

# EMOCIJE MENADŽERA I NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIKA

---

Ladavac, Luka

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:763225>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-01**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



SVEUČILIŠTE JURAJ DOBRILA U PULI  
FAKULTET EKONOMIJE I TURIZMA  
DR. MIJO MIRKOVIĆ

LUKA LADAVAC

EMOCIJE MENADŽERA I NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIKA  
ZAVRŠNI RAD

PULA, 2024.

SVEUČILIŠTE JURAJ DOBRILA U PULI  
FAKULTET EKONOMIJE I TURIZMA  
DR. MIJO MIRKOVIĆ

LUKA LADAVAC

EMOCIJE MENADŽERA I NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIKA  
ZAVRŠNI RAD

JMBAG: 0303090962

Studijski smjer : Poslovna ekonomija, Turizam

Predmet: Menadžment

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Organizacija i menadžment

Mentor: prof.dr.sc. Marli Gonan Božac

Pula, rujan 2024.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Luka Ladavac, kandidat za prvostupnika ekonomije/poslovne ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

Luka Ladavac

U Puli, 24. rujna, 2024. godine



## Izjava o korištenju autorskog djela

Ja, Luka Ladavac dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom Emocije Menadžera i nagrađivanje radnika koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljajući na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 24. rujan 2024.

Potpis

Luka Ladavac

## SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. EMOCIJE I EMOCIONALNA INTELIGENCIJA.....	2
2.1 BarOnov model emocionalne inteligencije.....	3
2.2 Golemanov model emocionalne inteligencije.....	6
3. MOTIVACIJA.....	9
3.1 Teorija naučenih motivacijskih potreba.....	10
3.2 Potreba za uspjehom.....	10
3.3 Potreba za pripadnošću.....	11
3.4 Potrebe za moći.....	12
3.5 Integracija svih potreba.....	13
4. MATERIJALNO I NEMATERIJALNO NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIKA KAO OBLIK MOTIVACIJE.....	15
4.1 Materijalno nagrađivanje.....	16
4.2 Plaća kao faktor materijalne motivacije.....	17
4.3 Nematerijalno nagrađivanje.....	19
5. PRIMJER UPRAVLJANJA EMOCIJA I NAGRAĐIVANJA NA CENTINERA RESORT d.o.o.....	21
5.1 BarOnov model u praksi.....	21
5.2 Golemanov model u praksi.....	23
5.3 Motivacija u praksi.....	24
5.4 Materijalno i nematerijalno nagrađivanje u praksi.....	26
6. ZAKLJUČAK.....	28
LITERATURA.....	29
SAŽETAK.....	32
SUMMARY.....	33

## 1. UVOD

Ovaj rad usmjeren je na istraživanje povezanosti emocija s nagrađivanjem radnika, te utjecaj emocija na radnu učinkovitost i zadovoljstvo zaposlenika, s posebnim naglaskom na potencijalne probleme koji se mogu pojaviti u njihovom nedovoljnom prepoznavanju. U ovome radu korištene su znanstvene metode analize i sinteze na temelju dostupne literature, knjiga, članaka i službenih internetskih stranica. Nadalje tema emocija menadžera i nagrađivanje radnika analizira se na poslovnom slučaju Centinera resort (Centinera resort d.o.o.).

Emocije igraju ključnu ulogu u svakodnevnom poslovnom okruženju, oblikujući ne samo individualne performanse već i organizacijsku kulturu. U suvremenom menadžmentu sve veća pažnja posvećuje se razumijevanju i upravljanju emocijama kao bitnim faktorom koji utječe na radnu učinkovitost, motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika. Ignoriranje emocionalnih aspekata rada može dovesti do problema poput smanjene produktivnosti, povećanog stresa i narušenih odnosa među zaposlenicima.

Emocionalna inteligencija, definirana kao sposobnost prepoznavanja, razumijevanja i upravljanja vlastitim emocijama te emocijama drugih, postaje neizostavna vještina u radnom okruženju. Nedostatak emocionalne inteligencije može rezultirati lošom komunikacijom, povećanjem sukoba unutar timova te općim nezadovoljstvom na radnom mjestu. U takvim uvjetima, čak i dobro osmišljeni sustavi nagrađivanja i motivacije mogu postati neefikasni. Sustavi nagrađivanja i motivacije, iako ključni za poticanje zaposlenika na postizanje boljih rezultata, često nisu dovoljni ako se ne uzimaju u obzir emocionalni aspekti rada. Neadekvatno adresiranje emocija može dovesti do osjećaja nepravde, demotivacije i, u konačnici, do povećane fluktuacije zaposlenika. Stoga, uspješna integracija emocionalne inteligencije s metodama nagrađivanja i motivacijom, ključna je za izbjegavanje ovih problema te postizanje organizacijskih ciljeva.

## 2. EMOCIJE I EMOCIONALNA INTELIGENCIJA

Emocije se mogu promatrati kao impulsi koji pokreću djelovanje, trenutačni planovi koji su evolucijski usađeni kako bi pomogli pojedincu u suočavanju sa životnim izazovima (Ekman, 2003., str. 23-24). Sam korijen riječi "emocija" dolazi od latinskog glagola "motere," što znači "kretati se," dok prefiks "e" ukazuje na odmicanje, sugerirajući da svaka emocija uključuje sklonost prema nekoj vrsti akcije (Goleman, 1997., str. 3).

Iako ne postoji univerzalno prihvaćeno stajalište o točnom broju emocija, većina istraživača slaže se da se gotovo sve emocije mogu svrstati u jednu od osam glavnih kategorija: srdžbu, tugu, strah, radost, ljubav, začuđenost, gađenje i stid. Psiholog Daniel Goleman u svom radu "Emocionalna inteligencija" definira emocije i razum kao "kompleksne reakcije koje obuhvaćaju fiziološke promjene, subjektivne doživljaje i ponašanje" (Goleman, 1997., str. 9). Goleman naglašava da emocionalna inteligencija uključuje sposobnost razumijevanja i upravljanja vlastitim emocijama te emocijama drugih ljudi. Prema Golemanu, emocionalna inteligencija "uključuje prepoznavanje vlastitih emocija i emocionalnih potreba, upravljanje tim emocijama, prepoznavanje emocija kod drugih i usklađivanje tih emocija sa svojim postupcima" (Goleman, 1997., str. 71).

Srdžba obuhvaća širok spektar emocija uključujući jarost, ogorčenost, gnjev, uznemirenost, razdražljivost, neprijateljstvo, te u ekstremnim slučajevima, patološku mržnju i nasilnost. Tuga se manifestira kroz žalost, bol, melankoliju, osamljenost, očaj, te u najtežim slučajevima, tešku depresiju. Strah uključuje tjeskobu, zabrinutost, napetost, užasavanje, i može dovesti do razvoja fobija i paničnih napada. Radost obuhvaća emocije poput sreće, zadovoljstva, oduševljenja, ekstatičnosti, pa čak i manije. Ljubav uključuje osjećaje kao što su povjerenje, ljubaznost, odanost, obožavanje i platonska ljubav. Začuđenost se očituje kao šok, preneraženost i zadivljenost. Gađenje obuhvaća prijezir, odbojnost i gnušanje. Stid se manifestira kroz osjećaje krivnje, neugode, poniženja i kajanja (Goleman, 1997., str. 300).

U kontekstu poslovnog svijeta, emocije imaju značajan utjecaj na organizacije i pojedince. Srdžba, ako nije adekvatno upravljana, može rezultirati sukobima među zaposlenicima, smanjenjem suradnje i narušavanjem radne atmosfere. Tuga, povezana s osobnim ili profesionalnim gubicima, može smanjiti motivaciju i produktivnost, dok strah može ograničiti kreativnost i inovativnost, vodeći ka opreznijem i manje rizičnom ponašanju.



S druge strane, radost i ljubav mogu značajno doprinijeti povećanju zadovoljstva na radnom mjestu, poticanju timskog duha i jačanju organizacijske lojalnosti. Emocije poput začuđenosti mogu potaknuti kreativnost i inovacije, dok gađenje i stid mogu imati negativne posljedice na radnu kulturu, uzrokujući osjećaj isključenosti i smanjene moralnosti. U konačnici, sposobnost organizacije da prepozna i učinkovito upravlja ovim emocijama ključna je za osiguranje pozitivne radne okoline i postizanje visokih razina učinkovitosti i zadovoljstva među zaposlenicima (Ilić, 2008., str. 576-592). Emocionalna inteligencija, kao vještina koja omogućuje prepoznavanje i upravljanje emocijama, postaje sve važnija u suvremenim organizacijama, gdje je cilj stvoriti okruženje koje potiče razvoj i uspjeh pojedinaca i cijelog tima (Goleman, 1997., str. 34). U kontekstu organizacija i poslovnog svijeta, emocionalna inteligencija ima ključnu ulogu u oblikovanju radne atmosfere i učinkovitosti tima. Na radnom mjestu, emocionalna i socijalna inteligencija pomaže u prepoznavanju i upravljanju vlastitim emocijama, što može smanjiti stres i poboljšati donošenje odluka. Ovo je posebno važno u stresnim okruženjima gdje su stres i pritisci svakodnevni. Sposobnost prepoznavanja i razumijevanja emocija drugih zaposlenika također je ključna za izgradnju snažnih timskih odnosa. Emocionalno inteligentni lideri i članovi tima mogu bolje upravljati konfliktima, smanjiti nesuglasice i poboljšati suradnju. Razumijevanje emocija drugih pomaže u jačanju povjerenja i poboljšanju komunikacije, što doprinosi učinkovitijem radu i većem zadovoljstvu na poslu. Osim toga, emocionalna inteligencija omogućuje zaposlenicima da se uspješnije nose s promjenama i izazovima. U situacijama koje zahtijevaju prilagodbu i fleksibilnost, emocionalno inteligentni pojedinci mogu lakše upravljati vlastitim stresom i napetostima, što ih čini otpornijima na promjene i inovacije u organizaciji. Na kraju, emocionalna inteligencija u poslovnom svijetu ne samo da doprinosi osobnom razvoju zaposlenika, već i poboljšava ukupnu organizacijsku klimu i učinkovitost. Organizacije koje cijene i razvijaju emocionalnu inteligenciju svojih zaposlenika mogu očekivati bolje rezultate u pogledu timske kohezije, produktivnosti i općeg zadovoljstva na radnom mjestu (Ilić, 2008., str. 576-592).

