

# Percepcija kvalitete interne komunikacije na primjeru FSB Racing Teama

---

**Radovanović, Rebeka**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Croatian Studies / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet hrvatskih studija**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:111:466927>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-28**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of University of Zagreb, Centre for Croatian Studies](#)





SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET HRVATSKIH STUDIJA

Rebeka Radovanović

**PERCEPCIJA KVALITETE INTERNE  
KOMUNIKACIJE NA PRIMJERU *FSB*  
*RACING TEAMA***

DIPLOMSKI RAD

Zagreb, 2023.





SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET HRVATSKIH STUDIJA  
ODSJEK ZA KOMUNIKOLOGIJU

REBEKA RADOVANOVIĆ

**PERCEPCIJA KVALITETE INTERNE  
KOMUNIKACIJE NA PRIMJERU *FSB  
RACING TEAMA***

DIPLOMSKI RAD

Mentor: doc. dr. sc. Tanja Grmuša

Zagreb, 2023.

## *Percepcija kvalitete interne komunikacije na primjeru FSB Racing Teama*

### **Sažetak**

U ovom radu daje se teorijski pregled o komunikaciji i njezinim modelima koji su se mijenjali tijekom povijesti. Poseban fokus stavljen je na komunikaciju unutar organizacije, s naglaskom na poslovno komuniciranje. Brojni su znanstvenici povezali internu komunikaciju s poslovnim uspjehom, što je navelo organizacije da sve više pozornosti pridaju mjerenju i istraživanju učinkovitosti komunikacije. Interna komunikacija ključ je uspjeha svake organizacije, a učinkovito vodstvo podrazumijeva sustavno održavanje i unaprjeđenje internih komunikacijskih procesa.

Polazeći od teorijskih okvira i prethodnih istraživanja o internoj komunikaciji, za potrebe ovog rada provedeno je istraživanje o percepciji kvalitete interne komunikacije na primjeru studentske organizacije *FSB Racing Team*. Istraživanje koristi pristup mješovite metode, kombinirajući kvantitativne metode putem anketnog upitnika i kvalitativne uvide prikupljene putem dubinskih intervjua. Ciljevi istraživanja obuhvaćaju procjenu percepcije kvalitete interne komunikacije među članovima *FSB Racing Teama* i ispitivanje komunikacijskih praksi koje se koriste unutar organizacije.

Rezultati istraživanja pokazuju da članovi organizacije komunikaciju unutar *FSB Racing Teama* doživljavaju općenito zadovoljavajućom, iako su identificirani određeni nedostaci, posebice pasivnost pojedinih članova. Pozitivan naglasak stavljen je na *online* platformu Microsoft Teams kao vrijedan alat koji olakšava protok informacija, te pohranu bitnih izvještaja za prijenos znanja unutar tima.

Nadalje, rezultati ukazuju na povezanost između vremena provedenog u organizaciji i zadovoljstva komunikacijom, međutim, na temelju rezultata ovog istraživanja odbacuje se pretpostavka o povezanosti zadovoljstva osobnim životom i zadovoljstva internom komunikacijom.

*Ključne riječi: organizacija, interna komunikacija, zadovoljstvo komunikacijom, online platforma.*

## *Perception of the quality of internal communication on the example of the FSB Racing Team*

### **Abstract**

This paper presents a theoretical exposition on the subject of communication, exploring its historical evolution and various models. It specifically focuses on communication within organizational contexts, with an emphasis on business communication. Numerous scholars have linked internal communication to business success, prompting organizations to increasingly prioritize the measurement and investigation of communication effectiveness. Internal communication serves as a fundamental factor in achieving organizational success, and effective leadership entails the maintenance and enhancement of internal communication processes.

Based on theoretical frameworks and previous research on internal communication, this paper conducts a study to examine the perceived quality of internal communication within the FSB Racing Team, a student organization. The research employs a mixed-method approach, combining quantitative measures through a survey questionnaire and qualitative insights gathered via in-depth interviews. The primary objectives of the study encompass assessing the perception of internal communication quality among FSB Racing Team members and examining the communication practices employed within the organization.

The research findings reveal that organization members generally perceive communication within the FSB Racing Team as satisfactory, although certain deficiencies were identified, such as the passivity of individual members. The Microsoft Teams *online* platform receives positive recognition as a valuable tool that helps with the information flow and the storage of essential reports for knowledge transfer within the team. Furthermore, the results indicate a correlation between the duration of membership in the organization and satisfaction with communication. However, the assumption of a link between satisfaction with personal life and satisfaction with internal communication is rejected based on the outcomes of this research.

*Key words: organization, internal communication, satisfaction with communication, online platform.*

## Tablica sadržaja

<b>1. Uvod .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Značajke komunikacije .....</b>	<b>4</b>
2.1. <i>Komunikacijski proces i kanali komunikacije .....</i>	<i>5</i>
2.2. <i>Online komunikacija i platforme .....</i>	<i>6</i>
<b>3. Komunikacija u organizaciji .....</b>	<b>8</b>
3.1. <i>Organizacijska kultura .....</i>	<i>9</i>
3.2. <i>Rješavanje konflikata .....</i>	<i>10</i>
<b>4. Važnost interne komunikacije za uspješno poslovanje .....</b>	<b>13</b>
4.1. <i>Mjerenje interne komunikacije .....</i>	<i>14</i>
4.2. <i>Pregled ranijih istraživanja .....</i>	<i>16</i>
<b>5. Kvantitativno istraživanje.....</b>	<b>17</b>
5.1. <i>Metodologija istraživanja .....</i>	<i>17</i>
5.1.1. <i>Predmet istraživanja.....</i>	<i>17</i>
5.1.2. <i>Ciljevi rada.....</i>	<i>18</i>
5.1.3. <i>Istraživačka pitanja .....</i>	<i>18</i>
5.1.4. <i>Hipoteze .....</i>	<i>19</i>
5.1.5. <i>Uzorak .....</i>	<i>19</i>
5.1.6. <i>Postupak provedbe istraživanja.....</i>	<i>19</i>
5.2. <i>Interpretacija rezultata istraživanja .....</i>	<i>20</i>
5.3. <i>Rasprava.....</i>	<i>28</i>
<b>6. Kvalitativno istraživanje .....</b>	<b>30</b>
6.1. <i>Metodologija istraživanja .....</i>	<i>30</i>
6.1.1. <i>Ciljevi istraživanja.....</i>	<i>30</i>
6.1.2. <i>Istraživačka pitanja .....</i>	<i>31</i>
6.1.3. <i>Uzorak .....</i>	<i>31</i>
6.1.4. <i>Postupak provedbe istraživanja.....</i>	<i>32</i>
6.2. <i>Analiza provedenih dubinskih intervjua.....</i>	<i>32</i>
6.2.1. <i>Općenito o komunikaciji unutar tima .....</i>	<i>32</i>
6.2.2. <i>Protok informacija.....</i>	<i>34</i>
6.2.3. <i>Online platforme u komunikaciji .....</i>	<i>35</i>
6.2.4. <i>Konflikti unutar tima .....</i>	<i>37</i>

<b>7. Zaključak.....</b>	<b>39</b>
<b>8. Popis literature i izvora .....</b>	<b>41</b>
<b>9. Popis grafikona .....</b>	<b>44</b>
<b>10. Popis tablica.....</b>	<b>44</b>
<b>11. Prilozi .....</b>	<b>44</b>



## 1. Uvod

Komunikacija je, prema definicijama mnogih autora, proces razmjene informacija, a njezino značenje očituje se u svim segmentima života (Fox, 2001: 13). U kontekstu organizacija, učinkovita komunikacija vrlo je važan aspekt, posebno kada je u pitanju uspješno poslovanje. Istraživanja pokazuju da kvalitetna interna komunikacija pozitivno utječe na motivaciju i produktivnost zaposlenika, dok s druge strane loša komunikacija može razviti nezadovoljstvo, frustracije, te u konačnici neuspjeh u poslovanju organizacije (Tkalac Verčić, Pološki Vokić, Sinčić Ćorić, 2009: 176). Prepoznajući vezu između interne komunikacije i poslovnog uspjeha, mnoge su organizacije počele mjeriti kvalitetu komunikacije. Početkom 70-ih godina prošlog stoljeća, glavni motiv mjerenja bio je usmjeren na poboljšanje komunikacijske klime, a najčešći korišteni mjerni instrument bio je anketni upitnik. Kako bi se dobili vjerodostojni rezultati relevantni za specifičnu organizaciju koja se proučava, važno je upitnik prilagoditi kulturi organizacije te njezinim društvenim karakteristikama.

Cilj ovog rada je ispitati percepciju kvalitete interne komunikacije među članovima *FSB Racing Teama*, te ispitati način odvijanja komunikacije unutar organizacije. Kako bi se to postiglo, za potrebe ovog rada provedeno je istraživanje korištenjem kombiniranih metoda istraživanja, uključujući anketni upitnik i dubinske intervjuje s ključnim pojedincima na vodećim pozicijama unutar tima.

Prvi dio rada daje teorijski pregled komunikacije te njezin povijesni razvoj i različite modele koji su oblikovali razumijevanje komunikacijskog procesa. Razumijevanjem razvoja komunikacijskih modela nastoji se shvatiti složenost međuljudskih interakcija, ali isto tako i mnoštvo izazova koji se potencijalno mogu pojaviti unutar komunikacije u organizaciji. Drugi dio rada bavi se značajem komunikacije u kontekstu organizacije. Organizacijska kultura, kao ključan segment svake organizacije, uvelike utječe na komunikacijsku dinamiku. Dodatno, rad istražuje i metode za rješavanje sukoba koji mogu nastati zbog loše komunikacije, različitih stajališta ili nekih drugih čimbenika. Treći dio rada naglašava odnos između učinkovite interne komunikacije i postizanja uspjeha u poslovanju. Oslanja se na postojeća istraživanja kako bi pokazao kako snažna interna komunikacija pozitivno utječe na angažman zaposlenika, zadovoljstvo poslom i ukupnu produktivnost članova organizacije. Posljednja dva dijela rada pružaju uvid u rezultate istraživanja dobivene anketnim upitnikom i dubinskim intervjuima. Rezultati istraživanja prikazuju kako članovi *FSB Racing Teama* vide kvalitetu interne komunikacije unutar organizacije. Također, ispituje se i način komunikacijskih praksi unutar

tima, čime se omogućuje dublje razumijevanje komunikacijskog procesa, ali i prostora za poboljšanje.

Učinkovita interna komunikacija temelj je uspjeha svake organizacije, pa tako i *FSB Racing Teama*. Analizirajući percepcije članova i ocjenjujući komunikacijske prakse, ovaj rad pruža analizu komunikacije unutar tima. Rezultati istraživanja mogu poslužiti kao smjernice za daljnja istraživanja unutar tima, ali i unutar drugih organizacija. Rezultati također mogu biti i temelj za provedbu ciljanih komunikacijskih strategija koje potiču suradnju, motivaciju i produktivnost unutar *FSB Racing Teama*.

## **2. Značajke komunikacije**

Komunikacija je neizostavna pojava društva otkad ono postoji, a u današnje vrijeme o njoj se naveliko raspravlja, te se istražuje iz različitih aspekata društvenog djelovanja. „Komunikacija (*communicare* lat. učiniti općim) je, najjednostavnije rečeno, razmjena informacija, ideja i osjećaja“ (Fox, 2016: 13), a njezina se važnost očituje u procesu koji održava veze između ljudi. Mnogi stručnjaci i znanstvenici na razne su načine definirali komunikaciju kao takvu, ovisno o znanstvenoj disciplini kojom se bave. Jednu od najranijih definicija dao je Charles Cooley (1909) objašnjavajući je kao mehanizam pomoću kojeg odnosi između ljudi postoje i razvijaju se (prema: Ćorić, 2019: 29).

Kathleen K. Reardon pobliže objašnjava komunikaciju putem šest značajki: „(1) Ljudi komuniciraju iz mnogo različitih razloga, (2) Komuniciranje rezultira namjeravanim, ali i nenamjeravanim učincima (3) Komunikacija je obično obostrana, (4) Komuniciranje uključuje najmanje dvije osobe, koje jedna na drugu utječu u nejednakoj mjeri, (5) Komunikacija se dogodila i onda kada nije bila uspješna, (6) Komuniciranje uključuje uporabu simbola“ (Reardon, 1998: 13, 14). Prva značajka objašnjava da su najčešći razlozi komuniciranja dobivanje informacija i prenošenje obavijesti, dok druga značajka objašnjava da poruka, odnosno ono što je komunicirano ne mora biti shvaćeno onako kako je pošiljatelj zamislio. Treća značajka se odnosi na obostranu komunikaciju što bi značilo da ona zahtjeva povratnu informaciju kako bi bila uspješna, a četvrta se značajka odnosi na komunikaciju kao aktivnost gdje shvaćanje poruke ovisi o primatelju te poruke i međusobnoj reakciji osoba uključenih u proces komunikacije. Nadalje, peta značajka objašnjava da čak i kada ljudi međusobno ne komuniciraju, oni zapravo komuniciraju. Posljednja značajka navodi izazov komunikacije kada se istim simbolima prida drugačije značenje (Reardon, 1998: 13, 14).

## 2.1. Komunikacijski proces i kanali komunikacije

Znanstvenici su kroz povijest prikazali kompleksnost komunikacijskih proces raznim modelima koji pojednostavljaju i vizualiziraju cijeli komunikacijski proces. Najjednostavnije objašnjenje komunikacijskog procesa jest ono da započinje kodiranjem i slanjem poruke medijem do primatelja koji tu poruku dekodira, a proces se zatvara povratnom informacijom (Jurković, 2012: 388).

Harold Lasswell je 1948. godine u jednoj rečenici izložio formulu komunikacijskog procesa, odnosno verbalni model koji je poznat i kao 5W, a glasi: „Tko priopćava (*who*), što priopćava (*what*), kojim komunikacijskim kanalom (*in which channel*), kome (*whom*) s kakvim učinkom (*what effect*)“ (prema: Ćorić, 2019: 33). Iako je ovom formulom razgraničio područja istraživanja komunikologije, proces komunikacije ovdje je ipak shvaćen kao jednosmjernan (Ćorić, 2019: 33). Nadalje, na prikaz procesa komunikacije uvelike su utjecali matematičari Claude Shannon i Warren Weaver. Njihov jednostavan linearan model prikazuje prijenos informacije u osam dijelova: (1) izvor koji donosi odluku o poruci, (2) poruka, (3) predajnik koji poruku pretvara u (4) signal za prijenos poruke preko (5) kanala, (6) prijammnik signal pretvara nazad u poruku te ju šalje do (7) odredišta koje poruku interpretira i naposljetku (8) buka ili šum koji mogu poremetiti proces (2019: 33, 34). Ovom modelu također je velika zamjerka nedostatak povratne veze jer su autori komunikaciju shvatili kao linearan proces koji je jednosmjernan ne uzimajući u obzir dinamičnost komunikacije (Jurković, 2012: 389). Naposljetku, Schrammov proces komunikacije sastoji se od izvora poruke koji ju oblikuje, kodira i šalje, poruke koja se prenosi, te odredišta koje prima i dekodira poruku. Važan dio ovog modela je *feedback* ili povratna sprega, a time je Schramm postao prvi autor koji je utvrdio i prikazao komunikaciju kao interaktivan i kružni proces (Ćorić, 2019: 35).

