

Snežana Mihajlov ¹³
Nenad Mihajlov ¹⁴
Miloš Dašić ¹⁵

EFEKTI EMOCIONALNE INTELIGENCIJE LIDERA NA ZADOVOLJSTVO POSLOM

Pregledni rad

UDK: 005.322:316.46

159.942:159.95

005.32:331.101.32

Rezime

Dosadašnja istraživanja emocionalne inteligencije su se uglavnom fokusirala na jednodimenzionalni pristup, ali je nedavno sve veća pažnja posvećena njenoj višedimenzionalnoj prirodi koja omogućava proučavanje specifičnih veza sa različitim ishodima. Međutim, obe perspektive imaju svoja ograničenja. Fokusiranjem na ukupnu emocionalnu inteligenciju se ne istražuju specifični efekti njenih pojedinačnih dimenzija, dok višedimenzionalni pristup zahteva kompleksnije mere i statističke analize. Integracijom oba pristupa biće omogućeno sveobuhvatnije razumevanje emocionalne inteligencije kroz ispitivanje individualnih i zajedničkih efekata njenih dimenzija na zadovoljstvo poslom. Istraživanje je sprovedeno među 275 zaposlenih iz dva osiguravajuća društva koja posluju na teritoriji Republike Srbije. Korišćen je strukturirani upitnik koji je distribuiran tokom februara meseca 2023. godine. Upitnik se sastojao iz tri dela. Prvi deo je obuhvatao demografske informacije o ispitanicima. Drugi deo upitnika je činilo 16 stavki za merenje emocionalne inteligencije kao sposobnosti (WLEIS), dok je treći deo

¹³ dr Snežana Mihajlov, docent, Poslovni i pravni fakultet, MB Univerzitet, Teodora Drajzera 27, Beograd, Srbija, email: snezanamihajlov@hotmail.rs

¹⁴ dr Nenad Mihajlov, predavač, Toplička akademija strukovnih studija, Odsek za poslovne studije Blace, Kralja Petra I 70, Blace, Srbija, email: nenadmihajlov@hotmail.com

¹⁵ dr Miloš Dašić, profesor strukovnih studija, Toplička akademija strukovnih studija, Odsek za poslovne studije Blace, Kralja Petra I 70, Blace, Srbija, email: dasicmil@yahoo.com

sadržao pitanja o zadovoljstvu poslom. Za obradu primarnih podataka korišćena je metoda modeliranja strukturalne jednačine (PLS-SEM). Na osnovu rezultata istraživanja je primetna značajna pozitivna veza između emocionalne inteligencije (zajednički efekat svih dimenzija) na zadovoljstvo poslom. Drugim rečima, rezultati nagoveštavaju da je ukupna emocionalna inteligencija lidera, a ne njegove pojedinačne emocionalne sposobnosti, ključni faktor uticaja na zadovoljstvo zaposlenih..

Ključne reči: emocionalna inteligencija, dimenzije emocionalne inteligencije, zadovoljstvo poslom

Uvod

Emocionalnu inteligenciju su prvi opisali i konceptualizovali Salovej i Mejer ([Salovey, Mayer, 1990](#)) kao konstrukt zasnovan na sposobnostima analogan opštoj inteligenciji. Tvrdili su da pojedinci sa visokim nivoom emocionalne inteligencije imaju određene veštine vezane za evaluaciju i regulaciju emocija i da su shodno tome u stanju da regulišu sopstvene i tuđe emocije kako bi postigli različite adaptivne ishode. Ovaj konstrukt je dobio sve veću pažnju naučne zajednice i šire javnosti zbog svoje teorijske i praktične implikacije na svakodnevni život. Isti autori su definisali emocionalnu inteligenciju kao skup međusobno povezanih veština koje se mogu svrstati u sledeće četiri dimenzije: sposobnost tačnog percipiranja, procenjivanja i izražavanja emocija; sposobnost da se pristupi ili generišu osećanja koja podržavaju proces razmišljanja; sposobnost razumevanja emocija i emocionalnog znanja; i sposobnost regulisanja emocija radi promovisanja emocionalnog i intelektualnog razvoja ([Mayer, Caruso, & Salovey, 2000](#)). Navedena definicija sugerise da je emocionalna inteligencija daleko od konceptualizuje jednodimenzionalnog atributa, već da bi multidimenzionalna operacionalizacija bila teorijski koherentna.

