

Nenad Mihajlov²²
Snežana Mihajlov²³
Miloš Dašić²⁴

ZADOVOLJSTVO POSLOM IZ PERSPEKTIVE TEORIJE OČUVANJA RESURSA: ULOGA EMOCIONALNE INTELIGENCIJE LIDERA

UDK: 005.322:[159.942:159.95
005.32:331.101.32

Originalan naučni rad

Rezime

Zadovoljstvo poslom je ključni faktor uspeha organizacija, a transformaciono liderstvo se smatra jednim od najefikasnijih načina za njegovo ostvarivanje. Međutim, nedostaju istraživanja koja se fokusiraju na ulogu emocionalne inteligencije lidera u ovom procesu. Ova studija ispituje hipotezu da EI lidera posreduje u odnosu između individualizovanog pristupa, kao jedne od dimenzija transformacionog liderstva, i zadovoljstva poslom. Teorija očuvanja resursa služi kao teorijski okvir za razumevanje ovog odnosa, sa naglaskom na emocionalnu podršku kao ključnom resursu koji lideri pružaju svojim zaposlenima. Podaci su prikupljeni od 275 zaposlenih u sektoru osiguranja u Srbiji putem onlajn ankete. Merene su percepcije zaposlenih o transformacionom liderstvu, emocionalnoj inteligenciji njihovih lidera i zadovoljstvo poslom. SmartPLS 4 je korišćen za analizu podataka, a analiza strukturnog modeliranja je primenjena za procenu medijacije. Rezultati su pokazali da

²²dr Nenad Mihajlov, docent, Fakultet organizacionih studija - Eduka, Majke Jevrosime 15, Beograd, Srbija, email: nenadmihajlov@hotmail.com ORCID 0009-0004-7891-0933

²³ dr Snežana Mihajlov, docent, Poslovni i pravni fakultet, MB Univerzitet, Teodora Drajzera 27, Beograd, Srbija, email: snezanamihajlov@hotmail.rs ORCID 0000-0003-1976-2905

²⁴ dr Miloš Dašić, profesor strukovnih studija, Toplička akademija strukovnih studija, Odsek za poslovne studije Blace, Kralja Petra I 70, Blace, Srbija, email: dasicmil@yandex.com ORCID 0000-0002-6099-8381

emocionalna inteligencija lidera u potpunosti posreduje odnos između individualizovanog pristupa i zadovoljstva poslom. Druge dimenzije transformacionog liderstva nisu bile direktno povezane sa zadovoljstvom poslom. Pored toga, emocionalna inteligencija lidera je imala direktan pozitivan uticaj na zadovoljstvo poslom. Ovo istraživanje doprinosi postojećoj literaturi tako što ističe važnost emocionalne inteligencije lidera za zadovoljstvo poslom; identifikuje emocionalnu podršku kao ključni mehanizam koji povezuje transformaciono liderstvo i zadovoljstvo poslom; i pruža empirijske dokaze o ulozi konteksta (timski rad) u odnosu između liderstva i zadovoljstva poslom. Rezultati imaju praktične implikacije za organizacije, ističući važnost ulaganja u razvoj emocionalne inteligencije kod lidera.

Ključne reči: *emocionalna inteligencija, transformaciono liderstvo, teorija očuvanja resursa, zadovoljstvo poslom.*

Uvod

Zadovoljstvo poslom kao stepen do kojeg pojedinac voli ili ne voli svoj posao ([Spector, 1985](#)) smatra se „jednim od najstarijih, najpopularnijih i najuticajnijih oblasti istraživanja u organizacionoj psihologiji“ ([Judge & Kammeyer-Mueller, 2012, str. 342](#)). Kao najčešći argument se navode efekti koje ostvaruje na ključne ishode za organizacije. Zadovoljni zaposleni su produktivniji, profesionalno ispunjeniji i generalno zadovoljniji životom ([Barling et al., 2003](#); [Ewen et al., 2021](#)). Zadovoljstvo poslom dovodi do manjih izostanaka sa posla, napuštanja posla ([Green, 2010](#); [Jung & Yoon, 2015](#)) i stresa na poslu ([Zaghini et al., 2023](#)).

Iako je zadovoljstvo poslom prepoznato kao ključni faktor uspeha organizacija, izveštaj Galupa o stanju globalnog radnog mesta ([Gallup, 2022](#)) ukazuje na zabrinjavajuće nivoe nezadovoljstva zaposlenih. Glavni uzroci leže u neefikasnom menadžmentu i lošem rukovodstvu koji se manifestuje kroz nepravedan tretman, preopterećenost, nejasnu komunikaciju i nedostatak podrške. Istovremeno, istraživanje otkriva značajan nesklad između percepcije menadžera o sopstvenoj efektivnosti i mišljenja zaposlenih, što implicira na složenost u postizanju zadovoljstva

zaposlenih i potrebu za fundamentalnim promenama u praksi upravljanja.

Istraživanja o liderstvu uglavnom zastupaju ideju da su lideri u velikoj meri odgovorni ili imaju potencijal da utiču na zadovoljstvo svojih zaposlenih, delom zbog toga što su "faktori koji samo služe da spreče pojedinca da se oseća loše na poslu" ([Smerek & Peterson, 2007, p. 230](#)). Osim direktne povezanosti liderstva sa zadovoljstvom poslom, literatura otkriva i niz posrednih mehanizama, kao što su samoeфикаsnost ([Liu et al., 2010](#)); psihološko osnaživanje ([Choi et al., 2016](#)); poverenje ([Zhu & Akhtar, 2014](#)); razmena lider-član ([Liao et al., 2016](#)); motivacija ([Braun & Peus, 2016](#)), i identifikacija ([Avey et al., 2012](#)). Prema našim saznanjima, mali je broj istraživanja koja su proučavala posredni uticaj afektivnih mehanizama, poput stimulisanja prijatnih emocija kod zaposlenih ([Chuang et al., 2012](#)), emocionalne iscrpljenosti ([Mulki et al., 2006](#)) i moralnog stresa ([Prottas, 2013](#)) na zadovoljstvo poslom. Iznenadujuće je da nijedna studija nije konceptualizovala afekt lidera kao posrednu varijablu, uprkos saznanju da su efikasno liderstvo i emocionalne sposobnosti lidera usko povezani ([Rosete & Ciarrochi, 2005](#)). S obzirom da su organizacioni lideri ključni u oblikovanju emocionalnih iskustava zaposlenih ([Gooty et al., 2010](#)), pretpostavljamo da će zadovoljstvo poslom u velikoj meri zavisiti od toga koliko su lideri sposobni da prepoznaju i koriste emocionalne informacije na produktivan način ([Mayer et al., 2008](#)). Ranija istraživanja su pokazala da je emocionalna inteligencija (EI) lidera povezana sa zadovoljstvom poslom zaposlenih ([Winton, 2022](#); [Abebe & Singh, 2023](#)). Međutim, psihološki mehanizmi koji stoje iza ove veze još uvek nisu dovoljno razjašnjeni.

Ovaj rad ima za cilj da popuni postojeću prazninu, fokusirajući se na posredan uticaj EI lidera na zadovoljstvo poslom. Polaznu osnovu čini teorija transformacionog liderstva (TL) ([Bass, 1985](#)) koja objašnjava način na koji lideri inspirišu i motivišu sledbenike u postizanju rezultata iznad očekivanja i podstičući ih da usvoje organizacione vrednosti i ciljeve kao sopstvene. Dosadašnje studije su pokazale da TL pozitivno utiče na različite ishode, objektivne i

subjektivne ([Deng et al., 2022](#)), a ovaj uspeh se često povezuje sa visokim nivoom EI lidera ([Görgens-Ekermans & Roux, 2021](#)).

U cilju razumevanja psiholoških mehanizama koji povezuju ponašanje lidera sa zadovoljstvom zaposlenih, primenili smo Teoriju očuvanja resursa ([Hobfoll, 1989](#)) koja polazi od ideje da ljudi nastoje da zaštite ono što im je važno - svoje resurse. Gubitak resursa, bilo stvaran ili potencijalan, doživljava se kao stresan. ([Hobfoll, 2002](#)) razlikuje lične od socijalnih resursa, pri čemu prvi predstavljaju unutrašnje kapacitete i karakteristike pojedinca (npr. samopouzdanje, optimizam) koje mu pomažu da se uspešno nosi sa stresom i prilagođava promenljivim okolnostima. Iako teorija eksplicitno ne pominje emocije kao poseban resurs, dokazano je da one mogu poslužiti kao sredstvo za sticanje drugih vrsta resursa ([Liu et al., 2008](#)). Iz tog razloga, neki istraživači proširuju koncept ličnih resursa uvođenjem EI zaposlenih ([Wang et al., 2011](#); [Gao et al., 2013](#); [Wen et al., 2019](#)). Za razliku od njih, u ovom radu se fokusiramo na EI kao ključni lični resurs lidera, tumačeći ga kao unutrašnji kapacitet za prepoznavanje, razumevanje i upravljanje sopstvenim i tuđim emocijama.

Socijalni resursi, poput podrške menadžera ili kolega ([Demerouti et al., 2001](#)) čine deo socijalnog okruženja koji „podstiče i razvija, ili ograničava i sprečava stvaranje i održavanje resursa“ ([Hobfoll et al., 2018, p. 107](#)). Pozitivno socijalno okruženje doprinosi jačanju pozitivnog samopouzdanja i uverenja da se stresna situacija može savladati ili bar prevazići ([Hobfoll, 1989](#)). Osim konkretne pomoći koju pojedinac prima, socijalna podrška uključuje i percepciju da su resursi dostupni onda kada su potrebni ([Taylor, 2011](#)). Drugim rečima, socijalna interakcija u kojoj je pojedinac primalac pomoći rezultira internalizacijom percepcije o pouzdanim izvorima socijalnih resursa ([Halbesleben & Wheeler, 2015](#)). U skladu sa Teorijom očuvanja resursa i ranije sprovedenim istraživanjima ([Crawford et al., 2010](#); [Schaufeli & Bakker, 2004](#)), TL ćemo posmatrati kao važan socijalni resurs (socijalna podrška) koji bi trebalo da štiti zaposlene od gubitka drugih resursa i podstiče njihovo sticanje, što rezultira većim zadovoljstvom poslom. Mi tvrdimo da je percipirana emocionalna podrška koju mogu pružiti

isključivo emocionalno inteligentni lideri (ili nedostatak iste) direktno povezana sa zadovoljstvom poslom zaposlenih.