Da bi se poruka prenijela od pošiljatelja do primatelja, ona mora proći komunikacijskim kanalom ili medijem, a izbor medija ovisi o prirodi i svrsi poruke, sadržaju, vremenu, ali i osobnoj preferenciji komunikacije. Nadalje, Ćorić navodi dvije vrste komunikacijskih kanala, a to su osobni i posredni. Osobni kanali odnose se na izravno komuniciranje, a često se nazivaju i „komunikacija od usta do usta“. S druge strane, poruka se može prenijeti i posrednim kanalima, bez osobnog kontakta (2019: 41, 42).

Kako bi komunikacijski proces bio uspješan, važno je da primatelj poruke shvati poruku onako kako ju je pošiljatelj zamislio. U tom procesu shvaćanja poruke, može doći do raznih zapreka, odnosno ometanja komunikacije ili buke. Mnogi autori razlikuju fizičku i semantičku

buku. Fizička buka su sve smetnje do kojih dolazi prilikom prijenosa poruke od pošiljatelja do primatelja, dok s druge strane, semantička buka podrazumijeva sve ono što sprječava primatelja u shvaćanju poruke onako kako je pošiljatelj zamislio, odnosno semantička buka izaziva nerazumijevanje između sudionika zbog pridavanja različitog značenja poruci, primjerice zbog različitih uvjerenja i vrijednosti (Ćorić, 2019: 46). Neovisno o tome dođe li do buke ili ne, shvaćanje ili interpretacija poruke završni je dio procesa, a na tu fazu značajno utječu kompetencije ili vještine komunikatora (Ćorić, 2019: 44). Uspješna se komunikacija često izjednačava s kompetencijom, odnosno vještinom komunikatora u govoru ili pismu, iako neverbalna komunikacija poput gesti i pokreta ima još veći efekt. Sukladno tome, komunikacijska kompetencija definira se kao spoj jezičnih vještina, ali i društvene interakcije (Fox, 2016: 14). Nadalje, svaka komunikacija ovisi i o kontekstu u kojem se odvija, odnosno o društvenoj situaciji. Komunikacija je ljudska aktivnost, pa poruka ima ono značenje koje joj ljudi pripisuju, a preduvjet razumijevanja komunikacije je razumijevanje odnosa među sudionicima komunikacijskog procesa. Dakle, „komunikacijski kontekst uključuje mnoge situacijski i kulturno determinirane elemente koji bitno određuju značenje poruke“ (Ćorić, 2019: 44). Ključan dio komunikacije je ono što je primatelj i na koji način shvatio, a na interpretaciju utječu kulturni i društveni čimbenici.

## 2.2. *Online komunikacija i platforme*

Razvojem tehnologije, razvili su se i novi komunikacijski oblici. Otkad postoji internet, postoji i *online* komunikacija, odnosno računalno posredovana komunikacija koja se uvelike razlikuje od komunikacije licem u lice jer postoji isključivo kroz pisanje (Prapotnik, 2007: 87). Digitalna tehnologija služi kao medij, no pošiljatelj i primatelj ograničeni su isključivo na pisani trag. Sherry Turkle (1995) izjavila je za novi oblik virtualne komunikacije da su vidljive samo riječi, aludirajući na izostanak ostalih obilježja interpersonalne komunikacije (prema: Prapotnik, 2007: 86).

Sukladno navedenom, nedostatak neverbalne komunikacije stvorio je potrebu razvijanja novih vještina za interpretaciju (Car, 2010: 283). *Online* komunikacija isprva je smatrana anonimnom te fragmentiranom zbog inicijalno uočenih nedostataka, a Susan Herring (2001) (prema: Prapotnik, 2007: 89) upozorila je na činjenicu da u *online* komunikaciji jezik ima nestandardne oblike, ali da takva modifikacija jezika nije pogreška ili neznanje, već namjerni izbor korisnika. Razlozi tomu mogu biti ušteda vremena i kraćenje riječi ili uklapanje u vlastiti govorni stil ili žargon (engl. *slang*). Nadalje, kako bi se nadoknadio nedostatak neverbalne komunikacije, korisnici računalno posredovane komunikacije razvili su novu strategiju

upotrebom emotikona (Prapotnik, 2007: 90). Ivas i Žaja (2003) emotikone definiraju kao simbole koji služe slikovnom izrazu emocija i raspoloženja, ali i radnji te predmeta (prema: Zelić, 2019: 58). Prapotnik (2007: 90) naglašava da takvi grafički znakovi ili simboli zapravo upozoravaju primatelja poruke kako bi trebao razumjeti i interpretirati poruku. Dakle, praksa upotrebe emotikona nadopunila je nedostatak neverbalne komunikacije u *online* obliku, te uvela afektivnu stranu u računalno posredovanu komunikaciju.

Herring (2001) (prema: Prapotnik, 2007: 90) takvu sposobnost prilagođavanja vrsti komunikacije povezuje sa zadovoljavanjem komunikacijskih potreba, a jedna od potreba zbog koje *online* komunikacija uživa toliku popularnost je marginaliziranje udaljenosti između sudionika. Naime, kada je riječ o internetski posredovanoj komunikaciji, danas prednjače društvene mreže (Primorac, Primorac Bilaver, 2022: 100). Društvene mreže danas su široko zastupljen alat komunikacije koji korisnicima omogućava „povezivanje i razmjenu informacija putem platformi koje podržavaju tekstualne poruke, video formate, audio formate i slikovne formate“ (Primorac, Primorac Bilaver, 2022: 102). Nadalje, najveće prednosti društvenih mreža su dostupnost, brzina, održavanje odnosa i osjećaj povezanosti i pripadnosti, no često se naglašavaju nedostaci poput izostanka interpersonalne komunikacije koja može negativno utjecati na kognitivne i bihevioralne komunikacijske vještine. Također se, zbog prevelike konzumacije društvenih mreža pojavio fenomen straha od propuštanja (engl. *fear of missing out*, FOMO) koji se kod pojedinaca, ukoliko nisu aktivni *online*, očituje kao osjećaj isključenosti i propuštanja relevantnih događaja (Primorac, Primorac Bilaver, 2022: 104-106).

Možda najveći izričaj društvenih mreža i cjelokupne *online* komunikacije dogodio se za vrijeme pandemije. Takav oblik komunikacije je u vrijeme potpune društvene zatvorenosti postao najjednostavniji i najučinkovitiji zbog svoje brzine i neposrednosti (Primorac, Primorac Bilaver, 2022: 101). Osim društvenih mreža, u razdoblju pandemije velika važnost pridala se i *online* platformama, prvenstveno u svrhu hibridnog održavanja nastave. Baze podataka postale su snažne i *user friendly*, a ponudile su i razne kanale te resurse, posebice za proces obrazovanja (Postolov, Magdinceva Sopova, Janeska Iliev, 2017: 108). S obzirom na razne odredbe i smjernice vlada i ministarstava, obrazovni sustav morao se prebaciti na hibridni ili potpuno *online* model nastave, a taj se proces prelaska odvijao ubrzano. Među prihvaćenim platformama za takav oblik nastave i obrazovanja bili su, između ostalih, *MS Teams* te *Zoom* (Pauković, Krstinić, 2021: 131, 132). Nadalje, provedena su istraživanja vezana uz značaj *online* platformi u obrazovanju, a rezultati istraživanja „Analiza utjecaja i značaja interaktivnih platformi za realizaciju *online* nastave u doba pandemije izazvane virusom Covid-19“

(Dragosavac, Jakica, 2022: 57, 58) pokazali su kako su obje platforme bile zadovoljavajuće u odvijanju nastave na daljinu, te su istaknute neke prednosti poput interaktivnosti, jednostavnosti korištenja te mogućnosti uspostavljanja direktnog kontakta. S druge pak strane, rezultati istraživanja utjecaja i značaja interaktivnih platformi pokazuju i neke nedostatke takvih platformi poput mikrofonije i pojave šumova. Dodatno, prema Pauković i Krstinić (2021: 132) dodatne prednosti *online* platformi su prezentacija u realnom vremenu te mogućnost pohrane svih podataka i nastavnih sadržaja. Od nedostataka su izdvojeni tehnički problemi, te jednosmjernost i teže održavanje dinamike komunikacije.

„Istraživanje *New York Timesa* pokazuje da uspješnost studenata u hibridnim učionicama može čak nadmašiti njihove rezultate u odnosu na tradicionalno nastavno iskustvo. Zadržava se osobno iskustvo u učionici kako bi studenti mogli nastaviti interaktivno komunicirati i surađivati sa svojim kolegama i nastavnicima, što se u uvjetima pandemije i *online* nastave prepoznalo kao veliki nedostatak, a otvara se i nova mogućnost fleksibilnog i dislociranog sudjelovanja u nastavi i ostalim oblicima poučavanja, što studenti podržavaju“ (Pauković, Krstinić, 2021: 131). Ovo istraživanje potvrdilo je uspješnost implementacije *online* platformi u tradicionalnom obrazovanju, iz čega se može povući i poveznica s organizacijama. Naime, mogućnost korištenja *online* platformi kao nadopuna tradicionalnom komuniciranju unutar organizacije ima svoje prednosti poput brzine, mogućnosti pohrane informacija i podataka, ali i segmentiranja informacija prema tematici. One se unutar organizacija mogu koristiti i kao svojevrsan intranet i kanal interne komunikacije koji pridonosi bržem protoku informacija te pohrani podataka.

### **3. Komunikacija u organizaciji**

Prema Kunczik i Zipfel (2006), „pojam komunikacije prelazi u pojam organizacije jer bez komunikacije organizirano djelovanje ne bi bilo moguće“ (prema: Ćorić, 2019: 12). Komunikacija unutar organizacije planirana je i oblikovana mreža kretanja informacija, a ona može biti formalna i neformalna (Fox, 2001: 41-43). Formalna komunikacija službeni je prijenos informacija u organizaciji, te uključuje vertikalnu komunikaciju od vrha prema dolje, vertikalnu komunikaciju od dolje prema vrhu, te horizontalnu komunikaciju između osoba istog statusa i dijagonalnu između osoba različitog statusa. S druge strane, mreža neformalne komunikacije nije unaprijed određena, a povezana je s osobnom komunikacijom u radnom okruženju. Ona može biti korisna za uspostavljanje i održavanje povjerenja i odnosa među

zaposlenicima organizacije, ali i za brži prijenos informacija vezanih uz organizaciju (2001: 47).

Uloga mreže komunikacije unutar organizacije je interna razmjena informacija, ali i razmjena informacija s okolinom organizacije. Jurković (2012: 391) navodi četiri funkcije unutar organizacije: kontroliranje i motiviranje članova organizacije, omogućavanje emocionalnog izražavanja te informiranje svih pripadnika organizacije. Komunikacija unutar organizacije često se poistovjećuje s pojmovima korporativne i poslovne komunikacije. Prema Varey i White, korporativna komunikacija sastoji se od dvaju sustava, internog i eksternog gdje je cilj interne komunikacije postizanje organizacijskih ciljeva (Tomić 2016, prema: Ćorić 2019: 20). Kada je riječ o eksternoj komunikaciji, ona ima ključnu ulogu u stvaranju pozitivne slike o organizaciji (Fox, 2001: 13).

Ćorić objašnjava da je kod današnjih organizacija pronalaženje najboljeg modela komuniciranja postalo imperativ, odnosno da je važno razumjeti proces komunikacije i prilagoditi ga organizaciji kako bi ona opstala. Pronalaženje najboljeg modela komunikacije za neku organizaciju podrazumijeva „(pre)poznavanje trendova i usvajanje novih znanja i vještina, sa svrhom prilagodbe okruženju i promjenama koje iz njega dolaze, pri čemu se ostvaruje interakcija utjecaja: kako okruženja na organizaciju, tako i organizacije na okruženje“ (Ćorić, 2019: 11).

### *3.1. Organizacijska kultura*

Svako društvo njeguje vlastite običaje i kulturu, stoga je jedan od važnih aspekata organizacije upravo njezina kultura. Naime, kultura je složena cjelina s mnogo definicija, no u kontekstu društva, ona je shvaćena „kao niz temeljnih vrijednosti, uvjerenja i normi koje su zajedničke pripadnicima nekog društva“ (Bedeković, Lukačević, 2011: 16). Dakle, kada se opisuje kultura unutar organizacija, govori se o općim obrascima ponašanja, zajedničkim uvjerenjima i vrijednostima pripadnika te organizacije. Kultura također „uključuje učenje i prenošenje znanja, uvjerenja i obrazaca ponašanja tijekom nekoga razdoblja“ (Topić Stipić, Tomaš 2021: 259). S obzirom na to da je organizacijska kultura, kao i pojam kulture općenito, višedimenzionalan koncept, kulturu unutar organizacije možemo objasniti pomoću dvaju aspekta koja ju čine: vidljivi i nevidljivi. Nevidljivi dijelovi organizacije „obuhvaćaju sustav vrijednosti, shvaćanja, uvjerenja, etička načela, životne stilove i osobnosti unutar organizacije“, dok vidljivi uključuju obrasce ponašanja pripadnika organizacije (Bedeković, Lukačević, 2011: 17-18).

Nadalje, mnogi su autori na različite načine definirali organizacijsku kulturu. Definicije, u pravilu, obuhvaćaju oba aspekta organizacijske kulture poput skupa vrijednosti i uvjerenja, osjećaja zajedništva i obrasce ponašanja. Marin Buble (2006) pružio je jednostavnu definiciju organizacijske kulture objašnjavajući je kao „skupnost stavova, vrijednosti, normi, vjerovanja i pogleda koje dijeli većina zaposlenih“ (prema: Bedeković, Lukačević, 2011: 18).

Organizacijska kultura može se u jednu ruku nazvati i osobnošću te životnim stilom organizacije, a zadnjih se desetljeća dovela u vezu s uspjehom u poslovanju (Žugaj, Bojanić-Glavica, Brčić, 2004: 17). Naime, ukoliko zaposlenici nisu zadovoljni radnom okolinom koja posljedično proizlazi iz kulture organizacije, njihova motivacija i produktivnost mogu se značajno sniziti. Sukladno tome, može doći do neuspjeha poslovanja neke organizacije (2004: 26). Kako do neuspjeha ne bi došlo, kulturu je potrebno održavati i njegovati, a ponekad i mijenjati. Drugim riječima, potrebno je njome upravljati, a za taj zadatak zaduženo je vodstvo ili menadžment neke organizacije (Kralj, 2010: 66).

