

# Zašto ustajete ponedjeljkom ujutro? Odnos emocionalne inteligencije, organizacijske pravednosti i smislenosti posla

---

Kovačević, Barbara

Master's thesis / Diplomski rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Filozofski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:142:672504>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-29**



**FILOZOFSKI FAKULTET**  
SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

Repository / Repozitorij:

[FFOS-repository - Repository of the Faculty of Humanities and Social Sciences Osijek](#)



Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku  
Filozofski fakultet Osijek  
Diplomski sveučilišni jednopredmetni studij Psihologija

Barbara Kovačević

**ZAŠTO USTAJETE PONEDJELJKOM UJUTRO? ODNOS  
EMOCIONALNE INTELIGENCIJE, ORGANIZACIJSKE  
PRAVEDNOSTI I SMISLENOSTI POSLA**

Diplomski rad

Mentor: izv. prof. dr. sc. Ana Jakopec

Osijek, 2022.

Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku  
Filozofski fakultet Osijek  
Odsjek za psihologiju  
Diplomski sveučilišni jednopredmetni studij Psihologija

Barbara Kovačević

**ZAŠTO USTAJETE PONEDJELJKOM UJUTRO? ODNOS  
EMOCIONALNE INTELIGENCIJE, ORGANIZACIJSKE  
PRAVEDNOSTI I SMISLENOSTI POSLA**

Diplomski rad

Društvene znanosti, polje psihologija, grana psihologija rada

Mentor: izv. prof. dr. sc. Ana Jakopec

Osijek, 2022.

## **Prilog: Izjava o akademskoj čestitosti i o suglasnosti za javno objavljivanje**

Obveza je studenta da donju Izjavu vlastoručno potpiše i umetne kao treću stranicu završnoga, odnosno diplomskog rada.

### **IZJAVA**

Izjavljujem s punom materijalnom i moralnom odgovornošću da sam ovaj rad samostalno napisao/napisala te da u njemu nema kopiranih ili prepisanih dijelova teksta tuđih radova, a da nisu označeni kao citati s navođenjem izvora odakle su preneseni.

Svojim vlastoručnim potpisom potvrđujem da sam suglasan/suglasna da Filozofski fakultet u Osijeku trajno pohrani i javno objavi ovaj moj rad u internetskoj bazi završnih i diplomskih radova knjižnice Filozofskog fakulteta u Osijeku, knjižnice Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku i Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu.

U Osijeku, 30. kolovoza 2022.

Barbara Kovačević, 0122227238

Ime i prezime studenta, JMBAG

## Sadržaj

Uvod.....	1
Emocionalna inteligencija .....	2
Modeli emocionalne inteligencije.....	2
Emocionalna inteligencija u organizacijama .....	4
Organizacijska pravednost.....	5
Smislenost posla .....	6
Međudnosi emocionalne inteligencije, organizacijske pravednosti i smislenosti posla.....	7
Cilj, problemi i hipoteze.....	10
Metoda.....	10
Sudionici.....	10
Instrumenti.....	11
Postupak.....	12
Rezultati .....	13
Testiranje preduvjeta za provođenje parametrijskih postupaka .....	13
Deskriptivni podaci.....	13
Korelacije.....	14
Hijerarhijska regresijska analiza.....	16
Medijacijska analiza .....	17
Rasprava .....	18
Zaključak.....	23
Literatura .....	24

## **Zašto ustajete ponedjeljkom ujutro? Odnos emocionalne inteligencije, organizacijske pravednosti i smislenosti posla**

Cilj je ovog istraživanja bio ispitati odnos između emocionalne inteligencije, organizacijske pravednosti i smislenosti posla. Ovaj se rad usmjerio i na proučavanje medijacijske uloge organizacijske pravednosti u međuodnosu između emocionalne inteligencije i smislenosti posla. Uzorak se sastojao od  $N = 534$  sudionika koji su kod trenutnog poslodavca bili zaposleni minimalno šest mjeseci. Sudionici su ispunjavali Upitnik emocionalne kompetentnosti (UEK-45), Upitnik pravednosti u organizacijskom kontekstu i Upitnik smislenosti posla. Rezultati pokazuju kako osobe s razvijenijom emocionalnom inteligencijom svoju organizaciju percipiraju pravednijom, kao i svoj posao smislenijim. Nadalje, emocionalna inteligencija i organizacijska pravednost pozitivni su prediktori smislenosti posla. Potvrđen je i posredujući učinak organizacijske pravednosti u međuodnosu između emocionalne inteligencije i smislenosti posla, što ujedno predstavlja i ključan doprinos ovoga rada. U radu se raspravlja i o teorijskim i praktičnim implikacijama.

*Ključne riječi:* emocionalna inteligencija, organizacijska pravednost, smislenost posla

## **Why do you get up on Monday mornings? The relationship between emotional intelligence, organizational fairness and meaningfulness of work**

The aim of this research was to examine the relationship between emotional intelligence, organizational fairness and meaningfulness of work. This paper also focused on studying the mediating role of organizational fairness in the interrelationship between emotional intelligence and meaningfulness of work. The sample consisted of  $N = 534$  participants who were employed by their current employer for a minimum of six months. The participants completed the Emotional Skills and Competence Questionnaire (ESCQ-45), the Fairness Questionnaire in organizational context and the Work and Meaning Inventory. The results show that people with more developed emotional intelligence perceive their organization as fairer, as well as their work as more meaningful. Furthermore, emotional intelligence and organizational fairness are positive predictors of meaningfulness of work. The mediating effect of organizational fairness in the interrelationship between emotional intelligence and meaningfulness of work was also confirmed, which is also a key contribution of this research. The research additionally discusses theoretical and practical implications.

*Keywords:* emotional intelligence, organizational fairness, meaningfulness of work

## Uvod

Često se na društvenim mrežama mogu pronaći savjeti kako osigurati bezbrižan početak tjedna, navještavajući novi ciklus radnih obaveza te povratak na posao. Uistinu, neizbježno je pitanje uzroka discipliniranog ponašanja koje je svojstveno ljudima diljem svijeta. Iako plaća zasigurno ima ulogu, teško je povjerovati da je ona isključiva. S druge strane, smislenost bi mogla objasniti zašto se zaposlenici vjerno vraćaju svojim radnim mjestima. Konkretno, smislenost ljudima predstavlja pronalazak jasnih razloga zašto ponavljaju određene radnje. Na primjer, odlazak u teretanu radi uspostavljanja tjelesne forme, odlazak u kino kako bi se pogledao novi film i sl. Dakle, i manje značajna ponašanja proizlaze iz određenog smisla. Na poslu doživljaj smislenosti zaposlenicima predstavlja svjesnost o iskorištenosti njihovih resursa te upotrebljivost rezultata njihovog rada drugima (npr. poslodavac, klijent) (Stewart i Brown, 2010). Kako bi se produbilo razumijevanje njezine uloge u organizacijskim ponašanjima, potrebno ju je promatrati u odnosima s drugim konstruktima. S obzirom na to, u ovom su istraživanju obuhvaćeni emocionalna inteligencija i organizacijska pravednost.

Važnost emocionalne inteligencije prepoznata je i u organizacijskom kontekstu. Goleman (2021) navodi kako je emocionalna inteligencija jedan od tri čimbenika vrsnoće. Autor sugerira kako sposobnosti koje su važne u radnom okruženju potječu s područja emocionalne inteligencije te kako razvijene emocionalne kompetencije (vještina slušanja, rad s drugima i sl.) omogućavaju stalan profesionalni rast. Uzevši u obzir autorove primjere o neuspjesima vrsnih stručnjaka uzrokovanih manjkom vještina emocionalne inteligencije (npr. izvanredni student Penn koji je unatoč potražnji nakon fakulteta dvije godine kasnije ostao bez posla, što je posljedica neadekvatnog ponašanja u radnom okruženju zbog manjka vještina emocionalne inteligencije (Sternberg, 1996; prema Goleman, 2021)), ostaje samo pitanje je li njezina važnost dovoljno naglašena u realnom sektoru. Pravednost u organizacijskom kontekstu posljednja tri desetljeća prepoznata je kao iznimno važna jer je povezan s kontraproduktivnim, ali i poželjnim organizacijskim ponašanjima. Ona predstavlja viđenje zaposlenika o tome kako ih organizacija tretira, odnosno u kakvom su položaju u odnosu na druge zaposlenike. Osobito se stavlja naglasak na nju jer je u pitanju percepcija zaposlenika, a ne činjenično stanje u organizaciji.

Ovim se istraživanjem nastoji omogućiti dublji uvid u odnos između emocionalne inteligencije, organizacijske pravednosti i smislenosti posla. U skladu s dobivenim rezultatima i relevantnom teorijskom podlogom nude se implikacije koje se mogu primijeniti u budućim istraživanjima, kao i u planiranju rada menadžera za ljudske resurse.

## **Emocionalna inteligencija**

Emocionalna inteligencija posljednja je tri desetljeća izrazito istraživani konstrukt. Ona predstavlja vještine prepoznavanja i upravljanja vlastitim emocijama, kao i prepoznavanje emocija kod drugih. Važan je segment privatnog, akademskog i poslovnog života, pri čemu se ističu povezanosti s obrazovnim uspjehom, devijantnim ponašanjem, prosocijalnim i pozitivnim ponašanjem te rukovođenjem i organizacijskim ponašanjem (Mayer i sur., 2004). Gardner (1983; prema Bar-On, 2006) je naglasio važnost socijalnih i emocionalnih vještina predstavljanjem modela „višestruke inteligencije“, prema kojem uz kognitivne (npr. matematičke, verbalne), postoji i osobna inteligencija koja se sastoji od intrapersonalne (emocionalne) i interpersonalne (socijalne) inteligencije. Dosadašnja istraživanja ukazuju na postojanost više modela, od čega su najzastupljeniji Salovey-Mayerov model (1990), Golemanov model (1995) i Bar-Onov model emocionalne inteligencije (1997; prema Bar-On, 2006).