## **2.1 BarOnov model emocionalne inteligencije**

BarOnov model pruža teoretsku osnovu za EQ-i, alat razvijen za procjenu različitih aspekata emocionalne inteligencije (EQ) i za istraživanje njenog konceptualiziranja. Prema ovom modelu, emocionalno-socijalna inteligencija predstavlja spoj međusobno povezanih emocionalnih i društvenih kompetencija, vještina i osobina koje određuju koliko učinkovito pojedinac razumije i izražava sebe, razumije druge, komunicira s njima i nosi se sa svakodnevnim zahtjevima (Bar-On, 2007., str. 29) BarOnov model se na sposobnost prepoznavanja, razumijevanja i izražavanja emocija i osjećaja, sposobnost razumijevanja kako se drugi osjećaju i odnosa s njima,

**Tablica 1. Ljestvice emocionalne inteligencije i što one procjenjuju**

Dimenzije EI	EI kompetencije i vještine procijenjene svakom ljestvicom
<p>Intrapersonalne vještine:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Samopouzdanje</li> <li>• Emocionalna samosvijest</li> <li>• Asertivnost</li> <li>• Neovisnost</li> <li>• Samoostvarenje.</li> </ul>	<p>Samosvijest i samoizražavanje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Točno sagledati, razumjeti i prihvatiti sebe</li> <li>• Biti svjestan i razumjeti svoje emocije</li> <li>• Učinkovito i konstruktivno izraziti svoje emocije i sebe</li> <li>• Biti samostalan i slobodan od emocionalne ovisnosti o drugima</li> <li>• Nastojati postići osobne ciljeve i ostvariti vlastiti potencijal.</li> </ul>
<p>Interpersonalne vještine:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empatija</li> <li>• Socijalna odgovornost</li> <li>• Interpersonalni odnos.</li> </ul>	<p>Socijalna svijest:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Razumjeti i biti svjestan kako se drugi osjećaju</li> <li>• Identificirati se sa svojom društvenom skupinom i surađivati s drugima</li> <li>• Uspostaviti uzajamno zadovoljavajuće odnose i uspostaviti dobre odnose s drugima.</li> </ul>
<p>Upravljanje stresom:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tolerancija na stres</li> <li>• Kontrola impulsa</li> </ul>	<p>Emocionalno upravljanje i regulacija:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efektivno i konstruktivno upravljanje emocijama</li> <li>• Efektivno i konstruktivno kontroliranje emocija</li> </ul>
<p>Prilagodljivost:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Testiranje stvarnosti</li> <li>• Fleksibilnost</li> <li>• Rješavanje problema</li> </ul>	<p>Upravljanje promjenama:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objektivno potvrditi svoje osjećaje i razmišljanja vanjskom stvarnošću</li> <li>• Prilagoditi i prilagoditi svoje osjećaje i razmišljanje novim situacijama</li> <li>• Za učinkovito rješavanje problema osobne i međuljudske prirode</li> </ul>
<p>Opće raspoloženje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimizam</li> <li>• Sreća</li> </ul>	<p>Samomotivacija:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Biti pozitivan i gledati stvari sa pozitivne strane</li> <li>• Biti zadovoljan sa sobom, drugima i životom općenito</li> </ul>

Izvor: Gómez, J., i Fernández, J., BarOnov model emocionalne inteligencije. *Psicothema* 17, br. 2, 2005., str. 23. <https://www.psicothema.com/pdf/3271.pdf>

spособnost upravljanja i kontroliranja emocija, sposobnost upravljanja promjenama, prilagodbe i rješavanja problema osobne i međuljudske prirode, sposobnost stvaranja pozitivnog utjecaja i biti motiviran. Ovaj model identificira pet ključnih komponenti emocionalno-socijalne inteligencije, pri čemu svaka komponenta obuhvaća niz povezanih kompetencija, vještina i osobina. Temelj za emocionalnu i socijalnu inteligenciju leži u osobnoj sposobnosti da se bude svjestan vlastitih snaga i slabosti te da se konstruktivno izražavaju osjećaji i misli. Na međuljudskoj razini, emocionalna i socijalna inteligencija uključuje sposobnost prepoznavanja emocija, osjećaja i potreba drugih ljudi te izgradnje i održavanja suradničkih odnosa koji su obostrano zadovoljavajući (Bar-On, 2007., str. 29).

BarOnov model emocionalne inteligencije uključuje pet ključnih dimenzija (tablica 1): Intrapersonalne vještine, Interpersonalne vještine, Prilagodljivost, Upravljanje stresom i Opće raspoloženje. Svaka od ovih dimenzija ima značajnu ulogu u poslovnom svijetu i doprinosi uspjehu i učinkovitosti na radnom mjestu (Bar-On, 2007., str. 29). Intrapersonalne vještine obuhvaćaju sposobnosti poput: samopouzdanja, emocionalna samosvijest, asertivnost, neovisnost, samoostvarenje. U poslovnom okruženju, omogućuju zaposlenicima da prepoznaju svoje snage i slabosti, što pomaže u donošenju informiranih odluka i postavljanju realnih ciljeva. Menadžeri koji razumiju svoje emocije mogu bolje upravljati stresom i donositi racionalnije odluke, što doprinosi učinkovitijem vođenju tima.

Interpersonalne vještine uključuju sposobnost razumijevanja i svjesnosti tuđih emocija te uspostavljanje uzajamno dobrih i zadovoljavajućih odnosa s drugima. Ovo uključuje empatiju i društvene vještine. U poslovnom svijetu, interpersonalne vještine su ključne za izgradnju i održavanje pozitivnih odnosa s kolegama, klijentima i partnerima. Empatija i sposobnost razumijevanja potreba i osjećaja drugih pomažu u izgradnji povjerenja i suradnje unutar tima. Zaposlenici s razvijenim interpersonalnim vještinama mogu učinkovitije rješavati konflikte, motivirati tim i poboljšati radnu atmosferu (Bar-On, 2007., str. 29).

Prilagodljivost se odnosi na sposobnost provjere vlastitih osjećaja, fleksibilnosti i rješavanja problema. Ovo uključuje prilagodbu promjenama i sposobnost traženja rješenja u nepredviđenim situacijama. U dinamičnom poslovnom okruženju, prilagodljivost omogućuje uspješno upravljanje promjenama i krizama. Zaposlenici koji su fleksibilni i spremni prilagoditi se novim okolnostima mogu bolje odgovarati na izazove i pronaći kreativna rješenja problema. Ovo je važno u situacijama poput reorganizacije ili promjena tržišnih uvjeta.

Upravljanje stresom uključuje sposobnost kontrole emocija i savladavanja stresnih situacija, a podrazumijeva razvijanje tehnika za upravljanje stresom i održavanje emocionalne stabilnosti. Sposobnost upravljanja stresom ključna je za očuvanje mentalnog zdravlja i radne učinkovitosti. U stresnim okruženjima, zaposlenici koji uspješno upravljaju stresom mogu zadržati fokus, smanjiti učinak stresa na zdravlje i

održati kvalitetu rada. Opće raspoloženje obuhvaća sposobnosti izražavanja pozitivne energije i optimizma što uključuje održavanje pozitivnog stava i poticanje pozitivnog okruženja. Pozitivno raspoloženje može značajno utjecati na radnu atmosferu i timsku dinamiku. Zaposlenici koji izražavaju optimizam i entuzijazam mogu inspirirati svoje kolege, poboljšati moral i povećati kolektivnu motivaciju što, nadalje, doprinosi stvaranju pozitivnog radnog okruženja koje potiče inovacije i povećava zadovoljstvo na poslu (Bar-On, 2007., str. 29).

## **2.2 Golemanov model emocionalne inteligencije**

Golemanov model emocionalne inteligencije nudi specifičan pogled na emocionalnu kompetenciju i njen utjecaj na uspješnost pojedinca. Prema ovom modelu, emocionalna inteligencija ima značajan utjecaj na osobni i profesionalni uspjeh, pri čemu uspješno ovladavanje osnovnim emocionalnim kompetencijama povećava šanse za postizanje ciljeva i uspjeha (Mraović, 2009., str. 45-49). Model također uključuje sposobnosti poput samo-motivacije, ustrajnosti i regulacije emocija, koje se svrstavaju pod pojam emocionalno inteligentnog ponašanja. Poznat je i kao "model emocionalnih kompetencija" te naglašava da su ove vještine prilagođavajuće i razvijajuće, a pomažu pojedincima da prilagode svoje funkcioniranje socijalnom okruženju (Mraović, 2009., str. 45-49). Model obuhvaća različite elemente emocionalne inteligencije, uključujući: svijest o osobnim emocijama, upravljanje emocijama, vođenje emocija prema ostvarivanju ciljeva, empatiju te spretnost u uspostavljanju pozitivnih međuljudskih odnosa.

### **Samosvijest**

Samosvijest se odnosi na sposobnost prepoznavanja i razumijevanja vlastitih misli, osjećaja i emocija. Ova sposobnost može značajno utjecati na interakcije s drugima. Na primjer, menadžer s visokom razinom samosvijesti razumije vlastite emocije i misli te kako one utječu na njegovo ponašanje i donošenje odluka. Ova svijest omogućava bolje upravljanje emocijama, motiviranje tima i stvaranje pozitivne radne kulture. Nasuprot tome, menadžer s niskom samosviješću može imati problema u reguliranju ponašanja i donošenju odluka, što može otežati uspješno vođenje tima.

### **Samoregulacija**

Samoregulacija predstavlja sposobnost brzog i jasnog razmišljanja u stresnim situacijama te održavanja smirenosti i pribranosti. Na primjer, kada zaposlenik osporava odluku ili se postavi pitanje na koje nije poznat odgovor, važno je ostati smiren i ne impulzivno reagirati. Samoregulacija je vještina koja se može razvijati i

prakticirati, a uspješno ovladavanje ovom vještinom doprinosi stvaranju poticajnog radnog okruženja i učinkovitijem rješavanju sukoba.