U današnje vrijeme svjedoci smo kontinuiranih promjena trendova na tržištu koji primoravaju organizacije na brzu reakciju i usklađivanje s okolinom (Belak, Ušljebrka, 2014: 81). Organizacije moraju biti spremne na promjenu čiji je cilj opstanak, rast i razvoj organizacije (2014: 83). Vodstvo organizacije također je zaduženo i za promjene u organizaciji kako bi poslovanje ostalo uspješno. Kako bi organizacijska promjena bila provedena, ona mora započeti, ali i završiti promjenom čovjeka i njegovih ponašanja (2014: 81). Na čovjeka, odnosno pripadnika organizacije, najbolje se utječe organizacijskom kulturom, a postupne izmjene koje se uvode, rezultiraju adaptacijom organizacije okolini (2014: 81).

Kako bi vodstvo pozitivno utjecalo na organizaciju i njezinu kulturu, važno je istaknuti socijalne vještine menadžera. Naime, sve se organizacije stvaraju, ali i organiziraju komunikacijskim procesima (Topić Stipić, Tomaš, 2021: 255), stoga menadžer mora uspješno komunicirati, ali i motivirati pripadnike organizacije kako bi spremnost na rad ostala na visokoj razini. Dakle, osim što organizacijska kultura opisuje vrijednosti i djelovanje organizacije, ona utječe i na interne promjene koje je potrebno provesti kako bi organizacija opstala, te kako bi, unatoč promjenama, imala uspješno poslovanje.

### *3.2. Rješavanje konflikata*

U svakodnevnom životu nailazimo na brojne zapreke u komunikaciji s drugim ljudima koje mogu rezultirati nesporazumom. Kada je riječ o zaprekama, Michael i Sandra Rouse smatraju da su one u komunikaciji uglavnom ljudskog podrijetla, a mogu biti sociokulturalne, psihološke



i organizacijske (Rouse, 2005: 51). Fox (2016: 35) navodi da do nesporazuma u komunikaciji dolazi zbog različitih razloga kao što su „nepoznavanje ili neprimjerena uporaba jezika, nesklad među elementima poruke, raspoloženje sugovornika i emocionalni naboj u komunikacijskom prostoru, razlike u kulturi i subkulturi, relativna važnost predmeta komunikacije te društveni položaj pojedinca u organizaciji“. Nesporazumi mogu uzrokovati napetost, ali i konflikt, stoga je bitno prepoznati i otkloniti nesporazum, ako do njega dođe.

Komunikacija bi bila idealna kada konflikti i sukobi ne bi postojali, no oni su sastavni dio života pojedinaca, a tako i komunikacije. Uostalom, izostanak bi mogao značiti da u komunikaciji postoji zapreka poput izbjegavanja ili negiranja problema. Nadalje, definicija konflikta ili sukoba označava situaciju u kojoj postoje dva ili više različitih mišljenja o nekoj situaciji ili načinu rješavanja nekog problema (Skupnjak, 2020: 5). Odnosno, kraće, konflikt je „neslaganje kroz koje su osobe doživjele prijetnju svojim potrebama, interesima i brigama“ (Skupnjak, 2020: 5). Različita uvjerenja, stavovi, društvena pozadina, ali i kultura mogu utjecati na krivo shvaćenu poruku komunikatora. Neslaganje s tuđim uvjerenjima ili stajalištima i neprihvatanje tuđih mišljenja može dovesti do konflikta (Džaferović, 2012: 105). Također, do konflikta može doći i zbog nejasne ili nerazumljive komunikacije. Nepažnjom i djelovanjem prije nego se razmisli mogu se stvoriti brojni nesporazumi, a budući da je komunikacija ponekad nesvjesna, sudionici katkad ne kontroliraju svoje ponašanje (Skupnjak, 2020: 4, 5).

Iako konflikti prvenstveno imaju negativne konotacije, mnogi su autori usvojili novi pogled na konflikt gledajući na njega kao posljedicu različitosti sukobljenih strana, ali uz mogućnost zajedničkog napretka. Brajša razlikuje tradicionalni i suvremeni pristup konfliktu pri čemu tradicionalni pristup konflikt smatra nepoželjnim i štetnim, dok suvremeni pristup konflikt smatra prirodnom pojavom i šansom za uočavanje problema te pronalaska rješenja (prema: Skupnjak, 2020: 5). Konflikte kao takve možemo podijeliti prema uzrocima na sukobe interesa i sukobe vrijednosti, prema posljedicama na konstruktivne i destruktivne, prema sudionicima na intrapersonalne i interpersonalne (prema: Skupnjak, 2020: 6). Konflikt nije nužno destruktivan i nepoželjan, već može biti i konstruktivan otvarajući prilike suradnjama i konstruktivnim raspravama od kojih organizacija ima koristi.

Postoje mnogi načini kako se ljudi suočavaju s konfliktima, a Miljković (prema: Skupnjak, 2020: 9) opisuje pet strategija koje se koriste kako bi se ljudi nosili s nekim konfliktom ili ga riješili. Prva je strategija izbjegavanje, odnosno povlačenje iz sukoba. Problem ove strategije

jest da bi se takvom metodom sukob mogao još više produbiti jer on izbjegavanjem i ignoriranjem ne nestaje. Druga je strategija popuštanje, odnosno prilagođavanje interesima druge strane. Zamjerka ove strategije je izbijanje još većeg sukoba ako se problem ne riješi i pasivno agresivno ponašanje osobe koja je popustila zbog nezadovoljstva rješenjem. Treća strategija kojoj se pribjegava je nametanje. Ova strategija koristi se u hitnim situacijama te kada jedna strana u sukobu zna da je u pravu. Kompromis je četvrta strategija gdje se traži zajedničko rješenje s kojim će obje strane biti donekle suglasne, no zamjerka je što se konflikt može ponovno aktivirati upravo zbog nezadovoljstva kompromisnim rješenjem. Peta je strategija suradnja gdje se sukobljene strane otvoreno suočavaju s nastalim problemom i zajedno traže zadovoljavajuće rješenje, no takav oblik strategije iziskuje mnogo vremena. Svaka od ovih strategija ima svoje prednosti i nedostatke, te ne postoji univerzalno i idealno rješavanje konflikata. Za održavanje dobrih odnosa i kvalitetne komunikacije unutar organizacije, bitna je međusobna suradnja.

Sukladno nastojanjima organizacije da se ostvari suradnja u rješavanju konflikata, Dudley Weeks (prema: Skupnjak, 2020: 10, 11) definirao je osam koraka kojima je moguće ostvariti suradnju i zajedničko rješavanje problema:

1. Stvaranje atmosfere suradnje – potrebno je otvoriti konstruktivan razgovor.
2. Pojašnjenje načina opažanja – potrebno je situaciju i sukob, te sukobljene osobe opažati objektivno, bez stereotipizacije.
3. Usmjeravanje na individualne i zajedničke potrebe – razgraničiti potrebe od želja i definirati zajedničke potrebe.
4. Izgradnja zajedničke pozitivne moći - Pozitivna moć potiče konstruktivne sposobnosti svih strana te pridonosi uspješnom rješenju sukoba.
5. Pogled u budućnost, zatim učenje iz prošlosti – razumjeti događaje iz prošlosti koji su mogli utjecati na eskalaciju sukoba te usmjeravanje na poboljšan odnos u budućnosti.
6. Stvaranje opcije – treba razmotriti opcije obje strane te zajednički doći do optimalne.
7. Razvijanje izvedivog – proces rješavanja sukoba gradi se korak po korak, ne može se odmah „skočiti“ na rješenje.
8. Postizanje uzajamno-korisnih sporazuma – sporazumi moraju biti realni i dugoročni jer ovakvi sporazumi označavaju kraj sukoba, ali i početak suradnje.

S druge strane, Marshal Rosenberg (prema: Džaferović, 2012: 110-112) opisuje nekoliko faza prevladavanja konflikta. Navodi četiri faze koje je potrebno proći kako bi se došlo do

rješenja: promatranje problema, priznanje vlastitih osjećaja, analiza osobnih potreba i formuliranje zahtjeva. Kod prve faze, odnosno promatranja problema, važno je realno i objektivno sagledati situaciju te uključiti sve činjenice. Iduća faza nakon što se prepoznao konflikt jest priznanje vlastitih osjećaja, bez okrivljavanja drugih sudionika komunikacije. Nadalje, treća je faza analiza osobnih potreba, pri čemu je potrebno na situaciju gledati crno-bijelo te usmjeriti pozornost na problem bez izražavanja generalnih zaključaka. U konfliktu, sukobljene strane često žele ostvariti osobne ciljeve te imaju prikrivene motive, stoga je bitno adresirati problem objektivno. Prve tri faze opisivale su problem i situaciju, a četvrta i posljednja faza fokusira se na formuliranje zahtjeva ili rješenja koje mora biti jasno usmjereno bez okolišanja i skrivenih namjera.

Kod rješavanja konflikata, bitno je izraziti vlastito mišljenje i dati pregled situacije sa svog stajališta. Shodno tome, često se nailazi na pojam asertivnog komuniciranja. Asertivnost je oblik ponašanja koji se karakterizira kao „borba za vlastita prava i izražavanje mišljenja na izravan način“ (Skupnjak, 2020: 12). Naravno, asertivnost treba imati dozu poštovanja prema drugome, stoga se mora upotrebljavati nenasilna komunikacija. To znači da se treba komunicirati na način gdje se ne osuđuju tuđe riječi ili postupci, ali se jasno izražava osoban stav, osjećaji i potrebe (Kare, 2006, prema; Džaferović, 2012: 105). Vještinama nenasilne komunikacije izbjegavaju se procesi koji mogu dovesti do pogoršanja odnosa u komunikaciji poput donošenja odluka, prosuđivanja, opravdavanja, ispitivanja i obrane (Džaferović, 2012: 110). Takav oblik komunikacije uključuje aktivno slušanje koje se odnosi na svjesno obraćanje pažnje na ono što nam druga osoba govori (2012: 107). Aktivno slušanje također uključuje ponavljanje i parafraziranje izgovorenog s ciljem provjeravanja vlastitog shvaćanja komunikatorove poruke, istodobno dajući povratnu informaciju o jasnoći izgovorenog. Na ovaj se način drastično mogu smanjiti nesporazumi, a samim time i konflikti (Antolović, Sviličić, 2016: 29). Dakle, kako bi se konflikt razriješio na produktivan način, važno je nepristrano pristupiti problemu te saslušati sukobljene strane i potruditi se stvoriti ugodnu atmosferu za zajedničko rješavanje nastalog sukoba. Jedino će zajedničkim dolaskom do rješenja sve sukobljene strane biti zadovoljne ishodom.

#### **4. Važnost interne komunikacije za uspješno poslovanje**

S obzirom na to da komunikacija uključuje proces razmjene informacija, ona je temeljna aktivnost upravljanja organizacijama. Naime, prema Clappitt i Downs (1993), „kvalitetna interna komunikacija pozitivno utječe na unapređenje produktivnosti, smanjenje izostanaka s

posla, povećanu razinu inovativnosti, smanjeni broj štrajkova, veću kvalitetu proizvoda i usluga, bolju reputaciju i smanjene troškove poslovanja“ (Sušan Šulentić, 2014: 61), a analizom 40 velikih organizacija, potvrdilo se kako je dobra međuljudska komunikacija unutar organizacije najbolji pokazatelj dobrih poslovnih rezultata.

Sukladno tome, Tkalac Verčić, Pološki Vokić i Sinčić Ćorić (2009: 176) navode teorije mnogih autora o povezanosti interne komunikacije i poslovne uspješnosti. Između ostaloga, objašnjavaju kako interna komunikacija „rezultira povećanom proizvodnošću, smanjenim apsentizmom, većom kvalitetom usluga i proizvoda, povećanom razinom inovacija, manjim brojem štrajkova i smanjenim ukupnim troškovima“. S druge pak strane, nekvalitetna interna komunikacija djeluje negativno na ukupno poslovanje neke organizacije. Tkalac Verčić i suradnici (2009: 177), prema teorijskim osnovama raznih autora, argumentiraju da nedovoljna razmjena informacija može rezultirati nesigurnošću i izoliranošću članova organizacije, smanjujući motivaciju i produktivnost. Također je moguće i smanjenje povjerenja zaposlenih prema nadređenima (Bagarić, 2015: 211).

Strauss i Hoffman definirali su „internu komunikaciju kao planiranu uporabu komunikacijskih akcija radi sustavnoga utjecanja na znanje, stavove i ponašanje trenutnih zaposlenika“ (prema: Ćorić Musa, 2015: 149), pri čemu su zadovoljstvo poslom te identifikacija s organizacijom pretpostavke zadovoljstva internom komunikacijom. Upravo iz tih pretpostavki, sve se veća važnost dala mjerenju interne komunikacije te procjeni zadovoljstva njome.

#### *4.1. Mjerenje interne komunikacije*

Povećanjem važnosti aspekta interne komunikacije i njenim povezivanjem s uspjehom u poslovanju, mnoge su organizacije odlučile mjeriti njenu uspješnost. Početkom 70-ih posebice je poraslo zanimanje za mjerenje uspješnosti komunikacije, a glavni je motiv bio poboljšanje komunikacijske klime, prvenstveno u odnosima zaposlenika i uprave (Tkalac Verčić, Pološki Vokić, Sinčić Ćorić, 2009: 176).

Kada je riječ o mjerenju interne komunikacije, Rachel Miller (2022) navodi da se mjerenjem može dokazati koliko je komunikacija unutar organizacije uspješna ili nije, no takva mjerenja ponekad iziskuju previše vremena ili financijskih sredstava. Ona u svome podcastu „*Why measurement matters for internal communication*“ objašnjava kako je za mjerenje interne komunikacije potrebno detektirati vrijednosti organizacije, ali i onoga što se želi mjeriti. Fokus treba staviti na kvalitativno mjerenje i izradu statistike, a predmet istraživanja može biti

sve što je mjerljivo: broj klikova, postotak postavljenih pitanja, sudjelovanje na timskim sastancima i povratna informacija. Naglasak je stavljen na povratnu informaciju jer se time mogu razumjeti potrebe članova organizacije, a kvalitativna metoda može pomoći pri dubljoj analizi i interpretaciji.