**Modeli emocionalne inteligencije.** Emocionalna inteligencija umijeće je prepoznavanja svojih i tuđih emocija, razlikovanja i korištenja dostupnih informacija u svrhu usmjeravanja nečijeg razmišljanja i djelovanja (Salovey i Mayer, 1991; prema Mayer i Salovey, 1993), a promatra se kao vještina valjanog rasuđivanja informacija (Mayer, 2004). Model sadrži četiri odrednice emocionalne inteligencije: 1) točno prepoznavanje vlastitih i tuđih emocija, 2) korištenje emocija u svrhu olakšavanja razmišljanja (facilitacija), 3) razumijevanje značenja emocija i 4) upravljanje emocijama (Mayer i Salovey, 1997). Prvi aspekt označava prepoznavanje svojih i tuđih emocija na temelju izraza lica i držanja (Mayer i sur. 2004), odnosno pomoću percepcije ekspresija emocija mimikom, glasom i drugim komunikacijskim kanalima (Buck, 1984; Ekman i Friesen, 1975; Nowicki i Mitchell, 1998; Scherer i sur., 2001; prema Mayer i sur., 2004). Nadalje, facilitacija emocija označava povezivanje emocija i razmišljanja kako bi se usmjerilo određeno planiranje (Izard, 2001; prema Mayer i sur., 2004), pri čemu je znanje nastalo na temelju iskustva ono na koje se inteligencija može osloniti (Cytowic, 1993; Mayer i Mitchell, 1998; prema Mayer i sur., 2004). Konkretno, ovaj segment sugerira kako određene emocije olakšavaju rješavanje određenih vrsta problema (Erez i Isen, 2002; Isen, 2001; Palfai i Salovey, 1993; prema Mayer i sur., 2004). Treći segment predstavlja sveobuhvatno razumijevanje značenja emocija i rasuđivanje o tim značenjima (ali i ponašanjima vezanim uz emocije) (Mayer, 2004). Upravljanje emocijama posljednji je aspekt koji se odnosi na sredstva i metode samoregulacije (Mayer, 2004), odnosno na upravljanje



emocijama u situacijama koje obuhvaćaju osobne ciljeve, samospoznaju i društvenu svijest (Averill i Nunley, 1992; Gross, 1998; Parrott, 2002; prema Mayer i sur., 2004).

Mayer i Salovey (1993) navode nekoliko mehanizama koji mogu biti temelj emocionalne inteligencije: 1) emocionalnost, 2) facilitacija i inhibicija protoka emocionalnih informacija i 3) specijalizirani neuronski mehanizmi. Emocionalnost omogućava različite pristupe iskustvima i situacijama. Tako osobe s intenzivnijim promjenama raspoloženja doživljavaju promjene u procjenama vjerojatnosti budućih događaja ovisno o jačini proživljenog (Mayer, 1986; prema Mayer i Salovey, 1993). Konkretno, promjene raspoloženja mogu pomoći da u budućnosti razmotre širi raspon mogućih ishoda. Valja uzeti u obzir kako se tijekom iskustva, uz emocije javljaju i određene misli koje prate reakciju raspoloženja (Mayer i sur., 1991; prema Mayer i Salovey, 1993). Odnosno, postoji set automatskih i voljnih mentalnih operacija koje pojačavaju ili umanjuju emocionalno iskustvo koje posljedično utječe na percepciju popratnih informacija. Konačno, teorije neuronskih mehanizama pretpostavljaju kako bi mogla postojati neuronska povezanost misli i emocija. Konkretno, na konceptualizaciju emocionalno-motivacijskih obrazaca mogu utjecati međudnosi određenih lokacija o mozgu.

Bar-On (1997; prema Bar-On, 2006) svoj je model temeljio na ideji kako su emocionalne i socijalne kompetencije, vještine i facilitatori međusobno povezani konstrukti koji određuju koliko dobro izražavamo i razumijemo sebe, razumijemo druge, kako se odnosimo prema njima te kako se nosimo sa svakodnevnim zahtjevima. Njegova se socijalno-emocionalna inteligencija sastoji od pet dimenzija. Intrapersonalni aspekt obuhvaća samopoštovanje, emocionalnu samosvijest, asertivnost, neovisnost i samoaktualizaciju. Nadalje, interpersonalni segment odnosi se na empatiju, društvenu odgovornost i međuljudske odnose. Upravljanje je stresom obilježeno tolerancijom na stres i kontrolom impulzivnosti. Osim toga, prilagodljivost se sastoji od testiranja stvarnosti, fleksibilnosti, rješavanja problema dok opće raspoloženje obuhvaća optimizam i sreću.

Goleman (2021) navodi kako se na temelju emocionalne inteligencije mogu naučiti emocionalne sposobnosti koje doprinose u svakodnevnom radu, odnosno kako visoka emocionalna inteligencija predstavlja potencijal, a ne nužno i usavršene vještine. Ovaj će se rad usmjeriti na njegovo viđenje emocionalne inteligencije u organizacijskom kontekstu. Autor navodi kako se emocionalna inteligencija sastoji od pet dimenzija koje su podijeljene u dvije kategorije – osobne kompetencije (samosvijest, samosvladavanje i motiviranost) koje određuju način nošenja s neprilikama i društvene kompetencije (empatija i društvena umijeća) koje usmjeravaju naše ponašanje prema drugim ljudima. Samosvijest predstavlja razumijevanje

emocija i njihovih posljedica. Nadalje, samosvladavanje predstavlja uspješnu kontrolu nad potencijalima, stavovima i nagonima, a motiviranost osigurava osobama ustrajnost u postizanju ciljeva. Empatija je društvena kompetencija koja je obilježena sviješću o emocijama, potrebama i interesima drugih osoba. Isto tako, društvena umijeća predstavljaju sposobnost izazivanja željenih odgovora kod sugovornika.

Zbog svojih svojstava navedeni aspekti jedinstveno doprinose funkcioniranju osoba u socijalnim situacijama. Prije početka rada na poboljšanju vještina emocionalne inteligencije, Goleman (2021) upućuje i na njezine značajke. Treba uzeti u obzir kako su karakteristike emocionalne inteligencije neovisne, to jest svako svojstvo ima jedinstven doprinos. Isto tako, međuovisna su i hijerarhijska, što znači da su povezana te da se međusobno nadograđuju. Treba biti svjestan kako ona ponekad nisu dovoljna, iako su neophodna jer na željeno ponašanje mogu utjecati i druge odrednice. Također, potrebno je imati na umu da unatoč sveobuhvatnosti modela, ponekad su pojedinim zanimanjima potrebne drugačije sposobnosti.

**Emocionalna inteligencija u organizacijama.** Tijekom posljednjeg desetljeća sve se više istražuje uloga emocionalne inteligencije u organizacijama. Empirijski dokazi pokazali su značajne doprinose ovog konstrukta rukovođenju i organizacijskom ponašanju. Giles (2001; prema Mayer i sur., 2004) navodi pronađenu pozitivnu korelaciju između organizacijske odanosti podređenih i emocionalne inteligencije nadređenih. Ealias i George (2012) navode visoku pozitivnu povezanost emocionalne inteligencije i zadovoljstva poslom na temelju čega sugeriraju usmjerenost prema vještinama emocionalne inteligencije u svrhu osnaživanja odnosa na radnom mjestu kako bi se izgradili učinkovitiji timovi, zadržali izvrsni zaposlenici, učinkovito upravljalo promjenama i visokokvalitetno brinulo o klijentima. U svom su istraživanju na medicinskim sestrama i tehničarima iste rezultate dobili Tagoe i Quarshie (2017), a navode kako visoka emocionalna inteligencija omogućava učinkovito obavljanje radnih zadataka, neovisno o trenutačnoj težini i izazovnosti situacije (Seada i Fathi Sleem, 2012; Talley, 2006; prema Tagoe i Quarshie, 2017). Shooshtarian i suradnici (2013) navode značajnu i pozitivnu povezanost emocionalne inteligencije sa zadovoljstvom posla i radnom učinkovitošću. Autori navode kako razvijena emocionalna inteligencija olakšava izvršavanje radnih zadataka i djeluje na svjesnost utjecaja emocija na ponašanje i konačne rezultate te im omogućava reguliranje emocija u skladu s radnom odgovornošću. Li i suradnici (2016) navode kako je emocionalna inteligencija povezana sa stilom rukovođenja, pri čemu rukovoditelji koji imaju razvijeniju emocionalnu inteligenciju njeguju pružanje podrške prije pojave pritiska koji rezultira ublažavanjem neugodnih emocija koje bi presija mogla izazvati.

## Organizacijska pravednost

U različitim društvenim odnosima (npr. privatni, akademski, poslovni i sl.) pravednost predstavlja jednu od glavnih odrednica jer označava ravnopravno odnošenje prema pojedincu. Uzevši u obzir obilježja posla, a osobito financijski aspekt, razumljiva je osjetljivost na pravednost svakog zaposlenika. Zbog svega navedenog ovaj je konstrukt izazvao veliku pažnju znanstvenika proteklih desetljeća. Organizacijska pravednost predstavlja percepciju pravednosti raspodjele resursa pojedinog zaposlenika (Greenberg, 1987). Sastoji se od tri dimenzije – distributivne, proceduralne i interakcije pravednosti te se može proučavati ovisno o različitim razinama izvora, a jedna od takvih podjela je pravednost neposrednog rukovoditelja i pravednost cjelokupne organizacije (Jakopec i Sušan, 2014).

Distributivna pravednost odnosi se na percepciju zaposlenika o pravednosti raspodjele ishoda (Törnblom i Kazemi, 2015; prema Cropanzano i sur., 2018). Temeljena je na Adamsovoj teoriji pravednosti (1965) koja sugerira da će pojedinac uspoređivati omjere vlastitih uloga i ishoda s omjerima uloga i ishoda svojih kolega. Naime, pojedinac se ne osjeća uskraćenim zato što su njegove nagrade reducirane, nego zato što je smatrao da će raspodjela biti pravedna. Na njezin ishod mogu utjecati i razlike u percepciji ulaganja i prigodne nagrade između zaposlenika i poslodavca (Adams, 1965). Proceduralna pravednost odnosi se na percepciju zaposlenika o procesima koje uprava koristi za raspodjelu resursa (Crawshaw i sur., 2013). U praksi, proceduralna pravednost odnosi se na ravnopravne mogućnosti prilikom zaposlenja, pravednu provedbu disciplinskih mjera te sustav nagrađivanja (Yean i Yusof, 2016). Noe i suradnici (2010) naglasak stavljaju na dosljedne postupke, izbjegavanje pristranosti, točno informiranje, razrađene načine za ispravljanje pogrešaka, zastupanje svih interesa i pridržavanje etičkih standarda. Interakcijska pravednost predstavlja percepciju zaposlenika s obzirom na to uzima li organizacija u obzir njegove emocije, a konkretni postupci odnose se na obrazloženje odluka, poštujući tretman, obazrivost i empatiju (Noe i sur., 2010). Colquitt i suradnici (2001) navode kako se interakcijska pravednost sastoji od dva aspekta: *informacijske pravednosti* koja se odnosi na to pružaju li se prikladna i odgovarajuća opravdanja kada stvari krenu loše i *interpersonalne pravednosti* u kojoj se poziva na međusobne odnose obilježene poštovanjem i dostojanstvom.

