

# Utjecaj kritike na motivaciju zaposlenika u logističkim djelatnostima

---

Vidačić, Ivan

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:755162>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-17**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

**Završni rad br. 520/TGL/2023**

**Utjecaj kritike na motivaciju zaposlenika u logističkim  
djelatnostima**

**Ivan Vidačić, 0336028607**

Varaždin, veljača 2024. godine





# Sveučilište Sjever

Odjel za Ime odjela

Završni rad br. 520/TGL/2023

## Utjecaj kritike na motivaciju zaposlenika u logističkim djelatnostima

**Student**

Ivan Vidačić, 0336028607

**Mentor**

Doc. dr. sc. Ana Globočnik Žunac

Varaždin, veljača 2024. godine

# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL Odjel za logistiku i održivu mobilnost

STUDIJ prijediplomski stručni studij Logistika i mobilnost

PRISTUPNIK Ivan Vidačić

MATIČNI BROJ 0336028607

DATUM 29.02.2023.

KOLEGIJ Poslovna psihologija i menadžerske vještine

NASLOV RADA Utjecaj kritike na motivaciju zaposlenika u logističkim djelatnostima

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU The influence of criticism on the motivation of employees in logistics organizations

MENTOR dr. sc. Ana Globočnik Žunac

ZVANJE docent

ČLANOVI POVJERENSTVA

- doc.dr.sc. Vesna Sesar, predsjednik povjerenstva
- doc. dr. sc. Ana Globočnik Žunac, mentor i član povjerenstva
- Ivan Cvitković, pred, član povjerenstva
- doc. dr. sc. Ivana Martinčević, zamjena člana povjerenstva
- 

## Zadatak završnog rada

BROJ 041/LIM/2024

OPIS

Problem proučavanja motivacije u ovomzavršnom radu započinje polazišnim prikazom utjecaja komuniciranja pozitivne ili negativne kritike prema zaposleniku s obzirom na to je li poruka kritike komunicirana prihvatljivim ili neprihvatljivim načinom komunikacije.

Cilj je utvrditi način komunikacije pozitivnih ili negativnih poruka koje neće utjecati na smanjenje motivacije odnosno, poželjno, koje će povećati motivaciju zaposlenika.

U okviru završnog rada, student će:

- dati teorijski okvir o povezanosti komunikacije i motivacije zaposlenika
- provesti anketni upitnik na uzorku zaposlenika u logističkoj djelatnosti
- odgovoriti na sljedeća istraživačka pitanja:

Utječe li način prenošenja kritike kao poruke na motivaciju zaposlenika?

Postoji li razlika u percepciji kritike s obzirom na to prenosi li se pozitivna ili negativna kritika?

Postoji li razlika u percepciji kritike s obzirom na to prenosi li se na prihvatljiv ili neprihvatljiv način?

ZADATAK URUČEN

POTPIS MENTORA

## **Sažetak**

Kvalitetno komunicirana kritika u logističkim poduzećima ključna je za održavanje motivacije, ali i kvalitetnih poslovnih međuljudskih odnosa. Navedeno povećava nužnost i značaj razvijanja komunikacijskih vještina, posebno kod zaposlenika u menadžmentu bez obzira o kojoj je djelatnosti riječ. Teorijski dio rada sastoji se od samog definiranja motivacije i komunikacije, te njihova povezanost i međusobni utjecaj jedne na drugu. U istraživačkom dijelu rada prikazani su rezultati dobiveni iz online ankete provedene u logističkom sektoru. Cilj ovog istraživanja je uočiti koji je povoljan način prenošenja kritike zaposleniku, te kako će to utjecati na njegovu motivaciju u daljnjem radu. Dobiveni rezultati istraživanja su statistički obrađeni i analizirani.

**Ključne riječi:** motivacija, komunikacija, utjecaj kritike na motivaciju

## **Summary**

Quality delivered criticism in logistics companies is essential for maintaining motivation, as well as quality business interpersonal relations. The aforementioned increases the necessity and importance of developing communication skills, especially among employees in management, regardless of the activity in question. The theoretical part of the work consists of the very definition of motivation and communication, as well as their connection and mutual influence on each other. The research part of the final thesis presents the results obtained from an online survey conducted in the logistics sector. The aim of this research is to find out which is the most favorable way of conveying criticism to an employee, and how it will affect his motivation in further work. The obtained research results were statistically processed and analyzed.

**Keywords:** motivation, communication, impact of criticism on motivation

# Sadržaj

1. Uvod .....	1
2. Pojam, definicija i teorija motivacije .....	2
2.1. Pojam motivacije.....	2
2.2. Definicija motivacije .....	2
2.3. Teorije motivacije .....	2
2.3.1. Teorija motivacije Abrahama Maslowa .....	2
2.3.2. Vroomov kognitivni model motivacije .....	4
2.3.3. Teorija pravednosti.....	5
3. Komunikacija .....	6
3.1. Smjerovi komunikacija .....	6
3.1.1. Vertikalni smjer.....	7
3.1.2. Horizontalni (lateralni) smjer .....	7
3.1.3. Dijagonalni smjer.....	7
3.2. Stilovi komuniciranja.....	8
3.2.1. Agresivni stil komuniciranja.....	9
3.2.2. Pasivni stil komuniciranja.....	10
3.2.3. Pasivno – agresivni stil komuniciranja.....	11
3.2.4. Asertivni stil komuniciranja.....	11
3.3. Povezanost motivacije sa komunikacijom .....	13
3.4. Prepreke u komunikaciji kod davanja kritike.....	14
3.4.1. Prepreke na razini pojedinca.....	14
3.4.2. Prepreke na razini organizacije.....	15
3.4.3. Prevladavanje prepreka kod davanja kritike u komunikaciji .....	15
4. Istraživanje povoljnog načina prenošenja kritike zaposleniku .....	17
4.1. Cilj i strategija istraživanja.....	17
4.2. Izvori podataka istraživanja .....	17
4.3. Analiza rezultata provedenog istraživanja .....	17
4.3.1. Socio – demografske karakteristike.....	18
4.3.2. Utjecaj kritike na motivaciju zaposlenika.....	21
5. Zaključak .....	26
6. Literatura .....	28
Popis slika .....	30
Prilozi .....	31





# 1. Uvod

Motivacija je najvažniji alat svakog suvremenog poslovanja. Cilj svakog uspješnog menadžera je stalno motiviranje zaposlenika kako bi uspješno obavljali kompleksne i izazovne zadatke. Svaki uspješni menadžer mora znati kako usmeriti motivaciju zaposlenih prema postizanju organizacijskih ciljeva (Sikavica, Bahtijarević – Šiber, Pološki Vokić, 2008.). U prvom dijelu rada su predstavljene tri teorije motivacije: Teorija motivacije Abrahama Maslowa, Vroomov kognitivni model motivacije i Teorija pravednosti.

U drugom dijelu rada opisuje se i definira pojam komunikacija. Komunikacija je razmjena znakova i kombinacija znakova između ljudi, životinja, živih organizama i tehničkih sustava. Nužna je za uspjeh u poslovnom kako i privatnom svijetu. Navedeni su smjerovi komunikacije u organizaciji, te je objašnjena povezanost motivacije sa komunikacijom. Pogrešno se smatra da treba izbjegavati negativnu komunikaciju, jer može imati loše rezultate (Globočnik Žunac A., Tišler P., Sesar V., 2022.). Također pomnije su opisane prepreke u komunikaciji sa kojima se susreću pojedinci, kao i sama organizacija u cjelini. Temom prevladavanja navedih prepreka dovršava se drugi dio ovog završnog rada.

Sljedeći segment rada prikazuje istraživački rad proveden na 202 ispitanika logističkog sektora jednog poduzeća. U provedbi anketnog upitnika korišten je obrazac Google Forms, koji se sastoji od 15 pitanja. Istraživanje je obuhvatilo sve razine radnih mjesta. Prikazani su rezultati istraživanja potkrijepljeni grafičkim prikazima, te objašnjeni uz statističke podatke. Upitnik je podijeljen u dva dijela, prvih dio od pet pitanja ispituje socio – demografske karakteristike ispitanika. Dok preostala pitanja su vezana uz povoljan način prenošenja kritike ispitanika, kasnije prikazana i definirana stupčastim dijagramima.

Ovaj završni rad je kratak pregled već poznatih teorija motivacije i vrsta komunikacija. Kroz odabrane teorije i smjerove komuniciranja pobliže ću objasniti problematiku o utjecaju kritike na motivaciju zaposlenika. Kroz sljedeća poglavlja pokušati ću dati odgovore na zadana pitanja i izazove sa kojima se susreću suvremene organizacije.

## **2. Pojam, definicija i teorija motivacije**

Motivacija prožima profesionalni i osobni život čovjeka. Kolokvijalno govoreći motivacija je potrebna za ustajanje iz kreveta, obavljanje kućanskih poslova, pisanje rada, odlazak na posao, obavljanje radnih zadataka i slično (Buble, 2011).

### **2.1. Pojam motivacije**

Prema Bubleu, na motivaciju utječu unutarnji i vanjski čimbenici.

Unutarnja ili intrinzična motivacija se odnosi na motivaciju koja je prirođena svakom pojedincu. Intrinzična motivacija se može definirati kao sve aktivnosti koje pojedinac radi bez potrebe za nagradom. Obavljanje same aktivnosti je dovoljna nagrada pojedincu.

Vanjska ili ekstrinzična motivacija je uvjetovana vanjskim poticajima. Za razliku od unutarnje motivacije ona se bazira na vanjskim faktorima koji potiču pojedinca na djelovanje. Ekstrinzična motivacija su svi vanjski čimbenici koji navode pojedinca na aktivnost i određuju njen smjer, intenzitet i trajanje (Buble, 2011).

### **2.2. Definicija motivacije**

Motivacija se može definirati kao proces odgovoran za jačinu, smjer i ustrajanje na postizanju nekog cilja.

Riječ motivacija potječe iz latinske riječi *movere* što znači kretati se. Ključni element za razumijevanje motivacije je motiv, riječ koja potječe iz latinske riječi *motivus*, u prijevodu koji pokreće. Motiv je definiran kao unutrašnji pokretač i pobuda koja čovjeka potiče na određeni oblik ponašanja i usmjerava njegovo djelovanje prema ostvarenju određenog cilja. Mijenjanjem motiva mijenja se i ponašanje koje je potaknuto tim motivima.

Motivacija za rad je spremnost zaposlenika da doprinese i sudjeluje u postizanju ciljeva poduzeća (Buble, 2011).