„Jedan od najčešće korištenih mjernih instrumenata za istraživanje zadovoljstva internom komunikacijom je Upitnik zadovoljstva komunikacijom (*Communication Satisfaction Questionnaire, CSQ*)“ autora Downs i Hazen (1977) (prema: Ćorić, Musa, 2015: 152). Njihov upitnik dominantan je mjerni instrument zadovoljstva komunikacijom, a sadrži 8 faktora za mjerenje zadovoljstva poput komunikacijske klime, komunikacije s nadređenima, organizacijske integracije, kvalitete medija, komunikacije s ostalim zaposlenicima, korporativne informiranosti, podataka o osobnom uspjehu te komunikacije s podređenima. Upitnik također ima i svoja ograničenja poput „nepostojanje međuodjelne komunikacije i komunikacije s vrhovnim menadžmentom među dimenzijama mjerenja“ (Tkalac Verčić et al., 2009: 181).

Tkalac Verčić (et al., 2009) u svome radu „opisuje razvoj mjernog instrumenta Upitnika za procjenu zadovoljstva internom komunikacijom (UPZIK)“, koji je bio i polazišna točka za istraživanje ovog rada. Naime, Tkalac Verčić i suradnici su analizom postojećih mjernih instrumenata uočili nedostatak neprilagođenosti kroskulturalnoj primjeni, odnosno tvrde da postoje velike kulturološke razlike kada je riječ o strukturama raznih, uglavnom američkih, upitnika zadovoljstva komunikacije (2009: 184).

Također, navode da se „zadovoljstvo internom komunikacijom može definirati kao zadovoljstvo zaposlenika komunikacijom unutar organizacije“, stoga se javila potreba za mjernim instrumentom koji će mjeriti to zadovoljstvo i davati valjane i pouzdane rezultate (2009: 176). Upitnik za procjenu zadovoljstva internom komunikacijom stoga je sadržavao 8 dimenzija, prilagođenih mjerenju pojedinih aspekata organizacijske komunikacije u Hrvatskoj, uzimajući u obzir hrvatske kulturološke i društvene specifičnosti (2009: 185). Kao rezultat razvoja novog mjernog instrumenta, izoliran je skup od 8 dimenzija zadovoljstva komunikacijom: „zadovoljstvo povratnim informacijama, zadovoljstvo komunikacijom s nadređenima, zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom, zadovoljstvo neformalnom komunikacijom, zadovoljstvo korporativnom informiranošću, zadovoljstvo komunikacijskom klimom, zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije te zadovoljstvo komunikacijom na sastancima“ (2009: 188, 189). Ovaj upitnik i dimenzije zadovoljstva komunikacijom

prilagođene su populaciji, te se pri istraživanju i mjerenju zadovoljstva internom komunikacijom u obzir uvijek moraju uzeti društvene i kulturne karakteristike organizacije koja je predmet istraživanja. Upravo iz tog razloga, istraživanje ovog rada također je modificirano prema karakteristikama organizacije FSB Racing Team.

#### *4.2. Pregled ranijih istraživanja*

Prema Tkalac Verčić i suradnicima (2009: 176), mnoga istraživanja povezala su konstrukt zadovoljstva internom komunikacijom sa zadovoljstvom poslom, proizvodnošću i predanošću organizaciji. U ovom dijelu rada navest će se nekoliko prijašnjih istraživanja interne komunikacije.

Istraživanjem zadovoljstva internom komunikacijom provedenim 2015. godine mjerilo se zadovoljstvo internom komunikacijom jedne javne institucije (Ćorić, Musa, 2015: 157). Mjerni instrument bio je CSQ, odnosno Upitnik zadovoljstva komunikacijom autora Downs i Hazen gdje je interna komunikacija određena je kao višedimenzionalni konstrukt, a definirana je ranije spomenutim faktorima. Naime, istraživanjem je utvrđeno da je najniža razina zadovoljstva iskazana faktorom „Podatci o osobnom uspjehu“, što upućuje na to da članovi organizacije nisu zadovoljni povratnim informacijama koje dobivaju. Autori sugeriraju na poboljšanje detektiranog nedostatka razvijanjem internog komunikacijskog programa kojim bi se dodatno potaknula dvosmjernost komunikacije. Od ostalih faktora mjerenja zadovoljstva interne komunikacije, najvišu razinu povezanosti imala je komunikacijska klima. Ograničenje ovog istraživanja jest uzorak na samo jednoj organizaciji, te se rezultati ne mogu generalizirati na sve organizacije.

Nadalje, Tamara Sušanj Šulentić (2014) provela je istraživanje o povezanosti interne komunikacijske klime sa zadovoljstvom poslom i lojalnošću zaposlenika, čiji je cilj bio „utvrditi postoji li povezanost između pojedinih faktora interne komunikacijske klime te zadovoljstva i lojalnosti zaposlenih“ (2014: 71). Naime, faktori interne komunikacije ovog istraživanja bili su: „Percipirana informiranost zaposlenih o korporativnim aktivnostima, Percipirani osjećaj nepravde, Zadovoljstvo suradnicima, Percipirana stabilnost posla te Percipirani značaj radnog mjesta u organizaciji“ (Sušanj Šulentić, 2014: 66). Istraživanje je provedeno među zaposlenicima jednog farmaceutskog poduzeća, a autorica pod ograničenja istraživanja navodi dobrovoljno pristupanje istraživanju, internu publiku te uzorak na samo jednom poduzeću (2014: 74). Rezultati provedenog istraživanja potvrdili su pretpostavku da je „interna komunikacijska klima značajna za zadovoljstvo i lojalnost zaposlenih“, što znači da

kvalitetna interna komunikacija pozitivno utječe na učinkovitost i lojalnost zaposlenih (Sušanj Šulentić, 2014: 75).

Od ranije provedenih istraživanja u području interne komunikacije valja spomenuti i ono iz 2022. godine (Štelk, Katavić, Vukić, 2022) gdje se u odabranoj gradskoj upravi nastojala utvrditi razina interne komunikacije. Istraživanjem je utvrđeno da zaposlenici smatraju internu komunikaciju nužnom za međusobno razumijevanje, ali je također dokazan i značajan udio nezadovoljstva internom komunikacijom u ukupnom zadovoljstvu posla (2022: 165). Dakle, nezadovoljstvo internom komunikacijom, posebice između nadređenih i zaposlenika, značajno utječe na ukupno zadovoljstvo radnim mjestom, a samim time i na efikasnost zaposlenika i uspješnost poslovanja organizacije.

## **5. Kvantitativno istraživanje**

U svrhu ovog diplomskog rada, provedeno je kvantitativno istraživanje metodom ankete. U ovom dijelu rada opisan će se metodologija kvantitativnog istraživanja koja obuhvaća predmet istraživanja, istraživačke ciljeve, istraživačka pitanja i hipoteze, uzorak istraživanja te objašnjenje postupka provedbe samog istraživanja. Nakon pregleda nacrtu istraživanja, slijedi interpretacija rezultata te rasprava.

### *5.1. Metodologija istraživanja*

#### *5.1.1. Predmet istraživanja*

Predmet istraživanja ovog rada bila je interna komunikacija te razina zadovoljstva istom unutar organizacije *FSB Racing Team*. Ukratko, pregledom teorijskog okvira, zaključeno je da je učinkovita interna komunikacija temelj uspješne organizacije jer može poboljšati timski rad, poticati pozitivno radno okruženje, te podići produktivnost članova organizacije, pa samim time pridonijeti i ukupnom rastu i uspjehu organizacije. Primjenom metode anketnog upitnika cilj je istraživanja bio istražiti kako članovi tima percipiraju kvalitetu komunikacije unutar organizacije.

*FSB Racing Team* projekt je studentske udruge HSA-SF (Hrvatske studentske asocijacije strojarških fakulteta), osnovan 2003. godine na Fakultetu strojarstva i brodogradnje (FSB) Sveučilišta u Zagrebu. Glavni zadatak tima je prema strogom pravilniku koncipirati, proizvesti i testirati bolid jednosjed, nalik Formuli 1, za najprestižnija inženjerska natjecanja – Formula Student. Danas je *FSB Racing Team* najveći studentski projekt u Hrvatskoj i okuplja članove s raznih sastavnica Sveučilišta u Zagrebu („FSB Racing Team“, 2023). Trenutno tim aktivno sudjeluje na tri projekta, drugom električnom bolidu kodnog imena FSB-RT07, prvom

hrvatskom *Driverless* bolidu FSB-RT06D, odnosno prvom hrvatskom Formula Student autonomnom vozilu te trećem električnom bolidu FSB-RT08 koji je trenutno u konceptualnoj fazi razvoja.

*FSB Racing Team* ima čvrstu organizacijsku strukturu u obliku spojnog modela gdje je organizacija podijeljena na grupe, odnosno podtimove kojima rukovode podvoditelji (Fox, 2001: 53). Organizacija službeno broji 65 članova koji su podijeljeni u 12 podtimova – prema sklopu auta kojim se bave (Aerodinamika, Ovjes i upravljanje, Električni pogon, Mehanički pogon, Šasija, Dinamika vozila, Električni motori, Upravljački sustavi, Hlađenje, Marketing, Dizajn te *Driverless*) („FSB Racing Team“, 2023). Na čelu svakog podtima nalazi se podvoditelj, a krovno vodstvo sastoji se od organizacijskog voditelja tima i tehničkog voditelja koji je ujedno i menadžer projekta. Podvoditelji odgovaraju vodstvu organizacije, te su zaduženi za vlastiti podtim i članove koji pripadaju tom podtimu.

#### 5.1.2. Ciljevi rada

Glavni je cilj bio ispitati percepciju kvalitete interne komunikacije članova FSB Racing Teama.

Glavni se cilj može podijeliti na specifične ciljeve istraživanja:

1. Istražiti razinu kvalitete interne komunikacije s obzirom na informiranost.
2. Analizirati brzinu protoka informacija među članovima tima s obzirom na prisustvo u radnom prostoru tima.
3. Utvrditi povezanost zadovoljstva komunikacijom i vremena provedenog u organizaciji.
4. Ispitati utječe li zadovoljstvo privatnim životom na zadovoljstvo internom komunikacijom.

#### 5.1.3. Istraživačka pitanja

Na temelju glavnog cilja istraživanja, postavljeno je glavno istraživačko pitanje koje glasi:

Kakvo je zadovoljstvo članova tima internom komunikacijom?

Također su definirana i pomoćna istraživačka pitanja:

1. Kakva je razlika u zadovoljstvu komunikacijom s obzirom na vrijeme provedeno u timu?
2. Kako brzina protoka informacija utječe na zadovoljstvo komunikacijom?
3. Kako količina informacija utječe na zadovoljstvo komunikacijom?



4. Kakva je povezanost između zadovoljstva internom komunikacijom i zadovoljstva privatnim životom?

#### 5.1.4. Hipoteze

Na temelju glavnog cilja i istraživačkog pitanja, definirana je glavna hipoteza istraživanja: Hipoteza 1: Članovi tima smatraju kako je komunikacija unutar tima na zadovoljavajućoj razini.

Također su definirane i postavljene pomoćne hipoteze:

Hipoteza 2: Postoji razlika u zadovoljstvu internom komunikacijom s obzirom na vrijeme provedeno u timu.

Hipoteza 3: Članovi tima smatraju da je za brži protok informacija neophodno prisustvo u radnom prostoru tima.

Hipoteza 4: Zadovoljstvo privatnim životom utječe na zadovoljstvo internom komunikacijom.

#### 5.1.5. Uzorak

Ispitivanje percepcije kvalitete interne komunikacije provelo se u neprofitnoj studentskoj organizaciji pod kojom djeluje projekt imena *FSB Racing Team*. Tim broji šezdesetak članova (službeno 65 u trenutku provođenja anketnog upitnika), a cilj je bio prikupiti 90 % suglasnih sudionika, što bi prema ukupnom broju članova iznosilo 59 suglasnih sudionika istraživanja. Dakle, sudionici istraživanja bili su trenutni članovi tima, a ujedno i studenti raznih sastavnica Sveučilišta u Zagrebu. Tip uzorka je namjerni s obzirom na to da su sudionici izabrani prema kriteriju sudjelovanja na projektu, odnosno članovi su *FSB Racing Teama*, te su upoznati s načinom rada tima.

#### 5.1.6. Postupak provedbe istraživanja

Ispunjavanje *online* anketnog upitnika kreiranog u Google Obrascima odvijalo se krajem ožujka 2023. godine. Članovima *FSB Racing Teama* upitnik je bio dostupan putem platforme *MS Teams*, te su sudionici mogli slobodno i anonimno pristupiti upitniku u svrhu njegova popunjavanja. Anketni upitnik bio je otvoren za ispunjavanje 10 dana. Za ispunjavanje upitnika na temu percepcije interne komunikacije odabrano je razdoblje neposredno prije ulaska u novu natjecateljsku sezonu 2022/2023 akademske godine te izrade novih projekata.

Anketni upitnik obuhvaćao je 28 pitanja podijeljenih u četiri segmenta: utjecaj informiranosti na kvalitetu interne komunikacije, utjecaj razine komunikacije na kvalitetu,

utjecaj zadovoljstva privatnim životom na zadovoljstvo internom komunikacijom te utjecaj zadovoljstva komunikacijom na spremnost na rad.

Većina pitanja u anketnom upitniku bila je zatvorenog tipa s ponuđenim odgovorima u obliku Likertove ljestvice. Na ljestvici je bilo moguće označiti samo jednu od pet mogućnosti odgovora, odnosno slaganja ili ne slaganja s tvrdnjom (1 – u potpunosti se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 – niti se slažem niti se ne slažem, 4 – slažem se, 5 – u potpunosti se slažem). Upitnik je također sadržavao i jedno pitanje otvorenog tipa gdje su se sudionici mogli slobodno izraziti vlastitim riječima.

## 5.2. Interpretacija rezultata istraživanja

Istraživanje je provedeno na uzorku od 48 sudionika koji su aktivni članovi *FSB Racing Teama*, što čini približno 73,85 % ukupnog članstva organizacije. Istraživanje je provedeno na uzorku od 48 sudionika koji su aktivni članovi *FSB Racing Teama*, što čini približno 73,85 % ukupnog članstva organizacije. Među sudionicima bilo je 10 žena, što predstavlja 20,8 % uzorka, i 38 muškaraca, što čini 79,2 % uzorka. Ova raspodjela spolova u skladu je s većim udjelom muškaraca unutar *FSB Racing Teama*. Svi sudionici istraživanja bili su studenti, što odražava akademsku prirodu organizacije koja je neprofitna studentska organizacija. Najviše sudionika istraživanja (52,1 %) studira na Fakultetu strojarstva i brodogradnje (FSB), pri čemu je istaknuta velika zastupljenost studenata ovog fakulteta unutar *FSB Racing Teama*. Drugi najzastupljeniji fakultet među sudionicima je Fakultet elektrotehnike i računarstva (FER) s 35,4 % uzorka. Ovi rezultati ukazuju na značajnu prisutnost studenata tehničkih smjerova unutar organizacije, što je zapravo rezultat inženjerske prirode *FSB Racing Teama*. Također, istraživanjem su obuhvaćeni i članovi s drugih fakulteta koji čine 12,5 % uzorka. Riječ je o studentima različitih fakulteta, odnosno Prirodoslovno-matematičkog fakulteta (PMF), Ekonomskog fakulteta (EFZG), Fakulteta hrvatskih studija (FHS) te Fakulteta kemijskog inženjerstva i tehnologije (FKIT). Njihova uključenost pokazuje raznolikost i interdisciplinarnost tima. Ispitivanjem ovakvog raznolikog uzorka sudionika, istraživanjem se nastojalo pružiti sveobuhvatno razumijevanje percepcije interne komunikacije unutar *FSB Racing Teama*, uzimajući u obzir različite perspektive i pozadinu unutar organizacije.