Istraživanja organizacijske pravednosti obuhvaćaju njezinu povezanost s kontraproduktivnim i poželjnim organizacijskim ponašanjima. Sušan i Jakopec (2012) navode kako zadovoljstvo zaposlenika ovisi o percipiranoj razini organizacijske pravednosti pojedinog radnika, pri čemu i samo zadovoljstvo doprinosi percepciji organizacijske pravednosti. Iste

rezultate navode Singh i Singh (2018). Konkretno, prema njihovom istraživanju zaposlenici koji se nalaze u okruženju koje je pravedno, osnažujuće i odgovorno izvještavaju o osjećaju zadovoljstva i pokazuju tendenciju kontinuiranog produktivnog rada. Također, zaposlenici koji svoju organizaciju doživljavaju pravednom češće se identificiraju s njom, što posljedično pozitivno djeluje i na njihov radni angažman (Zlatić i sur., 2021). Organizacijska pravednost pozitivno je povezana s dijeljenjem znanja i radnom učinkovitosti te je determinanta organizacijske odanosti (Imamoglu i sur., 2019). Nadalje, percepcija organizacijske pravednosti utječe na buduća ponašanja zaposlenika. Na primjer, Radzi i suradnici (2009) navode kako distributivna i proceduralna nepravednost utječu na namjeru zaposlenika da napusti organizaciju, odnosno zaposlenici koji percipiraju svoju organizaciju pravednom skloniji su ostanku.

### **Smislenost posla**

U samim začetima proučavanja smislenosti posla kao organizacijskog konstrukta, ista se promatrala kao odrednica raznolikosti vještina, identiteta i značajnosti zadataka (Härtel i sur., 2005). Danas se smislenost posla razvija kada zaposlenik prepoznaje mogućnost upotrebljavanja različitih vještina, što znači da njihovi uloženi rezultiraju konkretnim proizvodom / uslugom te da postoji vidljivi utjecaj na druge ljude (Stewart i Brown, 2010). Rosso i suradnici (2010) navode kako na smislenost radnog konteksta utječu *self* (vrijednosti, motivacija, vjerovanja), druge osobe (suradnici, rukovoditelji, grupe i zajednice, obitelj), radno okruženje (dizajn radnih zadataka, organizacijska misija, financijske okolnosti, neradne domene, nacionalne kulture) i duhovni život (duhovnost, sveti pozivi). Ekosustav smislenosti sastoji se od četiri elementa: smislenost organizacije, smislenost posla, smislenost zadataka i interakcijska smislenost (Lips-Wiersma i Morris, 2009). Postizanjem jednog ili više navedenih subsustava dolazi do razvoja holističke smislenosti koja pozitivno djeluje na fizičko i psihičko blagostanje (Chalofsky, 2003). Razvoju smislenosti doprinosi i zaposlenikovo razumijevanje cjelokupne svrhe tvrtke (Chalofsky, 2010; prema Bailey i Madden, 2016), pri čemu se svrha odnosi na pozitivan doprinos širem društvu ili okolišu (Bailey i Madden, 2016). Nadalje, smislenost posla predstavlja percepciju zaposlenika o uklapanju njegova rada u širu svrhu organizacije ili služi društvenoj koristi (Bailey i Madden, 2016). Autori navode smislenost zadataka koja je opisana percepcijom pojedinog zaposlenika koliko pojedinačni zadaci doprinose njihovom poslu, a posljedično i samoj organizaciji. Radnici besmislene zadatke opisuju kao zamorne, ponavljajuće ili njima izrazito nesuvisle svakodnevne obaveze. Potrebno

je voditi računa o samopercepciji zaposlenika u budućnosti kako bi se znalo procjenjuju li posao smislenim u sadašnjosti, to jest pruža li im on dovoljno mogućnosti za razvijanje potencijala (De Boeck i sur., 2019). Napokon, interakcijska smislenost obilježena je s dva segmenta (Lips-Wiersma i Wright, 2012; prema Bailey i Madden, 2016): kontakt s ljudima koji imaju korist od njihova rada i boravak u okruženju podržavajućih međuljudskih odnosa (Grant, 2012; prema Bailey i Madden, 2016). Uzevši u obzir evoluciju radnih mjesta i uvjeta, Kost i suradnici (2018) usmjerili su se na pronalazak smislenosti posla kod *microworkera*<sup>1</sup>. Rezultati istraživanja sugeriraju kako *microworkeri* smislenost posla pronalaze u samousavršavanju (učenje, zabava, osjećaj vrijednosti, korištenje jedinstvenih vještina), nagrađivanju (novci, autonomija, svakodnevna fleksibilnost), moralu (rad za više dobro) i socijalnim aspektima (pomaganje podnositelju zahtjeva, daljnja istraživanja).

Važnost smislenosti posla prepoznaje većina organizacija zbog čega se, uz ugodnost, smatra jednim od segmenata koji su u fokusu poslodavaca (Stewart i Brown, 2010). Martela i suradnici (2021) navode kako su autonomija i dobročinstvo na radnom mjestu ključni prediktori razine smislenog rada. Smislenost posla pokazala se jedinstvenim prediktorom za angažman na poslu i većinom drugih ishoda zaposlenika (Fairlie, 2011), pozitivno je povezana s iskustvima izvan radnog mjesta tijekom vremena (Johnson i Jiang, 2017) te predstavlja medijator između rukovođenja i ishoda koji se sastoje od radnog napora, predanosti i uvjeta rada koji doprinose kvaliteti privatnog života (Tummers i Knies, 2013). Istraživanje May i suradnika (2004) sugerira pozitivnu povezanost smislenosti s obogaćivanjem posla i uklapanjem u radnu ulogu, dok Keles i Findikli (2016) izvještavaju o pozitivnoj povezanosti sa zadovoljstvom na poslu. Nadalje, pronađen je indirektan utjecaj smislenosti posla u odnosima asertivnosti i marljivosti s radnim angažmanom (Woods i Sofat, 2013). Ukoliko osoba ne doživljava svoj posao smislenim, dolazi do pojave anksioznosti te se često posljedično pojavljuju tuga / sram / depresivnost, što utječe i na ponašanje na radnom mjestu (pogoršanja u inovativnosti, učinkovitosti) (Dougherty i Bowman, 1995; prema Härtel i sur., 2005).

### **Međuodnosi emocionalne inteligencije, organizacijske pravednosti i smislenosti posla**

Posljednjih se godina dio znanstvenika usmjerio na proučavanje odnosa između emocionalne inteligencije i organizacijske pravednosti. Di Fabio i Palazzeschi (2012) navode

---

<sup>1</sup> *Microworker* – osoba čija je obveza odraditi manje zadatke koje im je dodijelila organizacija ili koje su dobili putem digitalne platforme (IGI Global, 2022)

kako su dimenzije emocionalne inteligencije imale ulogu u objašnjavanju svih dimenzija organizacijske pravednosti. Isto tako navode kako dimenzija prilagodljivosti emocionalne inteligencije objašnjava svaku dimenziju organizacijske pravednosti. Također, ističu kako su dimenzije organizacijske pravednosti s obzirom na ishode usko povezane s percepcijom vještine upravljanja vlastitim emocijama, pri čemu sugeriraju kako bi bolje upravljanje stresom moglo olakšati percepciju organizacijske pravednosti. Ouyang i suradnici (2015) navode pozitivnu povezanost između emocionalne inteligencije i organizacijske pravednosti te kako organizacijska pravednost i nesigurnost posla djelomično posreduje odnos emocionalne inteligencije i zadovoljstva poslom. Emocionalna inteligencija i organizacijska pravednost pozitivni su prediktori radnog angažmana (Zhu i sur., 2015). Rezultati dodatno upućuju na djelomičnu ulogu medijatora organizacijske pravednosti na odnos između emocionalne inteligencije i radnog angažmana. U Hrvatskoj ovaj su odnos promatrali Sokić i Mandarić (2020). Njihovi su rezultati u skladu s nalazima stranih istraživača, odnosno ukupan rezultat emocionalne inteligencije pozitivno je povezan s ukupnim rezultatom organizacijske pravednosti. Povrh toga, navode kako je regulacija emocija prediktor percepcije interakcijske, proceduralne te ukupne pravednosti.

Bar-On (2010) napominje kako je emocionalna inteligencija dio pozitivne psihologije te da su njihova zajednička područja (samopoštovanje i samoprihvatanje temeljene na točnoj samosvijesti, sposobnost razumijevanja tuđih osjećaja i pozitivne društvene interakcije, upravljanje i kontrola emocija, realističan pristup rješavanju problema i učinkovito donošenje odluka, samoodređenje i optimizam) prediktori, između ostalog i traženja smislenosti. Freshman (1999; prema Freshman i Rubino, 2002) navodi kako je emocionalna svjesnost prediktor razine smislenosti života pojedinca jer optimiziranje iskustva razvijenim vještinama emocionalne inteligencije rezultira osjećajem nove predanosti ciljevima. Preslikavanje ovih rezultata u organizacijski kontekst prepoznali su znanstvenici koji se bave radnom i organizacijskom psihologijom. Na primjer, Harry (2021) je provela istraživanje o zajedničkom učinku emocionalne inteligencije i smislenosti posla. Navodi kako osjećaj smislenosti i sposobnost percepcije te upravljanja tuđim emocijama značajno utječe na smanjenje osjećaja iscrpljenosti što povećava profesionalnu učinkovitost zaposlenika.

Najmanje je promatran odnos između organizacijske pravednosti i smislenosti posla. Međutim, postoje zajedničke karakteristike na temelju kojih se može pretpostaviti postojanje značajnog odnosa. Primjerice, Thornton i Rupp (2006) navode kako će zaposlenici doživljavati organizaciju pravednom ako se nalaze u okruženju koje je iskreno i iskazuje poštovanje,

mogućnost izražavanja vlastitog mišljenja, tretiranje pojedinaca ljubaznošću, brigom i integritetom. Slično tome, smislenost posla proizlazi i iz već spomenutih odnosa s drugim osobama (Rosso i sur., 2010). Tako na razvoj smislenosti utječe okruženje koje pruža priliku za izražavanje (Khan, 2008; prema Rosso i sur., 2010). Smislenost posla pod utjecajem je i ponašanja rukovoditelja, a neke od komponenti rukovođenja koje vode smislenosti obuhvaćaju poticanje zajedništva, pozitivnog stava prema suradnicima i pružanje podrške svim članovima svoga tima (Frémeaux i Pavageau, 2022). Navedenim su se vodili Prasasti i Boy (2020) koji su proveli kvalitativno fenomenološko istraživanje na uzorku milenijalaca te izvijestili kako na smislenosti posla utječu tri faktora: individualna smislenost (iskorištavanje vlastitih potencijala, doprinos društvu), pravednost postupanja te omjer dobiti i radne zahtjevnosti. Naime, kada je riječ o pravednosti postupanja, autori izdvajaju navode sudionika koji se odnose na manjak pravednog tretmana, nepravednog nametanja posla pozivajući se na radni ugovor. Nadalje, zaposlenici ne navode samo visoku plaću kao benefit, već posao koji doprinosi samoaktualizaciji, mogućnost kreativnog izražavanja i ravnotežu između mogućnosti koje se pružaju, radnih zahtjeva i slobode. Prilikom navođenja pozitivnog doprinosa ističu se mogućnost slobodnog izražavanja mišljenja, davanje doprinosa tvrtki te dobivanje objašnjenja od direktora kada se to traži.