## **Samomotivacija**

Samomotivacija se odnosi na unutarnju silu koja potiče pojedinca na izvršenje zadatka ili postizanje cilja. Motivacija može biti intrinzična, proizašla iz osobnog interesa i užitka, ili ekstrinzična, vođena vanjskim poticajima kao što su nagrade. Postoji nekoliko strategija za poticanje samomotivacije: (Ioannidou, 2008., str. 118-123)

- **Pronalaženje smisla i svrhe u poslu:** Kada posao ima veći smisao i svrhu, vjerojatnije je da će zaposlenik biti motiviran i angažiran.
- **Postavljanje jasnih i izazovnih ciljeva:** Definiranje specifičnih ciljeva i planiranje kako ih postići može pružiti smjer i svrhu te povećati motivaciju.
- **Usmjeravanje na vlastite snage:** Fokusiranje na osobne snage umjesto slabosti može potaknuti motivaciju i omogućiti bolje rezultate.
- **Refleksija i praćenje emocija:** Svijest o vlastitom emocionalnom stanju može pomoći u prepoznavanju niske motivacije i uzroka toga stanja.
- **Nagrade za postignuća:** Slavljenje napretka i malih pobjeda može pomoći u održavanju motivacije i fokusa na ciljeve.

Golemanov model emocionalne inteligencije nudi važne uvide u različite aspekte emocionalnih kompetencija i njihov utjecaj na uspjeh u životu i na radu. Razumijevanje i razvoj vještina poput samosvijesti, samoregulacije i samomotivacije ključni su za profesionalni i osobni uspjeh, a njihovo usavršavanje doprinosi učinkovitijem funkcioniranju u poslovnom okruženju (tablica 2).

**Tablica 1. Golemanov model emocionalne inteligencije - pet dimenzija i 25 kompetencija**

Samosvijest	Samoregulacija	Samomotivacija	Empatija	Društvene vještine
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emocionalna samosvijest</li> <li>• Točna samoprocjena</li> <li>• Povjerenje u sebe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• samokontrola</li> <li>• pouzdanost</li> <li>• savjesnost</li> <li>• prilagodljivost</li> <li>• inovacija.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nagon za postignućem</li> <li>• predanost</li> <li>• inicijativa</li> <li>• optimizam.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• razumijevanje drugih,</li> <li>• razvijanje drugih,</li> <li>• uslužnu orijentaciju,</li> <li>• iskorištavanje raznolikosti i</li> <li>• politička svijest.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• utjecaj</li> <li>• komunikacija</li> <li>• upravljanje sukobima</li> <li>• vodstvo</li> <li>• stimulirati promjenu</li> <li>• stvaranje veza</li> <li>• suradnja i kooperacija</li> <li>• timske sposobnosti.</li> </ul>

Izvor: SINGH, S. ( 2004 ) *Development of a measure of emotional intelligence.*

National Academy of Psychology. 49 (2-3). str. 137.

[https://www.researchgate.net/profile/Shailendra\\_Singh34/publication/258293398\\_Development\\_of\\_a\\_Measure\\_of\\_Emotional\\_Intelligence/links/00b4952849b95f1cce00000/Development-of-a-Measure-of-Emotional-Intelligence.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Shailendra_Singh34/publication/258293398_Development_of_a_Measure_of_Emotional_Intelligence/links/00b4952849b95f1cce00000/Development-of-a-Measure-of-Emotional-Intelligence.pdf)

### 3. MOTIVACIJA

Motivacija pojedinaca unutar organizacije ključno je područje koje oblikuje radne performanse i organizacijsku dinamiku. Ljudske potrebe, koje variraju među pojedincima, igraju ključnu ulogu u poticanju ponašanja. Potreba se može definirati kao stanje koje postaje "aktivirano" kada pojedinci osjete nedostatak u nekom aspektu života (Vesić, 2010., str. 264). Dva ključna aspekta potreba su posebno relevantna za razumijevanje motivacije. Prvo, kada je određena potreba aktivirana, pojedinci su motivirani da je zadovolje, usmjeravajući svoje napore kako bi uklonili osjećaj nedostatka. Ranija teorija motivacije, poznata kao hedonizam, sugerirala je da su ljudi prvenstveno motivirani zadovoljiti vlastite potrebe, tražeći zadovoljstvo i izbjegavajući bol. Iako je ova teorija s vremenom nadomještena složenijim teorijama, ona i dalje naglašava ideju da potrebe usmjeravaju motivacijsko ponašanje. Drugo, općenito nakon što je neka potreba zadovoljena, ona prestaje biti motivacijski faktor, a druge potrebe preuzimaju primat, usmjeravajući ponašanje prema njihovom zadovoljenju (Vesić, 2010., str. 265). U poslovnom kontekstu, motivacija zaposlenika izravno je povezana s identificiranjem i zadovoljenjem njihovih potreba. Očigledne potrebe, odnosno one koje trenutno dominiraju i motiviraju pojedinca, utječu na njegov radni učinak i angažman u organizaciji. Na primjer, ako zaposlenik osjeća potrebu za priznanjem ili postignućem, ta će ga potreba poticati na postizanje ciljeva i doprinos uspješnosti organizacije. Suprotno tome, ako su osnovne potrebe poput sigurnosti ili stabilnosti ugrožene, motivacija za rad može biti oslabljena, što negativno utječe na poslovnu dinamiku (Vesić, 2010., str. 265).

Menadžeri koriste različite motivacijske tehnike kako bi potaknuli svoje zaposlenike na bolje performanse. Neke od uobičajenih tehnika uključuju postavljanje jasnih ciljeva, pružanje povratnih informacija, priznanje i nagrađivanje postignuća, te osiguravanje mogućnosti za profesionalni razvoj. Također, primjenjuju se tehnike poput osnaživanja zaposlenika, gdje se povećava njihova autonomija i odgovornost, te kreiranje poticajnog radnog okruženja koje potiče timski rad i suradnju. Ove tehnike pomažu u zadovoljavanju različitih potreba zaposlenika, što rezultira povećanom motivacijom, angažmanom i, u konačnici, boljim organizacijskim rezultatima (Buble 2000., str. 494).

Instinktivne potrebe, poput potrebe za sigurnošću i osnovnim preživljavanjem, bitne su za osiguravanje osnovnih uvjeta rada, dok se naučene potrebe, kao što su potreba za postignućem ili društvenim povezivanjem, često razvijaju kroz radno okruženje i organizacijsku kulturu. Uspješna organizacija prepoznaje raznolikost ovih potreba i primjenjuje različite motivacijske tehnike kako bi stvorila okruženje koje potiče zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika, što u konačnici pridonosi produktivnosti i učinkovitosti (Buble 2000., str. 494).

### **3.1 Teorija naučenih motivacijskih potreba**

David C. McClelland razvio je teoriju koja se usredotočuje na tri glavne motivacijske potrebe: potrebu za postignućem, potrebu za pripadnošću i potrebu za moći. McClelland je tvrdio da se ove potrebe usvajaju u djetinjstvu, ali da ih je moguće dodatno razvijati kroz život, s naglaskom na potrebu za postignućem. Motivacija je ključni čimbenik koji aktivira i usmjerava ove potrebe (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 569). Na primjer, motivacija za postignućem potiče pojedinca da postavlja ambiciozne ciljeve i traži načine da ih ostvari, što je posebno relevantno u poslovnim organizacijama gdje se uspješnost mjeri postignutim rezultatima. Motivacija za pripadnošću vodi pojedince ka stvaranju i održavanju bliskih odnosa, što je ključno za timski rad i organizacijsku koheziju. Potreba za moći, s druge strane, motivira pojedince da teže pozicijama utjecaja i kontrole, što je presudno za učinkovito vođenje i donošenje odluka unutar organizacije.

Menadžeri mogu primijeniti različite motivacijske tehnike kako bi zadovoljili ove potrebe kod zaposlenika. Postavljanje izazovnih ciljeva i omogućavanje prilika za profesionalni razvoj može potaknuti potrebu za postignućem. Stvaranje podražavajuće radne kulture i poticanje suradnje može zadovoljiti potrebu za pripadnošću. Delegiranje odgovornosti i omogućavanje zaposlenicima da preuzimaju vodeće uloge može ispuniti potrebu za moći. McClellandova teorija značajno utječe na suvremeno razumijevanje organizacijskog ponašanja, jer pruža vrijedne uvide u motivaciju zaposlenika i organizacijsku dinamiku (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 569).

### **3.2 Potreba za uspjehom**

Potreba za postignućem odnosi se na motivaciju pojedinaca da se istaknu u zadacima koje obavljaju, naročito onim koji su zahtjevni. Od tri potrebe koje je proučavao McClelland, uspjeh ima najveći utjecaj. Ova potreba varira među ljudima, čineći je i crtom ličnosti i motivacijskom izjavom. Kada se uspjeh izražava, postaje očita potreba, a ljudi s visokim uspjehom ulažu značajan trud kako bi uspjeli u zadacima koje obavljaju. Ti ljudi su poznati po tome što stalno nastoje nešto postići (McClelland, 1975., str. 20-25).

McClelland opisuje tri glavne karakteristike ljudi s visokim uspjehom: (McClelland, 1975., str. 20-25)

- 1) Osjećaju se osobno odgovornima za izvršavanje svih zadataka koji im se dodijele. Prihvaćaju zasluge za uspjeh i krivnju za neuspjeh.



- 2) Preferiraju situacije u kojima je vjerojatnost uspjeha umjerena. Nisu motivirani zadacima koji su previše laki ili iznimno teški. Preferiraju zadatke u kojima vjeruju da mogu uspjeti ako se dovoljno potrudu, ali gdje je ishod neizvjestan.
- 3) Imaju snažnu želju za povratnom informacijom o svojoj izvedbi. Aktivno traže povratne informacije, bez obzira na to implicira li informacija uspjeh ili neuspjeh.