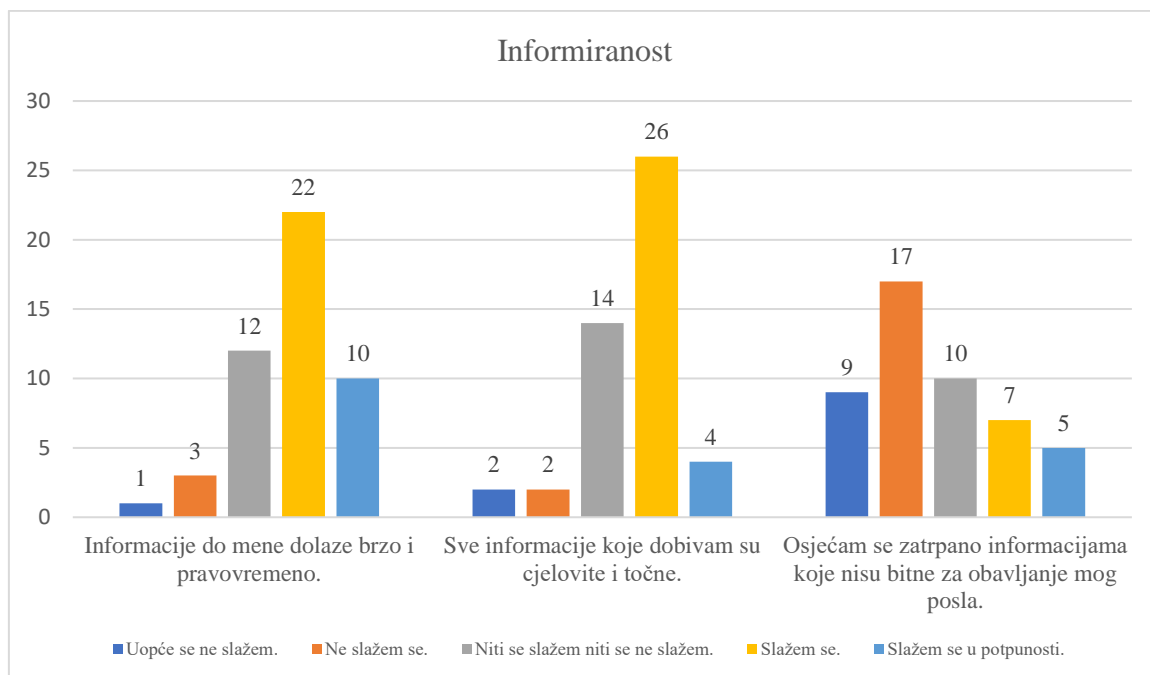
Vrijeme provedeno u timu pokazalo se značajnom varijablom za testiranje specifičnih hipoteza, dajući uvide u iskustva sudionika. Rezultati su pokazali da je vrijeme članstva u timu raznoliko. Značajan udio, koji se sastoji od 41,7 % sudionika, u timu je kraće od šest mjeseci. Ti su članovi relativno novi u organizaciji i njihovi odgovori mogu pružiti perspektivu o ranim

iskustvima s internom komunikacijom unutar tima. Nadalje, 31,3 % sudionika članovi su organizacije u trajanju od jedne do dvije godine. Također je veliki udio sudionika, 27,1 %, koji imaju dugogodišnju povijest u *FSB Racing Teamu*, budući da su aktivni članovi više od dvije godine. Zanimljivo je da se niti jedan od sudionika nije izjasnio da vrijeme provedeno u timu iznosi između šest mjeseci i jedne godine.

Što se tiče uloga koju članovi obnašaju u timu, one se dijele na članove, odnosno *Team Member* što je početna pozicija svakoga tko se pridruži organizaciji. Nakon određenog vremena, zahvaljujući stečenom znanju i iskustvu, početna pozicija prerasta u *Juniora*, a zatim *Seniora*. Osim navedenih uloga, također postoji i podvoditelj koji rukovodi određenim podtimom, te uloga voditelja tima kao krovne organizacijske pozicije. U timu su također prisutni i alumni članovi koji novim generacijama prenose znanja i iskustva te pružaju određenu pomoć, ukoliko se to od njih zatraži. Od 48 sudionika, njih 39,6 % su članovi, 10,4 % juniori, a 22,9 % seniori. Podvoditelja je 12, te su svi sudjelovali u istraživanju iznoseći 25 % ukupnog broja sudionika. U istraživanju je također sudjelovao i jedan alumni član, što iznosi 2,1 %.

Polazeći od teze da informiranost članova organizacije utječe na kvalitetu interne komunikacije, postavljene su sljedeće tvrdnje: „Informacije do mene dolaze brzo i pravovremeno“ i „Sve informacije koje dobivam su cjelovite i točne“. Rezultati su pokazali da 32 člana (više od 66 %) smatra kako informacije dobiva pravovremeno, a 30 članova (62 %) smatra da su dobivene informacije cjelovite i točne. S druge pak strane, 12 članova je ostalo suzdržano, odnosno na Likertovoj ljestvici označilo je tvrdnju „Niti se slažem niti se ne slažem“ s tvrdnjom da informacije dobiva brzo i pravovremeno, a tek se četvero članova nije složilo s tom tvrdnjom. Slični rezultati dobiveni su i kod tvrdnje da su informacije cjelovite i točne. 14 članova označilo je „Niti se slažem niti se ne slažem“, dok se troje nije složilo s tvrdnjom, odnosno smatraju da informacije nisu cjelovite. Nadalje, tvrdnjom „Osjećam se zatrpao informacijama koje nisu bitne za obavljanje mog posla“ pokušalo se otkriti koliko su članovi tima opterećeni informacijama koje nisu usko vezane uz njihov podtim i obavljanje njihova posla, te opterećuje li ih takav višak informacija. S tom se tvrdnjom složilo 12 članova, odnosno njih 10 ostalo je suzdržano označivši „Niti se slažem niti se ne slažem“ na Likertovoj ljestvici. S navedenom tvrdnjom nije se složilo 26 članova, iz čega možemo zaključiti da 54,17 % članova tima ne smatra da su zatrpali informacijama koje nisu od važnosti za obavljanje njihova posla i zadataka unutar tima. S druge pak strane, četvrtina članova tima ipak smatra da su zatrpali takvom količinom informacija. Iz dobivenih rezultata možemo zaključiti kako je u

nekim slučajevima ipak potrebno filtriranje informacija kako se članovi tima ne bi osjećali preplavljenima što bi moglo utjecati na njihov rad. Rezultati su vidljivi u grafikonu 1.



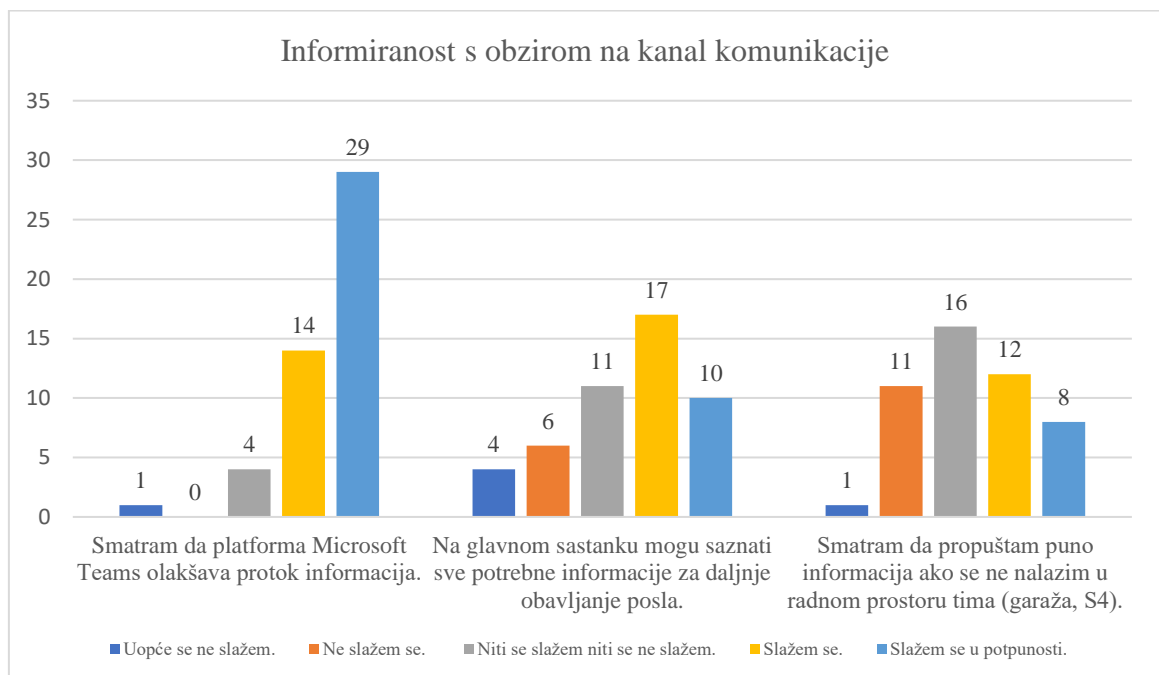
Grafikon 1. *Informiranost.*

Izvor: autorski rad.

Organizacija koristi *online* platformu kao glavni kanal plasiranja informacija, ali i međusobne komunikacije, posebice one grupne, a gotovo 90 % članova, odnosno njih 43, tvrdi da platforma *Microsoft Teams* olakšava protok informacija u organizaciji. Iz navedenih rezultata može se zaključiti kako su članovi organizacije smatraju da su pravovremeno informirani, te da putem platforme do njih dolaze sve potrebne informacije, a sama *online* platforma olakšava komunikaciju te ju organizacija vrlo dobro koristi u svrhu interne komunikacije.

Osim *online* platforme, organizacija prakticira i kanal komunikacije „licem u lice“, najčešće na tjednim sastancima tima. Naime, postoji glavni sastanak cijelog tima gdje se sve članove obavještava o najnovijim informacijama i samo glavnim stavkama koje se tiču projekata. Osim glavnih sastanaka, postoje i posebni podtimski sastanci na kojima svaki podtim zasebno raspravlja o zadacima i rješenjima koja se tiču njihova podslopa u projektu. S obzirom na to da je glavni sastanak organiziran jednom u tjednu u svrhu informiranja tima, definirana je tvrdnja „Na glavnom sastanku mogu saznati sve potrebne informacije za daljnje obavljanje posla“. Tom se tvrdnjom nastojalo otkriti koliko zapravo vrijednih informacija članovi dobiju tim kanalom. Rezultati ukazuju na to da 27 sudionika, odnosno 56,25 % smatra

da na glavnom sastanku dobiju sve potrebne informacije za obavljanje zadataka unutar tima, dok se 10 sudionika (20,83 %) s tom tvrdnjom nije složilo. Značajan udio sudionika, njih 11 (23 %) s tom se tvrdnjom nije ni složilo niti ne složilo, što ukazuje da zapravo ne mogu odrediti dobiju li na glavnom sastanku sve potrebne informacije za obavljanje zadataka. Kao nadopuna takvom stajalištu, organizirani su i podtimski sastanci gdje se zadaci svakog člana raspravljaju detaljnije. Osim službenim kanalima poput *online* platforme i na sastancima, velika količina informacija kola i u radnim prostorima tima. Tvrdnjom „Smatram da propuštam puno informacija ako se ne nalazim u radnom prostoru tima (garaža, S4)“ nastojalo se ispitati smatraju li članovi da je za njih bitno učestalo dolaziti u radne prostorije tima kako bi, osim izvršavanja zadataka, mogli sudjelovati u protoku informacija. S tom se tvrdnjom složilo 20 sudionika (41,67 %), dok njih 12 (25 %) ne smatra da propušta puno informacija ako se ne nalazi u radnim prostorima tima. I kod ove tvrdnje, velik broj sudionika nije se ni složio niti ne složio s tvrdnjom, čak njih 16 što iznosi preko 33 %. Takav rezultat ukazuje da velik broj članova ne vidi propust niti benefit dolaska u radne prostorije tima u svrhu dodatnog informiranja. Takav rezultat može se objasniti i specifičnom situacijom nastalom ove sezone, a radi se o premještanju službenih prostorija tima izvan Fakulteta strojarstva i brodogradnje (FSB) zbog opsežne rekonstrukcije građevine. U tom periodu, bio je onemogućen rad u prostorijama tima, stoga ovakav rezultat možemo pripisati situaciji u kojoj se tim našao početkom kalendarske godine. Rezultati su vidljivi u grafikonu 2.

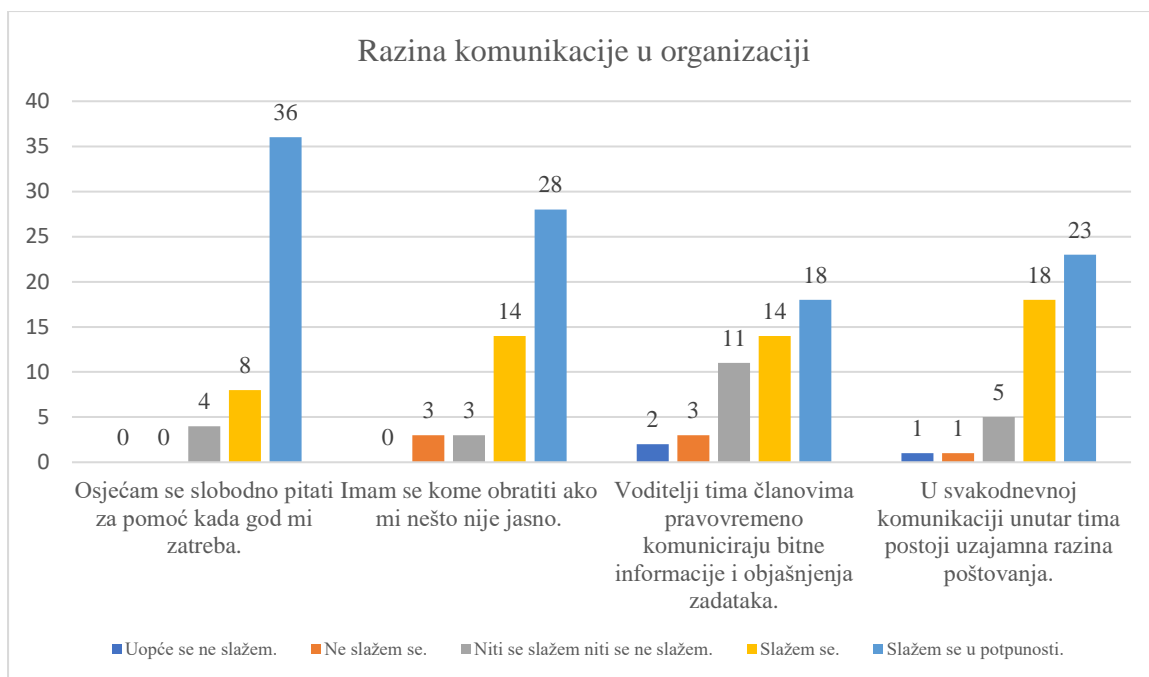


Grafikon 2. *Informiranost s obzirom na kanal komunikacije.*

Izvor: autorski rad.