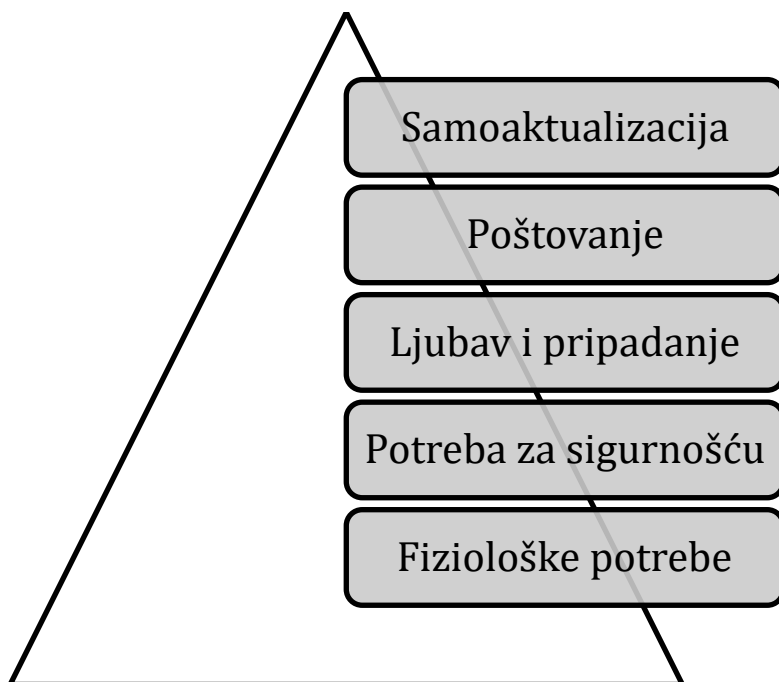
### **2.3. Teorije motivacije**

Razlikujemo brojne teorije motivacije, no u ovom završnom radu odabrane su sljedeće: Teorija motivacije Abrahama Maslowa, Vroomov kognitivni model motivacije i Teorija pravednosti.

### 2.3.1. Teorija motivacije Abrahama Maslowa

Tijekom povijesti razvile su se brojne teorije motivacije. Teorije su više usmjerene na faktore koji utječu na ponašanje, a manje na sam proces.

Teorija Abraham Maslowa je nastala 1954. Godine i do danas spada u najpoznatije teorije motivacije kojom se nastoje motivirati zaposlenici u poduzeću. Maslowa teorija je još poznatija i kao Teorija hijerarhije potreba. Ona govori o tome da je ponašanje pojedinca potaknuto potrebama koje je podijelio u piramidu s pet vrsta potreba (Slika 1.)



Slika 2-1. Piramida potreba Abrahama Maslowa

Izvor: Izrada autora prema Fikreta Bahtijević – Šiber, Management ljudskih potencijala, 1999, Golden marketing, Zagreb

Ovaj hijerarhijski niz se može podijeliti u dvije grupe:

- Nižeg reda ( fiziološke potrebe i potreba za sigurnošću)
- Višeg reda ( potrebe za ljubavlju i pripadanjem, potreba za poštovanjem i potreba za samoostvarenje)

Fiziološke potrebe, potreba za osnovnim životnim sredstvima kao što su hrana, piće, stambeni prostor, su dominantne u toj mjeri da dok ne budu zadovoljene, ne može doći do zadovoljenja potreba koje se nalaze više na hijerarhijskoj ljestvici. Tek nakon što su zadovoljene osnovne potrebe, osoba teži zadovoljenju potreba koje se nalaze više u piramidi, a potrebe niže razine prestaju ga motivirati jer ih doživljava kao normalno stanje (Maslow, 1954.).

Poštovanje označava priznanja poput stručnosti, dostojanstva, sposobnosti i dr., dok s druge strane se samoaktualizacija odnosi na postizanje vlastitih potreba/ciljeva.

Neovisno o teorijama motivacije postoje djelatnici koji ostaju motivirani bez obzira na situaciju koja ih snađe u radnom okruženju. Oni uvijek ulažu više napora u svoj rad od djelatnika koji nisu motivirani. Zadatak nadređenih je da prepoznaju takve djelatnike i nagrade ih na adekvatan način (Maslow, 1954.).

### **2.3.2. Vroomov kognitivni model motivacije**

Vroomov kognitivni model motivacije je razvijen u funkciji teorijskog osmišljavanja i analize fenomena motivacije u sklopu organizacije, tj. Radnog ponašanja i faktora koji ga određuju (Buntak, Droždek, Kovačić, 2013).

Temelji se na pretpostavci da svaki pojedinac u svakoj situaciji namjerno i svojevolumno izabere između raznih oblika ponašanja, procjenjujući koje značenje ima za njega, te svoje ponašanje usmjerava prema ishodima koji ga očekuju.

Vroomova teorija motivacije je usmjerena na traženje rješenja zbog kojeg razloga pojedinac u radnoj situaciji izabere neke alternative ponašanja dok druge odbacuje. Shodno tome, Vroom uvodi koncept valencije, koncept očekivanja i koncept instrumentalnosti.

*Koncept valencije* se odnosi na privlačnost koju različite nagrade ili motivacijski faktori imaju na pojedinca. Temeljno shvaćanje ovog modela je da se uvijek teži pozitivnom rezultati a pokušava se izbjeći negativni.

*Koncept očekivanja* odnosi se na trenutno vjerovanje da će za određenu aktivnost uslijediti određeni ishod, npr. većim zalaganjem i boljim radom će doći do napretka u poslovnom okruženju, tada će djelatnik i bolje raditi (Buble, 2011).

*Koncept instrumentalnosti* se definira kao percepcija „dobrog rada“ za ostvarenje osobnih ciljeva. Što dovodi do toga da je motivacija proporcionalna očekivanju da će se određenom aktivnošću postići očekivana nagrada i valencije ili važnosti koju pojedinac pridaje tom ishodu (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 582).

### 2.3.3. Teorija pravednosti

John Stacy Adams (Adamsova teorija jednakosti)

Temelji se na percepciji djelatnika kako doživljava nagradu za svoj učinak. Adams prikazuje kako svaki pojedinac teži uspoređivanju vlastitih napora u odnosu na tuđe. U koliko pojedinac smatra da se s njime postupa nepravedno u odnosu na kolektiv oko njega, on može reagirati na sljedeće načine:

- Pojedinac može promjeniti svoj način rada ovisno o nagradi koju za taj rad dobiva
- Pokušat će utjecati na promjenu nagrade (povišica, bonus i ostale stimulacije)
- U propalim pokušajima da se trenutna nepravda ne da ispraviti, pojedinac je spreman promjeniti svoju percepciju nepravednosti
- Određeni segment djelatnika na nezadovoljstvo i nepravdu neće reagirati, već će odlučiti da više neće biti zaposlenik te tvrtke, što će rezultirati otkazom

### 3. Komunikacija

Glavni proces svakog poduzeća i svake zajednice je komunikacija. Komunikacija je razmjena znakova i kombinacija znakova između ljudi, životinja, živih organizama i tehničkih sustava. Nužna je za uspjeh u poslovnom kako i privatnom svijetu (Sikavica, Bahtijarević – Šiber, Pološki Vokić, 2008.).

Komuniciranje se obavlja verbalno i neverbalno, a odvija se svakodnevno u poslovnom svijetu glede razgovora s podređenim i nadređenim zaposlenicima, radnim kolegama, postojećim ili novim kupcima te dobavljačima. Da je posebice važna za menadžere, jer sve što oni rade uključuje komuniciranje. U tu komunikaciju spadaju mnogobrojni sastanci, telefonski pozivi, pisanja izvješća i slično. Za takve radnje potrebna je spretna usmena i pisana komunikacija, odnosno razvijene komunikacijske vještine. Komunikacija poboljšava efikasnost, kvalitetu, odgovaranje na zahtjeve klijenata, te inovativnost preko kojih dolazimo do konkurentske prednosti (Sikavica, Bahtijarević – Šiber, Pološki Vokić, 2008.).

Nedavno je uveden pojam komunikativnog vodstva (*eng. Communicative leadership*). Ono se temelji na tezi da je komunikacija ključna za vodstvo, odnosno da ona oblikuje vodstvo. Komunikativni vođa je definiran kao „onaj koji uključuje djelatnike u dijalog, aktivno dijeli i traži povratne informacije, prakticira participativno donošenje odluka te ga se percipira kao otvorenog i uključenog“. Ključna načela komunikativnog vodstva su da komunikativni vođe: podučavaju i omogućavaju djelatnicima da sami donose odluke, osiguravaju sredstva koja olakšavaju rad, određuju jasna očekivanja za kvalitetu, produktivnost i profesionalnost; pristupačni su, puni poštovanja i izražavaju brigu oko djelatnika; aktivno se uključuju u rješavanje problema, prihvaćaju povratne informacije i zagovaraju svoj tim; prenose upute i pomažu drugima u ostvarenju njihovih ciljeva; aktivno sudjeluju u oblikovanju poruka i događaja; omogućuju i podržavaju osmišljavanja (Johansson C., 2018.).

#### 3.1. Smjerovi komunikacija

Komunikacije u organizacijama s obzirom na svoj smjer dijelimo ih na:

- Vertikalni smjer
- Horizontalni (lateralni) smjer
- Dijagonalni smjer

### **3.1.1. Vertikalni smjer**

Vertikalne komunikacije pronalazimo na organizacijskim razinama, odnosno između podređenih i nadređenih zaposlenika, koje su određene formalnim strukturama i odnosima. Dijelimo ih na komunikaciju prema gore i komunikaciju prema dolje.

Komunikacija prema gore je put slanja informacija podređenih prema nadređenim zaposlenicima, uključuju primjedbe, preporuke, ideje, upite, zamolbe, inovacije te razne druge konstatacije. O količini komunikacije prema gore ovisi povjerenje i poštivanje između podređenih i nadređenih, kao i sama organizacijska kultura poduzeća. Pomoću tih povratnih informacija s niže razine zaposlenih, menadžeri se oslanjaju na dobivene informacije i njima usmjeravaju samu organizaciju na bolje.

Komunikacija prema dolje odvija se od strane nadređenih prema podređenim po hijerarhijskom lancu. Informacije u ovom smjeru najčešće su upute kako nešto odraditi, procedure potrebne za izvršenje nekog zadatka, te usmjeravanje preko kojih nadređeni dolaze do željenih ciljeva i same strategije tvrtke (Sikavica, Bahtijarević – Šiber, Pološki Vokić, 2008.).

### **3.1.2. Horizontalni (lateralni) smjer**

U horizontalnom smjeru komunikacija se odvija između iste organizacijske razine, odnosno suradnika i kolega. Potreba za tim komuniciranjem dovodi do lakšeg obavljanja danih zadataka sa radnim kolegama, kako i bolje fleksibilnosti i prilagodbe na neophodne promjene i inovacije (Sikavica, Bahtijarević – Šiber, Pološki Vokić, 2008.).