Potreba za postignućem značajno utječe na motivaciju i emocije pojedinca. Ljudi s visokim uspjehom doživljavaju intenzivne emocionalne reakcije povezane s uspjehom ili neuspjehom u svojim zadacima. Uspjeh im donosi osjećaj zadovoljstva, ponosa i ispunjenja, dok neuspjeh može izazvati frustraciju, tugu ili ljutnju (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 571). Ove emocionalne reakcije dodatno pojačavaju njihovu motivaciju: uspjeh ih motivira da nastave težiti još većim ciljevima, dok neuspjeh može poslužiti kao poticaj za dodatni trud i usavršavanje. Ova dinamika često dovodi do stalnog traženja izazova i prilike za postizanje, čime se održava visoka razina angažmana i posvećenosti u obavljanju zadataka.

### **3.3 Potreba za pripadnošću**

Potreba za pripadnošću je druga od McClellandovih naučenih potreba. Ova potreba odražava želju pojedinca za uspostavljanjem i održavanjem toplih i prijateljskih odnosa s drugim ljudima (McClelland, 1975., str. 35-40). Kao i kod potrebe za postignućem, i pripadnošću varira u intenzitetu među pojedincima. Ljudi s visokom pripadnošću obično su vrlo društveni i skloniji su aktivnostima koje uključuju društvo drugih, poput odlaska na kuglanje s prijateljima nakon posla, umjesto da provode vrijeme kod kuće gledajući televiziju. S druge strane, ljudi s niskom pripadnošću ne ulažu toliko truda u uspostavljanje i održavanje odnosa s drugima, ali to ne znači da izbjegavaju društvo ili da ne cijene druge ljude; jednostavno im nije prioritet kao kod osoba s visokom pripadnošću.

Potreba za pripadnošću ima važne implikacije za organizacijsko ponašanje. Ljudi s visokom pripadnošću preferiraju poslove koji zahtijevaju timski rad i interakciju s kolegama (McClelland, 1975., str. 35-40). Održavanje dobrih odnosa s kolegama im je izuzetno važno, pa se stoga posebno trude postići uspjeh radne skupine, često izbjegavajući odbijanje i konflikte. Ovi zaposlenici bit će motivirani za postizanje dobrih rezultata ako drugi ovise o njihovom doprinosu. Nasuprot tome, ako zaposlenici s niskom pripadnošću obavljaju poslove u izolaciji, njihova motivacija može opasti jer rad bez društvenih interakcija ne zadovoljava njihovu potrebu za pripadnošću.

Potreba za pripadnošću također utječe na motivaciju i emocije pojedinca. Ljudi s visokom pripadnošću doživljavaju emocionalno zadovoljstvo i ispunjenje kada su

povezani s drugima i imaju pozitivne odnose. S druge strane, izolacija i nedostatak društvenih interakcija mogu izazvati osjećaj usamljenosti, nezadovoljstvo i smanjenu motivaciju (McClelland, 1975., str. 35-40). Ove emocionalne reakcije dodatno utječu na njihov angažman i uspješnost u obavljanju zadataka. Učinkoviti menadžeri trebali bi pažljivo procijeniti razinu pripadnosti kod svojih zaposlenika i rasporediti ih na poslove koji odgovaraju njihovim potrebama za socijalnom interakcijom. Zaposlenici s visokom pripadnošću najbolje funkcioniraju na poslovima koji omogućuju timski rad i redovite interakcije, dok su poslove koji se mogu obavljati samostalno prikladniji za zaposlenike s niskom pripadnošću, koji su manje skloni frustraciji u takvim okolnostima.

### **3.4 Potrebe za moći**

Treća od McClellandovih naučenih potreba je potreba za moći, koja se odnosi na motivaciju za kontrolom stvari, posebice drugih ljudi. Ova potreba odražava želju za utjecajem i odgovornošću prema drugima. Zaposlenik koji je često pričljiv, izdaje naredbe i često se svađa može biti motiviran potrebom za moći nad drugima. Zaposlenici s visokom moći mogu biti od koristi organizacijama jer često pokazuju snažnu učinkovitost u svom ponašanju. Međutim, njihova potreba za moći ponekad može dovesti do problema, jer osoba s visokom moći može pokušati uvjeriti druge da rade stvari koje nisu u interesu organizacije. McClelland razlikuje "dva lica moći". Prvi tip tragača za moći je onaj koji teži osobnoj moći. Ovi pojedinci žele dominirati i kontrolirati druge, često kako bi ostvarili svoje vlastite interese, bez obzira na dobrobit organizacije (McClelland, 1975., str. 50-55). Oni "grade carstva" i nastoje ih očuvati.

S druge strane, drugi tip željan moći traži društvenu moć. Ovi pojedinci teže utjecaju na radnu skupinu kako bi postigli ciljeve grupe, a ne samo osobne ciljeve (McClelland, 1975., str. 50-55). Oni se usredotočuju na ispunjavanje odgovornosti prema organizaciji i motivirani su da utječu na druge kako bi ostvarili grupne ciljeve. Prema McClellandu, visoka potreba za društvenom moći je ključan motivator uspješnih menadžera. Dok visoka potreba za postignućem može biti važna, ponekad može rezultirati prekomjernom brigom za osobni uspjeh na račun uspjeha organizacije. Potreba za pripadnošću doprinosi menadžerskom uspjehu samo u situacijama kada je održavanje dobrih odnosa unutar grupe jednako važno kao i usmjeravanje drugih prema grupnim ciljevima.

Potreba za moći utječe na motivaciju i emocije pojedinca na nekoliko načina. Ljudi s visokom moći često doživljavaju emocionalno zadovoljstvo i ispunjenje kada imaju priliku utjecati na druge i preuzeti odgovornost. Uspjeh u ostvarivanju kontrole i utjecaja može donijeti osjećaj ponosa i uspjeha. S druge strane, neuspjeh u ostvarivanju moći

može izazvati frustraciju, ljutnju ili osjećaj bezvrijednosti (McClelland, 1975., str. 50-55).

Ove emocionalne reakcije mogu dodatno pojačati njihovu motivaciju da nastave težiti većem utjecaju i odgovornosti, bilo u smislu osobne moći ili društvene moći. Stoga je važno da organizacije postavljaju zaposlenike s visokom moći na menadžerske pozicije koje omogućuju zadovoljenje njihove potrebe za društvenom moći, čime se osigurava da njihova motivacija i energija doprinosi uspjehu organizacije, umjesto da se usmjeri na osobnu dominaciju koja može biti štetna za organizaciju.

### **3.5 Integracija svih potreba**

U konačnici, uspješna integracija svih triju potreba — moći, pripadnosti i uspjeha — može značajno poboljšati motivaciju i emocionalno stanje pojedinca. Kada su ove potrebe usklađene, pojedinci često doživljavaju visoku razinu zadovoljstva i ispunjenja, što pozitivno utječe na njihovu učinkovitost i angažman u radu.

**Potreba za moći i potreba za pripadnošću** mogu biti isprepletene u smislu da osobe s visokim potrebama za moći koje također teže pripadnosti mogu koristiti svoju moć kako bi uskladili svoje ciljeve s potrebama drugih u timu. Ovo može rezultirati jačanjem timskih odnosa i boljim međusobnim razumijevanjem, što može povećati kolektivnu motivaciju i uspjeh. Na primjer, menadžer s visokom potrebom za društvenom moći može usmjeriti svoje napore na izgradnju snažnih timskih odnosa, što može poboljšati radnu atmosferu i produktivnost grupe. S druge strane, ako potreba za moći preteže nad potrebom za pripadnošću, može doći do konflikata i narušavanja odnosa unutar tima, što može smanjiti ukupnu motivaciju i učinak (McClelland, 2018., str. 161-167).

**Potreba za moći i potreba za uspjehom** mogu se ispreplesti tako što pojedinci s visokim potrebama za moći često koriste svoju poziciju i utjecaj kako bi ostvarili osobne ili grupne ciljeve. Uspjeh u ostvarivanju ciljeva može biti vidljiviji i priznati u okruženju gdje je moć dobro integrirana s težnjom za postizanjem. Ako pojedinac s visokim potrebama za moći može koristiti svoj utjecaj za postizanje izazovnih ciljeva, to može donijeti veliko zadovoljstvo i osjećaj ponosa. Nasuprot tome, ako su ciljevi uspjeha u suprotnosti s potrebom za moći, pojedinci mogu doživjeti frustraciju i smanjenu motivaciju zbog neuspjeha u ostvarivanju svojih ciljeva ili u ostvarivanju kontrole (McClelland, 2018., str. 161-167).

**Potreba za pripadnošću i potreba za uspjehom** također mogu biti isprepletene. Pojedinci s visokim potrebama za pripadnošću često se motiviraju kroz odnose i uspjeh

tima, dok oni s visokim potrebama za uspjehom teže osobnim postignućima i izazovima. Ako se ove dvije potrebe usklade, uspjeh tima može pružiti emocionalno zadovoljstvo i osjećaj ispunjenja, dok osobna postignuća mogu povećati samopouzdanje i motivaciju za daljnje uspjehe. Ako se potrebe za pripadnošću i uspjehom ne usklade, može doći do osjećaja stresa i nezadovoljstva, jer pojedinci mogu osjećati da se njihovi osobni ciljevi sukobljavaju s potrebom za održavanjem pozitivnih odnosa unutar tima (McClelland, 2018., str. 161-167). Sve tri potrebe su međusobno povezane i mogu se međusobno podržavati ili sukobljavati, ovisno o situaciji i kako se pojedinci nose s tim potrebama. Ključno je za pojedince i organizacije razumjeti kako ove potrebe utječu jedna na drugu kako bi se osiguralo optimalno motivacijsko i emocionalno stanje. Integracija svih triju potreba na uravnotežen način može dovesti do visoke razine angažmana, zadovoljstva i uspjeha, dok njihova neusklađenost može uzrokovati konflikte, frustracije i smanjenu učinkovitost.

#### **4. MATERIJALNO I NEMATERIJALNO NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIKA KAO OBLIK MOTIVACIJE**

Motiviranje u menadžmentu podrazumijeva sposobnost vodstva da potakne, usmjeri i održi visoku razinu entuzijazma među zaposlenicima za obavljanje zadataka i ostvarivanje ciljeva organizacije. Kada je motivacija ispravno primijenjena, može značajno poboljšati radne rezultate i kvalitetu rada.