Nadalje, kada je riječ o razini komunikacije u organizaciji, ona je mjerena pomoću četiri tvrdnje, a prevladali su pozitivni odgovori sudionika. S tvrdnjom „Osjećam se slobodno pitati za pomoć kada god mi zatreba“ složilo se 44 sudionika, što iznosi oko 92 % članova koji su pristupili istraživanju. Samo je 4 njih (8,3 %) odgovorilo „niti se slažem niti se ne slažem“, što ukazuje na to da se značajan broj članova tima osjeća ugodno i slobodno pitati za pomoć. Sljedeća tvrdnja glasila je „Imam se kome obratiti ako mi nešto nije jasno“, a s njom se složilo 42 sudionika (87,5 %). Podjednak broj sudionika, njih troje, nije se složilo s tvrdnjom, odnosno troje ih je odgovorilo da se niti slaže niti ne slaže, što iznosi 6,25 %, odnosno 12,5 %. Ovakav rezultat nadovezuje se na prethodnu tvrdnju i upućuje na to da članovi znaju kome se trebaju obratiti ako im je potrebno dodatno pojašnjenje vezano uz zadatke ili informacije.

Dalje je razina komunikacije mjerena tvrdnjom „Voditelji tima članovima pravovremeno komuniciraju bitne informacije i objašnjenja zadataka“, s kojom se složilo 32 sudionika istraživanja (66,7 %). Petero sudionika (10,4 %) smatra da voditelji ne komuniciraju informacije pravovremeno, dok je 11 sudionika (23 %) označilo da se niti slaže, niti ne slaže s navedenim. Iako veći udio članova smatra da voditelji imaju pravovremenu komunikaciju, ne smije se zanemariti manji udio njih koji se ne slažu s time. U ovom slučaju rezultat može sugerirati na potencijalan propust te na segment u komuniciranju na kojem se u budućnosti može poraditi. Posljednja tvrdnja glasila je „U svakodnevnoj komunikaciji unutar tima postoji uzajamna razina poštovanja“ koja označava profesionalnu komunikaciju primjerenu akademskom okruženju. S tom se tvrdnjom složilo 41 sudionik, što iznosi značajan udio od 85,4 %. Petero sudionika (10,4 %) se s tvrdnjom nije ni složilo niti ne složilo, a dvoje (4,2 %) smatra da u komunikaciji ne postoji uzajamna razina poštovanja. Rezultati upućuju na to da članovi tima smatraju kako je komunikacija unutar organizacije na visokoj razini, da se imaju kome obratiti za pomoć i da se ne suzdržavaju od traženja istog. Rezultati također upućuju na pozitivno ocjenjenu pravovremenu komunikaciju voditelja, no s mogućnošću napretka, a komunikacijska klima odgovara akademskom okruženju te postoji razina poštovanja.



**Grafikon 3. Razina komunikacije u organizaciji.**  
Izvor: autorski rad.

U istraživanju se od sudionika tražilo da sažeto opišu svoju percepciju komunikacije unutar *FSB Racing Teama* koristeći samo tri riječi. Odgovori su zatim kategorizirani na temelju konotacije njihovih odgovora te su podijeljeni u tri različite skupine: pozitivne, neutralne i negativne. Značajan broj sudionika, ukupno 28 članova, dao je odgovore koji su u pozitivnom tonu opisivali komunikaciju unutar organizacije. Među pozitivnim opisima bile su riječi kao što su „pravovremeno“, naglašavajući točnost i ažurnost razmjene informacija, „detaljna“ naglašavajući temeljitost komunikacije, „jasna“, što ukazuje na to da su poruke razumljive, „dobra“ čime iskazuju zadovoljstvo komunikacijom, „prijateljska“ sugerirajući na pristupačnu komunikacijsku atmosferu i „profesionalna“ što označava visok standard komuniciranja. Navedeni odgovori pokazuju da značajan dio članova tima komunikaciju doživljava učinkovitom. Manja skupina od osam sudionika istraživanja dala je odgovore koji su kategorizirani kao neutralni. Među njima, četiri sudionika odgovorilo je da bi komunikacija „mogla biti bolja“, sugerirajući da, iako nije potpuno negativna, još uvijek ima prostora za poboljšanje. Neutralni odgovori ukazuju na prostor za poboljšanje učinkovitosti komunikacije i rješavanje određenih nedostataka u svrhu podizanja razine zadovoljstva među članovima tima. S druge strane, jedanaest sudionika komunikaciju je okarakteriziralo negativnim prizvukom. Riječ poput „kaotična“ sugerirala na zbrku u komunikacijskom procesu, „nestrukturirana“ i „neorganizirana“ ukazuje na nedostatak organizacije jasnoće. Negativne odgovore pružilo je 23 % sudionika, ističući značajan dio tima koji je imao negativne stavove o internoj komunikaciji. Sveukupno, rezultati su pokazali da većina članova, otprilike 58,33 %

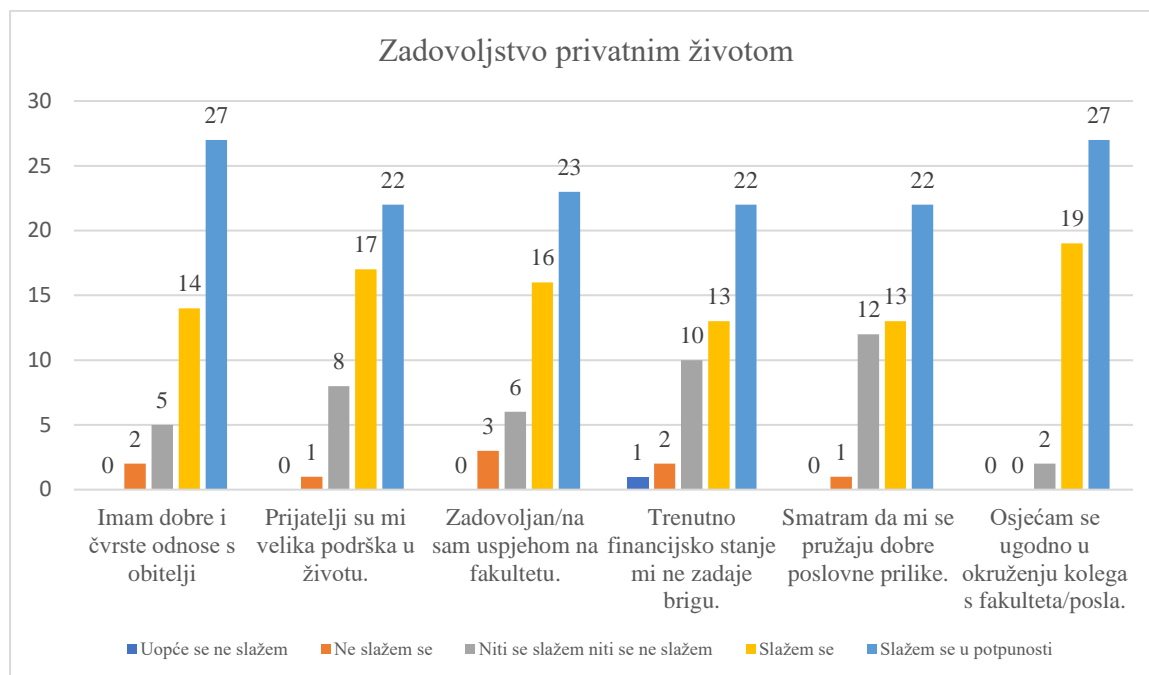
ima pozitivno mišljenje o komunikacijskim praksama unutar tima. Međutim, vidljivo je da još uvijek postoji udio članova tima koji se osjećaju nezadovoljnima. Razumijevanje rezultata može poslužiti za razvoj strategija za poboljšanje interne komunikacije.

Istraživanjem se također nastojala ispitati i razina zadovoljstva privatnim životom, a rezultati su vidljivi u grafikonu 4. S tvrdnjom „Imam dobre i čvrste odnose s obitelji“ složio se 41 sudionik (85,4 %) , 2 se nije složilo (4,2 %), dok se 5 sudionika (10,4 %) nije ni složilo, niti ne složilo. S tvrdnjom da su im prijatelji velika podrška u životu, složilo se 39 sudionika (81,25 %), dok se jedna osoba (2 %) smatra da joj prijatelji nisu velika podrška u životu. Rezultati također ukazuju i na to da se 8 sudionika (16,7 %) niti slaže niti ne slaže s tom tvrdnjom. Možemo zaključiti da je značajan udio sudionika istraživanja zadovoljan odnosima s obitelji i prijateljima te da uživa njihovu podršku. Nadalje, s tvrdnjom „Zadovoljan/na sam uspjehom na fakultetu“ također se slaže 39 sudionika što iznosi preko 81 %. Ovdje je bitno naglasiti zadovoljstvo uspjehom na fakultetu iz perspektive studenata koji sudjeluju na velikom projektu usporedno sa studiranjem, što samo po sebi sugerira odvajanje slobodnog vremena za projekt i organizaciju. S druge pak strane, tri osobe (6,25 %) ipak su se izjasnile da nisu zadovoljne uspjehom na fakultetu, a njih 6 (12,5 %) nije niti zadovoljno niti nezadovoljno. Na zadovoljstvo privatnim životom utječe i financijsko stanje, posebice kod studenata, stoga je definirana tvrdnja „,“ s kojom se složilo 35 (73 %) sudionika. No ipak, njih troje (6,25 %) smatra da im financijsko stanje zadaje brigu te to bitno utječe na cjelokupno zadovoljstvo privatnim životom. Studenti koji su pri kraju svog školovanja zasigurno više razmišljaju o tržištu rada, stoga je bilo bitno ispitati njihovo zadovoljstvo s pružanjem poslovnih prilika. Kada je riječ o budućem zaposlenju, 35 sudionika (73 %) smatra da im se pružaju dobre poslovne prilike, dok se 12 sudionika (25 %) niti slaže niti ne slaže s tom tvrdnjom. Takav rezultat možemo pripisati i mogućnosti da su studenti nižih godina, stoga još ne razmišljaju i ne traže buduće poslovne prilike aktivno. Naposljetku, ugodno okruženje na fakultetu ili poslu zasigurno utječe na zadovoljstvo privatnim životom, a značajan udio sudionika, čak njih 46 (96 %) slaže se s tvrdnjom da se osjećaju ugodno u okruženju kolega.

Ovi rezultati ukazuju kako sudionici imaju visoku razinu zadovoljstva obiteljskim i prijateljskim odnosima, što doprinosi razini zadovoljstva privatnim životom u cijelosti. Osim međuljudskih odnosa, razini zadovoljstva pridonose i uspjeh na fakultetu te poslovne prilike, a rezultati pokazuju kako je više od 80 % članova organizacije zadovoljno uspjehom na fakultetu, a nešto više od 72 % smatra kako im se pružaju dobre poslovne prilike. Sukladno rezultatima,



zaključuje se da je većina članova organizacije zadovoljna privatnim životom i odnosima koje imaju s prijateljima i obitelji.

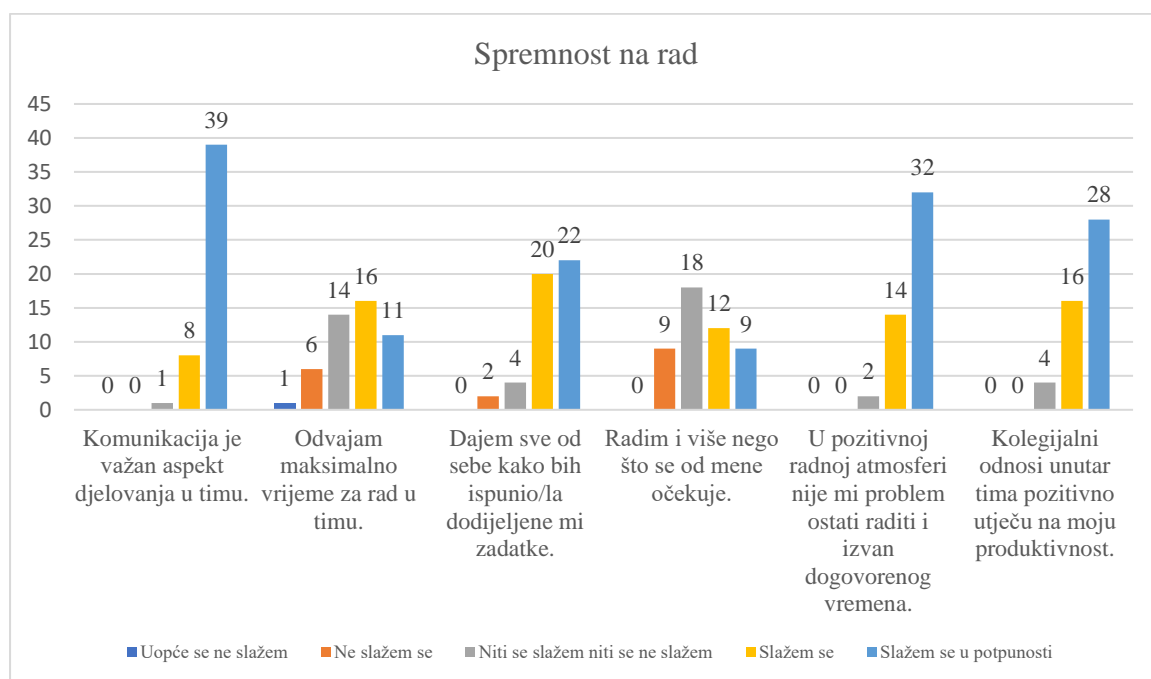


Grafikon 4. *Zadovoljstvo privatnim životom.*  
Izvor: autorski rad.