Ovim se radom nastoji produbiti razumijevanje uloge emocionalne inteligencije i organizacijske pravednosti u doživljaju smislenosti posla. Istraživanje je usmjereno na promatranje međusobne povezanosti navedenih varijabli te na proučavanje prediktivne vrijednosti emocionalne inteligencije i organizacijske pravednosti u objašnjenju doživljaja smislenosti posla. Drugim riječima, ispituje se može li se na temelju razvijenosti vještina emocionalne inteligencije i percepcije organizacijske pravednosti predviđati u kojoj mjeri zaposlenik doživljava svoj posao smislenim. Ovaj rad ispituje i medijacijski učinak organizacijske pravednosti u međuodnosu emocionalne inteligencije i smislenosti posla, što ujedno predstavlja i njegov temeljni doprinos.

## Cilj, problemi i hipoteze

### Cilj

Cilj je ovog rada ispitati odnos emocionalne inteligencije, percepcije organizacijske pravednosti i smislenosti posla.

### Problemi i hipoteze

**P1:** Ispitati stupanj povezanosti i doprinos emocionalne inteligencije i organizacijske pravednosti objašnjenju doživljaja smislenosti posla.

H1(a): Postoji statistički značajna pozitivna povezanost između svih mjerenih varijabli.

H1(b): Emocionalna inteligencija i organizacijska pravednost značajni su pozitivni prediktori doživljaja smislenosti posla.

**P2:** Provjeriti medijacijski učinak organizacijske pravednosti u međuodnosu između emocionalne inteligencije i smislenosti posla.

H2: Organizacijska pravednost posreduje odnos između emocionalne inteligencije i smislenosti posla.

## Metoda

### Sudionici

U ovom je istraživanju sudjelovalo ukupno 546 sudionika. Nakon izbacivanja sudionika koji su pokazali odstupanja reziduala veća od tri standardne devijacije temeljem *casewise* dijagnostike, u ukupnom je uzorku ostalo 534 sudionika. U istraživanju je sudjelovalo 447 žena (83.7 %) i 87 muškaraca (16.3 %), dok je dobni raspon od 20 do 65 godina ( $M = 41.38$ ,  $SD = 10.28$ ). Ukoliko se promatra raspodjela prema najvišem završenom stupnju obrazovanja, najviše je sudionika sa završenim diplomskim studijem (73.8 %), dok je najmanje sa samo završenom osnovnom školom (2.2 %). Promatraju li se karakteristike vezane uz radno iskustvo, najviše sudionika ima od 11 do 20 godina radnog staža (31.6 %), a najmanje više od 31 godine radnog staža (10.1 %), dok po sektoru pripadnosti poslodavca prevladava javni sektor (87.5 %).



## **Instrumenti**

U ovom su istraživanju korištena pitanja u svrhu prikupljanja sociodemografskih podataka, *Upitnik emocionalne kompetentnosti*, *Upitnik pravednosti u organizacijskom kontekstu* i *Upitnik smislenosti posla*.

### **Upitnik o sociodemografskim podacima**

Upitnikom o sociodemografskim podacima prikupljeni su podatci o spolu, dobi, najvišem stečenom stupnju obrazovanja (osnovno, srednje, preddiplomsko, diplomsko, poslijediplomsko), radnom stažu i sektoru rada (privatni ili javni).

### **Upitnik emocionalne kompetentnosti (UEK-45)**

Za ispitivanje emocionalne inteligencije koristio se Upitnik emocionalne kompetentnosti (UEK-45) (Takšić, 2002). Upitnik se sastoji od 45 čestica raspoređenih u tri subskale: 1) sposobnost uočavanja i razumijevanja emocija (15 čestica, npr. *Kada sretnem poznanika, odmah shvatim kako je raspoložen.*), 2) sposobnost izražavanja i imenovanja emocija (14 čestica, npr. *Gotovo uvijek mogu svojim riječima opisati svoje osjećaje i emocije.*) i 3) sposobnost upravljanja emocijama (16 čestica, npr. *Dobro raspoloženje mogu zadržati čak i ako mi se nešto loše dogodi.*). Ukupan rezultat predstavlja mjeru opće emocionalne kompetentnosti, a formira se aditivnom linearnom kombinacijom odgovora na svim česticama, pri čemu viši rezultat predstavlja veću razvijenost emocionalne kompetentnosti. Takšić i suradnici (2006) navode kako su na temelju različitih uzoraka dobiveni rasponi pouzdanosti unutarnje konzistencije, a za cijeli upitnik iznosi od  $\alpha = .87$  do  $\alpha = .92$ . U ovom istraživanju dobivena je vrijednost pouzdanosti unutarnje konzistencije  $\alpha = .944$ .

### **Upitnik pravednosti u organizacijskom kontekstu**

Za ispitivanje organizacijske pravednosti koristio se Upitnik pravednosti u organizacijskom kontekstu (Jakopec i Sušanj, 2014). Upitnik sadrži 30 čestica, a sastoji se od šest subskala - tri za provjeru pravednosti rukovoditelja (15 čestica) i tri za provjeru pravednosti organizacije (15 čestica). Za potrebe ovog istraživanja, koristile su se samo skale za procjenu pravednosti organizacije. Subskala distributivna pravednost organizacije (npr. *Organizacija me pravedno nagrađuje s obzirom na trud koji ulažem u posao.*) sadrži 5 čestica, subskalu proceduralna pravednost organizacije (npr. *Organizacija mi na vrlo jasan način objašnjava donesene odluke i pruža dodatne informacije kada to zahtijevam.*) čini 5 čestica te subskala

interakcijska pravednost organizacije (npr. *Moja organizacija mi jasno daje do znanja da sam vrijedan/na zaposlenik/ca.*) sadrži 5 čestica. Upitnikom se dobiva ukupna mjera organizacijske pravednosti koja je u ovom istraživanju izražena kao zbroj procjena svih tvrdnji (15). Viši rezultati ukazuju na višu razinu percipirane organizacijske pravednosti za svaku od tri dimenzije pravednosti te na višu razinu percipirane ukupne organizacijske pravednosti. U ovom istraživanju dobivena je vrijednost pouzdanosti unutarnje konzistencije  $\alpha = .974$ .

### **Upitnik smislenosti posla**

Za ispitivanje smislenosti posla koristio se Upitnik smislenosti posla (engl. *The work and meaning inventory - WAMI*) (Steger i sur., 2012). Upitnik sadrži 10 čestica i sastoji se od tri subskele: 1) pozitivna smislenost / značenje (npr. *Pronašao/la sam smislenu karijeru.*) sadrži četiri čestice, 2) smislenost kroz rad (npr. *Na svoj rad gledam kao doprinos osobnom razvoju.*) sastoji se od tri čestice i 3) motivacija zbog višeg dobra (npr. *Posao koji radim služi višoj svrsi.*) sadrži tri čestice. U ovom se istraživanju promatrao ukupni rezultat koji se formira aditivnom linearnom kombinacijom. Nizak rezultat predstavlja odsutnost smislenosti posla, a visok kako zaposlenik svoj posao smatram smislenim. Za prevođenje se koristila metoda dvostrukog prijevoda. Pouzdanost unutarnje konzistencije cijelog upitnika iznosi  $\alpha = .93$ , dok je u ovom istraživanju vrijednost pouzdanosti unutarnje konzistencije  $\alpha = .897$ .

### **Postupak**

Istraživanje se provodilo *online*, pomoću Google obrasca. Poveznica istraživanja bila je objavljena na društvenim mrežama i poslana je sudionicima direktnom porukom. U sklopu upute za ispunjavanje upitnika navedeno je kako se samim ispunjavanjem daje suglasnost za sudjelovanje u istraživanju. Sudionici su prvo ispunili pitanja o socioekonomskim karakteristikama, potom su rješavali Upitnik emocionalne kompetentnosti, zatim Upitnik pravednosti u organizacijskom kontekstu te naposljetku Upitnik smislenosti posla. Cijelo istraživanje trajalo je oko 10 minuta. Grupna obrada rezultata provela se pomoću IBM SPSS Statistics 23 i Process macro (verzija 3.5) autora Hayes (2018).

## Rezultati

### Testiranje preduvjeta za provođenje parametrijskih postupaka

Prije provođenja analize rezultata provjeravala se normalnost distribucija. Za provjeru koristio se Kolmogorov-Smirnov test normalnosti distribucija, indeksi odstupanja (*Skewness* i *Kurtosis*) i vizualna procjena Q-Q dijagrama i histograma. U Tablici 1 vidljivo je da dobiveni rezultati na Kolmogorov-Smirnovu testu nisu statistički značajni što upućuje na statistički značajno odstupanje od normalne distribucije. Field (2009) navodi da su ovakvi rezultati česti kod velikog uzorka, zbog čega sugerira korištenje i drugih mjera normalnosti distribucije (npr. Q-Q dijagram, indeksi spljoštenosti i asimetričnosti i sl.). Indeksi asimetričnosti i spljoštenosti ukazuju na postojanje normalne distribucije jer dobiveni rezultati indeksa asimetričnosti ne prelaze vrijednost tri te dok rezultati na indeksu spljoštenosti ne prelaze iznos osam (Kline, 2005). Analizom histograma primjećuje se blago odstupanje od normalne distribucije varijable smislenosti posla, dok ostale varijable nalikuju krivulji normalne distribucije. Q-Q dijagram sugerira normalnu distribuciju organizacijske pravednosti te blaga odstupanja od normalne distribucije varijabla emocionalne inteligencije i smislenosti posla. Temeljem svih indikatora normalnosti distribucija i veličine uzorka ( $N = 431$ ) zaključuje se kako su zadovoljeni preduvjeti za korištenje parametrijskih statističkih postupaka.