Postoje dva glavna pristupa motivaciji: regulatorni i svrhoviti. Regulatorni pristup fokusira se na fiziološke potrebe i osnovne procese, dok je svrhoviti usmjeren na postizanje ciljeva. Ovaj drugi pristup naglašava ponašanje koje vodi ostvarenju ciljeva za koje pojedinci smatraju da su najvrjedniji. Ključni elementi motiviranja zaposlenika uključuju materijalno i nematerijalno nagrađivanje. Materijalno nagrađivanje, poput plaće, bonusa ili drugih financijskih poticaja, ima izravan utjecaj na zaposlenikovu motivaciju jer zadovoljava osnovne potrebe i pruža osjećaj sigurnosti. S druge strane, nematerijalno nagrađivanje, poput priznanja, pohvala, prilika za razvoj ili fleksibilnog radnog vremena, igra važnu ulogu u zadovoljstvu zaposlenika i njihovoj dugoročnoj predanosti organizaciji. Kombinacija ovih pristupa omogućava radnicima da se osjećaju cijenjeno i motivirano, ne samo kroz financijske beneficije, već i kroz osobno ispunjenje i profesionalni razvoj (Buntak., et al., 2013., str. 56).

Kako bi organizacija bila uspješna, ključno je osigurati zadovoljstvo zaposlenika kroz pravilne motivacijske strategije, uključujući oba tipa nagrađivanja. Tako zaposlenici, uz svoje vještine i znanja, daju svoj maksimum kada su i materijalno nagrađeni i prepoznati za svoj trud na nematerijalan način. Motivacija se odnosi na unutarnje poticaje koji oblikuju ponašanje. Istraživanja pokazuju da su zadovoljni i motivirani radnici presudni za ostvarivanje organizacijskih ciljeva. Iako se motivacija teško može točno izmjeriti, njezini učinci vidljivi su kroz predanost, ustrajnost i radnu učinkovitost zaposlenika. Cilj motivacije je poboljšanje kvalitete života unutar organizacije i postizanje konkurentske prednosti. Menadžeri, stoga, moraju razumjeti različite aspekte ljudske osobnosti i motivacijske teorije kako bi mogli prilagoditi svoje metode motiviranja, koristeći i materijalne i nematerijalne nagrade ovisno o situaciji u kojoj se organizacija nalazi (Buntak., et al., 2013., str. 56).

#### 4.1 Materijalno nagrađivanje

Materijalna, odnosno financijska kompenzacija, sastoji se od različitih oblika motivacije usmjerenih na poboljšanje materijalnog položaja zaposlenika i osiguravanje financijskih nagrada za njihov rad. S obzirom na stupanj neposrednosti financijskih primanja, postoje dvije osnovne vrste financijskih kompenzacija: (Buntak., et al., 2013., str. 56)

- izravni financijski dobici koje zaposlenik prima u obliku novca
- neizravni materijalni dobici koji poboljšavaju životni standard zaposlenika, a ne isplaćuju se kroz plaću ili novčane oblike.

Financijska motivacija jedan je od ključnih čimbenika u motivacijskim praksama unutar organizacije. Ona je pod neposrednim utjecajem politike i prakse organizacije te uključuje promociju, statusne simbole, stimulacije, plaće i druge materijalne naknade. Mehanizam raspodjele ovih nagrada uvelike ovisi o specifičnim politikama koje organizacija primjenjuje (Buntak., et al., 2013., str. 60). U nastavku se u tablici 1. prikazuje klasifikacija materijalnih kompenzacija.

Tablica 2. Klasifikacija materijalnih kompenzacija

	IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
POJEDINAC	<ul style="list-style-type: none"><li>• Plaće</li><li>• Bonusi</li><li>• Naknade za rad na projektima</li><li>• Naknada za širenje znanja</li><li>• Naknade za inovacije</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stipendije i školarine</li><li>• Slobodni dani</li><li>• Poslovni automobil</li><li>• Profesionalna odjeća</li><li>• Dodatni mirovinski program</li></ul>
PODUZEĆE	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bonusi vezani uz rezultate i dobitke</li><li>• Udio u profitu</li><li>• Udio u vlasništvu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mirovinsko osiguranje</li><li>• Zdravstvena zaštita</li><li>• Životna i druga osiguranja</li><li>• Naknade za nezaposlenost</li><li>• Obrazovanje</li><li>• Godišnji odmori</li><li>• Skrb o djeci</li></ul>

Izvor: Bahtijarević - Šiber F., *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 614.

Materijalna kompenzacija uključuje različite oblike motivacije koji služe za poboljšanje materijalnog stanja zaposlenika, čime se povećava njihova učinkovitost na radnom mjestu. S obzirom na neposrednu vezu s materijalnim odnosima, postoje dvije glavne vrste financijskih naknada: izravne ekonomske koristi, poput novca, te neizravne materijalne koristi koje imaju za cilj poboljšati životni standard zaposlenika na način koji ne uključuje izravne financijske isplate.

Materijalna motivacija jedan je od ključnih elemenata organizacijske prakse usmjerene na motivaciju zaposlenika. Ona je pod izravnim utjecajem politike i praksi organizacije, uključujući promocije, statusne simbole, stimulacije, plaće i druge materijalne naknade. Mehanizam raspodjele nagrada unutar organizacije ovisi o specifičnim politikama koje se provode (Buntak., et al., 2013., str. 60).

## **4.2 Plaća kao faktor materijalne motivacije**

Novac je jedan od najčešće korištenih motivatora za radnike u gotovo svim profesijama. Međutim, ako se plaća koristi kao sredstvo za povećanje produktivnosti, postaje jasno da ne vodi svako povećanje plaće i do porasta produktivnosti. Iz tog razloga, važno je pratiti kako materijalni faktori utječu na učinkovitost pojedinačnog rada i radni učinak.

Novac je jedan od najstarijih i najočiglednijih načina motiviranja radnika, te istodobno najuniverzalniji. Iako je novac snažan motivator, njegov utjecaj na rad i radne odnose sve je više u fokusu zbog složenosti njegovog djelovanja. Kada se plaća postavi u izravnu funkciju povećanja radne produktivnosti, postaje očigledno da svako povećanje plaće ne donosi nužno i veći učinak (Buntak., et al., 2013., str. 61). "Stoga je potrebno razumjeti i pratiti utjecaj materijalnih faktora i sustava plaćanja na učinkovitost individualnog rada i postizanje rezultata. Stoga je stvoren sistem djelovanja materijalnog faktora i sistema plaćanja na efikasnosti individualca, rada i radnog učinka na način": (Buntak., et al., 2013., str. 61)

- materijalne nagrade moraju biti povezane uz one pokazatelje radnoga izvršenja na koje pojedinac može utjecati, a radni standardi moraju biti ostvarivi
- mora postojati jasna veza između rezultata rada i nagrada
- sistem nagrađivanja mora se zasnivati više na pozitivnim nego na negativnim posljedicama radnoga ponašanja
- povećanje materijalne naknade mora biti dovoljno veliko da opravda dodatni napor koji se ulaže

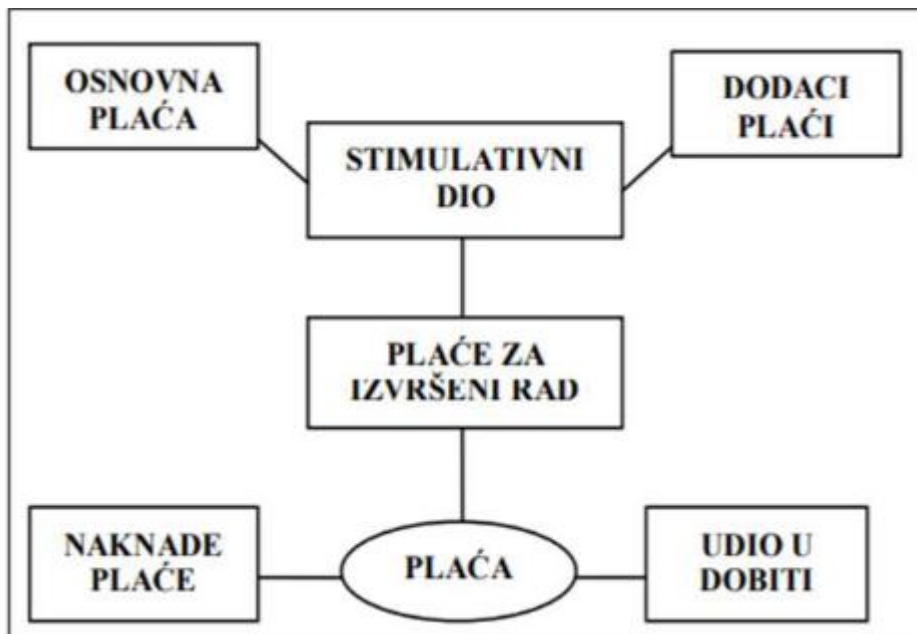
- povećanje plaće mora izravno i neposredno slijediti povećanje radnoga učinka i poboljšanje radne uspješnosti
- materijalne naknade moraju biti odgovarajuće uloženom radu i pravedne u usporedbi s drugima

Razlike u plaći između dobrih i loših radnika moraju biti značajne da bi stimulirale dobar rad. Kompenzacije kao ukupne naknade koje zaposlenici dobivaju za svoj rad u poduzeću vezane su uz rezultate rada, a neke već uz samu pripadnost poduzeću. Sve se naknade javljaju u tri vida: (Buntak., et al., 2013., str. 61-62)

- 1) plaće
- 2) nagrade
- 3) beneficije.

Plaća kao "svota novaca koju je poslodavac dužan isplatiti osobi u radnom odnosu za rad što ga je ona za određeno vrijeme obavila za njega" sastoji se od pet osnovnih komponenti: osnovna plaća, stimulativni dio plaće, dodatci, naknade i udio u dobiti što (Buntak., et al., 2013., str. 61-62) prikazuje slika 1.