Autori Žugaj, Bojanić-Glavica i Brčić (2004: 26) tvrde da zadovoljstvo radnom okolinom pozitivno utječe na motivaciju i produktivnost članova neke organizacije. Sukladno tome, anketnim upitnikom nastojala se ispitati i spremnost na rad. S tvrdnjom „Komunikacija je važan aspekt djelovanja u timu“ složilo se 47 članova, što iznosi gotovo 100 %. Takav rezultat upućuje na to da su gotovo svi sudionici istraživanja suglasni i da komunikaciju smatraju vrlo važnom za cjelokupno djelovanje tima. Što se tiče djelovanja u organizaciji, 27 sudionika (56,25 %) smatra da odvaja maksimalno vrijeme za rad u timu, dok se 7 sudionika (14,6 %) s tom tvrdnjom ne slaže, odnosno svjesni su da ne odvajaju maksimalno vrijeme kako bi pridonijeli radu u timu. Nadalje, kod tvrdnje „Dajem sve od sebe kako bih ispunio/la dodijeljene mi zadatke“, 42 sudionika istraživanja složilo se s time da ulažu maksimalan trud kako bi ispunili zadatke, što iznosi značajan udio od 87,5 %. S druge pak strane, samo dvoje sudionika (4,2 %) smatra kako ipak ne daje sve od sebe u ispunjavanju zadataka, a razlozi za to mogu biti brojni. Primjerice, manjak proaktivnosti i ažurnosti, manjak vremena ili nezainteresiranost za ispunjavanje određenog zadatka. Kod tvrdnje „Radim i više nego što se od mene očekuje“ većina je sudionika bila neodlučna oko svog stajališta, odnosno označila je da se niti slaže niti ne slaže s navedenim, dok 21 sudionik (43,75 %) ipak smatra da radi više

nego što se u organizaciji od njega očekuje. Manji udio od 9 sudionika (18,75 %) tvrdi da ne radi više što se od njih očekuje, no rezultati mogu sugerirati da ti članovi tima ipak odrađuju svoje zadatke, ali ništa više od dodijeljenog. Iz prikazanih rezultata može se zaključiti da članovi organizacije imaju visoku razinu spremnosti na rad.

Kod spremnosti na rad i motivacije članova organizacije, bitna je organizacijska klima i atmosfera koja vlada unutar tima. Sukladno prethodnim rezultatima, sudionici su prepoznali važnost interne komunikacije i kvalitetne razine komunikacijskih procesa, a stav o organizacijskoj klimi mjerio se pomoću dvije tvrdnje, „U pozitivnoj radnoj atmosferi nije mi problem ostati raditi i izvan dogovorenog vremena“ te „Kolegijalni odnosi unutar tima pozitivno utječu na moju produktivnost“. S prvom tvrdnjom složilo se 46 sudionika istraživanja, što iznosi gotovo 96 %, a 44 sudionika (91,67 %) smatra kako kolegijalni odnosi pozitivno utječu na njihovu produktivnost. Ovi rezultati sugeriraju da članovi organizacije prepoznaju kvalitetnu organizacijsku klimu i dobre međuljudske odnose kao pozitivan utjecaj na njihovu spremnost na rad. Rezultati su vidljivi u grafikonu 5.



Grafikon 5. *Spremnost na rad.*  
Izvor: autorski rad.

U idućem dijelu objašnjena su ograničenja ovog istraživanja te su validirane hipoteze H1-H4.

### 5.3. Rasprava

Od sudionika istraživanja tražilo se da ocijene komunikaciju ocjenom na ljestvici od 1 do 5. Naime, 8,8 % članova organizacije dalo je ocjenu 5 (odličan), 47,9 % dalo je ocjenu 4 (vrlo

dobar), 27,1 % ocjenu 3 (dobar) te 6,3 % ocjenu 2 (dovoljan). Dakle, više od 66 % sudionika smatra da je interna komunikacija zaslužila ocjenu odličan i vrlo dobar, čime se Hipoteza 1 „Članovi tima smatraju kako je komunikacija unutar tima na zadovoljavajućoj razini“ potvrđuje.

Nadalje, za validaciju Hipoteze 2 koristila se metoda T-Test (SPSS). Rezultati su pokazali da sudionici istraživanja koji su u timu manje od 6 mjeseci imaju veće zadovoljstvo internom komunikacijom, nego ljudi koji su u timu duže od 6 mjeseci. T-test je potvrdio da je razlika signifikantna ( $t(46) = 2,828, p = 0,003$ ). Sudionici su, za obradu ovih statističkih podataka bili podijeljeni u dvije grupe prema vremenu provedenom u timu: Grupa 1 u timu je manje od 6 mjeseci, dok je Grupa 2 u timu više od 6 mjeseci. T-testom je Hipoteza 2 potvrđena, odnosno postoji razlika u zadovoljstvu internom komunikacijom s obzirom na vrijeme provedeno u timu. Ovi rezultati pokazuju nam kako je percepcija „novih“ članova o ranim iskustvima s internom komunikacijom unutar tima na zadovoljavajućoj razini te da komunikaciju smatraju organiziranom, ne uviđajući komunikacijske prepreke.

Za provjeru Hipoteze 3 korištena je metoda deskriptivne statistike. Naime, sudionici su u anketnom upitniku putem Likertove ljestvice označili razinu slaganja s tvrdnjom „Smatram da propuštam puno informacija ako se ne nalazim u radnom prostoru tima“, pri čemu 41,67 % sudionika smatra kako propušta informacije ako se ne nalazi u radnim prostorima tima, dok se 24,9 % ne slaže s tom tvrdnjom. Ostatak od 33,3 % sudionika označio je kako se niti slažu, niti ne slažu s tom tvrdnjom. Prema dobivenim rezultatima, možemo zaključiti da je veći udio ispitanih članova tima smatra da u radnom prostoru kolaju bitne informacije te da će, ukoliko im dolasci nisu redoviti, propustiti puno. Time se Hipoteza 3 „Članovi tima smatraju da je za brži protok informacija neophodno prisustvo u radnom prostoru tima“ može smatrati potvrđenom.

Naposljetku, provjera Hipoteze 4 izvršena je linearnom regresijom, pri čemu se mjerilo utječe li jedna varijabla na drugu. Zavisna varijabla bila je zadovoljstvo internom komunikacijom, dok je zadovoljstvo privatnim životom bila nezavisna varijabla. Rezultati istraživanja pokazali su kako je korelacija relativno mala ( $R = 0,236$ ), a rezultati linearne regresije pokazali su da zadovoljstvo privatnim životom ne utječe na zadovoljstvo internom komunikacijom ( $t(46) = 1,647, p = 0,106$ ). Sukladno tome, zadovoljstvo privatnim životom ima malu korelaciju sa zadovoljstvom internom komunikacijom te nema statističke dokazanosti da zadovoljstvo privatnim životom utječe na zadovoljstvo internom

komunikacijom. Time je Hipoteza 4 „Zadovoljstvo privatnim životom utječe na zadovoljstvo internom komunikacijom“ odbačena. Možemo tumačiti da rezultati nisu značajni zbog malog broja uzorka, a ljestvica zadovoljstva privatnim životom nema veliku pouzdanost (0.64), što upućuje na ograničenja istraživanja.

Provedeno istraživanje ima nekoliko ograničenja koja se moraju uzeti u obzir pri interpretaciji rezultata. Jedno od primarnih ograničenja jest namjerni uzorak, što rezultira manjim brojem sudionika od očekivanog. Cilj je bio uključiti 59 suglasnih sudionika, što predstavlja 90 % ukupnog broja članova organizacije, no samo je 48 članova zapravo sudjelovalo u anketnom upitniku, što iznosi 73,85 % ukupnog broja članova organizacije. Takav odaziv sugerira da su se neki članovi odlučili na nesudjelovanje u anketi iz raznih razloga. Jedno od mogućih objašnjenja je da neki članovi nisu bili upoznati s provođenjem istraživanja, a ova je pretpostavka potkrijepljena rezultatima koji su otkrili manjak ažurnosti članova, posebice na *online* platformi *Microsoft Teams*, gdje je anketni upitnik bio plasiran. Druga pretpostavka za nesudjelovanje mogući je nedostatak interesa za samo istraživanje. Neki su članovi možda bili nezainteresirani ili su smatrali da ih se istraživanje ne tiče izravno, što je dovelo do odbijanja u sudjelovanju. Nadalje, treća je pretpostavka nedovoljno informiranje članova tima o istraživanju te manjak proaktivnosti istraživača, što je moglo rezultirati nedostatkom informacija o svrsi i važnosti istraživanja.

Ključno je naglasiti navedena ograničenja jer ona podupiru nemogućnost generaliziranja rezultata na sve organizacije, stoga bi buduća istraživanja trebala uzeti u obzir ove nedostatke i primijeniti strategije za njihovo otklanjanje kao što je veće uzorkovanje, istraživanje u nekoliko organizacija te poboljšanje komunikacije oko samog istraživanja.

## **6. Kvalitativno istraživanje**

Nakon kvantitativnog istraživanja metodom ankete, slijedi prikaz rezultata dobivenih kvalitativnim istraživanjem metodom dubinskog intervjua. Istraživanje je provedeno unutar vodstva *FSB Racing Teama*, a provedena su tri dubinska intervjua s vodstvom organizacije.

### *6.1. Metodologija istraživanja*

#### *6.1.1. Ciljevi istraživanja*

Glavni cilj istraživanja bio je ispitati način odvijanja komunikacije unutar organizacije *FSB Racing Team*.

Specifični ciljevi definirani na postavljenog temelju glavnog cilja bili su:

- analizirati nedostatke u komunikaciji,
- ispitati utjecaj velike količine informacija i podataka na rad,
- utvrditi zadovoljstvo voditelja organiziranošću tima,
- ispitati metode rješavanja konflikata,
- istražiti mogućnosti za poboljšanje komunikacije,
- analizirati efikasnost *online* platformi u internoj komunikaciji.

### 6.1.2. Istraživačka pitanja

S obzirom na definirane ciljeve istraživanja, formirana su istraživačka pitanja. Glavno istraživačko pitanje nastojalo je dati uvid u način na koji se odvija komunikacija unutar tima. Od ostalih istraživačkih problema, ističu se sljedeća istraživačka pitanja:

- Koji su nedostaci u procesu komunikacije?
- Kako velika količina informacija i podataka utječe na rad?
- Kakvo je zadovoljstvo voditelja s organiziranošću tima?
- Kakva je praksa rješavanja konflikata?
- Koje su mogućnosti za poboljšanje komunikacije?
- Kakva je efikasnost *online* platforme u internoj komunikaciji?

### 6.1.3. Uzorak

Za ispitivanje interne komunikacije unutar *FSB Racing Teama* odabrani su ključni pojedinci organizacije: organizacijski voditelj tima, voditelj projekta (engl. *project manager*) i voditelja *Driverless* tima, odnosno razvoja autonomnog vozila. Ti su pojedinci odabrani zbog ključnih uloga koje imaju unutar organizacije, odnosno odgovornosti upravljanja različitim aspektima tima, što njihov uvid u internu komunikaciju čini vrijednim i relevantnim.

Organizacijski voditelj tima nadgleda cjelokupno funkcioniranje *FSB Racing Teama*, voditelj projekta ima ključnu ulogu u planiranju i praćenju statusa zadataka unutar tima, a voditelj *Driverless* tima nadzire određeni tim unutar organizacije, što otvara drugu perspektivu unutar vodstva.

Iako je uzorak odabranih za ispitivanje namjeran i vrlo malen, on služi svrsi. Naime, namjerni uzorak osigurao je da sudionici predstavljaju ključne uloge i utjecajne osobe unutar organizacije. Njihove odgovornosti, ali i vrijeme provedeno u timu pružaju im sveobuhvatno razumijevanje o tome kako interna komunikacija utječe na različite aspekte upravljanja timom

i izvršenje projekata, a njihovi opširni odgovori pružaju dublje razumijevanje komunikacijske dinamike unutar organizacije.

Tablica 1. *Profil sudionika kvalitativnog istraživanja.*

Izvor: autorski rad.

Sudionik	Uloga	Tim kojem sudionik pripada	Spol	Vrijeme sudjelovanja u udruzi
Sudionik 1	Organizacijska voditeljica tima	Vodstvo tima	Ž	2 godine
Sudionik 2	Voditeljica <i>Driverless</i> projekta	<i>Driverless</i>	Ž	3 godine
Sudionik 3	Voditelj projekta	Vodstvo tima	M	3 godine

#### 6.1.4. *Postupak provedbe istraživanja*

Za potrebe ovog istraživanja, kreiran je vodič za dubinski intervju (Prilog 2). Vodič se sastojao od 22 pitanja podijeljena u četiri glavne cjeline prema istraživačkim pitanjima. Prema Milasu (2005: 587), pri provođenju intervjuja, sudionike je potrebno potaknuti na razgovor te slobodno izražavanje, stoga su neki intervjui sadržavali i podpitanja kako bi se dublje zašlo u tematiku razgovora.

Dubinski intervjui provedli su se uživo tijekom svibnja 2023. godine, neposredno prije natjecateljske sezone. Članovi na voditeljskim funkcijama organizacije govorili su o komunikaciji unutar tima, a razgovori su bili snimani. Svi su sudionici na početku intervjuja dali svoju privolu.

#### 6.2. *Analiza provedenih dubinskih intervjuja*

Na temelju istraživačkih pitanja, dubinski je intervju bio podijeljen u četiri tematske cjeline: općenito o komunikaciji unutar tima, protok informacija, *online* platforme u komunikaciji te konflikti unutar tima.

##### 6.2.1. *Općenito o komunikaciji unutar tima*

Interna komunikacija *FSB Racing Teama* odvija se posrednim i neposrednim putem. Posredna komunikacija je ona uživo na tjednim sastancima i u prostorijama tima, a neposredna putem *online* platforme. Komunikacija je opisana kao brza, ali i zasićena raznim informacijama. S obzirom na prirodu projekta, konstantno dolazi do izmjena i potrebno je pravovremeno obavijestiti sve članove. Komunikacija se najčešće odvija putem *online* platforme *Microsoft Teams*, ali se tu ponovno ističe problem ažurnosti jednog dijela članova. Iako su informacije

pružene pravovremeno, ovakav oblik interne komunikacije ponekad je jednosmjernan jer se informacija distribuira na platformu, no ne dođe do članova ili se ne dobije povratna informacija. S druge pak strane, dio interne komunikacije odvija se i uživo na sastancima cijelog tima. Na takvim sastancima pokušava se utjecati na aktivnost članova naglašavanjem važnosti oko samoinicijative.

