



28th International Scientific Conference
Strategic Management
 and Decision Support Systems
 in Strategic Management
SM2023

Subotica (Serbia), 18-19 May, 2023

Радмила Бјекић

Економски факултет у Суботици,
 Универзитет у Новом Саду
 Суботица, Република Србија
 radmila.bjekic@ef.uns.ac.rs

Слободан Марић

Економски факултет у Суботици,
 Универзитет у Новом Саду
 Суботица, Република Србија
 slobodan.maric@ef.uns.ac.rs

Маја Стругар Јелача

Економски факултет у Суботици,
 Универзитет у Новом Саду
 Суботица, Република Србија
 maja.strugar.jelaca@ef.uns.ac.rs

Марко Алексић

Економски факултет у Суботици,
 Универзитет у Новом Саду
 Суботица, Република Србија
 marko.aleksic@ef.uns.ac.rs

СОЦИЈАЛНЕ КОМПЕТЕНЦИЈЕ ЛИДЕРА КАО КЉУЧНИ ФАКТОР РАДНЕ АНГАЖОВАНОСТИ ЗАПОСЛЕНИХ У ПЕРИОДУ КРИЗЕ

Апстракт: Радно ангажовани запослени представљају један од кључних фактора на којима организације граде конкурентску предност, а лидери имају значајну улогу у подстицању и одржавању високог степена радне ангажованости посебно у кризном периоду. Предмет рада је анализа и приказ концепата радне ангажованости и социјалних компетенција лидера, као и њихових специфичности у периоду кризе. Циљ рада је да испита да ли социјалне компетенције лидера доприносе расту радне ангажованости. Истраживање је спроведено на узорку од 100 запослених из неколико организација средње величине које послују на територији АП Војводине. Коришћени су стандардизовани упитници као што су ESCI 360 (Emotional and Social Competency Inventory), али само питања која се односе на социјалне компетенције и UWES (Utrecht Work Engagement Scale) мерење радне ангажованости запослених. За обраду података коришћен је софтвер СПСС 25.0. Резултати истраживања су потврдили да постоји статистички значајна позитивна веза између социјалних компетенција лидера и радне ангажованости запослених. Значај социјалних компетенција лидера и њихов допринос радној ангажованости није довољно истражен у нашем пословном амбијенту, посебно када је реч о кризном периоду. Дакле, резултати овог истраживања и закључак рада истичу горе наведено и требало би да подстакну више истраживања у овој области.

Кључне речи: лидерство, социјалне компетенције, радна ангажованост запослених, криза

SOCIAL COMPETENCIES OF LEADERS AS KEY FACTOR OF EMPLOYEE WORK ENGAGEMENT DURING THE CRISIS

Abstract: Work-engaged employees are one of the key factors on which organizations build a competitive advantage, and leaders have a significant role in encouraging and maintaining a high level of work engagement, especially in a crisis period. The subject of the work is the analysis of the concepts of work engagement of employees and social competencies of leaders, as well as their specificities in the period of crisis. The aim of the present study is to examine whether social competencies of leaders contribute to subordinates' work engagement. A sample of 100 employees was selected from several middle-sized organisation operating in private sector in AP Vojvodina. Standardized questionnaires such as ESCI 360 (Emotional and SocialCompetency Inventory), only questions for measuring social competencies and the UWES-9 (Utrecht Work Engagement Scale) for measuring work engagement, was used. SPSS

25.0 software was used for data processing. The research results confirmed that there were statistically significant relationship between managers' social competencies and employees' work engagement. The importance of social competencies of leaders and their contribution to work engagement has not been sufficiently explored in our business environment, especially in crisis period. Thus, results of this research and conclusion of paper emphasise above mentioned and should encourage more research in this field.