**Slika 1. Komponente plaće**



Izvor: Buntak, K., Droždek, I., i Kovačić, R. *Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima*, Tehnički glasnik 7, 2013., str. 61.



### 4.3 Nematerijalno nagrađivanje

Mnogi menadžeri često pogrešno vjeruju da je novac glavni motivacijski faktor. Iako je novac jedan od najčešće korištenih načina motivacije, nije uvijek učinkovit koliko menadžeri očekuju. Nematerijalne nagrade često su složenije jer se mogu primijeniti na različite načine, što otežava njihovu klasifikaciju. Svaka aktivnost koja pozitivno utječe na intelektualno, emocionalno ili fizičko stanje zaposlenika, a ne uključuje materijalnu nagradu, smatra se dijelom nematerijalnog nagrađivanja (Nukić, 2017., str. 638).

Neki od načina nematerijalne motivacije uključuju priznanja, osobni pristup zaposlenicima, pa čak i novac. Osnovna motivacijska osnova je da zaposlenik uživa u svom poslu i pronalazi zadovoljstvo u njegovom obavljanju. Kada zaposlenik voli ono što radi, bit će motiviran za daljnji napredak i usavršavanje. Neovisno o proračunu, motivacija zaposlenika može se potaknuti jednostavnim gestama poput osmijeha, pohvale ili ohrabrenja (Buntak., et al., 2013., str. 214). Stručnjaci u području ljudskih resursa često naglašavaju da priznanje za uloženi trud ponekad ima veći učinak od novčane nagrade. U praksi, to može biti jednostavno "hvala" za dobro obavljen posao, pisana pohvala ili javno priznanje na sastanku pred kolegama. U velikim kompanijama, gdje menadžeri vode brojne zaposlenike, može biti izazovno zapamtiti imena svih zaposlenika, no osobni pristup, poput obraćanja imenom, može imati značajan utjecaj. Također, pamćenje rođendana ili obljetnica zaposlenika pokazuje pažnju i priznanje (Buntak., et al., 2013., str. 218). Za potpuno zadovoljstvo zaposlenika na radnom mjestu nisu dovoljne samo materijalne nagrade. Materijalne kompenzacije zadovoljavaju osnovne potrebe, no potrebe višeg reda, poput pripadnosti, sreće i statusa, imaju dugoročniji značaj za zaposlenika. Naravno, te potrebe treba nadopuniti materijalnim nagrađivanjem. Zaposlenike motivira i sam posao, način na koji je organiziran te mogućnost samostalnog donošenja odluka. Postoje tri načina za poboljšanje dizajna posla: rotacija posla, koja uključuje premještanje zaposlenika s jednog radnog mjesta na drugo kako bi se izbjegla monotonija i zamor; proširenje posla, koje podrazumijeva dodavanje novih zadataka kako bi posao bio raznovrsniji; te obogaćivanje posla, koje uključuje dodavanje odgovornijih zadataka i veću samostalnost pri odlučivanju o radu (Buntak., et al., 2013., str. 218).

Uz ove pristupe, u teoriji se naglašavaju i druge dimenzije nematerijalnog nagrađivanja, poput povećanja osjećaja dostojanstva i zadovoljstva zbog obavljenog posla, poboljšanja fizičkog zdravlja, intelektualnog razvoja, emocionalne zrelosti te poticanja konstruktivnih socijalnih veza. Razumijevanje važnosti radnika u poslovanju ključno je za uspjeh bilo koje organizacije. Bez obzira na to koliko su izvrsne kompanije, ključno je napomenuti da svi zaposlenici doprinose poslovanju i da zadovoljstvo radnika igra ključnu ulogu u njihovoj produktivnosti i učinkovitosti.

Istraživanja sugeriraju da nezadovoljni radnici često ne postižu najbolje rezultate i skloniji su promjeni posla, dok zadovoljan radnik, koji se osjeća ugodno u svom radnom okruženju, može značajno poboljšati rezultate i doprinosti organizaciji s velikim entuzijazmom (Buntak., et al., 2013., str. 218).

## 5. PRIMJER UPRAVLJANJA EMOCIJA I NAGRAĐIVANJA NA CENTINERA RESORT d.o.o.

Centinera resort (Centinera resort d.o.o.), smješten je u Banjolama, Indije 1, obiteljsko je poduzeće koje se više od 20 godina bavi ugostiteljskom djelatnošću. Što se tiče samih smještajnih kapaciteta resort nudi hotele, apartmane, mobilne kućice, lotove za kampere te šatore te ima smještajne kapacitete za primiti preko tisuću ljudi. Od usluga se nudi noćenje sa doručkom i polupansion (BB i HB), te u sklopu resorta postoje dva plažna objekta od kojeg je jedan Bistro bar, a drugi je plažni Caffè bar s uslugama pića. Što se tiče organizacijske strukture poduzeća, postoje tri člana uprave, nadalje na ključnim pozicijama zaposleno je 10 menadžera koji upravljaju svojim timovima. Resort u ljetnoj sezoni zapošljava preko sto radnika, među kojima više od polovice su stalni sezonci.

Kada vlasnici ili menadžeri učinkovito upravljaju svojim emocijama i pokazuju visoku razinu emocionalne inteligencije, stvara se pozitivno radno okruženje za zaposlenike. Smirenost, razumijevanje i empatija koje pružaju mogu značajno smanjiti stres i povećati zadovoljstvo radnika. Zadovoljni i emocionalno poticani radnici često pokazuju veću motivaciju i angažman, što se odražava u kvaliteti usluge koju pružaju gostima resorta. Kroz otvorenu komunikaciju i podršku, zaposlenici se osjećaju cijenjeni i poštovani, što poboljšava timsku suradnju i smanjuje fluktuaciju osoblja. Emocionalna inteligencija također pomaže u rješavanju konflikata i donošenju odluka koje su u najboljem interesu svih uključenih. Kroz razumijevanje potreba i osjećaja zaposlenika, menadžeri i vlasnici mogu uspostaviti bolje strategije za upravljanje i razvoj tima, što doprinosi dugoročnom uspjehu te poboljšanja iskustva gostiju Centinera resorta

U Centinera resortu radim već 9 godina, a na temelju stečenog iskustva može se zaključiti da emocije i emocionalna inteligencija imaju ključnu ulogu u oblikovanju radne atmosfere i uspjeha poslovanja te samim time i rješavanja konflikta. U nastavku će se, temeljem praktičnog iskustva i proučavanja ove teme, dati osvrt na BarOnov i Golemanov model u praksi.

### 5.1 BarOnov model u praksi

**Unapređenje vođenja:** U menadžmentu Centinera resorta, emocionalna inteligencija ima ključnu ulogu u poboljšanju iskustva gostiju. Razumijevanje i upravljanje emocijama omogućava menadžeru da učinkovitije identificira i zadovolji potrebe tima. Primjenom empatije, moguće je prepoznati i adekvatno reagirati na emocionalne potrebe zaposlenika i gostiju. Osim toga, samoregulacija doprinosi održavanju

profesionalnog i smirenog stava u stresnim situacijama, što omogućava timu da se usredotoči na pružanje visoke razine usluge.

**Poboljšanje komunikacije:** Razumijevanje i izražavanje emocija doprinosi jasnijoj i učinkovitijoj komunikaciji unutar tima. Korištenjem emocionalne inteligencije, moguće je izgraditi jače odnose s kolegama te unaprijediti koordinaciju i suradnju unutar tima. To omogućava da svi aspekti gostoljubivosti budu usklađeni, te da se potrebe gostiju prepoznaju i da se brzo i precizno pristupi njihovom ispunjavanju.

**Odabir kandidata:** Prilikom selekcije novih članova tima, posebna pažnja posvećuje se procjeni njihove emocionalne inteligencije. BarOnov model koristi se kao alat za procjenu ključnih komponenti emocionalne inteligencije, uključujući sposobnost upravljanja emocijama i interpersonalne vještine. Tijekom intervjua promatraju se reakcije kandidata na hipotetske stresne situacije te njihovi pristupi rješavanju konflikata u timu. Kandidati koji pokazuju visoku razinu samosvijesti i empatije, ključnih aspekata BarOnovog modela, smatraju se prikladnijima za rad u dinamičnom okruženju, gdje su brze reakcije i timska kohezija od velikog značaja.

**Kultura podrške:** Razvoj kulture u kojoj se emocionalna inteligencija cijeni i primjenjuje za poboljšanje radne atmosfere ključan je element uspješnog upravljanja. Redovita organizacija radionica i seminara o emocionalnoj inteligenciji doprinosi stvaranju podražavajućeg i suradničkog radnog okruženja. Time se potiče pozitivna atmosfera unutar tima, što se pozitivno odražava na kvalitetu usluge pružene gostima.

**Rješavanje konflikata:** Primjena emocionalne inteligencije u upravljanju i rješavanju konflikata unutar tima omogućava održavanje pozitivne radne atmosfere i smanjenje fluktuacije zaposlenika. Ova vještina doprinosi izgradnji stabilnog i kohezivnog tima, što izravno utječe na ukupni uspjeh resorta.

**Motivacija zaposlenika:** Razumijevanje i primjena principa emocionalne inteligencije pomaže u motivaciji zaposlenika. Nagrade i priznanja prilagođavaju se njihovim emocionalnim potrebama i očekivanjima, što doprinosi održavanju angažiranosti i posvećenosti radu.

**Podrška i razvoj:** Pružanje emocionalne podrške i mogućnosti za osobni i profesionalni razvoj značajno poboljšava zadovoljstvo zaposlenika i njihovu

angažiranost. Kontinuiranim ulaganjem u njihov razvoj doprinosi se njihovom zadovoljstvu i lojalnosti, što se odražava u kvaliteti usluge koju pružaju gostima.

## 5.2 Golemanov model u praksi

**Unapređenje vođenja:** U menadžmentu resorta koristi se Golemanov model emocionalne inteligencije kako bi se unaprijedile voditeljske vještine. Ovaj model naglašava važnost samosvijesti, samoregulacije, empatije i socijalnih vještina. Samosvijest omogućava razumijevanje vlastitih emocija i njihova utjecaja na odluke i ponašanje. S druge strane, samoregulacija pomaže u održavanju smirenosti i kontroli reakcija u stresnim situacijama, čime se osigurava profesionalan i smiren stav koji doprinosi mirnoj radnoj atmosferi.