Iako je u poslednjih nekoliko decenija bilo mnogo rasprava u vezi konceptualizacije emocionalne inteligencije, postoji relativno malo istraživanja koja se bave pitanjem da li je konstrukt najbolje proceniti kao jednodimenzionalni ili višedimenzionalni. Većina dosadašnjih studija je koristila prvi pristup, ali nedavna

istraživanja ukazuju na značaj njene višedimenzionalne prirode i različitih veza između dimenzija emocionalne inteligencije i različitih ishoda (npr. [Bozionelos & Singh, 2017](#); [Greenidge, Devonish, & Alleyne, 2014](#)). Jednodimenzionalna operacionalizacija se odnosi na pristup kojim se emocionalna inteligencija tretira kao jedan celokupan konstrukt kako bi se statistički testirao njen ukupan uticaj na različite ishode (npr. [Law, Wong, & Song, 2004](#)). Ovaj pristup naglašava zajednički efekat svih dimenzija emocionalne inteligencije. Višedimenzionalna operacionalizacija se odnosi na pristup kojim se emocionalna inteligencija posmatra kao skup pojedinačnih dimenzija, pri čemu svaka ima svoju jedinstvenu ulogu u objašnjavanju ishodnih promenljivih ([Law et al., 2008](#)).

Iako su obe empirijske perspektive pružile značajan doprinos u teorijskom i praktičnom razumevanju emocionalne inteligencije, svaka od njih ima svoja ograničenja. Fokusiranje na ukupnu emocionalnu inteligenciju bez ispitivanja specifičnih efekata njenih pojedinačnih dimenzija predstavlja važno ograničenje za razvoj preciznijih teorijskih modela koji bi efikasnije objasnili ulogu i značaj pojedinačnih dimenzija i njihovih kombinacija u predviđanju potencijalnih ishoda. Osim toga, ovaj pristup može dovesti do pogrešne interpretacije nalaza, budući da dimenzije emocionalne inteligencije mogu imati različite efekte na ishode u zavisnosti od konteksta. Sa druge strane, višedimenzionalna operacionalizacija omogućava proučavanje specifičnih veza između pojedinačnih dimenzija emocionalne inteligencije i ishoda. Međutim, ova metoda takođe ima svoja ograničenja, kao što su veći zahtevi u pogledu merenja različitih dimenzija i složenije statističke analize.

U skladu sa navedenim, osnovu za istraživanje predstavljeno u ovom radu činiće integracija oba pristupa koja će omogućiti sveobuhvatnije razumevanje emocionalne inteligencije kroz ispitivanje jedinstvenih i zajedničkih efekata skupa dimenzija emocionalne inteligencije na zadovoljstva poslom. Prema Šlegelu i saradnicima ([Schlaegel, Engle, & Lang, 2022](#)), ovaj treći pristup integriše i proširuje dva standardna empirijska pristupa tako što analizira dosad neistražene zajedničke efekte skupova od dve ili tri dimenzije emocionalne inteligencije, čime pruža veću teorijsku

preciznost, pročišćava i proširuje razumevanje emocionalne inteligencije.

Pregled literature

Među svim stavovima o poslu koji su „jedna od najstarijih, najpopularnijih i najuticajnijih oblasti istraživanja u celoj organizacionoj psihologiji” ([Judge & Kammeyer-Mueller, 2012, p. 342](#)), ne postoji nijedan koji je proučavan više od zadovoljstva poslom ([Schleicher, Hansen, & Fox, 2011](#)). Razlog uvažavanja zadovoljstva poslom kao centralnog konstrukta u organizacionoj psihologiji jeste uticaj na ponašanja značajna za organizacije. Na primer, pokazalo se da je zadovoljstvo poslom povezano sa pozitivnim ishodima kao što su organizaciono građansko ponašanje, afektivna posvećenost, efektivni učinak, profesionalno ispunjenje i opšte zadovoljstvo životom ([Barling, Kelloway, & Iverson, 2003](#); [Jackson, Alberti, & Snipes, 2014](#)). Zadovoljstvo poslom je stepen u kome pojedinac voli svoj posao ([Spector, 1997](#)). Definiše se i kao prijatno i pozitivno emocionalno stanje koje proizilazi iz načina na koji se posao percipira kao ispunjenje ili mogućnost ispunjenja važnih poslovnih vrednosti pod uslovom da su one kompatibilne sa potrebama pojedinca ([Locke, 1976](#)).

Dosadašnja istraživanja o odnosu između pojedinačnih dimenzija emocionalne inteligencije i zadovoljstva poslom su pružila izuzetno protivurečne rezultate, što naglašava složenost emocionalne inteligencije kao fenomena ([Munyug, Ki, & Fung, 2020](#)). Uslu i Uslu ([Uslu & Uslu, 2019](#)), isto kao Ektremera i saradnici ([Extremera, et al., 2018](#)) i Li ([Lee & Chelladurai, 2018](#)) potvrđuju da su sve četiri dimenzije emocionalne inteligencije direktno povezane sa zadovoljstvom poslom. Za razliku od njih, Li ([Lee, 2018](#)) otkriva da je sposobnost u proceni sopstvenih emocija jedini faktor koji je relevantan za zadovoljstvo poslom. Gaj i Li ([Guy & Lee, 2015](#)) su testirali pretpostavku da radnici u javnom sektoru koji obavljaju emocionalni rad imaju viši nivo zadovoljstva poslom i niže nivoe sagorevanja ako im je nivo emocionalne inteligencije veći. Rezultati između ostalog otkrivaju da procena sopstvenih emocija, kao samostalna sposobnost, pozitivno korelira i značajno doprinosi zadovoljstvu poslom. To znači da, bez obzira na to da li posao

