intelektualna stimulacija); slušaju i brinu se za potrebe svojih podređenih (individualizirana briga) (Judge i Piccolo, 2004). Transakcijsko vođenje ima tri aspekta: menadžeri s transakcijskim stilom podređenima postavljaju jasna očekivanja, ciljeve i nagrade za postizanje tih ciljeva (uvjetno nagrađivanje); nadziru rad podređenih, predviđaju eventualne probleme i na vrijeme reagiraju prije nego greške podređenih dovedu do ozbiljnih posljedica (aktivno nadziranje) ili interveniraju kasno, tek nakon što je došlo do posljedica pogreške u radu (pasivno nadziranje). Na kraju, *laissez-faire* pristup u suštini je odsutnost vođenja – menadžer se ne miješa u posao podređenih, odgađa donošenje odluka i odsutan je kad ga podređeni trebaju.

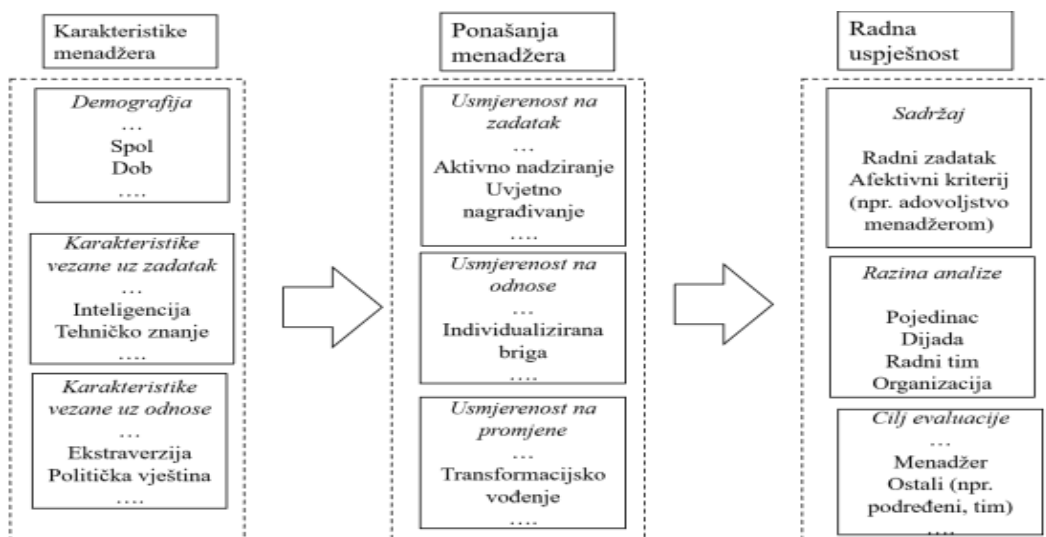
Teorija transformacijskog vođenja najčešće je istraživana tema u području vođenja tijekom proteklih tridesetak godina (Northouse, 2015). Meta-analitički podaci pokazuju da transformacijsko vođenje ( $r = .44$ ) i uvjetno nagrađivanje ( $r = .39$ ) u prosjeku naj snažnije predviđaju menadžersku uspješnost; aktivno nadziranje je pozitivan ( $r = .15$ ), ali i osjetno slabiji prediktor menadžerske uspješnosti; dok su pasivno nadziranje ( $r = -.18$ ) i *laissez-faire* ( $r = -.37$ ) negativno povezani s menadžerskim uspjehom (Judge i Piccolo, 2004). Transformacijsko vođenje i uvjetno nagrađivanje osobito dobro predviđaju ishode povezane s podređenima poput motivacije podređenih ( $r = .53$ ,  $r = .59$ ) i zadovoljstva poslom ( $r = .58$ ,  $r = .64$ ), dok su povezanosti s objektivnim uspjehom radne grupe ili organizacije nešto niže ( $r = .26$ ,  $r = .16$ ). Na kraju, pokazalo se da transformacijsko vođenje objašnjava dodatnu varijancu menadžerske uspješnosti povrh transakcijskog i *laissez-faire* vođenja.

Empirijski nalazi jasno pokazuju da su različite karakteristike (osobinski pristup) i stilovi ponašanja (bihevioralni pristup) menadžera snažni prediktori uspješnog vođenja. Međutim, u teoriji i istraživanju vođenja postoji nedostatak integracije unutar i između ova dva pristupa. Prvo, unutar pojedinog pristupa često se ispituje samo jedan skup karakteristika ili

stilova ponašanja te je nejasno koje od ovih karakteristika i ponašanja imaju veći utjecaj na uspješno vođenje i u kakvom su međusobnom odnosu (DeRue i sur., 2011). Primjerice, fokus meta-analiza Judgea i suradnika (2002; 2004) usmjeren je na izolirane efekte inteligencije i osobina ličnosti, ali ne odgovara na pitanje predviđa li inteligencija menadžersku uspješnost povrh osobina ličnosti i obrnuto. Slično tome, meta-analize nisu uspoređivale model transformacijskog i transakcijskog vođenja sa stilovima usmjerenosti na zadatak i odnose, iako se neke dimenzije ovih modela konceptualno podudaraju (primjerice, individualizirana briga sadržajno je slična usmjerenosti na odnose). Drugo, nedostaju istraživanja koja ispituju zajednički utjecaj karakteristika poput osobina ličnosti i stilova ponašanja menadžera na uspješno vođenje.

### 1.1. Integrirani model vođenja

Kako bi organizirali istraživačke nalaze iz osobinskog i bihevioralnog pristupa, DeRue i suradnici (2011) predložili su integrirani model vođenja (Slika 1). Ovaj model pretpostavlja da je stil ponašanja menadžera posrednik između njihovih karakteristika i uspješnog vođenja. Drugim riječima, karakteristike menadžera, poput osobina ličnosti, sposobnosti i znanja omogućuju im da se upuste u različite stilove ponašanja (poput, transformacijskog vođenja, vođenja usmjerenog na zadatak i vođenja usmjerenog na odnose), a ovi stilovi ponašanja dovode do radne uspješnosti menadžera.



Slika 1. Integrirani model vođenja DeRuea i suradnika (2011)

Na temelju pregleda istraživanja, DeRue i suradnici identificirali su tri kategorije karakteristika i tri kategorije stilova ponašanja menadžera. Karakteristike menadžera dijele se na: a) demografske karakteristike (poput roda, dobi i obrazovanja); b) karakteristike povezane s uspješnosti u radnom zadatku (poput inteligencije i tehničkog znanja); c) karakteristike povezane s međuljudskim odnosima (poput ekstraverzije i komunikacijskih vještina). Kako bi objedinili različite stilove ponašanja, podijelili su ih u šire kategorije usmjerenosti na zadatak (primjerice, osim klasične usmjerenosti na zadatak, ovdje pripadaju uvjetno nagrađivanje i aktivno nadziranje), usmjerenost na odnose i usmjerenost na promjene (primjerice, transformacijsko vođenje).

DeRue i suradnici (2011) proveli su meta-analizu kojom su željeli provjeriti koliki je relativni doprinos različitih karakteristika i ponašanja menadžera u predviđanju individualne uspješnosti menadžera, uspješnosti radne grupe, zadovoljstva podređenih menadžerom i zadovoljstva poslom podređenih. Osim toga, provjerili su je li stil ponašanja menadžera medijator između karakteristika i radne uspješnosti menadžera. Kad je riječ o relativnom doprinosu različitih karakteristika i stilova ponašanja menadžera, rezultati meta-analize pokazuju da se određene osobine ličnosti i stilovi ponašanja razlikuju u tome koliko dobro predviđaju različite kriterije uspješnog vođenja. Karakteristike menadžera objašnjavaju 22% varijance opće uspješnosti menadžera, 14% varijance uspješnosti radnog tima, 6% varijance zadovoljstva menadžerom i 2% varijance zadovoljstva poslom podređenih. Savjesnost menadžera pokazala se kao uvjerljivo najvažniji prediktor uspješnosti radnog tima i zadovoljstva poslom podređenih (61.5% i 50.6% od ukupno objašnjene varijance), ugodnost najbolje predviđa zadovoljstvo podređenih menadžerom (81% od ukupno objašnjene varijance), a ekstraverzija i savjesnost najbolje predviđaju opću radnu uspješnost menadžera (35.3% i 27.6% od objašnjene varijance).

Stilovi ponašanja menadžera objašnjavaju 20% varijance uspješnosti radnog tima, 51% varijance zadovoljstva poslom podređenih, 70% varijance zadovoljstva menadžerom i 47% varijance opće uspješnosti menadžera. Pritom vođenje usmjereno na zadatak objašnjava 32.9%, a uvjetno nagrađivanje i transformacijsko vođenje zajedno objašnjavaju 61.4% od ukupno objašnjene varijance u uspješnosti radnog tima. Uvjetno nagrađivanje objašnjava najveći dio objašnjene varijance u zadovoljstvu poslom podređenih (44%), usmjerenost na odnose i transformacijsko vođenje najbolje predviđaju zadovoljstvo menadžerom (44.9% i 19.8% od objašnjene varijance) i opću uspješnost menadžera (22.8% i 19.5% od objašnjene varijance). DeRue i suradnici (2011) pokazali su da kombinacija karakteristika i ponašanja menadžera

predviđa između 31% (radna uspješnost tima) i 92% (zadovoljstvo podređenih menadžerom) varijance u kriterijima menadžerske uspješnosti. Na kraju, nalazi njihove meta-analize pokazuju potporu za to da stilovi ponašanja imaju medijacijsku ulogu između osobina ličnosti i radne uspješnosti menadžera. Primjerice ugodnost i ekstraverzija na menadžersku uspješnost djeluju putem vođenja usmjerenog na odnose, dok savjesnost i inteligencija djeluju putem vođenja usmjerenog na zadatak i transformacijskog vođenja.

Meta-analiza DeRuea i suradnika (2011) od karakteristika menadžera prvenstveno se usmjerila na relativne doprinose osobina ličnosti i inteligencije, ali njihov model može se primijeniti i na druge karakteristike kao što su znanje o poslu ili politička vještina. Naime, iako su upitnici ličnosti i testovi inteligencije korisne metode u odabiru menadžera, uz ove metode vežu se dva važna problema. Prvi problem je taj da imaju nisku pojavnu valjanost - kandidati, ne vide jasnu poveznicu između sadržaja selekcijskog postupka i sadržaja menadžerskog posla. Zato su ove metode slabo prihvaćene od strane kandidata i stručnjaka u području upravljanja ljudskim resursima (Rynes i sur. 2002). Drugi problem je taj da osobine ličnosti i inteligencija predstavljaju karakteristike osobe koje je teško mijenjati pa je upitna njihova korisnost u svrhu razvoja menadžera. Prema tome, iako su ličnost i inteligencija dobri prediktori radne uspješnosti, u svrhu selekcije i razvoja menadžera potrebno je istražiti i druge karakteristike koje a) predviđaju radnu uspješnost menadžera povrh ličnosti i inteligencije; b) se mogu mjeriti metodama visoke pojavne valjanosti; c) se mogu razvijati putem ciljanih intervencija. Karakteristika koja udovoljava ovim kriterijima i koja će biti u fokusu ovog istraživanja je proceduralno znanje o poslu.

## **2. Znanje o poslu**

Znanje o poslu važan je prediktor radne uspješnosti koji je u teoriji i istraživanjima često zapostavljen u odnosu na inteligenciju (Beier i sur., 2018). To je djelomično zato što znanje treba razmatrati u okviru specifičnog posla i razvijenost znanja često ovisi o iskustvu koje neki kandidati još nisu imali priliku steći, dok inteligencija predviđa radnu uspješnost u nizu različitih poslova i ne ovisi o poslovnom iskustvu kandidata (Dudle-Meislahn i sur., 2013, Schmidt i Hunter, 1998). Ipak, mjere znanja o poslu imaju visoku kriterijsku valjanost zbog sadržajnog podudaranja s domenom radne uspješnosti, predviđaju dodatnu varijancu povrh inteligencije i imaju bolju pojavnu valjanost od testova inteligencije (Schmidt i Hunter, 1998; Beier i sur., 2018). Stoga ne iznenađuju nalazi Ryana i Ployharta (2014) da su stručnjaci u području ljudskih resursa veoma zainteresirani za razvoj metoda kojima bi se mjerilo znanje o poslu.

S obzirom na vrstu, znanje se dijeli na deklarativno i proceduralno - deklarativno znanje odnosi se poznavanje i razumijevanje informacija relevantnih za radne zadatke, a proceduralno znanje odnosi se na poznavanje niza povezanih koraka/radnji koje osoba treba učiniti kako bi izvršila neki zadatak (Beier i sur., 2018). Konkretno, proceduralno znanje uključuje različite vještine – od stručnih vještina, poput programiranja i izrade budžeta, do vještina rada s ljudima, poput pružanja povratnih informacija i asertivne komunikacije. U kontekstu vođenja, deklarativno znanje menadžeru omogućuje da razumije različite aspekte poslovanja. Međutim, proceduralno znanje važnije je kako bi menadžer mogao uspješno voditi svoje podređene putem svakodnevnih interakcija u kojima postavlja ciljeve, delegira zadatke, prati njihov napredak i pruža im potrebnu podršku.

Prema modelu znanja o poslu, proceduralno znanje potrebno za radnu uspješnost sastoji se od: a) znanja specifičnog za posao koje se stječe radnim iskustvom na određenom poslu ili srodnim poslovima; b) općeg znanja o nedostacima i prednostima izražavanja određenih osobina ličnosti u različitim (društvenim) situacijama (Motowidlo i sur., 2006). Za razliku od specifičnog znanja, opće znanje stječe se izvan radnih situacija te bi trebalo biti povezano s različitim osobinama, sposobnostima i ranim iskustvima socijalizacije osobe. Drugim riječima, proceduralno znanje može se razvijati putem različitih iskustava na poslu, ali osoba ne mora nužno imati poslovno iskustvo da bi imala razvijeno proceduralno znanje u nekoj domeni. Ovo ima važne implikacije za razvoj programa selekcije i edukacije menadžera, ali i za razvoj mjera proceduralnog znanja koje su često kritizirane zbog manjkave teorijske podloge (npr. Landy, 2007).

Dok su metode za mjerenje deklarativnog znanja relativno jasno definirane u formi različitih stručnih testova s pitanjima otvorenog ili zatvorenog tipa, razvoj mjera proceduralnog znanja sa sobom nosi više izazova. Primjerice, u radu s menadžerima obično se koriste dvije metode radnih simulacija za koje tek odnedavno prevladava mišljenje da u suštini mjere proceduralno znanje – prosudbena središta i testovi situacijske prosudbe (TSP) (Beier i sur., 2018). U prosudbenim središtima (engl. *assessment centers*) kandidati demonstriraju svoje kompetencije u različitim radnim simulacijama i vježbama poput sudjelovanja u grupnoj raspravi bez vođe (Woodruffe, 1993). Prosudbena središta kandidatima pružaju visok stupanj fizičkog i psihološkog realizma, ali riječ je dugotrajnoj i skupoj metodi. Istovremeno, testovi situacijske prosudbe (TSP) podjednako dobro predviđaju radnu uspješnost, a predstavljaju bržu i jeftiniju alternativu prosudbenim središtima (McDaniel i sur., 2001; Guenole i sur., 2015). U TSP-ovima kandidati su suočeni s nizom pisanih scenarija koji opisuju situacije na poslu i od

njih se traži da odgovore što trebaju učiniti ili što bi učinili u danoj situaciji, a odgovori kandidata odražavaju stupanj razvijenosti određenog konstrukta ili kompetencije (primjer zadatka je u Tablici 1). TSP-ovi predstavljaju simulaciju posla koja ima nisku fizičku, ali visoku psihološku realističnost jer od kandidata zahtijeva da se zamisli u stvarnoj situaciji na poslu.

Osnovna logika kod razvoja radnih simulacija poput prosudbenih središta i TSP-ova jest da predviđaju radnu uspješnost jer zahvaćaju uzorke ponašanja kandidata koji bi trebali biti konzistentni s njihovim budućim ponašanjem u sličnim situacijama na poslu (Beier i sur., 2018). Iz tog razloga, istraživanja ovih simulacija dugo vremena prvenstveno su bila usmjerena na unaprjeđivanje samih metoda kako bi se maksimizirala njihova kriterijska valjanost, pritom zapostavljajući konstrukte koje ove metode mjere. Međutim, novija istraživanja i razvoj teorijskog modela znanja o poslu upućuju na to da su prosudbena središta i TSP-ovi prvenstveno metode za mjerenje proceduralnog znanja (Beier i sur., 2018; Lievens i Motowidlo, 2016). Pritom je osobito snažno obnovljen fokus istraživača na testove situacijske prosudbe, metodu koja se do prije petnaestak godina smatrala „psihometrijskom alkemijom“ (Landy, 2007, str. 418).

Tablica 1.

*Primjer TSP zadatka za osobinu savjesnosti (Oostrom i sur., 2019).*

---

Završili ste prijedlog projekta koji mora biti poslan do sutra. Tajnik/ca obično provjerava ove prijedloge radi pogrešaka. Što biste napravili?

- a) Prijedlog bih dao tajnici na provjeru, a predao bih ga odmah nakon njezine provjere.
- b) Kad tajnica provjeri prijedlog, ja bih ga prije predaje na brzinu još jednom provjerio.
- c) Prijedlog bih još jednom provjerio prije nego što ga pošalim tajnici. Kad ga tajnica pošalje natrag, još bih ga jednom na brzinu provjerio prije predaje.
- d) Temeljito bih ga provjerio prije nego što ga pošaljem tajnici. Kad mi tajnica pošalje prijedlog natrag, temeljito bih ga provjerio još jednom, a zatim predao

---

*Odgovor a) predstavlja najnižu razinu konstrukta, a odgovor d) predstavlja najvišu razinu konstrukta*

### **3. Testovi situacijske prosudbe**

Prvi TSP koji je formom odgovarao današnjem bio je George Washington test socijalne inteligencije iz 1926. (McDaniel i sur., 2001). Između 40-ih i 60-ih godina 20. stoljeća TSP-ovi su se koristili za procjenu menadžerskog potencijala (Bruce, 1965), ali u znanstvenoj zajednici

nije postojao veći interes za ovu metodu. Primjerice, u opsežnom pregledu metoda za predviđanje radne uspješnosti Schmidta i Huntera (1998) TSP-ovi se uopće ne spominju. Njihova popularnost znatno je porasla među istraživačima i praktičarima tijekom zadnjih 20-ak godina. Prvi moderni TSP u svom konzultantskom projektu razvili su Motowidlo i sur. (1990). Ovaj TSP bio je usmjeren na mjerenje interpersonalnih vještina i vještina rješavanja problema i dobro je predviđao različite aspekte radne uspješnosti ( $r = .28 - .37$ ).

### *3.1. Konstrukcija i bodovanje testova situacijske prosudbe*

Testovi situacijske prosudbe sastoje se od dva dijela – opisa situacije i odgovora. Prvi cilj u razvoju TSP-a je razviti opise situacija. Polazište za razvoj situacija može biti metoda kritičnih događaja ili teorijski/kompetencijski model. U metodi kritičnih događaja od zaposlenika ili stručnjaka u nekom području traži se da se prisjete nekog izuzetno dobrog ili izuzetno lošeg primjera ponašanja na poslu, što je prethodilo tom ponašanju i kakve su bile posljedice ponašanja. Primjerice, u razvoju situacija za test koji mjeri kompetencije vođenja, možemo pitati zaposlenike da opišu kritične događaje koji uključuju njihovog nadređenog. Važno je razmotriti iz kojeg izvora dobivamo podatke o kritičnim događajima – perspektiva zaposlenika može biti vrlo vrijedna, ali kao izvor podataka mogu poslužiti i sami menadžeri koji mogu donijeti drukčiju vrstu informacija (Weekley i sur. 2006; Guenole, i sur., 2015).

Opisi situacija dobiveni metodom kritičnih događaja vrijedni su jer doprinose realističnosti testa što za posljedicu može imati visoku pojavnu i kriterijsku valjanost. Međutim, ovaj pristup može rezultirati slabom konstruktnom valjanosti TSP-ova jer se opisi situacija prvenstveno temelje na realističnosti, a tek naknadno se zaključuje o konstruktima koji su mjereni. Guenole i suradnici (2017) umjesto toga preporučuju da se razvoj situacija temelji na konstruktima, odnosno da se umjesto realističnosti situacija u prvi plan stavi neki teorijski ili kompetencijski model. Primjerice, Oostrom i suradnici (2019) razvili su TSP temeljen na HEXACO modelu ličnosti, pri čemu su opisi situacija razvijeni tako da aktiviraju izražavanje različitih osobina (primjer zadatka iz ovog testa je u Tablici 1). Idealan pristup u razvoju situacija bio bi kombinirati teorijsku osnovu s metodom kritičnih događaja kako bi se osigurala konstruktna valjanost i realističnost situacija. Primjerice, Weekley i suradnici (2006) preporučuju da početna točka u razvoju situacija bude teorijski ili kompetencijski model, a potom se iz različitih izvora prikupe kritični događaji prikladni tom modelu.

Slično razvoju situacija, odgovori se mogu temeljiti na kritičnim događajima i mišljenjima stručnjaka ili na konstruktima koje želimo mjeriti. Prednost prikupljanja odgovora

metodom kritičnih događaja ili od strane stručnjaka u području je veća realističnost i veliki „bazen“ različitih odgovora za jednu situaciju (Weekley i sur.2006). Ako se u razvoju odgovora vodimo konstruktivnim pristupom, tada ih treba pisati tako da odražavaju specifičnu razinu konstrukta – primjerice odgovor a) predstavlja najnižu, a odgovor d) najvišu razinu (poput zadatka u Tablici 1). Prednost ovakvog pristupa je potencijalno veća homogenost, pouzdanost i konstruktivna valjanost testa, ali može biti teško razviti odgovore koji odražavaju različitu razvijenost konstrukta bez da kandidatu bude očito koji je socijalno poželjan odgovor. Ako se odgovori razvijaju prema konstruktivnom pristupu, dobro je uključiti i stručnjake iz područja (poput iskusnih menadžera) koji mogu dati povratnu informaciju o realističnosti odgovora.

Uputa kandidatima u TSP-u može biti usmjerena na znanje („Što trebate učiniti?“) ili na ponašanje („Što biste učinili?“). Iako se razlika između ove dvije upute na prvi pogled čini trivijalnom, kad je uputa usmjerena na znanje, rezultati na TSP-u imaju tendenciju više korelirati s inteligencijom, a bihevioralne upute s osobinama ličnosti (McDaniel i sur., 2007). U procjeni kompetencija za vođenje, TSP je prikladnije koristiti kao mjeru znanja budući da uspješan menadžer prvenstveno treba znati koja akcija je najprikladnija za određenu situaciju (Guenole i sur., 2017). Meta-analitički nalazi McDaniela i suradnika (2001) pokazuju da upute usmjerene na znanje rezultiraju višom kriterijskom valjanosti od bihevioralnih uputa te bi takvi TSP-ovi trebali biti otporniji na lažiranje odgovora (McDaniel i sur., 2001; Nguyen i sur., 2002). Uz to, čini se da u selekcijskoj situaciji sudionici na bihevioralne upute odgovaraju kao da su upute usmjerene na znanje (Lievens i sur., 2012).

Od ponuđenih odgovora kandidatima se može ponuditi da odaberu najbolji odgovor; najbolji i najgori odgovor; poredaju sve opcije od najbolje do najgore; ili za svaki odgovor daju ocjenu na Likertovoj skali. Ovi načini odgovaranja mogu imati implikacije na karakteristike testa – primjerice, McElreath i Vasilopoulos (2002) pronašli su da odgovori koje sudionici označavaju kao najgore imaju veću povezanost s inteligencijom od odgovora koje odabiru kao najbolje; rangiranje svake opcije i ocjenjivanje svakog odgovora može rezultirati većim varijabilitetom, što može imati pozitivne posljedice na pouzdanost i kriterijsku valjanost testa (Weekley i sur., 2004; McDaniel i sur., 2001). Međutim, ocjenjivanje svakog odgovora prikladno je u kontekstu u kojem svaki odgovor odražava drugi konstrukt, ali ne i kad odgovori predstavljaju različitu razinu jednog konstrukta.

Jedan od ključnih problema u razvoju TSP-a je metoda bodovanja – za razliku od klasičnih testova kognitivnih sposobnosti, zadaci u TSP-u često nemaju objektivno točan odgovor – pitanje je koji odgovor je „najbolji“, a ne koji je točan (Bergman i sur., 2006). Postoje



četiri vrste ključa za bodovanje odgovora: empirijski, racionalni, teorijski i hibridni ključ za odgovore. U empirijskom pristupu, čestice i odgovori boduju se u odnosu na njihovu povezanost s kriterijem (Hogan, 1994). Ako osobe s visokim rezultatom u kriteriju često odabiru određeni odgovor u testu, tada je korelacija tog odgovora s kriterijem visoka (ovisno o kriteriju, može biti pozitivna ili negativna). U teorijskim ključevima broj bodova za svaki odgovor predstavlja stupanj razvijenosti konstrukta – pritom obično viši broj bodova ukazuje na veću razvijenost konstrukta. Prednost ovih ključeva je da omogućuju testiranje teorije te imaju veću mogućnost generalizacije – omogućuju izradu generičkih TSP-ova koji se mogu koristiti za različite poslove. Nedostatak je potencijalno veća mogućnost lažiranja zbog transparentnosti odgovora te je moguće da je TSP razvijen na manjkavoj teoriji (Bergman i sur., 2006). Kod racionalnih ključeva stručnjaci u području procjenjuju koliko je određeni odgovor učinkovit u opisanoj situaciji – mogu odabrati najbolje i najgore odgovore ili ocijeniti svaki odgovor na Likertovoj skali. Potom se može odrediti broj bodova za svaki odgovor na temelju prosječne ocjene stručnjaka. Izbor ključa za odgovore uvelike će ovisiti o resursima istraživača, namjeni TSP-a i vrsti konstrukta koji mjeri. S jedne strane, ukoliko nam je glavni cilj maksimiziranje kriterijske valjanosti i mjerimo heterogene konstrukte, empirijski i racionalni ključ čine se kao dobar izbor. S druge strane, ako želimo izmjeriti homogeni konstrukt za koji postoji snažna teorijska podloga, prikladniji je teorijski ključ.

### *3.2. Valjanost TSP-ova*

Svoju rastuću popularnost TSP-ovi su dobrim dijelom stekli zato što dobro predviđaju radnu uspješnost. Meta-analize pokazuju da je prosječna korelacija između TSP-ova i radne uspješnosti .26 - .34, a TSP-ovi predviđaju 3-5% varijance u radnoj uspješnosti povrh inteligencije; 6-7% varijance povrh osobina ličnosti; 1-2% varijance povrh inteligencije i ličnosti zajedno (McDaniel i sur., 2001, 2007). Dobra kriterijska valjanost TSP-ova velikim dijelom proizlazi iz njihovog heterogenog sadržaja kojim zahvaćaju različita znanja i vještine potrebne za uspješno obavljanje posla. Istovremeno, cijena te heterogenosti je niska unutarnja konzistentnost testova – meta-analize pokazuju da Cronbach alpha koeficijenti variraju od .43 do .94 s aritmetičkom sredinom od .60 (McDaniel i sur., 2001) odnosno .46 (Catano, 2012). S obzirom na heterogenost sadržaja TSP-ova, prikladnije je koristiti test-retest metodu. Prema ovoj metodi koeficijenti pouzdanosti variraju od .60 do .80 (Catano, 2012), ali je zbog praktičnih razloga mali broj istraživanja ispitivao ovu vrstu pouzdanosti. Sadržajna analiza 59 studija Campiona i suradnika (2014) pokazala je da je pouzdanost u pravilu bolja kad se u razvoju TSP-a koristi teorija, a kandidati ocjenjuju svaku opciju na Likertovoj ljestvici.

Iako dobro predviđaju radnu uspješnost, konstruktna valjanost dugo se smatrala „Ahilovom petom“ TSP-ova jer nije bilo jasno što je u osnovi njihove dobre kriterijske valjanosti. Zahvaćaju li TSP-ovi generalni faktor prosuđivanja ili je jednostavno riječ o metodi za mjerenje različitih konstrukata poput inteligencije i ličnosti? Sternberg (2000) smatra da TSP-ovi mjere praktičnu inteligenciju – specifično, komponentu tacitnog znanja. Tacitno znanje je komponenta proceduralnog znanja koja se koristi u rješavanju praktičnih svakodnevnih problema - stječe se neformalno, svakodnevnim iskustvom i teško ga je artikulirati. Budući da su situacije na poslu često dvosmislene, ne nude sve potrebne informacije, nemaju samo jedno točno rješenje te zahtijevaju adaptivnost (Hedlund i Sternberg, 2000), tacitno znanje intuitivno se čini kao ključna karakteristika za uspješno rješavanje ovih situacija. Test tacitnog znanja za menadžere pokazao se uspješnim u predviđanju plaće i iskustva menadžera (Wagner i Sternberg, 1985; Wagner, 1987). Ipak, prema teoriji praktične inteligencije, tacitno znanje trebalo bi biti nepovezano s generalnom inteligencijom (Sternberg i sur., 2000), a meta-analize pokazuju umjerenu povezanost TSP-ova s kognitivnim sposobnostima (McDaniel i sur., 2001; 2007). Uz to, faktorske analize TSP-ova ne upućuju na postojanje generalnog faktora prosuđivanja (McDaniel i Whetzel, 2005).

Meta-analize pokazuju da TSP-ovi imaju umjerene korelacije s inteligencijom (.33 - .46), ugodnosti (.27 - .31), savjesnosti (.25 - .31), emocionalnom stabilnosti (.26 - .30), ekstraverzijom (.30) i otvorenosti (.13) (McDaniel i sur. 2001, 2007; McDaniel i Nguyen, 2001). Ovi nalazi govore u prilog tome da su TSP-ovi prvenstveno metoda koja se može konstruirati na način da u većoj ili manjoj mjeri zahvati inteligenciju ili osobine ličnosti, a ne metoda za mjerenje generalnog faktora prosuđivanja. Međutim, treba uzeti u obzir da su povezanosti s inteligencijom i ličnosti preniske da bismo mogli tvrditi da su TSP-ovi sami po sebi mjera ovih konstrukata. Umjesto toga, nalazi da TSP-ovi konzistentno umjereno koreliraju s inteligencijom i ličnosti ukazuju na to da je glavni konstrukt koji je osnovi rezultata povezan s ovim karakteristikama, ali konceptualno drukčiji njih. Lievens i Motowidlo (2016) predložili su da je temeljni konstrukt koji TSP-ovi zahvaćaju proceduralno znanje.

Koncept TSP-ova kao mjera proceduralnog znanja objašnjava njihove umjerene povezanosti s inteligencijom i različitim osobinama koje su u osnovi proceduralnog znanja kao i inkrementalnu valjanost TSP-ova povrh inteligencije i osobina ličnosti. Naime, model znanja o poslu postavlja proceduralno znanje kao neposrednu odrednicu radne uspješnosti, dok su osobine ličnosti i inteligencija konceptualno udaljeniji prediktori (Motowidlo i sur., 2006, Lievens i Motowidlo, 2016). Proceduralno znanje sastoji se od znanja specifičnog za posao i

općeg znanja o tome koliko je korisno izraziti određene osobne karakteristike u danoj situaciji. Osobine ličnosti i inteligencija predstavljaju dispozicije osobe koje utječu na formiranje specifičnog iskustva na poslu s jedne i općeg iskustva s druge strane. Dispozicije u kombinaciji s poslovnim iskustvom oblikuju specifično znanje o poslu, a dispozicije i opće iskustvo oblikuju opće znanje. Ove dvije vrste znanja zajedno čine proceduralno znanje i upravo to je središnji konstrukt koji zahvaćaju zadaci u testovima situacijske prosudbe. Ovaj model na sveobuhvatan i intuitivan način povezuje nalaze istraživanja o konstruktnoj valjanosti TSP-ova - objašnjava povezanost TSP-ova s inteligencijom i osobinama ličnosti na način da pozicionira ove konstrukte kao antecedente specifičnog znanja o poslu i općeg znanja.

Ovo uvelike olakšava provjeru konstruktne valjanosti TSP-ova u smislu nomološke mreže konstrukata s kojima možemo očekivati povezanost. Na primjer, za očekivati je da TSP koji mjeri interpersonalne vještine bude povezan s ugodnosti ili ekstraverzijom. Istraživanja pokazuju da je rezultat na TSP-u za prosocijalno ponašanje bio povezan s ugodnosti, emocionalnom inteligencijom i benevolentnim vrijednostima (Motowidlo i sur., 2016), dok je TSP razvijen za mjerenje ulaganja truda na poslu bio povezan sa savjesnosti (Motowidlo i sur., 2009). Uz to, rezultat na TSP-u prosocijalnog znanja u medicinskoj struci bio je pozitivno povezan sa samoprocjenom ugodnosti, kliničkim vještinama u standardiziranom igranju uloga i uspješnosti u brizi za pacijente, ali nije bio povezan s prosjekom ocjena i verbalnim rezoniranjem (Kell i sur., 2014). Prema tome, TSP-ovi koji su razvijeni za mjerenje specifičnih domena znanja u pravilu imaju dobru konstruktnu valjanost.

### *3.3. Konstruktno usmjereni TSP-ovi*

Tradicionalno, TSP-ovi su se prvenstveno fokusirali na to da imaju što realističniji sadržaj i što veću kriterijsku valjanost, dok je priroda konstrukata koje su mjerili bila u drugom planu. Međutim, s razvojem teorije u osnovi TSP-ova, novija istraživanja sve su više usmjerena na razvoj testova koji mjere specifične konstrukte. Ovi konstruktivi TSP-ovi nude nekoliko prednosti (Christian i sur., 2010): a) važno je znati zašto neka metoda predviđa radnu uspješnost kako bismo mogli testirati teoriju i razumjeti zašto neki test (ne) funkcionira; b) omogućuju usporedbu različitih selekcijskih metoda – primjerice, teško je usporediti TSP i prosudbena središta bez poznavanja konstrukata koje mjere; c) specifikacija konstrukta omogućuje razvoj „čišće“ mjere – bez zahvaćanja konstrukata koji nisu relevantni za posao; d) omogućuje razvoj generičnih TSP-ova koji mogu predvidjeti radnu uspješnost u nizu poslova.

Christian i sur. (2010) napravili su sadržajnu analizu TSP-ova iz 161 istraživačkog rada. Cilj im je bio identificirati konstrukte koji se najčešće mjere TSP-ovima te vidjeti na koji način različiti konstrukti predviđaju uspješnost u različitim kriterijima. Kriterij radne uspješnosti podijelili su na tri dijela: a) uspješnost u obavljanju radnih zadataka; b) uspješnost u radnom kontekstu koja se sastoji od interpersonalnih i motivacijskih komponenti – poput odgovornog organizacijskog ponašanja; c) uspješnost menadžera – budući da se u menadžerskom poslu uspješnost u radnim zadacima često preklapa s uspješnosti u radnom kontekstu – na primjer, radni zadaci menadžera često podrazumijevaju kvalitetnu uspostavu odnosa. Većina studija koje su prikupili mjerila je vođenje (37.5%), zatim interpersonalne vještine (12.5%), osnovne tendencije ličnosti (9.56%), vještine rada u timu (4.41%) te znanje i vještine vezane uz posao (2.94%). U 33.1% studija konstrukti nisu identificirani, odnosno TSP-ovi su mjerili heterogene kompozite.

Konstruktni TSP-ovi u pravilu su se pokazali uspješnijima u predviđanju uspješnosti u obavljanju radnih zadataka od heterogenih kompozita (prosječne povezanosti od .25 do .50 nasuprot .27). TSP-ovi za vođenje, interpersonalne vještine i vještine rada u timu pokazali su višu prosječnu povezanost s uspjehom u radnom kontekstu od heterogenih kompozita (od .21 do .35 nasuprot .19). Uz to, TSP-ovi za vođenje (.29) i interpersonalne vještine (.36) bolje su predvidjeli menadžersku uspješnost od heterogenih kompozita (.12). Ovi nalazi i empirijski potvrđuju važnost usmjerenosti na konstrukte pri razvoju TSP-a budući da su se konstruktni TSP-ovi u pravilu pokazali boljima u predviđanju različitih dimenzija radne uspješnosti u odnosu na heterogene TSP-ove. Na kraju, s obzirom na vrstu konstrukata i njihovu kriterijsku valjanost, čini se da su TSP-ovi osobito prikladni za mjerenje konstrukata povezanih s vođenjem.

### *3.4. Konstruktni TSP-ovi u području vođenja*

Potencijalna prednost konstruktnog pristupa u kontekstu razvoja menadžera je da nam omogućuje mjerenje proceduralnog znanja u osnovi specifičnih kompetencija vođenja kako bismo identificirali snage i slabosti menadžera umjesto da jednostavno dobijemo ukupni rezultat o potencijalu za vođenje kakav nude klasični heterogeni TSP-ovi za vođenje. Pitanje je mogu li TSP-ovi uspješno mjeriti različite kompetencije vođenja. Jedan od prvih radova koji se bavio ovim pitanjem je onaj Guenolea i suradnika (2015) koji su provjerili konvergentnu i diskriminativnu valjanost TSP-a temeljenog na Modelu visoke izvedbe koji sadrži dvanaest menadžerskih kompetencija poput konceptualne fleksibilnost, empatije, timskog rada i utjecajnosti. Razvili su dva instrumenta temeljena na ovom modelu - TSP i upitnik

sveobuhvatne procjene menadžera. 268 menadžera ispunilo je TSP te su pronašli jednog nadređenog te po dvoje kolega i podređenih koji su ih procijenili na dvanaest dimenzija modela visoke izvedbe.

Ključni nalazi pokazali su da su povezanosti između dimenzija iz modela mjerenih TSP-om i istih dimenzija mjerenih sveobuhvatnim procjenama bile pozitivne i statistički značajne te su varirale od .12 do .20. Prosječna korelacija između jednakih dimenzija mjerenih TSP-om i procjenama iznosila je .16, a prosječna korelacija između različitih dimenzija unutar TSP-a .04. Iako se ove konvergentne korelacije ne doimaju visokima, nije ih primjereno uspoređivati s uobičajenim pokazateljima konvergentne valjanosti (poput korelacije između dva testa inteligencije), nego u ih treba sagledati u kontekstu veličina korelacija TSP-ova s radnom uspješnosti. Ukupna korelacija svih dimenzija TSP-a s ukupnim rezultatom na upitniku procjene iznosi .33, što odgovara meta-analitičkoj kriterijskoj valjanosti (McDaniel i sur., 2001). Ovi rezultati ukazuju na zadovoljavajuću konvergentnu i diskriminativnu valjanost i govore u prilog tome da se TSP-ovi mogu koristiti za identificiranje proceduralnog znanja menadžera u različitim aspektima posla.

Za razliku od Guenolea i suradnika (2015) koji su TSP razvili na osnovi kompetencijskog modela, Peus i suradnici (2013) razvili su TSP na osnovu teorijskog modela sveobuhvatnog raspona vođenja (Bass i Avolio, 1994). Finalna verzija testa sastojala se od osam situacija, a za svaku situaciju razvijeno je osam odgovora - po jedan odgovor koji odražava četiri dimenzije transformacijskog, tri dimenzije transakcijskog vođenja i *laissez faire* vođenje, a sudionici su svaki odgovor ocijenili na skali od jedan do pet. TSP je pokazao dobru sadržajnu valjanost na uzorcima iskusnih menadžera, znanstvenika iz područja vođenja i studenata. Kad je riječ o konstruktnoj valjanosti, korelacije između jednakih dimenzija u različitim situacijama (od .35 do .60) u prosjeku su bile veće od korelacija različitih dimenzija unutar jedne situacije (od .07 do 0.11), a faktorskom analizom utvrđeno je očekivanih osam faktora. Razvili su i empirijski ključ za bodovanje – dimenzije transformacijskog vođenja bile su pozitivno povezane s radnom uspješnosti, isto kao i uvjetno nagrađivanje (dimenzija transakcijskog vođenja), dok su ostale dimenzije transakcijskog vođenja i *laissez faire* vođenje bile negativno povezane s uspješnosti menadžera. Uz to, ovaj TSP pokazao je inkrementalnu valjanost u predviđanju lojalnosti i povjerenja zaposlenika prema menadžeru povrh samoprocjena (MLQ).

### *3.5. Socijalno poželjno odgovaranje i reakcije kandidata*

Problem kod korištenja većine psihologijskih upitnika u selekcijskom kontekstu je socijalno poželjno odgovaranje. Kad je riječ o upitnicima ličnosti, laboratorijska istraživanja pokazuju da sudionici uspješno uljepšavaju odgovore kad im se da uputa da se prikažu u najboljem svjetlu u odnosu na situaciju kada odgovaraju iskreno (Vieswesvaran i Ones, 1999). Potencijalna prednost TSP-ova je da ih je teže lažirati u odnosu na klasične upitnike. Na primjer, TSP-ovi su svojim formatom slični testovima uvjetovanog rezoniranja koji su se pokazali otpornima na lažiranje (LeBreton i sur., 2007; Ružojčić i sur., 2021). Lažiranjem na TSP-ovima u pravilu su se bavila laboratorijska istraživanja, a rani nalazi su mješoviti. Peeters i Lievens (2005) pronašli su veliki efekt ( $d = 0.89$ ) lažiranja na TSP-u u situaciji u kojoj su studentima dali uputu da ostvare najbolji mogući rezultat u odnosu na uputu da odgovaraju iskreno. Nasuprot tome, Juraska i Drasgow (2001) pronašli su da se rezultati na TSP-u ne mogu uljepšati ( $d = 0.08$ ), za razliku od rezultata na upitnicima ličnosti ( $d = 1.05$ ). Konačno, Nguyen i sur. (2002) su pronašli da se rezultati na TSP-ovima mogu lažirati ( $d = 0.16$ ), ali da efekt je znatno manji nego kod upitnika ličnosti ( $d = 0.51$ ).

Rezultati izvan laboratorija također ne nude sasvim jasan odgovor. Primjerice, u jednoj studiji koja je uspoređivala rezultate kandidata u selekciji i zaposlenika, kandidati su imali više rezultate na TSP-u i na upitnicima ličnosti od zaposlenika, ali na upitnicima su uspjeli znatno više uljepšati svoje odgovore nego na TSP-u (Ployhart i sur., 2006). Nasuprot tome, Weekley i suradnici (2004) pronašli su da zaposlenici postižu više rezultate na TSP-u od kandidata ( $d = -0.60$ ), a kandidati postižu više rezultate na upitnicima ličnosti ( $d = 0.64$ ). Za sad nema konsenzusa oko toga u kojoj mjeri je moguće namjerno uljepšati odgovore na TSP-ovima, ali čini se kako su otporniji na lažiranje od upitnika ličnosti. Buduća istraživanja trebala bi se usmjeriti na lažiranje u selekcijskim uvjetima kao i na različite moderatore lažiranja poput vrste upute, sadržaja TSP-a i načina odgovaranja. Primjerice, moguće je da je teže lažirati TSP-ove koji su zasićeniji inteligencijom u odnosu na osobine ličnosti. Uz to, laboratorijska istraživanja mogla bi koristiti metodologiju praćenja pokreta očiju kako bi se dobio bolji uvid u kognitivne procese lažiranja na TSP-u (Van Hooft i Born, 2012; Ružojčić i sur., 2021).

Osim dobre kriterijske valjanosti i otpornosti na socijalno poželjno odgovaranje, važno je da kandidati i zaposlenici pozitivno percipiraju psihologijske instrumente. Reakcije kandidata povezane su s njihovom percepcijom atraktivnosti organizacije, namjerom prihvaćanja posla i samoeфикаsnosti (Truxillo i sur., 2004; Chapman i sur., 2005). Kandidatima je važno vidjeti da je selekcijska metoda zaista povezana s poslom za koji su se prijavili. Kada percipiraju da je metoda povezana s poslom, kandidati su motiviraniji, što dovodi do veće

valjanosti testa, uspjeha na testu i vjerojatnosti ostajanja u procesu selekcije (Sanchez i sur., 2000). Kandidati procjenjuju da je povezanost s poslom viša kod prosudbenih središta i intervjua nego kod upitnika ličnosti i bio-upitnika (Smither i sur., 1993). Za očekivati je da će TSP-ovi imati višu sadržajnu povezanost s poslom u odnosu na metode poput upitnika ličnosti ili testova sposobnosti – istovremeno, u odnosu na nestrukturirani intervju, TSP-ovi mogu izazvati povoljnije reakcije kandidata jer svaki kandidat rješava test s jednakim sadržajem te je moguće brzo dobiti povratnu informaciju o uspjehu na testu (Bauer i Truxillo, 2006).

### *3.6. Zaključno o TSP-ovima*

Testovi situacijske prosudbe u posljednjih 30-ak godina etablirali su se kao valjana metoda u predviđanju radne uspješnosti. Štoviše, nedavna meta-analiza Sacketta i suradnika (2022) pronašla je da su kriterijske valjanosti mnogih selekcijskih metoda precijenjene zbog prekomjernih korekcijskih postupaka u ranijim meta-analizama (primjerice, Schmidt i Hunter, 1998). Njihovi nalazi pokazuju da je kriterijska valjanost TSP-ova ( $r = .26$ ) usporediva s metodama za koje se do sad smatralo da su im daleko superiornije poput testova inteligencije, radne kušnje ili prosudbenih središta ( $r = .29 - .33$ ). Tradicionalni TSP-ovi prvenstveno su bili usmjereni na realističnost zadataka i maksimiziranje kriterijske valjanosti. Međutim, osim što su korisni kao selekcijska metoda, danas sve više razumijemo i teorijsku osnovu TSP-ova kao metode za mjerenje proceduralnog znanja. Konstruktivni pristup u razvoju TSP-ova otvara brojne mogućnosti za testiranje teorije, a istovremeno ima brojne praktične implikacije - od razvoja generičkih TSP-ova koji se mogu koristiti u različitim poslovima do češćeg korištenja TSP-ova u kontekstu razvoja zaposlenika.

Istraživači u području vođenja sve više naglašavaju važnost razvoja mjernih metoda koje se ne oslanjaju na samoprocjene menadžera i procjene podređenih budući da su ovi izvori podataka podložni brojnim pristranostima u odgovaranju te ne uzimaju u obzir kontekst u kojem se odvija ponašanje menadžera (Hansbrough i sur., 2015; Antonakis i sur., 2016). Prema tome, TSP-ovi bi trebali imati važno mjesto u radu s menadžerima jer, osim što imaju dobru kriterijsku valjanost i teorijsku osnovu, oni uzimaju u obzir situacijski kontekst u kojem osoba daje odgovor; relativno su otporni na socijalno poželjno odgovaranje; kandidati pozitivno reaguju na njih i praktičniji su za korištenje u odnosu na prosudbena središta i intervjue.