Keywords: leadership, social competencies, employee work engagement, crisis

1. УВОДНА РАЗМАТРАЊА

Свет се суочава са значајним променама које приморавају лидере да усвоје отпорнији и агилнији начин како би омогућили организацијама да буду успешне и преброде период кризе. Способност да се адекватно реагује на промене је неопходност која карактерише успешне организације, а агилност постаје имепратив опстанка (Harrat et al., 2015). Кључну улогу у агилном приступу имају лидери и то лидери који, између осталог, интегришу елементе емоционалне интелигенције у своју лидерску праксу, што је одлика ефетивних лидера (Batool, 2013). Имајући у виду да је запосленима потребно више подршке и емпатије током кризе (Derue et al., 2011), улога емоциоанлно интелгиентних лидера постаје кључна у одржавању и подстицању радне ангажованости у овом периоду (AlZgool et al., 2020). Наведено представља мотив за истраживање концепата социјалних компетенција, као компетенција емоционалне интелигенције и радне ангажованости запослених и њихову повезаност.

Радна ангажованост може да се објасни као вешта интеграција позитивних емоција и јаке мотивације на радном месту и схвати као један од кључних фактора која може да ослобди организацију ситуационог притиска и да јој помогне да стекне и одржава конкретску предност (Yan et al., 2021; Guo & Huo, 2022). Радна ангажованост може бити кључни покретач пословног успеха (Choi et al., 2015; Strom et al., 2014) Имајући у виду наведено, јасно је зашто су радно ангажовани запослени један од фактора који може значајно да утиче на одрживост организације, посебно у време кризе. Раст радне ангажованости може бити подстакнут на различите начине, а једну од најбитнијих улога у томе имају лидери (Cohen et al., 2016; Heyns & Rothmann, 2018). Лидери могу да подстакну раст радне ангажованости кроз промену радних услова, али много бољи ефекат могу постићи директно кроз инспирисање, јачање и повезивање са својим запосленима (Schaufeli, 2015).

Предмет рада је анализа и приказ концепата радне ангажованости и социјалних компетенција лидера. Циљ рада је да испита да ли социјалне компетенције лидера доприносе расту радне ангажованости. На основу постављеног циља и предмета истраживања, као и на бази владајућих ставова из ове области и резултата досадашњих истраживања постављена је следећа хипотеза:

H1: *Постоји позитивна веза између социјалних компетенција лидера и радне ангажованости запослених.*

За анализу података и тестирање хипотезе коришћена је Сприманова корелација, а за додатне анализе утврђивања разлике у нивоу радне ангажованости и социјалних компетенција лидера између приватног и јавног сектора коришћен је т-тест независних узорака. За обраду података коришћен је софтвер СПСС 25.0.

2. ТЕОРИЈСКИ ОКВИР

Емоционална интелигенција може да се посматра на више начина и током деценија истраживања она је на различите начине дефинисана. Постоје различити приступи и модели овом концепту, али најпотпунији и највише коришћен у менаџменту и лидерству јесте мештовити модел емоционалне интелигенције који емоционалну интелигенцију посматра као скуп емоционалних и социјалних компетенција, што представља и полазну основу за овај рад. Емоционална интелигенција постоји „када особа демонстрира компетенције које чине самосвест, самоуправљање, социјална свест и социјалне вештине у одговарајуће време и на одговарајући начин“ (Boyatzis et al., 2000. стр. 344; Бјекић, 2021). У наставку пажња ће бити усмерена на социјалне компетенције, с обзиром на то да је циљ рада утврђивање повезаности социјалних компетенција лидера и радне ангажованости запослених.

Појединац који поседује социјалне компетенције способан је да разуме друге, њихова осећања, размишљања, понашања, да схвати друштвене интеракције, зна како да утиче на друге и да их води на начин да сви буду задовољни (Frankovský & Birkneová, 2014). Социјалне компетенције се групишу у два кластера: друштвена свест и управљање односима. У оквиру првог кластера налазе се две компетенције: емпатија и свест о организацији. Други кластер се састоји од пет компетенција: управљање конфликтима, усавршавање других, утицај, инспиративно лидерство и тимски рад (Boyatzis, 2011). Кластер друштвене свести односи се на способност особе да препозна невербалне знакове, као што су тон гласа, изрази лица и гестови, који откривају скривене емоције, бриге и потребе, а кластер управљања односима укључује социјалне вештине која