zahteva puno emocionalnog rada, procena sopstvenih emocija je i dalje važna karakteristika za zaposlene kako bi postigli zadovoljstvo poslom. Trivelas i saradnici ([Trivellas, Gerogiannis, & Svarna, 2013](#)) isto kao i Kafesios i saradnici ([Kafetsios, Nezlek, & Vassiou, 2011](#)) su utvrdili da su procena sopstvenih emocija i upotreba emocija značajno povezane sa zadovoljstvom poslom. Grinič i saradnici ([Greenidge, Devonish, & Alleyne, 2014](#)) su dokazali da su sve dimenzije emocionalne inteligencije osim procene tuđih emocija pozitivno povezane sa zadovoljstvom poslom.

Istovremeno, postoje i dokazi po kojima od četiri dimenzije emocionalne inteligencije, regulacija emocija ima značajnu pozitivnu vezu sa individualnim zadovoljstvom poslom, dok procena sopstvenih emocija ostvaruje značajnu pozitivnu vezu sa eksternim zadovoljstvom poslom ([Güteryüz, et al., 2008](#)). Kafetsios i kolega ([Kafetsios & Zampetakis, 2008](#)) su pokazali da među četiri dimenzije emocionalne inteligencije, procena tuđih emocija, upotreba i regulacija emocija ostvaruju značajne direktne efekte na zadovoljstvo poslom.

U radu koji je istraživao uticaj emocionalne inteligencije na zadovoljstvo poslom ([Trivellas, Gerogiannis i Svarna, 2013](#)), zaključeno je da od četiri dimenzije emocionalne inteligencije, procena sopstvenih emocija i upravljanje emocijama imaju značajan pozitivan uticaj na zadovoljstvo poslom. Međutim, za druge dve dimenzije - procenu tuđih emocija i regulaciju emocija, nije pronađen nikakav značajan odnos prema zadovoljstvu poslom.

Istraživanja koja su prethodno sprovedena ukazuju da sve dimenzije emocionalne inteligencije ne ispoljavaju jedinstvene efekte na zadovoljstvo poslom. Iako proučavanje pojedinačnih dimenzija pruža detaljniju sliku, takve studije se uglavnom fokusiraju na njihovu prediktivnu moć, ne otkrivajući relevantne skupove dimenzija emocionalne inteligencije ([Schlaegel, Engle i Lang, 2022](#)). Takođe, fokusiranje samo na individualne efekte jedne dimenzije može dovesti do pogrešnih zaključaka, jer dimenzija koja nema značajan individualni efekat na zadovoljstvo poslom može i

dalje biti teorijski i praktično relevantna kroz svoj zajednički efekat sa drugim dimenzijama.

Za potrebe istraživanja uticaja mogućih kombinacija dimenzija emocionalne inteligencije na zadovoljstvo poslom biće korišćena Vong i Lo Skala emocionalne inteligencije (WLEIS) koja se sastoji od četiri dimenzije: (1) procena sopstvenih emocija (PSE) koja se odnosi na sposobnost pojedinca da duboko razume svoje emocije i da ih prirodno izrazi; (2) Procena tuđih emocija (PTE) se odnosi na sposobnost pojedinca da percipira i razume emocije ljudi oko sebe; (3) Regulacija emocija (RE) se odnosi na sposobnost pojedinaca da regulišu svoje emocije; (4) Upotreba emocija (UE) se odnosi na sposobnost pojedinaca da iskoriste svoje emocije usmeravajući ih na konstruktivne aktivnosti i lični učinak ([Wong & Law, 2002, p. 246](#)). U skladu sa tim, u radu će biti istraženo ukupno 16 efekata dimenzija emocionalne inteligencije na zadovoljstvo zaposlenih (četiri jedinstvena efekta, šest zajedničkih efekata dve dimenzije, četiri zajednička efekta tri dimenzije emocionalne inteligencije i zajednički efekat sve četiri dimenzije emocionalne inteligencije).

Metodologija istraživanja

Ciljna populacija istraživanja obuhvatala je zaposlene u osiguravajućim društvima koja posluju u Republici Srbiji. Fokus istraživanja bio je na njihovoj percepciji emocionalne inteligencije neposrednih menadžera i zadovoljstvu poslom. Istraživanje je sprovedeno na uzorku od 275 zaposlenih različite polne, starosne i obrazovne strukture. U istraživanju je korišćeno prigodno uzorkovanje koje se bazira na uključivanju onih članova osnovnog skupa koji su dostupni ([Fajgelj, 2007](#)).