Istraživanja Guneolea i suradnika (2015) i Peusa i suradnika (2013) pokazuju da je moguće razviti konstruktivno usmjeren TSP u području vođenja. Iako se oba testa mogu smatrati konstruktivnim TSP-ovima, važno je istaknuti da je test Peusa i suradnika u potpunosti utemeljen

u teoriji transformacijskog vođenja, dok su Guenole i suradnici razvili svoj TSP koristeći kombinaciju tradicionalnog i konstruktivnog pristupa (npr. imali su jasan kompetencijski model, ali koristili su metodu kritičnih događaja u razvoju situacija i odgovora). Međutim, problem ovih testova je što su vremenski zahtjevni (npr., TSP za Model visoke izvedbe ima 36 zadataka) te zahvaćaju relativno velik broj dimenzija (osam do dvanaest) čiji sadržaj se donekle međusobno preklapa. S jedne strane, duži testovi s više dimenzija poželjni su iz perspektive metrijskih karakteristika testa i preciznijih povratnih informacija menadžerima koji ispune test. S druge strane, ovo može smanjiti motivaciju kandidata za rješavanjem testa i rezultirati previše detaljnim povratnim informacijama na dimenzijama koje ponekad nisu intuitivno razumljive korisnicima testa. Vođenje drugih ljudi je ključan aspekt menadžerskog posla. Neovisno o sektoru poslovanja organizacije i razini na kojoj menadžer radi u organizaciji, postoji manji broj ključnih psihosocijalnih kompetencija vođenja koje se mogu primijeniti na sve menadžerske poslove. TSP koji bi istovremeno imao znanstvenu vrijednost i praktičnu privlačnost trebao bi imati jasno uporište u manjem, intuitivno razumljivom setu generičkih psihosocijalnih kompetencija vođenja i mjeriti proceduralno znanje koje se nalazi u osnovi tih kompetencija. Prema tome, prvi korak u razvoju takvog TSP-a je odrediti koje su ključne kompetencije vođenja, odnosno koje domene proceduralnog znanja treba zahvatiti TSP za menadžerske poslove.

#### **4. Definiranje domene znanja – kompetencijski modeli**

U definiranju domene znanja koja je relevantna za uspješno vođenje, kao polazna točka mogu nam poslužiti različiti modeli menadžerskih kompetencija. Kompetencije su „skupovi ponašanja koji su instrumentalni za postizanje radnih ishoda“ (Bartram i sur., 2002, str.7). Općenito, kompetencije se dijele na temeljne (eng. *core*) i generičke kompetencije. Temeljne kompetencije odnose se na specifične zahtjeve posla u određenoj organizaciji, a generičke kompetencije u osnovi su uspjeha u većini zanimanja ili svim zanimanjima. U slučaju menadžerskog posla, generičke kompetencije bit će podjednako važne za sve menadžere neovisno o tome u kojem sektoru posluje njihova organizacija ili na kojoj su razini hijerarhije unutar organizacije. Prema tome, u nastavku rada usmjerit ćemo se na generičke kompetencije.

Kad je riječ o modelima kompetencija, znanstvena istraživanja često zaostaju za praksom (Stevens, 2012) - znanstvena zajednica je skeptična prema kompetencijskim modelima, a praktičari ne dobivaju dovoljno informacija o kompetencijama iz znanstvene literature (Boyatzis, 2008). Istovremeno, organizacije su sklone koristiti kompetencijske



modele kao osnovu za svoje sustave upravljanja ljudskim potencijalima, no pritom obično koriste manjkavu metodologiju u razvoju ovih modela (Schippmann i sur., 2000). Međutim, novija empirijska istraživanja pokazuju da organizacije koje koriste sustave temeljene na kompetencijama zaista postižu bolje rezultate – imaju veću produktivnost i adaptivnost; bolje funkcioniraju iznutra; postižu bolji tržišni uspjeh i imaju zadovoljnije podređene (Shet i sur., 2019; Talukdar, 2015; Heimann i sur., 2020). Osim empirijskih dokaza o njihovoj povezanosti s boljim poslovanjem organizacija, postoji i dodatan praktičan razlog zbog koje su kompetencijski modeli koristan alat za selekciju i razvoj menadžera. Naime, kompetencije predstavljaju opažljiva ponašanja na poslu, stoga instrumenti za procjenu menadžera koji se temelje na kompetencijama imaju veću pojavnu valjanost te bi trebali biti bolje prihvaćeni među kandidatima i stručnjacima za ljudske resurse. Uz to, budući da se kompetencije mogu povezati s organizacijskim ciljevima i strategijom, vodstvo organizacija sklono ih je prihvatiti i implementirati u organizacijsku praksu (Campion i sur., 2011).

Stevens (2012) je identificirao preko 50 znanstvenih radova koji se bave razvojem kompetencijskih modela. U nastavku rada ukratko prikazat ćemo prigodan uzorak od sedam modela generičkih menadžerskih kompetencija razvijenih u okviru psihologijskih istraživanja koji su činili osnovu za naše istraživanje. Osnovu odabranih modela čine kompetencije povezane s vođenjem, poput interpersonalnih kompetencija te kompetencija donošenja odluka i motiviranja zaposlenika, koje su važne za uspješno vođenje neovisno o hijerarhijskoj razini menadžera i sektoru poslovanja organizacije. Glavni kriterij odabira ovih modela bio je da udovoljavaju preporukama za razvoj, prezentiranje i korištenje kompetencijskih modela koje su predložili Campion i suradnici (2011), a oni u prvom redu smatraju da je važno koristiti modele temeljene na analizi posla koje je lako prezentirati korisnicima i koristiti kao osnovu za razvoj sustava upravljanja ljudskim resursima (npr. zapošljavanje, evaluaciju i napredovanje).

#### *4.1. Katzov model menadžerskih kompetencija (1974)*

Ovaj klasični i utjecajan model Katz (1974) je temeljio na vlastitim opažanjima iz prakse i na pregledu tadašnjih istraživanja vođenja. Osnovna premisa modela je da postoje tri temeljne kompetencije<sup>1</sup> menadžera: tehničke kompetencije, kompetencije rada s ljudima i konceptualne kompetencije. Tehničke kompetencije uključuju stručna znanja i kompetentnost u određenom

---

<sup>1</sup>. U originalnom radu Katz koristi pojam vještine (engl. *skills*) i definira ih kao uspješno ponašanje u različitim uvjetima. Ova definicija odgovara ranijoj definiciji kompetencija koju smo naveli u tekstu. Prema tome, radi postizanja bolje usklađenosti s ostatkom teksta, odlučili smo koristiti pojam kompetencije.

području. Menadžer koji je vješt u radu s ljudima razumije svoju i tuđu perspektivu, stvara atmosferu povjerenja i vješt je u komunikaciji. Konceptualne kompetencije omogućuju menadžeru da radi s idejama – da sagleda širu sliku i okolinu unutar koje organizacija djeluje, da donosi odluke, kreira viziju i strategiju. Katz smatra da su ove tri kompetencije usko povezane, ali predlaže da ih je korisno sagledati odvojeno kako bi menadžeri mogli razvijati kompetencije te zato što njihova relativna važnost varira s obzirom na razinu menadžmenta. Konceptualne kompetencije osobito su važne za menadžere na višoj razini, tehničke kompetencije najvažnije su za menadžere na nižoj razini, a kompetencije rada s ljudima važne su na sve tri razine, iako su na najvišoj razini manje važne u odnosu na konceptualne kompetencije. Ovaj model važan je iz povijesne perspektive jer prvi pomiče fokus s nepromjenjivih osobina (osobinski pristup) na poučljive kompetencije menadžera. Osnovna je vrijednost ovog modela to da je jednostavan i intuitivno lako shvatljiv te tako predstavlja okvir unutar kojeg se mogu svrstati različite specifične kompetencije kakve donose kasniji modeli.

#### *4.2. Model Dierdorffa i Rubina (2006) i Strataplex model vođenja Mumforda, Campiona i Morgesona (2007)*

Modeli Dierdorffa i Rubina (2006) i Mumforda i suradnika (2007) konceptualno proizlaze iz Katzovog modela menadžerskih kompetencija. Ova dva modela razrađuju tri temeljne Katzove kompetencije te unutar širokih kategorija predlažu specifične menadžerske kompetencije. Iako oba modela koriste sličnu metodologiju, oni se donekle razlikuju u broju i vrsti kompetencija. Razlog tome vjerojatno je taj što su Dierdorff i Rubin (2006) u razvoju modela koristili pristup odozdo prema gore – njihov model nastao je kao rezultat menadžerskih procjena važnosti pojedinih kompetencija, dok su Mumford i sur. (2007) koristili pristup odozgo prema dolje – njihov model nastao je na temelju pregleda literature, a procjene važnosti pojedinih kompetencija poslužile su za empirijsku provjeru modela.

Dierdorff i Rubin (2006) za svoj su model kompetencija koristili O\*NET bazu (*Occupational Information Network*) – bazu podataka koja sadrži različite informacije o svijetu rada poput opisa poslova, uvjeta rada i kompetencija potrebnih za njihovo uspješno obavljanje. U svom istraživanju usmjerili su se na opise 41 kompetencije za 52 različite menadžerske pozicije – od linijskih menadžera u tvornici, menadžera ljudskih resursa, marketinških menadžera, do mjesta predsjednika uprave. Uzorak od preko 8000 menadžera različitih razina dao je svoje procjene o tome koliko je svaka kompetencija važna za njihov posao. Nakon toga, faktorska analiza procjena 41 kompetencije pokazala je da se one grupiraju u šest širih faktora.

- upravljanje administracijom i kontrolom, upravljanje logistikom i tehnologijom (tehničke kompetencije); upravljanje ljudskim kapitalom i upravljanje zadatkom (kompetencije rada s ljudima); upravljanje procesom donošenja odluka i upravljanje strategijom i inovacijom (konceptualne kompetencije) (Tablica 2). Od šest kategorija kompetencija, menadžeri su najvažnijima procijenili kompetencije upravljanja procesima donošenja odluka i upravljanja ljudskim kapitalom, a najmanje važnom kompetenciju upravljanja logistikom i tehnologijom (Dierdorff i Rubin, 2006). Iako su sve kompetencije važne u različitim menadžerskim poslovima, procjene važnosti pojedinih kompetencija donekle variraju ovisno o struci menadžera. Pritom se pokazalo da važnost tehničkih vještina najviše ovisi o području poslovanja (Dierdorff i sur., 2009).

Drugi model koji proizlazi iz Katzovog modela menadžerskih kompetencija, Strataplex model vođenja Mumforda, Campiona i Morgesona (2007), nastao je na temelju ekstenzivnog pregleda tadašnje literature. Naziv modela - Strataplex – nastao od riječi „*strata*“ (slojevi) i „*plex*“ (složen) upućuje na složen model kompetencija čija važnost varira ovisno o razini menadžmenta. Model sugerira podjelu menadžerskih kompetencija u četiri široke kategorije – poslovne, interpersonalne, kognitivne, i strateške, unutar kojih se nalazi niz specifičnih kompetencija. Poslovne kompetencije odgovaraju Katzovim tehničkim kompetencijama, a odnose se na specifična područja poslovanja organizacije poput upravljanja materijalnim resursima i financijama (Katz, 1974; Hoffman i Hegarty, 1993). Interpersonalne kompetencije, koje odgovaraju Katzovim kompetencijama rada s ljudima, uključuju međuljudske i socijalne vještine koje su važne za interakciju s drugima i utjecanje na druge (Katz, 1974). Strateške kompetencije odgovaraju Katzovim konceptualnim kompetencijama te omogućavaju zauzimanje perspektive cjelovitog sustava kako bi menadžer mogao razumjeti složenost sustava, suočiti se s dvosmislenošću te vršiti utjecaj u organizaciji (Hooijberg i sur., 1997; Mahoney i sur., 1965; Zaccaro, 2001). I konačno, kognitivne kompetencije povezane su s temeljnim kognitivnim kapacitetima koji su nužni za većinu aktivnosti koje menadžeri obavljaju, poput prikupljanja, obrade i dijeljenja informacija te učenja (Lau i Pavett, 1980; Mintzberg, 1973; Zaccaro, 2001). Ove kompetencije dijelom odgovaraju kompetencijama rada s ljudima (usmena komunikacija, aktivno slušanje), a dijelom konceptualnim kompetencijama (aktivno učenje, kritičko mišljenje) (Tablica 2).

Potvrdu složenosti i slojevitosti prirode menadžerskih kompetencija, Mumford i suradnici (2007) dobili su provedbom opsežnog istraživanja na približno 1000 menadžera niže, srednje i više razine, koji su procijenili koja je razina razvijenosti svake od kompetencija

potrebna za obavljanje njihovog posla. Njihove procjene rezultirale su s četiri međusobno povezana, ali ipak zasebna faktora. Od četiri temeljne kompetencije, menadžeri su najvažnijima za uspjeh u poslu procijenili kognitivne i interpersonalne kompetencije, dok su poslovne i strateške kompetencije procijenili nešto manje važnima. Dodatno, svaka od četiri kompetencije postaje sve važnija na višim menadžerskim pozicijama, a ta pozitivna povezanost između kompetencija i razine hijerarhije u organizaciji izraženija je za poslovne i strateške vještine. Ovaj nalaz sugerira da će menadžerima, kako hijerarhijski napreduju u organizaciji, važnije biti razvijati strateške i poslovne vještine, iako se pritom ne smije zanemariti ni razvoj kognitivnih i interpersonalnih vještina (Mumford i sur., 2007).

Tablica 2.

*Usporedba modela kompetencija Katza (1974), Dierdorffa i Rubina (2006) i Mumforda i sur. (2007)*

<i>Katz (1974)</i>	Tehničke kompetencije		Kompetencije rada s ljudima		Konceptualne kompetencije		
<i>Dierdorff i Rubin (2006)</i>	Šire kompetencije	Upravljanje administracijom i kontrolom	Upravljanje logistikom i tehnologijom	Upravljanje ljudskim kapitalom	Upravljanje zadatkom	Upravljanje procesom donošenja odluka	Upravljanje strategijom i inovacijom
	Specifične kompetencije	<i>Dokumentiranje informacija</i> <i>Izvođenje administrativnih aktivnosti</i>	<i>Provjera opreme, strukture, materijala</i> <i>Kontrola strojeva i procesa</i>	<i>Razvoj zaposlenika</i> <i>Razvoj i izgradnja timova</i>	<i>Komuniciranje s osobama izvan organizacije</i> <i>Stvaranje i održavanje odnosa s drugima</i>	<i>Prikupljanje informacija</i> <i>Prosudivanje o kvaliteti stvari, usluga i ljudi</i>	<i>Kreativno razmišljanje</i> <i>Razvoj ciljeva i strategija</i>
<i>Mumford i sur. (2007)</i>	Šire kompetencije	Poslovne kompetencije		Interpersonalne kompetencije	Kognitivne kompetencije*	Strateške kompetencije	Kognitivne kompetencije*
	Specifične kompetencije	<i>Upravljanje materijalnim resursima</i> <i>Operativna analiza</i> <i>Upravljanje ljudskim resursima</i> <i>Upravljanje financijskim resursima</i>	<i>Društvena perceptivnost</i> <i>Koordinacija vlastitog i tuđeg ponašanja</i> <i>Pregovaranje</i> <i>Persuazija</i>	<i>Usmena komunikacija</i> <i>Aktivno slušanje</i> <i>Pisana komunikacija</i>	<i>Uspostavljanje vizije</i> <i>Identificiranje ključnih uzroka</i> <i>Identificiranje posljedica</i> <i>Identifikacija problema</i>	<i>Shvaćanje pročitano teksta</i> <i>Aktivno učenje</i> <i>Kritičko mišljenje</i>	

\* kognitivne kompetencije odgovaraju dvjema kompetencijama iz Katzovog modela; specifične kompetencije unutar ove kategorije više odgovaraju kompetencijama rada s ljudima ili konceptualnim kompetencijama

#### 4.3. Model megadimenzija Bormana i Brusha (1993)

Za razliku od modela koji svoje izvorište imaju u klasičnom Katzovom modelu, Borman i Brush (1993) koristili su induktivni pristup. Njihov cilj bio je prikupiti veliki broj specifičnih kompetencija koje bi pomoću sadržajne analize svrstali u manji broj širokih kategorija. Svoj model utemeljili su na empirijskim studijama provedenima metodom kritičnih događaja koja identificira ponašanja koja razlikuju uspješne od neuspješnih menadžera.

U prvom dijelu istraživanja prikupili su ukupno 246 kompetencija pregledom do tada objavljenih studija te izravno iz različitih američkih organizacija, koje su onda sadržajnom analizom reducirali na 187 kompetencija. U drugom dijelu istraživanja, 25 psihologa s višegodišnjim iskustvom u istraživanju, selekciji i razvoju menadžera razvrstalo je ovih 187 kompetencija u kategorije prema sličnosti njihova sadržaja. Faktorska analiza korelacijske matrice izrađene na temelju njihova sortiranja kompetencija rezultirala je s ukupno 18 širokih kompetencija koje Borman i Brush (1993) nazivaju megadimenzijama, budući da predstavljaju sažetak 187 užih kompetencija. Sadržajno, megadimenzije se mogu grupirati u 4 kategorije: interpersonalni poslovi i komunikacija, vođenje i nadzor, tehničke aktivnosti te korisna osobna ponašanja i vještine (Tablica 3).

U odnosu na ranije prikazane modele, glavni doprinos ovog modela je njegova utemeljenost u empirijskim studijama provedenima metodom kritičnih događaja. Zbog toga ovaj model ima dobro utvrđenu sadržajnu valjanost te sadrži kompetencije važne za menadžerski posao u različitim strukama i organizacijama. Slično ranije opisanim modelima, megadimenzije se mogu organizirati u četiri široke kategorije, ali prednost ovog modela je što se svaka megadimenzija može dodatno podijeliti na specifične kompetencije. Primjerice, planiranje i organiziranje može se podijeliti na formiranje ciljeva i strateško planiranje. Na taj način ova dimenzija zahvaća i kratkoročno i dugoročno planiranje.

Tablica 3.

*Model megadimenzija (Borman i Brush, 1993)*

<b>Kategorija dimenzije</b>	<b>Opis kategorije</b>	<b>Megadimenzija</b>
Interpersonalni poslovi i komunikacija	Prikupljanje i prenošenje informacija. Komuniciranje slike o organizaciji javnosti i klijentima. Pokazivanje poštovanja podređenima i suradnicima i održavanje rada tima. Uvjeravanje drugih u prihvaćanje vlastitih ideja.	Uspješno komuniciranje i informiranje drugih Predstavljanje organizacije klijentima i javnosti Održavanje dobrih radnih odnosa Utjecanje/uvjeravanje
Vođenje i nadziranje	Motiviranje, usmjeravanje zaposlenika, vrednovanje radne uspješnosti i postavljanje ciljeva. Koordiniranje vlastitog tima i balansiranje interesa vlastitog tima s interesima organizacije.	Usmjeravanje, motiviranje i pružanje povratne informacije podređenima Održavanje dobrih radnih odnosa Koordiniranje podređenih i ostalih resursa za obavljanje posla
Tehničke aktivnosti	Formiranje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva, predviđanje problema i strategija za njihovo rješavanje. Prikupljanje i analiza podataka. Primjena stručnih znanja i dijeljenje tehničkih savjeta zaposlenicima. Obavljanje administrativnih zadataka. Regrutiranje i selekcija zaposlenika. Budžetiranje i kontroliranje resursa.	Planiranje i organiziranje Tehnička efikasnost Administriranje i rješavanje papirologije Donošenje odluka i rješavanje problema Zapošljavanje i zadržavanje osoblja Nadziranje i kontrola resursa Delegiranje Prikupljanje i interpretacija podataka
Korisna osobna ponašanja i vještine	Ulaganje dodatnog truda u postizanju ciljeva i svladavanju prepreka. Prepoznavanje i smireno i učinkovito nošenje s kriznim situacijama. Poštivanje organizacijskih pravila.	Upornost u postizanju cilja Suočavanje s krizama i stresom Organizacijska odanost

*4.4. Hiperdimenzionalna taksonomija menadžerskih kompetencija Tetta i suradnika (2000)*

Svoju taksonomiju menadžerskih kompetencija Tett i suradnici (2000) izradili su na temelju 12 prethodno objavljenih modela menadžerskih kompetencija. Temeljem ovih 12 modela

identificirali su 109 kompetencija čiji su sadržaj potom dodatno razložili na specifična ponašanja ili facete. Primjerice, kompetencija planiranja može se razložiti u facete kratkoročnog planiranja i strateškog planiranja. Da bi pojedina faceta dobila „status“ kompetencije, trebala je zadovoljiti tri kriterija: 1) trebala je biti primjenjiva u barem 10% menadžerskih poslova; 2) nije smjela previsoko korelirati s drugim facetama; 3) morala se moći opisati barem s tri ponašanja. Početna sadržajna analiza faceta po ovim kriterijima rezultirala je s 47 specifičnih kompetencija koje su nazvali hiperdimenzijama.

Kako bi se dokazalo da kompetencije iz modela dobro predstavljaju posao menadžera, provedene su tri opsežne studije u kojima je preko 200 stručnjaka u području menadžmenta dobilo opise različitih hiperdimenzija, a odvojeno od ovih opisa dobili su i popis naziva hiperdimenzija. Njihov zadatak bio je razvstati opise hiperdimenzija prema pripadajućim nazivima pojedine hiperdimenzije. Dodatno, ovi stručnjaci mogli su dati svoje prijedloge za poboljšanje modela uvođenjem dodatnih kompetencija/hiperdimenzija. Na temelju ovih studija Tett i suradnici došli su do konačnog broja od 53 hiperdimenzije koje su prema sadržaju razvrstali u devet kategorija. Kratki opisi svake kategorije s primjerima hiperdimenzija unutar njih prikazani su u Tablici 4.

Osim što se njihov model temelji na 12 znanstveno utvrđenih modela kompetencija, Tett i suradnici pokazali su kako različite hiperdimenzije sadržajno odgovaraju klasičnim stilovima vođenja usmjerenog na odnose (npr. suradnja) i vođenja usmjerenog na zadatke (npr. izvršavanje zadatka) (Blake i Mouton, 1981) i transformacijskom vođenju (npr. kreativno razmišljanje i javni nastup) (Bass i Avolio, 1995). Prednosti ovog modela čine sadržajna valjanost utvrđena rigoroznim metodama u više studija i veći broj specifičnih kompetencija. Važnost specifičnih kompetencije dobro se očituje na primjeru kompetencije planiranja. Primjerice, planiranje se može odnositi na kratkoročno planiranje svakodnevnih aktivnosti ili na kreiranje strategije. Ove dvije vrste planiranja važno je razlikovati kako bismo imali bolji uvid u kompleksnost menadžerskog posla i kako bismo mogli preciznije mjeriti ove kompetencije i razumjeti različite psihološke karakteristike u njihovoj osnovi. Međutim, većina općenitih modela kompetencija ne razlikuje specifične kompetencije pa tako ni ove dvije vrste planiranja, već ih klasificira kao jednu kompetenciju - planiranje.



Tablica 4.

*Hiperdimenzionalni model (Tett i sur., 2000)*

<b>Kategorija kompetencije</b>	<b>Opis kategorije</b>	<b>Primjer hiperdimenzije</b>
Tradicionalne funkcije menadžmenta	Motiviranje zaposlenika, rješavanje problema, vođenje tima i planiranje	Donošenje odluka Kratkoročno planiranje Postavljanje ciljeva Strateško planiranje
Orijentacija na zadatak	Proaktivno i fokusirano pristupanje poslu	Inicijativa Usmjerenost na posao
Usmjerenost na ljude	Uspješno surađivanje s drugima, asertivnost i snalaženje u društvenim situacijama	Suosjećanje Usmjerenost na klijenta
Pouzdanost	Preuzimanje odgovornosti, pravovremeno izvršavanje zadataka i poštivanje pravila	Osobna odgovornost Profesionalizam
Otvorenost	Prihvatanje i kreiranje novih ideja, prilagođavanje novim situacijama	Kreativno razmišljanje Adaptivnost
Emocionalna kontrola	Reguliranje emocija u stresnim situacijama	Otpornost Nošenje sa stresom
Komunikacija	Pozorno slušanje drugih i efikasno komuniciranje i javno prezentiranje	Slušanje Usmena komunikacija
Razvoj sebe i drugih	Orijentiranost na evaluaciju napretka i planiranje razvoja.	Obogaćivanje posla Postavljanje razvojnih ciljeva
Stručna sposobnost i usmjerenost	Usmjerenost na adekvatnu kvalitetu poslovnih procesa, sigurnost na radu i financije organizacije	Usmjerenost na kvalitetu Tehničke vještine

#### *4.5. Model visoke radne uspješnosti Guenolea i suradnika (2011)*

Model visoke radne uspješnosti (engl. *high performance behavior*) nastao je na temelju longitudinalnih studija Schrodera (1989) u kojima je identificirao kompetencije menadžera čiji timovi postižu iznadprosječne rezultate. Njegov model sadržavao je deset kompetencija koje se sadržajno mogu podijeliti na četiri kategorije: promišljanje, učenje, inspiraciju i djelovanje. Guenole i suradnici (2011) dodatno su razradili ovaj model pregledom literature o uspješnom menadžerskom ponašanju. Nova verzija Modela visoke radne uspješnosti sadrži 12 kompetencija koje se konceptualno mogu podijeliti u 4 kategorije slične Schroderovima (1989):

*promišljanje* (traženje informacija, formiranje pojmova i konceptualna fleksibilnost), *razvoj* (empatija, timski rad i razvoj ljudi), *inspiracija* (utjecaj, samopouzdanje, proaktivnost) i *postignuće* (proaktivnost, kontinuirani napredak i usmjerenost na klijenta) (Tablica 5). Model visoke radne uspješnosti ističe se po instrumentima koji su razvijeni za mjerenje ovih 12 kompetencija – prosudbenim središtima, testu situacijske prosudbe i upitnika za sveobuhvatne (360°) procjene menadžera (Guenole i sur., 2011; 2013; 2015). Ovi instrumenti imaju dobru konstruktnu valjanost i psihometrijska svojstva te su korisni u razvoju menadžera budući da omogućuju preciznu povratnu informaciju na svakoj od 12 kompetencija.

Tablica 5.

*Model visoke radne uspješnosti (Guenole i sur., 2011)*

<b>Naziv kompetencije</b>	<b>Opis kompetencije</b>
Traženje informacija	Prikupljanje raznovrsnih informacija iz više izvora
Formiranje pojmova	Povezivanje informacija kako bi se formirale nove ideje koje objašnjavaju uzrok događaja
Konceptualna fleksibilnost	Sagledavanje problema iz više različitih perspektiva kako bi se usporedile opcije prije poduzimanja akcije
Empatija	Ohrabivanje drugih da otvoreno izražavaju svoje misli i osjećaje
Timski rad	Stvaranje učinkovitih timova unutar radne jedinice i diljem povezanih odjela i funkcija
Razvoj ljudi	Osiguravanje resursa za osoblje, razvoj zaposlenika, pružanje povratne informacije
Utjecaj	Korištenje uvjerljivih argumenata, ciljeva i interesa drugih za izgradnju potpore ideja
Samopouzdanje	Jasno izražavanje stava oko problema
Komunikacija	Jasne i koncizne prezentacije i ustanova učinkovitih komunikacijskih procesa
Proaktivnost	Kreiranje planova implementacije i nacrt akcija i odgovornosti
Kontinuirani napredak	Postavljanje ciljeva i nadzor napretka kako bi se poboljšala radna uspješnost
Usmjerenost na klijenta	Postavljanje ciljeva fokusiranih na dodavanje vrijednosti za klijenta

#### 4.6. Hoganov model kompetencija (2009)

Hogan i Warrenfeltz (2003) smatraju da se sve menadžerske kompetencije mogu klasificirati u četiri domene: intrapersonalne kompetencije, interpersonalne kompetencije, kompetencije vođenja i poslovne kompetencije. Četiri domene temelje se na dva evolucijska (meta)motiva: intrapersonalne i interpersonalne vještine u motivu za prihvaćanjem i odobravanjem (engl. *getting along*), a poslovne vještine i vještine vođenja utemeljene su u motivu za statusom, moći i kontrolom resursa (engl. *getting ahead*), a (Hogan i Kaiser, 2005).

Intrapersonalne kompetencije odnose se na osobni standard menadžera i u njihovoj su osnovi temeljno samopoštovanje, stav prema autoritetu i samokontrola. Menadžeri s razvijenim intrapersonalnim kompetencijama samopouzđani su i emocionalno stabilni, poštuju organizacijske procedure, imaju integritet i usmjereni su na postavljene ciljeve. Interpersonalne kompetencije omogućuju menadžeru da zauzme perspektivu druge osobe i prilagodi svoje ponašanje s obzirom na motive drugih kako bi mogao razviti i održati kvalitetne odnose s podređenima i suradnicima. Kompetencije vođenja prvenstveno su usmjerene na formiranje i održavanje uspješnih timova, a čine ih privlačenje talenta, zadržavanje talenta, motiviranje tima, razvoj vizije za tim i upornost u svladavanju prepreka. Konačno, poslovne kompetencije odnose se na planiranje, budžetiranje, koordiniranje i nadziranje poslovanja organizacije te prvenstveno ovise o kognitivnim sposobnostima menadžera (Hogan i Warrenfeltz, 2003).

Ove četiri domene čine osnovnu strukturu za 58 specifičnih kompetencija koje tvore Hoganov (2009) model kompetencija. Slično hiperdimenzionalnom modelu, ovih 58 kompetencija odabrano je prvo nakon sadržajne analize 21 modela kompetencija iz literature. Nakon toga, provedena je sadržajna analiza u tri kruga. Zadatak u svakom krugu analize bio je da istraživači točno razvstaju različite opise ponašanja s pripadajućom kompetencijom te se potom utvrdio utvrditi stupanj slaganja procjenjivača. U prvom krugu analizu su provela tri istraživača razvoja ljudskih potencijala, a zatim u drugom krugu četiri osobe koje nisu organizacijski psiholozi, ali imaju veliko poslovno iskustvo u različitim područjima; u zadnjem, trećem krugu sadržajne analize ponovno su sudjelovala četiri istraživača iz područja razvoja ljudskih potencijala (Hogan Assessment Systems, 2009).

Slično kao i hiperdimenzionalni model, čini se da Hoganov model dobro odražava posao menadžera. Četiri domene doprinose tome da je model intuitivan i sveobuhvatan, a velik broj specifičnih kompetencija olakšava mjerenje i može poslužiti za odabir i za identificiranje onih područja u kojima je menadžerima potreban daljnji razvoj. Uz to, ovaj model empirijski je

provjeren u radnom kontekstu na više od 250 poslova tijekom više od 30 godina te se pokazalo da je koristan u razvoju instrumenata za selekciju i razvoj menadžera (Hogan Assessments, 2009).

Tablica 6.

*Hoganov model kompetencija (2009)*

<b>Domena</b>	<b>Primjer specifične kompetencije</b>
Intrapersonalne vještine	Orijentiranost na postignuće Fleksibilnost Tolerancija na stres
Interpersonalne vještine	Aktivno slušanje Pregovaranje Usmena komunikacija Uspostavljanje odnosa
Vještine vođenja	Upravljanje timom Motiviranje drugih Donošenje odluka Delegiranje zadataka
Poslovne vještine	Poznavanje industrije Identifikacija problema Usmjerenost na kvalitetu Politička osviještenost

*4.7. Zaključno o kompetencijskim modelima*

Kompetencijski modeli izuzetno su koristan alat za odabir i razvoj menadžera. Oni sažimaju iskustva uspješnih menadžera, pružaju alat za osobni napredak menadžera i okvir za razumijevanje uspješnog vođenja (Hollenbeck i sur., 2006). Dodatna prednost kompetencijskih modela je da se mogu povezati s organizacijskim ciljevima i strategijom, metode koje se temelje na kompetencijama imaju dobru pojavnu valjanost, a vodstvo organizacija sklono ih je prihvatiti i implementirati u organizacijsku praksu upravljanja ljudskim potencijalima (Campion i sur., 2011). Prigodan uzorak od sedam modela koje smo prikazali poslužili su kao polazna točka za utvrđivanje domena proceduralnog znanja koje su ključne za uspješno vođenje. U idućem dijelu prikazat ćemo preliminarno istraživanje u kojem smo napravili sintezu ovih modela i identificirali pet ključnih kompetencija vođenja. Sadržaj ovih kompetencija predstavlja domenu proceduralnog znanja o vođenju ljudi koje namjeravamo

mjeriti testom situacijske prosudbe čiji ćemo razvoj također prikazati u preliminarnom istraživanju.

## **PRELIMINARNO ISTRAŽIVANJE**

### **IDENTIFIKACIJA KLJUČNIH KOMPETENCIJA VOĐENJA I RAZVOJ TSP-A ZA MJERENJE PROCEDURALNOG ZNANJA U NJIHOVOJ OSNOVI**

Cilj preliminarnog istraživanja bio je: a) identificirati manji broj generičkih kompetencija koje su ključne za uspjeh u menadžerskom poslu; b) razviti TSP za mjerenje proceduralnog znanja u osnovi ovih kompetencija.

#### *Identifikacija ključnih kompetencija*

Kako bismo identificirali manji broj generičkih kompetencija ključnih za uspjeh u menadžerskom poslu, proveli smo istraživanje u tri faze (Palanović i sur., 2020). Prva faza istraživanja sastajala se od dva neovisna dijela koji su se odvijali istodobno – pregled modela menadžerskih kompetencija u literaturi i prikupljanje i kategorizacija primjera dobrog i lošeg menadžerskog ponašanja prikupljenih metodom kritičnih događaja. U drugoj fazi proveli smo dubinske intervju s deset iskusnih menadžera kako bismo suzili broj kompetencija iz prve faze. U trećoj fazi je grupa istraživača iz područja psihologije rada na temelju svih prikupljenih informacija odabrala pet kompetencija vođenja ključnih za uspjeh u menadžerskom poslu.

U fazi pregleda literature temeljito smo pregledali velik broj modela menadžerskih kompetencija te smo izdvojili sedam prethodno opisanih modela nastalih u okviru psihologijskih istraživanja te smo ih međusobno usporedili. Iz Tablice 7 vidljivo je da se modeli donekle razlikuju u svojim polazištima, načinu validacije i broju kompetencija. Usprkos ovim razlikama, opisani modeli sadržajno su slični te se preklapaju u četirima domenama kompetencija: a) kompetencije usmjerene na strateško planiranje, analizu informacija i donošenje odluka koje su osobito važne u prilagodbi organizacije na poslovnu okolinu i stvaranje dugoročne strategije i vizije za organizaciju; b) interpersonalne kompetencije usmjerene na komunikaciju, suradnju i pregovaranje s drugim ljudima; c) kompetencije usmjerene na razvoj i motiviranje zaposlenika, važne u vođenju pojedinaca i timova; d) kompetencije usmjerene na tehničke i administrativne zahtjeve menadžerskog posla. Uz to, peta kategorija kompetencija koja se pojavljuje samo u nekim modelima su osobne karakteristike ili intrapersonalne kompetencije poput otpornosti na stres i kontrole vlastitog ponašanja.

Paralelno s pregledom literature, koristili smo metodu kritičnih događaja kako bismo od zaposlenih osoba prikupili primjere izuzetno dobrog i izuzetno lošeg ponašanja njihovih neposredno nadređenih. Istraživanje smo proveli *online*, a zaposlenici su trebali detaljno opisati što je dovelo do ponašanja nadređenog, kako se nadređeni ponašao i koje su bile posljedice tog ponašanja. Uz to, dio kritičnih događaja prikupili smo od strane polaznika poslijediplomskog studija upravljanja ljudskim potencijalima. Budući da oni sami rade na menadžerskim pozicijama, opisali su primjer vlastitog dobrog i lošeg ponašanja prema podređenima na poslu ili njihovog neposredno nadređenog. Prikupili smo ukupno 230 primjera lošeg ponašanja nadređenih i 227 primjera dobrog ponašanja. Istraživačica koja nije sudjelovala u pregledu literature i u tom trenutku nije bila upoznata s modelima menadžerskih kompetencija potom je razvrstala ponašanja nadređenih u različite kategorije/kompetencije. Rezultat toga bio je popis od 23 kompetencije u osnovi dobrog ponašanja menadžera (npr., dobre komunikacijske vještine, preuzimanje inicijative, motiviranje podređenih) i 29 kompetencija u osnovi lošeg ponašanja menadžera (npr., nedostatak integriteta i donošenje loših odluka). Sadržajno, ove kompetencije mogu se svrstati u četiri šire kategorije: a) stručnost u poslu (npr. poznavanje industrije, poznavanje pravila struke); b) osobne karakteristike (npr. nošenje sa stresom, integritet); c) odnosi s drugim ljudima (npr. aktivno slušanje, pravedan odnos prema drugima); d) vođenje drugih (npr. upravljanje timom, postavljanje ciljeva).

Tablica 7.

*Usporedba sedam psihologijskih modela menadžerskih kompetencija*

	Katz (1974)	Borman i Brush (1993)	Tett i sur. (2000)
Polazište i validacija modela	Istraživanja vođenja i iskustvo iz prakse	Sadržajna analiza studija s metodom kritičnih događaja	Sadržajna analiza 12 objavljenih modela kompetencija
Domene/kompetencije*	3/3	4/18	9/53
<i>Tehničke i administrativne kompetencije</i>	Tehničke kompetencije	Tehničke aktivnosti (vezane uz primjenu stručnih znanja)	Stručna sposobnost i usmjerenost
<i>Interpersonalne kompetencije</i>	Kompetencije rada s ljudima	Interpersonalni poslovi i komunikacija	Usmjerenost na ljude Komunikacija
<i>Kompetencije vezane uz razvoj i motiviranje</i>	Kompetencije rada s ljudima	Vođenje i nadziranje	Tradicionalne funkcije (vezane uz vođenje ljudi) Razvoj sebe i drugih
<i>Strateško planiranje, analiza informacija i donošenje odluka</i>	Konceptualne kompetencije	Tehničke aktivnosti (vezane uz razvoj strategije)	Tradicionalne funkcije (vezane uz strateško planiranje) Otvorenost

*\*Odnos broja širokih domena i specifičnih kompetencija. Zbog lakše preglednosti tablice koristili smo domene umjesto specifičnih kompetencija*

Tablica 7. – nastavak

	Hogan i Warrenfeltz (2003)	Dierdorff i Rubin (2006)	Mumford, Campion i Morgeson (2007)	Guenole i sur. (2011)
Polazište	Motivi za statusom i prihvaćanjem; pregled literature. Validacija u radnom kontekstu	Kompetencije iz O*NET baze. Procjene menadžera o važnosti kompetencija.	Pregled literature i O*NET baza. Procjene menadžera o važnosti kompetencija.	Longitudinalne studije i pregled literature o vođenju. Validacija u radnom kontekstu.
Domene/kompetencije	4/58	6/41	4/18	4/12
<i>Tehničke i administrativne kompetencije</i>	Poslovne kompetencije	Upravljanje administracijom i kontrolom/ logistikom i tehnologijom	Poslovne kompetencije	
<i>Interpersonalne kompetencije</i>	Interpersonalne kompetencije	Upravljanje zadatkom	Interpersonalne kompetencije Kognitivne kompetencije	Inspiracija Postignuće
<i>Kompetencije vezane uz razvoj i motiviranje</i>	Vođenje	Upravljanje ljudskim kapitalom	Poslovne kompetencije (upravljanje ljudskim resursima)	Razvoj
<i>Strateško planiranje, analiza informacija i donošenje odluka</i>	Vođenje Poslovne kompetencije	Upravljanje procesom donošenja odluka/ strategijom i inovacijom	Strateške kompetencije	Promišljanje



Na kraju prve faze istraživanja, dvoje istraživača usporedilo je kompetencije iz ova dva izvora (pregled literature i metoda kritičnih događaja). Budući da je cilj istraživanja bio razviti kompetencijski model koji se može primijeniti na sve menadžerske poslove, u završnu analizu nismo uključili stručne kompetencije menadžera. Kompetencije dobivene iz dva izvora informacija međusobno su se podudarale i sadržajem su najbolje odgovarale Hoganovom (2009) modelu menadžerskih kompetencija. Rezultat ove analize je lista od 25 kompetencija koje su se najčešće pojavljivale u situacijama prikupljenim metodom kritičnih događaja, a koje su usporedive s onima iz Hoganovog modela i mogu se podijeliti u tri domene: a) intrapersonalne kompetencije (brižnost, usmjerenost na detalje, fleksibilnost, inicijativa, ustrajnost, planiranje/organiziranje, profesionalnost, odgovornost, otpornost na stres, pouzdanost i radna etika); b) interpersonalne kompetencije (upravljanje odnosima, društvena odgovornost, pregovaranje, usmena komunikacija, orijentacija na pružanje usluga, upravljanje timskim radom); c) kompetencija vođenja (donošenje odluka, delegiranje, razvoj zaposlenika, upravljanje sukobima, upravljanje učinkom, motiviranje drugih, upravljanje resursima i upravljanje talentima). Ovaj popis kompetencija poslužio nam je kao osnova za iduću fazu – intervju s menadžerima.

U drugoj fazi proveli smo dubinske polustrukturirane intervju s deset iskusnih menadžera iz organizacija različitih veličina i različitih poslovnih sektora koji su uz to bili na različitim pozicijama upravljačke hijerarhije unutar svojih organizacija. U prvom dijelu intervjua sudionici su naveli i objasnili koje kompetencije su ključne za uspješno vođenje iz njihovog iskustva te su opisali barem jednu situaciju iz svoje karijere u kojima su im te kompetencije bile naročito korisne. U drugom dijelu menadžeri su dobili uvid u našu listu 25 kompetencija s opisom svake kompetencije te su dali svoje mišljenje o ovim kompetencijama, naveli su koje kompetencije nedostaju i koje kompetencije su eventualno suvišne. Uz to, za svaku od tri domene kompetencija odabrali su po tri specifične kompetencije koje su po njima najvažnije za uspjeh u menadžerskom poslu. Kompetencije koje su najčešće birali su: odgovornost, fleksibilnost i inicijativa (intrapersonalne kompetencije); upravljanje odnosima, upravljanje timom i pregovaranje (interpersonalne kompetencije); donošenje odluka, motiviranje podređenih i razvoj podređenih (kompetencije vođenja).

U posljednjoj fazi, tim od šest znanstvenika u području psihologije rada i organizacijske psihologije napravio je sintezu informacija prikupljenih u prethodne dvije faze istraživanja. U ovu završnu sintezu nisu ušle kompetencije iz intrapersonalne domene budući da je tim stručnjaka zaključio da kompetencije iz ove domene prvenstveno predstavljaju karakteristike

poput osobina ličnosti za koje već postoje kvalitetne metode mjerenje. Uz to, riječ je o temeljnim karakteristikama osobe na koje je teško utjecati putem razvojnih edukacijskih programa. Analizom kompetencija iz prvog dijela intervjua i opisa kritičnih događaja te najvažnijih kompetencija koje su odabrali menadžeri u drugom dijelu intervjua, tim stručnjaka odabrao je pet kompetencija koje bi trebale biti ključne za menadžerski uspjeh neovisno o razini organizacijske hijerarhije menadžera i sektora poslovanja organizacije – motiviranje podređenih, razvoj podređenih, upravljanje timskim radom, upravljanje odnosima i donošenje odluka (Tablica 8).

Tablica 8.

*Model 5 kompetencija vođenja*

Kompetencija	Definicija
Motiviranje podređenih	Učinkovito komunicira privlačnu viziju organizacije i/ili organizacijske jedinice te postavlja izazovne ciljeve pomoću kojih potiče podređene na ulaganje truda, odnosno posvećeno i kreativno rješavanje poslovnih problema.
Razvoj podređenih	Aktivno potiče, usmjerava i podržava razvoj profesionalnih kompetencija i karijere svojih podređenih. To podrazumijeva ne samo usvajanje novih stručnih vještina i znanja, nego i osnaživanje samostalnosti te razvoj ključnih socijalnih vještina.
Upravljanje timskim radom	Stvara i održava učinkovite timove unutar organizacije. Razvija viziju za tim, upravlja timskim procesima. Dobar menadžer zna koordinirati rad i aktivnosti članova tima, stvoriti povjerenje i dobre odnose unutar tima te razriješiti sukobe među članovima tima ako se oni pojave
Upravljanje odnosima	Lako razvija i održava povjerenje i dobre odnose sa suradnicima i podređenima jer je svjestan potreba i osjećaja drugih te im na odgovarajući način pristupa. Stečenim povjerenjem, uvjerljivim argumentima i prilagodljivim stilom komunikacije pridobiva suradnike i podređene za svoje ideje koje su u funkciji ostvarivanja organizacijskih ciljeva.
Donošenje odluka	Sposoban je vlastiti stil prosuđivanja i odlučivanja prilagoditi trenutnoj situaciji. Ako procjeni da situacija zahtijeva brzinu i odlučnost, sposoban je na temelju dostupnih informacija i relativno malo dodatnog pretraživanja donijeti pravovremenu odluku. Također zna procijeniti može li se u takvoj situaciji potpuno osloniti na vlastito iskustvo i intuiciju ili je potrebno dodatno pretraživanje informacija

### *Razvoj TSP-a*

Pet kompetencija koje smo prethodno identificirali sadržajno predstavljaju domenu proceduralnog znanja u osnovi uspješnog vođenja. Nakon što smo definirali domenu znanja, u preliminarnom smo istraživanju razvili test situacijske prosudbe za mjerenje proceduralnog znanja iz ovih pet kompetencija vođenja (TSP-vođenje) (Palanović i sur., 2020). U razvoju konstruktno utemeljenog TSP-a vodili smo se preporukama Guenolea i suradnika (2017) - odredili smo domenu znanja koju želimo mjeriti i odlučili smo koristiti teorijski ključ za bodovanje odgovora u kojem bi svaki zadatak u testu imao po četiri ponuđena odgovora koji predstavljaju različiti razinu razvijenosti pojedine kompetencije. Pritom smo za svaku od pet kompetencija unaprijed definirali po četiri vrste ponašanja (tzv. bihevioralna sidra) koje predstavljaju različite razine razvijenosti proceduralnog znanja u osnovi određene kompetencije.

Kod razvoja ovih bihevioralnih sidra vodili smo se dobro utvrđenim psihologijskim konstruktima koji se konceptualno podudaraju s pet kompetencija iz našeg modela – transformacijsko vođenje (Bass, 1985), politička vještina (Ferris i sur., 2007) i aktivno otvoreno mišljenje (Baron 2000) (primjer zadatka i bihevioralnih sidra nalazi se u Tablici 9). Transformacijski vođe su karizmatični, uspostavljaju privlačnu viziju za podređene, intelektualno ih stimuliraju i pokazuju brigu za njih, stoga smo ovaj konstrukt koristili kao osnovu kod razvoja odgovora za kompetencije motiviranja i razvoja podređenih. Politički vješti vođe prepoznaju motive drugih ljudi, uspješno se povezuju i utječu na druge te ostavljaju dojam iskrenosti i autentičnosti, stoga smo ovaj konstrukt koristili kao osnovu kod razvoja odgovora za kompetencije upravljanja timskim radom i upravljanja odnosima. Na kraju, ljudi koji misle na aktivno otvoren način skloni su temeljito pretraživati informacije i razmotriti argumente i dokaze koji su suprotni njihovoj originalnoj poziciji, stoga smo ovaj konstrukt koristili kao osnovu kod razvoja odgovora za kompetenciju donošenja odluka.

Nakon što smo utvrdili definicije kompetencija i bihevioralna sidra za odgovore, idući korak bio je napisati veći broj zadataka – Guenole i suradnici (2017) preporučuju da u ovoj fazi razvoja testa bude barem dva do tri puta više zadataka nego što se očekuje u završnoj verziji testa. U ovoj fazi istraživanja, angažirali smo studente diplomskog studija psihologije ( $N=75$ ) koji su prethodno stekli osnovna znanja u području vođenja u sklopu kolegija iz psihologije rada. Prvo smo ih detaljno upoznali s testovima situacijske prosudbe i našim kompetencijskim modelom. Nakon toga, na primjerima TSP zadataka koje smo prethodno napisali objasnili smo

im kako trebaju izgledati opisi situacija i četiri ponuđena odgovora unutar svake kompetencije. Studenti su ukupno napisali 148 zadataka. U idućoj fazi, studenti su u malim grupama (ukupno 17 grupa od 4 do 5 studenata) dobili 60 po slučaju odabranih zadataka koje su prema sadržaju trebali razvrstati u jednu od pet kompetencija. Na kraju ovog postupka odbacili smo zadatke među kojima je postojalo nisko slaganje i zadržali smo ukupno 103 zadatka.