подразумевају способност прилагођавања другима и успостављања адекватних односа и утицаја (Strugar Jelača et al., 2022). Важност социјалних компетенција за лидера је неминовна и данас се лидери све више улажу енергију у развој квалитетних међуљудских односа са својим запосленима (Strukan et al., 2019), што представља један до кључних предуслова за подстицање и стални раст радне ангажованости запослених. Лидери који поседују социјалне компетенције се разликују у односу на друге лидере. Они свој утицај остварују тако што кроз разумевање запослених, њихових потреба, тежњи, осећања и реакција, проналазе различите начине да комуницирају са њима, преговарају на обострано задовољство, усмеравајући енергију ка стварању пријатне радне атмосфере, сарадње, узајамног помагања и подршке (Бјекић, 2021).

Концепт радне ангажованости се може најбоље схватити кроз приказ најшире прихваћене дефиниције радне ангажованости коју су дали Schaufeli & Bakker (2004) а по којој радну ангажованост карактеришу енергичност, посвећеност и апсорпција, при чему је енергичност физичка компонента, посвећеност емоционална и апсорпција когнитивна компонента радне ангажованости (Geldenhuis et al., 2014). Енергичност се повезује са менталном отпорношћу и високим нивоом енергије коју појединац улаже у свој посао, посвећеност се повезује са осећајем инспирације, поноса и ентузијазма, а апсорпција подразумева потпуну концентрацију током рада, усредсређеност на послу и уживање у истом (Torrente et al., 2012; Decuyper & Schaufeli, 2020). За запослене који су радно ангажовани сматра се да су физички укључени, когнитивно будни и повезани са другим људима са којима раде (Kahn, 1990). Повећање радне ангажованости запослених је један од императива опстанка и развоја организације, а бројни аутори истичу су управо радно ангажовани запослени критичан фактор успеха савремених организација (du Plessis & Boshoff, 2018, Maximo et al., 2019).

Досадашња истраживања нису у великој мери имали у фокусу повезаност социјалних компетенција лидера и радне ангажованости запослених, али постоје они који су указали на постојање веза између одређених делова наведених концепата. Бјекић (2021) је на узорку од 300 запослених из 80 организација које послују у пословном амбијенту Републике Србије доказала позитивну везу између емоционалне интелигенције лидера и радне ангажованости запослених. Поједини аутори истичу да оне организације које улажу у развој тренерских и менторских вештина менаџера могу значајно да повећају радну ангажованост запослених (Ladyshevsky & Tarlin, 2018), што указује да постоји веза између усавршавања других као социјална компетенција лидера и радне ангажованости запослених. Wopau (2017) истиче да већи степен посвећености и ангажованости показују запослени који имају лидера који зна да их инспирише што је у складу са резултатима истраживања које је спроведено на узорку од 50000 лидера (Zenger & Folkman, 2014).

3. МЕТОДОЛОГИЈА

За потребе истраживања коришћена су два стандардизована упитника. За мерење социјалних компетенција лидера коришћен је ESCI 360 (Emotional and Social Competency Inventory) који је развила консалтинг агенција Hay Group у сарадњи са Goleman-om и Boyatzis-om (Hay Group, 2011). Из наведеног упитника коришћена су само питања која се односе на социјалне компетенције. Упитник се састоји од 38 питања који се односе на 7 компетенција груписаних у два кластера: друштвена свест (емпатија и свест о организацији) и управљање односима (управљање конфликтима, усавршавања других, утицај, инспиративно лидерство и тимски рад). Неки од примера ставки за мерење социјалних компетенција из кластера друштвене свести су: „Разуме мотивацију других“, „Разуме друге тако што се ставља у њихову позицију“, „Разуме неписана правила тима и организације“. Неки од примера ставки за мерење социјалних компетенција из кластера – управљање односима су: „Покушава да реши сукобе отвореним разговорима о неслагањима са онима који су укључени“, „Улаже време и труд у развој других“, „Води запослене тако што дефинише уверљиву визију“. За мерење радне ангажованости запослених коришћен је UWES-9 (The Utrecht Work Engagement Scale) упитник (Schaufeli et al., 2006). Упитник се састоји од 9 питања која се односе на 3 димензије радне ангажованости: енергичност, посвећеност и апсорпцију. Примери ставки из упитника за мерење радне ангажованости су: „Осећам да пуцам од енергије на послу“, „Мој посао ме инспирише“ (Бјекић, 2021).