**Tablica 1**

*Rezultati normaliteta distribucija istraživačkih varijabli ( $N = 431$ ).*

	K-S	S	K
Emocionalna inteligencija	0.022	-0.464	0.847
Organizacijska pravednost	0.000	-0.017	-0.820
Smislenost posla	0.000	-0.815	1.183

Napomena: K-S – Kolmogorov-Smirnov test; S – indeks asimetričnosti; K – indeks spljoštenosti

### Deskriptivni podaci

U Tablici 2 prikazani su svi deskriptivni pokazatelji mjerenih varijabli.

## Tablica 2

*Aritmetička sredina, standardna devijacija, teorijski i empirijski rasponi i koeficijent unutarnje konzistencije istraživačkih varijabli ( $N_{EQ} = 490$ ,  $N_{OP} = 515$ ,  $N_{SP} = 481$ ).*

	<i>M</i>	<i>SD</i>	Teorijski raspon	Empirijski raspon	<i>a</i>
1. Emocionalna inteligencija	168.11	20.805	45 - 225	94 - 220	.944
2. Organizacijska pravednost	46.14	15.396	15 - 75	15 - 75	.974
3. Smislenost posla	39.67	6.971	10 - 50	12 - 50	.897

Napomena: EQ – emocionalna inteligencija; OP – organizacijska pravednost; SP – smislenost posla

Aritmetička sredina ukazuje na djelomičnu razvijenost emocionalne inteligencije među sudionicima. Percepcija je sudionika kako su njihove organizacije djelomično pravedne, odnosno nisu ni malo ni izrazito pravedne, dok svoj posao doživljavaju smislenim. Uočeni su visoki varijabiliteti rezultata emocionalne inteligencije i organizacijske pravednosti, što sugerira različite procjene vještina emocionalne inteligencije, kao i pravednost svojih organizacija. Svi su koeficijenti unutarnje konzistencije visoki, na temelju čega se može zaključiti o visokoj i zadovoljavajućoj pouzdanosti korištenih mjera.

## Korelacije

U Tablici 3 prikazani su rezultati korelacijske analize svih varijabli korištenih u istraživanju kako bi se provjerila hipoteza 1(a).

## Tablica 3.

*Pearsonovi koeficijenti korelacije svih mjerenih varijabli ( $N_S = 534$ ,  $N_D = 532$ ,  $N_{SO} = 533$ ,  $N_{DRS} = 533$ ,  $N_{SR} = 532$ ,  $N_{EQ} = 490$ ,  $N_{OP} = 515$ ,  $N_{SP} = 481$ ).*

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. Spol	-							
2. Dob	.07	-						
3. Stupanj obrazovanja	.16**	.06	-					

4. Duljina radnog staža	.03	<b>.88**</b>	-.01	-				
5. Sektor rada	<b>-.21**</b>	<b>-.22**</b>	<b>-.32**</b>	<b>-.19**</b>	-			
6. Emocionalna inteligencija	<b>.16**</b>	.07	.03	.08	-.02	-		
7. Organizacijska pravednost	-.06	<b>-.13**</b>	.06	<b>-.16**</b>	<b>.12**</b>	<b>.25**</b>	-	
8. Smislenost posla	<b>.18**</b>	-.06	<b>.19**</b>	-.07	<b>-.13**</b>	<b>.45**</b>	<b>.30**</b>	-

Napomena: S – spol; D – dob; SO – stupanj obrazovanja; DRS – duljina radnog staža; SR – sektor rada; EQ – emocionalna inteligencija; OP – organizacijska pravednost; SP – smislenost posla; \*\*  $p < .01$

Ispitana je povezanost emocionalne inteligencije, organizacijske pravednosti i smislenosti posla sa sociodemografskim karakteristikama. U ovom su istraživanju kodirani odgovori zaposlenika na varijablama spol i sektor rada. Kod spola je vrijednost jedan predstavljao muški spol, a vrijednost dva ženski, dok je kod sektora rada vrijednost jedan predstavljala javni, a dva privatni sektor. Dobivena je pozitivna i značajna povezanost spola i emocionalne inteligencije, kao i spola i smislenosti posla. Naime, žene su češće kod sebe prepoznavale ponašanja koja karakteriziraju razvijeniju emocionalnu inteligenciju te su izvještavale o višoj percepciji smislenosti posla u odnosu na muškarce. Nadalje, pronađena je značajna i negativna povezanost između dobi i organizacijske pravednosti te duljine radnog staža i organizacije pravednosti. S porastom dobi, odnosno radnog staža, dolazi do opadanja percepcije pravednosti u organizaciji. Završeni stupanj obrazovanja pozitivno je i značajno povezan sa smislenosti posla. Dakle, osobe s višim završenim stupnjem obrazovanja, češće procjenjuju svoj posao smislenim. Sektor rada pozitivno je i značajno povezan s organizacijskom pravednosti, a negativno i značajno sa smislenosti posla, što znači da zaposlenici u privatnim tvrtkama imaju nizak doživljaj organizacijske pravednosti, ali svoj posao procjenjuju smislenim. Radnici zaposleni u javnim ustanovama svoje poslodavce percipiraju pravednima, dok posao ne doživljavaju smislenim.

Rezultati upućuju na pozitivnu i značajnu povezanost između percepcije organizacijske pravednosti i emocionalne inteligencije te pozitivnu i značajnu korelaciju između emocionalne inteligencije i smislenosti posla. Prema tome, osobe koje imaju razvijeniju emocionalnu inteligenciju, poimaju svoju organizaciju pravednijom, kao i svoj posao smislenijim. Osobito

je važno istaknuti pronađenu značajnu i pozitivnu korelaciju između organizacijske pravednosti i smislenosti posla, s obzirom da njihov odnos u radnom kontekstu još nije istraživani. Dobiveni rezultat sugerira da zaposlenici koji smatraju da je njihova organizacija pravedna, ujedno smatraju da njihov posao ima smisla. Ovim je rezultatima potvrđena hipoteza 1(a).

### Hijerarhijska regresijska analiza

Provedena je hijerarhijska regresijska analiza u kojoj je smislenost posla bila kriterij, dok su prediktori bili ispitivane sociodemografske varijable, emocionalna inteligencija i organizacijska pravednost. Prvo je proveden Durbin-Watsonov test kako bi se provjerila nezavisnost reziduala u modelu. Dobiven je rezultat 2.145 što je u skladu s preporučenim rasponom od jedan do tri (Petz i sur., 2012). Nadalje, u svrhu provjere multikolinearnosti izračunate su vrijednosti *VIF* i *Tolerance* koje su u rasponu od 1.044 do 4.59 (*VIF*) i od .218 do .958 (*Tolerance*). S obzirom da su dobiveni rezultati u skladu s preporučenim vrijednostima, *Tolerance* vrijednost nije manja od .1 (Petz i sur., 2012), a *VIF* veće od 10 (Myers, 1990), zaključuje se kako u modelu ne postoji multikolinearnost.

**Tablica 4**

*Hijerarhijska regresijska analiza za kriterij smislenost posla (N = 429).*

		$R^2$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta F$
I	Model				
	Prediktori				
	Spol			.175**	
	Dob			-.027	
	Stupanj obrazovanja	.074	.074	.099*	6.754**
	Radni staž			-.070	
	Sektor rada			-.108*	
II					
				.096*	
				.014	
		Stupanj obrazovanja	.261	.187	.087
	Radni staž			-.144	
	Sektor rada			-.114*	
	Emocionalna inteligencija			.442**	

	Spol			.115**	
	Dob			.020	
	Stupanj obrazovanja			.069	
III	Radni staž	.296	.035	-.100	21.218**
	Sektor rada			-.140*	
	Emocionalna inteligencija			.382**	
	Organizacijska pravednost			.202**	

Napomena:  $R^2$  – koeficijent determinacije,  $\Delta R^2$  – promjena koeficijenta determinacije,  $\beta$  – standardizirana beta,  $\Delta F$  – promjena F-omjera, \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

U Tablici 4 prikazani su rezultati hijerarhijske regresijske analize. Vidljivo je kako je sociodemografskim varijablama objašnjeno 6.3 % varijance. Treba istaknuti kako su značajni prediktori ženski spol, viši stupanj obrazovanja i javni sektor rada. Uključivanjem emocionalne inteligencije u model objašnjeno je dodatno 18.8 % varijance smislenosti posla. U posljednjem koraku u model je dodana i organizacija pravednost čiji doprinos iznosi 3.4 % varijance smislenosti posla. Naime, ovaj je model objasnio ukupno 28.5 % varijance smislenosti posla. S obzirom da su sve promjene varijance statistički značajne, rezultati sugeriraju kako su emocionalna inteligencija i organizacijska pravednost pozitivni prediktori smislenosti posla, čime je potvrđena hipoteza 1(b). Dodatno, značajnim su se pokazale i kriterijske varijable, što znači da je prilikom promatranja smislenosti potrebno obratiti pozornost na sociodemografska obilježja sudionika.

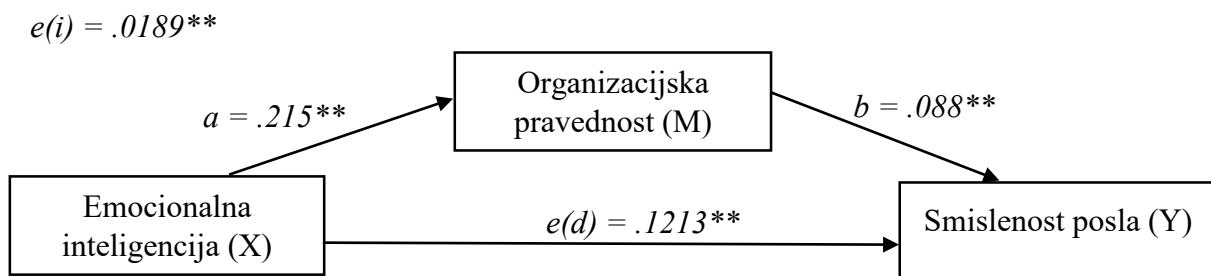
### Medijacijska analiza

U svrhu provjere druge hipoteze, provedena je medijacijska analiza pomoću programa Process macro (verzija 3.5.) koji je razvio Hayes (2018). Program je namijenjen sustavima SPSS i SAS, a služi za analize medijacije, moderacije i modela integriranog uvjetovanja (Hayes, 2012). Hayes (2012) navodi kako se medijacijski efekt provjerava *bootstrapping* metodom koja se provodi pomoću 1 000 slučajnih poduzoraka dobivenih iz cijelog uzorka koji po završetku daju *bootstrap* interval pouzdanosti. Autor navodi kako je medijacijski efekt potvrđen sa stupnjem pouzdanosti od 95 % ako *bootstrap* interval pouzdanosti ne obuhvaća nulu. U ovom je istraživanju korišten model 4.