Tablica 9.

*Zadatak iz kompetencije donošenja odluka s opisom bihevioralnih sidra*

---

Nedavno ste promovirani na poziciju menadžera odjela za ljudske resurse jedne velike kompanije. Uprava od vas očekuje da unesete neke promjene u svrhu motivacije zaposlenika. Stariji kolega, inače dugogodišnji zaposlenik odjela za ljudske resurse, iz prakse i iskustva smatra da je nagrađivanje zaposlenika prema učinku najbolji način da ih se motivira. Vama također to zvuči kao jako dobar potez - logično vam je da će se ljudi više truditi ako su plaćeni onoliko koliko su posla napravili i ne vidite nikakav objektivni nedostatak ove metode. Što trebate učiniti?

- a) Ne vidite nikakve veće nedostatke ovog pristupa pa ćete čim prije uvesti sustav nagrađivanja prema učinku. Tako ćete povećati motivaciju zaposlenika i u isto vrijeme udovoljiti zahtjevima uprave.
- b) Porazgovarat ćete sa starijim kolegom koji zagovara ovaj sustav i o njemu zna više od Vas. Ako su njegovi razlozi za uvođenje ovog pristupa dovoljno dobri, odmah ćete ga implementirati.
- c) Angažirat ćete se i pokušati na internetu pronaći što drugi stručnjaci misle o tome zašto bi ovakav sustav trebalo uvesti.
- d) Iako Vam se čini da većina podržava ovaj pristup, dat ćete sve od sebe kako biste pronašli ključne argumente protiv njega odnosno identificirali moguće probleme s uvođenjem ove prakse upravljanja ljudskim potencijalima.

---

*\*Bihevioralna sidra: a) ne traži dodatne informacije; b) minimalno traži informacije u korist prvotnoj opciji; c) angažiranije traži informacije u korist prvotnoj opciji; d) angažira se u traženju informacija/argumenata koji opovrgavaju prvotnu opciju*

U završnoj fazi, studenti su u prethodno formiranim grupama trebali odabrati po šest zadataka unutar svake kompetencije koje su smatrali najboljima i zatim rangirati tih šest

zadataka od najboljeg do najlošijeg. Pri ocjenjivanju kvalitete scenarija morali su uzeti u obzir sljedeće kriterije: koliko je scenarij čitljiv i razumljiv; koliko dobro opisuje posao menadžera (uputili smo ih što sve uključuje menadžerski posao); duljinu zadatka (ne bi trebali biti dugi i zamorni); jesu li odgovori realistični; jesu li odgovori prikladno poredani za mjerenje različitih razina kompetencije; jesu li odgovori socijalno poželjni (najbolji odgovor ne bi trebao biti očit). Na temelju studentskih procjena kvalitete svakog zadatka (izbor u prvih šest i rangiranje) i naše stručne ocjene, za svaku od pet kompetencija odabrali smo pet najboljih zadataka. Na kraju smo odabrane scenarije i pripadajuće odgovore još jednom detaljno iščitali i po potrebi poboljšali njihov sadržaj kako bi što bolje odgovarali izmjerenim kompetencijama te bili što jezično i gramatički ispravniji. U konačnici, naš TSP imao je 25 zadataka s po četiri odgovora.

Nakon početnog razvoja TSP-a za kompetencije vođenja, idući korak bio je provesti preliminarnu validaciju testa. Cilj ove validacije bio je provjeriti konvergentnu i diskriminativnu valjanost TSP-a i, u skladu s preporukama Guenolea i suradnika (2017), prikupiti podatke na temelju kojih bismo mogli dodatno revidirati test. Zbog heterogenosti sadržaja zadataka, TSP-ovi u pravilu nemaju čistu faktorsku strukturu i imaju niske koeficijente interne konzistentnosti te smo za provjeru valjanosti koristili strategiju utvrđivanja povezanosti dimenzija mjerenih TSP-om s vanjskim varijablama čiji sadržaj se konceptualno podudara sa sadržajem proceduralnog znanja mjerenog TSP-om (Guenole i sur., 2015). Validaciju smo proveli *online* istraživanjem na uzorku od 82 menadžera (42,7% žena) prosječne dobi 46.65 godina ( $SD = 10.88$ ). Uz TSP-vođenje, sudionici su ispunili upitnike transformacijskog vođenja, društvene umješnosti (komponenta političke vještine) i aktivnog otvorenog mišljenja. Osim ovih upitnika, sudionici su procijenili svoje ponašanje na kratkoj skali od pet tvrdnji koje se odnose na svaku od pet kompetencija iz našeg modela, a koju smo razvili za potrebe ovog istraživanja (npr. tvrdnja za kompetenciju motiviranja glasi „*Sposoban sam vješto komunicirati svoje zamisli i viziju te motivirati druge da ih prihvate i pomognu mi dostići ih*“).

Očekivali smo da će konvergentne korelacije između domena znanja mjerenih TSP-om i ponašanja menadžera mjerenih samoprocjenama biti pozitivne i statistički značajne te da će prosječna korelacija između jednakih domena mjerenih TSP-om i samoprocjenama biti veća od prosječne korelacije različitih kompetencija mjerenih TSP-om i samoprocjenama. Uz to, kako bismo utvrdili nomološku mrežu konstrukata povezanih s TSP-om, očekivali smo da će rezultati TSP-a za različite domene/kompetencije biti statistički značajno povezani sa sljedećim konstruktima: motiviranje podređenih (TSP-MP) i razvoj podređenih (TSP-RP) s transformacijskim vođenjem; upravljanje timskim radom (TSP-UT) i upravljanje odnosima

(TSP-UO) s društvenom umješnosti; donošenje odluka (TSP-DO) s aktivnim otvorenim mišljenjem.

Za početak, Cronbach alfa koeficijenti pouzdanosti TSP dimenzija bili su niski, ali usporedivi s prethodnim nalazima iz literature te su se kretali od .25 (upravljanje odnosima) do .50 (motiviranje podređenih). Nadalje, rezultati pružaju djelomičnu potvrdu za konvergentnu valjanost TSP-a, budući da smo pronašli statistički značajne korelacije između kompetencija motiviranja, razvoja podređenih i upravljanja odnosima mjerenih TSP-om i samoprocjenama ( $r = .26 - .34$ ). Uz to, prosječna korelacija istih kompetencija mjerenih višestrukim metodama iznosila je .23, a prosječna korelacija različitih kompetencija mjerenih različitim metodama iznosila je .04, što je usporedivo s rezultatima Guenolea i suradnika (2015) i ukazuje na diskriminativnu valjanost TPS-a za vođenje. Po pitanju korelacija s teorijski relevantnim varijablama, TSP-RP pozitivno je korelirao s transformacijskim vođenjem ( $r = .20, p < .10$ ), a TSP-UT s društvenom umješnosti ( $r = .19, p < .10$ ).

Zaključno, rezultati preliminarne validacije ukazali su na to da TSP-vođenje po metrijskim karakteristikama poput interne konzistentnosti više odgovara tradicionalnim TSP-ovima iz područja vođenja nego novijim, potpuno konstruktivno usmjerenim testovima. Međutim, strategija validacije koja u obzir uzima vanjske kriterije pružila je rezultate usporedive s onima Guenolea i suradnika (2015) koji donekle podržavaju konvergentnu i diskriminativnu valjanost testa. Ovi rezultati poslužili su nam kao osnova za daljnju reviziju testa koju smo proveli u tri koraka. U prvom koraku usmjerili smo se na rezultate na razini pojedinih odgovora u zadacima. Pritom smo provjerili frekvenciju svakog odgovora, kako bismo utvrdili postoje li odgovori koji su previše socijalno (ne)poželjni, odnosno koji su očito najbolji ili najgori. Uz to, sagledali smo korelacije svakog odgovora s ukupnim rezultatom na TSP-u i korelacije s teorijski relevantnim konstruktima. U drugom koraku proveli smo opsežne intervjue sa šest iskusnih menadžera i znanstvenika u području menadžmenta. Sudionici u intervjuima prvo su svaki zadatak u TSP-u razvrstali u odgovarajuću kompetenciju, a potom su nam pružili detaljne povratne informacije o realističnosti i kvaliteti opisa situacija i predloženih odgovora te su nam sugerirali izmjene kojima bismo mogli unaprijediti sadržaj testa. U trećem koraku napravili smo sintezu kvantitativnih informacija dobivenih pomoću analiza na razini čestice i kvalitativnih informacija dobivenih iz intervjua s menadžerima te smo temeljito revidirali sadržaj TSP-a u svrhu provedbe glavnog istraživanja.

## CILJ ISTRAŽIVANJA

Cilj ovog rada je ispitati ulogu proceduralnog znanja mjenog testom situacijske prosudbe u objašnjavanju radne uspješnosti menadžera. Istraživanja vođenja obično se usmjeravaju na dvije široke skupine kriterija: promociju na vodeću poziciju (*eng. leader emergence*) i uspješnost u radnoj ulozi (*eng. leader effectiveness*). O tome koliku osoba ima šansu promovirati se na vodeću poziciju obično zaključujemo na temelju toga koliko se osoba nekim karakteristikama ističe u odnosu na druge ljude (Kaiser i sur., 2008). Ovo je korisno za karijerno napredovanje menadžera, no istraživanja pokazuju da je karijerni uspjeh menadžera u pravilu nepovezan s uspješnosti tima koji vodi (Luthans i sur., 1988). Prema tome, u našem istraživanju usmjerit ćemo se na kriterije koji odražavaju menadžersku uspješnost u radnoj ulozi.

Menadžeri doprinose organizacijama tako da djeluju preko svojih podređenih i stvaraju uvjete u kojima njihov tim može biti uspješan (Hogan i Kaiser, 2005, Hackman, 2002). Procjene podređenih obično odražavaju menadžerovu uspješnost u upravljanju grupnim procesima, manju količinu nadzora nad podređenima i povjerenje podređenih (Hogan i Harris, 1992; Hooijberg i Chi, 2000). Svojim stilom vođenja menadžeri oblikuju stavove zaposlenika i funkcioniranje tima, a (ne)zadovoljstvo poslom uvelike ovisi upravo o tome koliko su zaposlenici zadovoljni svojim nadređenima (Kaiser i sur., 2008). Primjerice, Peus i suradnici (2013) pokazali su da TSP za cjelokupni raspon vođenja predviđa povjerenje i odanost podređenih povrh mjera samoprocjene. Iz tog razloga, očekujemo da će se uspješno vođenje pozitivno odraziti na sljedeće ishode kod podređenih: a) osjećaj energičnosti, posvećenosti i zadubljenosti u svoj posao (radna angažiranost); b) uvjerenje da mogu slobodno izraziti svoje ideje i mišljenje bez straha od kazne ili posramljivanja (psihološka sigurnost) c) doživljaj da se njihov doprinos organizaciji cijeni (percipirana organizacijska podrška).

U skladu s navedenim, postavili smo dva istraživačka problema koja smo ispitati u dvije studije na uzorcima menadžera i njihovih podređenih. Obje studije dio su istraživačkog projekta Hrvatske zaklade za znanost „*Implicitna ličnost, donošenje odluka i vođenje u organizacijama*“.

### *Problemi i hipoteze*

DeRue i suradnici (2011) ističu potrebu za više istraživanja u području vođenja koja zahvaćaju veći broj karakteristika menadžera i proučavaju njihov relativni doprinos u predviđanju uspješnog vođenja. Karakteristika u fokusu našeg istraživanja je proceduralno znanje menadžera u domeni pet kompetencija vođenja – motiviranja podređenih, razvoja podređenih, upravljanja timskim radom, upravljanja odnosima i donošenja odluka. Prema modelu znanja o poslu (Motowidlo i sur., 2006), proceduralno znanje predstavlja karakteristiku koja je neposrednija odrednica radne uspješnosti nego što su to osobine i sposobnosti osobe. U skladu s time, postavili smo sljedeći istraživački problem.

Problem 1. Provjeriti inkrementalnu valjanost proceduralnog znanja u predviđanju radne uspješnosti menadžera u odnosu na ostale karakteristike menadžera (osobine ličnosti, inteligenciju, aktivno otvoreno mišljenje, političku vještinu i deklarativno znanje).

Osobine ličnosti i inteligencija imaju važnu ulogu u predviđanju uspješnog vođenja (Judge i sur., 2002, Mumford i sur., 2007). Meta-analiza DeRuea i suradnika (2011) pokazala je da temeljne osobine ličnosti objašnjavaju 22% varijance opće radne uspješnosti rukovoditelja. Ipak, istraživanja pokazuju da znanje o poslu predviđa dodatnu varijancu radne uspješnosti povrh ovih temeljnih karakteristika (Schmidt i Hunter, 1998). Osim inteligencije i osobina ličnosti, zanima nas doprinos proceduralnog znanja u objašnjenju uspješnog vođenja i u odnosu na dvije dodatne karakteristike menadžera - aktivno otvoreno mišljenje i političku vještinu. Doprinos proceduralnog znanja povrh ove dvije karakteristike važan je zato što je riječ o konstruktima na kojima smo djelomično temeljili odgovore u TSP-u. Proceduralno znanje o vođenju ljudi trebalo bi biti donekle povezano s njima, ali trebalo bi predviđati radnu uspješnost povrh ovih konstrukata budući da ono uključuje poznavanje konkretnih koraka koje treba poduzeti u danoj situaciji. Osobe koje postižu visok rezultat na aktivnom otvorenom mišljenju smatraju da je vrijedno pretraživati informacije i promijeniti mišljenje kad su suočeni s jakim argumentima koji su suprotni njihovoj poziciji (Stanovich i West, 2007). Koliko nam je poznato, ovaj konstrukt do sad nije bio predmet istraživanja u području vođenja. Nadalje, politički vješti ljudi dobro razumiju druge, povezuju se s drugim ljudima, djeluju samouvjereno i iskreno, dobri su pregovarači i znaju uvjeriti druge da ih slijede (Ferris i sur., 2005). Istraživanja pokazuju da je politička vještina važan prediktor uspješnog vođenja (Maher i sur., 2021).



Na kraju, važno je ispitati inkrementalnu valjanost proceduralnog u odnosu na deklarativno znanje. U kontekstu pet kompetencija vođenja deklarativno znanje menadžera konceptualno odgovara implicitnim teorijama vođenja – kognitivnim shemama koje definiraju što ljudi očekuju od vođa, odnosno kakav po njima treba biti dobar vođa (Offerman i Coats, 2018). U ovom slučaju, deklarativno znanje odražava menadžerovo uvjerenje o tome koliko su različita ponašanja iz domene pet kompetencija važna za uspješno vođenje. Implicitne teorije vođenja u pravilu se ispituju iz perspektive podređenih i utječu na to kako podređeni vide svog menadžera (Lord i sur., 1984), međutim možemo očekivati i da implicitne teorije vođenja samog menadžera imaju ulogu u njegovoj uspješnosti. Ipak, proceduralno znanje o tome na koji način primijeniti ove kompetencije trebalo bi biti važnije u predviđanju uspješnog vođenja od jednostavnog uvjerenja menadžera o tome koliko je važno imati ove kompetencije.

*Hipoteza 1. Proceduralno znanje menadžera izraženo kao ukupni rezultat na TSP-u bit će povezano s kriterijima radne uspješnosti menadžera (radna angažiranost, percipirana organizacijska podrška i psihološka sigurnost podređenih) povrh ostalih karakteristika menadžera (osobine ličnosti, inteligencija, aktivno otvoreno mišljenje, politička vještina i deklarativno znanje)*

Integrirani model vođenja (DeRue i sur., 2011), stavlja važnost na provjeru relativnog doprinosa različitih karakteristika menadžera, ali i pretpostavlja da ove karakteristike dovode do uspješnog vođenja putem različitih stilova ponašanja menadžera. Meta-analitički rezultati pružaju dokaze za ovaj model – primjerice, pokazalo se da ugodnost dovodi do uspješnosti putem vođenja usmjerenog na odnose, a ekstraverzija putem transformacijskog vođenja (DeRue i sur., 2011). Prema tome, osim inkrementalne valjanosti proceduralnog znanja u odnosu na ostale karakteristike, zanima nas i mehanizam putem kojeg ono doprinosi radnoj uspješnosti menadžera (Slika 2).

Problem 2. Provjeriti posreduje li stil ponašanja odnos između proceduralnog znanja menadžera i radne uspješnosti menadžera.

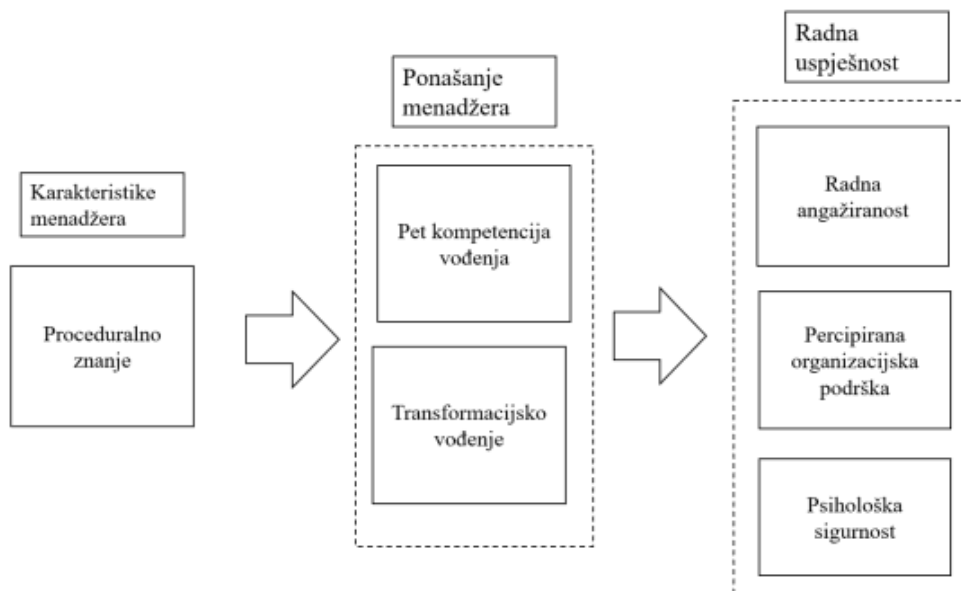
DeRue i suradnici (2011) u svojoj meta-analizi klasificirali su stilove ponašanja menadžera iz različitih studija u kategorije iz teorijskih modela vođenja – vođenje usmjereno na zadatak, vođenje usmjereno na odnose, transformacijsko vođenje, *laissez-faire* vođenje i različite dimenzije transakcijskog vođenja. Kako bismo provjerili medijacijsku ulogu stilova ponašanja u integriranom modelu vođenja, usmjerit ćemo se na stilove ponašanja predviđene našim kompetencijskim modelom i na transformacijsko vođenje. Za početak, ponašanje

menadžera operacionalizirat ćemo u kontekstu našeg kompetencijskog modela vođenja. Podređeni će procijeniti u kojoj mjeri njihovi menadžeri pokazuju pet kompetencija vođenja u svom svakodnevnom ponašanju na poslu.

*Hipoteza 2. Ponašanje menadžera na kompetencijama vođenja posredovat će između proceduralnog znanja izraženog kao ukupni rezultat na TSP-u i kriterija radne uspješnosti menadžera (radna angažiranost, percipirana organizacijska podrška i psihološka sigurnost podređenih)*

Na kraju, transformacijski vođe intelektualno stimuliraju svoje podređene, inspiriraju ih, brinu za svakoga pojedinačno i vode primjerom na način da se podređeni identificiraju s njima (Bass i Avolio, 1994). Transformacijsko vođenje dijelom se konceptualno preklapa s vođenjem usmjerenim na zadatak i odnose te predstavlja dominantni pristup u proučavanju vođenja (DeRue i sur., 2011, Peus i sur., 2013). Podređeni će procijeniti u kojoj mjeri se njihovi menadžeri upuštaju u transformacijski stil vođenja.

*Hipoteza 3. Procjene transformacijskog vođenja menadžera od strane podređenih posredovat će između proceduralnog znanja menadžera izraženog kao ukupni rezultat u TSP-u i kriterija radne uspješnosti menadžera (radna angažiranost, percipirana organizacijska podrška i psihološka sigurnost podređenih)*



Slika 2. Medijacijska postavka modela integriranog vođenja u kontekstu ovog rada

Ključna razlika između dvije studije je da u prvoj studiji nismo mjerili deklarativno znanje menadžera i psihološku sigurnost podređenih, a umjesto procjena ponašanja menadžera od strane podređenih, menadžeri su dali samoprocjene svog ponašanja na pet kompetencija vođenja.

## STUDIJA 1

### METODOLOGIJA

**Sudionici i postupak.** Proveli smo *online* istraživanje na 166 sudionika (52% žena) na menadžerskim pozicijama. Sudionike smo regrutirali uz pomoć studenata diplomskog studija psihologije. Svaki je sudionik za ispunjavanje upitnika dobio poklon bon u poznatom trgovačkom lancu u iznosu od 50 kuna. Prosječna dob sudionika bila je 45.44 ( $SD = 10.24$ ), proveli su 12.74 ( $SD = 10$ ) godina na menadžerskim pozicijama, a broj podređenih koje su imali kretao se od 3 (11% sudionika) do 1400 (0.6% sudionika), s medijanom od 10 podređenih. Nadalje, dolazili su iz organizacija različitih veličina: 16.5% radilo je u organizacijama s do 10 zaposlenika; 35.8% radilo je u organizacijama koje imaju između 11 i 100 zaposlenih; 11.9% u organizacijama od 101 do 500 zaposlenih, a 35.8% dolazi iz organizacija koje imaju više od 500 zaposlenih. Svi su sudionici prvo odgovorili na TSP, nakon čega su slijedile upitničke mjere. Sudjelovanje u istraživanju bilo je dobrovoljno i anonimno te su sudionici u svakom trenutku mogli odustati od istraživanja. Također su nas mogli kontaktirati za povratne informacije o svojim rezultatima. Od 166 menadžera, njih 108 poslalo je poveznicu na kratku bateriju upitnika najmanje dvoje svojih neposrednih podređenih ( $N = 172$ ) koji su anonimno procijenili transformacijski stil vođenja nadređenog te su na mjerama samoprocjene izvijestili o svojoj radnoj angažiranosti i percipiranoj organizacijskoj podršci.

### **Instrumenti.**

#### *Menadžeri*

**Proceduralno znanje.** Test situacijske prosudbe za vođenje (primjer zadatka je u Tablici 9) razvijen u sklopu projekta Hrvatske zaklade za znanost „*Implicitna ličnost, donošenje odluka i vođenje u organizacijama*“. Nakon što smo na temelju preliminarne studije napravili temeljitu reviziju testa, nova verzija sadržavala je 19 zadataka – tri zadatka za kompetenciju donošenja odluka i po četiri zadatka za svaku od preostalih kompetencija. Uputa sudionicima bila je da pažljivo pročitaju opis situacije i odaberu jedan odgovor za koji smatraju da je najbolji u toj situaciji. Odgovore smo bodovali na skali od 1 (najniža razina znanja) do 4 (najviša razina

znanja). Cronbach alfa koeficijenti za pojedine dimenzije varirali su između .16 (TSP-RP) do .49 (TSP-MP), dok je koeficijent pouzdanosti za cijeli test iznosio .61.

**Ponašanje menadžera na pet kompetencija vođenja.** Ponašanje menadžera mjerili smo pomoću upitnika koji smo konstruirali na temelju pet kompetencija vođenja. Menadžeri su se procijenili na pet čestica od koji svaka koje opisuje pojedinu kompetenciju. Primjeri čestica su: „*Sklon sam aktivnom traženju argumenata i informacija suprotnih mojim postojećim uvjerenjima i stavovima te čestom mijenjanju mišljenja uslijed novih informacija*“ (donošenje odluka); „*Sklon sam vjerovati u sposobnosti drugih ljudi i davati im priliku da se iskažu u nekom poslu čak i ako je posao važan a oni nemaju dovoljno iskustva*“ (razvoj). Menadžeri su odgovarali na skali od 1 (uopće se ne odnosi na mene) do 5 (u potpunosti se odnosi na mene). Cronbachov alfa koeficijent za cijeli upitnik iznosio je .50.

**Politička vještina.** Koristili smo Inventar političke vještine (Political Skill Inventory - Ferris i sur., 2005) koji s ukupno 18 čestica mjeri četiri dimenzije političke vještine: društvenu umješnost („*Jako dobro razumijem ljude*“); umrežavanje („*Na poslu ulažem mnogo vremena i truda u umrežavanje s drugima*“); interpersonalni utjecaj („*Obično pokušavam pronaći zajedničke interese s drugima*“); dojam iskrenosti („*Važno je da ljudi vjeruju da sam iskren u onome što govorim i radim*“). Rezultati na ove četiri dimenzije mogu se zbrojiti u jedan ukupni rezultat koji čini političku vještinu osobe. Sudionici su odgovarali na skali od 1 (uopće se ne slažem) do 7 (u potpunosti se slažem). Cronbachov alfa koeficijent za cijeli upitnik iznosio je .88.

**Aktivno otvoreno mišljenje.** Koristili smo deset čestica iz Ljestvice aktivnog otvorenog mišljenja (Stanovich i West, 2007). Primjer čestice: „*Ljudi bi trebali uzeti u obzir dokaze suprotne zaključcima koje oni favoriziraju*“. Sudionici su odgovarali na skali od 1 (uopće se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem). Cronbachov alfa koeficijent iznosio je .56.

**Inteligencija.** Inteligenciji smo mjerili pomoću zadataka iz ICAR projekta (The International Cognitive Ability Resource) (Condon i Revelle, 2014) koji sadrži tri subtesta – verbalni, serije slova i matrice (ukupno 12 čestica). Zbroj rezultata na ovim subtestovima odražava opću kognitivnu sposobnost. Cronbachov alfa koeficijent za cijeli test iznosio je .69.

**Ličnost.** IPIP 20 (Donnellan i sur., 2006) sadrži po četiri čestice za svaku osobinu iz petfaktorskog modela ličnosti. Primjeri čestica: „*Unosim živost u neku zabavu*“ (ekstraverzija); „*Volim red*“ (savjesnost); „*Suosjećam s drugima*“ (ugodnost); „*Rijetko sam tužan/tužna*“ (neuroticizam); „*Imam bujnu maštu*“ (otvorenost). Sudionici su odgovarali na ljestvici od 1

(uopće se ne slažem) do 7 (u potpunosti se slažem). Cronbach alfa koeficijenti kretali su se od do .63 (neuroticizam) do .83 (ekstraverzija).

### ***Podređeni***

**Transformacijsko vođenje.** Podređeni su procijenili svoje menadžere na Globalnoj ljestvici transformacijskog vođenja (Carless i sur., 2000) koristeći ljestvicu od 1 (nikad) do 5 (vrlo često, ako ne i uvijek). Primjer čestice je: „*Moj nadređeni iznosi jasnu i pozitivnu viziju budućnosti*“. Intraklasna korelacija između procjenjivača (ICC1) iznosila je .31, a Cronbachov alfa koeficijent iznosio je .93.

**Radna anagažiranost.** Utrecht skala radne angažiranosti na poslu (Utrecht Work Engagement Scale – Schaufeli i Bakker, 2004) s ukupno devet čestica mjeri tri faktora radne angažiranosti: energičnost („*Na svom se poslu osjećam kao da pucam od energije*“); udubljenost („*Lako se zanesem dok radim*“); i posvećenost („*Kad se ujutro probudim, ide mi se na posao*“). Sudionici su dali svoje odgovore na ljestvici od 1 (nikad) do 7 (uvijek). Intraklasna korelacija između procjenjivača (ICC1) iznosila je .07, a Cronbachov alfa koeficijent iznosio je za cijelu ljestvicu iznosio je .86.

**Percipirana organizacijska podrška.** Skala percipirane organizacijske podrške (Eisenberger i sur. 1997) sadrži osam čestica poput: „*Organizacija se ponosi mojim postignućima na poslu*“. Sudionici su dali svoje odgovore na ljestvici od 1 (uopće se ne slažem) do 7 (u potpunosti se slažem). Intraklasna korelacija između procjenjivača (ICC1) iznosila je .50, a Cronbachov alfa koeficijent iznosio je .92.

### **Rezultati.**

Tablica 10 sadrži deskriptivnu statistiku i korelacije između varijabli mjerenih u Studiji 1. Dio podataka je hijerarhijski organiziran budući da su TSP i mjere samoprocjene ispunjavali menadžeri (razina 2), a procjene transformacijskog vođenja i samoprocjene radne angažiranosti i percipirane organizacijske podrške ispunili su podređeni (razina 1). Pritom je postotak varijance u (samo)procjenama podređenih (razina 1) koji se može pripisati pripadnosti klasteru/menadžerima (razina 2) varirao od 7% (radna angažiranost) do 50% (percipirana organizacijska podrška). S obzirom na to, kako bismo kontrolirali ovu varijancu, proveli smo višerazinske korelacijske analize između rezultata menadžera i podređenih. Uz to, s obzirom da je TSP koji koristimo još uvijek u relativno ranoj fazi razvoja, koristili smo razinu značajnosti od 10% kako bismo detektirali i manje efekte koji mogu imati praktičnu važnost.

## Prvi problem

Očekivali smo kako će proceduralno znanje menadžera biti povezano s kriterijima radne uspješnosti, operacionaliziranim kao radna angažiranost i percipirana organizacijska podrška podređenih, povrh ostalih karakteristika menadžera (*hipoteza 1*). Prvo smo provjerili povezanost proceduralnog znanja s ostalim karakteristikama menadžera. Ukupni rezultat na TSP-u imao je statistički značajnu korelaciju samo s osobinom ugodnosti ( $r = .21, p < .01$ ) i s aktivnim otvorenim mišljenjem ( $r = .27, p < .01$ ). Nadalje, rezultat na TSP-u nije bio značajno povezan s kriterijima radne uspješnosti menadžera. Budući da već na razini korelacije nultog reda nismo pronašli dokaze u prilog prvoj hipotezi, nismo provodili regresijske analize da utvrdimo inkrementalnu valjanost proceduralnog znanja povrh ostalih karakteristika menadžera. Od ostalih karakteristika, pronašli smo da su ugodnost ( $r = .33, p < .01$ ), politička vještina ( $r = .26, p < .05$ ) i aktivno otvoreno mišljenje ( $r = .23, p < .10$ ) pozitivno povezane s percipiranom organizacijskom podrškom, dok je otvorenost bila negativno povezana s ovim kriterijem ( $r = -.21, p < .10$ ).

Tablica 10.

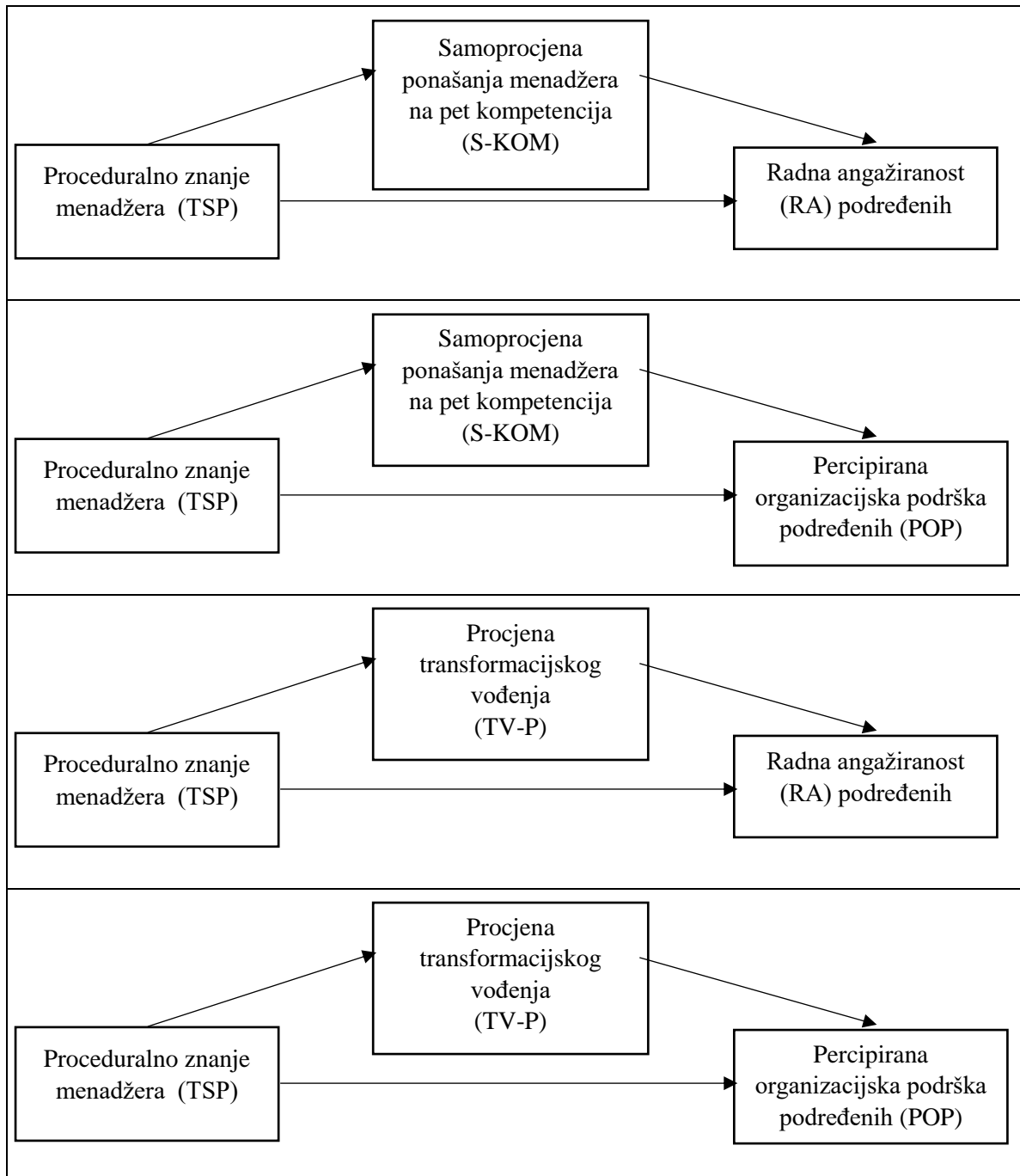
*Aritmetičke sredine, standardne devijacije i korelacije između varijabli iz Studije 1*

	M	SD	ICC1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		
1. TSP	2.86	0.34	-	(.61)	.21**	.07	.04	-.05	.07	.21**	.15	.06	.27**	.25†	.34	.02		
2. S-KOM	3.79	0.49	-		(.50)	.11	.12	-.23**	.26**	.14	.27**	.45**	.16*	.37†	.06	.19		
3. Int.	7.53	2.47				(.69)	-.18†	-.08	-.10	-.06	-.09	-.08	.17†	-.09	.06	.12		
4. E	4.93	1.24	-				(.83)	-.27**	.06	.43**	.20*	.51**	-.08	-.00	.26	.21		
5. N	3.25	1.06	-					(.63)	-.29**	-.07	-.18†	-.38†	.02	-.02	.03	-.05		
6. S	5.25	1.21	-						(.73)	.11	.01	.30**	.05	.01	-.04	-.10		
7. U	5.59	0.92	-							(.70)	.28**	.30**	.23**	.36†	.60	.33**		
8. O	4.84	1.26	-								(.75)	.10	.15	.27	-.10	-.21†		
9. PV	5.50	0.61	-									(.88)	-.15†	.16	.23	.26*		
10. AOM	3.80	0.44	-										(.56)	.29†	-.09	.23†		
11. TV-p	4.15	0.70	.31											(.93)	.37	.32†		
12. RA	4.15	0.76	.07												.31**	(.86)	.46	
13. POP	5.26	1.26	.50													.49**	.41**	(.92)

*Legenda:* Cronbachovi alfa koeficijenti nalaze se na dijagonali; korelacije na razini 2 nalaze se iznad dijagonale, a korelacije na razini 1 su ispod dijagonale; TSP = ukupni rezultat na testu situacijske prosudbe; S-KOM = ukupni rezultat na samoprocjeni pet kompetencija; Int.= inteligencija; E = ekstraverzija; N = neuroticizam; S = savjesnost; U = ugodnost; O = otvorenost; PV = politička vještina; AOM = aktivno otvoreno mišljenje; TV-p = procjena transformacijskog vođenja; RA = radna angažiranost; POP = percipirana organizacijska podrška † $p < .10$ , \* $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ .

## Drugi problem

Prema modelu DeRuea i suradnika (2011), proceduralno znanje trebalo bi biti povezano s radnom uspješnosti posredstvom ponašanja menadžera. Kako bismo provjerili *hipotezu 2* i *hipotezu 3*, testirali smo medijacijske modele prikazane na Slici 3.



Slika 3. Konceptualni dijagram medijacijskih modela za Studiju 1



Indirektne efekte interpretirali smo kao značajne ukoliko Bayesovi 95-postotni intervali kredibilnosti nisu uključivali nulu (Muthen i Asparouhov, 2012). Rezultati medijacijskih analiza nalaze se u Tablicama 11 - 14. Kao što se vidi iz tablica, svi indirektni efekti u medijacijskim modelima uključuju nulu, prema tome nismo potvrdili hipoteze 2 i 3. Osim toga, nijedan od direktnih efekata proceduralnog znanja na ponašanje ili na kriterije radne uspješnosti nije bio statistički značajan, kao ni direktni efekti ponašanja na kriterije radne uspješnosti.

Tablica 11.

*Rezultati medijacijskih analiza odnosa proceduralnog znanja (TSP), samoprocjene kompetencija menadžera (S-KOM) i radne angažiranosti podređenih (RA) (N = 108)*

	<i>b</i>	Donji 95% CrI	Gornji 95% CrI
Direktni efekt TSP-a na S-KOM	0.06	-0.01	0.13
Direktni efekt S-KOM na RA	0.01	-0.38	0.50
Direktni efekt TSP-a na RA	0.10	-0.05	0.26
Indirektni efekt TSP-a na RA preko S-KOM	0.00	-0.03	0.05

Tablica 12.

*Rezultati medijacijskih analiza odnosa proceduralnog znanja (TSP), samoprocjene kompetencija menadžera (S-KOM) i percipirane organizacijske podrške podređenih (POP) (N = 108)*

	<i>b</i>	Donji 95% CrI	Gornji 95% CrI
Direktni efekt TSP-a na S-KOM	0.07	-0.01	0.14
Direktni efekt S-KOM na POP	0.57	-0.11	1.39
Direktni efekt TSP-a na POP	0.01	-0.30	0.29
Indirektni efekt TSP-a na POP preko S-KOM	0.04	-0.02	0.11

Tablica 13.

*Rezultati medijacijskih analiza odnosa proceduralnog znanja menadžera (TSP), procjene transformacijskog vođenja (TV-p) i radne angažiranosti podređenih (RA) (N = 108)*

	<i>b</i>	Donji 95% CrI	Gornji 95% CrI
Direktni efekt TSP-a na TV-p	0.12	-0.03	0.26
Direktni efekt TV-p na RA	0.23	-0.55	1.15
Direktni efekt TSP-a na RA	0.08	-0.14	0.29
Indirektni efekt TSP-a na RA preko TV-p	0.02	-0.08	0.24

Tablica 14.

*Rezultati medijacijskih analiza odnosa proceduralnog znanja menadžera (TSP), procjene transformacijskog vođenja (TV-p) i percipirane organizacijske podrške podređenih (POP) (N = 108)*

	<i>b</i>	Donji 95% CrI	Gornji 95% CrI
Direktni efekt TSP-a na TV-p	0.11	-0.02	0.22
Direktni efekt TV-p na POP	0.98	-0.57	2.59
Direktni efekt TSP-a na POP	-0.07	-0.35	0.30
Indirektni efekt TSP -a na POP preko TV-p	0.09	-0.08	0.32

### Dopunske analize

Iako nismo potvrdili nijednu od postavljene tri hipoteze, pronašli smo zanimljive nalaze koji ukazuju na to da je proceduralno znanje menadžera povezano s njihovim učinkovitim ponašanjem. Za početak ukupnu samoprocjenu ponašanja menadžera izrazili smo kao artimetičku sredinu njihovih samoprocjena na svih pet kompetencija vođenja, pri čemu veći rezultat ukazuje na veću izraženost pet kompetencija. Ukupni rezultat na TSP-u značajno je korelirao s ukupnim samoprocjenama ponašanja menadžera ( $r = .21, p < .01$ ) te s procjenama transformacijskog vođenja ( $r = .25, p < .10$ ) od strane podređenih. Ovi rezultati usporedivi su s onima Guenolea i suradnika (2015) čiji je TSP za vođenje korelirao sa sveobuhvatnim procjenama menadžera .33, ali koji su isto tako pronašli da svaka od dimenzija TSP-a zasebno korelira između  $r = .12$  i  $r = .20$  s procjenama na odgovarajućoj kompetenciji.

Sadržajno, naš TSP mjeri pet domena proceduralnog znanja o vođenju ljudi koje se mogu kombinirati u jedinstveni rezultat koji smo koristili u glavnim analizama, ali isto tako rezultati na pojedinim domenama trebali bi imati teorijsku i praktičnu važnost. Prema tome, prvi cilj dopunskih analiza bio je ispitati kako su pojedine domene proceduralnog znanja povezane s teorijski relevantnim varijablama i kriterijima radne uspješnosti menadžera (Tablica 15). Za početak, važno je uočiti da su domene proceduralnog znanja umjereno do visoko

povezane s ukupnim rezultatom na TSP-u ( $r = .48 - .70$ ), dok njihove međusobne korelacije iznose između  $r = .10$  i  $r = .32$ . Ove korelacije ukazuju na to da test, unatoč heterogenosti sadržaja, ima adekvatnu unutarnju strukturu, a istovremeno mjeri sadržajno različite domene proceduralnog znanja. Nadalje, usmjerili smo se na korelacije domena proceduralnog znanja s teorijski relevantnim varijablama. S obzirom na sadržaj pojedinih kompetencija i konstrukte na kojima smo temeljili odgovore na zadatke, očekivali smo da će TSP-MP i TSP-RP korelirati s procjenama transformacijskog vođenja; TSP-UT i TSP-UO s političkom vještinom; a TSP-DO s aktivnim otvorenim mišljenjem. Od očekivanih korelacija, TSP-MP imao je značajnu korelaciju s procjenama transformacijskog vođenja ( $r = .32, p < .05$ ), TSP-UO s političkom vještinom ( $r = .14, p < .10$ ), a TSP-DO s aktivnim otvorenim mišljenjem ( $r = .33, p < .01$ ). Uz to, TSP-RP ( $r = .15, p < .10$ ) i TSP-UT ( $r = .19, p < .05$ ) pozitivno su korelirali sa samoprocjenom ponašanja menadžera u domenama razvoja podređenih i upravljanja timskim radom. Međutim, kao što je bio slučaj s ukupnim rezultatom, nijedna od pet domena proceduralnog znanja mjerena TSP-om nije bila značajno povezana s percipiranom organizacijskom podrškom i radnom angažiranosti podređenih. Na kraju, samoprocjene ponašanja menadžera u domenama razvoja podređenih i upravljanja timskim radom pozitivno su korelirale s percipiranom organizacijskom podrškom podređenih ( $r = .24, p < .10$  i  $r = .21, p < .10$ ).

Zanimljivo je da smo pronašli relativno visoke korelacije između karakteristika i ponašanja menadžera s radnom angažiranosti (primjerice, korelacija s ugodnosti iznosila je  $r = .60$ ), ali nijedna od ovih korelacija nije postigla statističku značajnost (tablice 10 i 15). Razlog tome su visoke razine standardne pogreške korelacija s ovim kriterijem koje variraju od .33 do .47 (za usporedbu, standardne pogreške korelacija ostalih varijabli s percipiranom organizacijskom podrškom iznose između .10 i .17). Visoke standardne pogreške vjerojatno su posljedica relativno niske razine varijance na razini jedan za radnu angažiranost (7% , u odnosu na 50% kod percipirane organizacijske podrške). Veći varijabilitet unutar grupa sudionika u skladu je s prirodom ovog konstrukta budući da je radna angažiranost više pod utjecajem individualnih razlika između zaposlenika u odnosu na percipiranu organizacijsku podršku (Bakker i Albrecht, 2018). Moguće je da visoka varijacija unutar grupa sudionika na razini jedan dovodi do svojevrsne inflacije koeficijenta korelacije. Prema tome, proveli smo dodatnu korelacijsku analizu u kojoj smo karakteristike i ponašanja menadžera povezali s uprosječenom radnom angažiranosti podređenih (detaljni prikaz nalazi se u Prilogu A, Tablica A). Korelacijski koeficijenti između proceduralnog znanja i radne angažiranosti varirali su od od  $r = -.08$  (TSP-

DO) do  $r = .20$  (TSP-UT). Pritom je jedino korelacija s domenom timskog rada bila statistički značajna ( $p < .10$ ). Od ostalih karakteristika, jedino je ugodnost imala statistički značajnu korelaciju s radnom angažiranosti ( $r = .23, p < .05$ ). Od ponašanja, samoprocjena menadžera na kompetenciji razvoja ( $r = .22, p < .05$ ) i procjena transformacijskog vođenja ( $r = .23, p < .05$ ) bile su značajno povezane s radnom angažiranosti.

Tablica 15.

Deskriptivna statistika i korelacije komponenti TSP-a s relevantnim varijablama

	M	SD	ICC	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		
1. TSP-MP	3.08	0.58	-	(.49)	.27**	.31**	.12	.32**	.70**	.02	.10	.03	.04	-.00	-.05	.25**	.32*	.30	-.15		
2. TSP-RP	3.15	0.50	-		(.16)	.30**	.15†	.18*	.62**	.07	.15†	.09	.14†	.02	.11	.05	-.05	.12	-.06		
3. TSP-UT	2.70	0.61	-			(.35)	.10	.15†	.65**	.12	.04	.19*	.11	.02	.04	.14†	.19	.51	.15		
4. TSP-UO	2.53	0.47	-				(.11)	.19*	.48**	.19*	.07	.02	.07	.09	.14†	.05	.05	.23	.18		
5. TSP-DO	2.86	0.68	-					(.25)	.59**	.04	.12	.00	.13†	.09	-.04	.33**	.24	-.24	-.06		
6. TSP-uk	2.86	0.34	-						(.61)	.14†	.16*	.12	.16*	.06	.06	.27*	.25†	.34	.02		
7. S-MP	3.99	0.80								-	.08	.27**	.35**	.19*	.38**	.13†	.13	.31	.11		
8. S-RP	3.68	0.88									-	.23**	.41**	.06	.20*	.05	.49*	.56	.24†		
9. S-UT	4.13	0.70										-	.46**	-.04	.46**	-.02	.32†	-.19	.21†		
10. S-UO	4.15	0.74											-	-.06	.45**	.05	.27†	-.09	.17		
11. S-DO	2.98	1.08												-	-.03	.20*	-.04	-.40	-.10		
12. PV	5.50	0.61	-												(.88)	-.15†	.16	.23	.26*		
13. AOM	3.55	0.51	-													(.56)	.29†	-.09	.23†		
14. TV-p	4.15	0.70	.31														(.93)	.37	.32†		
15.RA	4.15	0.76	.07															.31**	(.86)	.46	
16. POP	5.26	1.26	.50																.49**	.41**	(.92)

*Legenda:* Cronbachovi alfa koeficijenti nalaze se na dijagonali; korelacije na razini 2 nalaze se iznad dijagonale, a korelacije na razini 1 su ispod dijagonale. MP = motiviranje podređenih; RP = razvoj podređenih; UT = upravljanje timskim radom; UO = upravljanje odnosima; DO = donošenje odluka; S-KOM = ukupni rezultat na samoprocjeni pet kompetencija; PV = politička vještina; AOM = aktivno otvoreno mišljenje; TV-p = procjena transformacijskog vođenja; RA = radna angažiranost; POP = percipirana organizacijska podrška. † $p < .10$ , \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ .

Drugi cilj dopunskih analiza bio je provjeriti hoće li samoprocjena ponašanja na pojedinim kompetencijama posredovati između proceduralnog znanja iz domene sadržajno jednakih kompetencija i radne uspješnosti menadžera (radna angažiranost i percipirana organizacijska podrška podređenih). U tu svrhu, proveli smo medijacijske analize na pojedinim samoprocjenama kompetencija i rezultata na sadržajno odgovarajućim kompetencijama mjerenima TSP-om. Rezultati medijacijskih analiza nalaze se u tablicama 16 – 25.

Tablica 16.

*Rezultati medijacijskih analiza odnosa proceduralnog znanja menadžera u kompetenciji motiviranja podređenih (TSP-MP), samoprocjene kompetencije motiviranja podređenih (S-MP) i radne angažiranosti podređenih (RA) (N = 108)*

	<i>b</i>	Donji 95% CrI	Gornji 95% CrI
Direktni efekt TSP-MP na S-MP	-0.00	-0.07	0.06
Direktni efekt S-MP na RA	0.83	-0.58	2.62
Direktni efekt TSP-MP na RA	0.22	-0.16	0.80
Indirektni efekt TSP-MP na RA preko S-MP	0.00	-0.10	0.08

Tablica 17.

*Rezultati medijacijskih analiza odnosa proceduralnog znanja menadžera u kompetenciji motiviranja podređenih (TSP-MP), samoprocjene kompetencije motiviranja podređenih (S-MP) i percipirane organizacijske podrške podređenih (POP) (N = 108)*

	<i>b</i>	Donji 95% CrI	Gornji 95% CrI
Direktni efekt TSP-MP na S-MP	0.00	-0.07	0.07
Direktni efekt S-MP na POP	1.29	-0.89	3.33
Direktni efekt TSP-MP na POP	-0.42	-1.26	0.45
Indirektni efekt TSP-MP na POP preko S-MP	0.00	-0.11	0.14

Tablica 18.

*Rezultati medijacijskih analiza odnosa proceduralnog znanja menadžera u kompetenciji razvoja podređenih (TSP-RP), samoprocjene kompetencije razvoja podređenih (S-RP) i radne angažiranosti podređenih (RA) (N = 108)*

	<i>b</i>	Donji 95% CrI	Gornji 95% CrI
Direktni efekt TSP-RP na S-RP	0.05	-0.04	0.12
Direktni efekt S-RP na RA	0.84	-0.19	2.48
Direktni efekt TSP-RP na RA	0.08	-0.42	0.60
Indirektni efekt TSP-RP na RA preko S-RP	0.03	-0.05	0.21

*Legenda:* Statistički značajni efekti i njihovi intervali kredibilnosti označeni su masno otisnutim fontom.

Tablica 19.

*Rezultati medijacijskih analiza odnosa proceduralnog znanja menadžera u kompetenciji razvoja podređenih (TSP-RP), samoprocjene kompetencije razvoja podređenih (S-RP) i percipirane organizacijske podrške podređenih (POP) (N = 108)*

	<i>b</i>	Donji 95% CrI	Gornji 95% CrI
Direktni efekt TSP-RP na S-RP	0.05	-0.04	0.13
Direktni efekt S-RP na POP	<b>1.95</b>	<b>0.01</b>	<b>4.24</b>
Direktni efekt TSP-RP na POP	-0.31	-1.35	0.65
Indirektni efekt TSP-RP na POP preko S-RP	0.09	-0.08	0.33

*Legenda:* Statistički značajni efekti i njihovi intervali kredibilnosti označeni su masno otisnutim fontom.



Tablica 20.

*Rezultati medijacijskih analiza odnosa proceduralnog znanja menadžera u kompetenciji upravljanja timskim radom (TSP-UT), samoprocjene kompetencije upravljanja timskim radom (S-UT) i radne angažiranosti podređenih (RA) (N = 108)*

	<i>b</i>	Donji 95% CrI	Gornji 95% CrI
Direktni efekt TSP-UT na S-UT	0.05	-0.00	0.10
Direktni efekt S-UT na RA	-0.94	-2.29	0.59
Direktni efekt TSP-UT na RA	<b>0.47</b>	<b>0.02</b>	<b>0.87</b>
Indirektni efekt TSP-UT na RA preko S-UT	-0.04	-0.16	0.03

Tablica 21.

*Rezultati medijacijskih analiza odnosa proceduralnog znanja menadžera u kompetenciji upravljanja timskim radom (TSP-UT), samoprocjene kompetencije upravljanja timskim radom (S-UT) i percipirane organizacijske podrške podređenih (POP) (N = 108)*

	<i>b</i>	Donji 95% CrI	Gornji 95% CrI
Direktni efekt TSP-UT na S-UT	0.05	-0.00	0.11
Direktni efekt S-UT na POP	1.82	-0.25	4.31
Direktni efekt TSP-UT na POP	0.27	-0.45	1.10
Indirektni efekt TSP-UT na POP preko S-UT	0.08	-0.03	0.30

*Legenda:* Statistički značajni efekti i njihovi intervali kredibilnosti označeni su masno otisnutim fontom.

Tablica 22.

*Rezultati medijacijskih analiza odnosa proceduralnog znanja menadžera u kompetenciji upravljanja odnosima (TSP-UO), samoprocjene kompetencije upravljanja odnosima (S-UO) i radne angažiranosti podređenih (RA) (N = 108)*

	<i>b</i>	Donji 95% CrI	Gornji 95% CrI
Direktni efekt TSP-UO na S-UO	-0.01	-0.08	0.07
Direktni efekt S-UO na RA	0.09	-1.24	1.26
Direktni efekt TSP-UO na RA	0.33	-0.11	0.83
Indirektni efekt TSP-UO na RA preko S-UO	0.00	-0.07	0.05

*Legenda:* Statistički značajni efekti i njihovi intervali kredibilnosti označeni su masno otisnutim fontom.

Tablica 23.

*Rezultati medijacijskih analiza odnosa proceduralnog znanja menadžera u kompetenciji upravljanja odnosima (TSP-UO), samoprocjene kompetencije upravljanja odnosima (S-UO) i percipirane organizacijske podrške podređenih (POP) (N = 108)*

	<i>b</i>	Donji 95% CrI	Gornji 95% CrI
Direktni efekt TSP-UO na S-UO	-0.00	-0.09	0.08
Direktni efekt S-UO na POP	1.58	-0.43	4.08
Direktni efekt TSP-UO na POP	0.72	-0.30	2.01
Indirektni efekt TSP-UO na POP preko S-UO	-0.00	-0.19	0.18

Tablica 24.

*Rezultati medijacijskih analiza odnosa proceduralnog znanja menadžera u kompetenciji donošenja odluka (TSP-DO), samoprocjene kompetencije donošenja odluka (S-DO) i radne angažiranosti podređenih (RA) (N = 108)*

	<i>b</i>	Donji 95% CrI	Gornji 95% CrI
Direktni efekt TSP-DO na S- DO	0.01	-0.09	0.11
Direktni efekt S-DO na RA	-0.70	-1.78	0.28
Direktni efekt TSP-DO na RA	-0.22	-0.66	0.30
Indirektni efekt TSP-DO na RA preko S-DO	-0.00	-0.13	0.11

Tablica 25.

*Rezultati medijacijskih analiza odnosa proceduralnog znanja menadžera u kompetenciji donošenja odluka (TSP-DO), samoprocjene kompetencije donošenja odluka (S-DO) i percipirane organizacijske podrške podređenih (POP) (N = 108)*

	<i>b</i>	Donji 95% CrI	Gornji 95% CrI
Direktni efekt TSP-DO na S-DO	0.01	-0.09	0.12
Direktni efekt S-DO na POP	-0.58	-2.21	1.17
Direktni efekt TSP-DO na POP	-0.11	-1.08	0.93
Indirektni efekt TSP-DO na POP preko S-DO	-0.00	-0.15	0.10

Kao i u glavnoj analizi koja je koristila ukupne rezultate na TSP-u i samoprocjenama kompetencija, nijedan od indirektnih efekata nije bio statistički značajan. Prema tome, ni u dopunskim analizama nismo uspjeli pronaći dokaz da proceduralno znanje djeluje na radnu uspješnost menadžera posredstvom njihovog ponašanja. Istovremeno, pronašli smo pozitivan i značajan direktni efekt samoprocjene ponašanja iz domene razvoja podređenih na percipiranu organizacijsku podršku (Tablica 19) kao i značajan direktni efekt proceduralnog znanja iz

domene timskog rada na radnu angažiranost (Tablica 20). Posljednji nalaz u skladu je s korelacijama koje smo pronašli kod uprosječenih rezultata (Prilog A, Tablica A)

Na kraju, treći cilj dopunskih analiza bio je provjeriti hoće li procjena transformacijskog stila vođenja menadžera od strane podređenih posredovati između proceduralnog znanja iz pojedinih domena vođenja i radne uspješnosti menadžera (radna angažiranost i percipirana organizacijska podrška podređenih). Rezultati medijacijskih analiza nalaze se u tablicama 26 – 35.

Tablica 26.

*Rezultati medijacijskih analiza odnosa proceduralnog znanja menadžera u kompetenciji motiviranja podređenih (TSP-MP), procjene transformacijskog vođenja (TV-p) i radne angažiranosti podređenih (RA) (N = 108)*

	<i>b</i>	Donji 95% CrI	Gornji 95% CrI
Direktni efekt TSP-MP na TV-p	<b>0.44</b>	<b>0.01</b>	<b>0.85</b>
Direktni efekt TV-p na RA	0.25	-0.55	1.13
Direktni efekt TSP-MP na RA	0.19	-0.56	0.91
Indirektni efekt TSP-MP na RA preko TV-p	0.08	-0.26	0.72

Tablica 27.

*Rezultati medijacijskih analiza odnosa proceduralnog znanja menadžera u kompetenciji motiviranja podređenih (TSP-MP), procjene transformacijskog vođenja (TV-p) i percipirane organizacijske podrške podređenih (POP) (N = 108)*

	<i>b</i>	Donji 95% CrI	Gornji 95% CrI
Direktni efekt TSP-MP na TV-p	<b>0.39</b>	<b>0.03</b>	<b>0.75</b>
Direktni efekt TV-p na POP	1.04	-0.18	2.60
Direktni efekt TSP-MP na POP	<b>-0.84</b>	<b>-1.82</b>	<b>-0.04</b>
Indirektni efekt TSP-MP na POP preko TV-p	0.36	-0.12	1.10

*Legenda:* Statistički značajni efekti i njihovi intervali kredibilnosti označeni su masno otisnutim fontom.

Tablica 28.

*Rezultati medijacijskih analiza odnosa proceduralnog znanja menadžera u kompetenciji razvoja podređenih (TSP-RP), procjene transformacijskog vođenja (TV-p) i radne angažiranosti podređenih (RA) (N = 108)*

	<i>b</i>	Donji 95% CrI	Gornji 95% CrI
Direktni efekt TSP-RP na TV-p	-0.01	-0.48	0.43
Direktni efekt TV-p na RA	0.04	-0.48	0.61
Direktni efekt TSP-RP na RA	0.20	-0.31	0.70
Indirektni efekt TSP-RP na RA preko TV-p	-0.02	-0.21	0.12

Tablica 29.

*Rezultati medijacijskih analiza odnosa proceduralnog znanja menadžera u kompetenciji razvoja podređenih (TSP-RP), procjene transformacijskog vođenja (TV-p) i percipirane organizacijske podrške podređenih (POP) (N = 108)*

	<i>b</i>	Donji 95% CrI	Gornji 95% CrI
Direktni efekt TSP-RP na TV-p	-0.07	-0.50	0.34
Direktni efekt TV-p na POP	0.76	-0.41	1.98
Direktni efekt TSP-RP na POP	-0.12	-1.04	0.75
Indirektni efekt TSP-RP na POP preko TV-p	-0.03	-0.48	0.30

Tablica 30.

*Rezultati medijacijskih analiza odnosa proceduralnog znanja menadžera u kompetenciji upravljanja timskim radom (TSP-UT), procjene transformacijskog vođenja (TV-p) i radne angažiranosti podređenih (RA) (N = 108)*

	<i>b</i>	Donji 95% CrI	Gornji 95% CrI
Direktni efekt TSP-UT na TV-p	0.22	-0.09	0.55
Direktni efekt TV-p na RA	0.22	-0.38	0.87
Direktni efekt TSP-UT na RA	0.36	-0.04	0.79
Indirektni efekt TSP-UT na RA preko TV-p	0.03	-0.13	0.27

Tablica 31.

*Rezultati medijacijskih analiza odnosa proceduralnog znanja menadžera u kompetenciji upravljanja timskim radom (TSP-UT), procjene transformacijskog vođenja (TV-p)i percipirane organizacijske podrške podređenih (POP) (N = 108)*

	<i>b</i>	Donji 95% CrI	Gornji 95% CrI
Direktni efekt TSP-UT na TV-p	0.21	-0.12	0.51
Direktni efekt TV-p na POP	0.68	-0.59	2.21
Direktni efekt TSP-UT na POP	0.26	-0.42	0.97
Indirektni efekt TSP-UT na POP preko TV-p	0.10	-0.17	0.61

Tablica 32.

*Rezultati medijacijskih analiza odnosa proceduralnog znanja menadžera u kompetenciji upravljanja odnosima (TSP-UO), procjene transformacijskog vođenja (TV-p)i radne angažiranosti podređenih (RA) (N = 108)*

	<i>b</i>	Donji 95% CrI	Gornji 95% CrI
Direktni efekt TSP-UO na TV-p	0.11	-0.34	0.58
Direktni efekt TV-p na RA	0.04	-0.51	0.60
Direktni efekt TSP-UO na RA	0.28	-0.17	0.80
Indirektni efekt TSP-UO na RA preko TV-p	0.00	-0.19	0.19

Tablica 33.

*Rezultati medijacijskih analiza odnosa proceduralnog znanja menadžera u kompetenciji upravljanja odnosima (TSP-UO), procjene transformacijskog vođenja (TV-p) i percipirane organizacijske podrške podređenih (POP) (N = 108)*

	<i>b</i>	Donji 95% CrI	Gornji 95% CrI
Direktni efekt TSP-UO na TV-p	0.07	-0.42	0.49
Direktni efekt TV-p na POP	0.74	-0.44	1.87
Direktni efekt TSP-UO na POP	0.67	-0.33	1.55
Indirektni efekt TSP-UO na POP preko TV-p	0.03	-0.38	0.55

Tablica 34.

*Rezultati medijacijskih analiza odnosa proceduralnog znanja menadžera u kompetenciji donošenja odluka (TSP-DO), procjene transformacijskog vođenja (TV-p) i radne angažiranosti podređenih (RA) (N = 108)*

	<i>b</i>	Donji 95% CrI	Gornji 95% CrI
Direktni efekt TSP-DO na TV-p	0.31	-0.08	0.77
Direktni efekt TV-p na RA	0.08	-0.44	0.63
Direktni efekt TSP-DO na RA	-0.25	-0.81	0.29
Indirektni efekt TSP-DO na RA preko TV-p	0.01	-0.20	0.27



Tablica 35.

*Rezultati medijacijskih analiza odnosa proceduralnog znanja menadžera u kompetenciji donošenja odluka (TSP-DO), procjene transformacijskog vođenja (TV-p) i percipirane organizacijske podrške podređenih (POP) (N = 108)*

	<i>b</i>	Donji 95% CrI	Gornji 95% CrI
Direktni efekt TSP-DO na TV-p	0.35	-0.06	0.75
Direktni efekt TV-p na POP	0.90	-0.41	8.43
Direktni efekt TSP-DO na POP	-0.49	-2.80	0.53
Indirektni efekt TSP-DO na POP preko TV-p	0.25	-0.16	2.71

Nijedan od indirektnih efekata domena proceduralnog znanja na radnu uspješnost putem transformacijskog vođenja nije se pokazao statistički značajnim. U skladu s korelacijskim analizama, pronašli smo značajan direktni efekt TSP-MP na transformacijsko vođenje (tablice 26 i 27). Međutim, iznenađuje značajan negativni direktni efekt TSP-MP na percipiranu organizacijsku podršku (Tablica 27). Zanimljivo je da ovaj efekt nismo pronašli kad je medijatorska varijabla bila samoprocjena ponašanja na kompetenciji motiviranja podređenih, a korelacijske analize pokazale su neznačajnu, iako negativnu korelaciju ( $r = -.15$ ) između TSP-MP i percipirane organizacijske podrške. Prema tome, ovaj negativni direktni efekt vjerojatno je rezultat kontroliranja dijela varijance koji TSP-MP dijeli s transformacijskim vođenjem (korelacija između ova dva konstrukta iznosi  $r = .32$ ). Pritom je indirektni efekt TSP-MP na percipiranu organizacijsku podršku putem transformacijskog vođenja ostao na granici značajnosti (intervali kredibilitnosti kreću se od -0.12 do 1.10) te bismo na većem uzorku vjerojatno potvrdili medijacijsku hipotezu. U tom slučaju, moguće objašnjene bilo bi da TSP zahvaća dio varijance proceduralnog znanja iz ove domene koji pozitivno djeluje na percipiranu podršku posredstvom transformacijskog vođenja, ali da su istovremeno ovi menadžeri skloniji upustiti se u neka ponašanja koja mogu dovesti do niže percipirane podrške.

Zaključno, iako u Studiji 1 nismo uspjeli potvrditi postavljene hipoteze, glavne i dopunske analize ukazuju na vrijednost korištenja ukupnog rezultata na TSP-u kao i rezultata na pojedinim domenama znanja budući da oboje koreliraju s teorijski relevantnim varijablama

i samoprocjenama ponašanja menadžera. Pritom su osobito obećavajuće korelacije ukupnog rezultata na TSP-u i rezultata na domeni motiviranja podređenih s procjenama transformacijskog vođenja. Uz to, u dopunskim analizama pronašli smo da proceduralno znanje iz domene timskog rada pozitivno korelira s radnom angažiranosti (kad se koriste uprosječeni rezultati podređenih umjesto višerazinskih korelacija). Ipak, ovi rezultati također ukazuju na znatan prostor za napredak u razvoju testa.

S obzirom na dobivene rezultate, napravili smo nekoliko važnih izmjena prije provođenja druge studije. Prvo, na temelju podataka iz Studije 1 proveli smo opsežnu reviziju testa na temelju analize pojedinih odgovora u testu. Uočili smo da postoji znatan broj odgovora koje je odabralo manje od 10% sudionika kao i odgovora koje je odabralo preko 60% sudionika. Ovi nalazi ukazuju na to da test sadrži velik broj odgovora koji su previše socijalno (ne)poželjni ili očiti sudionicima. Nakon toga, provjerili smo korelacije pojedinih odgovora s teorijski relevantnim varijablama i kriterijima. Na temelju ovih informacija odlučili smo smanjiti broj ponuđenih odgovora po zadatku s četiri na tri. Uz to, dodatno smo revidirali sadržaj svakog odgovora i razvili smo dodatni zadatak za dimenziju donošenja odluka. Revidirana verzija testa ima 20 zadataka – po četiri zadatka za svaku od pet domena proceduralnog znanja. Drugo, uz karakteristike koje smo mjerili u Studiji 1, u Studiji 2 ispitat ćemo i deklarativno znanje menadžera u osnovi pet kompetencija vođenja. Treće, za razliku od prve studije, gdje smo ponašanje menadžera na pet kompetencija vođenja mjerili samoprocjenama, u drugoj studiji ponašanja menadžera mjerit ćemo pomoću procjena podređenih. Na kraju, uz radnu angažiranost i percipiranu organizacijsku podršku, u kriterije radne uspješnosti pridodat ćemo i mjeru psihološke sigurnosti podređenih.

## STUDIJA 2

### METODOLOGIJA

**Sudionici i postupak.** Proveli smo istraživanje na 238 sudionika (53.3% žena) na menadžerskim pozicijama. Većinu sudionika regrutirali smo tako što smo kontaktirali odjele za upravljanje ljudskim resursima različitih hrvatskih organizacija, dok smo manji dio regrutirali uz pomoć studenata diplomskog studija psihologije koji su sudjelovali kao asistenti u istraživanju. Menadžerima smo u zamjenu za sudjelovanje ponudili detaljnu povratnu informaciju o njihovim individualnim rezultatima u istraživanju i poklon bon od 100 kuna u poznatom trgovačkom lancu. Uz to, organizacijama čijih je deset ili više menadžera sudjelovalo u istraživanju ponudili smo dvosatnu radionicu na temu kompetencija vođenja ljudi. Ova

radionica temeljila se na testu situacijske prosudbe i našem kompetencijskom modelu. Gornji broj polaznika po radionici bio je dvadeset, a prednost su imali oni menadžeri koji su sudjelovali u istraživanju. Istraživanje se sastojalo od dva dijela – u prvom dijelu sudionici su rješavali bateriju testova, uključujući test situacijske prosudbe i test kognitivne refleksivnosti, a u drugom dijelu ispunjavali su niz psihologijskih upitnika.

Testiranja smo provodili individualno i grupno putem *online* platforme za testiranje. Kod individualnih testiranja, studenti-asistenti u istraživanju dogovorili su termin testiranja sa sudionicima uživo ili putem platformi za online sastanke, uveli su sudionike u istraživanje, bili su im na raspolaganju za eventualna pitanja i nejasnoće te su im naznačili kad mogu uzeti kratak odmor od ispunjavanja testova i upitnika. Grupna testiranja provodili smo uživo u jednoj većoj hrvatskoj kompaniji gdje su menadžeri prvo ispunjavali bateriju testova i upitnika, a neposredno nakon testiranja sudjelovali su u radionici o kompetencijama vođenja. Prosječna dob sudionika bila je 42.25 godina ( $SD = 7.18$ ), proveli su 9.39 ( $SD = 6.75$ ) godina na menadžerskim pozicijama, a broj podređenih koje su imali kretao se od 2 (1.7% sudionika) do 1000 (0.4% sudionika), s medijanom od 10 podređenih. Nadalje, dolazili su iz organizacija različitih veličina: 6.6% radilo je u organizacijama s do 10 zaposlenika; 24.9% radilo je u organizacijama koje imaju između 11 i 100 zaposlenih; 25.3% u organizacijama od 101 do 500 zaposlenih, a 43.2% dolazi iz organizacija koje imaju više od 500 zaposlenih. Svi su sudionici prvo odgovorili na TSP-vođenje, nakon čega su slijedile upitničke mjere. Sudjelovanje u istraživanju bilo je dobrovoljno i anonimno te su sudionici u svakom trenutku mogli odustati od istraživanja. Svi sudionici dobili su povratnu informaciju o svojim rezultatima. Od 238 menadžera, njih 206 poslalo je poveznicu na kratku bateriju upitnika najmanje dvoje svojih neposrednih podređenih ( $N = 662$ ) koji su anonimno procijenili transformacijski stil vođenja nadređenog te su na mjerama samoprocjene izvijestili o svojoj radnoj angažiranosti, percipiranoj organizacijskoj podršci i psihološkoj sigurnosti.

## **Instrumenti.**

### ***Menadžeri***

**Proceduralno znanje.** Revidirana verzija testa situacijske prosudbe za vođenje razvijena u sklopu projekta Hrvatske zaklade za znanost „*Implicitna ličnost, donošenje odluka i vođenje u organizacijama*“. Uputa sudionicima bila je da pažljivo pročitaju opis situacije i odaberu jedan odgovor za koji smatraju da je najbolji u toj situaciji. Odgovore smo bodovali na skali od 1 (najniža razina znanja) do 3 (najviša razina znanja). Cronbach alfa koeficijenti za pojedine

domene variraju od .09 (TSP-RP) do .28 (TSP-DO), a pouzdanost za cijeli test iznosi .32. Primjer zadatka prikazan je u Tablici 36.

Tablica 36.

*Primjer TSP zadatka za kompetenciju motiviranja*

---

Vodite odjel u organizaciji za prodaju mobilnih usluga i Vaš je zadatak proširiti broj korisnika. Stoga ste osmislili projekt u koji će Vaši zaposlenici morati uložiti dodatni trud kako bi privukli što više korisnika. No, primijetili ste da zaposlenici nisu sretni s tom odlukom te se ne trude oko novih zadataka. Što trebate učiniti?

- a) Prenijeti zaposlenicima da je ovo strateški organizacijski projekt. Naglasite im da će uspješno završen projekt vrlo vjerojatno rezultirati financijskim nagradama i plaćenim prekovremenima.
  - b) Podijelit ćete projekt na manje dijelove i postaviti jasne ciljeve. Na kraju svakog dana zajedno sa zaposlenicima revidirat ćete napredak i vidjeti koliko ste udaljeni od konačnog cilja.
  - c) Ohrabrit ćete zaposlenike i objasniti im koliko je njihov rad na ovom projektu važan za uspjeh cijele kompanije. Potrudit ćete se da radom na projektu razviju nove vještine i uložiti dodatni trud kako bi oni vidjeli da vam je stalo da projekt bude uspješan.
- 

**Deklarativno znanje.** Konstruirali smo kratak upitnik u kojem su sudionici trebali procijeniti koliko se slažu s tvrdnjama o tome kako se treba ponašati dobar nadređeni. Ove tvrdnje temeljili smo na pet kompetencija vođenja. Primjeri čestica su: „*Posao nadređenog je da često komunicira svoje ideje i viziju svojim podređenima kako bi razumjeli svrhu njihovog posla*” (MP) i „*Posao nadređenog je da održava dobre odnose i povjerenje unutar njegov tim i rješavanje sukoba između članova tima*” (UT). Sudionici su odgovarali ljestvici od 1 (uopće nije važno za posao nadređenog) do 7 (vrlo važno za posao nadređenog). Cronbach alfa koeficijenti varirali su od .25 (DO) do .41 (UO), a koeficijent pouzdanosti za cijeli upitnik iznosio je .69.

**Inteligencija.** Kao mjeru inteligencije koristili smo Test kognitivne refleksivnosti (Frederick, 2005). Upotrijebili smo tri čestice koje smo prilagodili za kontekst menadžerskog posla, na primjer: „*Menadžer ste u tvornici auto-opreme. Ako 5 strojeva za 5 minuta izradi 5 auto-dijelova, za koliko minuta bi 100 strojeva izradilo 100 auto-dijelova?*“. Cronbachov alfa koeficijent za Test kognitivne refleksivnosti koeficijent iznosio je .70.

**Ličnost.** IPIP 50 (Goldberg, 1999) sadrži po deset čestica za svaku osobinu iz petfaktorskog modela ličnosti, na koje se odgovara na skali od 1 (posve netočno) do 5 (posve točno). Primjeri čestica: „*Unosim živost u neku zabavu*“ (ekstraverzija); „*Volim red*“ (savjesnost); „*Suosjećam s drugima*“ (ugodnost); „*Rijetko sam tužan/tužna*“ (neuroticizam); „*Imam bujnu maštu*“ (otvorenost). Cronbachovi alfa koeficijenti kretali su se od .76 (otvorenost) do .87 (ekstraverzija i neuroticizam).

**Politička vještina.** Koristili smo šest čestica iz Inventara političke vještine (Political Skill Inventory - Ferris i sur., 2005). Tri čestice odnose se na umrežavanje („*Ulažem puno vremena i truda na poslu kako bih se povezoao s drugima*“) i tri čestice odnose se na interpersonalni utjecaj („*Lako se mogu svidjeti drugim ljudima ako to želim*“). Sudionici su odgovarali na skali od 1 (uopće se ne slažem) do 7 (u potpunosti se slažem). Cronbachov alfa koeficijent za cijeli upitnik iznosio je .75.

**Aktivno otvoreno mišljenje.** Ljestvica aktivnog otvorenog mišljenja (Stanovich i West, 2007) s petnaest čestica mjeri sklonost osobe za pretraživanjem informacija i sklonost promjeni mišljenja kad se suoči s relevantnim argumentima. Primjer čestice: „*Ljudi bi trebali uzeti u obzir dokaze suprotne zaključcima koje oni favoriziraju*“. Sudionici su odgovarali na skali od 1 (uopće se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem). Cronbachov alfa koeficijent iznosio je .60.

### **Podređeni**

**Ponašanje menadžera na pet kompetencija vođenja.** Podređeni su procijenili svoje menadžere na kratkom upitniku koji smo razvili prema pet kompetencija vođenja (dvije čestice po kompetenciji). Primjeri čestica su „*Traži argumente i informacije koji bi mogli biti suprotni njegovim postojećim stavovima i inicijalnim odlukama*“ (DO) i „*Razvija i održava povjerenje i dobre odnose s podređenima i drugim suradnicima u organizaciji*“ (UO). Podređeni su odgovarali na skali od 1 (uopće se ne slažem) do 7 (u potpunosti se slažem). Intraklasne korelacije za pojedine kompetencija varirale su od .14 (DO) do .24 (UT), a Cronbach alfa koeficijenti za pojedine kompetencije varirali su od .54 (DO) do .83 (UT). Intraklasna korelacija (ICC1) za cijeli upitnik iznosila je .23, a Cronbachov alfa koeficijent iznosio je .91.

**Transformacijsko vođenje.** Podređeni su procijenili svoje menadžere na Globalnoj ljestvici transformacijskog vođenja (Carless i sur., 2000) koristeći ljestvicu od 1 (nikad) do 5 (vrlo često, ako ne i uvijek). Primjer čestice je: „*Moj nadređeni iznosi jasnu i pozitivnu viziju budućnosti*“.

Intraklasna korelacija između procjenjivača (ICC1) iznosila je .27, a Cronbachov alfa koeficijent iznosio je .91.

**Radna anagažiranost.** Koristili smo tri čestice iz Kratke skala radne angažiranosti na poslu (Houle i sur., 2022), na primjer „*Kada radim, jako sam fokusiran na svoj posao*“. Sudionici su odgovarali na skali od 1 (uopće se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem). Intraklasna korelacija između procjenjivača (ICC1) iznosila je .09, a Cronbachov alfa koeficijent iznosio je .61.

**Percipirana organizacijska podrška.** Skala percipirane organizacijske podrške (Eisenberger i sur. 1997) sadrži osam čestica poput: „*Organizacija se ponosi mojim postignućima na poslu*“. Sudionici su dali svoje odgovore na ljestvici od 1 (uopće se ne slažem) do 7 (u potpunosti se slažem). Intraklasna korelacija između procjenjivača (ICC1) iznosila je .25, a Cronbachov alfa koeficijent iznosio je .93.

**Psihološka sigurnost.** Sudionici su procijenili koliko se osjećaju sigurno u svom timu koristeći Skalu psihološke sigurnosti na poslu (Edmondson, 1999) sa sedam čestica, na primjer „*Osjećam se dovoljno sigurno da mogu ponuditi ideju koja nije do kraja razrađena*“. Sudionici su dali svoje odgovore na ljestvici od 1 (potpuno netočno) do 7 (potpuno točno). Intraklasna korelacija između procjenjivača (ICC1) iznosila je .18, a Cronbachov alfa koeficijent iznosio je .78.

## **Rezultati**

Tablica 27 sadrži deskriptivnu statistiku i korelacije između varijabli mjerenih u Studiji 2. Kao i u Studiji 1, dio podataka je hijerarhijski organiziran, budući da su TSP i samoprocjene karakteristika ispunjavali menadžeri (razina 2), dok su podređeni (razina 1) procijenili ponašanje menadžera i ispunili upitnike o svojoj radnoj angažiranosti, percipiranoj organizacijskoj podršci i psihološkoj sigurnosti. Pritom je postotak varijance u (samo)procjenama podređenih (razina 1) koji se može pripisati pripadnosti klasteru/menadžerima (razina 2) varirao od 9% do 27%. S obzirom na to, proveli smo višerazinske korelacijske analize između rezultata menadžera i podređenih. Uz to, koristili smo razinu značajnosti od 10% kako bismo detektirali i manje efekte koji mogu imati praktičnu važnost.

Tablica 37.

*Aritmetičke sredine, standardne devijacije i korelacije između varijabli iz Studije 2*

	M	SD	ICC1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1. TSP	2.42	0.19		(.32)	.18**	.24**	-.04	-.11†	-.03	.01	.11†	-.07	.20**	.10	.09	-.22	.02	.33**	
2. DZ	6.00	0.57			(.69)	.14*	.20**	-.19**	.07	.29**	.19**	.22**	.37**	.18	.23*	-.05	-.02	.13	
3. Int.	1.72	1.10				(.70)	-.10	.08	-.00	.06	.11	-.03	.15*	.14	.23*	-.01	.08	.25*	
4. E	3.74	0.63					(.87)	-.27**	.09	.39**	.35**	.50**	.00	.09	.09	.26	.05	.06	
5. N	2.20	0.63						(.87)	-.31**	-.12†	-.28**	-.10	-.12†	-.13	-.18†	-.02	.03	-.05	
6. S	4.01	0.56							(.84)	.09	.25**	.09	-.08	-.01	-.02	.03	-.13	-.13	
7. U	4.10	0.45								(.80)	.17*	.38**	.12†	.35**	.29**	.06	.15	.17†	
8. O	3.85	0.48									(.76)	.17*	.10	-.10	-.01	-.10	.04	-.02	
9. PV	5.54	0.72										(.75)	-.08	.16	.08	.11	.20*	.28*	
10. AOM	3.83	0.38											(.60)	.09	.15†	-.20	-.05	.20†	
11. P-KOM	5.88	0.90	.23											(.91)	.98**	.53*	.34*	.61**	
12. TV-p	4.28	0.68	.27												.80**	(.91)	.62*	.29*	.63**
13. RA	4.64	0.42	.09												.31**	.25**	(.61)	.29	.08
14. POP	5.16	1.24	.25												.47**	.46**	.34**	(.93)	.49**
15. P-SIG	5.86	0.88	.18												.32**	.33**	.20**	.41**	(.78)

*Legenda:* Cronbach alfa koeficijenti nalaze se na dijagonali; korelacije na razini 2 nalaze se iznad dijagonale, a korelacije na razini 1 su ispod dijagonale; TSP = rezultat na testu situacijske prosudbe; DZ = deklarativno znanje; Int. = inteligencija; E = ekstraverzija; N = neuroticizam; S = savjesnost; U = ugodnost; O = otvorenost; PV = politička vještina; AOM = aktivno otvoreno mišljenje; P-KOM = procjena ponašanja menadžera na pet kompetencija; TV-p = procjena transformacijskog vođenja; RA = radna angažiranost; POP = percipirana organizacijska podrška P-SIG = psihološka sigurnost † $p < .10$ , \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ .

## Prvi problem

Očekivali smo kako će proceduralno znanje menadžera biti povezano s kriterijima radne uspješnosti povrh ostalih karakteristika menadžera. Pritom smo kriterije radne uspješnosti menadžera mjerili kao ishode vezane uz njihove podređene - radnu angažiranost, percipiranu organizacijsku podršku i psihološku sigurnost. Prvo smo provjerili povezanost proceduralnog znanja s ostalim karakteristikama menadžera. Ukupni rezultat na TSP-u imao je statistički značajnu pozitivnu korelaciju s deklarativnim znanjem ( $r = .18, p < .01$ ), inteligencijom ( $r = .24, p < .01$ ), otvorenosti ( $r = .11, p < .10$ ) i aktivnim otvorenim mišljenjem ( $r = .20, p < .01$ ), te negativnu korelaciju s neuroticizmom ( $r = -.11, p < .10$ ). Ovi rezultati donekle se razlikuju u odnosu na Studiju 1 gdje je proceduralno znanje bilo povezano samo s osobinom ugodnosti i aktivnim otvorenim mišljenjem. Od ostalih karakteristika, pronašli smo da su ugodnost ( $r = .17, p < .10$ ), inteligencija ( $r = .25, p < .05$ ) i aktivno otvoreno mišljenje ( $r = .17, p < .10$ ) pozitivno povezane sa psihološkom sigurnosti. Politička vještina pozitivno je povezana s percipiranom organizacijskom podrškom ( $r = .20, p < .05$ ) i sa psihološkom sigurnosti ( $r = .28, p < .05$ ).

Slično kao i u prvoj studiji, proceduralno znanje menadžera nije bilo statistički značajno povezano s percipiranom organizacijskom podrškom ni s radnom angažiranosti. Prema tome, nismo provodili regresijske analize za ove kriterije. Međutim, u Studiji 2 proceduralno znanje bilo je statistički značajno i relativno visoko ( $r = .33, p < .01$ ) povezano sa psihološkom sigurnosti podređenih. Prema tome, proveli smo hijerarhijsku višerazinsku regresijsku analizu kako bismo provjerili doprinosi li proceduralno znanje menadžera u predviđanju psihološke sigurnosti podređenih povrh ostalih karakteristika menadžera (Tablica 38).

Rezultati regresijske analize pružaju potporu za *hipotezu 1* – proceduralno znanje menadžera objašnjava statistički značajnih 5.5% varijance u psihološkoj sigurnosti podređenih povrh 22.5% varijance koje objašnjavaju ostale karakteristike menadžera. S obzirom na to, možemo utvrditi da smo u Studiji 2 djelomično potvrdili prvu hipotezu.



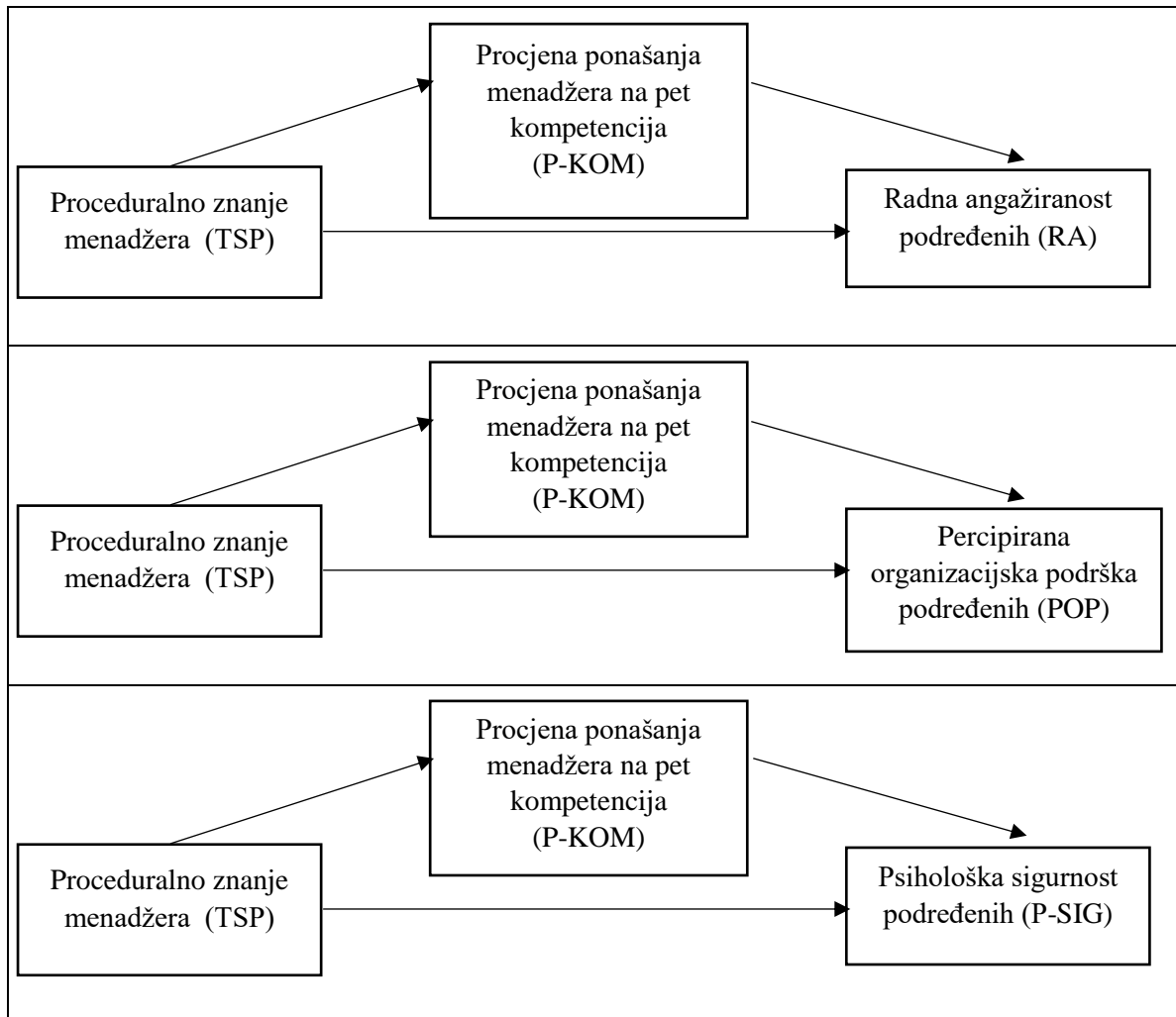
Tablica 38.

*Rezultati višerazinskih regresijskih analiza za predviđanje psihološke sigurnosti podređenih proceduralnim znanjem mjerenim TSP-om povrh osobina ličnosti, inteligencije, političke vještine, aktivnog otvorenog mišljenja i deklarativnog znanja*

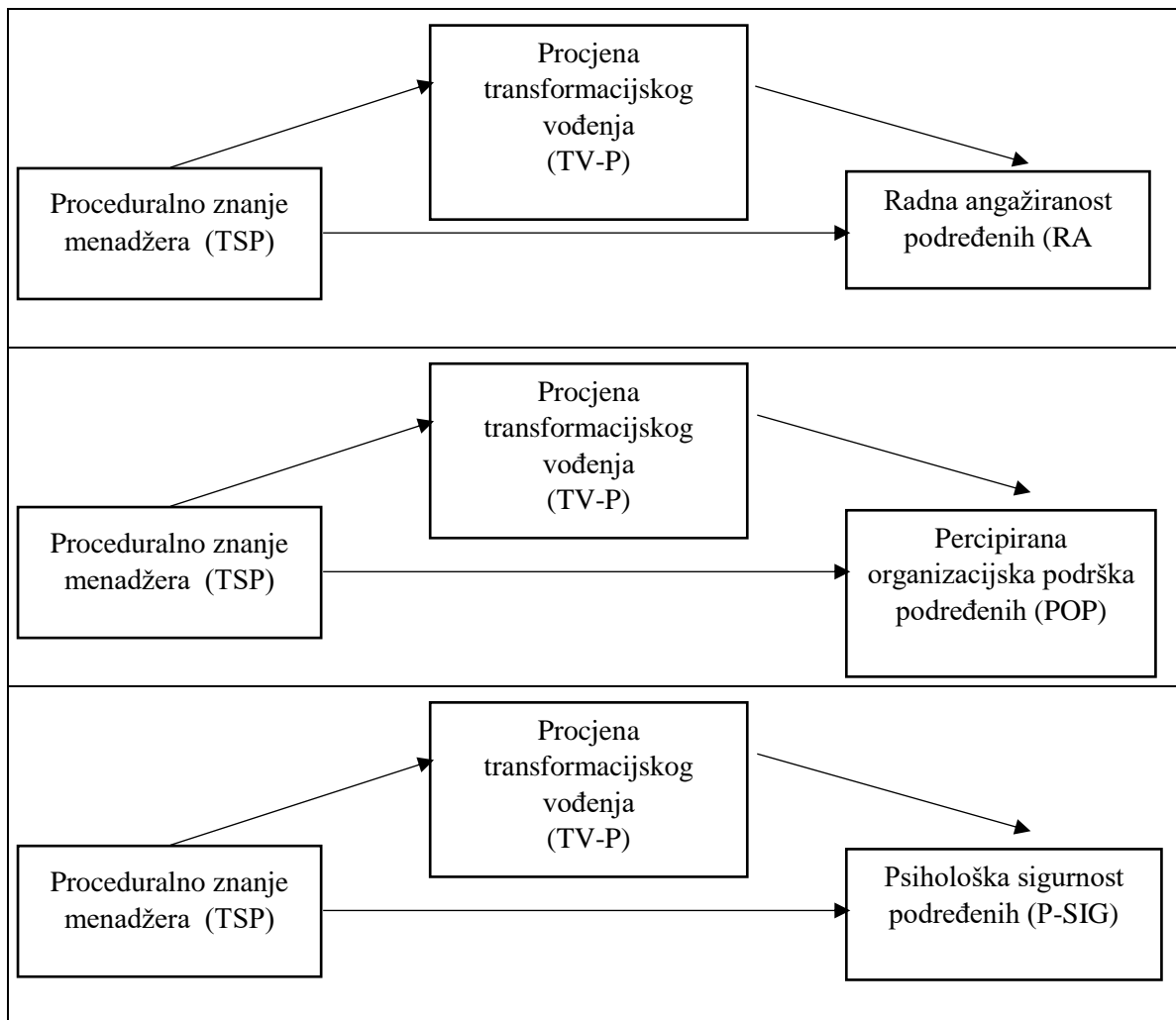
Kriterij:	Psihološka sigurnost
	<i>b (SE)</i>
Inteligencija	0.17 (0.12)
Ekstraverzija	-0.08 (0.14)
Neuroticizam	-0.09 (0.11)
Ugodnost	0.10 (0.11)
Savjesnost	-0.12 (0.11)
Otvorenost	-0.13 (0.11)
Politička vještina	0.34* (0.13)
Aktivno otvoreno mišljenje	0.13 (0.11)
Deklarativno znanje	-0.08 (0.15)
Proceduralno znanje (TSP)	0.25* (0.12)
$R^2$	0.28*
$\Delta R^2$ za TSP	0.055**

## Drugi problem

Prema modelu DeRuea i suradnika (2011), proceduralno znanje trebalo bi biti povezano s radnom uspješnosti posredstvom ponašanja menadžera. Kako bismo provjerili *hipotezu 2* i *hipotezu 3*, testirali smo medijacijske modele prikazane na Slikama 4 i 5.



Slika 4. Konceptualni dijagrami medijacijskih modela za Studiju 2 (ponašanje menadžera prema pet kompetencija vođenja)



Slika 5. Konceptualni dijagrami medijacijskih modela za Studiju 2 (ponašanje menadžera prema transformacijskom stilu vođenja)

Indirektne efekte interpretirali smo kao značajne ukoliko Bayesovi 95-postotni intervali kredibilnosti nisu uključivali nulu (Muthen i Asparouhov, 2012). Rezultati medijacijskih analiza nalaze se u Tablicama 39-44. Kao što se vidi iz tablica, svi indirektni efekti u medijacijskim modelima uključuju nulu, prema tome nismo potvrdili hipoteze 2 i 3. Pritom su direktni efekti ponašanja na pet kompetencija bili pozitivni i značajni za radnu angažiranost i psihološku sigurnost, a direktni efekti transformacijskog stila vođenja na radnu uspješnost bili su pozitivni i značajni kod sva tri kriterija. Proceduralno znanje ni u jednom modelu nije bilo značajno povezano s procjenama ponašanja na pet kompetencija niti s procjenama transformacijskog vođenja, dok smo značajan direktni efekt proceduralnog znanja na radnu uspješnost pronašli jedino u slučaju psihološke sigurnosti (tablice 41 i 44).