**Poboljšanje komunikacije:** Golemanov model također stavlja naglasak na socijalne vještine i empatiju. Kroz empatiju, moguće je bolje razumjeti emocionalne potrebe tima i gostiju, što omogućava jasniju i učinkovitiju komunikaciju. Primjenom ovih vještina, jačaju se odnosi unutar tima te se poboljšavaju koordinacija i suradnja, što doprinosi besprijekornom iskustvu gostiju.

**Odabir kandidata:** Prilikom odabira novih članova tima, primjenjuju se principi Golemanovog modela za procjenu emocionalne inteligencije kandidata. Traže se kandidati koji pokazuju visoku razinu empatije i socijalnih vještina, što je ključno za uspješno funkcioniranje u dinamičnom okruženju resorta. Visoka emocionalna inteligencija doprinosi boljem upravljanju stresom i učinkovitijem timskom radu, što direktno utječe na kvalitetu usluge pružene gostima.

**Podrška i razvoj:** Pružanje emocionalne podrške i mogućnosti za osobni i profesionalni razvoj, temeljenih na Golemanovim principima, poboljšava zadovoljstvo zaposlenika i njihovu angažiranost. Kontinuirano ulaganje u njihov razvoj ne samo da doprinosi njihovom zadovoljstvu, već i poboljšava kvalitetu usluge koju pružamo našim gostima.

**Kultura podrške:** U menadžmentu se potiče stvaranje kulture u kojoj su vještine emocionalne inteligencije cijenjene i primjenjuju se za poboljšanje radne atmosfere. Organiziraju se radionice i seminari koji se fokusiraju na Golemanov model, s ciljem promicanja samosvijesti, empatije i socijalnih vještina među zaposlenicima. Ovaj pristup doprinosi stvaranju podržavajućeg i suradničkog radnog okruženja.

**Rješavanje konflikata:** Korištenje Golemanovih principa za upravljanje i rješavanje konflikata omogućava održavanje pozitivne radne atmosfere. Razvijanje socijalnih vještina doprinosi učinkovitom rješavanju nesuglasica i održavanju harmoničnog radnog okruženja, što smanjuje fluktuaciju zaposlenika i jača stabilnost tima.

**Motivacija zaposlenika:** Primjenom Golemanovog modela emocionalne inteligencije moguće je bolje motivirati zaposlenike. Razumijevanje njihovih emocionalnih potreba i prilagodba nagrada i priznanja tim potrebama pomažu u održavanju angažiranosti i posvećenosti. Ovaj pristup povećava zadovoljstvo i motivaciju unutar tima.

### 5.3 Motivacija u praksi

Ove tehnike se primjenjuju u motivaciji radnika Centinera resorta:

#### 1) Priznanje i pohvala

Redovito se prepoznaju i pohvaljuju trud i postignuća zaposlenika. Usmena pohvala se izražava svakodnevno, a za značajne uspjehe organiziraju se formalna priznanja. Cilj je da se svaki član tima osjeća cijenjenim za svoj rad.

#### 2) Razvoj i edukacija

Organiziraju se obuke i radionice za unapređenje vještina i znanja zaposlenika. Pružaju se prilike za profesionalni razvoj kako bi se investiralo u njihov rast i pokazalo da se cijeni njihov uspjeh. Samim time radnici budu prijavljeni na tečajeve i radionice iz svojih područja, kako bi usavršavali i unaprjeđivali svoje znanje. Jedan od primjera koji se nedavno odvio jest da su pizza majstori Centinera resorta bili su prijavljeni na "Talijansku školu Pizzaiola" koja se odvila 01. listopada 2024. u Volmam, Općina Medulin, gdje su pizza majstori iz prve ruke učili kako napraviti klasičnu talijansku pizzu poput margerite, buffaline i capriccosu. Predavanje je vodio pizza majstor Graziano Bertuzzo sa svojim dugogodišnjim iskustvom.

### 3) **Mogućnosti za napredovanje**

Stvaraju se jasne putanje za karijerni napredak, a zaposlenicima se pružaju prilike za napredovanje unutar resorta. Osigurava se da zaposlenici vide mogućnosti za rast, a potiče ih se da se posvete svojim zadacima.

### 4) **Fleksibilnost**

Nudi se fleksibilnost u radnom vremenu i rasporedu kada je to moguće. Ova fleksibilnost pomaže zaposlenicima da održe ravnotežu između posla i privatnog života, smanjujući stres i povećavajući zadovoljstvo.

### 5) **Pozitivna radna atmosfera**

Poticanje timske suradnje i organiziranje društvenih događaja i aktivnosti pomaže u stvaranju prijateljskog i radnog okruženja. Time se jača timski duh i poboljšava radna atmosfera.

### 6) **Autonomija i odgovornost**

Zaposlenicima se daje autonomija u obavljanju zadataka i odgovornost za odluke koje donose. Ova sloboda omogućuje im preuzimanje inicijative i osjećaj važnosti.

### 7) **Emocionalna podrška**

Razvija se emocionalna inteligencija kako bi se bolje razumjele potrebe i osjećaji zaposlenika. Aktivno slušanje i empatija pomažu u izgradnji povjerenja i poboljšanju motivacije.

Ove tehnike koriste se za stvaranje radnog okruženja u kojem se zaposlenici osjećaju cijenjenima, motiviranima i angažiranima, što doprinosi uspjehu resorta.

## **5.4 Materijalno i nematerijalno nagrađivanje u praksi**

Nagrade za radnike koriste se na materijalne i nematerijalne načine kako bi se motivirali i cijenili trud zaposlenika. Evo kako se to provodi:

### **1) Bonusi i povećanja plaće**

Redovito se dodjeljuju bonusi za postignute ciljeve i izvrsne rezultate. Također, dolazi do povećanja plaće kao priznanja za dugotrajan trud i uspjeh. Jedan od primjera je taj da tokom sezone bile su zaposlene dvije servirke koje su radile u Buffet baru te je njihova uloga bila da čiste stolove, nose hranu, pomažu konobarima te sve što dolazi uz tu poziciju. Centinera resort je vidjela veliki trud i napor te što je najbitnije volju, te im je dodijelila 150 eura veću plaću od početne i zahvalila im se za trud i vrijednost što je potaknulo motivaciju ne samo servira već i ostalih zaposlenika.

### **2) Pokloni i nagrade**

Organiziraju se različiti pokloni, poput vaučera za restorane ili proizvoda koji su relevantni za interese zaposlenika. Ovi pokloni predstavljaju znak zahvalnosti za njihov rad i doprinos.

### **3) Povećanje bonusnih prilika**

Za iznimne rezultate ili inicijativu nude se dodatni bonusi ili posebne financijske nagrade koje motiviraju zaposlenike da se trude i premaše očekivanja.

### **4) Pohvala i priznanje**

Redovito se izražava zahvalnost i pohvala za dobro obavljen posao, kako usmeno tako i pisanim priznanjima. Ovo pomaže zaposlenicima da se osjećaju cijenjenima i motiviranima.

### **5) Razvojne prilike**

Pružaju se prilike za profesionalni razvoj i obuku, što zaposlenicima omogućuje unapređenje vještina i napredovanje u karijeri. Ovaj pristup pomaže im da rastu i razvijaju se u svom poslu.



## 6) **Fleksibilnost u rasporedu**

Nudi se fleksibilnost radnog vremena ili mogućnost rada od kuće kada je to moguće. Ovo doprinosi boljoj ravnoteži između posla i privatnog života.

Ove materijalne i nematerijalne nagrade pomažu u održavanju visoke motivacije i zadovoljstva među zaposlenicima, što doprinosi uspjehu i pozitivnom okruženju u resortu.

## 6. ZAKLJUČAK

Emocionalna inteligencija, koja obuhvaća prepoznavanje i upravljanje vlastitim emocijama te emocijama drugih, postaje temelj uspjeha menadžera. Ona omogućuje bolje razumijevanje emocionalnih potreba zaposlenika, što doprinosi izgradnji pozitivnih odnosa i stvaranju poticajnog radnog okruženja. Motivacija zaposlenika izravno je povezana s prepoznavanjem njihovih potreba. Menadžeri koji uspješno identificiraju i prilagode metode motivacije mogu poboljšati rezultate organizacije. Materijalne nagrade, poput plaća i bonusa, zadovoljavaju osnovne potrebe i povećavaju kratkoročnu motivaciju, dok nematerijalne nagrade, kao što su priznanja i mogućnosti za profesionalni razvoj, potiču dugoročnu angažiranost i osjećaj pripadnosti. U kontekstu vođenja, emocionalna inteligencija i motivacija nisu samo alati za postizanje poslovnih ciljeva, već i sredstvo za oblikovanje zdravije i ispunjenije radne okoline. Menadžeri koji prepoznaju i koriste emocije mogu stvoriti motivirane i povezane timove spremne za izazove.

Uspjeh Centinera resorta ovisi ne samo o kvaliteti ponude i infrastrukture, već i o učinkovitom upravljanju zaposlenicima i razvijanju pozitivnih međuljudskih odnosa. Primjena emocionalne inteligencije u vođenju tima ključna je za stvaranje motiviranih i angažiranih zaposlenika, što se izravno odražava na kvalitetu usluge i zadovoljstvo gostiju. Ulaganje u razvoj emocionalnih i socijalnih vještina unutar organizacije doprinosi dugoročnom poslovnom uspjehu, poboljšanju iskustva gostiju i jačanju konkurentne prednosti Centinera resorta na tržištu. Primjena BarOnovog modela emocionalne inteligencije omogućuje menadžerima Cetinera resorta da unaprijede različite aspekte poslovanja, uključujući liderstvo, selekciju zaposlenika i poboljšanje radne atmosfere. Ovaj model naglašava emocionalne i socijalne vještine kao ključne komponente uspješnog upravljanja. Razvijanje emocionalne inteligencije prema ovom modelu pomaže menadžerima da bolje upravljaju svojim emocijama i poboljšaju međuljudske odnose, što rezultira boljim radnim okruženjem i kvalitetom usluge. S druge strane, primjena Golemanovog modela emocionalne inteligencije donosi značajne koristi u svim aspektima poslovanja. Ovaj model fokusira se na četiri ključne komponente: samosvijest, samoregulaciju, empatiju i socijalne vještine. Razvijanje ovih vještina omogućuje stvaranje pozitivnog radnog okruženja koje poboljšava učinkovitost tima i kvalitetu usluge. Ulaganje u emocionalnu inteligenciju prema Golemanovom modelu jača organizacijsku kulturu i omogućava dugoročni uspjeh i održiv rast. Kroz kontinuirani razvoj emocionalne inteligencije, pojedinac može stvoriti radno okruženje u kojem svi članovi tima mogu postići svoj puni potencijal. Time ne samo da se poboljšavaju unutarnji procesi, već se osigurava izvanredno iskustvo za goste Cetinera Resorta, čime se također osigurava ostvarivanje dugoročnih ciljeva.