Поред наведених ставки упитник обухвата и питања која се односе пол, године старости и ниво образовања испитаника (демографске карактеристике), као и на величину организације, затим ли је организација у приватном или државном власништву и којом се делатношћу бави (организационе карактеристике). За оцењивање свих ставки из упитника коришћена је петостепена Ликертова скала (1 – уопште се не слажем, 5 – слажем се у потпуности).

Истраживање је спроведено на узорку од 100 запослених од којих је 67 испитаника мушког пола, а 33 женског пола. Када је реч о старости испитаника, највећи број, њих 37 има између 35 и 44 године. Мали број испитаника има испод 25 година и преко 55 година, у првој групи је укупно 4, а у другој 9 испитаника. Двадесет испитаника има између 45-55 година, а њих 30 између 25-34 године. Дистрибуција испитаника према нивоу образовања је следећа: средња школа (25), трогодишње струковне студије (20), четворогодишње академске студије (40), мастер (13) и магистар (2). Од укупног броја испитаних, њих 48 је запослено у јавном сектору, а 52 у приватном сектору. Дистрибуција узорка према делатности организације указује да је највећи број испитаника, њих 36, запослено у организацијама које припадају сектору "Д" (снабдевање електричном енергијом, гасом, паром и климатизација), затим у организацијама које припадају сектору "Ц" (прерађивачка индустрија) је запослено 25

испитаника, њих 22 је запослено у организацијама које припадају сектору "Г" (трговина на велико, трговина на мало, поправка моторних возила и мотоцикала), 12 испитаника ради у организацијама које припадају сектору "Е" (снабдевање водом, управљање отпадним водама, контролисање процеса уклањања отпада и сличне активности) и свега њих 5 је запослено у организацијама које припадају сектору „С“ (остале услужне делатности).

За потребе анализе прикупљених података коришћена је Спирманова корелација како би се утврдило да ли постоји повезаност између социјалних компетенција лидера као независне променљиве и радне ангажованости запослених као зависне променљиве. Коришћен је Т-тест независних узорака како би се утврдило да ли постоји разлика у нивоу радне ангажованости запослених у приватном и јавном сектору, као и у нивоу перципираних социјалних компетенција лидера од стране запослених.

4. РЕЗУЛТАТИ И ДИСКУСИЈА

Прво је извршена анализа поузданости мерних скала које су коришћене у истраживању, на основу чега је утврђено да на овом специфичном узорку Cronbach alpha износ 0.967 (социјалне компетенције) и 0.847 (радна ангажованост) што указује на висок ниво конзистентности и поузданост мерних скала. Cronbach alpha је најчешће коришћен индикатор поузданости мерних скала и доња граница прихватљивости је 0.70 (Hair et al. 1998; Slavić et al., 2022).

Табела 1. Повезаност социјалних компетенција лидера и радне ангажованости запослених (N=100)

		M	SD	Социјалне компетенције лидера	Радна ангажованост запослених
Социјалне компетенције лидера	rho	3.9664	.73748	1.000	.599**
	p			-	.000
Радна ангажованост запослених	rho	4.0049	.61787	.599**	1.000
	p			.000	-

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Извор: калкулација аутора

На основу резултата приказаних у табели 1, може се закључити да постоји статистички значајна јака позитивна веза између социјалних компетенција лидера и радне ангажованости запослених ($\rho=0.599$, $p=0.000$). До сада, предмет истраживања великог броја аутора била је веза између емоционалне интелигенције лидера и радне ангажованости запослених, без посебног осврта на везу између социјалних компетенција и радне ангажованости, с обзиром на то да емоционална интелигенција схваћена као скуп компетенција обухвата емоционалне и социјалне компетенције (Boyatzis, 2011), може се рећи да су добијени резултати у сагласности са резултатима досадашњих истраживања (Ravichandran et al., 2011; Бјекић, 2021).