Tablica 39.

*Rezultati medijacijskih analiza odnosa proceduralnog znanja i (TSP), procjene ponašanja menadžera na pet kompetencija (P-KOM) i radne angažiranosti podređenih (RA) (N = 206)*

	<i>b</i>	Donji 95% CrI	Gornji 95% CrI
Direktni efekt TSP-a na P-KOM	0.11	-0.12	0.33
Direktni efekt P-KOM na RA	<b>0.05</b>	<b>0.01</b>	<b>0.09</b>
Direktni efekt TSP-a na RA	-0.03	-0.05	0.00
Indirektni efekt TSP-a na RA preko P-KOM	0.00	-0.00	0.02

*Legenda:* Statistički značajni efekti i njihovi intervali kredibilnosti označeni su masno otisnutim fontom.

Tablica 40.

*Rezultati medijacijskih analiza odnosa proceduralnog znanja (TSP), procjene ponašanja menadžera na pet kompetencija (P-KOM) i percipirane organizacijske podrške podređenih (POP) (N = 206)*

	<i>b</i>	Donji 95% CrI	Gornji 95% CrI
Direktni efekt TSP-a na P-KOM	0.11	-0.10	0.31
Direktni efekt P-KOM na POP	0.38	-0.01	0.63
Direktni efekt TSP-a na POP	-0.01	-0.28	0.22
Indirektni efekt TSP-a na POP preko P-KOM	0.03	-0.04	0.16

Tablica 41.

*Rezultati medijacijskih analiza odnosa proceduralnog znanja (TSP), procjene ponašanja menadžera na pet kompetencija (P-KOM) i psihološke sigurnosti podređenih (P-SIG) (N = 206)*

	<i>b</i>	Donji 95% CrI	Gornji 95% CrI
Direktni efekt TSP-a na P-KOM	0.11	-0.10	0.30
Direktni efekt P-KOM na P-SIG	<b>0.33</b>	<b>0.17</b>	<b>0.48</b>
Direktni efekt TSP-a na P-SIG	<b>0.19</b>	<b>0.05</b>	<b>0.30</b>
Indirektni efekt TSP-a na P-SIG preko P-KOM	0.04	-0.04	0.10

*Legenda:* Statistički značajni efekti i njihovi intervali kredibilnosti označeni su masno otisnutim fontom.

Tablica 42.

*Rezultati medijacijskih analiza odnosa proceduralnog znanja menadžera (TSP), procjene transformacijskog vođenja (TV-p) i radne angažiranosti podređenih (RA) (N = 206)*

	<i>b</i>	Donji 95% CrI	Gornji 95% CrI
Direktni efekt TSP-a na TV-p	0.07	-0.03	0.18
Direktni efekt TV-p na RA	<b>0.09</b>	<b>0.04</b>	<b>0.16</b>
Direktni efekt TSP-a na RA	-0.02	-0.05	0.01
Indirektni efekt TSP-a na RA preko TV-p	0.01	-0.00	0.02

*Legenda:* Statistički značajni efekti i njihovi intervali kredibilnosti označeni su masno otisnutim fontom.

Tablica 43.

*Rezultati medijacijskih analiza odnosa proceduralnog znanja menadžera (TSP), procjene transformacijskog vođenja (TV-p) i percipirane organizacijske podrške podređenih (POP) (N = 206)*

	<i>b</i>	Donji 95% CrI	Gornji 95% CrI
Direktni efekt TSP-a na TV-p	0.06	-0.07	0.17
Direktni efekt TV-p na POP	<b>0.66</b>	<b>0.09</b>	<b>1.21</b>
Direktni efekt TSP-a na POP	-0.02	-0.25	0.25
Indirektni efekt TSP -a na POP preko TV-p	0.03	-0.04	0.15

*Legenda:* Statistički značajni efekti i njihovi intervali kredibilnosti označeni su masno otisnutim fontom.

Tablica 44.

*Rezultati medijacijskih analiza odnosa proceduralnog znanja menadžera (TSP), procjene transformacijskog vođenja (TV-p) i psihološke sigurnosti podređenih (P-SIG) (N = 206)*

	<i>b</i>	Donji 95% CrI	Gornji 95% CrI
Direktni efekt TSP-a na TV-p	0.06	-0.07	0.17
Direktni efekt TV-p na P-SIG	<b>0.68</b>	<b>0.39</b>	<b>0.88</b>
Direktni efekt TSP-a na P-SIG	<b>0.18</b>	<b>0.05</b>	<b>0.28</b>
Indirektni efekt TSP -a na P-SIG preko TV-p	0.03	-0.04	0.13

*Legenda:* Statistički značajni efekti i njihovi intervali kredibilnosti označeni su masno otisnutim fontom.

## Dopunske analize

U provjeri istraživačkih problema proceduralno znanje operacionalizirali smo kao ukupan rezultat na TSP-u. Pritom smo pronašli tek djelomične dokaze u prilog prvoj hipotezi, dok drugu i treću hipotezu nismo uspjeli potvrditi. Ipak, pronašli smo obećavajuće povezanosti proceduralnog znanja s deklarativnim znanjem i inteligencijom menadžera te s otvorenosti za iskustvom i aktivnim otvorenim mišljenjem. U odnosu na Studiju 1, nismo pronašli da proceduralno znanje značajno korelira s ponašanjem menadžera na kompetencijama vođenja i na transformacijskom stilu vođenja. Također, iznenađuje negativna povezanost proceduralnog znanja s radnom angažiranosti.

Prema tome, dopunske analize imale su dva cilja. Prvi cilj bio je provjeriti kako pojedine domene proceduralnog znanja koreliraju s odgovarajućim domenama deklarativnog znanja; kako koreliraju s teorijski relevantnim konstruktima koji su u njihovoj osnovi (politička vještina, aktivno otvoreno mišljenje i transformacijsko vođenje); te kako su povezane s kriterijima radne uspješnosti menadžera.

Sadržajno, naš TSP mjeri pet domena proceduralnog znanja o vođenju ljudi koje se mogu kombinirati u jedinstveni rezultat koji smo koristili u glavnim analizama, ali isto tako rezultati na pojedinim domenama trebali bi imati teorijsku i praktičnu važnost. Prema tome, prvi cilj dopunskih analiza bio je ispitati kako su pojedine kompetencije povezane s teorijski relevantnim varijablama i kriterijima radne uspješnosti menadžera (Tablica 45). Različite domene proceduralnog znanja umjereno su visoko povezane s ukupnim rezultatom na TSP-u ( $r = .33 - .57$ ), a njihove međusobne korelacije iznose između  $r = -.14$  i  $r = .20$ . Ove korelacije osjetno su niže od onih iz Studije 1 i ukazuju na to da revidirana verzija TSP-a ima nešto heterogeniji sadržaj. Ovo je dodatni razlog za provjeru načina na koji specifične domene proceduralnog znanja koreliraju s ostalim varijablama.

Idući korak bio je provjeriti korelacije između proceduralnog i deklarativnog znanja. Po obrascu korelacija iz Tablice 45 vidi se da četiri od pet domena proceduralnog i deklarativnog znanja koje se podudaraju sadržajem međusobno koreliraju pozitivno i značajno (iznimka je domena upravljanja odnosima) te su ove korelacije osjetno više od korelacija između različitih domena proceduralnog i deklarativnog znanja. Iako statistički značajne korelacije nisu visoke ( $r = .13 - .21$ ), njihov obrazac mogao bi imati važne teorijske implikacije jer ukazuje na to da u osnovi proceduralnog znanja u pojedinim domenama leže implicitna uvjerenja menadžera o tome kako se dobar nadređeni treba ponašati.

Nadalje, usmjerili smo se na korelacije TSP dimenzija s teorijski relevantnim varijablama. S obzirom na sadržaj pojedinih kompetencija i konstrukte na temelju kojih smo temeljili odgovore na zadatke, očekivali smo da će TSP-MP i TSP-RP korelirati s procjenama transformacijskog vođenja; TSP-UT i TSP-UO s političkom vještinom; a TSP-DO s aktivnim otvorenim mišljenjem. Od očekivanih korelacija, TSP-MP imao je značajnu korelaciju s procjenama transformacijskog vođenja ( $r = .16, p < .10$ ), a TSP-DO s aktivnim otvorenim mišljenjem ( $r = .18, p < .01$ ). Ove korelacije nešto su niže od onih iz Studije 1. Također, za razliku od Studije 1, TSP-UO nije značajno korelirao s političkom vještinom.

Kad je riječ o korelacijama između pojedinih dimenzija proceduralnog znanja s odgovarajućim domenama ponašanja, pronašli smo da jedino TSP-DO ( $r = .24, p < .05$ ) pozitivno i značajno korelira s procjenom ponašanja u ovoj domeni. Pritom iznenađuje nalaz da je TSP-UO imao značajnu negativnu korelaciju s procjenom ponašanja u domeni upravljanja odnosima ( $r = -.20, p < .05$ ). Na kraju, nijedna od domena proceduralnog znanja nije bila povezana s percipiranom organizacijskom podrškom. Ponovno iznenađujuće, domena upravljanja odnosima negativno je (i relativno visoko,  $r = -.37, p < .05$ ) korelirala s radnom angažiranosti, a domene motiviranja i razvoja podređenih bile su pozitivno povezane sa psihološkom sigurnosti ( $r = .34, p < .01$  i  $r = .21, p < .01$ ).

Dodatno, kao i u Studiji 1, radna angažiranost očekivano je imala nižu razinu varijance na prvoj razini od ostalih konstrukata (9%). Ipak, s obzirom na to da smo na razini 1 imali znatno veći uzorak podređenih nego u prvoj studiji, veličina standarnih pogrešaka bila je znatno niža (.16 - .24) nego u prvoj studiji (.33 - .47), ali i dalje viša nego što je to bio slučaj kod percipirane organizacijske podrške i psihološke sigurnosti (.10 - .15). Stoga smo ponovno izračunali korelacije između karakteristika i ponašanja menadžera s prosječnom radnom angažiranosti njihovih podređenih (detaljni prikaz korelacija nalazi se u Prilogu A, Tablica B). Ovi rezultati velikim su dijelom sukladni višerazinskim korelacijama. Od karakteristika menadžera, jedino je proceduralno znanje iz upravljanja odnosima ( $r = -.16, p < .05$ ) značajno koreliralo s radnom angažiranosti. Od ponašanja menadžera, ključna razlika u odnosu na višerazinske korelacije jest da je procjena ponašanja u domeni donošenja odluka imala značajnu korelaciju s radnom angažiranosti ( $r = .27, p < .01$ ).



Tablica 45.

*Deskriptivna statistika i korelacije komponenti TSP-a s relevantnim varijablama*

	M	SD	ICC1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
1. TSP-MP	2.47	0.39		(.23)	.09	.04	.10	.15*	.57**	<b>.14*</b>	.09	.14*	.02	.17*	-.17*	.18**	<b>.07</b>	-.01	.07	.03	.23†	.16†	.07	.10	.34**	
2. TSP-RP	2.61	0.36			(.09)	.04	.13†	.20*	.57**	.04	<b>.13†</b>	.02	-.06	.04	.09	.10	.14	<b>-.01</b>	.17	.10	.33**	.07	-.15	-.05	.21†	
3. TSP-UT	2.33	0.42				(.23)	.04	-.14*	.33**	.11†	.03	<b>.17**</b>	.10	.12†	.09	.03	-.12	.04	<b>-.06</b>	-.07	.07	.02	.04	.06	-.01	
4. TSP-UO	2.20	0.37					(.23)	-.00	.51**	-.01	-.02	.02	<b>.02</b>	.11†	.06	.00	-.07	-.18†	-.06	<b>-.20*</b>	.17	-.11	-.37*	.01	.19	
5. TSP-DO	2.46	0.39						(.28)	.51**	-.02	.07	-.07	-.07	<b>.21**</b>	-.19**	.18**	.09	.10	.10	.13	<b>.24*</b>	.11	-.17	-.07	.12	
6. TSP-uk	2.42	0.19							(.32)	.09	.12†	.10	-.00	.25**	-.07	.20**	.04	-.06	.08	.01	.39**	.09	-.22	.02	.33**	
7. DZ-MP	6.31	0.75								(.33)	.41**	.30**	.33**	.21**	.28**	.24**	.12	.03	-.03	.02	.20	.14	-.09	-.07	.08	
8. DZ-RP	6.38	0.72									(.41)	.45**	.54**	.13*	.18**	.24**	.21	.15	.16	.22†	.26†	.22†	-.16	-.11	.06	
9. DZ-UT	6.38	0.69										(.38)	.54**	.08	.18**	.14*	.14	.18	.08	.22†	.28*	.17	-.03	.11	.14	
10. DZ-UO	5.78	0.97											(.41)	.19**	.20**	.22**	.27*	.20*	.10	.21*	.32**	.22*	.06	.01	.05	
11. DZ-DO	5.16	1.13												(.25)	-.04	.35**	-.01	.02	-.06	-.09	.07	.05	-.01	-.02	.12	
12. PV	5.54	0.72													(.77)	-.08	.22†	.18†	.06	.13	.19	.08	.11	.20*	.28*	
13. AOM	3.83	0.38														(.64)	.04	.02	.07	.11	.20	.15†	-.20	-.05	.20†	
14. P-MP	5.82	1.07	.16														(.74)	.87**	.78**	.80**	.67**	.89**	.38†	.25	.40**	
15. P-RP	5.99	0.98	.19															.68**	(.71)	.94**	.96**	.63**	.94**	.52*	.43**	.55**
16. P-UT	6.05	1.14	.24															.64**	.62**	(.83)	.99**	.75**	.93**	.49†	.35**	.60**
17. P-UO	5.94	1.09	.23															.66**	.64**	.77**	(.78)	.74**	.94**	.51*	.35**	.62**
18. P-DO	5.52	1.09	.14															.47**	.40**	.42**	.40**	(.54)	.80**	.37	.23	.71**
19. TV-p	4.28	0.68	.27															.71**	.68**	.73**	.75**	.42**	(.91)	.62*	.32*	.59**
20. RA	4.64	0.42	.09															.30**	.25**	.23**	.25**	.23**	.25**	(.61)	.29	.08
21. POP	5.16	1.24	.25															.44**	.42**	.40**	.40**	.23**	.46**	.34**	(.93)	.49**
22. P-SIG	5.86	0.88	.18															.26**	.26**	.35**	.28**	.14*	.33**	.20**	.41**	(.78)

*Legenda:* Cronbachovi alfa koeficijenti nalaze se na dijagonali; korelacije na razini 2 nalaze se iznad dijagonale, a korelacije na razini 1 su ispod dijagonale. DZ = deklarativno znanje; TSP = test situacijske prosudbe; P = procjena ponašanja menadžera na pojedinoj kompetenciji; MP = motiviranje podređenih; RP = razvoj podređenih; UT = upravljanje timskim radom; UO = upravljanje odnosima; DO = donošenje odluka; PV = politička vještina; AOM = aktivno otvoreno mišljenje; TV-p = procjena transformacijskog vođenja; RA = radna angažiranost; POP = percipirana organizacijska podrška; P-SIG = psihološka sigurnost † $p < .10$ , \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ ; Korelacije između odgovarajućih domena proceduralnog i deklarativnog znanja/ponašanja menadžera masno su otisnuta

Drugi cilj dopunskih analiza bio je provjeriti hoće li procjena ponašanja na pojedinim kompetencijama posredovati između proceduralnog znanja iz domene pojedinih kompetencija i radne uspješnosti menadžera (radna angažiranost, percipirana organizacijska podrška i psihološka sigurnost podređenih). U tu svrhu proveli smo medijacijske analize s pojedinim domenama proceduralnog znanja kao prediktorom i ponašanjem u odgovarajućoj domeni kao medijatorom. Rezultati ovih medijacijskih analiza nalaze se u tablicama 46 – 60.

Tablica 46.

*Rezultati medijacijskih analiza odnosa proceduralnog znanja menadžera na kompetenciji motiviranja podređenih (TSP-MP), procjene ponašanja menadžera na kompetenciji motiviranja podređenih (P-MP) i radne angažiranosti podređenih (RA) (N = 206)*

	<i>b</i>	Donji 95% CrI	Gornji 95% CrI
Direktni efekt TSP-MP na P-MP	0.06	-0.08	0.18
Direktni efekt P-MP na RA	0.14	-0.13	0.40
Direktni efekt TSP-MP na RA	0.01	-0.06	0.08
Indirektni efekt TSP-MP na RA preko P-MP	0.01	-0.01	0.04

Tablica 47.

*Rezultati medijacijskih analiza odnosa proceduralnog znanja menadžera u kompetenciji motiviranja podređenih (TSP-MP), procjene ponašanja menadžera na kompetenciji motiviranja podređenih (P-MP) i percipirane organizacijske podrške podređenih (POP) (N = 206)*

	<i>b</i>	Donji 95% CrI	Gornji 95% CrI
Direktni efekt TSP-MP na P-MP	0.05	-0.08	0.15
Direktni efekt P-MP na POP	1.22	-1.29	2.97
Direktni efekt TSP-MP na POP	0.25	-0.36	0.81
Indirektni efekt TSP-MP na POP preko P-MP	0.03	-0.12	0.30

Tablica 48.

*Rezultati medijacijskih analiza odnosa proceduralnog znanja menadžera u kompetenciji motiviranja podređenih (TSP-MP), procjene ponašanja menadžera na kompetenciji motiviranja podređenih (P-MP) i psihološke sigurnosti podređenih (P-SIG) (N = 206)*

	<i>b</i>	Donji 95% CrI	Gornji 95% CrI
Direktni efekt TSP-MP na P-MP	0.04	-0.09	0.15
Direktni efekt P-MP na P-SIG	0.94	-0.14	1.87
Direktni efekt TSP-MP na P-SIG	<b>0.54</b>	<b>0.24</b>	<b>0.80</b>
Indirektni efekt TSP-MP na P-SIG preko P-MP	0.03	-0.10	0.18

*Legenda:* Statistički značajni efekti i njihovi intervali kredibilnosti označeni su masno otisnutim fontom.

Tablica 49.

*Rezultati medijacijskih analiza odnosa proceduralnog znanja menadžera u kompetenciji razvoja podređenih (TSP-RP), procjene ponašanja menadžera na kompetenciji razvoja podređenih (P-RP) i radne angažiranosti podređenih (RA) (N = 206)*

	<i>b</i>	Donji 95% CrI	Gornji 95% CrI
Direktni efekt TSP-RP na P-RP	-0.01	-0.14	0.14
Direktni efekt P-RP na RA	0.18	-0.01	0.37
Direktni efekt TSP-RP na RA	-0.03	-0.10	0.04
Indirektni efekt TSP-RP na RA preko P-RP	0.00	-0.03	0.03

Tablica 50.

*Rezultati medijacijskih analiza odnosa proceduralnog znanja menadžera u kompetenciji razvoja podređenih (TSP-RP), procjene ponašanja menadžera na kompetenciji razvoja podređenih (P-RP) i percipirane organizacijske podrške podređenih (POP) (N = 206)*

	<i>b</i>	Donji 95% CrI	Gornji 95% CrI
Direktni efekt TSP-RP na P-RP	-0.03	-0.14	0.09
Direktni efekt P-RP na POP	<b>2.34</b>	<b>0.39</b>	<b>4.02</b>
Direktni efekt TSP-RP na POP	-0.11	-0.81	0.42
Indirektni efekt TSP-RP na POP preko P-RP	-0.06	-0.39	0.22

*Legenda:* Statistički značajni efekti i njihovi intervali kredibilnosti označeni su masno otisnutim fontom.

Tablica 51.

*Rezultati medijacijskih analiza odnosa proceduralnog znanja menadžera u kompetenciji razvoja podređenih (TSP-RP), procjene ponašanja menadžera na kompetenciji razvoja podređenih (P-RP) i psihološke sigurnosti podređenih (P-SIG) (N = 206)*

	<i>b</i>	Donji 95% CrI	Gornji 95% CrI
Direktni efekt TSP-RP na P-RP	-0.01	-0.13	0.11
Direktni efekt P-RP na P-SIG	<b>1.45</b>	<b>0.39</b>	<b>2.51</b>
Direktni efekt TSP-RP na P-SIG	0.36	-0.02	0.74
Indirektni efekt TSP-RP na P-SIG preko P-RP	-0.01	-0.23	0.17

*Legenda:* Statistički značajni efekti i njihovi intervali kredibilnosti označeni su masno otisnutim fontom.

Tablica 52.

*Rezultati medijacijskih analiza odnosa proceduralnog znanja menadžera u kompetenciji upravljanja timskim radom (TSP-UT), procjene ponašanja menadžera na kompetenciji upravljanja timskim radom (P-UT) i radne angažiranosti podređenih (RA) (N = 206)*

	<i>b</i>	Donji 95% CrI	Gornji 95% CrI
Direktni efekt TSP-UT na P-UT	-0.09	-0.26	0.09
Direktni efekt P-UT na RA	0.15	-0.02	0.33
Direktni efekt TSP-UT na RA	0.02	-0.06	0.11
Indirektni efekt TSP-UT na RA preko P-UT	-0.01	-0.05	0.01

*Legenda:* Statistički značajni efekti i njihovi intervali kredibilnosti označeni su masno otisnutim fontom.

Tablica 53.

*Rezultati medijacijskih analiza odnosa proceduralnog znanja menadžera u kompetenciji upravljanja timskim radom (TSP-UT), procjene ponašanja menadžera na kompetenciji upravljanja timskim radom (P-UT) i percipirane organizacijske podrške podređenih (POP) (N = 206)*

	<i>b</i>	Donji 95% CrI	Gornji 95% CrI
Direktni efekt TSP-UT na P-UT	-0.09	-0.27	0.07
Direktni efekt P-UT na POP	<b>1.59</b>	<b>0.00</b>	<b>2.65</b>
Direktni efekt TSP-UT na POP	0.37	-0.49	1.04
Indirektni efekt TSP-UT na POP preko P-UT	-0.13	-0.41	0.10

*Legenda:* Statistički značajni efekti i njihovi intervali kredibilnosti označeni su masno otisnutim fontom.

Tablica 54.

*Rezultati medijacijskih analiza odnosa proceduralnog znanja menadžera u kompetenciji upravljanja timskim radom (TSP-UT), procjene ponašanja menadžera na kompetenciji upravljanja timskim radom (P-UT) i psihološke sigurnosti podređenih (P-SIG) (N = 206)*

	<i>b</i>	Donji 95% CrI	Gornji 95% CrI
Direktni efekt TSP-UT na P-UT	-0.11	-0.28	0.07
Direktni efekt P-UT na P-SIG	<b>1.35</b>	<b>0.83</b>	<b>2.08</b>
Direktni efekt TSP-UT na P-SIG	0.08	-0.34	0.43
Indirektni efekt TSP-UT na P-SIG preko P-UT	-0.15	-0.39	0.09

*Legenda:* Statistički značajni efekti i njihovi intervali kredibilnosti označeni su masno otisnutim fontom.

Tablica 55.

*Rezultati medijacijskih analiza odnosa proceduralnog znanja menadžera u kompetenciji upravljanja odnosima (TSP-UO), procjene ponašanja menadžera na kompetenciji upravljanja odnosima (P-UO) i radne angažiranosti podređenih (RA) (N = 206)*

	<i>b</i>	Donji 95% CrI	Gornji 95% CrI
Direktni efekt TSP-UO na P-UO	-0.13	-0.27	0.02
Direktni efekt P-UO na RA	<b>0.17</b>	<b>0.01</b>	<b>0.37</b>
Direktni efekt TSP-UO na RA	<b>-0.06</b>	<b>-0.12</b>	<b>-0.00</b>
Indirektni efekt TSP-UO na RA preko P-UO	-0.02	-0.06	0.00

*Legenda:* Statistički značajni efekti i njihovi intervali kredibilnosti označeni su masno otisnutim fontom.

Tablica 56.

*Rezultati medijacijskih analiza odnosa proceduralnog znanja menadžera u kompetenciji upravljanja odnosima (TSP-UO), procjene ponašanja menadžera na kompetenciji upravljanja odnosima (P-UO) i percipirane organizacijske podrške podređenih (POP) (N = 206)*

	<i>b</i>	Donji 95% CrI	Gornji 95% CrI
Direktni efekt TSP-UO na P-UO	-0.13	-0.26	0.00
Direktni efekt P-UO na POP	<b>1.77</b>	<b>0.47</b>	<b>2.98</b>
Direktni efekt TSP-UO na POP	0.30	-0.29	0.97
Indirektni efekt TSP-UO na POP preko P-UO	<b>-0.22</b>	<b>-0.63</b>	<b>-0.01</b>

*Legenda:* Statistički značajni efekti i njihovi intervali kredibilnosti označeni su masno otisnutim fontom.

Tablica 57.

*Rezultati medijacijskih analiza odnosa proceduralnog znanja menadžera u kompetenciji upravljanja upravljajanja odnosima (TSP-UO), procjene ponašanja menadžera na kompetenciji upravljanja odnosima (P-UO) i psihološke sigurnosti podređenih (P-SIG) (N = 206)*

	<i>b</i>	Donji 95% CrI	Gornji 95% CrI
Direktni efekt TSP-UO na P-UO	<b>-0.13</b>	<b>-0.26</b>	<b>-0.01</b>
Direktni efekt P-UO na P-SIG	<b>1.71</b>	<b>1.05</b>	<b>2.32</b>
Direktni efekt TSP-UO na P-SIG	<b>0.58</b>	<b>0.20</b>	<b>0.86</b>
Indirektni efekt TSP-UO na P-SIG preko P-UO	<b>-0.21</b>	<b>-0.53</b>	<b>-0.20</b>

*Legenda:* Statistički značajni efekti i njihovi intervali kredibilnosti označeni su masno otisnutim fontom.

Tablica 58.

*Rezultati medijacijskih analiza odnosa proceduralnog znanja menadžera u kompetenciji donošenja odluka (TSP-DO), procjene ponašanja menadžera na kompetenciji donošenja odluka (P-DO) i radne angažiranosti podređenih (RA) (N = 206)*

	<i>b</i>	Donji 95% CrI	Gornji 95% CrI
Direktni efekt TSP-DO na P-DO	<b>0.15</b>	<b>0.02</b>	<b>0.26</b>
Direktni efekt P-DO na RA	0.15	-0.10	0.36
Direktni efekt TSP-DO na RA	-0.06	-0.12	0.02
Indirektni efekt TSP-DO na RA preko P-DO	0.02	-0.02	0.06

*Legenda:* Statistički značajni efekti i njihovi intervali kredibilnosti označeni su masno otisnutim fontom.

Tablica 59.

*Rezultati medijacijskih analiza odnosa proceduralnog znanja menadžera u kompetenciji donošenja odluka (TSP-DO), procjene ponašanja menadžera na kompetenciji donošenja odluka (P-DO) i percipirane organizacijske podrške podređenih (POP) (N = 206)*

	<i>b</i>	Donji 95% CrI	Gornji 95% CrI
Direktni efekt TSP-DO na P-DO	0.11	-0.00	0.25
Direktni efekt P-DO na POP	1.73	-0.76	3.92
Direktni efekt TSP-DO na POP	-0.38	-1.30	0.07
Indirektni efekt TSP-DO na POP preko P-DO	0.16	-0.09	0.49

*Legenda:* Statistički značajni efekti i njihovi intervali kredibilnosti označeni su masno otisnutim fontom.



Tablica 60.

*Rezultati medijacijskih analiza odnosa proceduralnog znanja menadžera u kompetenciji donošenja odluka (TSP-DO), procjene ponašanja menadžera na kompetenciji donošenja odluka (P-DO) i psihološke sigurnosti podređenih (P-SIG) (N = 206)*

	<i>b</i>	Donji 95% CrI	Gornji 95% CrI
Direktni efekt TSP-DO na P-DO	<b>0.14</b>	<b>0.03</b>	<b>0.25</b>
Direktni efekt P-DO na P-SIG	<b>1.90</b>	<b>0.86</b>	<b>2.82</b>
Direktni efekt TSP-DO na P-SIG	-0.06	-0.46	0.26
Indirektni efekt TSP-DO na P-SIG preko P-DO	<b>0.25</b>	<b>0.06</b>	<b>0.58</b>

*Legenda:* Statistički značajni efekti i njihovi intervali kredibilnosti označeni su masno otisnutim fontom.

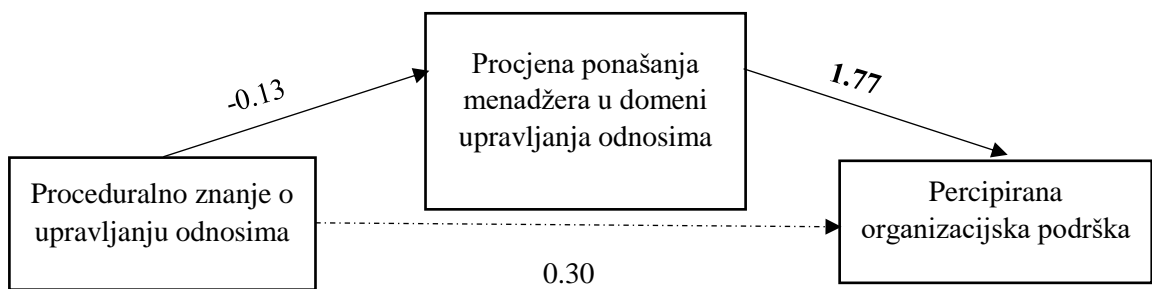
Rezultati dopunskih medijacijskih analiza pokazuju da proceduralno znanje iz domena motiviranja podređenih i upravljanja odnosima ima pozitivan i značajan direktni efekt na psihološku sigurnost podređenih (tablice 48 i 57). U skladu s korelacijskom analizom, proceduralno znanje iz domene upravljanja odnosima imalo je značajan negativan direktni efekt na radnu angažiranost (Tablica 55). Ipak, ovaj efekt je relativno malen, s intervalima kredibilnosti koji se usko kreću blizu nule (od -0.12 do -0.001). Ponašanja menadžera u različitim domenama većinom su imala pozitivne i značajne direktne efekte na radne ishode podređenih – ponašanja iz svih domena osim motiviranja podređenih značajno su predviđala psihološku sigurnost; ponašanja iz domena razvoja podređenih, upravljanja timskim radom i upravljanja odnosima imala su značajan direktni efekt na percipiranu organizacijsku podršku, a jedino je ponašanje iz domene upravljanja odnosima imalo značajan direktni efekt na radnu angažiranost.

Središnja pretpostavka medijacijskih modela bila je da će proceduralno znanje iz različitih domena biti indirektno povezano s radnim ishodima posredstvom ponašanja u sadržajno odgovarajućim domenama. Kod većine domena nismo pronašli dokaze u prilog ovoj hipotezi. Iznimku čine domene upravljanja odnosima i donošenja odluka. Indirektni efekt TSP-UO posredstvom ponašanja na kompetenciji upravljanja odnosima bio je značajan u predviđanju percipirane organizacijske podrške i psihološke sigurnosti, ali u negativnom smjeru

(tablice 56 i 57). Nasuprot tome, proceduralno znanje u domeni donošenja odluka (TSP-DO) bilo je pozitivno povezano sa psihološkom sigurnosti podređenih posredstvom ponašanja menadžera u ovoj domeni (tablica 60). Ove medijacijske analize grafički su prikazane na slikama 6 – 8.

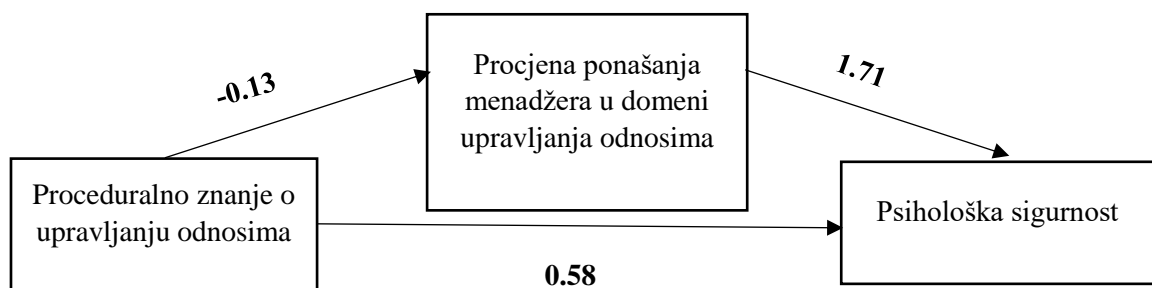
Rezultati medijacijskih analiza za domenu upravljanja odnosima suprotni su našim očekivanjima. Iz slika 6 i 7 vidi se da je proceduralno znanje iz ove domene negativno povezano s procjenom ponašanja menadžera u ovoj domeni, ali da je procjena ponašanja menadžera pozitivno povezana s percipiranom organizacijskom podrškom i psihološkom sigurnosti podređenih. Prema tome, budući da je indirektni efekt umnožak ova dva regresijska koeficijenta, on je u oba slučaja negativan (tablica 57 i 58). Drugim riječima, menadžere koji imaju višu razinu proceduralnog znanja u domeni upravljanja odnosima njihovi podređeni percipiraju kao manje vješte u ovoj domeni, a to posljedično dovodi do niže percipirane organizacijske podrške i psihološke sigurnosti. Pritom je posebno zanimljiv nalaz da je direktni efekt proceduralnog znanja iz upravljanja odnosima pozitivno i značajno povezan sa psihološkom sigurnosti podređenih (korelacija između ova dva konstrukta iznosila je  $.19, p = .13$ ). Čini se da menadžeri s višim proceduralnim znanjem u ovoj domeni na neki način stvaraju osjećaj psihološke sigurnosti u timu, ali to nije putem ponašanja u ovoj domeni. Uz to, ova dimenzija proceduralnog znanja ima negativne korelacije s procjenom ponašanja u domeni razvoja podređenih, a korelacije s ponašanjem u domenama motiviranja podređenih, upravljanja timskim radom i transformacijskog vođenja su vrlo niske i nisu statistički značajne. Ove korelacije ukazuju na to da se među preostalim domenama ponašanja vjerojatno ne nalazi mehanizam kojim proceduralno znanje iz domene upravljanja odnosima doprinosi višoj psihološkoj sigurnosti.

Negativna povezanost proceduralnog znanja s procjenom ponašanja u domeni upravljanja odnosima mogla bi ukazivati na to da smo u ovoj domeni prvenstveno zahvatili motivaciju za političkim djelovanjem u organizaciji više nego političku vještinu (Ferris i sur., 2007). Drugim riječima, moguće je da menadžeri s visokim rezultatom u ovoj domeni proceduralnog znanja pred svojim podređenima ostavljaju dojam ljudi koji previše „taktiziraju“ u odnosima s drugima ili se žele probiti na višu poziciju u organizaciji. Ovo bi također mogao biti glavni razlog zbog koje smo pronašli negativnu korelaciju između proceduralnog znanja iz ove domene i radne angažiranosti. Istovremeno, ovakvo političko ponašanje moglo bi rezultirati većom količinom resursa za radni tim, što bi posljedično moglo dovesti do većeg osjećaja psihološke sigurnosti (Edmondson i Lei, 2014).



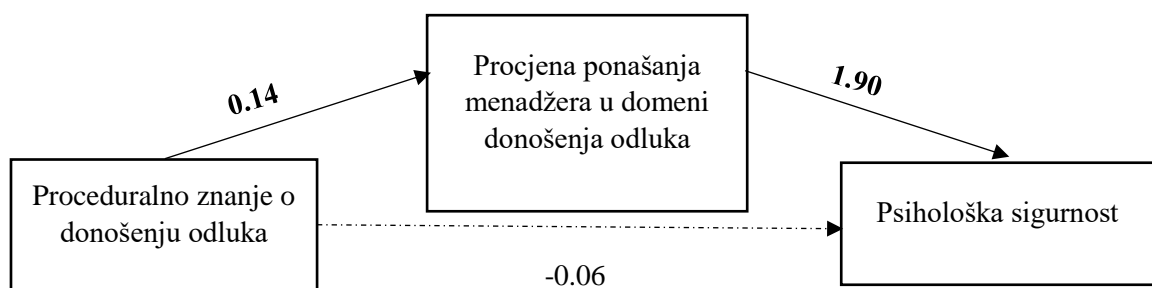
Slika 6. Dopunska medijacijska analiza odnosa između proceduralnog znanja i ponašanja menadžera u domeni upravljanja odnosima i percipirane organizacijske podrške

Legenda: statistički značajni koeficijenti otisnuti su masnim fontom



Slika 7. Medijacijska analiza odnosa između proceduralnog znanja i ponašanja menadžera u domeni upravljanja odnosima i psihološke sigurnosti

Legenda: statistički značajni koeficijenti otisnuti su masnim fontom



Slika 8. Medijacijska analiza odnosa između proceduralnog znanja i ponašanja menadžera u domeni donošenja odluka i psihološke sigurnosti

Legenda: statistički značajni koeficijenti otisnuti su masnim fontom

Za razliku od domene upravljanja odnosima, u domeni donošenja odluka pronašli smo značajan indirektni efekt za psihološku sigurnost u očekivanom smjeru (Tablica 60). Slika 8 pokazuje da je proceduralno znanje iz ove domene pozitivno povezano procjenom ponašanja menadžera, a ponašanje je pozitivno povezano sa psihološkom sigurnosti podređenih. Direktni

efekt proceduralnog znanja na psihološku sigurnost nije bio statistički značajan, odnosno naši rezultati ukazuju na potpunu medijaciju efekta proceduralnog znanja posredstvom ponašanja u ovoj domeni. Menadžeri koji imaju visoko proceduralno znanje iz ove domene razumiju da pri donošenju odluka trebaju pretraživati informacije iz različitih izvora, i tražiti informacije koje nisu u skladu s njihovim originalnim mišljenjem ili stavom. Ovo znanje očituje se u njihovom ponašanju koje podređeni percipiraju i koje posljedično dovodi do veće psihološke sigurnosti u timu.

Na kraju, treći cilj dopunskih analiza bio je utvrditi predviđaju li pojedine domene proceduralnog znanja radnu uspješnost putem procjena transformacijskog vođenja. U tu svrhu proveli smo medijacijske analize s pojedinim domenama proceduralnog znanja kao prediktorom transformacijskim stilom vođenja kao medijatorom. Rezultati ovih medijacijskih analiza nalaze se u tablicama 61 – 75.

Tablica 61.

*Rezultati medijacijskih analiza odnosa proceduralnog znanja menadžera na kompetenciji motiviranja podređenih (TSP-MP), procjene transformacijskog vođenja od strane podređenih (TV-P) i radne angažiranosti podređenih (RA) (N = 206)*

	<i>b</i>	Donji 95% CrI	Gornji 95% CrI
Direktni efekt TSP-MP na TV-P	<b>0.26</b>	<b>0.02</b>	<b>0.56</b>
Direktni efekt TV-P na RA	<b>0.09</b>	<b>0.04</b>	<b>0.16</b>
Direktni efekt TSP-MP na RA	-0.01	-0.07	0.07
Indirektni efekt TSP-MP na RA preko TV-P	<b>0.02</b>	<b>0.00</b>	<b>0.06</b>

Tablica 62.

*Rezultati medijacijskih analiza odnosa proceduralnog znanja menadžera u kompetenciji motiviranja podređenih (TSP-MP), procjene transformacijskog vođenja od strane podređenih (TV-P) i percipirane organizacijske podrške podređenih (POP) (N = 206)*

	<i>b</i>	Donji 95% CrI	Gornji 95% CrI
Direktni efekt TSP-MP na TV-P	0.26	-0.03	0.56
Direktni efekt TV-P na POP	<b>0.65</b>	<b>0.04</b>	<b>1.15</b>
Direktni efekt TSP-MP na POP	0.12	-0.51	0.74
Indirektni efekt TSP-MP na POP preko TV-P	0.16	-0.03	0.41

*Legenda:* Statistički značajni efekti i njihovi intervali kredibilnosti označeni su masno otisnutim fontom.

Tablica 63.

*Rezultati medijacijskih analiza odnosa proceduralnog znanja menadžera u kompetenciji motiviranja podređenih (TSP-MP), procjene transformacijskog vođenja od strane podređenih (TV-P) i psihološke sigurnosti podređenih (P-SIG) (N = 206)*

	<i>b</i>	Donji 95% CrI	Gornji 95% CrI
Direktni efekt TSP-MP na TV-P	0.24	-0.10	0.52
Direktni efekt TV-P na P-SIG	<b>0.63</b>	<b>0.40</b>	<b>0.84</b>
Direktni efekt TSP-MP na P-SIG	<b>0.40</b>	<b>0.11</b>	<b>0.71</b>
Indirektni efekt TSP-MP na P-SIG preko TV-P	0.15	-0.05	0.35

*Legenda:* Statistički značajni efekti i njihovi intervali kredibilnosti označeni su masno otisnutim fontom.

Tablica 64.

*Rezultati medijacijskih analiza odnosa proceduralnog znanja menadžera na kompetenciji razvoja podređenih (TSP-RP), procjene transformacijskog vođenja od strane podređenih (TV-P) i radne angažiranosti podređenih (RA) (N = 206)*

	<i>b</i>	Donji 95% CrI	Gornji 95% CrI
Direktni efekt TSP-RP na TV-P	0.14	-0.13	0.45
Direktni efekt TV-P na RA	<b>0.09</b>	<b>0.05</b>	<b>0.16</b>
Direktni efekt TSP-RP na RA	-0.04	-0.11	0.04
Indirektni efekt TSP-RP na RA preko TV-P	0.01	-0.01	0.04

Tablica 65.

*Rezultati medijacijskih analiza odnosa proceduralnog znanja menadžera u kompetenciji razvoja podređenih (TSP-RP), procjene transformacijskog vođenja od strane podređenih (TV-P) i percipirane organizacijske podrške podređenih (POP) (N = 206)*

	<i>b</i>	Donji 95% CrI	Gornji 95% CrI
Direktni efekt TSP-RP na TV-P	0.10	-0.21	0.39
Direktni efekt TV-P na POP	<b>0.66</b>	<b>0.05</b>	<b>1.17</b>
Direktni efekt TSP-RP na POP	-0.27	-0.85	0.47
Indirektni efekt TSP-RP na POP preko TV-P	0.06	-0.11	0.35

*Legenda:* Statistički značajni efekti i njihovi intervali kredibilitnosti označeni su masno otisnutim fontom.

Tablica 66.

*Rezultati medijacijskih analiza odnosa proceduralnog znanja menadžera u kompetenciji razvoja podređenih (TSP-RP), procjene transformacijskog vođenja od strane podređenih (TV-P) i psihološke sigurnosti podređenih (P-SIG) (N = 206)*

	<i>b</i>	Donji 95% CrI	Gornji 95% CrI
Direktni efekt TSP-RP na TV-P	0.09	-0.26	0.41
Direktni efekt TV-P na P-SIG	<b>0.66</b>	<b>0.42</b>	<b>0.88</b>
Direktni efekt TSP-RP na P-SIG	0.26	-0.09	0.56
Indirektni efekt TSP-RP na P-SIG preko TV-P	0.06	-0.17	0.27

*Legenda:* Statistički značajni efekti i njihovi intervali kredibilitnosti označeni su masno otisnutim fontom.

Tablica 67.

*Rezultati medijacijskih analiza odnosa proceduralnog znanja menadžera na kompetenciji upravljanja timskim radom (TSP-UT), procjene transformacijskog vođenja od strane podređenih (TV-P) i radne angažiranosti podređenih (RA) (N = 206)*

	<i>b</i>	Donji 95% CrI	Gornji 95% CrI
Direktni efekt TSP-UT na TV-P	0.01	-0.35	0.42
Direktni efekt TV-P na RA	<b>0.08</b>	<b>0.05</b>	<b>0.14</b>
Direktni efekt TSP-UT na RA	0.01	-0.09	0.07
Indirektni efekt TSP-UT na RA preko TV-P	0.00	-0.03	0.04

Tablica 68.

*Rezultati medijacijskih analiza odnosa proceduralnog znanja menadžera u kompetenciji upravljanja timskim radom (TSP-UT), procjene transformacijskog vođenja od strane podređenih (TV-P) i percipirane organizacijske podrške podređenih (POP) (N = 206)*

	<i>b</i>	Donji 95% CrI	Gornji 95% CrI
Direktni efekt TSP-UT na TV-P	0.02	-0.37	0.40
Direktni efekt TV-P na POP	<b>0.67</b>	<b>0.04</b>	<b>1.12</b>
Direktni efekt TSP-UT na POP	0.13	-0.68	1.21
Indirektni efekt TSP-UT na POP preko TV-P	0.02	-0.24	0.29

*Legenda:* Statistički značajni efekti i njihovi intervali kredibilnosti označeni su masno otisnutim fontom.

Tablica 69.

*Rezultati medijacijskih analiza odnosa proceduralnog znanja menadžera u kompetenciji upravljanja timskim radom (TSP-UT), procjene transformacijskog vođenja od strane podređenih (TV-P) i psihološke sigurnosti podređenih (P-SIG) (N = 206)*

	<i>b</i>	Donji 95% CrI	Gornji 95% CrI
Direktni efekt TSP-UT na TV-P	0.01	-0.40	0.37
Direktni efekt TV-P na P-SIG	<b>0.67</b>	<b>0.42</b>	<b>0.88</b>
Direktni efekt TSP-UT na P-SIG	-0.02	-0.38	0.41
Indirektni efekt TSP-UT na P-SIG preko TV-P	0.01	-0.28	0.26

*Legenda:* Statistički značajni efekti i njihovi intervali kredibilnosti označeni su masno otisnutim fontom.



Tablica 70.

*Rezultati medijacijskih analiza odnosa proceduralnog znanja menadžera na kompetenciji upravljanja odnosima (TSP-UO), procjene transformacijskog vođenja od strane podređenih (TV-P) i radne angažiranosti podređenih (RA) (N = 206)*

	<i>b</i>	Donji 95% CrI	Gornji 95% CrI
Direktni efekt TSP-UO na TV-P	-0.15	-0.41	0.13
Direktni efekt TV-P na RA	<b>0.08</b>	<b>0.04</b>	<b>0.15</b>
Direktni efekt TSP-UO na RA	-0.07	-0.12	-0.00
Indirektni efekt TSP-UO na RA preko TV-P	-0.01	-0.04	0.01

Tablica 71.

*Rezultati medijacijskih analiza odnosa proceduralnog znanja menadžera u kompetenciji upravljanja odnosima (TSP-UO), procjene transformacijskog vođenja od strane podređenih (TV-P) i percipirane organizacijske podrške podređenih (POP) (N = 206)*

	<i>b</i>	Donji 95% CrI	Gornji 95% CrI
Direktni efekt TSP-UO na TV-P	-0.22	-0.49	0.10
Direktni efekt TV-P na POP	<b>0.61</b>	<b>0.08</b>	<b>1.08</b>
Direktni efekt TSP-UO na POP	0.09	-0.49	0.70
Indirektni efekt TSP-UO na POP preko TV-P	-0.12	-0.39	0.06

*Legenda:* Statistički značajni efekti i njihovi intervali kredibilitnosti označeni su masno otisnutim fontom.

Tablica 72.