## LITERATURA

### Knjige:

1. BAHTIJAREVIĆ - ŠIBER, F. (1999.) *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
2. BUBLE, M. (2000): *Menadžment*. Split: Sveučilište u Splitu
3. GOLEMAN, D. (1997.) *Emocionalna inteligencija*. Zagreb: Mozaik knjiga.
4. MCCLELAND, D. (1975.) *Motivacija ljudi*. New York: Irvington Publishers.
5. EKMAN, P., (2003.) *Emotions Revealed: Recognizing Faces and Feelings to Improve Communication and Emotional Life*. 1st ed. New York: Times Books, Henry Holt and Company. Dostupno na: <https://zscalarts.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/01/emotions-revealed-by-paul-ekman1.pdf> (Pristupljeno: 06.09.2024.)
6. MCCLELAND, D., (1976.) *Postignuće i društvo*. New York: Irvington Publishers. [online] Dostupno na: <https://gwern.net/doc/economics/1971-mcclelland-theachievementsociety.pdf> [Pristupljeno: 10. rujna 2024.]

### Časopisi:

1. BUNTAK, K., DROŽDEK, I. i KOVAČIĆ, R. (2013). Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički glasnik*, 7(1), str. 56-63. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/101178>. (Pristupljeno 05.09.2024.)
2. NUKIĆ, Š. (2017.) Nematerijalno nagrađivanje zaposlenika: očekivanja i preferencije pripadnika generacije Y. *Ekonomska misao i praksa*, str. 637-654. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/191299>. (Pristupljeno 05.09.2024.)
3. MIOKOVIĆ KAPETINIĆ, N. (2024.) Materijalno i nematerijalno nagrađivanje zaposlenika kao oblik motivacije. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 13(2), str. 52-58. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/clanak/422561>, (Pristupljeno 10.09.2024.)

4. MRAOVIĆ, B. (2009.) Strategije motivacije zaposlenika: Teorije i praksa. *Poslovna ekonomija*, 7(2), str. 45-59. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/45002>. (Pristupljeno 16.09.2024.)
5. BUNTAK, K., DROŽDEK, I. i KOVAČIĆ, R. (2013.) Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički glasnik*, 7, str. 56-63. Slika na str. 61. Dostupno na : <https://hrcak.srce.hr/101178>. (Pristupljeno 16.09.2024.)
6. ILIĆ, E. (2008.) Emocionalna inteligencija i uspješno vođenje. *Ekonomski pregled*, 59(9-10), str. 576-592. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/45002>. (Pristupljeno 24.09.2024.)
7. DOE, J. (2024.) Kritički pregled i usporedba Maslowove, Herzbergove i McClellandove teorije potreba. *Časopis za psihološke teorije*, 12(3), str. 161-167. Dostupno na: <https://fujabf.org/wp-content/uploads/2018/01/Critical-Review-and-Comparism-between-Maslow-Herzberg-and-McClellands-Theory-of-Needs.pdf>. (Pristupljeno 24.09.2024.)
8. SINGH, S., (2014.) Development of a measure of emotional intelligence. *National Academy of Psychology*, 49(2-3), str 136-141. [online] Dostupno na: [https://www.researchgate.net/profile/Shailendra\\_Singh34/publication/258293398\\_Development\\_of\\_a\\_Measure\\_of\\_Emotional\\_Intelligence/links/00b4952849b95f1cce000000/Development-of-a-Measure-of-Emotional-Intelligence.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Shailendra_Singh34/publication/258293398_Development_of_a_Measure_of_Emotional_Intelligence/links/00b4952849b95f1cce000000/Development-of-a-Measure-of-Emotional-Intelligence.pdf) [Pristupljeno: 10. rujna 2024.].
9. GOMEZ, J. i FERNANDEZ, J., (2005.) Bar-Onov model emocionalne inteligencije. *Psicothema*, 17(2), str. 247-257. [online] Dostupno na: <https://www.psicothema.com/pdf/3271.pdf> [Pristupljeno: 06. rujna 2024.].
10. Bar-On, R., 2007., Bar-Onov model emocionalne inteligencije: Valjan, stabilan i primjenjiv model emocionalne inteligencije., *Organisations and People*., 14(2)., str. 27-34. Dostupno na: <https://amed.org.uk/wp-content/uploads/2022/08/OPMay2007.pdf> (Pristupljeno: 08. rujna2024.)

## Konferencije

1. VESIĆ, D., (2010.) Uloga menadžmenta u motivaciji zaposlenih. *International Scientific Conference MANAGEMENT., Kruševac, 17.-18. ožujka 2010., str. 264-270.* Dostupno na: [https://meste.org/konf/Arhiva/Man\\_2010/pdf/1\\_MenadzmentProces/VesicD.pdf](https://meste.org/konf/Arhiva/Man_2010/pdf/1_MenadzmentProces/VesicD.pdf) [Pristupljeno: 10. rujna 2024.].

### Popis tablica:

**Tablica 1.** Pet dimenzija Bar-Onovog modela emocionalne inteligencije

**Tablica 2.** Golemanova tablica emocionalne inteligencije

**Tablica 3.** Klasifikacija materijalnih kompenzacija

### Popis slika:

**Slika 2.** Komponente plaće

## SAŽETAK

U radu se istražuje ključna uloga emocija menadžera u procesu nagrađivanja radnika i njihovom motiviranju. Poseban naglasak stavljen je na to kako emocionalna inteligencija menadžera može utjecati na donošenje odluka o nagradama i priznanju postignuća zaposlenika. Istraživanje uključuje analizu različitih tipova nagrada, koje mogu biti materijalne (financijske) ili nematerijalne (priznanja, pohvale), i njihovu ulogu u povećanju zadovoljstva i angažiranosti radnika. Osim toga, rad razmatra kako emocionalne reakcije menadžera, poput empatije, podrške i poštovanja, oblikuju radnu atmosferu i kulturu unutar organizacije. Emocije radnika tokom rada također igraju značajnu ulogu u ukupnom iskustvu i produktivnosti zaposlenika. Pozitivne emocije, poput zadovoljstva i entuzijazma, mogu značajno poboljšati motivaciju radnika, povećavajući njihovu angažiranost i želju za postizanjem visokih performansi. S druge strane, negativne emocije, poput stresa ili nezadovoljstva, mogu smanjiti produktivnost i dovesti do visoke fluktuacije zaposlenika.

Motivacija radnika je ključna za održavanje njihove produktivnosti i zadovoljstva na poslu. Emocionalna povezanost sa poslom i organizacijom, koju potiče prepoznavanje i nagrađivanje postignuća, može rezultirati većim angažmanom i posvećenošću. Motivacija može biti unutarnja (potaknuta osobnim ciljevima i vrijednostima) ili vanjska (posljedica nagrada i priznanja). Efikasne strategije nagrađivanja, koje uzimaju u obzir kako materijalne tako i nematerijalne aspekte, mogu značajno utjecati na zadovoljstvo radnika i njihov osjećaj pripadnosti organizaciji. Na kraju, rad naglašava važnost kontinuirane edukacije menadžera o emocionalnoj inteligenciji i njenoj primjeni u praksi za postizanje boljih rezultata i jačanje lojalnosti zaposlenika. Razumijevanje kako emocije utječu na motivaciju radnika i radnu atmosferu omogućuje menadžerima da razviju efikasnije strategije nagrađivanja i upravljanja timovima, što doprinosi jačanju organizacijske kulture i ukupnih performansi.

Ključne riječi: emocije menadžera, nagrađivanje radnika, motivacija, radna atmosfera, emocionalna inteligencija, emocije radnika

## **SUMMARY**

The study explores the crucial role of managers' emotions in the process of rewarding employees and motivating them. Special emphasis is placed on how managerial emotional intelligence can impact decision-making regarding rewards and recognition of employees' achievements. The research includes an analysis of various types of rewards, which can be either material (financial) or immaterial (recognition, praise), and their role in increasing employee satisfaction and engagement. Additionally, the paper examines how managers' emotional responses, such as empathy, support, and respect, shape the work environment and organizational culture. Employees' emotions during work also play a significant role in their overall experience and productivity. Positive emotions, such as satisfaction and enthusiasm, can significantly enhance workers' motivation, increasing their engagement and desire to achieve high performance. Conversely, negative emotions, such as stress or dissatisfaction, can reduce productivity and lead to high employee turnover.

Employee motivation is crucial for maintaining their productivity and job satisfaction. Emotional connection to the job and organization, which is fostered by recognizing and rewarding achievements, can result in greater engagement and commitment. Motivation can be intrinsic (driven by personal goals and values) or extrinsic (resulting from rewards and recognition). Effective reward strategies, which consider both material and immaterial aspects, can significantly impact employee satisfaction and their sense of belonging to the organization. Finally, the paper highlights the importance of ongoing education for managers on emotional intelligence and its application in practice to achieve better results and strengthen employee loyalty. Understanding how emotions affect employee motivation and the work environment enables managers to develop more effective reward and team management strategies, contributing to the enhancement of organizational culture and overall performance.

**Keywords:** managers' emotions, employee rewards, motivation, work environment, emotional intelligence, employee emotions