У табели 2 приказани су резултати корелационе анализе између појединачних социјалних компетенција лидера и укупне радне ангажованости запослених. Резултати су показали да постоји статистички значајна веза између свих социјалних компетенција лидера и радне ангажованости запослених, при чему је најјача веза уочена између тимског рада и радне ангажованости запослених ($\rho=0.612$; $p=0.000$). Емпатија следи одмах иза тимског рада као значајно повезана са радном ангажованошћу ($\rho=0.595$; $p=0.000$), затим инспиративно лидерство ($\rho=0.569$; $p=0.000$) и усавршавање других ($\rho=0.556$; $p=0.000$). Средње јака повезаност уочена је између свести о организацији и радне ангажованости ($\rho=0.475$; $p=0.000$), као и између утицаја и радне ангажованости запослених ($\rho=0.470$; $p=0.000$). Најслабију везу од свих социјалних компетенција са радном ангажованошћу има управљања конфликтима ($\rho=0.385$; $p=0.000$). Као критеријум јачине везе коришћено је тумачење Cohen (1988, стр. 79-81). На основу приказаних резултата може се закључити да лидери који промовишу тимски рад, подстичу сарадњу, разумеју размишљања својих запослених и посматрају ствари и из њиховог угла могу да подстакну да запослени улажу више енергије у обављање свог посла, да имају више ентузијазма и да буду више посвећени свом послу. Такође, лидери који знају да управљају конфликтима, затим знају да препознају развојне потребе запослених и да подстичу јачање њихових способности умеју да подстакну већи степен радне ангажованости. Добијени резултати су делимично у сагласности са неким досадашњим истраживањима (Ladyshevsky & Taplin, 2018; Bona, 2017).

Табела 2. Повезаност социјалних димензија (појединачно) са радном ангажованошћу (N=100)

	M		SD	Емпатија		Свест о организацији	Управљање конфликтима	Усавршавање других	Утицај	Инспиративно лидерство	Тимски рад	Радна ангажованост
	rho	p		rho	p							
Емпатија	rho	1.000	.86310	rho	.726**	.000	.676**	.853**	.557**	.818**	.906**	.596**
	p	.000										
Свест о организацији	rho	.726**	.76597	rho	1.000	.000	.623**	.679**	.608**	.675**	.834**	.475**
	p	.000										
Управљање конфликтима	rho	.676**	.85077	rho	.623**	.000	1.000	.779**	.421**	.640**	.772**	.385**
	p	.000										
Усавршавање других	rho	.853**	.9757	rho	.679**	.000	.779**	1.000	.548**	.805**	.892**	.556**
	p	.000										
Утицај	rho	.557**	.7304	rho	.608**	.000	.421**	.548**	1.000	.533**	.676**	.470**
	p	.000										
Инспиративно лидерство	rho	.818**	.9212	rho	.675**	.000	.640**	.805**	.533**	1.000	.857**	.569**
	p	.000										
Тимски рад	rho	.906**	.7256	rho	.834**	.000	.772**	.892**	.676**	.857**	1.000	.612**
	p	.000										
Радна ангажованост	rho	.596**	.61787	rho	.475**	.000	.385**	.556**	.470**	.569**	.612**	1.000
	p	.000										

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Извор: калкулација аутора

T-тест аутори су користили како би испитали да ли постоји разлика у нивоу радне ангажованости запослених у организацијама које послују у приватном и јавном сектору, као и да ли постоји разлика у перципираном нивоу социјалних компетенција лидера од стране запослених у приватном и јавном сектору.

Табела 3. Разлике у нивоу радне ангажованоти запослених у организацијама у приватном и јавном сектору (Т-тест)

Сектор	M	SD	F	t	Sig (2-tailed)
Јавни	3.7806	.62748	1.294	2.660	0.009
Приватни	4.1204	.64769			

Извор: калкулација аутора

Применом Т-теста утврђено је да постоји статистички значајна разлика у нивоу радне ангажованости између запослених који раде у организацијама које послују у приватном и јавном сектору. Резултати истраживања су показали да је ниво радне ангажованости запослених већи у организацијама које послују у приватном сектору (M=4.1204; SD=0.64769) у односу на организације које послују у јавном сектору (M=3.7806; SD=0.62748); t=2.660; p=0.009. Резултати истраживања су у сагласности са досадашњим истраживањима (Agyemang & Ofei, 2013).