*Rezultati medijacijskih analiza odnosa proceduralnog znanja menadžera u kompetenciji upravljanja odnosima (TSP-UO), procjene transformacijskog vođenja od strane podređenih (TV-P) i psihološke sigurnosti podređenih (P-SIG) (N = 206)*

	<i>b</i>	Donji 95% CrI	Gornji 95% CrI
Direktni efekt TSP-UO na TV-P	-0.20	-0.51	0.12
Direktni efekt TV-P na P-SIG	<b>0.69</b>	<b>0.46</b>	<b>0.94</b>
Direktni efekt TSP-UO na P-SIG	<b>0.46</b>	<b>0.11</b>	<b>0.75</b>
Indirektni efekt TSP-UO na P-SIG preko TV-P	-0.13	-0.40	0.07

*Legenda:* Statistički značajni efekti i njihovi intervali kredibilnosti označeni su masno otisnutim fontom.

Tablica 73.

*Rezultati medijacijskih analiza odnosa proceduralnog znanja menadžera na kompetenciji donošenja odluka (TSP-DO), procjene transformacijskog vođenja od strane podređenih (TV-P) i radne angažiranosti podređenih (RA) (N = 206)*

	<i>b</i>	Donji 95% CrI	Gornji 95% CrI
Direktni efekt TSP-DO na TV-P	-0.19	-0.13	0.52
Direktni efekt TV-P na RA	<b>0.10</b>	<b>0.05</b>	<b>0.17</b>
Direktni efekt TSP-DO na RA	-0.06	-0.11	0.02
Indirektni efekt TSP-DO na RA preko TV-P	0.02	-0.02	0.06

Tablica 74.

*Rezultati medijacijskih analiza odnosa proceduralnog znanja menadžera u kompetenciji donošenja odluka (TSP-DO), procjene transformacijskog vođenja od strane podređenih (TV-P) i percipirane organizacijske podrške podređenih (POP) (N = 206)*

	<i>b</i>	Donji 95% CrI	Gornji 95% CrI
Direktni efekt TSP-DO na TV-P	0.18	-0.08	0.48
Direktni efekt TV-P na POP	<b>0.69</b>	<b>0.07</b>	<b>1.21</b>
Direktni efekt TSP-DO na POP	-0.36	-0.99	0.27
Indirektni efekt TSP-DO na POP preko TV-P	-0.10	-0.05	0.38

*Legenda:* Statistički značajni efekti i njihovi intervali kredibilnosti označeni su masno otisnutim fontom.

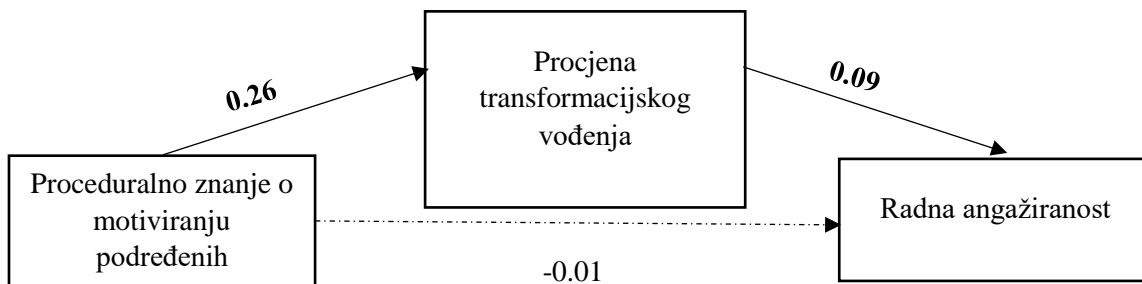
Tablica 75.

*Rezultati medijacijskih analiza odnosa proceduralnog znanja menadžera u kompetenciji donošenja odluka (TSP-DO), procjene transformacijskog vođenja od strane podređenih (TV-P) i psihološke sigurnosti podređenih (P-SIG) (N = 206)*

	<i>b</i>	Donji 95% CrI	Gornji 95% CrI
Direktni efekt TSP-DO na TV-P	0.17	-0.18	0.44
Direktni efekt TV-P na P-SIG	<b>0.66</b>	<b>0.42</b>	<b>0.89</b>
Direktni efekt TSP-DO na P-SIG	<b>0.06</b>	<b>-0.31</b>	<b>0.37</b>
Indirektni efekt TSP-DO na P-SIG preko TV-P	0.11	-0.11	0.32

*Legenda:* Statistički značajni efekti i njihovi intervali kredibilnosti označeni su masno otisnutim fontom.

Jedini indirektni efekt koji se pokazao statistički značajnim je efekt proceduralnog znanja iz motiviranja podređenih na radnu angažiranost putem transformacijskog vođenja (Tablica 61, Slika 9). Pritom treba uzeti u obzir da je ovaj efekt gotovo neznatan (iznosi 0.02, a intervali kredibilnosti kreću se od 0.002 do 0.06), ali teorijski očekivan budući da su odgovori u TSP-MP temeljeni na transformacijskom vođenju. Nadalje, u skladu s korelacijskim analizama, pronašli smo značajan direktni efekt proceduralnog znanja iz domene motiviranja podređenih na psihološku sigurnost podređenih, a procjena transformacijskog vođenja imala je pozitivan i značajan direktni efekt na sva tri kriterija radne uspješnosti.



*Slika 9.* Medijacijska analiza odnosa između proceduralnog znanja u domeni motiviranja podređenih, transformacijskog vođenja i radne angažiranosti

*Legenda:* statistički značajni koeficijenti otisnuti su masnim fontom

Zaključno, rezultati Studije 2 pokazali su da proceduralno znanje ima pozitivne povezanosti s nekim karakteristikama menadžera - deklarativnim znanjem, inteligencijom, otvorenosti prema iskustvu i aktivnim otvorenim mišljenjem. Uz to, proceduralno znanje ima negativnu povezanost s neuroticizmom. Kad je riječ o kriterijima radne uspješnosti, nismo pronašli povezanost proceduralnog znanja s radnom angažiranosti i s percipiranom organizacijskom podrškom, ali pronašli smo umjereno snažnu korelaciju između proceduralnog znanja i psihološke sigurnosti podređenih. Uz to, proceduralno znanje objašnjava dodatnih 5.5% varijance psihološke sigurnosti povrh ostalih karakteristika menadžera. Prema tome, djelomično smo potvrdili prvu hipotezu. Međutim, nismo pronašli dokaze u prilog drugoj i trećoj hipotezi - proceduralno znanje menadžera izraženo kao ukupni rezultat na TSP-u nije bilo povezano s kriterijima radne uspješnosti posredstvom ponašanja menadžera.

Dopunske analize ponovno su uputile na vrijednost korištenja rezultata na pojedinim domenama proceduralnog znanja. Pojedine domene proceduralnog znanja imale su teorijski očekivane korelacije sa sadržajno odgovarajućim domenama deklarativnog znanja; domena motiviranja podređenih značajno je korelirale s transformacijskim vođenjem, a domena

donošenja odluka s aktivnim otvorenim mišljenjem. Uz to, domene motiviranja i razvoja podređenih značajno su korelirale sa psihološkom sigurnosti podređenih. Neočekivano, proceduralno znanje iz domene upravljanja odnosima statistički je značajno i umjereno koreliralo s radnom angažiranosti podređenih, ali u negativnom smjeru. Suprotno našim očekivanjima, pronašli smo da proceduralno znanje iz domene upravljanja odnosima indirektno predviđa percipiranu organizacijsku podršku i psihološku sigurnost putem ponašanja u ovoj domeni, ali u negativnom smjeru – menadžere s višom razinom znanja na ovoj domeni podređeni vide lošijima u upravljanju odnosima, što dovodi do niže percipirane organizacijske podrške i psihološke sigurnosti. Istovremeno, proceduralno znanje iz ove domene imalo je pozitivan i statistički značajan direktni efekt na psihološku sigurnost. Uz to, pronašli smo da proceduralno znanje iz domene donošenja odluka indirektno predviđa više razine psihološke sigurnosti posredstvom ponašanja menadžera u ovoj domeni. Na kraju, proceduralno znanje iz domene motiviranja podređenih bilo je pozitivno povezano s radnom angažiranosti posredstvom transformacijskog vođenja menadžera.

## **RASPRAVA**

S obzirom na važnost koju menadžeri imaju u ostvarivanju organizacijskih ciljeva, produktivnosti, razvoju i dobrobiti zaposlenika, njihova selekcija i razvoj trebali bi biti visoko na listi prioriteta stručnjacima u području upravljanja ljudskim resursima. Ipak, znanstvena literatura, kao i anegdotalni dokazi koji su često predmet medijskih naslova, pokazuju da su menadžeri često neuspješni u svom poslu. Praksa pokazuje da organizacije nerijetko promoviraju pogrešne ljude na menadžerske pozicije, ne vodeći računa o osobnim karakteristikama potrebnima za uspješno vođenje ljudi. Uz to, programi edukacije i razvoja menadžera u pravilu su manjkavi i ne fokusiraju se na razvoj mjerljivih ponašanja koja su dokazano povezana s uspješnosti u menadžerskom poslu (Pfeffer, 2015).

Desetljeća istraživanja vođenja jasno pokazuju važnu ulogu koju karakteristike menadžera poput osobina ličnosti i inteligencije te stilovi ponašanja poput transformacijskog vođenja imaju u njihovoj radnoj uspješnosti. Istovremeno, ova istraživanja otvaraju prostor za daljnji razvoj teorije i prakse u području vođenja, i to na dva načina. Prvo, istraživanja su u pravilu odvojeno ispitivala različite karakteristike i ponašanja menadžera, što je rezultiralo nedostatkom sinteze ovih nalaza koja bi mogla usmjeriti budući teorijski napredak, ali i dati jasniju sliku stručnjacima u području ljudskih resursa u planiranju selekcije i razvoja menadžera. Drugo, velika većina istraživanja vođenja prvenstveno se bavi temeljnim osobnim

karakteristikama poput ličnosti i inteligencije. Međutim, metode kojima se mjere ove karakteristike nemaju pojavnu valjanost koja bi ih učinila privlačnima kandidatima i stručnjacima u području ljudskih resursa. Osim toga, riječ je o stabilnim karakteristikama koje je u velikoj mjeri teško razvijati u odrasloj dobi.

Kako bismo odgovorili na nedostatak integracije različitih karakteristika i stilova ponašanja menadžera, naše istraživačke probleme postavili smo u okviru utjecajnog integriranog modela vođenja DeRuea i suradnika (2011) prema kojem stilovi ponašanja menadžera imaju medijacijsku ulogu između njihovih karakteristika i radne uspješnosti. Pritom je središnji konstrukt našeg rada proceduralno znanje menadžera kao: a) karakteristika koja se može mjeriti znanstveno utvrđenim metodama visoke pojavne valjanosti; b) karakteristika koja je podložna promjeni te kao takva može biti temelj za programe razvoja menadžera. S obzirom na navedeno, u ovom istraživanju postavili smo dva istraživačka problema. Provjerili smo doprinosi li proceduralno znanje o vođenju predviđanju radne uspješnosti povrh ostalih karakteristika menadžera (inteligencija, ličnost, politička vještina, aktivno otvoreno mišljenje, deklarativno znanje) te imaju li stilovi vođenja/ponašanja menadžera medijacijsku ulogu između proceduralnog znanja i radne uspješnosti menadžera. U tu svrhu, u opsežnom preliminarnom istraživanju identificirali smo pet generičkih kompetencija vođenja – motiviranje podređenih, razvoj podređenih, upravljanje timskim radom, upravljanje odnosima i donošenje odluka. Sadržaj ovih kompetencija predstavlja domenu znanja potrebnog za vođenje ljudi. Kako bismo mjerili proceduralno znanje iz ove domene razvili smo test situacijske prosudbe. Stilove ponašanja menadžera operacionalizirali smo kao njihov transformacijski stil vođenja i kao ponašanje prema našem kompetencijskom modelu. Radnu uspješnost menadžera mjerili smo kao ishode podređenih na poslu – radnu angažiranost, percipiranu organizacijsku podršku i psihološku sigurnost.

U dvije studije koje smo proveli na uzorcima menadžera i njihovih podređenih, većinom nismo pronašli dokaze u prilog našim očekivanjima. Za početak, očekivali smo da će proceduralno znanje o vođenju ljudi igrati važnu ulogu u radnoj uspješnosti menadžera povrh ostalih karakteristika, međutim dobiveni rezultati su mješoviti. Proceduralno znanje menadžera (izraženo kao ukupni rezultat u testu situacijske prosudbe) u dvije studije nije bilo značajno povezano s radnom angažiranosti ni s percipiranom organizacijskom podrškom, ali bilo je pozitivno povezano sa psihološkom sigurnosti podređenih (Studija 2). Točnije, proceduralno

znanje objašnjavalo je 5.5% dodatne varijance psihološke sigurnosti povrh ostalih karakteristika menadžera.

Nadalje, očekivali smo da će proceduralno znanje menadžera biti povezano s njihovom radnom uspješnosti posredstvom njihovog ponašanja/stila vođenja. Ipak, nismo pronašli dokaze u prilog tome da ponašanje menadžera ima medijacijsku ulogu između proceduralnog znanja i radne uspješnosti ni u slučaju kad smo ponašanje mjerili na temelju pet kompetencija vođenja (*hipoteza 2*) ni u slučaju kad smo ga mjerili kao transformacijski stil vođenja (*hipoteza 3*). Na kraju, dopunske analize pokazale su vrijednost korištenja pojedinih domena proceduralnog znanja u predviđanju radne uspješnosti. Tako se pokazalo da domene motiviranja i razvoja podređenih pozitivno koreliraju sa psihološkom sigurnosti (Studija 2), a domena timskog rada korelirala je s radnom angažiranosti izraženom putem uprosječenih rezultata podređenih (Studija 1). Obećavajuć je i nalaz prema kojem je proceduralno znanje iz domene donošenja odluka bilo pozitivno povezano sa psihološkom sigurnosti posredstvom ponašanja menadžera u ovoj domeni. Uz to, pokazalo se da je proceduralno znanje iz domene motiviranja podređenih povezano s radnom angažiranosti putem transformacijskog vođenja menadžera. Neočekivano, u Studiji 1 pronašli smo negativan direktni efekt proceduralnog znanja iz domene motiviranja podređenih na radnu angažiranost, nakon što se kontrolira efekt transformacijskog vođenja. Drugi neočekivan nalaz je negativni indirektni efekt proceduralnog znanja iz domene upravljanja odnosima na percipiranu organizacijsku podršku i psihološku sigurnost posredstvom ponašanja menadžera u ovoj domeni (Studija 2). Istovremeno, proceduralno znanje iz ove domene imalo je pozitivan direktni efekt na psihološku sigurnost.

Ovaj rad nudi dva važna znanstvena doprinosa u području vođenja. Prvi doprinos odnosi se na psihološke odrednice menadžerske uspješnosti u cjelini. Naime, ovo je jedan od prvih radova u području koji je empirijski testirao integrirani model vođenja, pritom koristeći širok raspon različitih karakteristika (inteligencija, ličnost, politička vještina, aktivno otvoreno mišljenje, deklarativno i proceduralno znanje) menadžera. Uz to, stilove ponašanja menadžera temeljili smo na transformacijskom stilu vođenja koji ima snažnu teorijsku i empirijsku osnovu, ali i na kompetencijskom modelu koji smo razvili za potrebe ovog istraživanja.

Drugi, središnji doprinos ovog rada specifično se odnosi na empirijsku provjeru proceduralnog znanja kao odrednice menadžerske uspješnosti unutar integriranog modela vođenja. Osim što je ovo jedan od prvih radova koji promatra proceduralno znanje iz

perspektive integriranog modela vođenja, važan doprinos našeg istraživanja proizlazi i iz načina na koji smo operacionalizirali proceduralno znanje o vođenju ljudi testom situacijske prosudbe, vodeći se teorijskim modelom znanja o poslu Motowidla i suradnika (2006) i literaturom iz područja menadžerskih kompetencija. Za početak, opsežno razrađenom metodologijom pronašli smo pet kompetencija vođenja koje bi trebale imati univerzalnu važnost na svim menadžerskim poslovima – motiviranje podređenih, razvoj podređenih, upravljanje odnosima, upravljanje timskim radom i donošenje odluka. Ovih pet kompetencija poslužile su nam za definiranje domene znanja koju smo nastojali mjeriti TSP-om za vođenje. Prema tome, dok većina TSP-ova u području vođenja nema jasnu teorijsku podlogu i uglavnom se temelji na empirijskom i racionalnom/stručnom bodovanju, TSP koji smo razvili za potrebe ovog rada sadržajno jasno proizlazi iz pet domena proceduralnog znanja i dobro utvrđenih psihologijskih konstrukata koji su povezani s ovim domenama – transformacijskog vođenja, političke vještine i aktivnog otvorenog mišljenja.

### **Odnosi konstrukata unutar integriranog modela vođenja**

Ovaj rad predstavlja jedan od rijetkih pokušaja empirijske provjere integriranog modela vođenja, pritom uzimajući u obzir višestruke karakteristike i stilove ponašanja menadžera. Iako je proceduralno znanje karakteristika koja je u središtu rada, za početak ćemo se osvrnuti na odnose između ostalih karakteristika i stilova ponašanja unutar modela te na njihovu povezanost s radnom uspješnosti menadžera. Naši rezultati pokazuju da osobine ličnosti slabo predviđaju odabrane kriterije radne uspješnosti. Konkretno, u prvoj studiji jedino je ugodnost bila pozitivno, a otvorenost negativno povezana s percipiranom organizacijskom podrškom, ali ove rezultate nismo uspjeli replicirati u drugoj studiji gdje je jedino ugodnost bila pozitivno povezana sa psihološkom sigurnosti.

Za razliku od kriterija radne uspješnosti, ličnost je konzistentnije korelirala s ponašanjem menadžera. Ovakav nalaz i proizlazi iz integriranog modela vođenja, budući da su sami kriteriji radne uspješnosti konceptualno udaljeniji od karakteristika nego što su to ponašanja menadžera. U prvoj studiji, ponašanje menadžera u pet domena vođenja (izraženo kao ukupni rezultat na svih pet domena) bilo je negativno povezano s neuroticizmom te pozitivno sa savjesnosti i otvorenosti. U drugoj studiji, u kojoj su podređeni procijenili ponašanje menadžera, pronašli smo pozitivnu povezanost s ugodnosti i negativnu s neuroticizmom. Ugodnost je jedina osobina koja je u obje studije pozitivno korelirala s



procjenama transformacijskog vođenja od strane podređenih ( $r = .36$  i  $r = .29$ ), dok je neuroticizam imao negativnu korelaciju s ovim konstruktom u Studiji 2 ( $r = -.18$ ). Pritom, veličine ovih korelacija donekle odgovaraju meta-analitičkim korelacijama koje ugodnost i emocionalna stabilnost (suprotni pol neuroticizma) imaju s vođenjem usmjerenim na odnose ( $r = .26$  i  $r = .15$ ) i s transformacijskim vođenjem ( $r = .14$  i  $r = .17$ ) (DeRue i sur., 2011). Povezanosti između ugodnosti i ponašanja menadžera u Studiji 2 ne iznenađuju s obzirom na to da smo procjene ponašanja menadžera uglavnom prikupili od podređenih, a ove procjene često odražavaju afekt podređenih prema nadređenom (Hansbrough i sur., 2015) koji će vjerojatnije biti viši ako je njihov nadređeni visoko na osobini ugodnosti. S obzirom na to da su radna angažiranost i percipirana organizacijska podrška kriteriji koji su prvenstveno afektivne prirode, donekle iznenađuje da ugodnost u dvije studije nije imala konzistentnije korelacije s ovim konstruktima.

Upravo afektivna priroda ovih kriterija radne uspješnosti mogla bi biti razlog zbog kojeg inteligencija ni u jednoj od dvije studije nije imala značajne korelacije s radnom angažiranosti i percipiranom organizacijskom podrškom. Međutim, inteligencija je u Studiji 2 bila umjereno povezana ( $r = .25$ ) sa psihološkom sigurnosti podređenih koja je po svojoj prirodi kriterij na razini grupe, odnosno radnog tima (DeRue i sur., 2011). Dodatno, ovaj nalaz mogao bi biti povezan s načinom na koji smo mjerili inteligenciju u Studiji 2. Naime, iako Test kognitivne reflektivnosti ima visoko zasićenje numeričkim faktorom inteligencije (Erceg i sur., 2020), konstrukt koji bi ovaj test originalno trebao zahvatiti, kognitivna reflektivnost, odnosi se na to koliko je osoba spremna preispitati prvu odluku koja joj intuitivno padne na pamet. Moguće je da menadžeri koji su skloniji kognitivnoj reflektivnosti u radu sa svojim timom češće preispituju različite ideje, što dovodi do toga da se njihovi podređeni osjećaju sigurnijima u iznošenju svog mišljenja. Ovo je također mogući razlog tome zašto inteligencija mjerena uobičajenim zadacima u prvoj studiji nije značajno korelirala s ponašanjem menadžera, dok je u drugoj studiji pozitivno korelirala i s procjenom transformacijskog vođenja i procjenom ponašanja u pet domena vođenja. Pritom je važno napomenuti da u prvoj studiji nismo mjerili psihološku sigurnost podređenih pa nemamo informaciju o tome kako bi inteligencija mjerena klasičnim zadacima korelirala s ovim ishodom.

Uz temeljne karakteristike menadžera poput ličnosti i inteligencije, također smo mjerili deklarativno znanje, političku vještinu i aktivno otvoreno mišljenje. Politička vještina je konstrukt čija je popularnost znatno porasla u području vođenja tijekom proteklih deset godina

(Maher i sur., 2021), ali aktivno otvoreno mišljenje je konstrukt koji do sad nije proučavan u kontekstu vođenja, a rijetko je korišten i u širem kontekstu organizacijskog ponašanja. Aktivno otvoreno mišljenje bilo je povezano jedino s percipiranom organizacijskom podrškom u prvoj studiji ( $r = .23$ ), dok deklarativno znanje nije bilo povezano s radnom uspješnosti menadžera. Međutim, u obje studije pronašli smo da je politička vještina značajno povezana s percipiranom organizacijskom podrškom ( $r = .26$  i  $r = .20$ ), dok je u Studiji 2 bila povezana i sa psihološkom sigurnosti ( $r = .28$ ). Ovi nalazi očekivani su s obzirom na sadržaj ova dva kriterija – podređeni čiji menadžer dobro razumije kako se povezati s njima i kako biti autentičan, percipiraju da dobivaju više podrške i osjećaju da mogu iznijeti svoje ideje u timu bez straha od kazne.

Za razliku od originalnog integriranog modela vođenja, u kojem se ponašanje menadžera temelji na Yuklovoj taksonomiji vođenja usmjerenog na zadatak, odnose i promjenu (2002), mi smo se usmjerili na ponašanja iz pet kompetencija vođenja koje smo pronašli u preliminarnom istraživanju, te na transformacijski stil vođenja koji je konceptualno najbliži usmjerenosti na promjenu iz Yuklove taksonomije. U skladu s meta-analizom DeRuea i suradnika (2011), pronašli smo da su ponašanja menadžera, kao neposrednije odrednice radne uspješnosti, bile snažnije povezane s kriterijima nego karakteristike menadžera. Procjene ponašanja od strane podređenih u obje studije su značajno i relativno visoko korelirale ( $r = .32 - .63$ ) sa svim kriterijima radne uspješnosti. Ipak, ove rezultate treba tumačiti s dozom opreza budući da smo podatke o ponašanju i radnoj uspješnosti prikupili iz istog izvora - podređenih. Povezano s tim, od samoprocjena ponašanja menadžera u Studiji 1, tek su domene razvoja podređenih i upravljanja timskog rada značajno korelirale s percipiranom organizacijskom podrškom ( $r = .21$  i  $r = .24$ ), a dodatne analize pokazale su da samoprocjena razvoja podređenih značajno korelira s radnom angažiranosti kad se koriste uprosječeni rezultati podređenih ( $r = .20$ ).

### **Odnosi proceduralnog znanja i konstrukata unutar integriranog modela vođenja**

Proceduralno znanje u literaturi se pokazalo kao važan prediktor ponašanja menadžera i njihove radne uspješnosti (npr., Heimann i sur., 2020; Peus i sur., 2013; Guenole i sur., 2015). Uz to, istraživanja i teorija pokazuju da proceduralno znanje obično korelira s drugim osobnim karakteristikama poput osobina ličnosti (Lievens i Motowidlo, 2016). Ovo istraživanje predstavlja jedan od prvih radova koji promatra proceduralno znanje menadžera u kontekstu integriranog modela vođenja. Prema tome, iako je glavni cilj našeg rada bio provjeriti na koji

način proceduralno znanje predviđa radnu uspješnost menadžera, ovaj rad istovremeno obuhvaća i odnose proceduralnog znanja s drugim karakteristikama i stilovima ponašanja menadžera.

Proceduralno znanje trebalo bi biti umjereno povezano s drugim karakteristikama osobe. Model znanja o poslu ove povezanosti jednim dijelom objašnjava konceptom implicitnih uvjerenja o učinkovitosti izražavanja osobina (engl. *implicit trait policy*) (Motowidlo i sur., 2006). Naime, ovisno o njihovim osobinama i iskustvu, ljudi razvijaju uvjerenja o tome kako se trebaju ponašati, odnosno koje osobine trebaju izraziti u različitim situacijama – primjerice, ekstrovertirana osoba sklonija je vjerovati da se u većini situacija najbolje ponašati druželjubivo i asertivno. Ova implicitna uvjerenja predstavljaju jednu od determinanti proceduralnog znanja. U skladu s tim, meta-analitički nalazi pokazuju da proceduralno znanje, mjereno TSP-ovima, u pravilu korelira s osobinama ličnosti (.13 - .31) i inteligencijom (.33 - .46) (McDaniel i sur. 2001, 2007; McDaniel i Nguyen, 2001).

Naši rezultati samo manjim dijelom repliciraju meta-analitičke nalaze. Tako smo pronašli da je proceduralno znanje (izraženo kao ukupni rezultat na TSP-u) koreliralo s ugodnosti u Studiji 1, a u Studiji 2 značajno je koreliralo s neuroticizmom, otvorenosti za iskustva i s inteligencijom. Prema tome, rezultati Studije 2 pokazuju da je, barem u nekoj mjeri, proceduralno znanje (mjereno revidiranom verzijom TSP-a) zasićeno inteligencijom menadžera, što je u skladu s ranijim meta-analizama. Nadalje, kad je riječ o izostanku korelacija s osobinama ličnosti, Beier i sur. (2018) navode da postoje situacije u kojima učinkovito ponašanje ovisi o izražavanju osobina koje osoba *ne posjeduje*. U tim situacijama osoba će se osloniti na znanje koje je stekla iskustvom na poslu. Drugim riječima, jedan od razloga zbog kojih nismo pronašli konzistentnije povezanosti između proceduralnog znanja i osobina ličnosti mogao bi biti taj da su menadžeri iskustvom na poslu naučili koja ponašanja su učinkovita, čak i ako ona nisu u skladu s njihovim osobinama ličnosti. Ako je to točno, ovaj nalaz mogao bi ukazivati na to da proceduralno znanje o vođenju mjereno našim TSP-om u većoj mjeri zahvaća znanje koje je specifično za posao, nego opće znanje o izražavanju različitih osobina.

S obzirom na navedeno, posebno zanimljiv nalaz našeg istraživanja čine povezanosti između proceduralnog i deklarativnog znanja. Slično konceptu implicitnih uvjerenja o učinkovitosti izražavanja osobina, ljudi imaju različita naivna uvjerenja o tome koje karakteristike i ponašanja čine dobrog vođu - implicitne teorije vođenja (Offerman i Coats,

2018). Implicitne teorije vođenja poslužile su nam kao konceptualni okvir u razvoju mjere deklarativnog znanja. Naime, zanimalo nas je što menadžeri misle o tome kako se dobar nadređeni treba ponašati u kontekstu našeg kompetencijskog modela. Prema tome, razvili smo kratku mjeru deklarativnog znanja gdje su menadžeri trebali odgovoriti koliko se slažu s tim da različita ponašanja (temeljena na pet kompetencija vođenja) čine dobrog nadređenog.

Pronašli smo da je proceduralno znanje izraženo kao ukupan rezultat na TSP-u značajno koreliralo s ukupnim rezultatom na deklarativnom znanju te da su četiri od pet domena proceduralnog znanja imale statistički značajne pozitivne korelacije s odgovarajućim domenama deklarativnog znanja. Treba imati na umu da su dobivene značajne korelacije niske (.13 - .21), ali slična veličina korelacija dobivena je u ranijim istraživanjima implicitnih uvjerenja o učinkovitosti izražavanja osobina ličnosti i proceduralnog znanja (Lievens i Motowidlo, 2016). Uz to, niske korelacije donekle su rezultat niskih pouzdanosti za mjere deklarativnog znanja u našem istraživanju budući da smo koristili samo dvije čestice po domeni znanja. Većina istraživanja do sad u pravilu je ispitivala implicitna uvjerenja o učinkovitosti izražavanja osobina ličnosti, međutim ovaj rad pokazuje kako se ova uvjerenja mogu mjeriti specifično u kontekstu menadžerskog posla – u formi deklarativnog znanja o izražavanju specifičnih kompetencija.

Od preostale dvije karakteristike menadžera, pronašli smo da je ukupno proceduralno znanje bilo značajno povezano s političkom vještinom u prvoj, ali ne i u drugoj studiji. Istovremeno, ukupno proceduralno znanje u obje je studije bilo povezano s aktivnim otvorenim mišljenjem, jednako kao i proceduralno znanje u domeni donošenja odluka. Ono što je zanimljivo kod aktivnog otvorenog mišljenja je da je riječ o konstrukt čija mjera nije tipična ljestvica samoprocjene, zato što se ovaj konstrukt ne odnosi na tipično ponašanje, već na uvjerenja pojedinca o tome koji je prikladan način donošenja odluka i traženja informacija. U tom smislu, rezultat na ovoj skali konceptualno nalikuje implicitnom uvjerenju o učinkovitom donošenju odluka. Ovo je dodatni dokaz u prilog tome da proceduralno znanje o vođenju barem djelomično odražava implicitna uvjerenja menadžera vezana uz pojedine domene vođenja.

Što se tiče odnosa proceduralnog znanja i stilova ponašanja, ukupni rezultat na TSP-u značajno je korelirao s transformacijskim vođenjem u Studiji 1, ali ne u Studiji 2. Kad je ponašanje bilo izraženo kao aritmetička sredina (samo)procjena ponašanja na svih pet kompetencija (viši rezultat ukazuje na veću izraženost kompetencija), pronašli smo značajnu

povezanost s TSP-om u prvoj, ali ne u drugoj studiji. Na razini pojedinih domena proceduralnog znanja, pronašli smo: a) da je motiviranje podređenih u obje studije bilo povezano s transformacijskim vođenjem; b) da su domene razvoja podređenih i upravljanja timskim radom bile pozitivno povezane sa samoprocjenom ponašanja na ovim domenama vođenja (Studija 1); c) da je domena donošenja odluka bila pozitivno povezana, a domena upravljanja odnosima negativno povezana s procjenom ponašanja u sadržajno odgovarajućoj domeni (Studija 2). U slučaju značajnih korelacija između proceduralnog znanja i ponašanja, veličine ovih korelacija ( $r = .15 - .32$ ) odgovarale su onima iz rada Guenolea i suradnika (2015) ( $r = .12 - .20$ ). Ovakve korelacije donekle su i očekivane između mjere maksimalne izvedbe (TSP) i tipičnog ponašanja menadžera (Heimann i sur, 2020).

Od kriterija radne uspješnosti, ukupno proceduralno znanje, kao ni pojedine domene proceduralnog znanja ni u jednoj studiji nisu bile povezane s percipiranom organizacijskom podrškom. Neočekivano, u Studiji 2 proceduralno znanje iz domene upravljanja odnosima bilo je negativno povezano s radnom angažiranosti ( $r = -.37$ ). Dodatne analize u Studiji 1 u kojima smo koristili uprosječene rezultate podređenih umjesto višerazinskih korelacija, pokazale su pozitivnu i značajnu korelaciju između domene upravljanja timskim radom i radne angažiranosti ( $r = .20$ ). Na kraju, najviše se ističe nalaz da je ukupno proceduralno znanje bilo pozitivno povezano sa psihološkom sigurnosti ( $r = .33$ , objašnjavajući 5.5% varijance povrhu ostalih karakteristika menadžera. Od pojedinih domena, proceduralno znanje iz domena motiviranja i razvoja podređenih bilo je značajno povezano s ovim kriterijem ( $r = .34$  i  $r = .21$ ).

Ranija istraživanja pokazuju da je vođenje važna odrednica radne angažiranosti, percipirane organizacijske podrške i psihološke sigurnosti podređenih (Bakker i Albrecht, 2018; Kurtessis i sur., 2015; Edmondson i Lei., 2014). Naši rezultati u obje studije također pokazuju da su ponašanja menadžera u pet domena vođenja kao i njihov transformacijski stil vođenja, pozitivno povezani s ovim kriterijima. Istovremeno, nismo pronašli povezanost proceduralnog znanja s percipiranom organizacijskom podrškom, dok su povezanosti domena proceduralnog znanja s radnom angažiranosti u dvije studije nekonzistentne. Iako smo psihološku sigurnost mjerili samo u Studiji 2, ipak se ističu veličina korelacija i postotak objašnjene varijance u ovom kriteriju koji se mogu pripisati proceduralnom znanju.

Ovi rezultati vjerojatno su posljedica prirode kriterijskih varijabli i sadržajne podudarnosti ovih kriterija s proceduralnim znanjem menadžera. Radna angažiranost i

percipirana organizacijska podrška su stavovi prema radu koji su po svojoj prirodi afektivni i čija razina analize je pojedinac. Pritom je radna angažiranost osobito ovisna o individualnim razlikama, ali i podložna fluktuacijama u vremenu (Bakker, 2014; Makikangas i sur., 2013). Prema tome, iako je ponašanje menadžera važno za ove kriterije, moguće je da su oni konceptualno udaljeniji od znanja menadžera nego što je to psihološka sigurnost. Za razliku od ova dva kriterija, psihološka sigurnost nije (primarno afektivni) stav prema radu, već konstrukt čija razina analize je grupa (radni tim) i odnosi se na dijeljena uvjerenja članova tima o tome koliko je unutar tima sigurno poduzimati rizike poput iznošenja novih ideja ili konstruktivnih kritika (Edmondson, 1999). Samim time, stvaranje psihološke sigurnosti u timu vjerojatnije je više pod utjecajem menadžera, odnosno ovaj kriterij konceptualno je bliži znanju menadžera nego što su to percipirana organizacijska podrška i radna angažiranost. Uz to, osim što je konceptualno bliži, moguće je da se proceduralno znanje menadžera i sadržajno bolje podudara s ovim kriterijem, odnosno da smo TSP-om izmjerili specifičan skup znanja kojim menadžeri prvenstveno djeluju na radnu uspješnost tima. U budućim istraživanjima bilo bi vrijedno provjeriti kako je proceduralno znanje iz ovih pet domena vođenja povezano s drugim konstruktima na razini radnog tima.

Na kraju, suštinski dio integriranog modela vođenja je da karakteristike menadžera doprinose radnoj uspješnosti posredstvom njihovog ponašanja. Ovu postavku modela provjerili smo na proceduralnom znanju menadžera. Nismo pronašli dokaze u prilog tome da proceduralno znanje izraženo kao ukupni rezultat na TSP-u indirektno dovodi do radne uspješnosti putem ponašanja, ali u dopunskim analizama pronašli smo nekoliko zanimljivih nalaza.

U Studiji 1 pronašli smo značajan negativan direktni efekt TSP-MP na percipiranu organizacijsku podršku u modelu u kojem smo transformacijsko vođenje postavili kao medijator. Budući da korelacija nultog reda između TSP-MP i percipirane organizacijske podrške nije značajna, ovaj efekt vjerojatno je posljedica statističke kontrole transformacijskog vođenja. Zanimljivo je primijetiti da je indirektni efekt u ovom modelu ostao na granici značajnosti. Prema tome, moguća interpretacija ovih rezultata je da proceduralno znanje iz ove domene prenosi pozitivan efekt na percipiranu podršku posredstvom transformacijskog vođenja. Istovremeno, menadžeri s visokim znanjem iz ove domene mogu se upustiti u neka ponašanja koja rezultiraju sniženom percipiranom podrškom. Sadržajno, odgovori u TSP-MP osmišljeni su na način da viši rezultat ukazuje na sklonost transformacijskom vođenju, a niži

rezultat ukazuje na sklonost transakcijskom vođenju. Moguće je da su menadžeri koji postižu viši rezultat manje skloni uvažiti transakcijske aspekte vođenja – poput uvjetovanog nagrađivanja i aktivnog nadziranja – koji bi mogli biti važni za to da podređeni osjete podršku organizacije. Ovo bi mogao biti potencijalni mehanizam putem kojeg viši rezultat u ovoj domeni znanja može imati negativne posljedice na percipiranu organizacijsku podršku. Iako ne možemo biti sigurni u ovu interpretaciju, ona otvara zanimljiva istraživačka pitanja oko načina bodovanja testa.

Dopunske analize u Studiji 2 neočekivano su pokazale da je proceduralno znanje iz domene upravljanja odnosima imalo negativan indirektni efekt na percipiranu organizacijsku podršku i psihološku sigurnost posredstvom ponašanja u ovoj domeni. Moguće objašnjenje ovih rezultata je da sadržaj zadataka iz domene upravljanja odnosima više odražava motivaciju za političkim djelovanjem u organizaciji nego što odražava konstrukt političke vještine koja uključuje razumijevanje drugih, suptilnost i autentičnost u odnosima s drugima (Ferris i sur., 2007). Naime, sadržaj ovih zadataka je takav da uključuje različite taktike utjecaja poput dodvoravanja podređenima ili strateškog umrežavanja i pozicioniranja u odnosu na vanjske suradnike. Samim time, podređeni bi ponašanje menadžera koji imaju visok rezultat na ovoj domeni proceduralnog znanja možda mogli percipirati neautentičnim ili proračunatim, što posljedično može dovesti do smanjene percipirane organizacijske podrške i psihološke sigurnosti. U prilog tome donekle govori i negativna korelacija proceduralnog znanja iz ove domene s radnom angažiranosti podređenih.

Posebno je zanimljivo da smo pronašli pozitivan direktni efekt proceduralnog znanja iz upravljanja odnosima na psihološku sigurnost. Dakle, menadžeri s višim proceduralnim znanjem u ovoj domeni na neki način doprinose tome da se članovi tima osjećaju sigurnima u poduzimanju interpersonalnih rizika. Moguće objašnjenje ovih rezultata je da ovi menadžeri znaju kako upravljati odnosima s drugim članovima organizacije – poput uprave ili menadžera drugih odjela - ili se uspješno povezuju s ljudima izvan organizacije. Primjerice, Faraj i Yan (2009) pronašli su da su aktivnosti tima vezane uz upravljanje granicama (engl. *boundary work*) važan prediktor psihološke sigurnosti tima. Faraj i Yan dijele ove aktivnosti na a) prijelaz granica (engl. *boundary spanning*) kako bi se prikupili vrijedni resursi i informacije, pri čemu timovi obično imaju „ambasadore“ kojima je povjeren ovaj zadatak; b) amortizaciju granica (engl. *boundary buffering*) kako bi se članovi tima mogli fokusirati na radne zadatke bez vanjskih distrakcija od strane drugih timova; c) osnaživanje granica (engl. *boundary*

*reinforcements*) kako bi se izgradio i očuvao identitet tima. S obzirom na sadržaj zadataka iz ove domene proceduralnog znanja, naši rezultati mogli bi upućivati na to su menadžeri s visokim proceduralnim znanjem u ovoj domeni osobito dobri u prijelazu granica i pribavljanju vrijednih informacija i resursa za tim, što povećava psihološku sigurnost među članovima tima. Istovremeno, ovakvo politički usmjereno ponašanje možda dovodi do slabijeg osnaživanja granica jer podređeni vide svog menadžera prvenstveno kao osobu koja djeluje politički prema van i zanemaruje svoj tim, što bi moglo smanjiti psihološku sigurnost. Ova objašnjenja su spekulativna, budući da naši podaci ne omogućuju testiranje ove hipoteze, ali otvaraju zanimljive mogućnosti za buduća istraživanja.

Dopunske analize u Studiji 2 pokazale su da je proceduralno znanje iz domene donošenja odluka bilo pozitivno povezano sa psihološkom sigurnosti posredstvom ponašanja menadžera u ovoj domeni. Drugim riječima, menadžeri koji znaju na koji način donositi dobre odluke potiču psihološku sigurnost podređenih tako što podređeni uviđaju da su menadžeri spremni tražiti njihovo mišljenje i promijeniti svoje mišljenje kada okolnosti to zahtijevaju. Zanimljivo je da nismo pronašli značajnu korelaciju između znanja iz ove domene i psihološke sigurnosti, odnosno da se efekt proceduralnog znanja o donošenju odluka potpuno odvija putem percepcije ponašanja menadžera. Prema teoriji socijalnog učenja, menadžeri stvaraju psihološku sigurnost tako što služe kao model svojim podređenima (Newman i sur., 2017). Naši rezultati govore u prilog tome da menadžer svojim ponašanjem služi kao model koji svom timu pokazuje da je u redu izreći mišljenje koje se protivi postojećim stavovima i promijeniti vlastito mišljenje kad postoje dobri argumenti za to, a podređeni usvajaju ovo ponašanje i primjenjuju ga u interakciji s drugim članovima tima.

Na kraju, pronašli smo statistički značajan indirektni efekt proceduralnog znanja iz domene motiviranja podređenih na radnu angažiranost posredstvom transformacijskog vođenja. Menadžeri koji znaju kako motivirati podređene češće će se upustiti u transformacijski stil vođenja, što dovodi do veće radne angažiranosti. Ovaj efekt donekle je očekivan jer su odgovori iz domene motiviranja podređenih prvenstveno temeljeni na transformacijskom vođenju koje je u Studiji 2 bilo visoko povezano s radnom angažiranosti ( $r = .62$ ). Ipak, ovaj efekt osjetno je manji od ostalih indirektnih efekata koje smo pronašli (0.02) i njegovi intervali kredibilitnosti usko se kreću blizu nule (od 0.002 do 0.06).



Rezultati dopunskih medijacijskih analiza imaju dvije važne implikacije. Prvo, važno je da karakteristika i ponašanje menadžera budu sadržajno konzistentni. Drugim riječima, ponašanje mora sadržajno biti direktno povezano sa samom karakteristikom. Za razliku od dopunskih analiza, u kojima smo koristili znanje i ponašanje na sadržajno jednakim domenama, u glavnim analizama koristili smo ukupan rezultat menadžera u proceduralnom znanju i mjerama ponašanja. Drugo, iako sadržajno poravnanje povećava vjerojatnost opažanja indirektnog efekta, činjenica je da smo medijacijski efekt u očekivanom smjeru pronašli prvenstveno kod domene donošenja odluka. Mogući razlozi za to su a) da je TSP uspio najbolje zahvatiti proceduralno znanje iz ove domene; b) da je donošenje odluka kompetencija u kojoj se proceduralno znanje može osobito dobro prenijeti u konkretno, opažljivo ponašanje osobe; c) da su znanje i ponašanje u ovoj domeni osobito važni upravo za psihološku sigurnost, odnosno da postoji visoko podudaranje sadržajnog prostora prediktora i kriterija. Istovjetna objašnjenja mogu se primijeniti i na indirektni efekt motiviranja podređenih na radnu angažiranost putem transformacijskog vođenja, međutim u tom slučaju, indirektni efekt bio je osjetno manji.

### **Praktične implikacije**

Ovaj rad nudi nekoliko doprinosa za praksu u radu s menadžerima. Prvi doprinos praksi je identifikacija pet kompetencija vođenja do kojih smo došli koristeći pomno razrađenu metodologiju. Glavna kritika koja se često upućuje kompetencijskim modelima odnosi se na to da su previše usmjereni na same menadžere - implicitno podrazumijevajući da je određen skup kompetencija zaslužan za uspjeh menadžera, a pritom zanemarujući kontekst u kojem se vođenje odvija. Međutim, modele kompetencija ne treba shvatiti kao „recepte za vođenje“ koji će u svakoj situaciji dovesti do optimalnih rezultata, već kao koristan alat koji sažima iskustvo uspješnih menadžera i može usmjeriti osobni razvoj menadžera (Hollenbeck i sur., 2006).

U odnosu na modele koji obiluju desecima različitih kompetencija, naš model možda gubi na specifičnosti, ali zato bi trebao biti intuitivan i privlačan menadžerima i stručnjacima za upravljanje ljudskim resursima. Kompetencije vođenja ljudi ključne su za uspjeh u menadžerskom poslu, ali ne pridaje im se dovoljno pažnje u edukaciji i razvoju menadžera. Na primjer, Rubin i Dierdorff (2009) analizirali su sadržaje više od tri tisuće kolegija u MBA programima. Utvrdili su da je većina kolegija kroz MBA programe usredotočena na kompetencije povezane s upravljanjem administracijom i kontrolom (26.99% kolegija). Za usporedbu, samo 12.98% kolegija pokrivalo je kompetencije upravljanja ljudskim kapitalom

(što je uključivalo kompetencije poput rješavanja sukoba i pregovaranja s drugima), a gotovo 65% posto MBA programa nudilo je samo jedan kolegij o kompetencijama u ovoj kategoriji. Kako se svijet rada nastavlja razvijati, menadžerski poslovi postaju sve manje stabilni i predvidljivi, a generičke kompetencije vođenja postat će relevantnije od specifičnih (stručnih) vještina (Holmberg i sur., 2016.).

Drugi važan doprinos praksi je TSP za mjerenje proceduralnog znanja u osnovi ovih pet kompetencija. Dvije studije pokazale su mješovite, ali obećavajuće rezultate kad je riječ o korištenju TSP-a za predviđanje radne uspješnosti menadžera, naročito za dimenziju motiviranja podređenih koja sa svega četiri zadatka postiže znatnu korelaciju sa psihološkom sigurnosti koju podređeni doživljavaju u timu. Potrebne su dodatne revizije, validacijske studije i razvoj dodatnih ključeva za bodovanje (primjerice, empirijski i racionalni ključ) prije nego TSP bude spreman za korištenje u selekcijske svrhe. U ovoj fazi TSP može prvenstveno biti koristan u radu s menadžerima kako bi osvijestili i razvijali svoje proceduralno znanje i ponašanje u pet domena vođenja.

Iako postoje istraživanja koja su koristila TSP-ove kao metodu za evaluaciju programa izobrazbe (npr., Hauenstein i sur., 2010), nema puno radova u kojima je TSP ciljano uklopljen kao metoda poučavanja. Primjerice, Cox i suradnici (2015) razvili su TSP za mjerenje proceduralnog znanja iz domene sedam kompetencija potrebnih za uspješan rad volontera u skloništima od prirodnih katastrofa. U njihovoj studiji jedna skupina volontera dobila je uobičajenu edukaciju te su rješavali TSP koji nije bio povezan s temom edukacije, a u drugoj skupini polaznici su u sklopu edukacije samostalno rješavali TSP, a zatim u grupama raspravljali o odgovorima u testu. Skupina čija se edukacija temeljila na TSP-u postigla je statistički značajno više rezultate na mjerama proceduralnog i deklarativnog znanja u post-testu tri tjedna nakon edukacije. Ovakav dizajn edukacije može se koristiti i u radu s menadžerima uz pomoć našeg TSP-a. Osim toga, opisi situacija iz TSP-a mogu se koristiti i bez ponuđenih odgovora, poput situacijskih pitanja u intervjuu u kojima se od sudionika traži da odgovori što treba učiniti u određenoj situaciji.