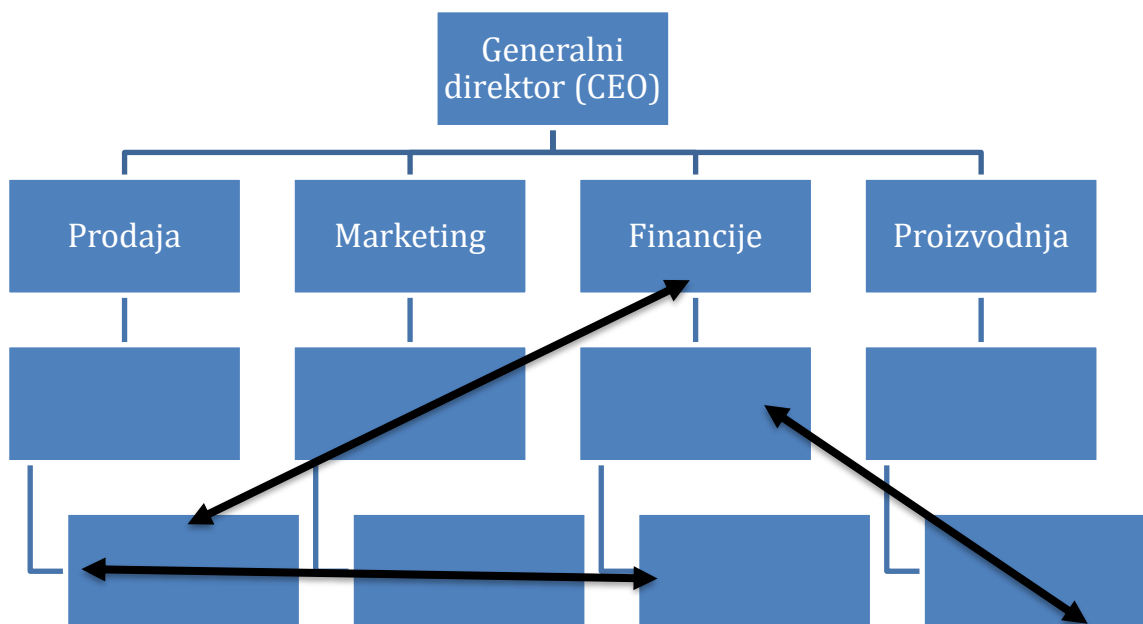
Kako bi horizontalna komunikacija bila maksimalno učinkovita, osobe u bilo kojem sustavu ili organizaciji moraju biti dostupne jedne drugima. Tvrtke koriste radne timove koji integriraju procese tijekom rada umjesto da imaju stručnjake koji se bave isključivo jednom funkcijom ili proizvodom. Iz tog razloga je u organizaciji podijeljenoj na međufunkcionalne timove horizontalna komunikacija između članova tima izuzetno važna za postizanje individualnih i timskih ciljeva (Terzić E., 2018.).

### **3.1.3. Dijagonalni smjer**

Dijagonalno komuniciranje zahvaća pojedinca koji surađuje sa zaposlenikom drugog odjela ili druge organizacijske razine. Ovaj smjer poželjan je ukoliko je potrebno brzo i efikasno prenijeti



informacije između odjela, odnosno hijerarhijskih razina, gdje veliku prednost pruža elektronička pošta (Sikavica, Bahtijarević – Šiber, Pološki Vokić, 2008.).



Slika 3-1. Primjer dijagonalne komunikacije

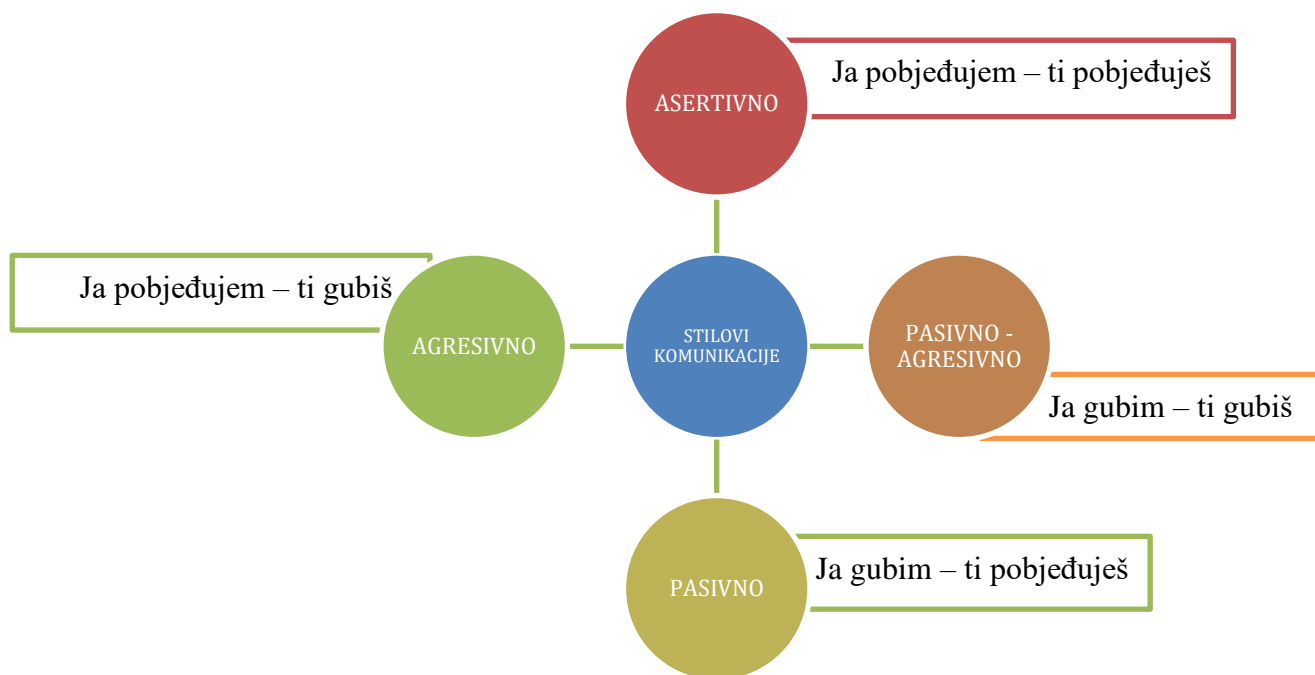
Izvor: Izrada autora prema <https://pumble.com/blog/diagonal-communication/>

### 3.2. Stilovi komuniciranja

Svaki pojedinac ima specifičan način komunikacije, kao i sam način na koji razmjenjiva informacije s okolinom. Stil komuniciranja garantira koliko će onoga što kažemo uistinu biti primljeno i shvaćeno. Svoju komunikaciju možemo poboljšati i unaprijediti razumijevanjem stilova komuniciranja kako u privatnom tako i poslovnom svijetu (Zajec N., 2018.).

Razlikujemo četiri osnovna tipa komuniciranja:

- Agresivni
- Pasivni
- Pasivno-agresivni
- Asertivni



Slika 3-2. Stilovi komunikacije

Izvor: Izrada autora prema

[https://www.razvoj-karijere.com/media/files/Asertivnost\\_Busatlic\\_tameplate.pdf](https://www.razvoj-karijere.com/media/files/Asertivnost_Busatlic_tameplate.pdf)

### 3.2.1. Agresivni stil komuniciranja

Prema (Zajec N., 2018.) agresivnim stilom komuniciranja najčešće se koriste pojedinci koji svoje osjećaje iskazuju na način koji je socijalno neprihvatljiv i manipulativan čiji je rezultat uspostavljanje kontrole nad okolinom ili prezentacija moći. Karakteristika ovog stila je glasan način komuniciranja, kao i napadanje, kritiziranje i zastrašivanje nad sugovornicima. Komunikatori koji koriste agresivni stil u većini slučajeva zapovijedaju i ne slušaju svoje sugovornike. Posljedice agresivnog stila komuniciranja su:

- Izoliranost od drugih
- Uzrokovanje straha i mržnje
- Okrivljivanje drugih i ne prihvaćanje krivnje
- Nemogućnost napredovanja

Kod agresivnih komunikatora ovaj način ne jamči dugoročnu uspješnost, već rezultira nepovjerenjem, strahom i prezirom kod radnih kolega, okoline i drugih. Ukoliko komuniciramo sa agresivnim komunikatorom potrebno je ostati smiren, premda njihov način komuniciranja

provocira prema agresivni komunikaciji. Najbolji način komuniciranja sa agresivnim komunikatorima su:

- Smiren govor, jednoličnim, no staloženim tonom
- Saslušati sugovornika i pokušati razumjeti njegovo ponašanje
- Povratnom informacijom dati do znaja da razumijemo sugovornika
- Iznositi kratke i jasne poruke te ih konzistentno ponavljati

Agresivna komunikacija okarakterizirana je kao neučinkovita, glasna i agresivna u govoru. Agresivni načina komunikacije dovodi do nepovjerenja u timu. Pojedinci se mogu ponašati obrambeno i ne slušati što im se govori, a isto tako zbog osjećaja zamjeranja početi prešućivati informacije važne za obavljanje radnih zadataka (Hwang Wei-chin, 2016.).

### **3.2.2. Pasivni stil komuniciranja**

Pojedinci koji komuniciraju pasivnim stilom kako bi izbjegle sukob sa sugovornicima, izbjegavaju iznošenje svojih mišljenja, stavova i osjećaja. Oni su neodlučni, nejasni, te smatraju da su manje vrijedni od drugih kako bi izbjegli moguće konflikte. Posljedica pasivnog stila komuniciranja javlja se tjeskoba, prkos i ljutnja. Pasivni komunikatori prepoznatljivi su po tihom načinu govora, izbjegavanju gledanja u oči sugovornika, te napuštanja komunikacije koja dovodi do ugroženosti odnosa. Posljedice pasivnog stila komuniciranja su:

- Osjećaju tjeskobu, jer osjećaju da nemaju kontrolu nad svojim životom
- Osjećaj depresije, jer se osjećaju očajno i da su zapeli na mjestu
- Zamjeraju sebi i drugima zbog ne ispunjenja njihovih potreba
- Ignoriranjem svojih osjećaja osjećaju se zbunjeno
- Nemogućnost sazrijevanja, jer se ne suočavaju s problemima

Pasivna komunikacija često dovodi do potiskivanja i bubrenja problema, te dostizanje granice pri kojoj će pojedinac reagirati i na najmanju sitnicu odgovoriti agresivno i eksplozivno. Kasnije to dovodi do veće pasivnosti u narednoj komunikaciji poradi osjećaja krivnje i nelagode. Takav način komuniciranja vrlo je neefikasan i ne postiže gotovo ništa ili vrlo malo. Pasivni komunikatori ne rješavaju probleme, ali izbjegavaju konflikte, zbog gubitka samopoštovanja i straha od izolacije na radnom mjestu, nikada neće moći postići željen uspjeh (Zajec N., 2018.).

### **3.2.3. Pasivno – agresivni stil komuniciranja**

Pasivno – agresivni stil komuniciranja prepoznatljiv je po indirektnoj agresiji, to jest pasivno suprostavljanje zahtjevima radne i socijalne okoline. Pasivno – agresivni komunikatori slijede odugovlačenje i neefikasnost, koristeći se ironičnim i sarkastičnim primjedbama i manipulacijom. Često im je to glavni način komunikacije, te se osjećaju nesposobni suočiti se izravno s izvorom problema. Prepoznatljivosti pasivnog stila komuniciranja su:

- Poteškoće s priznavanjem ljutnje
- „mrmljanje se u bradu“ umjesto da se suoče s izvorom problema
- Neverbalna komunikacija nije njihov istinit pokazatelj osjećaja
- Koriste se sarkazmom
- Negiraju postojanje problema
- Pretvaraju se da surađuju, a ustvari sputavaju
- Diskretno sabotiraju kako bi se osvetili

Pasivno – agresivna komunikacija često je potaknuta negativnim emocijama kao što su frustracija, strah, ljutnja, preopterećenost i nezadovoljstvo. Nesposobna reći kako se osjeća, osoba pronalazi druge načine da te osjećaje neizravno pokaže. Pasivna agresija potječe iz dubine osobnosti pojedinca i uzrokuje patološke učinke kroz različite vrste ponašanja.<sup>1</sup>

Pasivno – agresivni komunikatori se samo žale i ne mogu im se udovoljiti, pa ih okolina doživljava kao osobe koje uvijek glume žrtvu. U većini slučajeva često postanu izolirani od strane kolektiva, te ostaju bespomoćni i zamjeraju radnim kolegama, umjesto da pokušaju riješiti problem (Zajec N., 2018.).