Табела 4. Разлике у нивоу социјалних компетенција лидера у организацијама у приватном и јавном сектору (Т-тест)

Сектор	M	SD	F	t	Sig (2-tailed)
Јавни	3.6446	.80288	7.398	3.686	0.000
Приватни	4.1488	.52430			

Извор: калкулација аутора

Приказани резултати истраживања указују на то да постоји статистички значајна разлика у перципираном нивоу социјалних компетенција лидера од стране запослених у организацијама које послују у приватном и јавном сектору. Лидери у организацијама у приватном сектору имају виши ниво социјалних компетенција (M=4.1488; SD=0.52430) у односу на лидере организација које послују у јавном сектору (M=3.6446; SD=0.80288), t=3.686; p=0.000.

На основу приказаних резултата истраживања може се закључити да је постављена постављене хипотеза потврђена. А додатним анализама утврђено је да постоји разлика у нивоу радне ангажованости запослених и нивоу социјалних компетенција лидера у односу на сектор ком организација припада. Разлике у нивоу радне ангажованости и нивоу социјалних компетенција лидера када су у питању пол, година старости, ниво образовања и делатности организације, на овом узроку, нису статистички значајне.

5. ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА

Приступ лидера према запосленима у периоду кризе захтева виши ниво емоционалне укључености на свакодневном нивоу како би одржали ниво радне ангажованости запослених као пре кризе и додатну енергију како би подстакли њен даљи раст. У условима кризе различите емоционалне реакције су очекиване, како од стране запослених тако и од стране менаџера, што може негативно да утиче на радну ангажованост и на перформансе појединца. У овим условима неопходно је да лидер комуницира са запосленима, пружи подршку и разумевање, како би се превазишао осећај угрожености и страха који запослени осећају током кризних периода. Наведено указује да социјалне компетенције лидера имају једну од кључних улога у подстицању радне ангажованости запослених током кризе. На бази спроведеног истраживања, аутори су доказали наведену везу и истакли да лидери који су усмерени ка подстицању синергије у тиму, препознавању и решавању несугласица, менторисање и тренинг могу да допринесу расту радне ангажованости запослених. Поред наведеног истакнуто је да лидери који се саосећају са својим запосленима, разумеју њихова осећања и бриге, као и развојне потребе могу значајно да подстакну ентузијазам запослених, затим да запослени буду истрајнији, да улажу додатни напор и више енергије, да буду инспирисани и срећни и посвећени радним задацима. На основу наведеног може се закључити да организације које имају емоционално интелигентне лидере са изражених социјалних компетенцијама имају и радно ангажовану радну снагу, што представља један од кључних фактора опстанка у периодима кризе и даљег развоја организације након кризе.