Ovaj rad pruža značajan doprinos postojećoj literaturi o TL i zadovoljstvu poslom na dva načina. Prvo, za razliku od orijentacije ranijih studija na kognitivne i motivacione aspekte TL ([Inceoglu et al., 2018](#)), ovo istraživanje uvodi EI kao ključni moderirajući faktor i potvrđuje tezu da sposobnost lidera u prepoznavanju i upravljanju emocijama doprinosi zadovoljstvu zaposlenih. Drugo, ovo istraživanje proširuje postojeće znanje o TL otkrivanjem psiholoških procesa koji ga povezuju sa zadovoljstvom poslom. Poseban akcenat je stavljen na ulogu EI lidera u pružanju emocionalne podrške, koja je ključna za dobrobit zaposlenih. Aktivno slušanje, empatija i pozitivna povratna informacija kao ključni elementi emocionalne podrške podstiču osećaj pripadnosti i poštovanja i doprinose zadovoljstvu zaposlenih na poslu ([French et al., 2018](#)).

Istraživanje ima značajnu praktičnu vrednost za organizacije. Zaposleni u sektoru osiguranja, posebno u domenu prodaje životnih osiguranja često su izloženi značajnom psihološkom pritisku zbog visokih prodajnih ciljeva. Nedostatak emocionalne podrške nadređenih povećava osećaj stresa i može negativno uticati na njihovu motivaciju i produktivnost. Istraživanje jasno ukazuje da je ulaganje u razvoj EI menadžera ključna strategija za povećanje zadovoljstva zaposlenih i poboljšanje ukupnog učinka organizacije. Razvijanjem veština aktivnog slušanja, empatije i pružanja emocionalne podrške, menadžeri mogu stvoriti pozitivnu radnu atmosferu koja neguje osećaj pripadnosti i motivacije. Ključno je da se menadžeri ohrabre na "emocionalno ulaganje" u dobrobit zaposlenih. Biti "emocionalan" i izražavati osećanja nije dovoljno. Lideri moraju razumeti emocije drugih i preneti im osećaj vrednosti kroz komunikaciju prepoznavanja, razumevanja i uvažavanja njihovih emocija ([Kellett et al., 2006](#)). Preporuka je takođe da se osiguravajuće kompanije fokusiraju na izbor emocionalno inteligentnih menadžera koji su sposobni da izgrade kvalitetne odnose sa zaposlenima, pruže emocionalnu podršku i stvore kulturu EI u okviru organizacije. Rezultat toga su emocionalno inteligentniji zaposleni koji će se bolje nositi sa

negativnim osećanjima i stvarati efikasne međuljudske interakcije ([Miao et al., 2016](#)).

Teorija i hipoteze

Teorija očuvanja resursa i zadovoljstvo poslom

Teorija očuvanja resursa se bavi time kako pojedinci i njihovi resursi utiču na ishode. Ljudi teže resursima kako bi povećali ili zaštitili postojeće ([Hochwarter, et al, 2008](#)), pri čemu se resursi u širem kontekstu definišu kao "sve što pojedinac percipira kao pomoć u postizanju svojih ciljeva" ([Halbesleben et al., 2014; str. 1338](#)). Prema teoriji, stres nastaje kao reakcija na situacije u kojima su resursi potencijalno ili stvarno izgubljeni, ili kada resursi nisu ostvareni nakon značajnog ulaganja truda ([Hobfoll et al., 2018](#)). Zbog toga pojedinci imaju inherentnu težnju da steknu, zadrže i zaštite resurse koji su im vredni, jer je gubitak resursa štetniji nego sticanje novih, posebno u nepredvidljivim okolnostima koje mogu biti potencijal za spirale gubitaka koje se često javljaju nakon stresa ([Hobfoll, 1991](#)).

Teorija očuvanja resursa pruža čvrst okvir za razumevanje odnosa između posedovanja resursa, percepcije tih resursa i zadovoljstva poslom. Prema ovoj teoriji, zadovoljstvo poslom se može tumačiti kao rezultat dinamičke interakcije između sticanja i gubitka resursa. Kada zaposleni primete pozitivan balans između dobijenih i izgubljenih resursa, veća je verovatnoća da će doživeti zadovoljstvo poslom. Ova percepcija stvara osećaj sigurnosti i omogućava pojedincima da se fokusiraju na postizanje ciljeva i lični rast ([Schwarzer & Taubert, 2002](#)). Nasuprot tome, kada zaposleni dožive preveliki gubitak resursa, to može dovesti do sagorevanja, smanjenog angažovanja i, posledično, nižeg zadovoljstva poslom ([Hur et al., 2015](#)).

Jedan od ključnih aspekata teorije je paradoksalno delovanje resursa u stresnim situacijama. Iako se može očekivati da su resursi uvek korisni, istraživanja pokazuju da se njihova vrednost značajno povećava u kontekstu visokog stresa ([Billings et al., 2000](#)). Kada se zaposleni suočavaju sa velikim izazovima, sposobnost sticanja novih resursa postaje ključni faktor koji im omogućava da se

oporave, održe motivaciju i nastave da napreduju ([Hobfoll, 2002](#)). Prema teoriji, jedina stvar koja pojedincima omogućava da sačuvaju i zaštite svoje resurse su drugi resursi.

Socijalna podrška kao ključni resurs iz okruženja, predstavlja složenu interakciju između konkretne pomoći i osećaja povezanosti sa drugima. Prema Hobfolu i kolegama ([Hobfoll et al., 1991](#)), socijalna podrška uključuje ne samo materijalnu i emocionalnu pomoć, već i percepciju da postoji mreža ljudi koji brinu i podržavaju pojedinca. Drugim rečima, socijalna podrška nije samo skup individualnih interakcija, već širi koncept koji uključuje percepciju dostupnosti resursa u socijalnom okruženju. Primanjem podrške, pojedinac ne samo da dobija konkretnu pomoć, već i jača percepciju da su drugi ljudi izvor dostupnih resursa ([Halbesleben & Wheeler, 2015](#)).

Lideri, kao ključni akteri u organizacionom kontekstu, predstavljaju potencijalno moćan izvor socijalne podrške zaposlenima ([Griffin, 1983](#)). Kroz svoje komunikacione obrasce, verbalne i neverbalne, lideri prenose jasne signale koji oblikuju percepciju zaposlenih o njihovim sposobnostima i vrednostima unutar organizacije. Percepcija podrške koju pružaju lideri ima značajan uticaj na motivaciju i angažovanje zaposlenih ([Halbesleben et al., 2014](#)). Istraživanja potvrđuju da je socijalna podrška lidera snažnije povezana sa pozitivnim ishodima u poređenju sa podrškom kolega (npr. [Chiaburu & Harrison, 2008](#); [Liaw et al., 2010](#)). Lideri, kroz svoju poziciju moći i uticaja, mogu da obezbede zaposlenima resurse koji su im potrebni za uspešan rad. Podrška lidera ima tendenciju da promoviše lične resurse zaposlenih i intrapersonalnu motivaciju i smanjuje reakcije zaposlenih na stres u većoj meri nego socijalna podrška od kolega (npr. [Ng & Sorensen, 2008](#)).

Istovremeno, percepcija dostupnosti podrške od lidera je jači prediktor pozitivnih ishoda u poređenju sa direktnim iskustvom pružene podrške ([Mathieu et al., 2019](#)). Ovaj fenomen se može objasniti činjenicom da percepcija fokusira pažnju na potencijalnu buduću situaciju u kojoj bi podrška bila potrebna, čime bi se eliminisao uticaj kontekstualnih faktora koji bi mogli negativno uticati na iskustvo dobijene podrške. Drugim rečima, uverenje da je

podrška dostupna kada je potrebna stvara osećaj sigurnosti i poverenja u radnom okruženju, čime se promovišu pozitivni psihološki ishodi kao što su zadovoljstvo poslom, angažovanost i dobrobit zaposlenih. Ovaj konstrukt, poznat kao percipirana socijalna podrška, predstavlja stabilniji i pouzdaniji prediktor ishoda u poređenju sa promenljivim iskustvima specifičnih situacija podrške ([Sarason et al., 1987](#)).

Percipirana socijalna podrška, odnosno percipirana podrška lidera kao uverenje zaposlenog da lider ceni njihov doprinos, pruža im podršku i brine se o njihovoj dobrobiti ([Eisenberger et al. 2002](#)), ključni je faktor zadovoljstva poslom ([Griffin et al. 2001](#); [Galletta et al., 2011](#); [Lambert et al., 2012](#); [Lord et al., 2017](#)).

Emocionalna inteligencija kao lični resurs lidera

Teorija očuvanja resursa objašnjava da stres nastaje kao odgovor pojedinca na bilo koju situaciju koja dovodi do ugroženosti ili stvarnog gubitka resursa ([Hobfoll 1989](#)). Emocionalne reakcije kao što su napetost, anksioznost i frustracija su prirodan deo tog odgovora ([Lambert, 2004](#)) i najčešće su izazvane nižim nivoom percipirane socijalne podrške ([Wanous, et al., 2000](#)). Suprotno tome, visok nivo smanjuje stres i depresiju, a povećava sposobnost za suočavanje sa izazovima i fizičko zdravlje ([Haber et al., 2007](#)). Može se pretpostaviti da emocionalna podrška kroz pružanje brige, empatije, ljubavi i poverenja ([House, 1981](#)) predstavlja snažan izvor emocionalnih resursa koji ljudima pomažu u efikasnijem suočavanju sa stresnim situacijama. Njen primarni cilj je povećanje pozitivnih afektivnih stanja i osećanja kontrole i stabilnosti u socijalnom okruženju ([Heller & Rook, 1997](#)) korišćenjem različitih taktika, kao što je izražavanje pozitivnih emocije usmerenih na druge ([Ortony et al., 1988](#)).