### **3.2.4. Asertivni stil komuniciranja**

Asertivni stil komuniciranja je sposobnost izražavanja svojih misli, stavova i emocija bez ugrožavanja prava i mišljenja drugih. Istovremeno se zalaže za vlastita prava, potrebe i osobne granice. (Pipas M. D., Jaradat M., 2010.). Ovaj stil komuniciranja omogućuje osobama da se zauzmu za sebe i efikasno ispunjava vlastite potrebe, te u odlučnoj borbi za postizanje ciljeva i

---

<sup>1</sup> <https://www.choosingtherapy.com/passive-aggressive-communication/>

zalaganja za vlastita prava ne ugrožavaju druge osobe. Asertivni komunikatori vođeni su mirnim i staloženim glasom, interakcijom bez prekidanja sugovornika, gledanje u oči i izbjegavanje manipulacije kako i korištenje samokontrole prema sugovorniku. Zbog toga se smatra da je to najefikasniji način komuniciranja (Zajec N., 2018.). Forma asertivnog komuniciranja predstavlja najveći izazov kod svladavanja. Prepoznatljivosti asertivnih komunikatora su:

- Aktivno sušanje uz gledanje u oči i pokazivanje osjećaja
- Poštivanje drugih i traženje istog za sebe
- Govor jasan, konkretan i direktan, nema okolišanja
- Prilagođen ton glasa ovisno o situaciji
- Iskazivanje svojih osjećaja i očekivanja
- Izražavanje pozitivne kritike
- Pohvala drugih
- Preuzimanje odgovornosti za svoja djela i riječi
- Spreman se ispričati ukoliko pogriješi
- Zna kontrolirati svoje negativne osjećaje

Tehnike asertivnog ponašanja:

- Reći NE kad nešto ne želimo napraviti
- Predlaganje rješenja
- Korištenje JA poruka
- Zastupanje za sebe
- Jasno iznošenje svojih stajališta i osjećaja
- Pažljivo slušanje
- Prihvatiti kritiku

Asertivni komunikator u većini slučajeva traži kompromis za razliku od agresivnog koji traži pobjedu. Ovaj stil prikazuje mehanizam u kojem se poštivamo svog sugovornika i sebe samog te aktivno nastojimo razumjeti sugovornika (Zajec N., 2018.). Asertivnost je koristan komunikacijski alat, te je njegova primjena kontekstualna i prikladna u svim situacijama (Pipas M. D., Jaradat M., 2010.).

Pasivan stil komuniciranja	Agresivni stil komuniciranja	Asertivni stil komuniciranja
Cilj izbjeći sukob	Cilj je pobjeda	Cilje je postići dogovor
Popustljiv prema ljudima i problemu	Krut prema ljudima i problemu	Krut prema problemu, popustljiv prema ljudima
Lako popušta kako bi se održali dobri odnosi	Zahtijeva ustupke, nije ih spreman učiniti	Odvaja ljude od problema
Tih, povučen, izbjegava kontakt očima	Glasan, nametljiv, agresivno „bulji“	Miran i staložen, koristi primjeren kontakt očima
Podliježe pritisku	Primjenjuje pritisak	Podčinjava se načelima, a ne pritisku

Slika 3-2. Usporedni prikaz karakteristika komunikacijskih stilova

Izvor: Izrada autora prema Zajec N., *Stilovi komuniciranja u organizaciji*, 2018, Sveučilište Sjever, Koprivnica

### 3.3. Povezanost motivacije sa komunikacijom

Vlasnici, menadžeri, voditelji znaju da pozitivna motivacija vodi kvalitetnijoj izvedbi i većoj produktivnosti djelatnika. Upravo te komunikacijske vještine prikazuju samu bit motivacijskih vještina menadžera.

Postoji nekoliko komunikacijskih stilova kojima se služe menadžeri prilikom ophođenja sa zaposlenicima. Pasivni stil nije česta pojava na menadžerskim pozicija jer ga opisuje slabo izražavanje zahtjeva te sklonost popuštanju u svrhu izbjegavanja konflikata. Često menadžeri upotrebljavaju pasivno-agresivni komunikacijski stil kojim ucjenjuju djelatnike i na nedovoljno jasan način komuniciraju što se od djelatnika zahtjeva. Ovaj način komunikacije u konačnici uzrokuje međusobno nepovjerenje (Madlock, 2008.).

Agresivni komunikacijski stil karakterizira iznimna usmjerenost na ostvarivanje vlastitih ciljeva, dok se interesi drugih zaposlenika zanemaruju. Ovakav način komunikacije rezultira potrebom zaposlenika da se distancira od agresivnog sugovornika što u konačnici dovodi do otpora i osvetoljubivosti djelatnika. Pojedinci koji primjenjuju ovaj komunikacijski stil su često na menadžerskim pozicijama. Zaposlenici pak s druge strane osjećaju kako im nije ispunjena jedna od osobnih ljudskih potreba, potreba za poštovanjem. Slijedom navedenog ovaj komunikacijski stil se ne može opisati kao učinkovit u osiguranju motivacije i zadovoljstva djelatnika (Ames, 2008).

Komunikacijski stil koji doprinosi uspješnosti timskog rada i rješavanju problema je asertivni komunikacijski stil. On je ravnoteža između dva komunikacijska stila, pasivnosti i agresivnosti.

Menadžeri koji uporebljavaju asertivni stil jasno i dosljedno izražavaju svoje potrebe, te točno definira očekivanja koja djelatnici trebaju ostvariti, a opet s druge strane ne ugrožava potrebe tima. Pomoću ovog komunikacijskog stila menadžeri grade povjerenje sa timom, te istovremeno uvažavaju potrebe zaposlenika te time iskazuju poštovanje spram djelatnika. Asertivnim komunikacijskim stilom se postavljaju jasne granice i pravila unutar tima što rezultira osjećajem sigurnosti svakog pojedinca u timu (Clark i sur., 2009.).

### **3.4. Prepreke u komunikaciji kod davanja kritike**

Kod komuniciranja davanjem kritike pojedincu ili cjelini mogu se javiti poteškoće kod prijenosa informacija koje kasnije prouzrokuju predrasude, promjenu emocionalnog stanja, nepovjerenje, nepoštenje i slično. Za prevladavanje tih zapreka proizlaze razne tehnike iz individualnih vještina ili organizacijskih akcija. Prepreke kod komuniciranja svrstavamo u dvije skupine:

- Prepreke na razini pojedinca
- Prepreke na razini organizacije

#### **3.4.1. Prepreke na razini pojedinca**

Prema (Sikavica, Bahtijarević – Šiber, Pološki Vokić, 2008.) prepreke na razini pojedinca su posljedica individualnih karakteristika i ponašanja pojedinca u situacijama u kojima se nalaze, a možemo ih grupirati u sedam skupina:

- Loše strukturirana poruka – sadrži loš format, sadržaj ili nije jasna.
- Nekonzistentnost odaslane poruke – javlja se neusklađenost verbalnost i neverbalnog dijela poruke kao i poruke i djelovanja.
- Nedostatak vjerodostojnosti – pretpostavka da pošiljatelj ne poznaje problematiku, nepovjerenje, te smatranje da informacija nije pouzdana.
- Filtriranje informacija – dolazi do prešućivanja važnih informacija i saznanja, individualno izbacivanje djela poruke za koji pojedinac smatra da nije važna, iskrivljivanje informacija nadređenih prema podređenim zaposlenicima.
- Loše vještine slušanja – u tu skupinu ubrajamo neusredotočenost, neaktivno slušanje, previše pričanja i nestrpljivost da kažemo željeno.
- Semantički problemi – spadaju loše verbalne sposobnosti i kada izrečena informacija ima različita značenja na različite ljude.

### **3.4.2. Prepreke na razini organizacije**

Prepreke na razini organizacije proizlaze iz organizacijskog konteksta u kojemu se komunicira, a svrstavamo ih u šest skupina:

- Efektivnost komunikacijskih kanala – neraspoloživost prigodnih kanala komuniciranja, te loš odabir istog.
- Preopterećenost informacija – problem se javlja kod previše informacija koje u prekratkom vremenskom intervalu dolaze do primatelja, odnosno u suvremenom poslovanju dolazi do zagušenosti elektroničkim porukama.
- Razlike u statusu i moći pojedinaca koji komuniciraju – uočavamo kod nadređenih koji nisu otvoreni za preporuke od strane podređenih, jer smatraju da ne bi bili podređeni da imaju dobre ideje. Isto tako bitan problem kod zaposlenika niže razine da otvoreno pristupe prema menadžerima i predlažu svoje ideje. Nejednakost među menadžerima između različitih odjela koji smatraju da je samo njih odjel važan.
- Stalna potreba za novim kompleksnijim znanjima i informacijama – problem u samom razumijevanju poruke zbog koncepta koji zaposlenici ne razumiju, te stalno stjecanje novog znanja, odnosno učenje koje smanjuje vrijeme za ostvarivanje komunikacije.
- Buka pri komuniciranju – to su različiti prekidi koji odvrćaju pozornost kod slušatelja, kao što su iznenadni pozivi, nenajavljeni posjetitelji i slično.
- Jezične i kulturne razlike – upotreba žargona, nedovoljan kapacitet jezika na kojem se posluje, kao i nedovoljno poznavanje specifičnosti komuniciranja različitih kultura.

### **3.4.3. Prevladavanje prepreka kod davanja kritike u komunikaciji**

Prenošenje kritike u komunikaciji može imati značajne probleme ukoliko to ne odradimo vješto i kronološkim redom. Prijenos negativnih kritika u obliku poruke prema pojedincu, zbiljnost je sa kojom se susreću mnogi menadžeri. Tako prema Bove C. L., i Thill J. V. (2013.), vrijedi pet ciljeva za prijenos negativnih poruka:

- Prenijeti lošu vijest
- Potaknuti prihvaćanje loše vijesti
- Zadržati što bolje odnose sa zaposlenicima
- Održati dobar imidž svoje organizacije



- Ako je potrebno, smanjite ili uklonite potrebu za komunikacijom na tu temu u budućnosti (premda u nekim daljnjim slučajevima poželjet ćemo potaknuti diskusiju)

Navedenih pet ciljeva je mnogo da bi se ukomponiralo u jednu poruku, no uz vježbu i stalne edukacije lakše će se savladati ovaj proces kronološki i smirenim tonom. Takav prijenos poruke u budućnosti pružati će lakše ukazivanje podređenim djelatnicima na greške, propuste ili nedostatke. Sa strane djelatnika biti će prihvatljivije i sa manje stresa, jer će razumjeti gdje su pogriješili i što se od njih očekuje u budućem poslovnom procesu. Uključeni djelatnici kasnije će povećati svoju učinkovitost i produktivnost, kao i samu motivaciju za boljim odrađivanjem zadanog zadatka, odnosno projekta.

## **4. Istraživanje povoljnog načina prenošenja kritike zaposleniku**

Problemsko pitanje ovog istraživačkog rada je utjecaj kritike na motivaciju zaposlenika u logističkim djelatnostima.