РЕФЕРЕНЦЕ

- Agyemang, C. B., & Ofei, S. B. (2013). Employee work engagement and organizational commitment: A comparative study of private and public sector organizations in Ghana. *European Journal of Business and Innovation Research*, 1(4), 20-33.
- AlZgool, M. R. H., Ahmed, U., Pahi, M. H., & Ammar, A. (2020). COVID-19 and work engagement: understanding the nexus of leaders emotional intelligence, self-efficacy and resilience in the banking sector of bahrain. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 29(3), 568-586.
- Batool, B. F. (2013). Emotional intelligence and effective leadership. *Journal of Business Studies Quarterly*, 4(3), 84-94.
- Бјекић, Р. (2021). Веза између компоненти емоционалне интелигенције, лидерства и радне ангажованости запослених у пословном амбијенту Републике Србије. Докторска дисертација. Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици.
- Bonau, S. (2017). How to become an inspirational leader, and what to avoid. *Journal of Management Development*, 36(5), 614-625.
- Boyatzis, R. E. (2011). Managerial and leadership competencies: A behavioral approach to emotional, social and cognitive intelligence. *Vision*, 15(2), 91-100.
- Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). *Handbook of Emotional Intelligence*, 99(6), 343-362.
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Park, B. I. (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 43(6), 931-943.
- Cohen, J. (1988). 1988: Statistical power analysis for the behavioral sciences. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Coxen, L., Van der Vaart, L., & Stander, M. W. (2016). Authentic leadership and organisational citizenship behaviour in the public health care sector: The role of workplace trust. *South African Journal of Industrial Psychology*, 42(1), 1-13.
- Decuyper, A., & Schaufeli, W. (2020). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. *German Journal of Human Resource Management*, 34(1), 69-95.
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. E., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel psychology*, 64(1), 7-52.
- du Plessis, M., & Boshoff, A. B. (2018). Authentic leadership, followership, and psychological capital as antecedents of work engagement. *Journal of Psychology in Africa*, 28(1), 26-32.
- Frankovský, M., & Birknerová, Z. (2014). Measuring social intelligence-the MESI methodology. *Asian Social Science*, 10(6), 90-97.
- Guo, Y., & Hou, X. (2022). The effects of job crafting on tour leaders' work engagement: the mediating role of person-job fit and meaningfulness of work. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 34 (5), 1649-1667.
- Geldenhuys, M., Laba, K., & Venter, C. M. (2014). Meaningful work, work engagement and organisational commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 01-10.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Taham, R. L. & Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. London: Prentice Hall.
- Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K., & Taldof, K. (2015). Organizational agility. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 31(2), 675-686
- Hay Group (2011) Emotional and Social Competency Inventory (ESCI). A user guide for accredited practitioners. Prepared by L&T direct and the McClelland Center for Research and Innovation
- Heyns, M., & Rothmann, S. (2018). Volitional trust, autonomy satisfaction, and engagement at work. *Psychological reports*, 121(1), 112-134.
- Kahn WA (1990) Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal* 33: 4692-4724.
- Ladshewsky, R., & Taplin, R. (2018). The interplay between organisational learning culture, the manager as coach, self-efficacy and workload on employee work engagement. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 16(2), 3-19.
- Maximo, N., Stander, M. W., & Coxen, L. (2019). Authentic leadership and work engagement: The indirect effects of psychological safety and trust in supervisors. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45(1), 1-11.

- Ravichandran, K., Arasu, R., & Kumar, S. A. (2011). The impact of emotional intelligence on employee work engagement behavior: An empirical study. *International Journal of Business and Management*, 6(11), 157-169.
- Schaufeli, W.B. (2015) Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International* 20(5): 446–463.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary Manual version 1.1. *Occupational Health Psychology Unit Utrecht University*, 1-60.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire a cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
- Slavić, A., Jelača, M. S., Berber, N., & Bjekić, R. (2021). The Relationship between Managers' Emotional Competencies and Organizations' Financial Performances. *Index of Authors*, 59.
- Strom, D.L., Sears, K.L. and Kelly, K.M. (2014) Work engagement: the roles of organizational justice and leadership style in predicting engagement among employees. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 21(1): 71–82
- Strugar Jelača, M., Bjekić, R., Berber, N., Aleksić, M., Slavić, A., & Marić, S. (2022). Impact of Managers' Emotional Competencies on Organizational Performance. *Sustainability*, 14(14), 8800.
- Strukan, E., Terek, E., & Nikolić, M. (2019). Impact of leadership on interpersonal trust at work in enterprises in Bosnia and Herzegovina. *Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC)*, 9(1), 48-59.
- Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2012). Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicothema*, 24(1), 106-112.
- Yan, C., Ni, J., Chien, Y. and Lo, C. (2021), "Does workplace friendship promote or hinder hotel employees' work engagement? The role of role ambiguity", *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Vol. 46, pp. 205-214
- Zenger, J. and Folkman, J. (2014), "The inspiring leader: unlocking the secrets of how extraordinary leaders motivate", white paper, Zenger Folkman, Orem, UT.