Ove emocije predstavljaju reakcije pojedinca koje su "direktno povezane sa percepcijom dobrobiti druge osobe i nastaju kao odgovor na događaje koji se smatraju korisnima za njih" ([Batson, 2011, p. 11](#)). Ortoni i kolege ([Ortony et al., 1988](#)) su klasifikovali pozitivne emocionalne odgovore u tri sveobuhvatne dimenzije: uvažavanje, zahvalnost i emocije dobre volje. Prve dve dimenzije

koje izražavaju pozitivnu procenu nečijih postupaka ili kvaliteta, emocije dobre volje su usmerene na dobrobit drugih. To su empatijske reakcije na događaje koji se dešavaju drugim ljudima. Na primer, emocije zadovoljstva, sreće i radosti su izazvane događajima koji se percipiraju kao poželjni za druge. Simpatija, sažaljenje ili empatija su emocionalne reakcije na događaje koji se ocenjuju kao nepoželjni za druge.

Saosećanje ili „empatska zabrinutost“ ([Batson, 2011](#)) uključuje želju da se pruži pomoć onda kada je pojedincu potrebna, dok motivacija potiče iz brige da se ublaži njegova patnja ([Malbois, 2022](#)). Vajne i Auster ([Weine & Auster, 2007](#)) pišu o brizi kao trajnom emocionalnom ulaganju u dobrobit pojedinca koju karakteriše želja da se preduzmu radnje koje će mu biti od koristi. Briga je odgovor na drugog zasnovan na preciznoj proceni tuđih emocija. Autori dalje navode da se briga najpre izražava kao intenzivan napor da se ceni perspektiva drugog postavljanjem pravih pitanja, a zatim slušanjem na način koji je nesvestan, bez osuđivanja i potpuno otvoren. Zbog toga se empatija najčešće konceptualizuje kao (1) povećana osetljivost na emocionalno stanje drugih koje rezultira zajedničkim emocionalnim odgovorom i osećanjem simpatije, ili (2) sposobnost dekodiranja misli i osećanja drugih i adekvatno reagovanje ([Marangoni et al., 1995](#)).

Ideja o sposobnostima pojedinca u pružanju brige i empatije drugima podržana je konceptom EI. Majer i Kob ([Mayer & Cobb, 2000](#)) smatraju da razvoju poželjnih karakteristika kao što su pružanje brige i empatije doprinose sposobnosti EI tako što pojedinci kroz učenje iz afektivne dimenzije razvijaju veštine povezane sa ponašanjem punim brige. EI se definiše kao skup međusobno povezanih veština povezanih sa „sposobnošću tačnog opažanja, procene i izražavanja emocija; sposobnost pristupa i/ili generisanja osećanja kada olakšavaju razmišljanje; sposobnost razumevanja emocija i emocionalnog znanja; i sposobnost regulacije emocija radi promovisanja emocionalnog i intelektualnog rasta“ ([Mayer & Salovey, 1997, p. 10](#)). Istovremeno, Salovey i Majer ([Salovey & Mayer, 1990](#)) tvrde da je empatija, sposobnost razumevanja i doživljavanja tuđih osećanja, možda centralna karakteristika emocionalno inteligentnog ponašanja.

U studijama o liderstvu empatija se ističe kao ključna varijabla u ponašanju lidera. Kelet i saradnici ([Kellett et al., 2002](#)) naglašavaju da percepcija pojedinca kao efikasnog lidera u značajnoj meri zavisi od njegove sposobnosti da saoseća. Autori su zaključili da empatija posreduje u izgradnji međuljudskih odnosa, što je osnova za uspešno liderstvo. Studija Volfa i saradnika ([Wolff et al., 2002](#)) potvrđuje prethodne nalaze, ističući empatiju kao osnovu za kognitivne procese i ponašanja koja karakterišu uspešne lidere. Empatija, prema autorima, omogućava lideru da razume složene situacije i donese odluke koje su u skladu sa potrebama i očekivanjima njegovih saradnika.

Iako Teorija očuvanja resursa eksplicitno ne pominje EI kao resurs, očigledno je da ova sposobnost može biti ključan lični resurs za pojedinca. Prema teoriji, lične karakteristike su resursi u meri do koje generalno pomažu otpornosti na stres ([Hobfoll, 1989](#)). Konkretnije, lične karakteristike uključuju veštine ili osobine ličnosti koje omogućavaju pojedincu da bolje izdrži stresne uslove, postigne željene ciljeve ili dobije druge resurse ([Hobfoll, 1998](#)). Brojne studije ([Liu & Boyatzis, 2021](#); [Peña-Sarrionandia et al., 2015](#); [Mikolajczak & Luminet, 2008](#); [Fernández-Berrocal & Extremera, 2006](#); [Petrides, 2009](#)) upućuju na to da EI igra ključnu ulogu u otpornosti na stres. Pojedinci sa visokom EI bolje upravljaju svojim emocijama, percipiraju stresne situacije kao izazove, a ne pretnje, i brže se oporavljaju od negativnih događaja. Osim toga, EI je povezana s boljim međuljudskim odnosima, većim

Prema Teoriji očuvanja resursa ([Hobfoll, 2011](#)), resursi se ne javljaju izolovano već kao deo međusobno povezanih skupova. Iako poslednji nalaz može da sugeriše takav odnos između EI, samopoštovanja, optimizma i samoeфикаsnosti, potrebno je dodatno istraživanje da bi se u potpunosti razumeli ovi odnosi. U međuvremenu, postojeći dokazi sugerišu da se EI može smatrati indikatorom opšteg nivoa emocionalnih resursa pojedinca, pri čemu visok EI ukazuje na bogatiji emocionalni repertoar ([Liu et al., 2008](#)).

Transformaciono liderstvo i zadovoljstvo poslom

Prema Basu ([Bass, 1985](#)), transformacioni lideri su oni koji inspirišu i motivišu svoje timove da postignu izvanredne rezultate. Oni to rade tako što postavljaju visoke etičke standarde, stvaraju jasnu viziju i inspirišu svoje timove da veruju u nju. Takođe podstiču kreativnost i inovativnost, postavljaju izazovne ciljeve i pružaju individualnu podršku svakom članu tima. Takvi lideri grade jake odnose zasnovane na poverenju i lojalnosti i motivišu svoje timove da razviju i ostvare svoj puni potencijal.

Kada se TL posmatra kao holistički koncept koji uključuje sve četiri komponente, postoji nedvosmislena naučna podrška njegovom pozitivnom uticaju na zadovoljstvo zaposlenih ([Eliyana & Ma'arif, 2019](#); [Moin et al., 2021](#)). Međutim, istraživanja pokazuju nedostatak jasne koherentnosti u nalazima kada se TL posmatra kroz prizmu pojedinačnih komponenti. Neki istraživači ističu intelektualnu stimulaciju ([Dappa et al. 2019](#)), dok drugi favorizuju idealizovani uticaj ([Siswanto & Yuliana, 2022](#)) ili individualizovani pristup ([Hilton et al. 2023](#)). Nekonzistentnost u rezultatima se može pripisati tome što svaka komponenta obuhvata raznovrsne skupove ponašanja koji na različite načine utiču na rezultate zaposlenih ([Deinert et al., 2015](#)). Na primer, ponašanja usmerena na izgradnju odnosa sa podređenima (pružanje podrške, razvoj i osnaživanje) značajnije su povezana sa zadovoljstvom poslom u odnosu na ponašanja usmerena na zadatke ([Yukl et al., 2019](#)). Jukl i saradnici ([Yukl et al., 2002](#)) idu dalje i tvrde da ponašanja lidera usmerena na zadatak i promene (sadržana u intelektualnoj stimulaciji i inspirativnoj motivaciji) u nekim kontekstima mogu čak smanjiti zadovoljstvo poslom.

U okviru ovog istraživanja fokus je na dva ključna aspekta transformacionog liderstva: idealizovani uticaj i individualizovani pristup. Ovi aspekti su odabrani zbog njihove direktne povezanosti sa izgradnjom pozitivnih međuljudskih odnosa zasnovanih na poverenju, podršci i brizi ([Bass & Avolio, 1994](#)). Imajući u vidu gore navedeno, ponašanja lidera usmerena na zadatak, koja se mogu shvatiti kao kontrolna i demotivišuća ([Nishii et al., 2008](#)), nisu uključena u ovu analizu. Takođe, iako je podržavajuće ponašanje lidera važno za zadovoljstvo zaposlenih, razvojno liderstvo koje

ima za cilj unapređenje karijere zaposlenih ([Knies et al., 2020](#)), nije bilo predmet ovog istraživanja.

Prema Basu ([Bass, 1994](#)), lideri sa snažnim idealizovanim uticajem služe kao uzori svojim sledbenicima, inspirišući ih vizijom i moralnim integritetom. Oni stavljaju potrebe tima ispred svojih, rade sa velikom dozom samopouzdanja i poverenja u svoje zaposlene i dosledno žive u skladu sa vrednostima koje promovišu. Takvo ponašanje jača poverenje među zaposlenima i podstiče ih da se identifikuju sa liderom i da zajedno ostvaruju ciljeve.