### **4.1. Cilj i strategija istraživanja**

Cilj ovog istraživanja je uočiti koji je povoljan način prenošenja kritike zaposleniku, te kako će to utjecati na njegovu motivaciju u daljnjem radu. Anketni upitnik prolazi kroz niz jednostavnih pitanja, kao što su; spol, dob, stupanj stručne spreme, godine staža i razina radnog mjesta. Prikazani će biti odgovori na bitna pitanja kao što su; odnos pozitivne i negativne kritike na motivaciju zaposlenika, kako kritike utječu na zaposlenika, da li na osobu utječe način kako nadređena osoba prenosi pozitivnu ili negativnu kritiku.

### **4.2. Izvori podataka istraživanja**

U provedbi ovog anketnog upitnika korišten je obrazac Google Forms, koji se sastoji od 15 pitanja. Anketa je provedena između djelatnika logističkog sektora jednog poduzeća. Istraživanje je obuhvatilo sve razine radnih mjesta.

### **4.3. Analiza rezultata provedenog istraživanja**

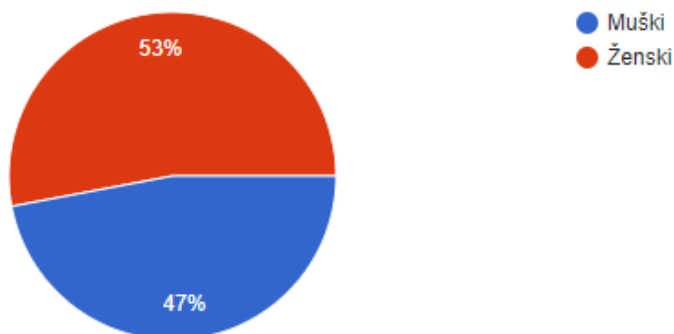
Rezultati ovog istraživanja klasificirani su u dvije skupine: socio – demografske karakteristike i utjecaj kritike na motivaciju zaposlenika.

### 4.3.1. Socio – demografske karakteristike

U ovom istraživanju putem anketnog upistnika sudjelovalo je 202 sudionika, od kojih je 107 žena (53%) 95 muškaraca (47%), prikazano na slici 2.

Spol:

202 odgovora

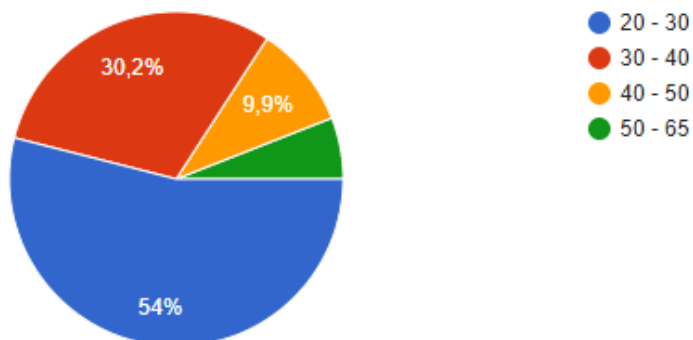


Slika 4-1. Spol ispitanika

U sljedećem pitanju koje se odnosi na dob ispitanika uočavamo kako je najviše osoba između 20 i 30 godina: 109 osoba, odnosno 54%, zatim sa od 30 do 40 godina: 61 osoba, odnosno 30,2%, nadalje od 40 do 50 godina: 20 osoba, odnosno 9,9%, te posljednja skupina između 50 i 65 godina: 12 osoba, odnosno 5,9%. Prikazano na slici 3.

Dob:

202 odgovora

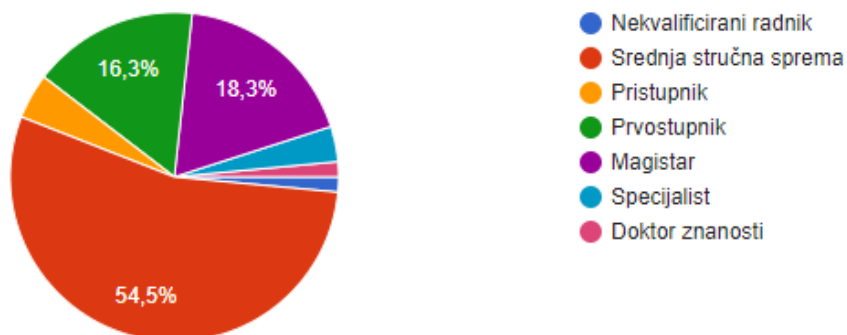


Slika 4-2. Dob ispitanika

Stupanj stručne spreme pokazuje da najveći broj ispitanika, njih 110 (54,5%) ima srednju stručnu spremu, zatim magistara, njih 37 (18,3%), nešto manje prvostupnika, njih 33 (16,3%), pristupnika, njih 9 (4,5%), specijalista, njih 7 (3,5%), 3 osobe su doktori znanosti koji čine 1,5%, kao i nekvalificirani radnici, njih 3 (1,5%). Prikazano na slici 4.

#### Stupanj stručne spreme:

202 odgovora

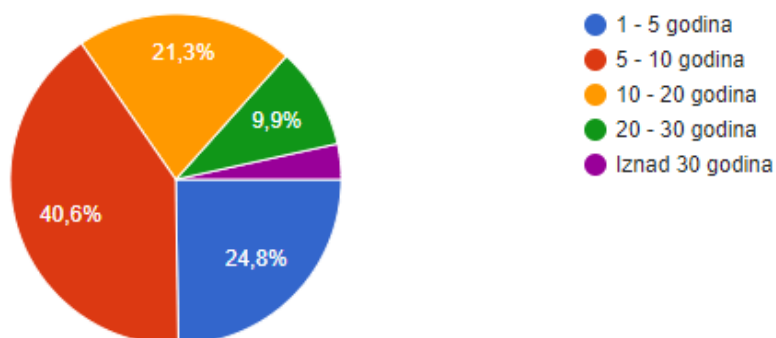


Slika 4-3. Stupanj stručne spreme ispitanika

Sljedeći dijagram prikazuje godine radnog staža iz koje uočavamo da najviše ispitanika ima između 5 i 10 godina radnog staža, 82 osobe, odnosno 40,6%, nešto manje između 1 i 5 godina, 50 osoba, odnosno 24,8%, kao i skupina od 10 do 20 godina, 43 osobe, odnosno 21,3%, 20 ispitanika, odnosno 9,9% ima između 20 i 30 godina radnog staža, dok njih 7 (3,5%) radi duže od 30 godina. Prikazano na slici 5.

#### Godine staža:

202 odgovora

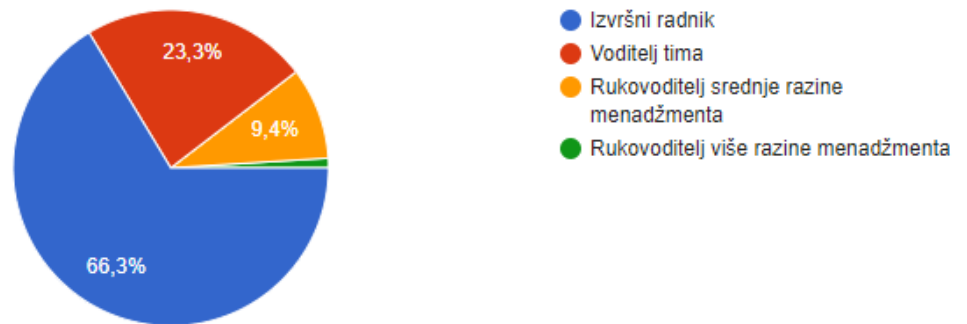


Slika 4-4. Godine radnog staža

Dijagram razine radnog mjesta sadržava najviše izvršnih radnika, njih 134, odnosno 66,3%, voditelja timova 47 osoba, odnosno 23,3%, 19 rukovoditelja srednje razine menadžmenta, odnosno 9,4% ispitanika, te 2 rukovoditelja više razine menadžmenta koji čine 1 %. Prikazano na slici 6.

Razina radnog mjesta:

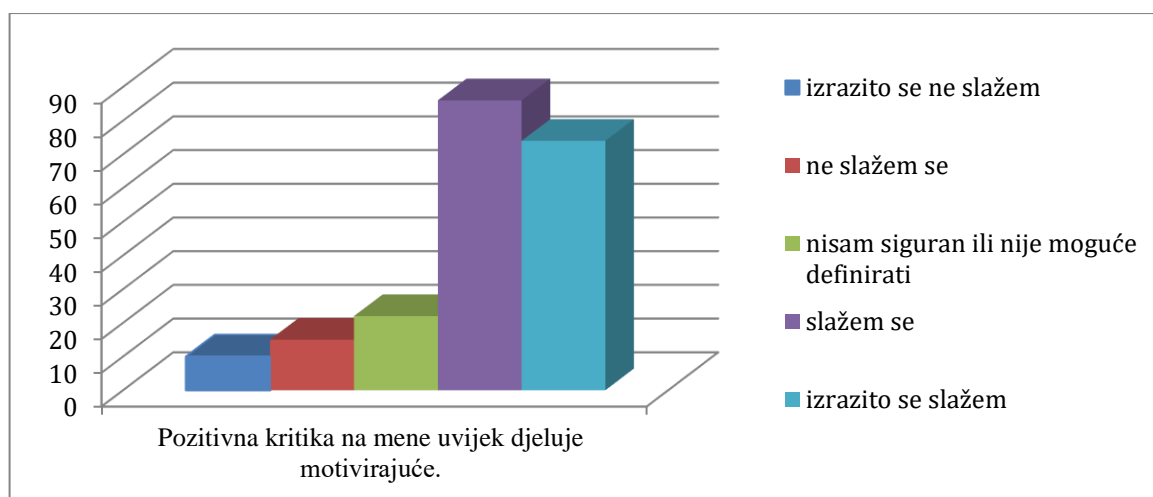
202 odgovora



Slika 4-5. Razina radnog mjesta

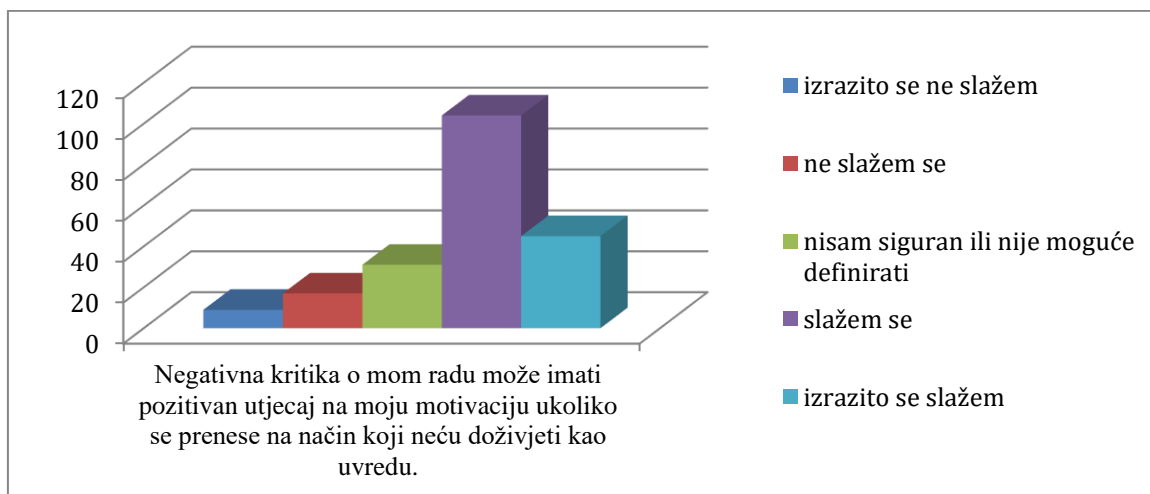
### 4.3.2. Utjecaj kritike na motivaciju zaposlenika

Da pozitivna kritika djeluje motivirajuće vidimo da se velika većina slaže, odnosno da se slaže u potpunosti i to zajedno njih 160, dok se njih 25 ne slaže sa tom tvrdnjom, a njih 22 nije sigurno kako bi se izjasnilo. Taj podatak ukazuje koliko je važna pozitivna kritika dobra smjernica i motivacija za neko poduzeće koje planira ići u uspješnom pravcu.