Na Slici 1 prikazan je grafički prikaz provjerenog medijacijskog efekta organizacijske pravednosti u međuodnosu između emocionalne inteligencije i smislenosti posla. Uvidom u dobivene rezultate vidljivo je kako postoji značajan pozitivan indirektan efekt emocionalne inteligencije na smislenost posla s intervalom pouzdanosti [0.0080,0.0348]. Zapravo, emocionalna inteligencija ima učinak na organizacijsku pravednost koja potom djeluje na smislenost posla. Nadalje, uočen je i značajan direktan efekt prediktora na kriterij. To znači kako emocionalna inteligencija na smislenost posla utječe i direktno, to jest i bez posredovanja organizacijske pravednosti. Prema tomu, pronalazak medijacijskog efekta potvrđuje drugu hipotezu.

### Slika 1

*Grafički prikaz pronađenog medijacijskog efekta organizacijske pravednosti na međuodnos emocionalne inteligencije i smislenosti posla (N = 429).*



Napomena:  $e(i)$  – indirektni efekt prediktora na kriterij;  $e(d)$  – direktni efekt prediktora na kriterij,  $a, b$  – nestandardizirani regresijski koeficijent; \*\*  $p < .0$

### Rasprava

Cilj ovog istraživanja bio je ispitati odnos emocionalne inteligencije, organizacijske pravednosti i smislenosti posla. Najprije, istraživanje je usmjereno na ispitivanje stupnja povezanosti i doprinosa emocionalne inteligencije i organizacijske pravednosti u objašnjenju doživljaja smislenosti posla. Na temelju proučavanja relevantne literature očekivalo se kako će emocionalna inteligencija, organizacijska pravednost i smislenost posla biti značajno i pozitivno povezane. Nadalje, očekivalo se kako će emocionalna inteligencija i organizacijska pravednost biti pozitivni prediktori smislenosti posla. Ovim je istraživanjem provjeren i



medijacijski učinak organizacijske pravednosti u međudnosu između emocionalne inteligencije i smislenosti posla te se očekivalo kako će organizacijska pravednost posredovati promatranom odnosu. Sve su hipoteze potvrđene.

Emocionalna inteligencija i organizacijska pravednost pokazale su se značajno i pozitivno povezanim varijablama, a rezultati su sukladni ranijim istraživanjima (Meisler, 2013; Zhu i sur., 2015; Sokić i Mandarić, 2020; Bilal i sur., 2021). To znači da osobe s razvijenijom emocionalnom inteligencijom više percipiraju svoje organizacije pravednima. Primjerice, ako bi se zaposlenik našao u situaciji u kojoj organizacija izvršava procedure ili radnje koje on ne percipira pravednima, razvijene vještine emocionalne inteligencije mogle bi pozitivno utjecati na njegovu reakciju (pri čemu ona može biti prikladno iskomunicirati nezadovoljstvo, razumijevanje uzroka djelovanja i sl.). Meisler (2013) navodi kako na percepciju i ocjenjivanje organizacijske pravednosti ne utječu isključivo objektivni aspekti promatrane situacije, već i individualne razlike u razvijenosti emocionalne inteligencije. Naime, u situacijama koje su obilježene smanjenom pravednošću, zaposlenici koriste regulaciju emocija kako bi prevenirali osjećaj preuveličavanja nepravde (Zhu i sur., 2015). Slično tome, Goleman (2021) navodi kako zaposlenici s razvijenom emocionalnom inteligencijom prihvaćaju svoje emocije tako da im one olakšavaju posao. U ovom bi kontekstu to značilo da se emocije koriste u svrhu razumijevanja situacije. Dakle, zaposlenici s razvijenijom emocionalnom inteligencijom na percipiranu nepravdu reagiraju adaptivnim obrascem ponašanja, odnosno ne pribjegavaju agresiji (Quebbeman i Rozell, 2002). To znači kako zaposlenici posljedično ostavljaju prostor za razrješenje situacije te ne donose preuranjene zaključke. Sve u svemu, prilikom procjenjivanja organizacijske pravednosti potrebno je uzeti u obzir i emocionalnu inteligenciju čija razvijenost omogućava fleksibilan pristup procjeni situacije.

Ispitivanje odnosa emocionalne inteligencije i smislenosti posla intenzivirano je posljednjih nekoliko godina, no još uvijek ne postoji dostatan broj istraživanja. U ovom je radu pronađena pozitivna povezanost između emocionalne inteligencije i smislenosti posla. Drugim riječima, osobe koje bolje prepoznaju tuđe, a izražavaju i upravljaju vlastitim emocijama, u svom poslu prepoznaju smisao ne samo za sebe nego i za cijelu zajednicu. Ovi rezultati nisu iznenađujući jer je Goleman (1995) naveo kako emocionalno inteligentne žene izravno pokazuju emocije, asertivne su, imaju pozitivan stav prema sebi te kako je za njih život smislen. Iako se njegov osvrt nije odnosio na organizacijski kontekst, dosadašnji nalazi potvrđuju navedeni stav i u ovom području. Bar-On (2010) navodi kako emocionalna inteligencija ima značajan utjecaj na traženje smisla u životu. U svom radu osobito ističe ulogu samoaktualizacije

jer je obilježena sviješću i razumijevanjem o vlastitim mogućnostima, željama i područjima u kojima pojedinac uživa raditi. U radnom okruženju razvijena samoaktualizacija predstavlja jasne želje o napredovanju, neprihvatanje prevelikog obujma posla te spremno predstavljanje vlastitih ideja čime se povećava percepcija smislenosti posla. O dobivenoj pozitivnoj povezanosti između ovih konstrukata izvijestila je i Harry (2021), pri čemu ističe visoku povezanost s percepcijom emocija koja doprinosi zadovoljstvu i samopoštovanju (Ghanizadeh i Royaei, 2015; Zysberg i sur., 2017; prema Harry, 2021). Na temelju svih rezultata indikativno je kako u organizacijskom kontekstu postoji povezanost emocionalne inteligencije i smislenosti posla.

Unatoč slaboj istraženosti odnosa, djeluje zdravorazumski pretpostaviti kako zaposlenici koji nisu tretirani pravedno neće ni svoju radnu ulogu doživljavati smislenom. Bailey i Madden (2016) navode kako je u njihovom kvalitativnom istraživanju nepravedno tretiranje jedan od uzroka doživljaja besmislenosti posla pri čemu osobito ističu nemogućnost napredovanja, neravnopravnu raspodjelu rasta plaće i slično. Ovaj nalaz podupire relacijski model Tylera i Linda (1992) koji predlaže kako organizacijska pravednost nije isključivo usmjerenost na materijalnu korist, već i na osjećaj pripadnosti organizaciji. Naime, u situacijama kada organizacija ne tretira pravedno zaposlenika, dolazi do smanjenog osjećaja pripadnosti i važnosti u organizaciji. Posljedično se javlja promjena u stavovima i ponašanjima zaposlenika, a u ovom je slučaju to percepcija smislenosti posla. Nadalje, promjene u Pfefferinim karakteristikama posla (1994; prema Bowie, 1998) koje utječu na percepciju smislenosti, mogu se objasniti dobivenom povezanošću s organizacijskom pravednosti. Valja istaknuti visoku osjetljivost pojedinih karakteristika posla (npr. visina plaće, kompresija plaće, napredovanja) na organizacijsku pravednost, na što ukazuje i sama distributivna pravednost (Adams, 1965). Sve upućuje kako su promjene u karakteristikama posla povezane s organizacijskom pravednosti, što posljedično djeluje na doživljaj smislenosti.

Ovo se istraživanje usmjerilo i na provjeru doprinosa emocionalne inteligencije i organizacijske pravednosti objašnjenju smislenosti posla. Kontrolirao se utjecaj sociodemografskih varijabli od kojih značajne doprinose pokazuju ženski spol, viši stupanj obrazovanja i javni sektor rada. Na slične rezultate upućuju i De Boeck i suradnici (2019). Prediktori smislenosti u njihovom radu su ženski spol, stariji zaposlenici i viši stupanj obrazovanja. Dobiveni rezultati spola kao prediktora mogu se objasniti u kontekstu ovog rada, odnosno time što žene imaju razvijeniju emocionalnu inteligenciju nego muškarci (Brackett i sur., 2004), koja pokazuje visoku povezanost sa smislenosti posla. Isto tako, rezultati sugeriraju

kako je javni sektor rada prediktor smislenosti posla. S obzirom da javni sektor obuhvaća pretežno struke koje služe građanima, može se razumjeti viša percepcija smislenosti, koja se osobito pojavljuje kod zaposlenika u područjima obrazovanja i medicine (Tummers i Knies, 2013). Konačno, može se pretpostaviti kako su zaposlenici s višim stupnjem obrazovanja zaposleni u željenom radnom okruženju te kako to doprinosi njihovoj percepciji smislenosti. Naprotiv, osobe sa završenom srednjom stručnom spremom često se ne mogu zaposliti u struci, što može rezultirati nezadovoljstvom i dojmom besmislenosti. Kolizija između istraživanja je u značajnosti starijih zaposlenika kao prediktora smislenosti. Ova diskrepancija može se razjasniti obilježjima mladih zaposlenika čije je djelovanje obilježeno predanošću organizaciji, koja je povezana sa smislenosti (Kim i sur., 2018), i fleksibilnim pristupom organizacijskim potrebama (Jahangir i sur., 2004), kao i karakteristikama starijih zaposlenika, kod kojih smislenosti doprinosi tendencija napredovanja (Kordbacheh, 2010). Drugim riječima, u ovom istraživanju nije pronađena razlika u dobnim skupinama te ujedno one nisu prediktor smislenosti, a objašnjavaju se jednako izraženim karakteristikama zaposlenika. Rezultati ukazuju na istraživačke varijable kao značajne i pozitivne prediktore. Dakle, na temelju emocionalne inteligencije i organizacijske pravednosti može se predviđati percepcija smislenosti posla za pojedinca. Thory (2016) je svoje istraživanje temeljila na pretpostavci o emocionalnoj inteligenciji kao prediktoru smislenosti posla. Njezini su rezultati sukladni nalazima ovog istraživanja, a objašnjava ih treningom emocionalne inteligencije obogaćenog sadržajima koji pokrivaju tematiku smislenosti. Izdvaja važnost raspravljanja i vježbi samoaktualizacije, sreće i nagona za postignućem. Slično su istraživanje proveli Dolev i Leshem (2017), a izvještavaju o percepciji smislenosti kao jednoj od (neplaniranih) posljedica treninga emocionalne inteligencije. Konkretno, trening emocionalne inteligencije rezultira znanjem o izvorima smislenosti i njihovoj primjeni na radnom mjestu. Nikolova i Cnossen (2020) navode kako je povezanost jedan od glavnih prediktora smislenosti posla, a predstavlja odnos s kolegama i nadređenima te međusobni osjećaj brige, što pripada odrednicama emocionalne inteligencije (npr. Golemanova (2021) društvena umijeća). Brojni autori navode doprinos socijalnih odnosa, poput djelovanja na druge ljude (Stewart i Brown, 2010) i socijalnih aspekata (npr. pomaganje klijentima) (Kost i sur., 2018) u ukupnu smislenost posla, što pruža cjelovitu sliku utvrđenog odnosa. Udio pravednosti u objašnjavanju smislenosti proučavao je Paulsel (2005) u obrazovnom kontekstu, a rezultati pokazuju pronađen značajan i pozitivan doprinos. U organizacijskom kontekstu ovaj su odnos istraživali Lips-Wiersma i suradnici (2020) te su izvijestili o značajnom učinku distributivne pravednosti na smislenost posla, no napominju da je potrebno promatrati sva tri aspekta pravednosti kako bi se mogli donijeti jasni