Idealizovan uticaj lidera koji se zasniva na poverenju ([Dirks & Ferrin, 2002](#)), podstiče stvaranje bliskih odnosa sa zaposlenima. Takvi odnosi su ključni za formiranje društvenog identiteta i osećaja pripadnosti ([Tajfel, 1972](#)). Prema teoriji očuvanja resursa, podrška bliskih ljudi doprinosi zadovoljstvu i blagostanju pojedinca, dok njeno odsustvo može dovesti do osećanja usamljenosti i nezadovoljstva ([Hobfoll et al., 1986](#)). Konkretno, prisustvo bliskih drugih kojima se pojedinac može poveriti i čija se briga smatra važnom je najistaknutija vrsta podrške ([Sarason et al., 1987](#)). Slično tome, Bas i Ridžo ([Bass & Riggio, 2006](#)) tvrde da poverenje jača identifikaciju zaposlenih sa liderom, što je važan pokretač posvećenosti zaposlenih ciljevima i rezultatima. Ponašanja transformacionog lidera usmerena na ulivanje poverenja u sposobnosti zaposlenih kroz „pozitivan uzor drugima“ oblikuju pozitivniju percepciju njihove podrške ([Görgens-Ekermans & Roux, 2021](#)).

Individualizovani pristup se odnosi na percepciju zaposlenih o kvalitetu interpersonalnog tretmana od strane lidera sa fokusom na brigu o njihovim individualnim potrebama ([Bass & Riggio, 2006](#)). Lideri koji pokazuju individualizovani pristup pružaju podršku, ohrabrenje, brigu i pažnju svojim zaposlenima ([DeRue et al., 2011](#)). Ova dimenzija se često povezuje sa podržavajućim liderstvom koje se fokusira na pružanje emocionalne i instrumentalne podrške zaposlenima ([Rafferty & Griffin, 2004](#)). Pokazalo se da je individualizovani pristup snažan pokazatelj percipirane podrške lidera ([van Knippenberg & Sitkin, 2013](#)) koja dovodi do niza pozitivnih ishoda za zaposlene uključujući osećanje

sigurnosti i poverenja, spremnosti za učenje i rast, kreativnost i inovativnost ([Kurtessis et al., 2017](#); [Stinglhamber et al., 2015](#); [Eisenberger & Stinglhamber, 2011](#)). Sugerise se takođe i na značajan uticaj na zadovoljstvo zaposlenih zbog toga što percipirana podrška lidera doprinosi pozitivnom raspoloženju i uživanju na radnom mestu jer prenosi poruku da su zaposleni prihvaćeni i voljeni ([Rafferty & Griffin, 2006](#)). Bazirajući se na ovim otkrićima, očekujemo da će percipirana podrška transformacionih lidera imati povoljan efekat na zadovoljstvo zaposlenih poslom. Stoga predlažemo sledeće hipoteze:

Hipoteza 1: Percepcija idealizovanog uticaja je pozitivno povezana sa zadovoljstvom zaposlenih na poslu.

Hipoteza 2: Percepcija individualizovanog pristupa je pozitivno povezana sa zadovoljstvom zaposlenih na poslu.

Emocionalna inteligencija lidera i zadovoljstvo poslom

Studije ([Miao et al., 2016](#); [Sy et al., 2006](#)) potvrđuju da EI lidera ima značajan pozitivan uticaj na zadovoljstvo zaposlenih na poslu. Lideri sa visokim EI, pokazujući empatiju i brigu za svoje zaposlene, stvaraju pozitivno radno okruženje koje promoviše zadovoljstvo i smanjuje nameru za odlaskom.

Emocionalno inteligentni lideri sposobni da izražavaju emocije mogu koristiti fenomen emocionalne zaraze za širenje osećanja sreće i vedrine među sledbenicima, što rezultira poboljšanjem pozitivnog emocionalnog stanja i zadovoljstva poslom ([Ilies et al., 2013](#)). Ideja takođe podržana i u modelu emocija i liderstva ([Ashkanasy, 2003](#); [Ashkanasy & Humphrey, 2011](#)) ističe da emocionalno inteligentni lideri koriste međuljudske interakcije kao moćno oruđe da utiču na svoje zaposlene. Kroz ove interakcije, lideri mogu preneti pozitivne emocije, kao što su sreća i entuzijazam, i na taj način poboljšati zadovoljstvo poslom svojih saradnika. Jedna od strategija koju koriste je „duboka gluma“, što podrazumeva iskreno doživljavanje i izražavanje emocija ([Kashive & Raine, 2023](#)).

Istraživanje Lia i saradnika ([Liu et al., 2008](#)) pokazuje da ljudi koriste različite strategije da upravljaju svojim emocijama. Ljudi sa

visokom EI češće pribegavaju dubokoj glumi, dok oni sa nižom EI često koriste površinsku glumu da sakriju svoja prava osećanja. Kašive i Rejn ([Kashive & Raine, 2023](#)) smatraju da primenom strategije duboke glume, lideri prenose pozitivne emocije koje dovode do rasta psihološkog kapitala kod zaposlenih. Psihološki kapital je, po rezultatima jedne studije ([Avey et al., 2011](#)), pozitivno povezan sa poželjnim stavovima prema poslu, a negativno sa nepoželjnim stavovima. Glavni mehanizam je taj što su ljudi sa visokim psihološkim kapitalom optimističniji, veruju u sebe i otporniji su na neuspeh. Zbog toga su zadovoljniji svojim poslom jer očekuju pozitivne rezultate i veruju da mogu da ostvare svoje ciljeve ([Luthans et al., 2007](#)).

Lideri sa visokom EI imaju značajan uticaj na emocionalno stanje svojih zaposlenih. Osim što mogu da „zaraze“ svoje timove pozitivnim emocijama, oni takođe aktivno upravljaju emocionalnom klimom u timu, podstičući pozitivne emocije kao što su sreća i entuzijazam i smanjujući negativne kao što je bes. Takav pristup ne samo da unapređuje međuljudske odnose i povećava poverenje među zaposlenima, već dovodi i do većeg zadovoljstva poslom i boljeg učinka ([Rezvani et al., 2016](#)). Na osnovu dosadašnjih rezultata, možemo postaviti sledeću hipotezu:

Hipoteza 3: Percipirana EI lidera je pozitivno povezana sa zadovoljstvom poslom zaposlenih.

Transformaciono liderstvo i emocionalna inteligencija

Transformaciono liderstvo, kao emocionalno opterećen proces ([Foster & Roche, 2014](#)), zahteva visok nivo EI. Brojne studije (npr, [Gardner & Stough, 2002](#); [Daus & Ashkanasy, 2005](#); [Rosette & Ciarrochi, 2005](#); [Barbuto & Burbach, 2006](#)) potvrđuju da EI igra ključnu ulogu u uspehu transformacionih lidera, uprkos nekim suprotstavljenim mišljenjima (npr., [Antonakis, 2004](#); [Locke, 2005](#)).

Međutim, razlike se uočavaju iz perspektive povezanosti komponenti TL sa EI lidera. Određeni broj autora povezuje idealizovan uticaj i individualizovani pristup sa sposobnostima EI. Tako na primer, Barling i saradnici ([Barling et al., 2000](#)) ističu da emocionalno inteligentni lideri, kroz sposobnost da razumeju i

upravljaju svojim emocijama i pokažu samokontrolu (idealizovan uticaj), deluju kao uzori za sledbenike. Istraživanje Palmera i kolega ([Palmer et al., 2001](#)) otkriva da je sposobnost lidera u percepciji i razumevanju tuđih emocija u značajnoj korelaciji sa individualizovanim pristupom. Harms i Krede ([Harms & Credé, 2010](#)) su pokazali da su dimenzije TL – idealizovani uticaj i individualizovani pristup – u jakoj korelaciji sa EI. Hoffman i Frost ([Hoffman & Frost, 2006](#)) su pronašli jaku vezu između EI i komponente individualizovanog pristupa. Sposobnost lidera da razume i odgovori na individualne potrebe zaposlenih usko je povezana sa EI. Prema Iljesu i saradnicima ([Ilies et al., 2013](#)) idealizovan uticaj je centralni mehanizam koji povezuje EI sa efektivnošću liderstva. Lideri koji su emotivno izražajni i uspešno prenose svoje vrednosti i ciljeve svojim podređenima, inspirišu ih da se više angažuju i postižu bolje rezultate. Pošto u ovom istraživanju usvajamo sveobuhvatan pogled na EI, a ne fokusiramo se na njene pojedinačne aspekte, pretpostavljamo da postoji pozitivna korelacija između EI i obe dimenzije TL. Na osnovu ove pretpostavke formulisali smo sledeće hipoteze:

Hipoteza 4: Percepcija idealizovanog uticaja je pozitivno povezana sa EI lidera.

Hipoteza 5: Percepcija individualizovanog pristupa je pozitivno povezana sa EI lidera.

Posredni uticaj emocionalne inteligencije lidera

Ideja o empatiji kao ključnom obeležju emocionalno inteligentnog ponašanja ([Salovey & Mayer, 1990](#)) se povezuje sa efikasnim liderstvom. Pokazalo se da je empatija temelj TL ([Harms & Credé, 2010](#); [Skinner & Spurgeon, 2005](#)) i da se na osnovu nje razlikuju pravi transformacioni lideri od onih koji je samo simuliraju ([Kellett et al., 2006](#)). Bas ([Bass, 1996](#)) opisuje transformacione lidere kao one koji su osetljivi na potrebe svojih zaposlenih, pažljivo ih slušaju i pristupaju svakom članu tima pojedinačno.

Empatija je ključna komponenta individualizovanog pristupa u TL modelu ([Kuepers & Weibler, 2008](#)). Ovaj zaključak se zasniva na činjenici da se individualizovani pristup obično tumači kao

individualizovana pažnja koja uključuje upoznavanje lidera sa svakim zaposlenim, poznavanje njihovih potreba i otkrivanje njihove motivacije ([Arnold & Loughlin, 2010](#)). Koncept individualizovane pažnje je usko povezan sa idejom „istinske brige za druge“ ([Alimo-Metcalfe & Alban-Metcalfe, 2001](#)). Ova zabrinutost se manifestuje u sposobnosti lidera da razumeju individualne potrebe i preferencije svojih saradnika, što je u skladu sa definicijom podržavajućeg liderstva ([Rafferty & Griffin, 2006](#)). Kelet i saradnici ([Kellett et al., 2006](#)) uvode koncept „interaktivne empatije“ koji naglašava aktivnu ulogu lidera u stvaranju zajedničkog emocionalnog iskustva. Zaposleni ne samo da osećaju da lider brine o njima, već i aktivno učestvuju u stvaranju pozitivne atmosfere. Ovaj koncept se suštinski razlikuje od „pasivne empatije“, koja se ogleda u jednostavnom osećanju simpatije, ali bez konkretnih akcija koje bi unapredile međuljudske odnose unutar tima. Zbog svega navedenog možemo pretpostaviti da percipirana emocionalna podrška kroz pružanju brige, empatije, ljubavi i poverenja ([House, 1981](#)) proizilazi iz individualizovanog pristupa lidera. U skladu sa tim razmišljanjem, postavljamo sledeću hipotezu:

Hipoteza 6: Percipirana EI lidera posreduje u odnosu između percipiranog individualizovanog pristupa i zadovoljstva zaposlenih.