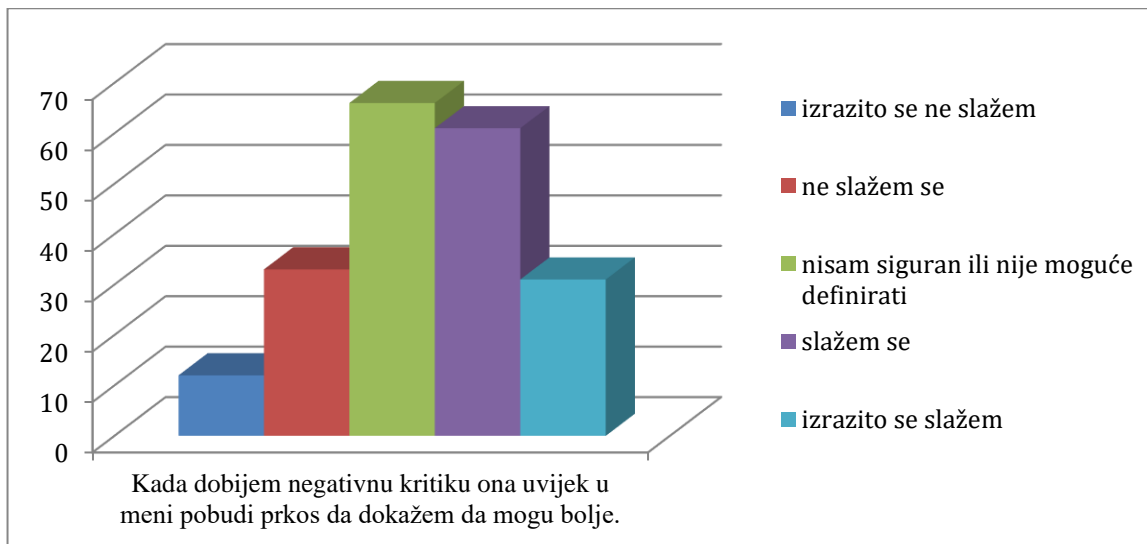
Slika 4-6. Pozitivna kritika na mene uvijek djeluje motivirajuće.

Većina ispitanika, njih 149 smatra da je bitan način na koji će nam biti komunicirana negativna kritika o našem radu, odnosno da će pozitivno utjecati na motivaciju ukoliko se prenese na dobar, točan i neuvredljiv način. Manji broj ispitanika, njih 26 se ne slaže sa tim načinom komuniciranja kritike, dok njih 31 nije sigurno ili ne može definirati ovu tvrdnju.



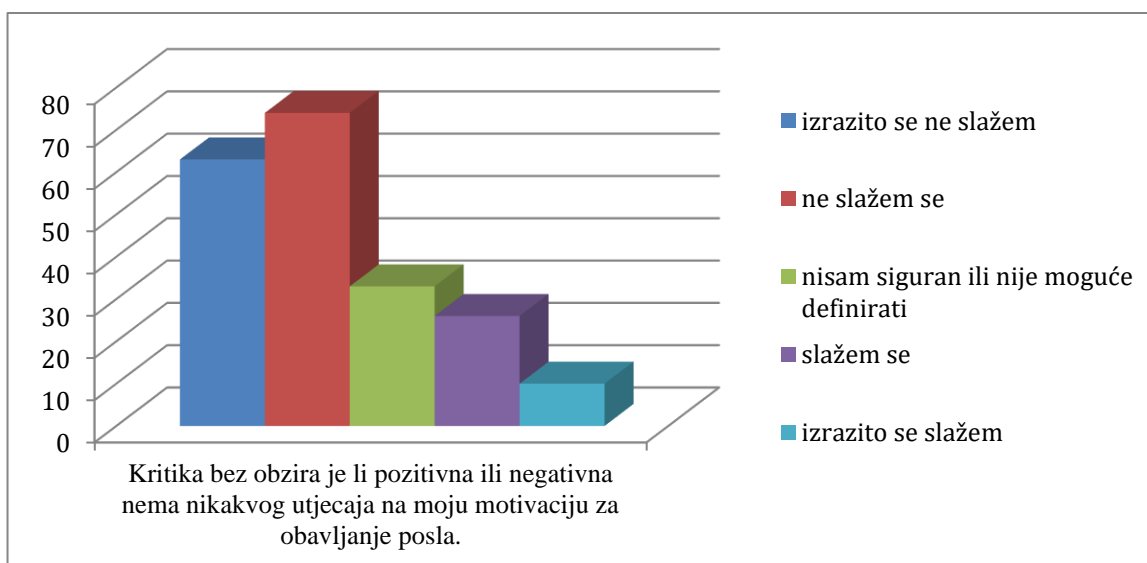
Slika 4-7. Negativna kritika o mom radu može imati pozitivan utjecaj na moju motivaciju ukoliko se prenese na način koji neću doživjeti kao uvredu.

Da negativna kritika pobudi prkos da dokažemo da možemo bolje podijeljena su razmišljanja na način da 66 ispitanika nije sigurno ili ne mogu definirati odgovor, no spojimo li slaganje i izrazito slaganje vidimo kako bi 92 ispitanika pokazalo da može i želi bolje. Sa ovom tvrdnjom se ne slaže 45 ispitanika, koji bi vjerojatno nastavili sa radom na dosadašnji način.



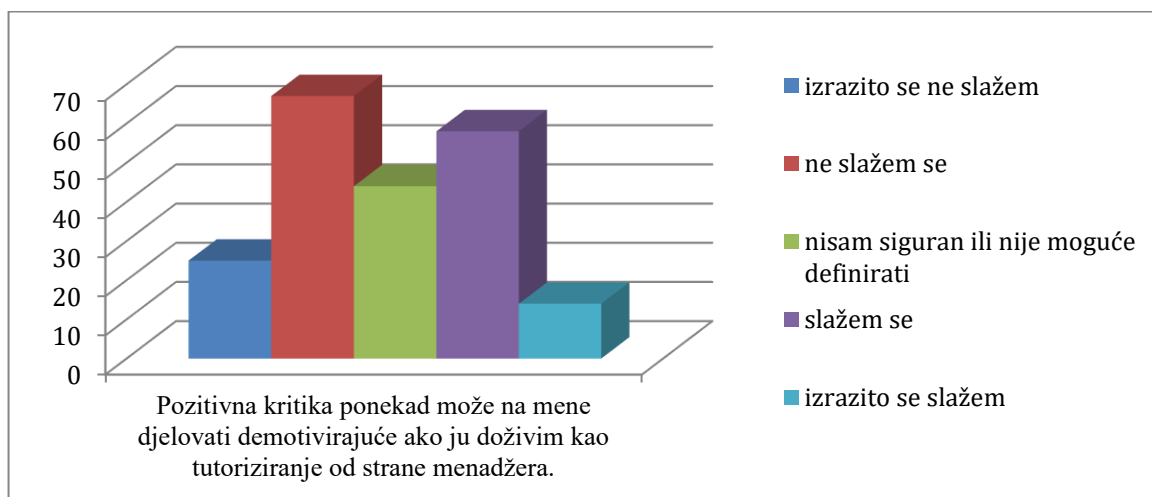
Slika 4-8. Kada dobijem negativnu kritiku ona uvijek u meni pobudi prkos da dokažem da mogu bolje.

Sljedeći graf prikazuje da kritika, bila ona pozitivna ili negativna nema utjecaj na motivaciju prilikom obavljanja posla, ne slaže se i izrazito se ne slaže 137 ispitanika. Tako je vidljivo da su kritike, pozitivne ili negativne veoma bitne zaposlenicima i da imaju utjecaj na njih. Na 36 ispitanika ova tvrdnja nema utjecaj na njihovu motivaciju, dok njih 33 nije sigurno.



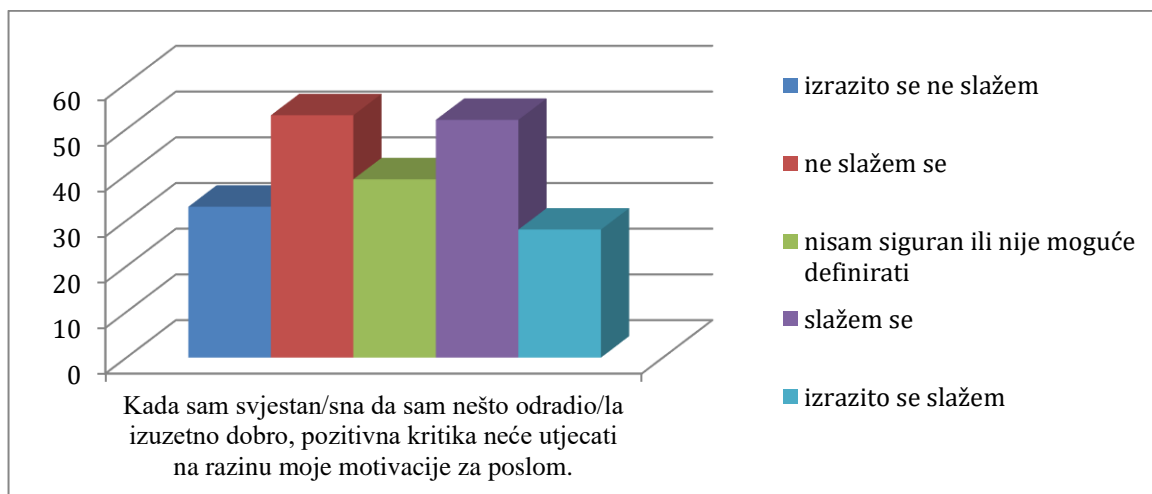
Slika 4-9. Kritika bez obzira je li pozitivna ili negativna nema nikakvog utjecaja na moju motivaciju za obavljanje posla.

Od 202 ispitanika, njih 92 ne slaže se sa tvrdnjom da će pozitivna kritika na njih djelovati demotivirajuće ukoliko ju dožive na način nametanja svog mišljenja od strane menadžera, odnosno nadređene osobe prema podređenim. Ostalih 72 se slaže sa ovom tvrdnjom, od njih 44 nije sigurno. Ovaj dijagram dokazuje različitosti između ispitanika i samog prihvaćanja diktature i uplitanja od strane nadređenih osoba.



Slika 4-10. Pozitivna kritika ponekad može na mene djelovati demotivirajuće ako ju doživim kao tutoriziranje od strane menadžera.