Za potrebe istraživanja korišćena su dva instrumenta: Upitnik za merenje emocionalne inteligencije WLEIS ([Wong & Law, 2002](#)) koji se sastoji od 16 stavki koje mere emocionalnu inteligenciju kao sposobnost i Upitnik o zadovoljstvu poslom ([Clark, 1997](#)) za merenje stepena zadovoljstva određenim aspektima posla. Ispitanici su zamoljeni da ocene emocionalnu inteligenciju svog neposrednog menadžera i zadovoljstvo određenim aspektima posla

korišćenjem petostepene skale Likertovog tipa u kojoj 1 predstavlja „uopšte se ne slažem,“ a 5 „u potpunosti se slažem.“ U Tabeli 1. su prikazani faktori, varijable i pitanja.

Tabela 1 Opisi faktora i stavki

Faktori	Varijable	Pitanja
Procena sopstvenih emocija (PSE)	PSE1	Često je svestan svojih osećanja.
	PSE2	Dobro razume sopstvene emocije.
	PSE3	Zaista razume šta oseća.
	PSE4	Uvek zna da li je srećan ili ne.
Procena tuđih emocija (PTE)	PTE1	Uvek prepoznaje kako se osećamo na osnovu našeg ponašanja.
	PTE2	Dobar je posmatrač tuđih emocija.
	PTE3	Osetljiv je na osećanja i emocije drugih.
	PTE4	Dobro razume emocije ljudi oko sebe.
Upotreba emocija (UE)	UE1	Uvek postavlja lične ciljeve i daje sve od sebe da ih ostvari.
	UE2	Smatra za sebe da je kompetentna osoba.
	UE3	Samomotivišuća je osoba.
	UE4	Uvek se ohrabruje da da sve od sebe.
Regulacija emocija (RE)	RE1	U stanju je da kontroliše svoj temperament kako bi racionalno mogao da se nosi sa problemima.
	RE2	Prilično je sposoban da kontroliše sopstvene emocije.
	RE3	Kada je ljut može brzo da se smiri.
	RE4	Dobro kontroliše svoje emocije.
Mogućnosti za napredovanje	Z1	U kojoj ste meri zadovoljni mogućnostima za napredovanje?
Finansijska nadoknada	Z2	U kojoj ste meri zadovoljni finansijskom nadoknadom za rad?
Odnos sa	Z3	U kojoj ste meri zadovoljni odnosom

neposrednim rukovodiocem		sa neposrednim rukovodiocem?
Sigurnost posla	Z4	U kojoj ste meri zadovoljni sigurnošću posla?
Autonomija u obavljanju posla	Z5	U kojoj ste meri zadovoljni autonomijom u obavljanju posla?
Priroda posla	Z6	U kojoj ste meri zadovoljni prirodom posla koji obavljate?
Radno vreme	Z7	U kojoj ste meri zadovoljni radnim vremenom?

Izvor: Kreirano od strane autora

Istraživanje je započeto sredinom februara 2023. godine i i trajalo je svo do kraja marta meseca 2023. godine. Prikupljeni primarni podaci su uneti putem Google Forms u Microsoft Excel, a zatim uvezeni u program SmartPLS 4.0 softver. Za obradu podataka korišćena je metoda modeliranja strukturalne jednačine (PLS-SEM).

Rezultati istraživanja

Demografske karakteristike ispitanika

U Tabeli 2. su predstavljeni podaci o strukturi uzorka istraživanja. Iz priložene tabele se uočava da procenat muških i ženskih ispitanika nije ni približno ujednačen. Uzorak istraživanja većim delom sačinjavaju ženski ispitanici, odnosno ispitanika ženskog pola je značajno više (83,2%) u odnosu na ispitanike muškog pola (16,8%). Veća uključenost žena nego muškaraca u ovo istraživanje bi se mogla objasniti činjenicom da veći broj žena radi u sektoru osiguranja, kao i da su bile voljnije da popune anketu. Većinu ispitanika čine zaposleni starosne dobi od 46 do 55 godina (31,1%), zatim zaposleni starosti od 36-45 godina (27,5%) i zaposleni od 26 do 35 godina starosti (20,5%). Uzorak istraživanja najvećim delom čine ispitanici sa završenom srednjom školom (46,3%) i stečenim visokim obrazovanjem (31,1), kao i ispitanici sa

6-15 godina rada u kompaniji (50,4%) i ispitanici koji beleže manje od 5 godina rada (41,0).