Metodologija istraživanja

Podaci za ovo istraživanje prikupljeni su iz dve najveće osiguravajuće kompanije u Srbiji. Naš model istraživanja je empirijski testiran korišćenjem onlajn ankete. Upitnici su kreirani u Google Forms-u i elektronskom poštom poslani direktorima sektora za prodaju životnog osiguranja. Uz upitnike je poslato propratno pismo koje je sadržalo opšte informacije o istraživanju, svrsi istraživanja i načinu prikupljanja podataka. Direktori sektora su bili zaduženi da upitnike proslede svojim zaposlenima uz obaveštenje o poverljivoj prirodi njihovih odgovora. Zaposleni su zamoljeni da procene stil liderstva i EI svog neposrednog menadžera, kao i zadovoljstvo poslom. U ovoj studiji je učestvovalo 275 zaposlenih, od kojih su 83% bile žene što odražava polnu strukturu zaposlenih.

Prosečna starost učesnika je 43 godine, a 63,5% od ukupnog broja anketiranih ima završenu srednju školu.

TL je mereno pomoću Multifaktorskog upitnika za liderstvo 5X (MLQ; [Avolio & Bass, 2004](#)) koji sadrži četiri dimenzije: idealizovan uticaj (IU), inspirativnu motivaciju (IM), intelektualnu stimulaciju (IS) i individualizovani pristup (IP). Upitnik sadrži 20 stavki koje zaposleni ocenjuju prema učestalosti percipiranih transformacionih ponašanja svojih menadžera.

Za procenu sposobnosti EI lidera korišćen je Upitnik o emocionalnoj inteligenciji WLEIS ([Wong & Law, 2002](#)) sastavljen od 16 stavki koje se odnose na četiri dimenzije: procenu sopstvenih emocija, procenu tuđih emocija, upotrebu emocija i regulaciju emocija. EI lidera su ocenjivali zaposleni, jer je potvrđeno da su ocene iz perspektive podređenih najprikladnije za opisivanje i evaluaciju ponašanja lidera ([Ashford, 1989](#); [Atwater & Yammarino, 1997](#)).

Sedam pitanja iz Ankete o zadovoljstvu poslom ([Clark, 1997](#)) je korišćeno za procenu zadovoljstva poslom. Pitanjima su merena zadovoljstva različitim aspektima posla (mogućnosti za unapređenje, plata, odnos sa nadređenim, sigurnost posla, autonomija na poslu, priroda samog posla i radno vreme).

Sve mere su se sastojale od Likertovih skala sa pet tačaka, gde su učesnici ocenjivali svaku stavku na skali od 1 (uopšte se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem).

Izabrali smo analizu strukturalnog modeliranja koja omogućava medijaciju i procenu direktnih efekata ([Preacher et al., 2010](#)). Sve analize su sprovedene korišćenjem softvera SmartPLS 4 verzije 6.0.

Rezultati istraživanja

Model merenja

Prvi korak u analizi određenog modela je procena pouzdanosti indikatora. Vrednosti spoljašnjeg opterećenja za stavke u modelu kreću se od 0,736 do 0,929, što ukazuje na dobar nivo pouzdanosti indikatora u ovom modelu (Hair et al., 2021). Zatim smo procenili

konvergentnu i diskriminantnu validnost korišćenjem preporučenih kriterijuma (Hair et al., 2021) koji uključuju testove: (1) Kronbahov alfa $\alpha \geq 0,70$ za sve konstrukcije, (2) kompozitne pouzdanosti za sve konstrukte $\geq 0,70$ i (3) prosečne vrednosti izdvojene varijanse svakog konstrukta $\geq 0,50$. Prema podacima iz Tabele 1, svi traženi kriterijumi su ispunjeni.

Tabela 1 Testiranje konvergentne validnosti

Varijable	Kronbahov alfa	Kompozitna pouzdanost	Prosečna vrednost izdvojene varijanse (AVE)	Važnost	Učinak
IP	0.807	0.835	0.783	0.331	79.272
IU	0.858	0.865	0.799	0.269	81.441
IM	0.812	0.838	0.791	-0.036	84.233
IS	0.835	0.853	0.836	0.130	81.487
EI	0.873	0.876	0.743	0.268	78.642
ZP	0.794	0.815	0.605		

Za procenu diskriminatorne validnosti smo ispitali da li je kvadratni koren prosečne vrednost izdvojene varijanse za svaki konstrukt veći od bivarijatnih korelacija između konstrukta (Hair et al., 2021). Podaci predstavljeni u Tabeli 2 pokazuju da je ovaj kriterijum ispunjen.

Tabela 2 Korelacije i diskriminativna validnost

	EI	IU	IP	IM	IS	ZP
EI	0.862					
IU	0.859	0.941				
IP	0.852	0.929	0.885			
IM	0.818	0.896	0.855	0.889		
IS	0.843	0.894	0.831	0.876	0.915	
ZP	0.670	0.684	0.677	0.618	0.666	0.778

Testiranje hipoteza

U prvoj fazi naše analize istraživali smo direktne veze između komponenti TL i zadovoljstva poslom (Tabela 3). Koeficijenti putanje su relativno mali, a T-statistika nije značajna. Intervalne procene takođe uključuju nulu. Ovi rezultati ukazuju da ne postoje statistički značajni direktni efekti ovih komponenti liderstva na zadovoljstvo poslom. Hipoteza 1 i Hipoteza 2 nisu potvrđene.

EI ima pozitivan i statistički značajan direktan uticaj na zadovoljstvo poslom. Hipoteza 3 je potvrđena.

Dalje smo ispitali direktne efekte komponenti TL na EI. Varijable Idealizovani uticaj i Individualizovani pristup pokazuju pozitivne i značajne efekte na EI (IU → EI, koeficijent puta = 0,288, t-statistika = 2,047, interval poverenja [0,008; 0,560]; IP → EI, koeficijent puta = 0,296, t-statistika = 3,120, interval poverenja [0,096; 0,474]). Hipoteza 4 i Hipoteza 5 su potvrđene.

Tabela 3 Direktni efekti

Hipoteze	Koeficijent puta	T statistika	2.5%	97.5%
IU → ZP	0.192	0.967	-0.202	0.575
IP → ZP	0.252	1.636	-0.033	0.576
EI → ZP	0.268	2.195	0.031	0.514
IU → EI	0.288	2.047	0.008	0.560
IP → EI	0.296	3.120	0.096	0.474

Da bismo testirali značaj indirektnog efekta TL na zadovoljstvo poslom posredstvom EI, primenili smo bootstrapping metodu ([Hayes, 2013](#)). Rezultati prikazani u Tabeli 4. pokazuju da indirektni efekti idealizovanog uticaja na zadovoljstvo poslom nisu značajni (IU (0,077; $p < 0,05$), i 95% CI je [-0,004, 0,218]). Međutim, indirektni efekti individualizovanog pristupa pokazuje statističku značajnost (0,079; $p < 0,05$), a CI od 95% je [0,005, 0,185]. Rezultati pokazuju da EI u potpunosti posreduje u odnosu između

individualizovanog pristupa i zadovoljstva poslom, što potvrđuje hipotezu 6.

Tabela 4 Ukupni indirektni efekti

	Originalni uzorak	Prosečna vrednost	2.5%	97.5%
IU → ZP	0.077	0.079	-0.004	0.218
IP → ZP	0.079	0.078	0.005	0.185

Analiza mape važnosti i učinka (Tabela 1) otkriva značajan jaz između onoga što zaposleni vrednuju i onoga što trenutno dobijaju. Zaposleni su izrazili snažnu potrebu za individualizovanim pristupom lidera, ali rezultati ankete pokazuju da organizacija još uvek ne ispunjava u potpunosti ova očekivanja (prosek 79,272). S obzirom na veliki značaj koji zaposleni pridaju ovom aspektu, unapređenje individualizovanog pristupa ne bi samo povećalo zadovoljstvo zaposlenih, već bi imalo i pozitivan uticaj na druge ključne pokazatelje učinka organizacije.

Diskusija i zaključak

Zasnovana na Teoriji očuvanja resursa, ova studija je razvila i testirala model medijacije koji postavlja EI lidera kao posrednika između ponašanja TL i zadovoljstva poslom. Koristeći podatke prikupljene iz dve osiguravajuće kompanije u Srbiji, studija je pokazala da percipirana ponašanja lidera ne utiču direktno na zadovoljstvo poslom zaposlenih. Međutim, kao što smo i pretpostavljali, EI lidera posreduje u vezi između individualizovanog pristupa i zadovoljstva poslom. I to je najvažniji rezultat ovog istraživanja koji sugeriše da su zaposleni zadovoljni poslom onda kada prepoznaju ne samo iskrenu brigu i zainteresovanost lidera, već i njegovu želju da preduzme radnje koje će im biti od koristi. Još jedan važan rezultat ove studije jeste potvrda direktnog uticaja EI lidera na zadovoljstvo poslom. To sugeriše na važnu ulogu lidera u kreiranju zajedničkog emocionalnog tona grupe.