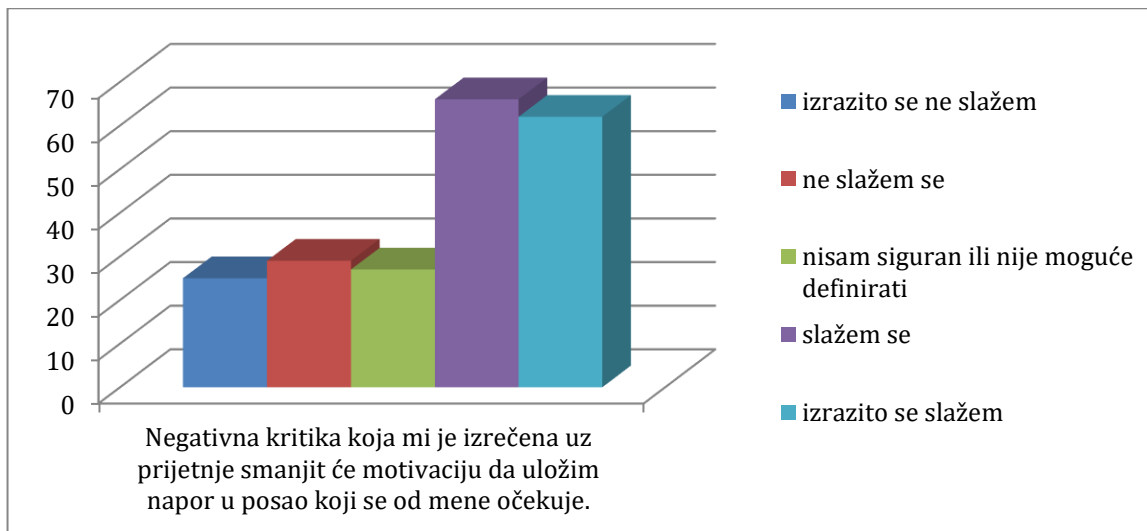
Kad su ispitanici svjesni da su nešto odradili izuzetno dobro i da pozitivna kritika neće utjecati na njihovu razinu motivacije za poslom slaže se 80 ispitanika, njih 39 nije sigurno ili ne može definirati, dok se njih 89 ne slaže s ovom tvrdnjom. Iz podataka ovog dijagrama zaključujemo neodrađeni stav ispitanika.



Slika 4-11. Kada sam svjestan/sna da sam nešto odradio/la izuzetno dobro, pozitivna kritika neće utjecati na razinu moje motivacije za poslom.

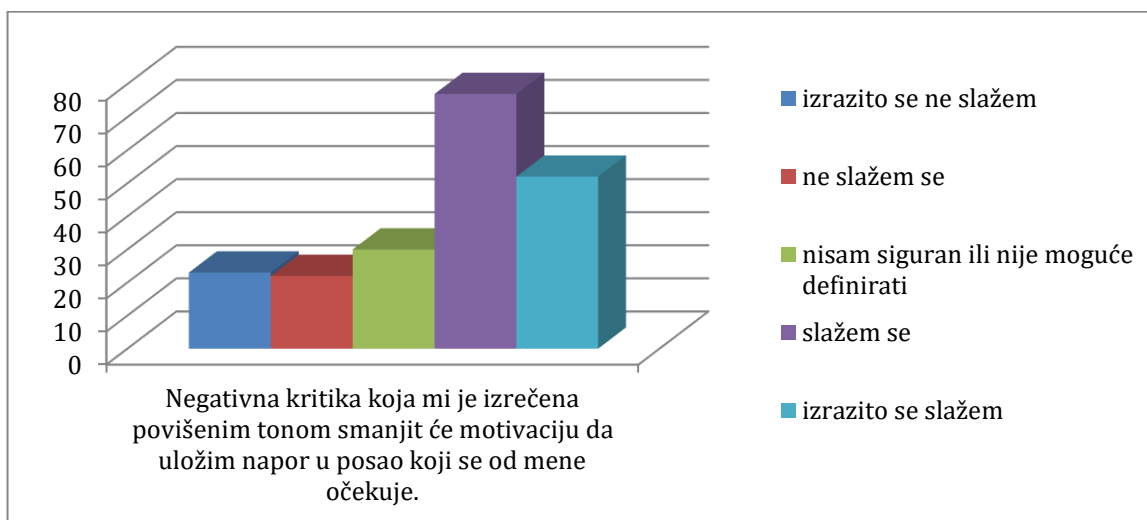


Nakon negativne kritike koja je izrečena uz prijetnje većini ispitanika, njima 128, smanjit će motivaciju da uloži napor u posao koji se od njih očekuje. Dok njih 27 nije sigurno, a čak na 54 ispitanika neće djelovati u obliku smanjenja motivacije. Odgovori u ovom dijagramu prikazuju kako uz prijetnje nadređeni neće postići željeni rezultat kod svojih podređenih.



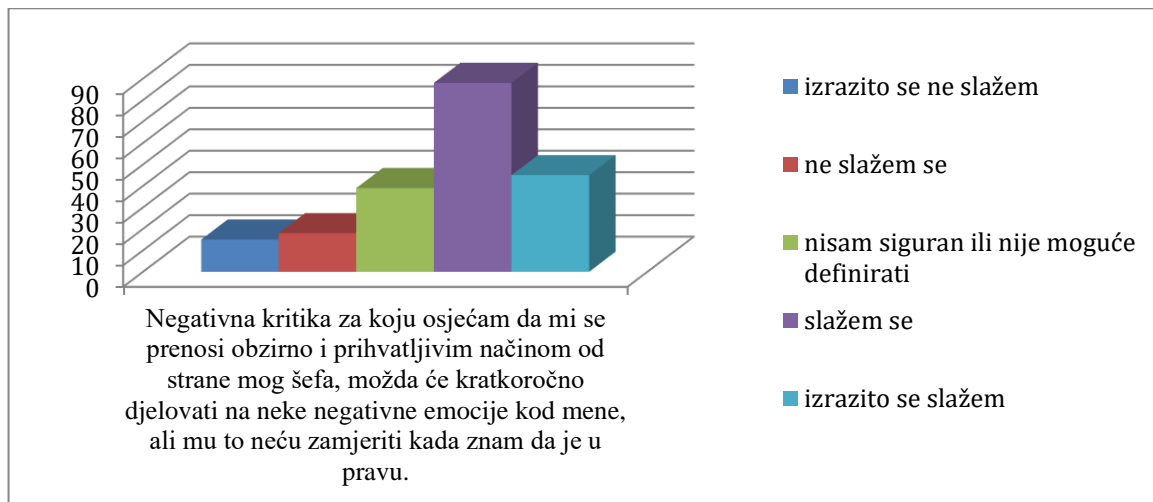
Slika 4-12. Negativna kritika koja mi je izrečena uz prijetnje smanjit će motivaciju da uložim napor u posao koji se od mene očekuje.

Da negativna kritika izrečena povišenim tonom isto smanjuje motivaciju kod ulaganja napora u neki posao dokazuje i ovaj dijagram koji je po rezultati ispitivanja veoma slični prethodnom definira 129 ispitanika koji se slažu sa ovom tvrdnjom. Dok je njih 30 nesigurno, a 55 ispitanika se ne slaže na utjecaj izricanja negativne kritike sa povišenim tonom.



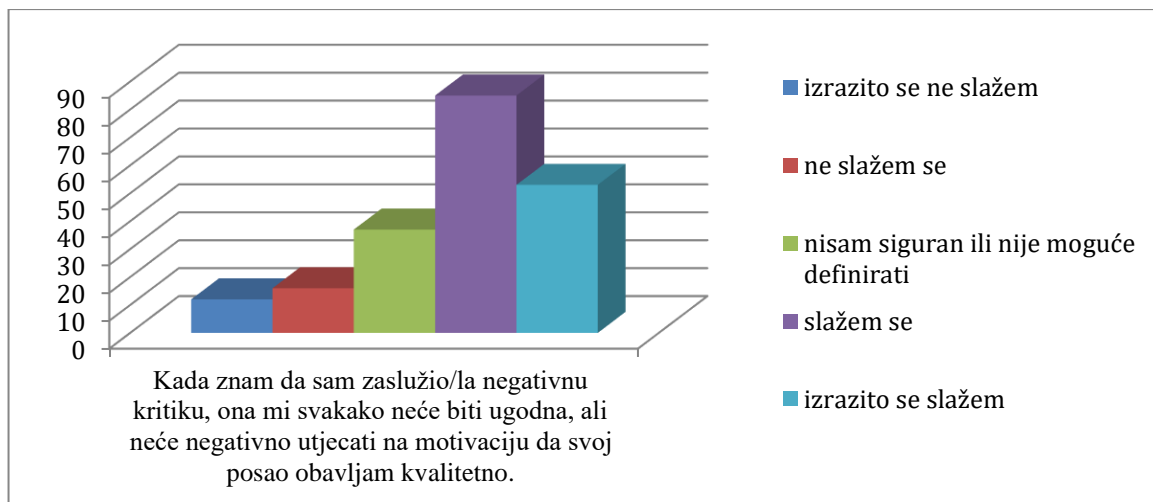
Slika 4-13. Negativna kritika koja mi je izrečena povišenim tonom smanjit će motivaciju da uložim napor u posao koji se od mene očekuje.

Prijenos negativne kritike uz obziran i prihvatljiv način od strane nadređenih koje će kratkoročno savladati negativne emocije kod podređenih, te im oni sami neće zamjeriti iako znaju da je naš šef u pravu, odgovara 133 ispitanika. Nesiguran i nedefiniran stav zauzima 39 ispitanika, dok se ovom tezom ne slaže 33 ispitanika.



Slika 4-14. Negativna kritika za koju osjećam da mi se prenosi obzirno i prihvatljivim načinom od strane mog šefa, možda će kratkoročno djelovati na neke negativne emocije kod mene, ali mu to neću zamjeriti kada znam da je u pravu.

Da negativna kritika neće biti ugodna, ali neće ni negativno utjecati na motivaciju zaposlenika da svoj rad obavljaju kvalitetno, izjašnjava se 138 ispitanika kod kojih uviđamo da ta većina zna kad je pogriješila i kasnije kreće sa kvalitetnim radom. Ispitanici koji nisu sigurni je 37, dok se njih 28 ne slaže ovom konstatacijom.



Slika 4-15. Kada znam da sam zaslužio/la negativnu kritiku, ona mi svakako neće biti ugodna, ali neće negativno utjecati na motivaciju da svoj posao obavljam kvalitetno.

## 5. Zaključak

Ranije je navedeno koliki utjecaj ima na koji način prenosimo kritiku te kako se ona odražava na motivaciju zaposlenika. Kritike kao i pohvale su neizostavan dio svakog poduzeća. Tako je nadalje vidljivo, koliko je važna točna i precizna kritika komunicirana ugodnim poslovnim načinom. Kako u logističkim poduzećima rade zaposlenici različitih razina radnih mjesta, kao i raznovrsnih stupnja stručne spreme potrebno je razvijati i unaprjeđivati poslovnu komunikaciju.

Prenijeti dobru vijest, odnosno pohvalu je lako, no kad je riječ o kritici gotovo na nikog ne djeluje pozitivno. Prema svakoj osobi potrebno je pristupiti individualno i pokušati za svakog pojedinca primijeniti odgovarajući pristup, te usmjeriti zaposlenika u dobrom smjeru istaknuvši i njegove dobre karakterne osobine, kao i trenutna postignuća u tvrtki. Dobri međuljudski odnosi, reputacija, osobni imidž i slično, nisu rezultat slučaja već poznavanje i primjene određenih pravila uspješne komunikacije. Kvalitetan komunikator kontinuirano se educira i neprestano ima želju za stjecanjem novih vještina kako bi što kvalitetnije razumio problematiku poslovnog komuniciranja i lakše se nosim sa novim neočekivanim izazovima u budućnosti.