Dodatno, korisne smjernice za korištenje proceduralnog znanja u razvoju menadžera možemo pronaći u radu Burke i suradnika (2005) koji su postavili teorijski okvir razvoja menadžera u kontekstu rješavanja konflikata, ali koji je primjenjiv i u drugim područjima razvoja menadžera. Ovaj okvir ističe dva komplementarna pristupa razvoju – taktički pristup usmjeren je na razvoj kompetencija potrebnih za rješavanje specifičnih konflikata, dok je

strateški pristup usmjeren na razvoj generičkih kompetencija koje se mogu primijeniti u nizu situacija. Budući da smo odredili domenu proceduralnog znanja koje se temelji na pet generičkih kompetencija, naša preporuka bila bi da programi edukacije koji koriste ove kompetencije i TSP prvenstveno budu strateške prirode.

Treći doprinos odnosi se na procjene ponašanja menadžera od strane podređenih. Naši rezultati pokazuju da je način na koji podređeni vide ponašanje svojih menadžera bio najsnažnije povezan s njihovom radnom angažiranosti, percipiranom organizacijskom podrškom i psihološkom sigurnosti. Relativno visoke korelacije vjerojatno su djelomično rezultat pristranosti zajedničke metode, a i same procjene podređenih podložne su različitim pristranostima i socijalno poželjnom odgovaranju (Hansbrough i sur., 2015). Ipak, perspektiva podređenih može biti izuzetno vrijedna u selekciji i razvoju menadžera. Primjerice, prilikom selekcijskog intervjua menadžera, Google u pravilu kao jednog od intervjuera postavlja zaposlenika iz tima čije vođenje treba preuzeti kandidat (Bock, 2015). Uz to, naši nalazi upućuju na važnost prikupljanja informacija od strane podređenih prilikom evaluacije menadžera. Ove informacije mogu se potom iskoristiti u razvoju menadžera.

### **Ograničenja i preporuke za buduća istraživanja**

Snage ovog rada proizlaze iz jasne teorijske utemeljenosti u integriranom modelu vođenja, doprinosima u razvoju konstruktno usmjerenih TSP-ova u području vođenja i u tome što smo proveli dvije studije u kojima smo regrutirali relativno velike uzorke menadžera i prikupili kriterijske mjere od njihovih podređenih. Usprkos tome, ovaj rad ima nekoliko ograničenja i otvara važna pitanja za buduća istraživanja, prvenstveno kad je riječ o TSP-u kao mjeri proceduralnog znanja. Štoviše, stupanj u kojem dobiveni rezultati rada u cjelini podržavaju integrirani model vođenja, u velikoj mjeri je određen time koliko dobro smo uspjeli zahvatiti proceduralno znanje menadžera.

Za početak, koeficijenti unutarnje konzistentnosti cijelog testa i pojedinih domena su ispod prihvatljivog nivoa, ali općenito odgovaraju unutarnjoj konzistentnosti TSP-ova iz literature (npr. McDaniel i sur., 2001). Ovo ukazuje na relativno visoku heterogenost sadržaja testa i u tom smislu naš test više nalikuje tradicionalnim nego konstruktno usmjerenim TSP-ovima. Koeficijenti unutarnje konzistentnosti obično su primjereniji za TSP-ove u kojima sudionici svaki odgovor ocjenjuju na Likertovoj skali. Kod TSP-ova u kojima sudionici biraju najbolji odgovor, test-retest koeficijenti prikladniji su način procjene pouzdanosti, ali iz

operativnih razloga nismo mogli prikupiti ove podatke na uzorku menadžera, a studentski uzorak vjerojatno ne bi bio primjeren za ovaj test. Osim niskih pouzdanosti TSP-a, treba istaknuti i niske pouzdanosti mjera procjena ponašanja menadžera i deklarativnog znanja u pet domena vođenja. Budući da su i menadžeri i podređeni rješavali niz mjera u obje studije, namjerno smo razvili ove mjere s ciljem da budu što kraće, kako sudionici ne bi odustali od rješavanja, međutim niske pouzdanosti ovih mjera mogle su doprinijeti smanjenim koeficijentima korelacije i izostanku značajnih indirektnih efekata u medijacijskim modelima.

Povezano s tim, iako su korelacije između TSP-ova (mjera maksimalne izvedbe) i upitničkih mjera (mjere tipičnog ponašanja) obično manje veličine, mali broj značajnih povezanosti s relevantnim konstruktima i kriterijima radne uspješnosti u dvije studije i dalje je neočekivan i najvjerojatnije je posljedica heterogenog sadržaja zadataka u TSP-u. Drugim riječima, iako smo odgovore na zadatke temeljili na dobro poznatim konstruktima, specifičnosti situacija u različitim zadacima mogle su "povući" sudionike prema odgovorima koji nisu u skladu s time gdje se sudionici nalaze na konstruktima koje bi zadatak trebao zahvatiti. Ovo također ukazuje na važnost kraćih i manje specifičnih opisa situacija i odgovora ako je cilj razviti više generički i isključivo konstruktno usmjeren TSP.

Drugo ograničenje odnosi se na to što smo pretpostavljene medijacijske modele testirali u jednoj točki mjerenja, što otežava donošenje zaključaka o kauzalnosti dobivenih indirektnih efekata (konkretno, u slučaju domena upravljanja odnosima i donošenja odluka u Studiji 2). Međutim, s obzirom na jasnu teorijsku podlogu istraživanja i budući da je ovo jedno od prvih istraživanja koje je provjeravalo proceduralno znanje kao karakteristiku menadžera u kontekstu modela integriranog vođenja, ovakav nacrt može se smatrati opravdanim. Tim više što bi longitudinalni nacrt u kontekstu uzorka menadžera i relativno opširnog niza mjera izgledno rezultirao velikim osipanjem sudionika.

Treće ograničenje ovog rada vezano je uz odabir kriterija uspješnog vođenja. DeRue i suradnici (2011) u svom modelu dijele kriterije radne uspješnosti menadžera prema sadržaju (općeniti, afektivni, objektivna uspješnost u radnom zadatku); cilju procjene (menadžer, podređeni ili organizacija) i nivou analize (individualni, dijadni, grupni i organizacijski). U ovom radu mjerili smo afektivne kriterije koji se odnose na podređene i to na način kako vide sebe (radna angažiranost) i organizaciju (percipirana organizacijska podrška) te smo mjerili jedan grupni kriterij (psihološka sigurnost). S obzirom na sadržaj karakteristika menadžera,

pogotovo s obzirom na domene proceduralnog znanja, buduća istraživanja trebala bi istražiti širi raspon kriterija koji se sadržajno bolje podudaraju s prediktorima. Na primjer, kognitivne karakteristike poput proceduralnog znanja o donošenju odluka, inteligencije i aktivnog otvorenog mišljenja trebale bi biti relevantnije za predviđanje objektivnih, a ne afektivnih kriterija radne uspješnosti. Također, proceduralno znanje iz upravljanja odnosima bilo je negativno povezano s radnom angažiranosti, ali prikladniji kriterij za ovu domenu mogao bi biti koliko je menadžer uspješan u političkom djelovanju u organizaciji i osiguravanju potrebnih resursa za tim. Osim objektivnih kriterija radne uspješnosti, bilo bi vrijedno prikupiti kriterijske podatke iz drugih izvora, poput kolega i nadređenih.

Četvrto ograničenje i preporuka za budući razvoj testa odnosi se na razvoj empirijskog ključa za bodovanje gdje se odgovori boduju u odnosu na njihovu povezanost s kriterijem (Hogan, 1994). Ovo je također povezano s prethodnim ograničenjem budući da bismo za razvoj empirijskog ključa trebali prikupiti više kriterijskih podataka iz različitih izvora. Prednost empirijskih ključeva obično je visoka kriterijska valjanost, ali oni isto tako ovise o kvaliteti kriterija te imaju upitnu stabilnost i mogućnost generalizacije (Bergman, 2006). Međutim, visoka heterogenost našeg testa upućuje na to da bi adekvatan pristup bodovanju uključivao hibridni ključ – kombinaciju teorijskog i empirijskog ključa. Uz to, dodatna mogućnost uključuje razvoj racionalnog ključa u kojem bi stručnjaci u menadžerskom poslu mogli ocijeniti učinkovitost svakog odgovora. Potom bi se odgovori kandidata bodovali na način da viši rezultat u testu ukazuje na veće slaganje između odgovora kandidata i ocjene stručnjaka. Ovakav ključ za odgovore može biti osobito dobar u zahvaćanju varijance proceduralnog znanja o vođenju koja se stječe prvenstveno specifičnim iskustvom na poslu, a posljedično može rezultirati boljom kriterijskom valjanosti TSP-a (Motowidlo i Beier, 2010).

Na kraju, završne preporuke za daljnja istraživanja proceduralnog znanja proizlaze iz rezultata Studije 2 u kojoj smo pronašli teorijski relevantan obrazac korelacija između domena proceduralnog i deklarativnog znanja (mjerenih kao uvjerenja o učinkovitosti ponašanja menadžera). Ove korelacije pronašli smo usprkos tome što smo deklarativno znanje u svakoj domeni mjerili sa svega dvije čestice koje su imale niske pouzdanosti. Dosadašnja istraživanja nisu se bavila odnosom proceduralnog znanja i implicitnih teorija vođenja. Ovaj smjer istraživanja mogao bi biti plodonosan za bolje razumijevanje konstrukata koji su u osnovi proceduralnog znanja. Na primjer, ljudi se mogu razlikovati u prihvaćanju različitih opcija u TSP-u ovisno o tome misle li da bi dobar vođa trebao biti osjetljiv, karizmatičan, jak ili tiranin

(Offerman i Coats, 2018). U tu svrhu, buduća istraživanja trebala bi ovom problemu pristupiti putem longitudinalnih nacрта, koristeći dobro utvrđene mjere implicitnih teorija vođenja (npr., Offerman i Coats, 2018) ili pomoću mjera razvijenih za specifične domene vođenja.

Dodatni prostor u razvoju teorije vidimo u mogućnosti da se integrirani model vođenja proširi na način da obuhvati temeljne postavke modela znanja o poslu. Naime, model znanja o poslu pretpostavlja da znanje proizlazi iz temeljnih karakteristika poput inteligencije i ličnosti. Istovremeno, integrirani model vođenja znanje konceptualno pozicionira u istoj točki zajedno s ovim karakteristikama. Prema tome, predlažemo da buduća istraživanja razmotre modele serijalne medijacije u kojima temeljne karakteristike predviđaju proceduralno znanje koje potom predviđa ponašanje menadžera, a ponašanje predviđa radnu uspješnost.

## ZAKLJUČAK

Zaključno, nalazi našeg istraživanja oko uloge proceduralnog znanja u objašnjenju radne uspješnosti menadžera su mješoviti. U dvije studije pronašli smo da proceduralno znanje izraženo kao ukupni rezultat u testu situacijske prosudbe nije povezano s percipiranom organizacijskom podrškom podređenih ni s radnom angažiranosti. Međutim, rezultati pokazuju da je proceduralno znanje pozitivno povezano sa psihološkom sigurnosti podređenih i da objašnjava dodatnu varijancu u ovom kriteriju povrh ostalih karakteristika menadžera (inteligencija, ličnost, politička vještina, aktivno otvoreno mišljenje, deklarativno znanje). Uz to, nismo pronašli dokaze u prilog tome da proceduralno znanje izraženo kao ukupni rezultat u TSP-u objašnjava radnu uspješnost menadžera posredstvom njihovog ponašanja. Ipak, dopunske analize pokazale su vrijednost korištenja pojedinih domena proceduralnog znanja, prvenstveno motiviranja podređenih i donošenja odluka, koje su bile značajno povezane s teorijski relevantnim konstruktima. Pritom je proceduralno znanje iz motiviranja podređenih direktno i relativno visoko bilo povezano sa psihološkom sigurnosti, dok je proceduralno znanje iz donošenja odluka bilo indirektno povezano sa psihološkom sigurnosti posredstvom ponašanja menadžera u ovoj domeni. Uz to, proceduralno znanje iz motiviranja podređenih indirektno je bilo povezano s radnom angažiranosti posredstvom transformacijskog vođenja. Suprotno našim očekivanjima, proceduralno znanje iz domene upravljanja odnosima bilo je negativno povezano s radnom angažiranosti te je imalo negativan indirektni efekt na percipiranu organizacijsku podršku i psihološku sigurnost posredstvom ponašanja u ovoj domeni. Istovremeno, imalo je pozitivan direktni efekt na psihološku sigurnost. Ovaj rad doprinosi literaturi u području vođenja postavljanjem proceduralnog znanja kao karakteristike unutar

integriranog modela vođenja te konstruktivo usmjerenim pristupom u mjerenju proceduralnog znanja TSP-om. Nadamo se kako će rezultati ovog rada pružiti vrijedne uvide u mjerenje proceduralnog znanja i potaknuti nova istraživanja koja implementiraju proceduralno znanje u integrirani model vođenja.

## LITERATURA

- Antonakis, J., Bastardo, N., Jacquart, P., & Shamir, B. (2016). Charisma: An ill-defined and ill-measured gift. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 293–319. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062305>.
- Bakker, A. B. (2014). Daily fluctuations in work engagement. *European Psychologist*, 19(4), 227–236. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000160>
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*, 23(1), 4–11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- Baron, J. (2000). *Thinking and deciding*. Cambridge University Press.
- Bartram, D., Robertson, I. T., Callinan, M. (2002). Introduction: A framework for examining organizational effectiveness. U Robertson, I.T., Callinan, M. i Bartram, D., *The role of psychology* (pp. 1–10). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9780470696736.ch>
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B.M., Avolio, B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire: Technical report*. Mind Garden.
- Bauer, T. N., Truxillo, D. M. (2006). Applicant Reactions to Situational Judgment Tests: Research and Related Practical Issues. U J. A. Weekley i R. E. Ployhart (Eds.), *SIOP organizational series. Situational judgment tests: Theory, measurement, and application* (pp. 233–249). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Beier, M. E., Young, C. K., & Villado, A. J. (2018). Job knowledge: Its definition development and measurement. In D. S. Ones, N. Anderson, C. Viswesvaran, & H. K. Sinangil (Eds.), *The SAGE handbook of industrial, work & organizational psychology: Personnel psychology and employee performance* (pp. 279–298). Sage Reference.
- Bergman, M.E., Drasgow, F., Donovan, M.A., Henning, J.B., Juraska, S.E. (2006). Scoring Situational Judgment Tests: Once You Get the Data, Your Troubles Begin. *International Journal of Selection Assessment*, 14(3), 223–35. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2006.00345.x>

- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1981). Management by Grid - Principles or Situationalism: Which? *Group & Organization Studies*, 6(4), 439–455.  
<https://doi.org/10.1177/105960118100600404>
- Bock, L. (2015). *Work rules!: Insights from inside Google that will transform how you live and lead*. Twelve.
- Borman, W. C. & Brush, D. H. (1993). More progress toward a taxonomy of managerial performance requirements. *Human Performance*, 6(1), 1–21.  
[https://doi.org/10.1207/s15327043hup0601\\_1](https://doi.org/10.1207/s15327043hup0601_1)
- Boyatzis, R.E. (2008), "Competencies in the 21st century", *Journal of Management Development*, 27 (1), pp. 5-12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
- Bratt, M. M., Broome, M., Kelber, S. T., & Lostocco, L. (2000). Influence of stress and nursing leadership on job satisfaction of pediatric intensive care unit nurses. *American Journal of Critical Care*. [https://epublications.marquette.edu/nursing\\_fac/386](https://epublications.marquette.edu/nursing_fac/386)
- Bruce, M.M. (1965). *Examiner's manual, business judgment test, revised*. Author.
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225-262. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>
- Campion, M.C., Ployhart, R.E., MacKenzie, W.I., Jr. (2014). The State of Research on Situational Judgment Tests: a Content Analysis and Directions for Future Research. *Human Performance*, 27(4), 283–310.  
<https://doi.org/10.1080/08959285.2014.929693>
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389 – 405.  
<https://doi.org/10.1023/A:1022991115523>
- Carlyle, T. (1846). *On heroes, hero-worship, and the heroic in history*. Wiley and Putnam.
- Catano, V.M., Brochu, A., Lamerson, C.D. (2012). Assessing the Reliability of Situational Judgment Tests Used in High-stakes Situations. *International Journal of Selection Assessment*, 20(3), 333–346.  
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2012.00604.x>
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005). Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 928–944. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.928>
- Chiok Foong Loke, J. (2001). Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. *Journal of nursing management*, 9(4), 191-204.  
<https://doi.org/10.1046/j.1365-2834.2001.00231.x>



- Christian, M.S., Edwards, B.D., Bradley, J.C. (2010). Situational Judgment Tests: Constructs Assessed and a Metaanalysis of Their Criterion Related Validities. *Personnel Psychology* 63(1), 83–117. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01163.x>
- Condon, D. M., & Revelle, W. (2014). The international cognitive ability resource: Development and initial validation of a public-domain measure. *Intelligence*, 43, 52-64. <https://doi.org/10.1016/j.intell.2014.01.004>
- Cox, C. B., Barron, L. G., Davis, W., & de la Garza, B. (2017). Using situational judgment tests (SJTs) in training: Development and evaluation of a structured, low-fidelity scenario-based training method. *Personnel Review*, 46(1). <https://doi.org/10.1108/PR-05-2015-0137>
- Daly, M., Egan, M., & O'Reilly, F. (2015). Childhood general cognitive ability predicts leadership role occupancy across life: Evidence from 17,000 cohort study participants. *The Leadership Quarterly*, 26(3), 323-341. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.03.006>
- Day, D. V. & Lord, R. G. (1988). Executive Leadership and Organizational Performance: Suggestions for a New Theory and Methodology. *Journal of Management*, 14(3), 453–464. <https://doi.org/10.1177/014920638801400308>
- De Hoogh, A. H., Den Hartog, D. N., Koopman, P. L., Thierry, H., Van den Berg, P. T., Van der Weide, J. G., & Wilderom, C. P. (2005). Leader motives, charismatic leadership, and subordinates' work attitude in the profit and voluntary sector. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 17-38. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.03.006>
- DeRue, D. S., Craig, J., Wellman, E., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7-52. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x>
- Dierdorff, E. C., & Rubin, R. S. (2006). Toward a comprehensive empirical model of managerial competencies. *McLean, VA: MER Institute of Academy of management learning & education*, 8(2), 208-224. doi:10.5465/AMLE.2009.41788843
- Dierdorff, E. C., Rubin, R. S., & Morgeson, F. P. (2009). The milieu of managerial work: An integrative framework linking work context to role requirements. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 972. <https://doi.org/10.1037/a0015456>
- Donnellan, M. B., Oswald, F. L., Baird, B. M., & Lucas, R. E. (2006). The Mini-IPIP Scales: Tiny-yet- effective measures of the Big Five Factors of Personality. *Psychological Assessment*, 18(2), 192–203. <https://doi.org/10.1037/1040-3590.18.2.192>
- Dudley-Meislahn, N., Vaughn, E. D., Sydell, E. J., & Seeds, M. A. (2013). Advances in knowledge measurement. In J. M. Cortina & R. S. Landis (Eds.), *Modern research methods for the study of behavior in organizations* (pp. 443–481). New York: Routledge.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23-43.  
<https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812–820. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.5.812>
- Erceg, N., Galić, Z., & Ružojčić, M. (2020). A reflection on cognitive reflection–testing convergent/divergent validity of two measures of cognitive reflection. *Judgment and Decision making*, 15(5), 741-755. <https://doi.org/10.1017/S1930297500007907>
- Faraj, S., & Yan, A. (2009). Boundary work in knowledge teams. *Journal of applied psychology*, 94(3), 604-617. <https://doi.org/10.1037/a0014367>
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D. (2005). Development and Validation of the Political Skill Inventory. *Journal of Management*, 31(1), 126 – 152.  
<https://doi.org/10.1177/0149206304271386>
- Ferris, G.R., Treadway, D.C., Perrere, P.L., Brouer, R.L., Douglas, C. i Lux, S. (2007). Political skill in organizations. *Journal of Management*, 33(3), 290-230.  
<http://dx.doi.org/10.1177/0149206307300813>
- Fleishman, E.A. (1953). The description of supervisory behavior. *Journal of applied psychology*, 37(1) <https://doi.org/10.1037/h0056314>
- Frederick, S. (2005). Cognitive reflection and decision making. *Journal of Economic Perspectives*, 19(4), 25–42. <https://doi.org/10.1257/089533005775196732>
- Galić, Z., Ružojčić, M., Bubić, A., Trojak, N., Zeljko, L. & LeBreton, J.M. (2021). Measuring the motive for power using conditional reasoning: some preliminary findings, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(2), 175-191. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1745882>
- Garvin D. A. (2013, 29th June). How Google sold its engineers on management.  
<https://hbr.org/2013/12/how-google-sold-its-engineers-on-management>
- Goldberg, L. R. (1999). A broad-bandwidth, public domain, personality inventory measuring the lower-level facets of several five-factor models. U I. Mervielde, I. Deary, F. De Fruyt, & F. Ostendorf (Eds.), *Personality Psychology in Europe*, Vol. 7 (pp. 7-28). Tilburg University Press.
- Guenole, N., Chernyshenko, O. S., & Weekley, J. (2017). On Designing Construct Driven Situational Judgment Tests: Some Preliminary Recommendations. *International Journal of Testing*, 17(3), 234-252.  
<http://dx.doi.org/10.1080/15305058.2017.1297817>
- Guenole, N., Chernyshenko, O., Stark, S. & Drasgow, F. (2015). Are predictions based on situational judgement tests precise enough for feedback in leadership development?

- European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(3), 433–443.  
[doi:10.1080/1359432x.2014.926890](https://doi.org/10.1080/1359432x.2014.926890)
- Guenole, N., Chernyshenko, O., Stark, S., Cockerill, T., & Drasgow, F. (2013). More than a mirage: A large scale assessment centre with more dimension variance than exercise variance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(1), 5–21.  
<https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2012.02063.x>
- Guenole, N., Cockerill, T., Chamorro-Premuzic, T. & Smillie, L. D. (2011). Evidence for the validity of 360 dimensions in the presence of rater-source factors. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63(4), 203–218.  
<https://doi.org/10.1037/a0026537>
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Harvard Business School Press.
- Hansbrough, T. K., Lord, R. G., & Schyns, B. (2015). Reconsidering the accuracy of follower leadership ratings. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 220–237.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.11.006>.
- Harter (2022, September 6). *Is Quiet Quitting Real?*  
<https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>
- Hauenstein, N. M. A., Findlay, R. A., & McDonald, D. P. (2010). Using situational judgment tests to assess training effectiveness: Lessons learned evaluating military equal opportunity advisor trainees. *Military Psychology*, 22(3), 262–281.  
<https://doi.org/10.1080/08995605.2010.492679>
- Hedlund, J., Sternberg, R. J. (2000). Too many intelligences? Integrating social, emotional, and practical intelligence. U R. Bar-On i J. D. A. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace* (pp. 136–167). Jossey-Bass.
- Heimann, A. L.; Ingold, P. V.; Kleinmann, M. (2020). Tell us about your leadership style: A structured interview approach for assessing leadership behavior constructs. *Leadership Quarterly*, 31(4), 101364.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101364>
- Ho, M. (2016). *Investment in learning increases for fourth straight year*.  
<https://www.td.org/Publications/Magazines/TD/TDArchive/2016/11/Investment-in->
- Hoffman, R. C., & Hegarty, W. H. (1993). Top management influence on innovations: Effects of executive characteristics and social culture. *Journal of Management*, 19(3), 549–574. <https://doi.org/10.1177/014920639301900303>
- Hogan Assessments (2009). *The Development of the Hogan Competency Model and Competency-Based Predictive Algorithms*. Mentis.  
[http://info.hoganassessments.com/hubfs/EL\\_Hogan\\_Comp\\_Model.pdf](http://info.hoganassessments.com/hubfs/EL_Hogan_Comp_Model.pdf)
- Hogan, J.B. (1994) Empirical keying of background data measures. U G.S. Stokes, M.D. Mumford and W.A. Owens (Eds), *Biodata handbook: Theory, research, and use of*

- biographical information in selection and performance prediction* (pp. 69–107). Consulting Psychologists Press.
- Hogan, J., & Harris, G. (April, 1992). *Perceptions and personalities of effective managers*. Paper presented at the 13th annual Psychology in the Department of Defense Symposium, U.S. Air Force Academy, Colorado Springs, CO.
- Hogan, J., Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2010). Management derailment. U S. Zedeck (Ur.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp. 555-575). American Psychological Association. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/12171-015>
- Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169–180. doi:10.1037/1089-2680.9.2.169
- Hogan, R. & Warrenfeltz, R. (2003). Educating the modern manager. *Academy of Management Learning and Education*, 2(1), 74-84. <http://dx.doi.org/10.5465/AMLE.2003.9324043>
- Hollenbeck, G. P., McCall Jr, M. W., & Silzer, R. F. (2006). Leadership competency models. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 398-413. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.04.003>
- Holmberg, R., Larsson, M., & Bäckström, M. (2016). Developing leadership skills and resilience in turbulent times: A quasi-experimental evaluation study. *Journal of Management Development*, 35(2), 154-169. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2014-0093>
- Hooijberg, R., & Choi, J. (2000). Which leadership roles matter to whom? An examination of rater effects on perceptions of effectiveness. *Leadership Quarterly*, 11(3), 341–364. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00044-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00044-8)
- Hooijberg, R., Hunt, J. G., & Dodge, G. E. (1997). Leadership complexity and development of the Leaderplex Model. *Journal of Management*, 23(3), 375–408. <https://doi.org/10.1177/014920639702300305>
- Houle, S.A., Rich, B.L., Comeau, C.A. *et al.* (2022). The Job Engagement Scale: Development and Validation of a Short Form in English and French. *Journal of Business Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s10869-021-09782-z>
- Institute for Corporate Productivity, *The Top 10 Critical Human Capital Issues: Enabling Sustained Growth through Talent Transparency*, 2014. <http://go.i4cp.com/criticalissues2014>
- Joyce, W. F., Nohria, N. & Roberson, B. (2003). *What really works*. Harper Business. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.01.005>
- Judge T.A., Bono J.E., Ilies R, Gerhardt M.W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780. DOI: 10.1037//0021-9010.87.4.765

- Judge T.A., Piccolo R.F. (2004). Transformational and transactional leadership: A metaanalytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Judge, T. A., Colbert, A. E., & Ilies, R. (2004). Intelligence and leadership: a quantitative review and test of theoretical propositions. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 542-552. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.542>
- Juraska, S. E., & Drasgow, F. (2001, travanj). *Faking situational judgment: A test of the Conflict Resolution Skills Assessment*. Paper presented at the 16th annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Diego, CA.
- Kaiser, R. B., Hogan, R., & Craig, S. B. (2008). Leadership and the fate of organizations. *American Psychologist*, 63(2), 96–110. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.2.96>
- Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52(5), 90–102. <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>
- Kell, H. J., Motowidlo, S. J., Martin, M. P., Stotts, A. L., & Moreno, C. A. (2014). Testing for Independent Effects of Prosocial Knowledge and Technical Knowledge on Skill and Performance. *Human Performance*, 27(4), 311–327. <https://doi.org/10.1080/08959285.2014.929692>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of management*, 43(6), 1854-1884. DOI: 10.1177/0149206315575554
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J., & Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being, and health effects—a systematic review and a meta-analysis. *Journal of occupational and environmental medicine*, 904-915. <https://www.jstor.org/stable/44997630>
- Landy, F. J. (2007). The validation of personnel decisions in the twenty-first century: Back to the future. U S. M. McPhail (Ed.), *Alternate validation strategies: Developing and leveraging existing validity evidence* (pp. 409–426). Jossey-Bass.
- Lau, A. W., & Pavett, C. M. (1980). The nature of managerial work: A comparison of public- and private-sector managers. *Group & Organization. Studies*, 5(4), 453–466. <https://doi.org/10.1177/105960118000500406>
- Lazear, E. P., Shaw, K. L., & Stanton, C. T. (2015). The value of bosses. *Journal of Labor Economics*, 33(4), 823-861. <https://doi.org/10.1086/681097>
- LeBreton, J. M., Barksdale, C. D., Robin J., & James, L. R. (2007). Measurement issues associated with conditional reasoning tests: indirect measurement and test faking. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 1-16. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.1>
- Leslie, J. B., & Van Velsor, E. (1996). *A look at derailment today: North America and Europe*. Center for Creative Leadership.
- Lievens F., Buyse T., Sackett P.R., Connelly, B.S. (2012). The Effects of Coaching on Situational Judgment Tests in High-stakes Selection. *International Journal of*

- Selection Assessment* (20)(3), 272–82.  
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2012.00599.x>
- Lievens, F., & Motowidlo, S. (2016). Situational Judgment Tests: From Measures of Situational Judgment to Measures of General Domain Knowledge. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(1), 3-22. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.71>
- Lord, R. G., Foti, R. J., & De Vader, C. L. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(3), 343.  
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(84\)90043-6](https://doi.org/10.1016/0030-5073(84)90043-6)
- Luthans, F., Hodgetts, R. M., & Rosenkrantz, S. A. (1988). *Real managers*. Ballinger.
- Maher, L. P., Ejaz, A., Nguyen, C. L., & Ferris, G. R. (2021). Forty years of political skill and will in organizations: a review, meta-theoretical framework and directions for future research. *Career Development International*, 27(1), 5-35.  
<https://www.emerald.com/insight/1362-0436.htm>
- Mahoney, T. A., Jerdee, T. H., & Carroll Jr. S. J. (1965). The jobs of management. *Industrial Relations*, 4, 97–110. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.01.005>
- Mäkikangas, A., Feldt, T., Kinnunen, U., & Mauno, S. (2013). Does personality matter? A review of individual differences in occupational well-being. *Advances in positive organizational psychology*, 1, 107-143.  
[https://doi.org/10.1108/S2046-410X\(2013\)0000001008](https://doi.org/10.1108/S2046-410X(2013)0000001008)
- McDaniel, M. A., & Nguyen, N. T. (2001). Situational Judgment Tests: A Review of Practice and Constructs Assessed. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2), 103–113. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00167>
- McDaniel, M. A., & Whetzel, D. L. (2005). Situational judgment test research: Informing the debate on practical intelligence theory. *Intelligence*, 33(5), 515–525. <https://doi.org/10.1016/j.intell.2005.02.001>
- McDaniel, M.A., Hartman, N.S., Whetzel, D.L., Grubb, W. (2007). Situational Judgment Tests, Response Instructions, and Validity: a Meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(1), 63–91. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00065.x>
- McDaniel, M.A., Morgeson, F.P., Finnegan, E.B., Campion M.A., Braverman E.P. (2001). Use of Situational Judgment Tests to Predict Job Performance: a Clarification of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 730–40.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.4.730>
- McElreath J., Vasilopoulos N.L. (2002, travanj). *Situational Judgment: Are Most and Least Likely Responses the Same?* Poster presented at the 17th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Toronto, Canada.
- McGahan, A. M. i Porter, M. E. (1997). How Much Does Industry Matter, Really? *Strategic Management Journal*, 18, 15–30.  
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199707\)18:1+%3C15::AID-SMJ916%3E3.0.CO;2-1](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199707)18:1+%3C15::AID-SMJ916%3E3.0.CO;2-1)

- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. Harper & Row.
- Motowidlo, S. J., Crook, A. E., Kell, H. J., & Naemi, B. (2009). Measuring procedural knowledge more simply with a single-response situational judgment test. *Journal of Business and Psychology*, 24, 281-288. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9106-4>
- Motowidlo, S. J., Dunnette, M. D., & Carter, G. W. (1990). An Alternative Selection Procedure: The Low-fidelity Simulation. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 640–647. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.6.640>
- Motowidlo, S. J., Ghosh, K., Mendoza, A. M., Buchanan, A. E., & Lerma, M. N. (2016). A context-independent situational judgment test to measure prosocial implicit trait policy. *Human Performance*, 29(4), 331-346. <https://doi.org/10.1080/08959285.2016.1165227>
- Motowidlo, S. J., Hooper, A. C., & Jackson, H. L. (2006). Implicit Policies About Relations Between Personality Traits and Behavioral Effectiveness in Situational Judgment Items. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 749–761. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.749>
- Mumford, T.V, Campion MA, Morgeson FP. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *Leadership Quarterly*, 18(2), 154–166. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.01.005>
- Muthén, B., & Asparouhov, T. (2012). Bayesian structural equation modeling: a more flexible representation of substantive theory. *Psychological methods*, 17(3), 313. <https://doi.org/10.1037/a0026802>
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human resource management review*, 27(3), 521-535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Nguyen, N.T., McDaniel, M.A. i Biederman, M.D. (2002, travanj). *Response Instructions in Situational Judgement Tests: Effects of Faking and Construct Validity*. Symposium presented at the 17th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Toronto, Canada.
- Northouse, P.G. (2015) *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.
- Nutt, P. C. (2002). *Why decisions fail: Avoiding the blunders and traps that lead to debacles*. Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Nyberg, A., Alfredsson, L., Theorell, T., Westerlund, H., Vahtera, J., & Kivimäki, M. (2009). Managerial leadership and ischaemic heart disease among employees: the Swedish WOLF study. *Occupational and environmental medicine*, 66(1), 51-55. <http://dx.doi.org/10.1136/oem.2008.039362>
- Offermann, L. R., & Coats, M. R. (2018). Implicit theories of leadership: Stability and change over two decades. *The Leadership Quarterly*, 29(4), 513–522. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.003>

- Oostrom, J.K., de Vries, R.E., i de Wit, M. (2019). Development and Validation of a HEXACO Situational Judgment Test. *Human Performance*, 32 (1), 1-29. <https://doi.org/10.1080/08959285.2018.1539856>
- Palanović, A., Parmač Kovačić, M., Galić, Z., Ružojčić, M. Erceg, N. (2020). *Razvoj testa situacijske prosudbe za mjerenje potencijala za vođenje*. 22. Dani psihologije. Zadar. 1.-3.10.2020.
- Peeters, H., Lievens, F. (2005). Situational Judgment Tests and their Predictiveness of College Students' Success: The Influence of Faking. *Educational and Psychological Measurement*, 65(1), 70-89. doi:10.1177/0013164404268672
- Peus, C., Braun, S., Frey, D. (2013). Situation-Based Measurement of the Full Range of Leadership Model— Development and Validation of a Situational Judgment Test. *Leadership Quarterly*, 24(5),777–795. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.07.006>
- Pfeffer, J. (2015). *Leadership BS: Fixing Workplaces and Careers One Truth at a Time*. Harper Business.
- Ployhart, R.E., Weekley, J.A, Holtz, B.C., Kemp, C. (2006). Web-based and Paper-and-pencil Testing of Applicants in a Proctored Setting: Are Personality, Biodata, and Situational Judgment Tests Comparable? *Personnel Psychology*, 56(3), 733-752. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00757.x>
- Rome, K.P. (2000). The palliative effect of leadership agents on reactions to workplace stressors. *Dissertation Abstracts International*. Jun; 60(11-A). US:University Microfilms International.
- Rubin, R. & Dierdorff, E.. (2009). How Relevant Is the MBA? Assessing the Alignment of Required Curricula and Required Managerial Competencies. *Academy of Management Learning and Education*, 8(2), 208-224. <https://doi.org/10.5465/amle.2009.41788843>
- Ružojčić, M., Galić, Z., Palanović, A., Parmač Kovačić, M. i Bubić, A. (2021.). The Eyes Chico, They Never Lie: Using Eye-Tracking to Examine Faking on the Conditional Reasoning Test for Aggression. *Journal of Personnel Psychology*. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000276>
- Ryan, A. M., & Ployhart, R. E. (2014). A century of selection. *Annual Review of Psychology*, 65, 693–717. <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev-psych-010213-115134>
- Rynes, S.L., Colbert, A.E. and Brown, K.G. (2002). HR Professionals' beliefs about effective human resource practices: correspondence between research and practice. *Human Resources Management*, 41(2), 149-174. <https://doi.org/10.1002/hrm.10029>
- Sackett, P. R., Zhang, C., Berry, C. M., & Lievens, F. (2021). Revisiting meta-analytic estimates of validity in personnel selection: Addressing systematic overcorrection for restriction of range. *Journal of Applied Psychology*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1037/apl0000994>



- Sanchez, R.J., Truxillo, D.M., & Bauer, T.N. (2000). Development and Examination of an Expectancy-Based Measure of Test-Taking Motivation. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 739-750. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.739>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schippmann, J. S., Ash, R. A., Battista, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., . . . Sanchez, J. I. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, 53(3), 703-740. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00220.x>
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262>
- Schroder, H.M. (1989). *Managerial Competence: The Key to Excellence*. Kendall Hunt.
- Schwartz, J., Bersin, J., & Pelster, B. (2014). *Human Capital Trends 2014 Survey*. <http://dupress.com/articles/human-capital-trends-2014-survey-top-10-findings/>
- Shet, S., Patil, S., & Chandawarkar, M. (2019) Competency Based Superior Performance and Organizational Effectiveness. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68 (4), 753–773. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2018-0128>
- Smither, J.W., Reilly, R.R., Millsap, R.E., Pearlman, K. & Stoffey, R.W. (1993). Applicant Reactions to Selection Procedures. *Personnel Psychology*, 46(1), 49-76. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00867.x>
- Stanovich, K. E., & West, R. F. (2007). Natural myside bias is independent of cognitive ability. *Thinking & Reasoning*, 13(3), 225–247. <https://doi.org/10.1080/13546780600780796>
- Sternberg R.J. (2000). The Theory of Successful Intelligence. *Gifted Education International*, 15(1), 4-21. doi:10.1177/026142940001500103
- Stevens G.W. (2012). A Critical Review of the Science and Practice of Competency Modeling. *Human Resource Development Review*, 12(1), 86-107. doi:10.1177/1534484312456690
- Stogdill, R.M. (1963). *Manual for the leader behavior description questionnaire: Form XII*. Ohio State University Bureau of Business Research, College of Commerce and Administration.
- Stordeur, S., D'hoore, W., & Vandenberghe, C. (2001). Leadership, organizational stress, and emotional exhaustion among hospital nursing staff. *Journal of advanced nursing*, 35(4), 533-542. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2001.01885.x>

- Talukdar, A. (2015). Integration of competency model to human resource systems: its impact on organisation performance and human resource function. *Journal for Global Business Advancement*, 8. <https://doi.org/10.1504/JGBA.2015.067269>
- Tett, R. P., Guterman, H. A., Bleier, A., & Murphy, P. J. (2000). Development and content validation of a "hyperdimensional" taxonomy of managerial competence. *Human Performance*, 13(3), 205–251. [https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1303\\_1](https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1303_1)
- Truxillo, D. M., Steiner, D., & Gilliland, S. (2004). The Importance of Organizational Justice in Personnel Selection: Defining When Selection Fairness Really Matter. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(1-2), 39-53. <https://doi.org/10.1111/j.0965-075X.2004.00262.x>
- Van Hooft, E. A. J. & Born, M. P. (2012). Intentional Response Distortion on Personality Tests: Using Eye-Tracking to Understand Response Processes When Faking. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 301 – 316. <https://doi.org/10.1037/a0025711>
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (1999). Meta-analyses of Fakability Estimates: Implications for Personality Measurement. *Educational and Psychological Measurement*, 59(2), 197–210. DOI: 10.1177/00131649921969802
- Wagner, R. K. (1987). Tacit Knowledge in Everyday Intelligent Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(6), 1236–1247. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.6.1236>
- Wagner, R. K., & Sternberg, R. J. (1985). Practical Intelligence in Real-world Pursuits: the Role of Tacit Knowledge. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(2), 436–458. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.49.2.436>
- Wakefield, N., Abbatiello, A., Agarwal, D., Pastakia, K., & van Berkel, A. (2016). *Leadership awakened: Generations, teams, science*. <http://dupress.com/articles/identifying-future-business-leadersleadership/>
- Weekley, J.A., Ployhart, R.E., Harold, C.M. (2004). Personality and Situational Judgment Tests Across Applicant and Incumbent Settings: an Examination of Validity, Measurement, and Subgroup Differences. *Human Performance* 17(4), 433–61. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1704\\_5](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1704_5)
- Weekley, J.A., Ployhart, R.E., Holtz, B.C. (2006). On the Development of Situational Judgment Tests: Issues in Item Development, Scaling, and Scoring. U J.A. Weekley & R.E. Ployhart (Eds.), *SIOP organizational series. Situational judgment tests: Theory, measurement, and application* (pp. 157-182). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Winter, D. G., John, O. P., Stewart, A. J., Klohnen, E. C. i Duncan, L. E. (1998). Traits and motives: Toward an integration of two traditions in personality research. *Psychological Review*, 105(2), 230-250. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-295X.105.2.230>
- Woodruffe, C. (1993). *Assessment Centres*. IPD.

Yukl, G., Gordon, A. i Taber, T. (2002). A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 9(1), 15-32. 10.1177/107179190200900102.

Zaccaro, S.J. (2001). *The Nature of Executive Leadership. A Conceptual and Empirical Analysis of Success*. American Psychological Association.

<https://doi.org/10.1037/10398-000>

## PRILOG A

Tablica A

*Korelacije karakteristika i ponašanja menadžera s uprosječenim samoprocjenama radne angažiranosti podređenih (Studija 1)*

Karakteristike i ponašanja menadžera	Radna angažiranost
TSP-MP	.10
TSP-RP	.03
TSP-UT	.20†
TSP-UO	.10
TSP-DO	-.08
TSP-uk	.12
Inteligencija	.06
Ekstraverzija	.10
Neuroticizam	-.01
Savjesnost	-.00
Ugodnost	.23*
Otvorenost	-.02
Politička vještina	.08
Aktivno otvoreno mišljenje	.01
S-KOM	.04
S-MP	.11
S-RP	.22*
S-UT	-.07
S-UO	-.01
S-DO	-.13
Procjena transformacijskog vođenja	.23*

*Legenda:* TSP-uk = ukupni rezultat na testu situacijske prosudbe; S-samoprocjena ponašanja na kompetenciji; S-KOM = ukupni rezultat na samoprocjeni pet kompetencija; MP = motiviranje podređenih; RP = razvoj podređenih; UT = upravljanje timskim radom; UO = upravljanje odnosima; DO = donošenje odluka;

Tablica B

*Korelacije karakteristika i ponašanja menadžera s uprosječenim samoprocjenama radne angažiranosti podređenih (Studija 2)*

Karakteristike i ponašanja menadžera	Radna angažiranost
TSP-MP	-.00
TSP-RP	-.07
TSP-UT	.07
TSP-UO	-.16**
TSP-DO	-.07
TSP-uk	-.09
DZ-uk	-.01
DZ-MP	.01
DZ-RP	-.07
DZ-UT	-.03
DZ-UO	.04
DZ-DO	.01
Inteligencija	.03
Ekstraverzija	.08
Neuroticizam	.02
Savjesnost	.01
Ugodnost	.02
Otvorenost	-.01
Politička vještina	.01
Aktivno otvoreno mišljenje	-.07
P-KOM	.39**
P-MP	.33**
P-RP	.37**
P-UT	.36**
P-UO	.34**
P-DO	.27**
Procjena transformacijskog vođenja	.44**

*Legenda:* TSP-uk = ukupni rezultat na testu situacijske prosudbe; P = procjena ponašanja na kompetenciji; P-KOM = ukupni rezultat na procjeni pet kompetencija; DZ = deklarativno znanje; DZ-uk = ukupni rezultat na deklarativnom znanju; MP = motiviranje podređenih; RP = razvoj podređenih; UT = upravljanje timskim radom; UO = upravljanje odnosima; DO = donošenje odluka;

## **PRILOG B**

### **Instrumenti korišteni u Studiji 1**

#### **Instrumenti za menadžere**

##### **Test situacijske prosudbe za kompetencije vođenja**

###### **Motiviranje podređenih**

Vodite odjel u organizaciji za prodaju mobilnih usluga i imate zadatak proširiti broj korisnika. Stoga ste osmislili projekt u koji će Vaši zaposlenici morati uložiti dodatni trud kako bi privukli što više korisnika. No, primijetili ste da zaposlenici nisu sretni s tom odlukom te se ne trude oko novih zadataka. Što trebate učiniti?

- a) Naglasiti zaposlenicima da razumijete da ovaj projekt znači dodatni posao za njih i stoga im omogućite da rade tempom koji im odgovara. Istovremeno, kažete im da je ovaj projekt sastavni dio njihovih poslova, ali da Vam se mogu obratiti u slučaju eventualnih nejasnoća.
- b) Objasniti zaposlenicima da je ovaj projekt ključan za povećanje uspješnosti organizacije te da će vodstvo kompanije to znati prepoznati. Naglasite im da će uspješno završen projekt vrlo vjerojatno rezultirati financijskim nagradama i plaćenim prekovremenima.
- c) Pokazati razumijevanje prema zaposlenicima tako što ćete ih ohrabriti i staviti im se na raspolaganje za bilo koje pitanje i prijedlog oko rada na ovom projektu. Potrudite se da radom na projektu razvijaju nove vještine i uložite dodatni trud kako bi oni vidjeli da Vam je stalo da projekt bude uspješan.
- d) Reći zaposlenicima da razumijete da im dodatni posao nije lak, ali da i Vi sami radite više nego inače kako bi projekt uspio te im još jednom objasniti važnost njihovog rada za uspjeh cijele organizacije. Podijelite projekt na manje dijelove i postavite jasne ciljeve. Na kraju svakog dana zajedno sa zaposlenicima revidirajte napredak i vidjeti koliko ste udaljeni od konačnog cilja.

## Razvoj podređenih

Vodite informatičku organizaciju koja se bavi razvojem mobilnih aplikacija. Vaš zaposlenik razvio je novu aplikaciju za Android uređaje te ju je na sastanku predstavio stručnom timu u organizaciji. Aplikacija je dobro osmišljena, ali primijetili ste da Vaš zaposlenik nije uvjerljiv u prezentiranju. Za dva tjedna ovu aplikaciju trebat će predstaviti ulagačima. Što trebate učiniti?

- a) Ne želite zaposlenika dovesti u neugodnu situaciju i reći mu da ima loše prezentacijske vještine. Vjerojatno je i sam svjestan da mu to nije jača strana. Vi ćete prezentirati aplikaciju pred ulagačima, a pritom ćete jasno istaknuti da je zaposlenik zaslužan za njen razvoj.
- b) Pohvaliti zaposlenika na odličnom poslu u razvoju aplikacije. Iskreno ćete mu objasniti da njegova prezentacija na sastanku nije bila uvjerljiva i dati mu jasnu povratnu informaciju i smjernice za buduće prezentiranje. Smatrate da je bolje da Vi preuzmete predstavljanje aplikacije ulagačima.
- c) Objasniti zaposleniku da nije uvjerljiv u prezentiranju i pritom istaknuti njegov važan doprinos u stručnom dijelu posla. Zaposleniku ćete osigurati jednodnevnu edukaciju za poboljšanje prezentacijskih vještina kako bi se pripremio za prezentiranje pred ulagačima.
- d) Pohvaliti zaposlenika na razvoju aplikacije i dati mu jasne smjernice kako može popraviti svoju prezentaciju. U iduća 2 tjedna osobno ćete raditi s njim na njegovim prezentacijskim vještinama kako bi se što bolje pripremio za prezentaciju pred ulagačima.