Tabela 2 Struktura uzorka istraživanja

		N	%
Pol	Ženski	229	83,2
	Muški	46	16,8
Godine života	do 25	12	7,4
	26-35	56	20,5
	36-45	76	27,5
	46-55	86	31,1
	56-60	25	9
	preko 60	20	0
Nivo obrazovanja	Srednja stručna sprema	127	46,3
	Viša stručna sprema	47	17,2
	Visoka stručna sprema	86	31,1
	Magistratura/master	14	4,9
Godine radnog staža	do 5 godina	113	41,0
	6-15	139	50,4
	16-25	18	6,6
	26-35	45	1,6

Izvor: Kreirano od strane autora

Model merenja

Tabeli 3. su predstavljeni rezultati pouzdanosti. Vrednosti Kronbahov alfa i vrednosti kompozitne pouzdanosti su iznad predloženih vrednosti (0,7) za sve faktore, što ukazuje na dobru pouzdanost (Hair et al., 2010). Izmerene varijable imaju visoka faktorska opterećenja odgovarajućim faktorima (iznad 0,7), a svi faktori imaju prosečne vrednosti ekstrahovane varijanse (AVE) veće od 0,5, što ukazuje na dobru konvergentnu validnost (Hair et al., 2010).

Konačno, koristeći uputstva Fornela i Larkera ([Fornell i Larcker, 1981](#)) postignuta je diskriminantna validnost (Tabela 4). U zaključku, model merenja je dobro usklađen, a instrument ima dobru konstrukcijsku pouzdanost i validnost.

Tabela 3 Provera adekvatnosti modela i procena pouzdanosti i valjanosti

Faktori	Stavke	Spoljna opterećenj a indikatora	Kronbah ov alfa	Kompo zitna pouzda nost	Prosečna vrednost izdvojene varijanse (AVE)
Procena sopstvenih emocija	PSE1	0.922	0.946	0.966	0.861
	PSE2	0.963			
	PSE3	0.955			
	PSE4	0.870			
Procena tuđih emocija	PTE1	0.921	0.954	0.955	0.880
	PTE2	0.964			
	PTE3	0.922			
	PTE4	0.945			
Regulacija emocija	RE1	0.910	0.935	0.938	0.837
	RE2	0.912			
	RE3	0.886			
	RE4	0.950			
Upotreba emocija	UE1	0.755	0.821	0.842	0.645
	UE2	0.807			
	UE3	0.837			
	UE4	0.814			
Zadovoljstvo poslom	Z1	0.730	0.858	0.895	0.534
	Z2	0.742			
	Z3	0.748			
	Z4	0.724			
	Z5	0.716			
	Z6	0.677			
	Z7	0.431			

Tabela 4 Pokazatelji diskriminantne validnosti modela (Fornel-Larker kriterijum)

Faktori	PSE	PTE	RE	UE	ZP
PSE	0.928				
PTE	0.826	0.938			
RE	0.808	0.857	0.915		
UE	0.560	0.575	0.575	0.803	
ZP	0.517	0.628	0.538	0.575	0.731

Izvor: Kreirano od strane autora

Procena strukturalnog modela

Rezultati jedinstvenih i zajedničkih efekata dimenzija emocionalne inteligencije na zadovoljstvo poslom predstavljeni su u Tabeli 5. Na osnovu podataka u vezi sa jedinstvenim efektima pojedinačnih dimenzija emocionalne inteligencije uočavamo da percipirana sposobnost lidera u proceni sopstvenih emocija ($\beta=0,182$, $t=1,358$, $p=0,174$), percipirana sposobnosti lidera u proceni tuđih emocija ($\beta=0,245$, $t=1,896$, $p=0,058$) i regulaciji emocija ($\beta=0,129$, $t=1,258$, $p=0,208$) ostvaruju pozitivne efekte na zadovoljstvo poslom, ali koji nisu statistički značajni na nivou $p < 0.05$. Percipirana sposobnost lidera u upotrebi emocija ($\beta=-0,098$, $t=0,751$, $p=0,453$) ostvaruje negativan i statistički ne značajan efekat na zadovoljstvo poslom. Mogući razlozi za negativno ocenjenu upotrebu emocija kod lidera su: nesklad sa očekivanjima zaposlenih, nedostatak autentičnosti lidera, nedostatak podrške i razumevanja, kao i nedostatak jasne komunikacije lidera o sopstvenim namerama i ciljevima.

Tabela 5 Rezultati jedinstvenih i zajedničkih efekata dimenzija emocionalne inteligencije na zadovoljstvo poslom

	Originalni uzorak	Srednja vrednost uzorka	Standardna devijacija	T statistika	P vrednosti
Jedinstveni efekti					
PSE	0.182	0.185	0.134	1.358	0.174
PTE	0.245	0.250	0.129	1.896	0.058
UE	-0.098	-0.105	0.131	0.751	0.453
RE	0.129	0.134	0.103	1.258	0.208
Zajednički faktori drugog reda					
PSE i PTE	10.325	4.362	28.293	0.365	0.715
PSE i UE	-0.106	0.402	18.349	0.006	0.995
PSE i RE	-9.544	-4.375	26.557	0.359	0.719
PTE i UE	-7.840	-3.514	22.668	0.346	0.729
PTE i RE	-0.353	0.258	22.331	0.016	0.987
UE i RE	7.952	3.287	22.802	0.349	0.727
Zajednički faktori trećeg reda					
PSE i PTE i UE	0.736	0.769	0.336	2.192	0.028
PSE i PTE i RE	-0.067	-0.074	0.384	0.175	0.861
PSE i UE i RE	-0.201	-0.218	0.324	0.621	0.535
PTE i UE i RE	-0.056	-0.064	0.362	0.154	0.878
Zajednički faktori četvrtog reda					
PSE i PTE i UE i RE	0.408	0.409	0.064	6.408	0.000