Uspješnog menadžmenta nema bez sposobnih i talentiranih ljudi.



### IZJAVA O AUTORSTVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, IVAN VIDACIĆ (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/~~diplomskog~~ (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom UTJECAJ KRITIKE NA MOTIVACIJU ZAPOSLJENIKA U LOGISTIČKIM DJELATNOSTIMA (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

IVAN VIDACIĆ  
(vlastoručni potpis)

Sukladno čl. 83. Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Sukladno čl. 111. Zakona o autorskom pravu i srodnim pravima student se ne može protiviti da se njegov završni rad stvoren na bilo kojem studiju na visokom učilištu učini dostupnim javnosti na odgovarajućoj javnoj mrežnoj bazi sveučilišne knjižnice, knjižnice sastavnice sveučilišta, knjižnice veleučilišta ili visoke škole i/ili na javnoj mrežnoj bazi završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice, sukladno zakonu kojim se uređuje znanstvena i umjetnička djelatnost i visoko obrazovanje.

## 6. Literatura

Ames D. R. (2008.). Assertivness expiriancies: how hard people push depends on the consequences they predict. *Journal of personality and social psychology*, 95(6), 1541.

Bahtijević – Šiber F. (1999.). *Management ljudskih potencijala, Golden marketing*, Zagreb

Bove C. L., i Thill J. V. (2013.). *Suvremena poslovna komunikacija*. Zagreb: Zagrebačka škola ekonomije i managementa

Buble, M. (2006.). *Osnove menadžmenta, Sinergija naknadništvo*, Zagreb

Buble, M. (2011.). *Poslovno vođenje. M.E.P.*. Zagreb

Buntak K., Droždek I., Kovačić R. (2013.). Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Technical Journal*. Vol 7, Issue 2, p213

Clark, E., Squire, S. Heyme, A., Mickle, M. E., Petrie, E. (2009.). The PACT Project: improving communication at handover. *Med J Aust*, 190 (11 Suppl), S125-7.

Čehok V. (2021.). *Negativne poruke u poslovnoj komunikaciji*. Završni rad, Odjel poslovanje i menadžment, Sveučilište Sjever, Koprivnica

Globočnik Žunac A., Tišler P., Sesar V. (2022.). Sustainable business communication management – are negative messages to be avoided or just communicated properly?. *Interdisciplinary Description of Complex Systems* 20 (5), 500 – 513

Hwang W.-C. (2016.). *Culturally Adapting Psychotherapy for Asian Heritage Populations: An Evidence-Based Approach*. Academic Press. United States

Johansson C. (2018.). *Leadership Communication*. in Heath, R.L. and Johansen, W. (Eds), *The International Encyclopedia of Strategic Communication*, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, pp. 1-16.

Madlock, P. E. (2008.). The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction. *The Journal of Business Communication* (1973), 45(1), 61-78.

Maslow A.H. (1954.). *Motivation and personality*. Harper & Row Publishers. New York

Pipas M. D., Jaradat M. (2010). Assertive communication skills. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 12(2)

Sikavica P., Bahtijrvić – Šiber F. i Pološki Vokić N. (2008.). *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb

Terzić E. (2018.). The significant of vertical and horizontal communication for business effectiveness in sports organisations. Sport Science. 11(1), 110-118

Zajec N. (2018.). Stilovi komuniciranja u organizaciji. Sveučilište Sjever, Koprivnica

[https://www.razvoj-karijere.com/media/files/Asertivnost\\_Busatlic\\_tameplate.pdf](https://www.razvoj-karijere.com/media/files/Asertivnost_Busatlic_tameplate.pdf)  
(20.1.2024.)

<https://www.choosingtherapy.com/passive-aggressive-communication/> (30.1.2024.)

<https://pumble.com/blog/diagonal-communication/> (30.1.2024.)

## Popis slika

Slika 2-1. Piramida potreba Abrahama Maslowa .....	3
Slika 3-1. Primjer dijagonalne komunikacije.....	8
Slika 3-2. Stilovi komunikacije.....	9
Slika 3-3. Usporedni prikaz karakteristika komunikacijskih stilova.....	13
Slika 4-1. Spol ispitanika.....	18
Slika 4-2. Dob ispitanika .....	18
Slika 4-3. Stupanj stručne spreme ispitanika.....	19
Slika 4-4. Godine radnog staža.....	19
Slika 4-5. Razina radnog mjesta .....	20
Slika 4-6. Pozitivna kritika na mene uvijek djeluje motivirajuće.....	21
Slika 4-7. Negativna kritika o mom radu može imati pozitivan utjecaj na moju motivaciju ukoliko se prenese na način koji neću doživjeti kao uvredu.....	21
Slika 4-8. Kada dobijem negativnu kritiku ona uvijek u meni pobudi prkos da dokažem da mogu bolje. ....	22
Slika 4-9. Kritika bez obzira je li pozitivna ili negativna nema nikakvog utjecaja na moju motivaciju za obavljanje posla. ....	22
Slika 4-10. Pozitivna kritika ponekad može na mene djelovati demotivirajuće ako ju doživim kao tutoriziranje od strane menadžera. ....	23
Slika 4-11. Kada sam svjestan/sna da sam nešto odradio/la izuzetno dobro, pozitivna kritika neće utjecati na razinu moje motivacije za poslom. ....	23
Slika 4-12. Negativna kritika koja mi je izrečena uz prijetnje smanjit će motivaciju da uložim napor u posao koji se od mene očekuje. ....	24
Slika 4-13. Negativna kritika koja mi je izrečena povišenim tonom smanjit će motivaciju da uložim napor u posao koji se od mene očekuje. ....	24
Slika 4-14. Negativna kritika za koju osjećam da mi se prenosi obzirno i prihvatljivim načinom od strane mog šefa, možda će kratkoročno djelovati na neke negativne emocije kod mene, ali mu to neću zamjeriti kada znam da je u pravu. ....	25
Slika 4-15. Kada znam da sam zaslužio/la negativnu kritiku, ona mi svakako neće biti ugodna, ali neće negativno utjecati na motivaciju da svoj posao obavljam kvalitetno.....	25

## Prilozi

### Povoljan način prenošenja kritike zaposleniku

Ovim se anketnim upitnikom ispituje koji je način povoljan za prenošenje kritike zaposleniku, a što je sastavni dio svakodnevne komunikacije između menadžera i njegovih zaposlenika - članova tima. Cilj je utvrditi način komunikacije pozitivnih ili negativnih poruka koje neće utjecati na smanjenje motivacije, Vaši stavovi i mišljenje, kao i Vaša iskustva vezana uz elemente motivacije u Vašem poduzeću. Nema točnih i netočnih odgovora. Zanima nas Vaše iskreno mišljenje i stavovi. Upitnik je anonimn i nije ga potrebno potpisivati, te je u svrhu završnog rada iz kolegija Poslovna psihologija i menadžerske vještine. Hvala Vam na suradnji.

1. Spol:

- a) Muški
- b) Ženski

2. Dob:

- a) 20 – 30
- b) 30 – 40
- c) 40 – 50
- d) 50 – 65

3. Stupanj stručne spreme

- a) KV
- b) SSS
- c) VŠS
- d) VSS



4. Godine staža

- a) 1 - 5 godina
- b) 5 - 10 godina
- c) 10 - 20 godina
- d) 20 - 30 godina
- e) Iznad 30 godina

5. Razina radnog mjesta:

- a) Radnik
- b) Voditelj
- c) Rukovoditelj
- d) Menadžer

U sljedećim izjavama molim da označite razinu svog slaganja s navedenima pri čemu je:

6. Pozitivna kritika na mene uvijek djeluje motivirajuće.

1 – izrazito se ne slažem se	2 – ne slažem se	3 – nisam siguran ili je nemoguće definirati	4 – slažem se	5 – izrazito se slažem
------------------------------	------------------	--	---------------	------------------------

7. Negativna kritika o mom radu može imati pozitivan utjecaj na moju motivaciju ukoliko se prenese na način koji neću doživjeti kao uvredu.

1 – izrazito se ne slažem se	2 – ne slažem se	3 – nisam siguran ili je nemoguće definirati	4 – slažem se	5 – izrazito se slažem
------------------------------	------------------	--	---------------	------------------------

8. Kada dobijem negativnu kritiku ona uvijek u meni pobudi prkos da dokažem da mogu bolje.

1 – izrazito se ne slažem se	2 – ne slažem se	3 – nisam siguran ili je nemoguće definirati	4 – slažem se	5 – izrazito se slažem
------------------------------	------------------	--	---------------	------------------------

9. Kritika bez obzira je li pozitivna ili negativna nema nikakvog utjecaja na moju motivaciju za obavljanje posla.

1 – izrazito se ne slažem se	2 – ne slažem se	3 – nisam siguran ili je nemoguće definirati	4 – slažem se	5 – izrazito se slažem
------------------------------	------------------	--	---------------	------------------------

10. Pozitivna kritika ponekad može na mene djelovati demotivirajuće ako ju doživim kao tutoriziranje od strane menadžera.

1 – izrazito se ne slažem se	2 – ne slažem se	3 – nisam siguran ili je nemoguće definirati	4 – slažem se	5 – izrazito se slažem
------------------------------	------------------	--	---------------	------------------------

11. Kada sam svjestan/sna da sam nešto odradio/la izuzetno dobro, pozitivna kritika neće utjecati na razinu moje motivacije za poslom.

1 – izrazito se ne slažem se	2 – ne slažem se	3 – nisam siguran ili je nemoguće definirati	4 – slažem se	5 – izrazito se slažem
------------------------------	------------------	--	---------------	------------------------

12. Negativna kritika koja mi je izrečena uz prijetnje smanjit će motivaciju da uložim napor u posao koji se od mene očekuje.

1 – izrazito se ne slažem se	2 – ne slažem se	3 – nisam siguran ili je nemoguće definirati	4 – slažem se	5 – izrazito se slažem
------------------------------	------------------	--	---------------	------------------------

13. Negativna kritika koja mi je izrečena povišenim tonom smanjit će motivaciju da uložim napor u posao koji se od mene očekuje.

1 – izrazito se ne slažem se	2 – ne slažem se	3 – nisam siguran ili je nemoguće definirati	4 – slažem se	5 – izrazito se slažem
------------------------------	------------------	--	---------------	------------------------

14. Negativna kritika za koju osjećam da mi se prenosi obzirno i prihvatljivim načinom od strane mog šefa, možda će kratkoročno djelovati na neke negativne emocije kod mene, ali mu to neću zamjeriti kada znam da je u pravu.

1 – izrazito se ne slažem se	2 – ne slažem se	3 – nisam siguran ili je nemoguće definirati	4 – slažem se	5 – izrazito se slažem
------------------------------	------------------	--	---------------	------------------------

15. Kada znam da sam zaslužio/la negativnu kritiku, ona mi svakako neće biti ugodna, ali neće negativno utjecati na motivaciju da svoj posao obavljam kvalitetno.

1 – izrazito se ne slažem se	2 – ne slažem se	3 – nisam siguran ili je nemoguće definirati	4 – slažem se	5 – izrazito se slažem
------------------------------	------------------	--	---------------	------------------------