Prve dve hipoteze koje su imale za cilj da predvide uticaj dimenzija TL (idealizovan uticaj i individualizovani pristup) na zadovoljstvo poslom, nisu bile podržane u ovoj studiji. Rezultati se ne slažu sa literaturom koja pokazuje da je percipirana podrška lidera jedan od važnih izvora zadovoljstva poslom zaposlenih (Griffin et al, 2001; Galletta et al., 2011; Lambert et al., 2012; Lord et al., 2017). Odnosno, prema nalazima ove studije zaposleni ne pricipiraju ponašanja lidera kao socijalni resurs koji doprinosi zadovoljstvu poslom. Jedno moguće objašnjenje za ove rezultate bi mogao biti visok nivo timskog rada koji je karakterističan za osiguravajuće kompanije.

Istraživanja su pokazala da u organizacijama sa visokim stepenom timskog rada, kao što su osiguravajuća društva, zaposleni manje cene podršku svojih neposrednih pretpostavljenih kao faktor zadovoljstva poslom (Griffin et al, 2001). Razlog tome leži u činjenici da intenzivni timski rad zaposlenima pruža osećaj autonomije, pripadnosti i obogaćivanja posla, čime se smanjuje potreba za individualnom podrškom nadređenih. Jača identifikacija sa timom, a ne sa nadređenim, dovodi do veće međusobne podrške unutar tima i kolektivne perspektive, što pomaže zaposlenima da se izbore sa izazovima i stresom kao tim. Ovi rezultati naglašavaju značaj konteksta u kome se radi i ukazuju da u organizacijama sa visokim stepenom timskog rada fokus treba da bude na jačanju timske dinamike i kulture, a ne toliko na individualnoj podršci nadređenih.

Iako je utvrđeno da u organizacijama sa visokim stepenom timskog rada podrška lidera ima manji uticaj na zadovoljstvo zaposlenih nego u drugim kontekstima, to ne znači da je njen uticaj potpuno zanemarljiv. Prema teoriji očuvanja resursa, EI lidera, kao važan lični resurs, može pozitivno uticati na zadovoljstvo zaposlenih. Lideri sa visokom EI bolji su u uspostavljanju i održavanju kvalitetnih odnosa sa podređenima, pružajući im emocionalnu podršku koja doprinosi pozitivnom raspoloženju, samopouzdanju i boljem radu. Na ovaj način, EI lidera pokreće pozitivnu spiralu u kojoj se lični i radni resursi međusobno pojačavaju, što na duge staze rezultira većim zadovoljstvom zaposlenih.

Rezultati istraživanja su potvrdili hipotezu da EI lidera posreduje u odnosu između individualizovanog pristupa i zadovoljstva poslom. Lideri sa visokom EI pružaju zaposlenima emocionalnu podršku, empatiju i brigu, što se doživljava kao moćan resurs koji pomaže u suočavanju sa stresom. Ovakva podrška, posebno u stresnim situacijama, dovodi do pozitivnih emocija kod zaposlenih i jača njihovo poverenje u lidera. Transformacioni lideri, koristeći svoju EI, mogu da obezbede zaposlenima različite resurse, kao što su poverenje i osećaj samopouzdanja, što dodatno doprinosi njihovom zadovoljstvu poslom.

Ova studija ima nekoliko ograničenja koja je važno uzeti u obzir pri tumačenju rezultata. Prvo, korišćen je dizajn poprečnog preseka koji ograničava mogućnost uspostavljanja uzročno-posledičnih veza. Da bi se to postiglo potrebno je longitudinalno istraživanje koje bi pratilo promene u EI lidera i zadovoljstvu zaposlenih tokom vremena. Drugo ograničenje studije leži u oslanjanju samo na perspektivu zaposlenih. Korišćenje više izvora podataka, kao što je samoprocena lidera, omogućilo bi sveobuhvatniju evaluaciju njihovih kompetencija. Treće, ova studija ne uzima u obzir uticaj EI zaposlenih na zadovoljstvo poslom. Buduća istraživanja bi takođe trebalo da obuhvate ovu varijablu kako bi se bolje razumeli složeni odnosi između EI lidera i zaposlenih i njihovog uticaja na zadovoljstvo poslom. Konačno, ograničenje studije je to što su podaci prikupljeni samo iz sektora osiguranja. Da bi se povećala generalizacija rezultata, neophodno je proširiti istraživanje na različite industrije i kulture.

Literatura

1. Abebe, D. W., & Singh, D. P. (2023). The relationship between emotional intelligence, job satisfaction, and job performance: Empirical evidence from public higher education institutions. *European Journal of Business and Management Research*, 8(3), 45-52. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2023.8.3.1928>
2. Alimo-Metcalfe, B., & Alban-Metcalfe, R. J. (2001). The development of a new Transformational Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational*

3. Antonakis, J. (2004). On why "emotional intelligence" will not predict leadership effectiveness beyond IQ or the "big five": An extension and rejoinder. *Organizational analysis*, 12(2), 171-182. <https://doi.org/10.1108/eb028991>
4. Arnold, K. A., & Loughlin, C. (2010). Individually considerate transformational leadership behaviour and self sacrifice. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(8), 670-686. <https://doi.org/10.1108/01437731011094748>
5. Ashkanasy, N. M. (2003). Emotions in organizations: a multilevel perspective. In F. Dansereau & F. J. Yammarino (eds), *Research in multi-level issues: Multi-level issues in organizational behavior and strategy*, Vol. 2, Oxford, UK: Elsevier/JAI Press, pp. 9-54.
6. Ashkanasy, N. M., & Humphrey, R. H. (2011). A multi-level view of leadership and emotion: Leading with emotional labor. In N. M. Ashkanasy, R. H. Humphrey, & W. L. Gardner (Eds.), *The Sage handbook of leadership* (pp. 363-377). Thousand Oaks, CA: Sage.
7. Ashford, S. J., Lee, C., & Bobko, P. (1989). Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 32(4), 803-829. <https://doi.org/10.2307/256569>
8. Atwater, L. E., & Yammarino, F. J. (1997). Self-other rating agreement: A review and model. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, Vol. 15, pp. 121-174). Elsevier Science/JAI Press.
9. Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127-152. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20070>
10. Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Palanski, M. E. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*, 107, 21-34. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1298-2>

11. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004.). *Multifactor Leadership Questionnaire™ Instrument* (Leader and Rater Form) and Scoring Guide (Form 5X-Short). Published by Mind Garden, Inc.
12. Barbuto, J. E. Jr., & Burbach, M. E. (2006). The emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials. *Journal of Social Psychology*, 146(1), 51-64.
<https://doi.org/10.3200/SOCP.146.1.51-64>
13. Barling, J., Slater, F., & Kelloway, E.K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership and Organizational Development*, 21(3), 157-161.
<https://doi.org/10.1108/01437730010325040>
14. 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>
15. Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press; Collier Macmillan.
16. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications, Inc.
17. Bass, B. M. (1996). *New paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership*. US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
<https://doi.org/10.21236/ADA306579>
18. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership (2nd ed.)*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
<https://doi.org/10.4324/9781410617095>
19. Batson, C. D. (2011). *Altruism in humans*. New York: Oxford University Press.
20. Billings, J., de Bruin, S. R., Baan, C. A., & Nijpels, G. (2020). Advancing integrated care evaluation in shifting contexts: Blending implementation research with case study design in project SUSTAIN. *BMC Health Services Research*, 20, Article 971. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05775-5>
21. Braun, S., & Peus, C. (2016). Crossover of work-life balance perceptions: Does authentic leadership matter? *Journal of*

- Business Ethics*. Advance online publication.
<https://doi.org/10.1007/s10551-016-3078-x>
22. Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082–1103.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.1082>
 23. Choi, S. L., [et al.] (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: The mediating role of employee empowerment. *Human Resources for Health*, 14.
<https://doi.org/10.1186/s12960-016-0171-2>
 24. Chuang, A., Judge, T. A., & Liaw, Y. J. (2011). Transformational leadership and customer service: A moderated mediation model of negative affectivity and emotion regulation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(1), 28–56.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.532911>
 25. Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: why are women so happy at work? *Labour economics*, 4(4), 341–372.
[https://doi.org/10.1016/S0927-5371\(97\)00010-9](https://doi.org/10.1016/S0927-5371(97)00010-9)
 26. Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834–848.
<https://doi.org/10.1037/a0019364>
 27. Dappaa, K., Bhattia, F., & Aljaraha, A. (2019). A study on the effect of transformational leadership on job satisfaction: The role of gender, perceived organizational politics and perceived organizational commitment. *Management Science Letters*, 9, 823–834. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.3.006>
 28. Daus, C. S., & Ashkanasy, N. M. (2005). The case for the ability-based model of emotional intelligence in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 453–466.
<https://doi.org/10.1002/job.321>
 29. Deinert, A., Homan, A. C., Boer, D., Voelpel, S. C., & Gutermann, D. (2015). Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance. *The Leadership*

- Quarterly, 26(6), 1095-1120.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.001>
30. Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
 31. Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocutt, K., & Turner, N. (2022). Transformational leadership effectiveness: an evidence-based primer. *Human Resource Development International*, 26(5), 627-641. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2135938>
 32. Derue, D.S., Nahrgang, J.D., Wellman, N. and Humphrey, S.E. (2011). Trait and Behavioral Theories of Leadership: An Integration and Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Personnel Psychology*, 64, 7-52.
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x>
 33. Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
 34. Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I.L. and Rhoades, L. (2002). Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *Journal of Applied Psychology*, 87, 565-573.
<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
 35. Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. American Psychological Association.
<https://doi.org/10.1037/12318-000>
 36. Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki (2019). Job Satisfaction and Organizational Commitment Effect in the Transformational Leadership towards Employee Performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25, 144-150.
<https://doi.org/10.1016/j.iemeen.2019.05.001>
 37. Ewen, C., Jenkins, H., Jackson, C., Jutley-Neilson, J., & Galvin, J. (2021). Well-being, job satisfaction, stress and burnout in speech-language pathologists: A review. *International Journal of*