Izvor: Kreirano od strane autora

Na osnovu podataka o različitim skupovima od dve dimenzije emocionalne inteligencije može se zaključiti da nijedna kombinacija dimenzija ne ostvaruje statistički značajan efekat na zadovoljstvo poslom. Pri tom, svega dve kombinacije dimenzija od kojih jednu čine Procena sopstvenih emocija i Procena tuđih emocija ($\beta=10,325$, $t=0,365$, $p=0,715$), a drugu Upotreba emocija i Regulacija emocija ($\beta=7,952$, $t=0,349$, $p=0,727$) ostvaruju pozitivan uticaj na zadovoljstvo poslom. Kod svih ostalih je zabeležen negativan efekat.

Na osnovu podataka o efektima zajedničkih faktora trećeg reda (skupovi od tri dimenzije emocionalne inteligencije) uočavamo da jedino kombinacija dimenzija koja uključuje percipiranu sposobnost u proceni sopstvenih i tuđih emocija i upotrebi emocija ($\beta=0,736$, $t=2,192$, $p=0,028$) ostvaruje pozitivan i statistički značajan efekat na zadovoljstvo poslom. Ostali zajednički faktori trećeg reda ostvaruju negativan i statistički beznačajan efekat na zadovoljstvo poslom.

Konačno, na osnovu rezultata o efektima zajedničkih faktora četvrtog reda uočavamo da kombinacija sve četiri dimenzije emocionalne inteligencije otvaruje pozitivan i statistički veoma značajan efekat na zadovoljstvo zaposlenih poslom koji obavljaju ($\beta=0,408$, $t=6,408$, $p=0,000$).

Diskusija i zaključak

Osnovni cilj ovog istraživanja bio je unaprediti razumevanje emocionalne inteligencije otkrivanjem strukture i sastava veze između dimenzija emocionalne inteligencije lidera i zadovoljstva poslom među zaposlenima u osiguravajućim društvima koja posluju na teritoriji republike Srbije. Prethodna empirijska istraživanja su koristila jednodimenzionalni ili multidimenzionalni analitički pristup za proučavanje posledica emocionalne inteligencije. U ovom istraživanju eksplorativnog karaktera se integrišu i proširuju ova dva pristupa korišćenjem nove perspektive ispitivanja i upoređivanja individualnih i zajedničkih efekata dimenzija emocionalne inteligencije lidera na zadovoljstvo poslom.

Rezultati otkrivaju sličnosti i razlike u ključnim individualnim dimenzijama emocionalne inteligencije i skupovima dimenzija u kontekstu zadovoljstva poslom. Pokazalo se da nijedna percipirana sposobnost emocionalne inteligencije lidera ne ostvaruje statistički značajan individualni efekat na zadovoljstvo poslom među zaposlenima u osiguravajućim društvima u Srbiji. Nalazi ovog istraživanja su u suprotnosti sa rezultatima studija ([Trivellas, Gerogiannis, & Svarna, 2013](#); [Kafetsios, Nezlek, & Vassiou, 2011](#)) po

kojima su procena sopstvenih emocija i upotreba emocija značajno povezane sa zadovoljstvom poslom.

Slično je i sa efektima skupova od dve percipirane sposobnosti emocionalne inteligencije lidera. Upkos tome što ostvaruju pozitivan efekat na zadovoljstvo poslom, nijednoj se ne može pripisati statistička značajnost.

Rezultati pokazuju da je emocionalna inteligencija lidera kao konstrukt povezanih skupova (dimenzija) sposobnosti u značajnoj meri pozitivno povezana sa zadovoljstvom poslom. To znači da emocionalna inteligencija postoji na dubljem nivou od svojih dimenzija koje bi trebalo da budu međusobno povezane jer su manifestacija tog konstrukta. Istraživanje je dokazalo da dimenzije emocionalne inteligencije ne ostvaruju značajan individualni efekat na zadovoljstvo poslom, ali su relevantne kroz svoj zajednički efekat sa drugim dimenzijama. Iz pomenutih razloga, ukupna emocionalna inteligencija lidera se može posmatrati kao ključna varijabla uticaja na zadovoljstvo zaposlenih. Drugim rečima, zaposleni su zadovoljni poslom isključivo onda kada percipiraju sve sposobnosti emocionalne inteligencije lidera. Ovo istraživanje pruža neke preliminarne dokaze koji podržavaju istraživače koji ističu važnost emocionalne inteligencije lidera (npr. [Boal & Hooijberg, 2000](#); [Hooijberg et al., 1997](#); [Sternberg, 1997](#); [Wong & Law, 2002](#)) za postizanje pozitivnih organizacionih ishoda.