## Upravljanje timskim radom

Vodite tim od pet članova koji rade na zajedničkom projektu. Primijetili ste da između dva člana tima postoji određena netrpeljivost koja negativno utječe na radnu atmosferu i produktivnost cijelog tima. Što trebate učiniti?

- a) Pozvat ćete ova dva člana na sastanak i otvoreno im reći da samostalno riješe svoje nesuglasice jer si ne možete priuštiti da zbog njih pati cijeli tim. Ne moraju biti

prijatelji, ali u istom su timu i očekujete da na poslu pokazuju poštovanje jedan prema drugome kako bi tim mogao biti uspješan.

- b) Saslušat ćete oba zaposlenika i sagledati gdje svatko od njih vidi problem. Kad ste saslušali obje strane, dat ćete im korisne savjete koji će im olakšati nastavak suradnje. Podsjetit ćete ih da su članovi istog tima te da vam je svima u interesu da riješe svoje nesuglasice.
- c) Na sastanku s ova dva zaposlenika pozvat ćete svakog od njih da objasni što ga točno smeta kod kolege iz tima i što bi drugi član tima trebao učiniti da se situacija popravi. Zajedno s njima sagledat ćete predložena rješenja te osmisliti najbolji način za buduću suradnju.
- d) Pozvat ćete ih da zajedno s vama rade na projektu za koji znate da je obojici izrazito zanimljiv i izazovan. Smatrate da će im iskustvo suradnje na projektu pomoći da razriješe postojeće nesuglasice. Pažljivo ćete pratiti njihov napredak na zadatku i razvoj međusobnog odnosa.

### **Upravljanje odnosima**

Primijetili ste jedno područje posla u kojem bi Vaš zaposlenik mogao postići bolje rezultate ako promijeni svoj način rada. Odlučili ste mu predložiti neke promjene. Međutim, nakon Vaše povratne informacije primjećujete da vam se odnos pogoršao. Vidite da je zaposlenik rezerviran prema Vama. Što trebate učiniti?

- a) Za sad nećete reagirati. Vaš posao nije da budete prijatelj sa svojim zaposlenicima i ne smeta Vas što je zaposlenik trenutno rezerviran prema Vama. Znaete da će nakon nekog vremena shvatiti da ste bili u pravu i naučiti cijeniti konstruktivnu kritiku.
- b) Pozvati zaposlenika na sastanak. Reći ćete mu da Vam je jasno da nitko ne voli primiti kritiku, ali smatrate da je ona bila opravdana i konstruktivna te ju ne treba shvaćati osobno. Objasnit ćete mu da će s vremenom to shvatiti i uvidjeti da mu Vaša povratna informacija može pomoći da postigne bolje rezultate.
- c) Na početku radnog dana popiti kavu sa zaposlenikom. Pitat ćete ga je li malo razmislio o promjenama u radu koje ste mu predložili. Reći ćete mu da smatrate da mu Vaši prijedlozi mogu pomoći u poslu, ali zanima Vas i njegovo mišljenje.



- d) Tijekom pauze pozvat ćete zaposlenika da ode s vama na ručak. Uz ručak porazgovarat ćete s njime o poslovnim i privatnim aktualnostima pa neformalnu atmosferu iskoristiti kako biste ga potaknuli na otvoren razgovor o Vašoj povratnoj informaciji.

### **Donošenje odluka**

Vlasnik ste agencije za avanturistički turizam koja manji dio svojih bookinga ostvaruje online, a veći preko poslovnice koju ima u centru grada. Posao Vam je prošle sezone išao vrlo dobro i sad razmišljate da iznajmite još jedan prostor u centru grada i pretvorite ga u drugu poslovnicu kako biste dodatno povećali promet. Uvjereni ste da biste tim potezom udvostručili promet i jako povećali zaradu. Međutim, najam prostora u centru grada je jako skup (oko 10 000 Eura mjesečno) pa biste se, ako nova poslovnica podbaci, mogli naći u financijskim poteškoćama. Trenutačno imate 15 zaposlenih u tvrtki od kojih je većina izrazila podršku ideji, dok je nekolicina najiskusnijih zaposlenika ozbiljno rezervirana. Također, imate poznanika u sličnoj branši koji se već odlučio na sličan potez i uvjeren je da je u pravu. Što trebate učiniti?

- a) Uvjereni ste da je zakup dodatnog prostora ispravna odluka pa ćete samostalno odlučiti da unajmite. Smatrate da nema smisla pretjerano otežati s odlukom.
- b) Konzultirat ćete se s poznanikom koji se odlučio za zakup dodatnog poslovnog prostora i tražiti da Vam objasni zašto se odlučio na takvu odluku.
- c) Ne želite ispasti neodlučni pred svojim zaposlenicima pa ćete pokušati sami malo istražiti predviđanja o tome kako će se kretati broj turista u gradu iduće godine, staviti sve dostupne brojke na papir pa donijeti odluku.
- d) Znaete da se Vaši zaposlenici ne slažu oko odluke o zakupu. Prije nego donesete odluku, trebate ih pitati da Vam obrazlože svoje stavove, a posebno Vas zanimaju argumenti zaposlenika koji su skeptični prema odluci o zakupu novog prostora.

### **Samoprocjene menadžera na pet kompetencija**

U ovom dijelu upitnika se nalaze tvrdnje koje opisuju neka ponašanja ljudi. Molimo Vas da procijenite u kojoj se mjeri svaka od tvrdnji odnosi na Vas na ljestvici od 1 (uopće se ne odnosi na mene) do 5 (u potpunosti se odnosi na mene)

- Sklon sam aktivnom traženju argumenata i informacija suprotnih mojim
1. postojećim uvjerenjima i stavovima te čestom mijenjanju mišljenja uslijed novih informacija.
  2. Sposoban sam vješto komunicirati svoje zamisli i viziju te motivirati druge da ih prihvate i pomognu mi dostići ih.  
Lako razvijam i održavam povjerenje i dobre odnose sa suradnicima, svjestan
  3. sam njihovih potreba i osjećaja te vješto prilagođavam svoj stil komuniciranja s različitim ljudima.
  4. Sklon sam vjerovati u sposobnosti drugih ljudi i davati im priliku da se iskažu u nekom poslu čak i ako je posao važan a oni nemaju dovoljno iskustva.
  5. Sposoban sam koordinirati i motivirati članove tima na način da se među njima razvije povjerenje i suradnja umjesto nesuglasica i natjecanja.

### Ličnost (IPIP 20)

Na sljedeće dvije stranice nalaze se tvrdnje koje opisuju uobičajeno ponašanje ljudi. Molimo Vas da, koristeći se priloženom ljestvicom, **procijenite koliko pojedini iskaz vjerno opisuje baš Vas**. Opišite se onakvim kakvim se sada vidite, a ne kakvi biste željeli biti u budućnosti. Opišite se najiskrenije što možete u odnosu prema drugim osobama koje inače poznajete, a koje su istog spola i približno iste dobi. Da biste u samoopisivanju bili koliko je god moguće iskreniji, možete biti sigurni da će vaši odgovori biti čuvani u potpunoj tajnosti. Pritom odgovarajte na ljestvici od 1 (uopće se ne odnosi na mene) do 7 (u potpunosti se odnosi na mene).

1. Unosim živost u neku zabavu.
2. Ne pričam puno.
3. Uglavnom se osjećam opušteno.
4. Teško razumijem apstraktne ideje.
5. Imam bujnu maštu.
6. Držim se po strani.
7. Suosjećam s drugima.
8. Pravim nered.
9. Rijetko sam tužan/tužna.
10. Ne zanimaju me apstraktne ideje.
11. Ne zanimaju me tuđi problemi.
12. Odmah obavljam kućanske poslove.
13. Često zaboravljam vratiti stvari na njihovo mjesto.
14. Lako se uzrujam.

15. Nemam mnogo mašte.
16. Na zabavama razgovaram s mnogo različitih osoba.
17. Drugi ljudi me zapravo ne zanimaju.
18. Volim red.
19. Često mijenjam raspoloženja.
20. Osjetljiv/a sam na tuđe osjećaje.

**Zadaci kognitivnih sposobnosti iz Međunarodnog resursa za kognitivne sposobnosti (*eng. International Cognitive Ability Resource – ICAR*)**

*Skala verbalnog rezoniranja*

- 1) Koliko iznosi jedna petina jedne četvrtine jedne devetine broja 900?
  - 1) 2
  - 2) 3
  - 3) 4
  - 4) 5
  - 5) 6
  - 6) 7
- 2) Ante je viši od Mateja, a Luka je niži od Ante. Koja od sljedećih izjava je najtočnija?
  - 1) Luka je viši od Mateja
  - 2) Luka je niži od Mateja
  - 3) Luka je jednako visok kao Matej
  - 4) Nemoguće je procijeniti
- 3) Ivan ima 12 godina i njegova sestra je tri puta starija od njega. Kada Ivan bude imao 23 godine, koliko će godina imati njegova sestra?
  - 1) 35
  - 2) 39
  - 3) 44
  - 4) 47
  - 5) 53
  - 6) 57
- 4) Ako će preksutra biti dva dana prije četvrtka, koji je danas dan?
  - 1) Petak

- 2) Ponedjeljak
- 3) Srijeda
- 4) Subota
- 5) Utorak
- 6) Nedjelja

*Serijska slova*

1) Koje slovo nastavlja navedeni niz slova? K M NJ R Š

- 1) R
- 2) S
- 3) Š
- 4) T
- 5) U
- 6) V

2) Koje slovo nastavlja navedeni niz slova? V R N L J

- 1) G
- 2) H
- 3) I
- 4) J
- 5) L
- 6) LJ

3) Koje slovo nastavlja navedeni niz slova? I J L N R

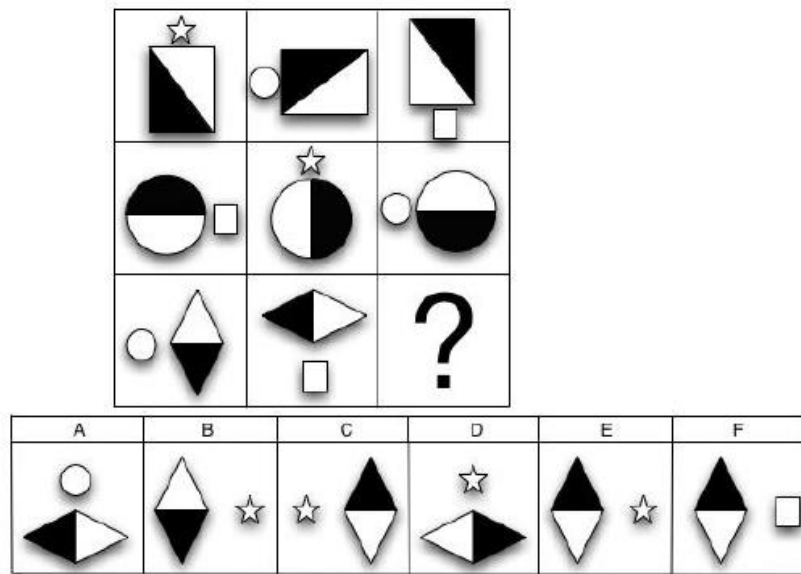
- 1) S
- 2) Š
- 3) T
- 4) V
- 5) Z
- 6) Ž

4) Koje slovo nastavlja navedeni niz slova? O R M NJ L

- 1) J
- 2) H
- 3) I
- 4) M
- 5) LJ
- 6) L

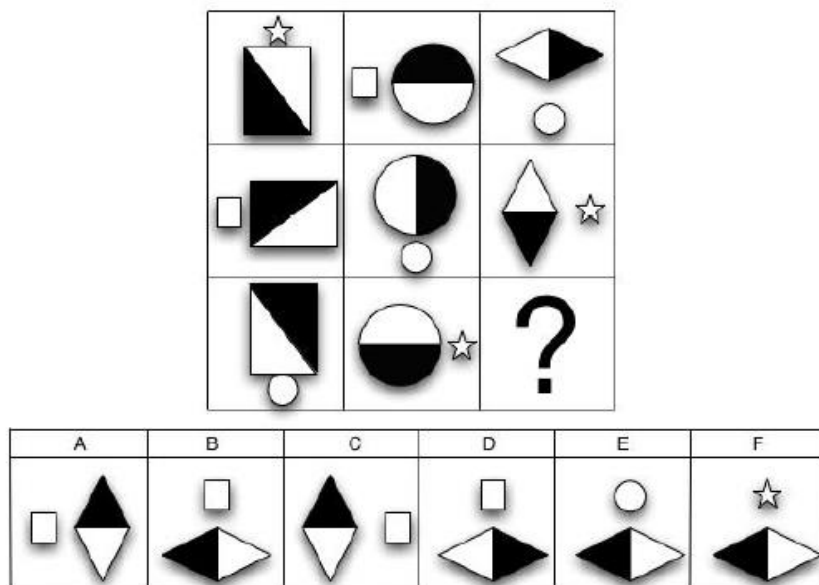
*Matrice*

1) Molimo označite koji od ponuđenih odgovora najbolje nadopunjuje prikazanu sliku.



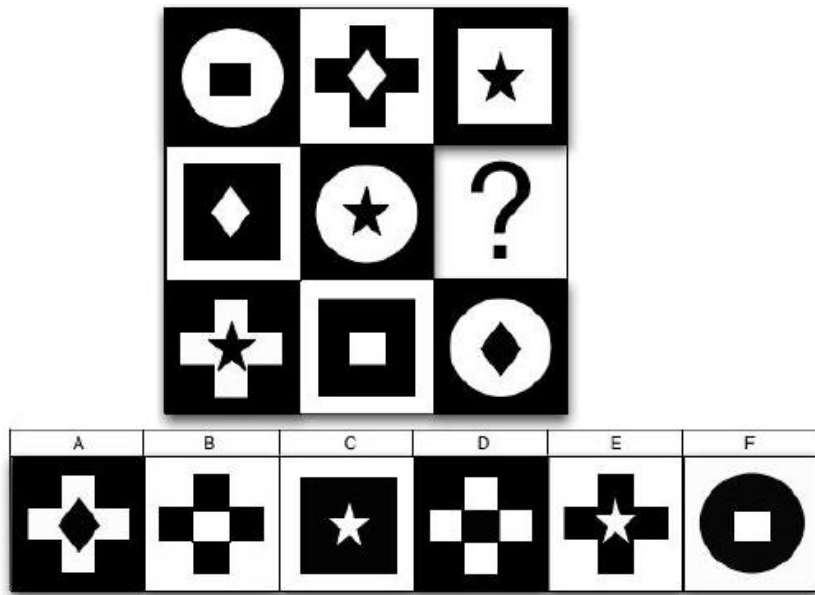
A                      B                      C                      D                      E                      F

2) Molimo označite koji od ponuđenih odgovora najbolje nadopunjuje prikazanu sliku.



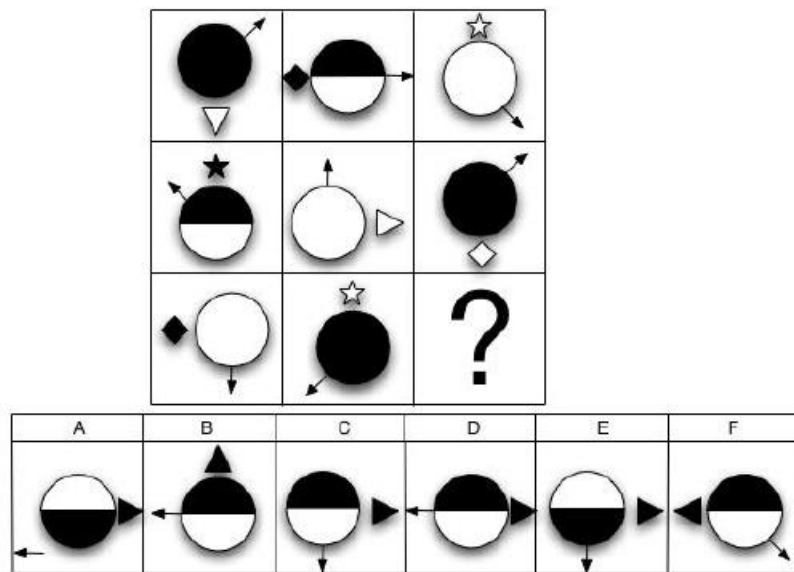
A                      B                      C                      D                      E                      F

3) Molimo označite koji od ponuđenih odgovora najbolje nadopunjuje prikazanu sliku.



A                      B                      C                      D                      E                      F

4) Molimo označite koji od ponuđenih odgovora najbolje nadopunjuje prikazanu sliku.



A                      B                      C                      D                      E                      F

### Ljestvica aktivnog otvorenog mišljenja

Odabirom odgovarajućeg odgovora procijenite u kojoj mjeri se slažete sa svakom od ovih tvrdnji na ljestvici od 1 (uopće se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem).

1. Otvorenost prema tome da ga razuvjere argumenti s kojima se inače ne slaže znak je dobrog karaktera čovjeka.
2. Ljudi bi trebali uzeti u obzir dokaze suprotne zaključcima koje oni favoriziraju.
3. Neodlučnost ili nesigurnost rezultat je zbrkanog razmišljanja.
4. Suočeni s novim relevantnim informacijama, ljudi bi trebali promijeniti svoje zaključke.
5. Promjena mišljenja znak je slabosti.
6. Ljudi bi trebali aktivno tražiti razloge zbog kojih bi mogli biti u krivu.
7. U redu je zanemariti dokaze koji se protive našim dubokim uvjerenjima.
8. Važno je stajati uz svoja uvjerenja čak i kad se pokažu dokazi protiv njih.
9. Nema ničeg lošeg u tome ako je netko neodlučan u mnogim pitanjima.
10. Kad smo suočeni sa zbunjujućim pitanjem, trebali bismo pokušati razmotriti više mogućih odgovora prije nego što donesemo zaključak.

### **Inventar političke vještine**

Ispod se nalaze neke tvrdnje koje opisuju doživljavanje i ponašanje ljudi. Odabirom odgovarajućeg odgovora procijenite u kojoj mjeri se svaka od ovih tvrdnji odnosi na Vas na ljestvici od 1 (uopće se ne slažem) do 7 (potpuno se slažem).

1. Jako dobro razumijem ljude
2. Ulažem puno vremena i truda na poslu kako bih se povezoao s drugima
3. Sposoban sam učiniti da se drugi osjećaju ugodno i opušteno uz mene
4. Kada komuniciram s drugima, trudim se biti iskren u onom što govorim i radim.
5. Izrazito sam dobar u “čitanju” tuđih motiva i skrivenih ciljeva.
6. Na poslu poznajem mnogo važnih ljudi i dobro sam “umrežen”.
7. Važno mi je da ljudi vjeruju da sam iskren u onom što govorim i radim.
8. Dobar sam u razvijanju odnosa s utjecajnim ljudima na poslu.
9. Dobro razumijem kako se trebam predstaviti drugima.

10. Provodim mnogo vremena na poslu povezujući se s drugima.
11. Mogu komunicirati lako i učinkovito s drugima.
12. Nastojim pokazati iskreni interes za druge ljude.
13. Uvijek instinktivno znam što točno treba reći ili učiniti kako bih utjecao na druge.
14. Dobar sam u korištenju svojih poznanstava i veza kako bih ostvario određene ciljeve na poslu.
15. Lako se mogu svidjeti drugim ljudima ako to želim.
16. Pažljivo pratim izraze lica drugih ljudi.
17. Razvio sam veliku mrežu kolega i suradnika na poslu koji će me podržati kada trebam obaviti određene stvari.
18. Jednostavno mi je razviti dobre odnose s većinom ljudi.

### **Socio-demografske karakteristike**

Na kraju Vas molimo da odgovorite na nekoliko osnovnih pitanja o Vama i organizaciji u kojoj radite.

1. Spol: muškarac/žena
2. Dob: \_\_\_\_\_
3. Ukupno imate radnog staža: \_\_\_\_\_ godina i \_\_\_\_\_ mjeseci
4. Na rukovoditeljskoj poziciji s barem jednim podređenim, u svim organizacijama u kojima ste do sada radili, ste ukupno \_\_\_\_\_ godina i \_\_\_\_\_ mjeseci.
5. Trenutno imate ukupno \_\_\_\_\_ podređenih.
6. Vaš stupanj stručne spreme je:
  - SSS
  - VŠS
  - VSS



- Mr. ili Dr.
- Drugo (upišite): \_\_\_\_\_

7. Radite u:

- privatnom poduzeću u većinskom domaćem vlasništvu
- privatnom poduzeću u većinskom stranom vlasništvu
- privatnom poduzeću u mješovitom domaćem i stranom vlasništvu
- državnom poduzeću
- javnoj ustanovi
- drugo (upišite): \_\_\_\_\_

8. Veličina organizacije:

- do 10 zaposlenih
- između 10 i 50 zaposlenih
- između 50 i 100 zaposlenih
- između 100 i 500 zaposlenih
- više od 500 zaposlenih

### Upitnici za podređene

#### Procjena transformacijskog vodstva menadžera (Globalna ljestvica transformacijskog vodenja)

Ispod se nalazi nekoliko tvrdnji koje opisuju neka ponašanja rukovoditelja. Koristeći ispod navedenu skalu odgovora (1 = nikad, 5 = vrlo često, ako ne i uvijek) označite koliko se često **Vaš nadređeni** ponaša onako kako to tvrdnja opisuje.

1. Iznosi jasnu i pozitivnu viziju budućnosti.

2. Ponaša se prema zaposlenicima kao osobama te podržava i ohrabruje njihov razvoj.
3. Pruža zaposlenicima ohrabrenje i priznanje.
4. Potiče povjerenje, međusobnu povezanost i suradnju članova tima.
5. Ohrabruje da se o problemima razmišlja na nove načine i preispituje pretpostavke.
6. Jasno izražava vlastite vrijednosti i ponaša se u skladu s onim što propovijeda.
7. Ulijeva povjerenje i poštovanje u drugima te ih potiče svojom visokom kompetentnošću.

### **Utrecht skala radne angažiranosti**

Sljedećih 9 tvrdnji odnosi se na to kako se osjećate dok radite. Pažljivo pročitajte svaku tvrdnju i odlučite jeste li se ikada osjećali tako na svom poslu. Odredite koliko često se tako osjećate na skali od 1 (nikad) do 7 (uvijek).

1. Na svom se poslu osjećam kao da pucam od energije.
2. Na svom se poslu osjećam snažno i pun/a energije.
3. Entuzijastičan/na sam kad se radi o mom poslu.
4. Moj me posao nadahnjuje.
5. Kad se ujutro probudim, ide mi se na posao.
6. Osjećam se sretno kada intenzivno radim.
7. Ponosim se onime što radim.
8. Udubljen(a) sam u svoj posao.
9. Lako se zanesem dok radim.

### **Percipirana organizacijska podrška**

U nastavku su navedene tvrdnje koje predstavljaju moguće stavove koje imate o radu u organizaciji u kojoj ste zaposleni. Molimo Vas da označite svoj stupanj slaganja ili neslaganja sa svakom izjavom tako što ćete zaokružiti odgovor koji najbolje predstavlja Vaš stav o

organizaciji u kojoj radite, pri čemu 1 znači da se uopće ne slažete, a 7 da se u potpunosti slažete s navedenom tvrdnjom.

1. Organizacija cijeni moj doprinos njenoj dobrobiti.
2. Organizacija ne cijeni moj dodatni trud.
3. Organizacija bi ignorirala bilo kakvu moju žalbu.
4. Organizaciji je uistinu stalo do moje dobrobiti.
5. Čak i kada bih izvršila posao najbolje što je moguće, organizacija ne bi primijetila.
6. Organizaciji je stalo do mog općeg zadovoljstva na poslu.
7. Organizacija pokazuje jako malo brige prema meni.
8. Organizacija se ponosi mojim postignućima na poslu.

## **PRILOG C**

### **Instrumenti korišteni u Studiji 2**

#### **Revidirani Test situacijske prosudbe za kompetencije vođenja**

##### **Motiviranje podređenih**

Vodite kompaniju koja se bavi istraživanjem tržišta za poslovne organizacije. Primijetili ste da, premda uredno obavljaju svoje radne zadatke, sve veći broj zaposlenika kasni na posao, uzima dulje pauze i ranije odlazi s posla. U razgovoru s nekoliko zaposlenika doznajete da je mogući razlog u tome što doživljavaju svoje radne zadatke rutinskima i da im se posao ne čini dovoljno izazovnim. Što trebate učiniti?

- a. Na sastanku sa zaposlenicima naglasit ćete im da ste svjesni da dobro rade svoj posao, ali da kašnjenje i produljivanje pauza nisu prihvatljivi jer time pokazuju nepoštovanje prema svojim kolegama i cijeloj organizaciji. U slučaju da se kašnjenja nastave, najavite im da su moguće i financijske kazne.
- b. Na zajedničkom sastanku sa svim zaposlenicima raspravit ćete o razlozima kašnjenja i dugih pauza. Na temelju dobivenih informacija, zajedno sa zaposlenicima osmislit ćete intervencije poput rotacije radnih zadataka koje će im pomoći da „razbiju“ radnu rutinu.
- c. Uvest ćete novu organizaciju rada u kojoj ćete jedan dan u tjednu omogućiti zaposlenicima da osmišljavaju i rade na projektima koji ih zanimaju, a koji će dugoročno doprinijeti uspjehu organizacije. Pritom ćete redovito pratiti njihov napredak na ovim projektima i po potrebi im pomoći.

## Razvoj podređenih

Vodite odjel za prodaju oglasnog prostora na radijskoj postaji. Iako je tržište u posljednje vrijeme u padu, profit Vaše organizacije raste. Vaš odjel ključan je za profit radija i Vaši zaposlenici imaju točno određene ciljeve koje moraju postići svaki mjesec. Međutim, novi zaposlenik kojeg ste prepoznali kao talentiranog prodavača, tijekom protekla dva mjeseca nije uspio ostvariti ciljne rezultate u radu sa svojim klijentima. Što trebate učiniti?

- a. Idući mjesec ići ćete zajedno s njim na nekoliko sastanaka s ključnim klijentima. Tako ćete iz prve ruke vidjeti u čemu je problem te mu po potrebi dodijeliti druge radne zadatke.
- b. Za sad ćete ohrabriti zaposlenika i reći mu da je normalno da se ponekad ne uspiju ostvariti prodajni ciljevi. Znae kako se ubrzo održava edukacija iz prodajnih vještina i uvjeravanja koja bi mogla pomoći Vašem zaposleniku. Potaknut ćete ga da ode na edukaciju kako bi još malo „izbrusio“ svoje vještine.
- c. Zajedno sa zaposlenikom analizirat ćete njegov rad i vidjeti zbog čega nije uspio postići rezultate. Skupa ćete osmisliti strategiju rada s njegovim klijentima za idući mjesec i pratiti njegov napredak.

## Upravljanje odnosima

Nedavno ste unaprijeđeni na poziciju voditelja odjela za kontrolu kvalitete u velikom lancu maloprodajnih trgovina s 10 zaposlenih. Dobro poznajete svoje podređene jer ste dulje vrijeme zajedno radili. S jedne strane to vidite kao veliku prednost za vođenje tima, ali, s druge strane, bojite se da zbog ranijeg poznanstva možda nećete imati autoritet „šefa“. Prethodnom voditelju zaposlenici su zamjerali to što im nije dopuštao fleksibilnije rokove ili povremeni raniji odlazak s posla zbog obiteljskih obveza. Što trebate učiniti?

- a. Na prvom sastanku reći ćete zaposlenicima da očekujete od njih da i dalje nastave s dobrim rezultatima. Vaš odnos mora biti formalniji nego do sad, ali mogu Vam se obratiti u slučaju neodgovornih obveza.
- b. Poznajete svoje podređene i znate da cijene stručnost. Nastojat ćete uspostaviti autoritet utemeljen na znanju i voditi primjerom tako da vide da se trudite unaprijediti rezultate odjela. Na taj način pridobit ćete zaposlenike na svoju stranu.
- c. Poznajete svoje zaposlenike i trebate im reći da od njih očekujete da obavljaju svoj posao savjesno i kvalitetno kao i do sad. Otprije znate njihove individualne želje i znate oko kojih stvari im je posebno važno izaći u susret. To znanje strateški ćete koristiti kako biste postigli kompromise u budućim zahtjevnim situacijama.

## Upravljanje timskim radom

Vodite novi tim u kompaniji čiji su članovi prethodno radili u različitim odjelima unutar organizacije. Primijetili ste da između dva člana tima postoji određena netrpeljivost koja negativno utječe na radnu atmosferu i produktivnost cijelog tima. Što trebate učiniti?

- a. Pozvat ćete ova dva člana na sastanak i otvoreno im reći da samostalno riješe svoje nesuglasice jer si ne možete priuštiti da zbog njih pati cijeli tim. Ne moraju biti prijatelji, ali u istom su timu i očekujete da na poslu pokazuju poštovanje jedan prema drugom kako bi tim mogao biti uspješan.
- b. Saslušat ćete oba zaposlenika i sagledati gdje svatko od njih vidi problem i što bi onaj drugi trebao učiniti da se situacija popravi. Kad ste saslušali obje strane, dat ćete im korisne savjete koji će im pomoći za nastavak suradnje. Podsjetit ćete ih da su članovi istog tima te da vam je svima u interesu da riješe svoje nesuglasice.
- c. Pozvat ćete ih da zajedno s vama rade na projektu za koji znate da je izrazito zanimljiv i izazovan za oba člana tima. Smatrate da će im iskustvo suradnje na projektu pomoći da razriješe postojeće nesuglasice. Pažljivo ćete pratiti njihov napredak na zadatku i razvoj međusobnog odnosa.

### **Donošenje odluka**

Nedavno ste promovirani na poziciju menadžera odjela za ljudske resurse jedne velike kompanije. Uprava od Vas očekuje da unesete neke promjene u svrhu motivacije zaposlenika. Stariji kolega, inače dugogodišnji zaposlenik odjela za ljudske resurse, iz prakse i iskustva smatra da je nagrađivanje zaposlenika prema učinku najbolji način da ih se motivira. Vama također to zvuči kao jako dobar potez - logično vam je da će se ljudi više truditi ako su plaćeni onoliko koliko su posla napravili i ne vidite nikakav objektivan nedostatak ove metode. Što trebate učiniti?

- a. Ne vidite nikakve veće nedostatke ovog pristupa pa ćete čim prije uvesti sustav nagrađivanja prema učinku. Tako ćete povećati motivaciju zaposlenika i u isto vrijeme udovoljiti zahtjevima uprave.
- b. Porazgovarat ćete sa starijim kolegom koji zagovara ovaj sustav i o njemu zna više od Vas. Ako su njegovi razlozi za uvođenje ovog pristupa dovoljno dobri, odmah ćete ga implementirati.
- c. Iako Vam se čini da većina podržava ovaj pristup, prije odluke o implementaciji dat ćete sve od sebe kako biste pronašli ključne argumente protiv njega, odnosno identificirali moguće probleme s uvođenjem ove prakse.

## Test kognitivne refleksivnosti

Rješavati ćete 3 problemska zadatka. Pažljivo pročitajte svaki zadatak, razmislite o njemu i upišite rješenje za koje smatrate da je točno.

- 1) Voditelj ste proizvodnje u lokalnoj craft pivovari i razmatrate ambalažu za svoje pivo. Pivo i ambalaža zajedno koštaju 11 kuna. Ako pivo košta 10 kuna više od ambalaže, koliko košta ambalaža?
- 2) Menadžer ste u tvornici autoopreme. Ako 5 strojeva za 5 minuta izradi 5 autodjelova, za koliko minuta bi 100 strojeva izradilo 100 autodijelova?
- 3) Na rukovoditeljskoj ste poziciji u tvrtki koja je svake godine udvostručavala broj zaposlenika. Ako je do današnjeg broja zaposlenika došla za 6 godina, za koliko je godina došla do polovice (50%) zaposlenika.

## Ljestvica aktivnog otvorenog mišljenja

Pomoću sljedećih nekoliko tvrdnji, htjeli bismo dobiti uvid u Vaše mišljenje o tome kako bi trebalo formirati ili mijenjati vlastita uvjerenja. Molimo vas da na skali od 1 do 5 procijenite koliko se slažete s njima, gdje 1 znači da se uopće ne slažete, a 5 da se u potpunosti slažete s navedenom tvrdnjom.

1. Otvorenost prema tome da ga razuvjere argumenti s kojima se inače ne slaže znak je dobrog karaktera čovjeka.
2. Ljudi bi trebali uzeti u obzir dokaze suprotne zaključcima koje oni favoriziraju.
3. Neodlučnost ili nesigurnost rezultat je zbrkanog razmišljanja.
4. Suočeni s novim relevantnim informacijama, ljudi bi trebali promijeniti svoje zaključke.
5. Promjena mišljenja znak je slabosti.
6. Ljudi bi trebali aktivno tražiti razloge zbog kojih bi mogli biti u krivu.
7. U redu je zanemariti dokaze koji se protive našim dubokim uvjerenjima.
8. Važno je stajati uz svoja uvjerenja čak i kad se pokažu dokazi protiv njih.
9. Nema ničeg lošeg u tome ako je netko neodlučan o mnogim pitanjima.
10. Kad smo suočeni sa zbunjujućim pitanjem, trebali bismo pokušati razmotriti više mogućih odgovora prije nego što donesemo zaključak.
11. Pravi stručnjaci priznat će sebi i drugima kad su nesigurni ili kad ne znaju odgovor.
12. Najbolje je biti uvjeren u svoj zaključak čak i ako postoji dobar razlog da ga dovedemo u pitanje.
13. Određena uvjerenja jednostavno su previše važna da bi ih se napustilo bez obzira na to koliko su dobri argumenti protiv njih.
14. Nikad ne bi trebalo drugima pokazati da sumnjaš u svoje odluke ili zaključke.
15. Samopouzdanje je uvijek čovjekov najbolji prijatelj.

## **Deklarativno znanje 5 kompetencija vođenja**

Odabirom odgovarajućeg odgovora procijenite u kojoj mjeri se slažete da svaka od ovih tvrdnji opisuje suštinu posla vođenja ljudi u radnim organizacijama na **skali od 1 (ne predstavlja važan dio posla nadređenog) do 7 (predstavlja suštinski dio posla nadređenog)**.

1. Posao nadređenog je da traži argumente i informacije koji bi mogli biti suprotni njegovim postojećim stavovima i inicijalnim odlukama.
2. Posao nadređenog je da mijenja mišljenje ako se promijene okolnosti odnosno postoje dobri argumenti za promjenu.
3. Posao nadređenog je da učestalo komunicira svoje zamisli i viziju svojim podređenima kako bi razumjeli smisao i svrhu svog posla.
4. Posao nadređenog je da kontinuirano postavlja izazovne i realistične ciljeve kojima potiče svoje podređene da se trude na poslu.
5. Posao nadređenog je da potiče i usmjerava razvoj profesionalnih kompetencija i karijere svojih podređenih.
6. Posao nadređenog je da pruža priliku podređenima koja nemaju dovoljno iskustva da se iskaže u važnim radnim zadacima.
7. Posao nadređenog je da razvija i održava povjerenje i dobre odnose s podređenima i drugim suradnicima u organizaciji.
8. Posao nadređenog je da kontinuirano razmatra potrebe i osjećaje podređenih i drugih suradnika u organizaciji te im prilagođava svoj stil vođenja i komuniciranja.
9. Posao nadređenog je da stvori atmosferu u kojem se svi članovi tima osjećaju sigurno tražiti pomoć, predlagati promjene i preispitivati status quo.
10. Posao nadređenog je da održava dobre odnose i povjerenje unutar tima te razrješava konflikte među njegovim članovima.

## **Inventar političke vještine**

Ispod se nalaze neke tvrdnje koje opisuju doživljavanje i ponašanje ljudi. Odabirom odgovarajućeg odgovora procijenite u kojoj mjeri se svaka od ovih tvrdnji odnosi na Vas na ljestvici od 1 (uopće se ne slažem) do 7 (potpuno se slažem).

1. Ulažem puno vremena i truda na poslu kako bih se povezoao s drugima
2. Sposoban sam učiniti da se drugi osjećaju ugodno i opušteno uz mene
3. Dobar sam u razvijanju odnosa s utjecajnim ljudima na poslu.
- 4.. Mogu komunicirati lako i učinkovito s drugima.
5. Dobar sam u korištenju svojih poznanstava I veza kako bih ostvario određene ciljeve na poslu.
6. Lako se mogu svidjeti drugim ljudima ako to želim.

## Ličnost

### IPIP 50

Na sljedeće dvije stranice nalaze se tvrdnje koje opisuju uobičajeno ponašanje ljudi. Molimo Vas da, koristeći se priloženom ljestvicom, **procijenite koliko pojedini iskaz vjerno opisuje baš Vas**. Opišite se onakvim kakvim se sada vidite, a ne kakvi biste željeli biti u budućnosti. Opišite se najiskrenije što možete u odnosu prema drugim osobama koje inače poznajete, a koje su istog spola i približno iste dobi. Da biste u samoopisivanju bili koliko je god moguće iskreniji, možete biti sigurni da će vaši odgovori biti čuvani u potpunoj tajnosti.

Molimo vas da pažljivo pročitate svaku tvrdnju i tada zaokružite broj na ljestvici koji odgovara vašem samoopisu za tu tvrdnju. Pri tome, brojevi znače sljedeće:

1 = posve netočno 2 = uglavnom netočno 3 = ni točno ni netočno 4 = uglavnom točno 5 = posve točno

1. Unosim živost u neku zabavu.
2. Ne brinem se puno za druge ljude.
3. Uvijek sam spreman (spremna).
4. Lako podliježem stresu.
5. Imam bogat rječnik.
6. Ne pričam puno.
7. Zanimaju me drugi ljudi.
8. Ostavljam svoje stvari posvuda.
9. Uglavnom se osjećam opušteno.
10. Teško razumijem apstraktne ideje.
11. Osjećam se ugodno u društvu.
12. Vrijeđam ljude.
13. obraćam pažnju na detalje.
14. Često sam zabrinut (zabrinuta).
15. Imam bujnu maštu.
16. Držim se po strani.
17. Suosjećam s drugima.
18. Pravim nered.
19. Rijetko sam tužan (tužna).
20. Ne zanimaju me apstraktne ideje.
21. Sam(a) započinjem razgovore.



22. Ne zanimaju me tuđi problemi.
23. Odmah obavljam kućanske poslove.
24. Lako me zasmetati.
25. Imam izvrsne ideje.
26. Imam malo toga za reći.
27. Imam meko srce.
28. Često zaboravljam vratiti stvari na njihovo mjesto.
29. Lako se uzrujam.
30. Nemam mnogo mašte.
31. Na zabavama razgovaram s mnogo različitih osoba.
32. Drugi ljudi me zapravo ne zanimaju.
33. Volim red.
34. Često mijenjam raspoloženja.
35. Brzo shvaćam različite stvari.
36. Ne volim privlačiti pažnju.
37. Posvećujem vrijeme drugim ljudima.
38. Izbjegavam obaveze.
39. Podliježem čestim promjenama raspoloženja.
40. Koristim učene izraze.
41. Nije mi nelagodno biti u središtu pozornosti.
42. Osjetljiv(a) sam na tuđe osjećaje.
43. Slijedim zacrtani plan.
44. Lako me je razdražiti.
45. Provodim vrijeme razmišljajući.
46. Šutljiv(a) sam s nepoznatima.
47. Nastojim da se drugi osjećaju ugodno.
48. Posao obavljam točno i precizno.
49. Često sam tužan(a).
50. Pun(a) sam ideja.

## *Demografska pitanja i organizacija*

Spol M Ž

Dob

Godine i mjeseci radnog staža

Godine i mjeseci staža na rukovodećim pozicijama

Koliko trenutno imate podređenih?

Stručna sprema

Vrsta organizacije:

- 1) privatno poduzeće u većinskom domaćem vlasništvu
- 2) privatno poduzeće u većinskom stranom vlasništvu
- 3) privatno poduzeće u mješovitom domaćem i stranom vlasništvu
- 4) državno poduzeće
- 5) javna ustanova
- 6) drugo (upišite)

Broj zaposlenih u organizaciji: do 10; 11 do 50; 51 do 100; 101 do 500; više od 500

### **Instrumenti za podređene**

#### Globalna ljestvica transformacijskog vođenja

Ispod se nalazi nekoliko tvrdnji koje opisuju neka ponašanja rukovoditelja. Koristeći ispod navedenu skalu odgovora, označite koliko se često Vaš/a nadređeni/a ponaša onako kako to tvrdnja opisuje na ljestvici od 1 (nikad) do 5 (vrlo često, ako ne i uvijek).

1. Iznosi jasnu i pozitivnu viziju budućnosti.
2. Ponaša se prema zaposlenicima kao osobama te podržava i ohrabruje njihov razvoj.
3. Pruža zaposlenicima ohrabrenje i odobravanje.
4. Potiče povjerenje, međusobnu povezanost i suradnju članova tima.
5. Ohrabruje da se o problemima razmišlja na novi način i preispituje pretpostavke.
6. Jasan je u vlastitim vrijednostima te radi ono što propovijeda.
7. Ulijeva povjerenje i poštovanje u drugima te me potiče vlastitom visokom kompetentnošću.

#### Procjena menadžera na 5 kompetencija vođenja

Ispod se nalazi nekoliko tvrdnji koje opisuju neka ponašanja rukovoditelja. Označite koliko dobro ove tvrdnje opisuju ponašanje Vama nadređene osobe koristeći ljestvicu od 1 (uopće se ne slažem) do 7 (u potpunosti se slažem).

1. Traži argumente i informacije koji bi mogli biti suprotni njegovim postojećim stavovima i inicijalnim odlukama.

2. Mijenja mišljenje ako se promijene okolnosti odnosno postoje dobri argumenti za promjenu.
3. Učestalo komunicira svoje zamisli i viziju svojim podređenima kako bi razumjeli smisao i svrhu svog posla.
4. Kontinuirano postavlja izazovne i realistične ciljeve kojima potiče svoje podređene da se trude na poslu
5. Potiče i usmjerava razvoj profesionalnih kompetencija i karijere svojih podređenih.
6. Pruža priliku podređenima koja nemaju dovoljno iskustva da se iskaže u važnim radnim zadacima.
7. Razvija i održava povjerenje i dobre odnose s podređenima i drugim suradnicima u organizaciji.
8. Kontinuirano razmatra potrebe i osjećaje podređenih i drugih suradnika u organizaciji te im prilagođava svoj stil vođenja i komuniciranja.
9. Stvara atmosferu u kojem se svi članovi tima osjećaju sigurno tražiti pomoć, predlagati promjene i preispitivati status quo.
10. Održava dobre odnose i povjerenje unutar tima te razrješava konflikte među njegovim članovima.

### **Samoprocjene podređenih**

#### Radna angažiranost

U nastavku se nalazi niz tvrdnji koje opisuju **kako ulažete svoju energiju na poslu**. Pažljivo pročitajte svaku tvrdnju i zatim označite svoj stupanj slaganja na svakoj od njih koristeći sljedeću skalu od 1 (uopće se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem).

1. Dajem sve od sebe kako bih bio uspješan u svom poslu.
2. Jako sam zainteresiran za svoj posao.
3. Kada radim, jako sam fokusiran na svoj posao.

#### Percipirana organizacijska podrška

U nastavku su navedene tvrdnje koje predstavljaju moguće stavove koje imate o radu u organizaciji u kojoj ste zaposleni. Molimo Vas da označite svoj stupanj slaganja ili neslaganja sa svakom izjavom tako što ćete zaokružiti odgovor koji najbolje predstavlja Vaš stav o organizaciji u kojoj radite na ljestvici od 1 (uopće se ne slažem) do 7 (u potpunosti se slažem).

1. Organizacija cijeni moj doprinos njenoj dobrobiti.
2. Organizacija ne cijeni moj dodatni trud.
3. Organizacija bi ignorirala bilo kakvu moju žalbu.
4. Organizaciji je uistinu stalo do moje dobrobiti.
5. Čak i kada bih izvršio posao najbolje što je moguće, organizacija ne bi primijetila.
6. Organizaciji je stalo do mog općeg zadovoljstva na poslu.
7. Organizacija pokazuje jako malo brige prema meni.
8. Organizacija se ponosi mojim postignućima na poslu.

### Psihološka sigurnost u timu

Sljedeće tvrdnje odnose se na tim u kojem radite. Molimo označite u kojoj mjeri su sljedeće tvrdnje o Vašem timu točne, koristeći ljestvicu **od 1 (potpuno netočno) do 7 (potpuno točno)**.

1. Ako u ovom timu napraviš pogrešku, to ti se obično zamjeri.
2. Članovi ovog tima mogu iznijeti probleme i raspravljati o teškim pitanjima.
3. Ljudi u ovom timu ponekad odbacuju ostale jer su drugačiji.
4. U ovom timu je sigurno riskirati.
5. Teško je zatražiti pomoć od drugih članova ovog tima.
6. Nitko u ovom timu ne bi namjerno potkopavao moj rad.
7. U radu s članovima ovog tima, moje vještine i talenti se cijene i koriste.

## ŽIVOTOPIS

Antun Palanović rođen je 1993. godine u Zagrebu. 2018. godine završio je diplomski studij psihologije na Filozofskom fakultetu u Zagrebu. 2019. godine upisuje i poslijediplomski doktorski studij psihologije na istom fakultetu. Od iste godine zaposlen je na Odsjeku za psihologiju Filozofskog fakulteta u Zagrebu na mjestu asistenta kojeg financira Hrvatska zaklada za znanost u okviru projekta „Implicitna ličnost, donošenje odluka i vođenje u organizacijama“, voditelja dr. sc. Z. Galića.

Istraživački interesi Antuna Palanovića prvenstveno su vezani uz individualne razlike u kontekstu radnog ponašanja, prvenstveno u kontekstu karakteristika i kompetencija organizacijskih vođa i razvoja metoda za njihovo mjerenje. Do sad je objavio tri znanstvena rada u međunarodno recenziranim časopisima, urednik je i koautor jedne knjige te je rezultate svojih istraživanja izlagao na nizu domaćih i međunarodnih znanstvenih konferencija.

Uz istraživački rad, kao asistent sudjelovao je u izvođenju kolegija „Uvod u psihologiju rada“, „Ergonomijska psihologija“, „Odabir i razvoj osoblja“ i „Motivacija i radno ponašanje“. Član je Europske asocijacije za psihologiju rada i organizacijsku psihologiju.

## POPIS OBJAVLJENIH RADOVA

### Znanstveni radovi u časopisima

Ružojčić, M., Galić, Z., **Palanović, A.**, Kovačić, M. P., i Bubić, A. (2021). The eyes Chico, they never lie – Using eye-tracking to examine faking on the conditional reasoning test for aggression. *Journal of Personnel Psychology*, 20(2), 84–96. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000276>

**Palanović, A.**, Parmač Kovačić, M. i Galić, Z. (2023). Vođenje je ključ dobrog menadžmenta – pregled psihologijskih modela menadžerskih kompetencija. *Ekonomski pregled*, 74 (2), 249-274. <https://doi.org/10.32910/ep.74.2.4>

**Palanović, A.**, i Kovačić, M. P. (2023). Does political skill arise from the power motive? The role of political skill as a mediator between the power motive and leadership. *Current Psychology*, 1-16. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04865-x>

### Autorska knjiga

Mikac, U., **Palanović A.**, Uzelac, E. (ur.) (u tisku). O geekovima u Hrvatskoj. 30. Ljetna psihologijska škola studenata i nastavnika Odsjeka za psihologiju Filozofskog fakulteta u Zagrebu. FF Press. Zagreb.