zaključci. Dakle, uvjeti rada obilježeni pravednim djelovanjima predviđaju veću smislenost posla, međutim, još uvijek ostaje pitanje što je u podlozi tog odnosa i koji segment ima najveći doprinos – distributivna, proceduralna ili interakcija pravednost?

Jedan od rezultata istraživanja je i medijacijska uloga organizacijske pravednosti na povezanost emocionalne inteligencije i smislenosti posla. To znači da osobe s razvijenijom emocionalnom inteligencijom doživljavaju svoj posao pravednijim, što rezultira doživljajem posla kao smislenim. Ovaj nalaz nije u potpunosti neočekivan s obzirom na dosadašnju teorijsku i empirijsku podlogu. Primjerice, Di Fabio i Palazzeschi (2012) navode kako su distributivna i proceduralna pravednost povezane sa sposobnošću upravljanja vlastitim emocijama, dok su interpersonalna i informacijska pravednost povezane s interpersonalnim dimenzijama emocionalne inteligencije. Isto tako, Bailey i Madden (2016) izvještavaju o pozitivnoj povezanosti smislenosti posla i organizacijske pravednosti, to jest nepravedne procedure i ishodi smanjuju doživljaj smislenosti posla. Posve je razumljivo kako rezultati ukazuju da su prepoznavanje i razumijevanje tuđih emocija te prepoznavanje i upravljanje vlastitim emocijama vještine koje dovode do percipiranja organizacije kao pravedne. Stoga se može zaključiti kako je to jedan od mehanizama pomoću kojeg postoji pozitivan utjecaj emocionalne inteligencije na smislenost posla. Ovaj nalaz indicira na to da je potrebno rukovoditelje poučiti o svim vrstama pravednosti, a ne isključivo radu na vještinama emocionalne inteligencije. Naposljetku, neka od poželjnih ponašanja rukovoditelja / nadređenih uključuju osiguravanje jasnih pravila i uvjeta za zaposlenje / napredovanje / povećanje plaće / nagrađivanja, jasno komuniciranje sa zaposlenicima, osigurati mogućnost iskazivanja svog stava, uvažavanje tuđih stavova, cijeniti tuđe ideje, pratiti njihov rad i sustavno pružati *feedback*. Uvođenje ovakve prakse u organizacije olakšat će funkcioniranje zajednice jer bi principi rada bili poznati svim dionicima te bi rjeđe dolazilo do neispunjenih očekivanja i neadekvatne komunikacije.

Provedeno istraživanje omogućilo je prvi put uvid u međuodnose emocionalne inteligencije, organizacijske pravednosti i smislenosti posla. Osim toga i doprinose u razumijevanju smislenosti posla, koji su još uvijek nedovoljno zastupljeni u znanstvenoj zajednici. Dobiveni nalazi iznimno su bitni menadžerima za ljudske resurse jer produbljuju uvid u promatrane radne odrednice, a koje im služe kao smjernice planiranja rada. S obzirom na veliki doprinos emocionalne inteligencije u objašnjavanju smislenosti posla, ali i njezinu povezanost s organizacijskom pravednosti, potrebno je uputiti HR menadžere na razmatranje njezinog uvođenja u godišnje planove treninga za zaposlenike. Također, značajan utjecaj organizacijske pravednosti sugerira kako bi se poslodavci trebali dodatno osvrnuti na svoje

načine i principe rada te, ako postoji potreba, promijeniti dosadašnje obrasce. Ovi nalazi mogu biti smjernica i obrazovnim kućama jer nude jasne informacije o promatranim konstruktima, a mogu se iskoristiti u svrhu postizanja visoke efikasnosti tijekom planiranja i provođenja treninga. Provedeno istraživanje ima određene nedostatke. Naime, u samom istraživanju nije bio jednak omjer muškaraca i žena, kao ni zaposlenika iz javnog i privatnog sektora, što ograničava mogućnost generalizacije. Ustvari, postavlja se pitanje valjanosti njihovih prediktorskih vrijednosti u objašnjenju smislenosti posla, zbog čega se sugerira da se ti rezultati tumače pažljivo. Nadalje, u istraživanju su promatrani samo ukupni rezultati varijabli, bez njihovih subskala, što je ograničilo mogućnost zaključivanja, odnosno dobivanja detaljnijih informacija o promatranim odnosima. Samo istraživanje provedeno je *online* zbog čega je bila onemogućena kontrola sudionika, to jest istraživanju su mogli pristupiti osobe koje ne zadovoljavaju uvjete. S obzirom da je u pitanju prvo istraživanje u ovakvom kontekstu, potrebno je oprezno razmatrati rezultate. Buduća istraživanja trebala bi se usmjeriti na detaljnija proučavanja ovih odnosa. S obzirom na pronađene pozitivne korelacije kontrolnih varijabli s istraživačkim, potrebno je osigurati detaljniji uvid u njihovu ulogu. Također, potrebno je uključiti i detaljnije informacije o poslodavcima kako bi se utvrdilo postojanje potencijalnih značajnih relacija njihovih karakteristika na dobivene odnose. Bilo bi poželjno dobivene rezultate provjeriti i praktičnim pristupom, odnosno pratiti promatrane varijable prije i poslije treninga emocionalne inteligencije.

### **Zaključak**

Cilj ovog istraživanja bio je utvrditi odnos između emocionalne inteligencije, organizacijske pravednosti i smislenosti posla. Na heterogenom uzorku zaposlenika pronađene su pozitivne i značajne povezanosti između svih promatranih varijabli. K tomu, rezultati ukazuju kako su emocionalna inteligencija i organizacijska pravednost značajni i pozitivni prediktori smislenosti posla. Najveći doprinos ovog rada svakako je utvrđeni medijacijski efekt organizacijske pravednosti na međuodnos emocionalne inteligencije i smislenosti posla, odnosno nalaz prema kojem zaposlenici s razvijenijom emocionalnom inteligencijom svoje organizacije procjenjuju pravednijima, što posljedično rezultira i većim doživljajem smislenosti posla.

## Literatura

- Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Bailey, C. i Madden, A. (2016). What makes work meaningful—Or meaningless. *MIT Sloan management review*, 57(4), 1-9.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI) 1. *Psicothema*, 18(Suplemento), 13-25. <https://reunido.uniovi.es/index.php/PST/article/view/8415>
- Bar-On, R. (2010). Emotional intelligence: An integral part of positive psychology. *South African Journal of Psychology*, 40(1), 54-62. <https://hdl.handle.net/10520/EJC98569>
- Bilal, H., Ali, S., Ali, N. i Rukh, L. (2021). The Mediating Role of the Emotional Intelligence in the Organizational Justice and Contextual Performance Relationship of Administrative Staff in Pakistan. *South Asian Journal of Management Sciences*, 15(1). <http://dx.doi.org/10.21621/sajms.2021151.02>
- Bowie, N. E. (1998). A Kantian theory of meaningful work. *Journal of Business Ethics*, 17, 1083-1092.
- Brackett, M. A., Mayer, J. D. i Warner, R. M. (2004). Emotional intelligence and its relation to everyday behaviour. *Personality and Individual differences*, 36(6), 1387-1402. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(03\)00236-8](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(03)00236-8)
- Chalofsky, N. (2003). An emerging construct for meaningful work. *Human Resource Development International*, 6(1), 69-83. <https://doi.org/10.1080/1367886022000016785>
- Crawshaw, J. R., Cropanzano, R., Bell, C. M. i Nadisic, T. (2013). Organizational justice: New insights from behavioural ethics. *Human relations*, 66(7), 885-904. <https://doi.org/10.1177/0018726713485609>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. i Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86(3), 425. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>

- Cropanzano, R., Rupp, D. E., Thornton-Lugo, M. A., i Shao, R. (2018). Organizational justice and organizational citizenship. U: Podsakoff, P., Mackenzie, S. B., and Podsakoff, N. P. *The Oxford handbook of organizational citizenship behavior*, Oxford University Press, 255 – 283.
- De Boeck, G., Dries, N. i Tierens, H. (2019). The experience of untapped potential: Towards a subjective temporal understanding of work meaningfulness. *Journal of Management Studies*, 56(3), 529-557. <https://doi.org/10.1111/joms.12417>
- Di Fabio, A. i Palazzeschi, L. (2012). Organizational justice: Personality traits or emotional intelligence? An empirical study in an Italian hospital context. *Journal of Employment Counseling*, 49(1), 31-42. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.2012.00004.x>
- Dolev, N. i Leshem, S. (2017). Developing emotional intelligence competence among teachers. *Teacher development*, 21(1), 21-39. <https://doi.org/10.1080/13664530.2016.1207093>
- Ealias, A. i George, J. (2012). Emotional intelligence and job satisfaction: A correlational study. *Research journal of commerce and behavioral science*, 1(4). <https://ssrn.com/abstract=2061563>
- Fairlie, P. (2011). Meaningful work, employee engagement, and other key employee outcomes: Implications for human resource development. *Advances in developing human resources*, 13(4), 508-525. <https://doi.org/10.1177%2F1523422311431679>
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage.
- Frémeaux, S. i Pavageau, B. (2022). Meaningful leadership: how can leaders contribute to meaningful work?. *Journal of Management Inquiry*, 31(1), 54-66. <https://doi.org/10.1177%2F1056492619897126>
- Freshman, B. i Rubino, L. (2002). Emotional intelligence: a core competency for health care administrators. *The health care manager*, 20(4), 1-9. <https://doi.org/10.1097/00126450-200206000-00002>
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence. Why it can matter more than IQ*. Bloomsbury.
- Goleman, D. (2021). *Emocionalna inteligencija u poslu*. Mozaik knjige.

- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306437>
- Harry, N. (2021). Call centre agents' emotional intelligence as predictors of their exhaustion and professional efficacy: The moderating effect of meaningfulness. *SA Journal of Industrial Psychology*, 47(1), 1-9. <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v47i0.1819>
- Hayes, A. F. (2012). PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling. <http://www.afhayes.com/public/process2012.pdf>
- Hayes, A. F. (2018). Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach. The Guilford Press.
- Härtel, C. E., Zerbe, W. J. i Ashkanasy, N. M. (2005). *Emotions in organizational behavior*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- IBM Corp. (2015.) *IBM SPSS Statistics for Windows*, Version 23.0. Armonk, NY: IBM Corp. [Computer Software]. <https://www.ibm.com/analytics/spss-statistics-software>
- IGI Global (2022). *What is Microworker*. <https://www.igi-global.com/dictionary/microworkers/94574>
- Imamoglu, S. Z., Ince, H., Turkcan, H. i Atakay, B. (2019). The effect of organizational justice and organizational commitment on knowledge sharing and firm performance. *Procedia Computer Science*, 158, 899-906. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.129>
- Jahangir, N., Akbar, M. M. i Haq, M. (2004). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *BRAC University Journal*, 1(2), 75-85. <http://hdl.handle.net/10361/517>
- Jakopec, A. i Sušan, Z. (2014). Provjera dimenzionalnosti konstrukta pravednosti u organizacijskom kontekstu. *Psihologijske teme*, 23 (2), 305-325. <https://hrcak.srce.hr/125095>
- Johnson, M. J. i Jiang, L. (2017). Reaping the benefits of meaningful work: The mediating versus moderating role of work engagement. *Stress and Health*, 33(3), 288-297. <https://doi.org/10.1002/smi.2710>



- Keles, H. N. i Findikli, M. A. (2016). The effect of the meaningfulness of work on job satisfaction, job stress and intention to leave. *Global Journal of Business, Economics and Management: Current Issues*, 6(2), 61-69. <https://doi.org/10.18844/gjbem.v6i2.1370>
- Kim, B. J., Nurunnabi, M., Kim, T. H. i Jung, S. Y. (2018). The influence of corporate social responsibility on organizational commitment: The sequential mediating effect of meaningfulness of work and perceived organizational support. *Sustainability*, 10(7), 2208. <https://doi.org/10.3390/su10072208>
- Kline, R. B. (2005). *Methodology in the social sciences. Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford Press.
- Kordbacheh, N. (2010). Engaging an older workforce: The relationship between employee engagement, intrinsic motivation, and meaningfulness. *Theses Digitization Project*. 3819. <https://scholarworks.lib.csusb.edu/etd-project/3819>
- Kost, D., Fieseler, C. i Wong, S. I. (2018). Finding meaning in a hopeless place? The construction of meaningfulness in digital microwork. *Computers in Human Behavior*, 82, 101-110. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.01.002>
- Li, Z., Gupta, B., Loon, M. i Casimir, G. (2016). Combinative aspects of leadership style and emotional intelligence. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(3), 107-125. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2014-0082>
- Lips-Wiersma, M., Haar, J. i Wright, S. (2020). The effect of fairness, responsible leadership and worthy work on multiple dimensions of meaningful work. *Journal of Business Ethics*, 161(1), 35-52. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3967-2>
- Lips-Wiersma, M. i Morris, L. (2009). Discriminating between ‘meaningful work’ and the ‘management of meaning’. *Journal of business ethics*, 88(3), 491-511. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0118-9>
- Martela, F., Gómez, M., Unanue, W., Araya, S., Bravo, D. i Espejo, A. (2021). What makes work meaningful? Longitudinal evidence for the importance of autonomy and beneficence for meaningful work. *Journal of Vocational Behavior*, 131, 103631. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103631>

- May, D. R., Gilson, R. L. i Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
- Mayer, J. D. (2004). What is Emotional Intelligence?. *UNH Personality Lab*, 8. [https://scholars.unh.edu/personality\\_lab/8](https://scholars.unh.edu/personality_lab/8)
- Mayer, J. D. i Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *intelligence*, 17(4), 433-442. [https://doi.org/10.1016/0160-2896\(93\)90010-3](https://doi.org/10.1016/0160-2896(93)90010-3)
- Mayer, J. D. i Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence. *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*, 3, 31.
- Mayer, J. D., Salovey, P. i Caruso, D. R. (2004). Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications". *Psychological inquiry*, 15(3), 197-215.
- Meisler, G. (2013). Empirical exploration of the relationship between emotional intelligence, perceived organizational justice and turnover intentions. *Employee relations*, 35(4), 441-455. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2012-0041>
- Myers, R. (1990). *Classical and modern regression with applications* (2nd ed.). Duxbury.
- Nikolova, M. i Cnossen, F. (2020). What makes work meaningful and why economists should care about it. *Labour economics*, 65, 101847. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2020.101847>
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. A. i Wright, P. M. (2010). *Fundamentals of human resource management*. McGraw-Hill/Irwin.
- Ouyang, Z., Sang, J., Li, P. i Peng, J. (2015). Organizational justice and job insecurity as mediators of the effect of emotional intelligence on job satisfaction: A study from China. *Personality and Individual Differences*, 76, 147-152. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.12.004>
- Paulsel, M. L. (2005). *Classroom justice as a predictor of students' perceptions of empowerment and emotional response*. West Virginia University. <https://researchrepository.wvu.edu/etd/2652>

- Petz, B., Kolesarić, V. i Ivanec, D. (2012). *Petzova statistika. Osnovne statističke metode za nematematičare*. Naklada Slap.
- Prasasti, P. i Boy, S. D. (2020). The Meaning of Work among Millennial: A Phenomenological Study. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 76, p. 01033). EDP Sciences. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20207601033>
- Quebbeman, A. J. i Rozell, E. J. (2002). Emotional intelligence and dispositional affectivity as moderators of workplace aggression: The impact on behavior choice. *Human Resource Management Review*, 12(1), 125-143. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(01\)00054-7](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(01)00054-7)
- Radzi, S. M., Ramley, S. Z., Salehuddin, M., Othman, Z. i Jalis, M. H. (2009). An empirical assessment of hotel departmental managers turnover intentions: The impact of organizational justice. *International Journal of Business and Management*, 4(8), 173-183. <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v4n8p173>
- Rosso, B. D., Dekas, K. H. i Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in organizational behavior*, 30, 91-127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Salovey, P. i Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211. <https://doi.org/10.2190%2FDUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Shooshtarian, Z., Ameli, F. i Amini Lari, M. (2013). The effect of labor's emotional intelligence on their job satisfaction, job performance and commitment. *Iranian Journal of management studies*, 6(1), 27-43. <https://dx.doi.org/10.22059/ijms.2013.30123>
- Singh, S. K. i Singh, A. P. (2018). Interplay of organizational justice, psychological empowerment, organizational citizenship behavior, and job satisfaction in the context of circular economy. *Management Decision*, 57(4), 937-952. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2018-0966>
- Sokić, K. i Mandarić, M. (2020). Ispitivanje povezanosti emocionalne inteligencije i organizacijske pravednosti. *Financije i pravo*, 8(1), 7-33. <https://hrcak.srce.hr/253741>
- Steger, M. F., Dik, B. J., i Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of career Assessment*, 20(3), 322-337. <https://doi.org/10.1177%2F1069072711436160>

- Stewart, G. L. i Brown, K. G. (2010). *Human resource management*. John Wiley & Sons.
- Sušanj, Z. i Jakopec, A. (2012). Fairness perceptions and job satisfaction as mediators of the relationship between leadership style and organizational commitment. *Psihologijske teme*, 21(3), 509-526. <https://hrcak.srce.hr/95509>
- Tagoe, T., i Quarshie, E. N. B. (2017). The relationship between emotional intelligence and job satisfaction among nurses in Accra. *Nursing open*, 4(2), 84-89. <https://doi.org/10.1002/nop2.70>
- Takšić, V. (2002). Upitnici emocionalne inteligencije (kompetentnosti) UEK. U: K. Lacković Grgin, A. Proroković, V. Čubela i Z. Penezić (ur.), *Zbirka psihologijskih skala i upitnika (27 – 45)*. Zadar: Filozofski fakultet. Vasta, Haith i Miller, 1997
- Takšić, V., Mohorić, T. i Munjas, R. (2006). Emocionalna inteligencija: teorija, operacionalizacija, primjena i povezanost s pozitivnom psihologijom. *Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja*, 15(4-5 (84-85)), 729-752. <https://hrcak.srce.hr/10875>
- Thornton III, G. C. i Rupp, D. E. (2006). *Assessment centers in human resource management: Strategies for prediction, diagnosis, and development*. Psychology Press.
- Thory, K. (2016). Developing meaningfulness at work through emotional intelligence training. *International Journal of Training and Development*, 20(1), 58-77. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12069>
- Tummers, L. G. i Knies, E. (2013). Leadership and meaningful work in the public sector. *Public Administration Review*, 73(6), 859-868. <https://doi.org/10.1111/puar.12138>
- Tyler, T. R. i Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. In *Advances in experimental social psychology*, 25, 115-191. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60283-X](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60283-X)
- Yean, T. F. i Yusof, A. A. (2016). Organizational justice: A conceptual discussion. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 798-803. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.082>
- Woods, S. A. i Sofat, J. A. (2013). Personality and engagement at work: The mediating role of psychological meaningfulness. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(11), 2203-2210. <https://doi.org/10.1111/jasp.12171>

Zhu, Y., Liu, C., Guo, B., Zhao, L. i Lou, F. (2015). The impact of emotional intelligence on work engagement of registered nurses: The mediating role of organisational justice. *Journal of clinical nursing*, 24(15-16), 2115-2124. <https://doi.org/10.1111/jocn.12807>

Zlatić, L., Sušan, Z. i Jakopec, A. (2021). Uloga doživljaja pravednosti, ugleda organizacije i identifikacije s organizacijom u objašnjenju angažiranosti zaposlenika. *Društvena istraživanja*, 30 (3), 571-592. <https://doi.org/10.5559/di.30.3.06>