Ovo istraživanje ima nekoliko značajnih doprinosa literaturi o emocionalnoj inteligenciji u liderstvu. Prvo, istraživanje pruža detaljnije razumevanje povezanosti emocionalne inteligencije sa zadovoljstvom poslom, istražujući kako pojedinačne dimenzije emocionalne inteligencije i njihovi zajednički efekti utiču na zadovoljstvo poslom. Ovi rezultati pružaju temelj za razvoj preciznijih teorijskih predikcija o vezi između emocionalne inteligencije lidera i zadovoljstva zaposlenih. Drugo, istraživanje takođe identifikuje sličnosti i razlike u ključnim dimenzijama emocionalne inteligencije i skupovima dimenzija emocionalne inteligencije u kontekstu zadovoljstva poslom. Ovo doprinosi razumevanju specifičnih aspekata emocionalne inteligencije koji su najrelevantniji za zadovoljstvo poslom, što može biti korisno za

razvoj treninga i intervencija usmerenih na poboljšanje emocionalne inteligencije lidera. Konačno, istraživanje ističe značaj emocionalne inteligencije kao skupa međusobno povezanih sposobnosti koje zajedno utiču na zadovoljstvo poslom. Ovaj holistički pristup pruža sveobuhvatnije razumevanje veze između emocionalne inteligencije lidera i zadovoljstva zaposlenih, doprinoseći razvoju teorijskih modela i informišući praksu u oblasti liderstva.

Ukratko, ovo istraživanje donosi nove uvide i doprinose literaturi o emocionalnoj inteligenciji u liderstvu, što će podsticati dalja istraživanja i razvoj teorijskih i praktičnih pristupa u ovoj oblasti.

Literatura

1. Barling, J., Kelloway, E. K., & Iverson, R. D. (2003). High-quality work, job satisfaction, and occupational injuries. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 276–283.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.276>
2. Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 515–549.
[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00057-6](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00057-6)
3. Bozionelos, N., & Singh, S. K. (2017). The relationship of emotional intelligence with task and contextual performance: More than it meets the linear eye. *Personality and Individual Differences*, 116(1), 206–211.
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.04.059>
4. Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work? *Labour Economics*, 4, 341–372.
[https://doi.org/10.1016/S0927-5371\(97\)00010-9](https://doi.org/10.1016/S0927-5371(97)00010-9)
5. Extremera, N., Quintana-Orts, C., Merida-Lopez, S., & Rey, L. (2018). Cyberbullying victimization, self-esteem and suicidal ideation in adolescence: Does emotional intelligence play a buffering role? *Frontiers in Psychology*, 9,
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00367>
6. Fajgelj, S. (2007). *Metode istraživanja ponašanja*. Centar za primenjenu psihologiju, Beograd.
<https://www.scribd.com/document/338060536/Stanimir-Fajgelj-Metodi-istra%C5%BEivanja-pona%C5%A1anja-pdf>

7. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
8. Greenidge, D., Devonish, D., & Alleyne, P. (2014). The relationship between ability based emotional intelligence and contextual performance and counterproductive work behaviors: A test of the mediating effects of job satisfaction. *Human Performance*, 27(3), 225–242. <https://doi.org/10.1080/08959285.2014.913591>
9. Güleriyüz, G., Güney, S., Aydin, E. M., & Asan, O. (2008). The mediating effect of job € satisfaction between emotional intelligence and organisational commitment of nurses: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 45(11), 1625–1635. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2008.02.004>
10. Guy, M. E., & Lee, H. J. (2015). How emotional intelligence mediates emotional labor in public service jobs. *Review of Public Personnel Administration*, 35(3), 261–277. <https://doi.org/10.1177/0734371X13514095>
11. Hair, J., Black, W.C., Babin, B. J., & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis (7th Edition)*. NJ: Prentice-Hall Publication.
12. 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>
13. Jackson, A. R., Alberti, J. L., & Snipes, R. L. (2014). An examination of the impact of gender on leadership style and employee job satisfaction in the modern workplace. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 18(2), 141-154. [https://www.researchgate.net/publication/286010145 An examination of the impact of gender on leadership style and employee job satisfaction in the modern workplace](https://www.researchgate.net/publication/286010145_An_examination_of_the_impact_of_gender_on_leadership_style_and_employee_job_satisfaction_in_the_modern_workplace)

14. Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63, 341–367. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100511>
15. Kafetsios, K., & Zampetakis, L. A. (2008). Emotional intelligence and job satisfaction: Testing the mediatory role of positive and negative affect at work. *Personality and Individual Differences*, 44(3), 712–722. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2007.10.004>
16. Kafetsios, K., Nezlek, J. B., & Vassiou, A. (2011). A multilevel analysis of relationships between leaders' and subordinates' emotional intelligence and emotional outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(5), 1121–1144. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00750.x>
17. Law, K. S., Wong, C. S., Huang, G. H., & Li, X. (2008). The effects of emotional intelligence on job performance and life satisfaction for the research and development scientists in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 25(1), 51–69. <https://doi.org/10.1007/s10490-007-9062-3>
18. Law, K. S., Wong, C. S., & Song, L. J. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 483–496. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.483>
19. Lee, Y. H., & Chelladurai, P. (2018). Emotional intelligence, emotional labor, coach burnout, job satisfaction, and turnover intention in sport leadership. *European Sport Management Quarterly*, 18(4), 393–412. <https://doi.org/10.1080/16184742.2017.1406971>
20. Lee, H. J. (2018). How emotional intelligence relates to job satisfaction and burnout in public service jobs. *International Review of Administrative Sciences*, 84(4), 729–745. <https://doi.org/10.1177/0020852316670489>
21. Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In: Dunnette, M.D., Ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1, 1297–1343.
22. Mayer, J. D., & Salovey, P. (1995). Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings. *Applied and Preventive Psychology*, 4(3), 197–208. [https://doi.org/10.1016/S0962-1849\(05\)80058-7](https://doi.org/10.1016/S0962-1849(05)80058-7)

23. Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2000). Selecting a measure of emotional intelligence: The case for ability scales. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), *The hand book of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace* (p. 320–342).
24. Mayer, J. D., Roberts, R. D., & Barsade, S. G. (2008). Human abilities: Emotional intelligence. *Annual Review of Psychology*, 59, 507–536.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093646>
25. Munyug, E. T., Yen, Y. P. K., Chorong, C. Y. F. (2020). The Relationship Between Emotional Intelligence and Job Satisfaction Among State Civil Servants. *International Journal of Service Management and Sustainability*, 5(2), 63-84.
<https://doi.org/10.24191/ijsms.v5i2.11706>
26. Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
27. Schlaegel, C., Engle, R. L., & Lang, G. (2022). The unique and common effects of emotional intelligence dimensions on job satisfaction and facets of job performance: an exploratory study in three countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(8), 1562-1605.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1811368>
28. Schleicher, D. J., Hansen, S. D., & Fox, K. E. (2011). Job attitudes and work values. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp. 137–189). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-004>
29. Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage.
<https://doi.org/10.4135/9781452231549>
30. Sternberg, R. J. (1997). Managerial intelligence: Why IQ isn't enough. *Journal of Management*, 23(3), 475–493. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(97\)90038-6](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(97)90038-6)
31. Trivellas, P., Gerogiannis, V., & Svarna, S. (2013). Exploring workplace implications of Emotional Intelligence (WLEIS) in hospitals: Job satisfaction and turnover Intentions. *Procedia* -

- Social and Behavioral Sciences*, 73, 701–709.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.02.108>
32. Uslu, O., & Uslu, M. (2019). The impact of emotional intelligence on employees' attitudes. *Journal of Applied Management and Investments*, 8(1), 32–43.
http://www.jami.org.ua/Papers/JAMI_8_1_2019_32-43.pdf
33. Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243–274. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00099-1)

THE EFFECTS OF LEADER'S EMOTIONAL INTELLIGENCE ON JOB SATISFACTION

Abstract

Previous research on emotional intelligence has mostly focused on a unidimensional approach, but recently there has been increasing attention given to its multidimensional nature, which allows for the examination of specific relationships with various outcomes. However, both perspectives have their limitations. By focusing on overall emotional intelligence, specific effects of its individual dimensions are not explored, while a multidimensional approach requires more complex measures and statistical analyses. Integrating both approaches will enable a more comprehensive understanding of emotional intelligence by examining the individual and collective effects of its dimensions on job satisfaction. The study was conducted among 275 employees from two insurance companies operating in the Republic of Serbia. A structured questionnaire was used and distributed in February 2023. The questionnaire consisted of three parts. The first part included demographic information about the participants. The second part of the questionnaire comprised 16 items measuring emotional intelligence as an ability (WLEIS), while the third part contained questions about job satisfaction. The partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) method was used to analyze the primary data. Based on the research results, a significant positive relationship between emotional intelligence (the combined effect of all dimensions) and job satisfaction was observed. In other words, the results suggest that the overall emotional intelligence of a leader, rather than their individual emotional abilities, is a key influencing factor on employee satisfaction.

Key words: *emotional intelligence, dimensions of emotional intelligence, job satisfaction*

Datum prijema / Date of arrival: 11.04.2023.

Datum prihvatanja / Accepted date: 26.06.2023.