- Speech Language Pathology*, 23(2), 180-190.
<https://doi.org/10.1080/17549507.2020.1758210>
38. Fernández-Berrocal, P., & Extremera, N. (2006). Emotional intelligence and emotional reactivity and recovery in laboratory context. *Psicothema*, 18, 72-78.
 39. Foster, C., & Roche, F. (2014). Integrating trait and ability EI in predicting transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(4), 316-334.
<https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2012-0087>
 40. French, K. A., Dumani, S., Allen, T. D., & Shockley, K. M. (2018). A meta-analysis of work-family conflict and social support. *Psychological Bulletin*, 144(3), 284-314.
<https://doi.org/10.1037/bul0000120>
 41. Galletta, M., Portoghese, I., Penna, M. P., Battistelli, A., & Saiani, L. (2011). Turnover intention among Italian nurses: The moderating roles of supervisor support and organizational support. *Journal of Advanced Nursing*, 13(2), 184-191.
<https://doi.org/10.1111/j.1442-2018.2011.00596.x>
 42. Gallup. (2022). *State of the Global Workplace: The voice of the world's employees*. [Report]. Gallup.
 43. Gao, Y., Shi, J., Niu, Q., & Wang, L. (2013). Work-family conflict and job satisfaction: Emotional intelligence as a moderator. *Stress & Health*, 29(3), 222-228.
<https://doi.org/10.1002/smi.2451>
 44. Gardner, L., & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and intelligence in senior level managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(2), 68-78.
<https://doi.org/10.1108/01437730210419198>
 45. Gooty, J., Connelly, S., Griffith, J., & Gupta, A. (2010). Leadership, affect and emotions: A state of the science review. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 979-1004.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.10.005>
 46. Görgens-Ekermans, G., & Roux, C. (2021). Revisiting the Emotional Intelligence and Transformational Leadership Debate: (How) Does Emotional Intelligence Matter to Effective Leadership? *SA Journal of Human Resource Management*, 19, a1279. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1279>

47. Green, F. (2010). Well-being, job satisfaction, and labour mobility. *Labour Economics*, 17(6), 897-903.
<https://doi.org/10.1016/j.labeco.2010.04.002>
48. Griffin, G. A. (1983). Implications of research for staff development programs. *The Elementary School Journal*, 83(4), 414-425. <https://doi.org/10.1086/461324>
49. Griffin, M., Patterson, M. G., & West, M. A. (2001). Job satisfaction and teamwork: The role of supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 537-550.
<https://doi.org/10.1002/job.101>
50. Haber, M. G., Cohen, J. L., Lucas, T., & Baltes, B. B. (2007). The relationship between self-reported received and perceived social support: A meta-analytic review. *American Journal of Community Psychology*, 39(1-2), 133-144.
<https://doi.org/10.1007/s10464-007-9100-9>
51. Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R. (2015). To invest or not? The role of coworker support and trust in daily reciprocal gain spirals of helping behavior. *Journal of Management*, 41(6), 1628-1650. <https://doi.org/10.1177/0149206312455246>
52. Halbesleben, J. R., Neveu, J.-P., & Gaudreau, P. (2014). Getting to the COR: Understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334-1364.
<https://doi.org/10.1177/0149206314527130>
53. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A workbook (Classroom Companion: Business)*. Springer Cham.
<https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
54. Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.
55. Heller, K., & Rook, K. S. (1997). Distinguishing the theoretical functions of social ties: Implications for support interventions. In S. Duck (Ed.), *Handbook of personal relationships: Theory, research and interventions* (2nd ed., pp. 649-670). John Wiley & Sons, Inc.

56. Hilton, S. K., Madilo, W., Awaah, F., & Arkorful, H. (2023). Dimensions of transformational leadership and organizational performance: The mediating effect of job satisfaction. *Management Research Review*, 46(1), 1-19. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2021-0152>
57. Hochwarter, W. A., Laird, M. D., & Brouer, R. L. (2008). Board up the windows: The interactive effects of hurricane-induced job stress and perceived resources on work outcomes. *Journal of Management*, 34(2), 263-289. <https://doi.org/10.1177/0149206307309264>
58. Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
59. Hobfoll, S. E. (1991). Traumatic stress: A theory based on rapid loss of resources. *Anxiety Research*, 4(3), 187-197. <https://doi.org/10.1080/08917779108248773>
60. Hobfoll, S. E., & Wells, J. D. (1998). Conservation of resources, stress, and aging: Why do some slide and some spring? In J. Lomranz (Ed.), *Handbook of aging and mental health: An integrative approach* (pp. 121-134). Plenum Press. https://doi.org/10.1007/978-1-4899-0098-2_6
61. Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307-324. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>
62. Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resources theory: Its implication for stress, health, and resilience. In S. Folkman (Ed.), *The Oxford Handbook of Stress, health, and coping* (pp. 127-147). Oxford University Press.
63. Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103-128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
64. Hobfoll, S. E., Nadler, A., & Leiberhan, J. (1986). Satisfaction with social support during crisis: Intimacy and self-esteem as critical determinants. *Journal of Personality and Social*

- Psychology*, 51(2), 296–304. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.2.296>
65. Hoffman, B. J., & Frost, B. C. (2006). Multiple intelligences of transformational leaders: An empirical examination. *International Journal of Manpower*, 27(1), 37–51. <https://doi.org/10.1108/01437720610652826>
 66. House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Reading, MA: Addison-Wesley. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1829569>
 67. Harms, P. D., & Credé, M. (2010). Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 17(1), 5–17. <https://doi.org/10.1177/1548051809350894>
 68. Hur, W.-M., Han, S.-J., Yoo, J.-J., & Moon, T. W. (2015). The moderating role of perceived organizational support on the relationship between emotional labor and job-related outcomes. *Management Decision*, 53(3), 605–624. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2013-0379>
 69. Ilies, R., Curşeu, P. L., Dimotakis, N., & Spitzmuller, M. (2013). Leaders' emotional expressiveness and their behavioural and relational authenticity: Effects on followers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(1), 4–14. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.626199>
 70. Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 179–202. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.006>
 71. Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). On the value of aiming high: The causes and consequences of ambition. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 758–775. <https://doi.org/10.1037/a0028084>
 72. Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2015). The impact of employees' positive psychological capital on job satisfaction and organizational citizenship behaviors in the hotel. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1135–1156. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2014-0019>

73. Kashive, N., & Raina, B. (2023). Transformation leadership's emotional labor and follower's psychological capital: Mediating effect of emotional contagion. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 10(4), 301-319. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2023-0159>
74. Kellett, J. B., Humphrey, R. H., & Sleeth, R. G. (2002). Empathy and complex task performance: Two routes to leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 523-544. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00142-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00142-X)
75. Kellett, J. B., Humphrey, R. H., & Sleeth, R. G. (2006). Empathy and the emergence of task and relations leaders. *The Leadership Quarterly*, 17(2), 146-162. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.12.003>
76. Knies, E., Leisink, P., & van de Schoot, R. (2017). People management: developing and testing a measurement scale. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(6), 705-737. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1375963>
77. Kuepers, W., & Weibler, J. (2008). Emotions in organization: An integral perspective. *International Journal of Work Organization and Emotion*, 2(3), 256-287. <https://doi.org/10.1504/IJWOE.2008.019426>
78. Kurtessis, J.N., Eisenberger, R., Ford, M.T., et al. (2017) Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43, 1854-1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
79. Liu, Y., Prati, L. M., Perrewé, P. L., & Ferris, G. R. (2008). The relationship between emotional resources and emotional labor: An exploratory study. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(10), 2410-2439. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2008.00398.x>
80. Lai, F.-Y., Tang, H.-C., Lu, S.-C., & Lin, C.-C. (2020). Transformational leadership and job performance: The mediating role of work engagement. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 1-11. <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>

81. Lambert, E. (2004). The impact of job characteristics on correctional staff. *Prison Journal*, 84, 208-227. <https://doi.org/10.1177/0032885504265078>
82. Lambert, N. M., Fincham, F. D., & Stillman, T. F. (2012). Gratitude and depressive symptoms: The role of positive reframing and positive emotion. *Cognitive Emotion*, 26(4), 615-633. <https://doi.org/10.1080/02699931.2011.595393>
83. Liao, J. C., Mi, L., Pontrelli, S., & Luo, S. (2016). Fuelling the future: Microbial engineering for the production of sustainable biofuels. *Nature Reviews Microbiology*, 14(5), 288-304. <https://doi.org/10.1038/nrmicro.2016.32>
84. Liaw, Y. J., Chi, N. W., & Chuang, A. (2010). Examining the mechanisms linking transformational leadership, employee customer orientation, and service performance: The mediating roles of perceived supervisor and coworker support. *Journal of Business and Psychology*, 25, 477-492. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9145-x>
85. Liu, H., & Boyatzis, R. E. (2021). Focusing on resilience and renewal from stress: The role of emotional and social intelligence competencies. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 685829. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.685829>
86. Liu, Y., Prati, L. M., Perrewé, P. L., & Ferris, G. R. (2008). The relationship between emotional resources and emotional labor: An exploratory study. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(10), 2410-2439. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2008.00398.x>
87. Liu, J., Siu, O.-L., & Shi, K. (2010). Transformational leadership and employee well-being: The mediating role of trust in the leader and self-efficacy. *Applied Psychology: An International Review*, 59, 454-479. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2009.00407.x>
88. Locke, E. A. (2005). Why emotional intelligence is an invalid concept. *Journal of organizational Behavior*, 26(4), 425-431. <https://doi.org/10.1002/job.318>
89. Lord, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J., & Eagly, A. H. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of

- theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 434–451. <https://doi.org/10.1037/apl0000089>
90. Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
 91. Malbois, E. (2023). What is Sympathy? Understanding the Structure of Other-Oriented Emotions. *Emotion Review*, 15(1), 85-95. <https://doi.org/10.1177/17540739221140404>
 92. Marangoni, C., Garcia, S., Ickes, W., & Teng, G. (1995). Empathic accuracy in a clinically relevant setting. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(5), 854–869. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.68.5.854>
 93. Mathieu, J. E., Eschleman, K. J., & Cheng, D. (2019). Meta-analytic and multiwave comparison of emotional support and instrumental support in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(3), 387–409. <https://doi.org/10.1037/ocp0000135>
 94. Mayer, J. D., & Cobb, C. D. (2000). Educational policy on emotional intelligence: Does it make sense? *Educational Psychology Review*, 12, 163-183. <https://doi.org/10.1023/A:1009093231445>
 95. Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3–34). Basic Books.
 96. 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>
 97. Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2016). Leader emotional intelligence and subordinate job satisfaction: A meta-analysis of main, mediator, and moderator effects. *Personality and Individual Differences*, 102, 13-24. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.06.056>
 98. Mikolajczak, M., & Luminet, O. (2008). Trait emotional intelligence and the cognitive appraisal of stressful events: An

- exploratory study. *Personality and Individual Differences*, 44(7), 1445–1453. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2007.12.012>
99. Moin, M. F., Omar, M. K., Wei, F., Rasheed, M. I., & Hameed, Z. (2020). Green HRM and psychological safety: how transformational leadership drives follower's job satisfaction. *Current Issues in Tourism*, 24(16), 2269–2277. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1829569>
 100. Mulki, J., Jaramillo, F., & Locander, W. (2006). Effects of ethical climate and supervisory trust on salesperson's job attitudes and intentions to quit. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 26(1), 20–26. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134260102>
 101. Mulki, J. P., Jaramillo, F., Malhotra, S., & Locander, W. B. (2012). Reluctant employees and felt stress: The moderating impact of manager decisiveness. *Journal of Business Research*, 65(1), 77–83. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.01.019>
 102. Ng, T. W. H., & Sorensen, K. L. (2008). Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes: A meta-analysis. *Group & Organization Management*, 33(3), 243–268. <https://doi.org/10.1177/1059601107313307>
 103. Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503–545. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00121.x>
 104. Ortony, A., Clore, G., & Collins, A. (1988). *The Cognitive Structure of Emotions*. Cambridge: Cambridge University Press. <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511571299>
 105. Palmer, B., & Stough, C. (2001). *Workplace SUEIT interim technical manual*. Melbourne: Swinburne University, Swinburne Organizational Psychology Unit.
 106. Peña-Sarrionandia, A., Mikolajczak, M., & Gross, J. J. (2015). Integrating emotion regulation and emotional intelligence traditions: A meta-analysis. *Frontiers in Psychology*, 6, Article 160. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00160>

107. Pescosolido, A. T. (2002). Emergent leaders as managers of group emotion. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 583–599.
[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00145-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00145-5)
108. Petrides, K. V. (2009). Psychometric properties of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue). In C. Stough, D. H. Saklofske, & J. D. A. Parker (Eds.), *Assessing emotional intelligence: Theory, research, and applications* (pp. 85–101). Springer Science, Business Media.
https://doi.org/10.1007/978-0-387-88370-0_5
109. Preacher, K. J., Zyphur, M. J., & Zhang, Z. (2010). A general multilevel SEM framework for assessing multilevel mediation. *Psychological Methods*, 15(3), 209–233.
<https://doi.org/10.1037/a0020141>
110. Prottas, D. J. (2013). Relationships among employee perception of their manager's behavioral integrity, moral distress, and employee attitudes and well-being. *Journal of Business Ethics*, 113(1), 51–60.
<https://doi.org/10.1007/s10551-012-1280-z>
111. Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329–354.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>
112. Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154–1162.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1154>
113. Rezvani, A., Chang, A., Wiewiora, A., Ashkanasy, N. M., Jordan, P., & Zolin, R. (2016). Manager emotional intelligence and project success: The mediating role of job satisfaction and trust. *International Journal of Project Management*, 34(7), 1112–1122.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.05.012>
114. Rosette, D., & Ciarrochi, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 388–399.
<https://doi.org/10.1108/01437730510607871>

115. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
116. Salovey, P., & Mayer, J. D. (1989-1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
117. Sarason, I. G., Sarason, B. R., Shearin, E. N., & Pierce, G. R. (1987). A brief measure of social support: Practical and theoretical implications. *Journal of Social and Personal Relationships*, 4(4), 497–510. <https://doi.org/10.1177/0265407587044007>
118. 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*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
119. Schwarzer, R., & Taubert, S. (2002). Tenacious goal pursuits and striving toward personal growth: Proactive coping. In E. Frydenberg (Ed.), *Beyond coping: Meeting goals, visions, and challenges* (pp. 19–35). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/med:psych/9780198508144.003.0002>
120. Siswanto, & Yuliana, I. (2022). *Transformational Leadership and Job Satisfaction--Model* [Database record]. APA PsycTests. <https://doi.org/10.1037/t88922-000>
121. Skinner, C., & Spurgeon, P. (2005). Valuing empathy and emotional intelligence in health leadership: A study of empathy, leadership behavior and outcome effectiveness. *Health Services Management Research*, 18(1), 1-12. <https://doi.org/10.1258/0951484053051924>
122. Smerek, R. E., & Peterson, M. (2007). Examining Herzberg's theory: Improving job satisfaction among non-academic employees at a university. *Research in Higher Education*, 48(2), 229–250. <https://doi.org/10.1007/s11162-006-9042-3>
123. Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey.

- American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693–713.
<https://doi.org/10.1007/BF00929796>
124. Stinglhamber, F., Marique, G., Caesens, G., Hanin, D., & De Zanet, F. (2015). The influence of transformational leadership on followers' affective commitment: The role of perceived organizational support and supervisor's organizational embodiment. *The Career Development International*, 20(6), 583–603. <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2014-0158>
 125. Sy, T., Tram, S., & O'Hara, L. A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 461–473. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.003>
 126. Tajfel, H. (1972) Social Categorization. English Manuscript of “La catégorisation sociale”. In: *Moscovici, S., Ed., Introduction a la Psychologie Sociale*, Vol. 1, Larousse, Paris, 272–302.
 127. Taylor, S. E. (2011). Social support: A review. In H. S. Friedman (Ed.), *The Oxford handbook of health psychology* (pp. 189–214). Oxford University Press.
 128. van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic—transformational leadership research: Back to the drawing board? *The Academy of Management Annals*, 7(1), 1–60. <https://doi.org/10.1080/19416520.2013.759433>
 129. Wang, M., Liao, H., Zhan, Y., & Shi, J. (2011). Daily customer mistreatment and employee sabotage against customers: Examining emotion and resource perspectives. *The Academy of Management Journal*, 54(2), 312–334. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.60263093>
 130. Wanous, J., Reichers, A., & Austin, J. (2000). Cynicism about organizational change. *Group & Organization Management*, 25(2), 132–153. <https://doi.org/10.1177/1059601100252003>
 131. Weiner, S. J. & Auster, S. (2007). From empathy to caring: defining the ideal approach to a healing relationship. *Yale Journal of Biology and Medicine*, 80, 123–130.
 132. Wen, J., Huang, S. S., & Hou, P. (2019). Emotional intelligence, emotional labor, perceived organizational support, and job satisfaction: A moderated mediation model.

- International Journal of Hospitality Management*, 81, 120-130.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.01.009>
133. Winton, B. G. (2022). Emotional intelligence congruence: The influence of leader and follower emotional abilities on job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(5), 788–801. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2021-0163>
 134. Wolff, S. B., Pescosolido, A. T., & Druskat, V. U. (2002). Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 505–522. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00141-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00141-8)
 135. Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). *Wong and Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS)* [Database record]. APA PsycTests. <https://doi.org/10.1037/t07398-000>
 136. Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9, 15-32. <http://dx.doi.org/10.1177/107179190200900102>
 137. Yukl, G., Mahsud, R., Prussia, G., & Hassan, S. (2019). Effectiveness of broad and specific leadership behaviors. *Personnel Review*, 48(3), 774–783. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2018-0100>
 138. Zaghini, F., Biagioli, V., Fiorini, J., Piredda, M., Moons, P., & Sili, A. (2023). Work-related stress, job satisfaction, and quality of work life among cardiovascular nurses in Italy: Structural equation modeling. *Applied Nursing Research*, 72, 151703. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2023.151703>
 139. Zhu, Y., & Akhtar, S. (2014). How transformational leadership influences follower helping behavior: The role of trust and prosocial motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 373–392. <https://doi.org/10.1002/job.1884>

JOB SATISFACTION FROM THE PERSPECTIVE OF RESOURCE CONSERVATION THEORY: THE ROLE OF LEADERS' EMOTIONAL INTELLIGENCE

Summary

Job satisfaction is a key factor in the success of organizations, and transformational leadership is considered one of the most effective ways to achieve it. However, there is a lack of research that focuses on the role of emotional intelligence of leaders in this process. This study examines the hypothesis that leader EI mediates the relationship between individualized approach, as one of the dimensions of transformational leadership, and job satisfaction. Conservation of resources theory serves as a theoretical framework for understanding this relationship, with an emphasis on emotional support as a key resource that leaders provide to their employees. The data was collected from 275 employees in the insurance sector in Serbia through an online survey. Employees' perceptions of transformational leadership, emotional intelligence of their leaders and job satisfaction were measured. SmartPLS 4 was used for data analysis and structural modeling analysis was applied to assess mediation. Other dimensions of transformational leadership were not directly related to job satisfaction. In addition, a leader's emotional intelligence had a direct positive impact on job satisfaction. This research contributes to the existing literature by highlighting the importance of leaders' emotional intelligence for job satisfaction; identifies emotional support as a key mechanism linking transformational leadership and job satisfaction; and provides empirical evidence on the role of context (teamwork) in the relationship between leadership and job satisfaction. The results have practical implications for organizations, highlighting the importance of investing in the development of emotional intelligence in leaders.

Keywords: *emotional intelligence, transformational leadership, resource conservation theory, job satisfaction.*

Datum prijema / Date of arrival: 25.09.2024.

Datum prihvatanja / Accepted date: 15.11.2024.