„Ne uspije se sve komunicirati ostalima, u slučaju da se to njih ne tiče. Ako ih se tiče, naravno da se komunicira, ali jednostavno tempo nekada ne dozvoljava da se sve u istom trenutku komunicira svima. Trudimo se imati što bolji protok informacija i da sve informacije koje su nekom potrebne da dolaze do njih na vrijeme... Na tome se cijelo vrijeme radi, ali naravno da se dogodi propust.“ (Sudionik 1)

„Kada se rade sastanci koji su na tjednoj bazi, apelira se na to da se ljudi samoinicijativno odazivaju na javne pozive za obavljanje zadataka.“ (Sudionik 3)

Tim se suočava s nekoliko izazova koji mogu ometati učinkovitu komunikaciju i suradnju. Jedna od značajnijih poteškoća je uspostavljanju komunikacije među članovima tima. Takva prepreka proizlazi iz problema nedostatka proaktivnosti članova, što znači da ključni ili hitni zadaci često pate, te se naposljetku pripisuju onim članovima koji već rade i više nego se od njih očekuje. Nesporazumima u timu pridonosi i razlika u tehničkim područjima i strukama, a takav se nedostatak očituje u različitim perspektivama i shvaćanjima kao i pristupima za rješavanje problema. Još jedan od izazova u komunikaciji bila je poteškoća u organiziranju sastanaka uživo zbog premještanje prostorija tima, što je, zbog udaljenosti novog prostora dovelo do logističkih problema i sukoba oko rasporeda.

„Pojedince zna biti dosta strah pitati i tražiti neke informacije od drugih. Znaju biti nesnalažljivi i nekad radije šutiti i čekati umjesto da odmah nazovu, pitaju i traže odgovore.“ (Sudionik 1)

„Tim obuhvaća i strojare i elektrotehničare i programere. Teško je jednima da razumiju druge.“ (Sudionik 2)

„Ljudi bolje reagiraju na komunikaciju uživo. Trenutni prostor nije svima toliko pristupačan pa se ljudi lakše odvoje od zadataka.“ (Sudionik 3)

Odgovornost za nastavak uspješne komunikacije, ali i uspjeha organizacije je na voditeljima i članovima podjednaka – članovi bi trebali pokazati više samoinicijative dok bi voditelji trebali nastojati motivirati ljude.

„Svi tu snose jedan dio odgovornosti. Svaki je član odgovoran za sebe, ali njegov podvoditelj je primarno odgovoran za njega.“ (Sudionik 1)

S obzirom na prisutnost nekoliko identificiranih izazova u komunikaciji, vodstvo tima je proaktivno u provedbi mjera za poboljšanje interne komunikacije. Područje fokusa je pojednostavljenje protoka i razmjene najvažnijih informacija, a kako bi se to postiglo, tim je prepoznao telefonske pozive kao najproduktivnije i najbrže sredstvo komunikacije. S druge strane, kod rješavanja problema pasivnosti ili neaktivnosti članova, prihvaćen je koncept tzv. *teambuildinga*, odnosno druženja i sudjelovanja u aktivnostima izvan formalne atmosfere u timu. Cilj takvih druženja je poticanje prijateljstva i dobrih odnosa. Ove aktivnosti stvaraju priliku za upoznavanje na osobnoj razini, što poboljšava međusobne odnose, a samim time i produktivnost organizacije. Također, kako bi se dodatno olakšala dostupnost informacija, tim učinkovito koristi *online* platformu kategoriziranjem zadataka i informacija prema tematici. Na taj način članovi mogu lako pristupiti određenim informacijama i novostima koji se odnose na njihove odgovornosti. Ovakva organizacija podataka putem *online* platforme štedi vrijeme, ali i osigurava pojedincima brže primanje informacija.

„Nekako sve informacije su nam grupirane, a i bar se nadam da svi imaju Teams i na mobitelu tako da realno pretvori se u jedan napredan WhatsApp.“ (Sudionik 2)

„Pokušava se na različite načine bolje upoznati ljude i potaknuti ih da se krenu međusobno družiti. Teambuildingom ili zajedničkim radom u garaži.“ (Sudionik 1)

### 6.2.2. Protok informacija

Kada je riječ o protoku informacija, on se primarno odvija putem *online* platforme *Microsoft Teams*. Na taj način informacije, obavijesti i novosti dolaze do svakog člana pravovremeno i istovremeno. Platforma je organizirana prema tematici te postoje razni kanali gdje se svakodnevno objavljuju informacije. Također, postoji i glavni grupni *chat* gdje članovi primaju sve informacije koje se tiču tima generalno. Nadalje, osim *Teamsa*, koristi se i *WhatsApp* te pozivi, ovisno o hitnosti. Osim *online* komunikacije, nezaobilazni su i timski sastanci koji se svakoga tjedna odvijaju uživo u prostorijama tima. Vodstvo ističe važnost sastanaka i komunikacije uživo jer je, prema dosadašnjem iskustvu, efikasnija.

„Osim Teamsa se koristi i WhatsApp isto ili pozivi i poruke. To nam je glavno čime raspoložemo i kako komuniciramo međusobno.“ (Sudionik 1)

„Prvi kanal je uživo, licem u lice. Nađemo se na glavnom sastanku i na drugim sastancima te zajedno komuniciramo sve što je potrebno, podijelimo zadatke. Drugi kanal je poziv, obično za hitne stvari, a ostalo sve ide preko Teamsa. Neki ljudi to rade i preko WhatsApp-a, šta možda i nije baš zgodno, ali neki su ljudi ažurniji na WhatsApp-u.“ (Sudionik 3)



Iako vodstvo organizacije smatra da informacije do članova dolaze pravovremeno i cjelovito, također prepoznaju problem u pogledu jednosmjernosti komunikacije unutar organizacije. Ovaj se problem očituje tako što određeni članovi nisu svjesni ažuriranja novosti koje se dijele na glavnom timskom kanalu. Posljedično, takva neažurnost dovodi do povremenih zastoja kod protoka informacija. Iz tog se razloga naglasak stavlja na svakodnevnu ažurnost te poticanje na povratnu informaciju, aktivnu dvosmjernu komunikaciju te suradnju unutar tima. Prioritiziranjem redovitog praćenja službenog timskog kanala i poticanjem dvosmjerne komunikacije, vodstvo organizacije nastoji olakšati protok informacija, znanja i ideja među članovima.

„Pošalješ poruku u generalni chat u kojem je 65 ljudi i od toga ti 20-25 pogleda, a troje, četvero će stvarno odreagirati.“ (Sudionik 3)

S obzirom na veliku količinu informacija, odvija se selektiranje onih najvažnijih i onih koje se tiču cijelog tima. U slučaju da se informacije ne selektiraju, članove se zatrpava prevelikim brojem informacija koje se ne tiču svih pojedinaca. U tom slučaju, dio informacija se prosljeđuje podvoditeljima koji dalje komuniciraju na razini podtimova. Nastoji se staviti naglasak na najvažnije obavijesti koje se potom distribuiraju članovima prema hitnosti.

„Informacije se selektiraju prema vremenskoj važnosti. Svaka informacija je vezana uz nekakav datum koji je bitan.“ (Sudionik 3)

### 6.2.3. *Online platforme u komunikaciji*

Tim veliku važnost pridaje korištenju *online* platforme kao ključne interne komunikacijske strategije. Korištenjem ovakvog digitalnog alata, osigurava se sistematičnost i kategorizacija informacija prema relevantnoj tematici. Jedna od najvažnijih prednosti jest značajna ušteda vremena: sa samo jednom porukom, može se doprijeti do velikog broja članova tima istovremeno, čime se izbjegava potreba za više pojedinačnih komunikacija. Efikasnost *online* platforme povećava produktivnost, ali i omogućuje članovima tima da se usredotoče na svoje zadatke i odgovornosti. Članovi tima mogu lako pristupiti relevantnim informacijama, podacima, dokumentima i izvještajima, potičući na taj način informirano radno okruženje i uštedu vremena za njih, ali i druge članove.

„Lakše je poslati jednu poruku koju vidi 60 osoba - to je ušteda vremena. Nadalje, sve objave ostanu spremljene na glavnom Cloudu, svi materijali koji su potrebni ostaju spremljeni na SharePointu isto i sve objave koje se tiču stvarno i koje su važnije i tiču se cijelog tima su im vidljive i dostupne u svakom trenutku.“ (Sudionik 1)

„Imamo sve na jednom mjestu, sve nam je povezano i sa SharePoint-om i OneDrive-om. Možemo naći sve dokumente koji se tamo pošalju. Nekako su nam sve informacije grupirane.“ (Sudionik 2)

„Možeš postaviti jednu temu i onda u toj temi komunicirati što je vezano isključivo za tu temu. Može se puno informacija na jednom mjestu naći puno brže.“ (Sudionik 3)

Još jedan alat kao pomoć pri pohranjivanju podataka je i *Git*. Riječ je o sustavu za kontrolu verzija otvorenog koda koji je dizajniran za brzu i učinkovitu obradu svega, od malih do vrlo velikih projekata (Git, 2023). Njega primarno koristi softverski dio tima za upisivanje kodova. Ističu kako je korištenjem alata gdje se sve detaljno zapiše poboljšalo efikasnost rada jer nije potrebno čekati informaciju, već je ona dostupna na zahtjev.

„Sad imamo Git, to koriste softveraši, tamo stavljaju svoje kodove i onda nam je ideja da svaki kod ima kratak opis kao da imaš nekakav *read me file*. Svi imamo pristup Git-u, u osnovi možeš dobiti nečiji kod i može ti biti jasno koji je to kod bez da moraš nekoga kontaktirati i pitati.“ (Sudionik 2)

S druge pak strane, unatoč brojnim prednostima *online* platforme u internoj komunikaciji, istaknuti su i neki nedostaci korištenja takve platforme. Jedan od nedostataka je manjak angažmana i interesa koji članovi pokazuju tijekom *online* komunikacije. Navedeni nedostaci mogu biti posljedice različitih čimbenika, uključujući smetnje, manjak koncentracije, tehničke prepreke ili sklonost tradicionalnoj komunikaciji „licem u lice“. Iako *online* platforma olakšava suradnju i omogućava fleksibilnost, neki članovi tima smatraju da virtualni sastanci ponekad mogu biti manje učinkoviti od osobnih interakcija. Osim toga, komunikacija može postati donekle jednosmjerna kada se interakcija odvija *online*, posebice bez povratne informacije i dinamične rasprave koju omogućuje tradicionalna komunikacija uživo.

„*Online* je, a nije uživo. Mislim da se puno više i puno kvalitetnije komunikacija može održati ukoliko se to uživo odvija.“ (Sudionik 1)

„Mislim nekako je onda puno šturija komunikacija. Kad smo *online* nema neke rasprave.“ (Sudionik 2)

„Netko može ignorirati poruku.“ (Sudionik 3)

Prijenos znanja jedan je od glavnih zadataka tima, a vodstvo ističe kako je *Microsoft Teams* najpogodnija platforma upravo zato što sve ostaje spremljeno u bazi podataka te se do informacija može doći vrlo lako. Kako bi prijenos informacija bio moguć, članovi imaju zadatak nakon svakog zadatka ili rješenja problema napraviti detaljan izvještaj kako bi sve ostalo zabilježeno. No, ipak činjenica da *online* platforma služi kao alat u prijenosu znanja ne umanjuje važnost prijenosa znanja koji se odvija uživo pod uvjetom da se postupak zapiše i pohrani kako bi idućim generacijama te informacije bile dostupne.

„Svi imaju zadatak da kad završe s nekim dijelom moraju napraviti i napisati *report* o tom dijelu koji onda spremimo i za njih i za buduće generacije.“ (Sudionik 2)

„Po meni se prijenos znanja može napraviti jedino na način da se sve detaljno zapiše što se napravilo i onda da se to stavi u nekakav zajednički prostor na internetu.“ (Sudionik 3)

#### 6.2.4. *Konflikti unutar tima*

U zadatke tima, između ostaloga, pripada i pronalazak rješenja za moguće probleme kod razvoja projekta. S obzirom na broj članova, različita znanja i iskustva, neminovno je da unutar organizacija dolazi i do konflikta. On je definiran kao nesporazum ili neslaganje oko predloženih rješenja zbog nedostatka potpunih informacija, nerazumijevanja situacije ili različitih shvaćanja i pogleda na nastali problem.

„Svatko ima svoje mišljenje o jednoj pojedinoj temi, a ne žele sagledati iz druge perspektive taj problem i ne vide možda širu sliku.“ (Sudionik 1)

„Najčešće dođe do konflikta oko banalnih stvari, nesporazuma.“ (Sudionik 1)

„Zbog neslaganja ili prenošenja malo informacija koje se izgube u cijelom procesu i onda se ne shvati dobro poruka.“ (Sudionik 1)

„Članovi imaju različite ideje kako riješiti problem.“ (Sudionik 2)

„Kad imaš različite poglede na rješavanje i na trenutno stanje nekog problema ili situacije. Svako ima nekakav svoj pogled, to se često pokaže kao problem i onda tu dolazi do različitih mišljenja i samog konflikta.“ (Sudionik 3)

„Samo imaju drugačiji pristup i onda se nekom pristup taj ne sviđa.“ (Sudionik 3)

„Osobni razlozi... Netko ne voli raditi s nekim, netko voli raditi s nekim, pa netko drugi nije zadovoljan s tim.“ (Sudionik 3)

Vodstvo u tim situacijama ima zadatak biti posrednik u rješavanju konflikta. Članovi se vodstvu obraćaju s problemom, te se on raspravlja na zajedničkom sastanku. Razgovor i argumentiranje situacije pokazalo se najproduktivnijim načinom. Naime, dopušta se da svaka strana iznese vlastiti stav i predloži rješenje, a cilj je nakon zajedničke rasprave suradnjom doći do konačnog rješenja. Ovdje se javlja problem hitnosti zadataka, odnosno kada je krajnji rok blizu, često se mora prevagnuti u korist rješenju koje je vremenski efikasnije.

„Više se ljudi uključilo i onda smo pokušali objasniti situaciju iz jedne druge perspektive.“ (Sudionik 1)

„Pa uglavnom na temelju svih tih njihovih argumenata ja prevagnem.“ (Sudionik 2)

„Svi daju neka svoja stajališta i potkrijepe svoju ideju. A onda nekako grupno pobrojimo plusve i minuse. Najčešće zbog vremena idemo s opcijom koja nam traje kraće.“ (Sudionik 2)

Kada je riječ o sagledavanju utjecaja konflikta na organizaciju, mišljenja su podijeljena. Jedna strana na konflikt gleda kao na mogućnost za napredak, rast i ukupni razvoj organizacije. Prvenstveno se kod napretka misli na poticanje konstruktivne rasprave i inovativnih rješenja, pri čemu konflikt može poslužiti kao sredstvo za poboljšanje. Druga pak strana konflikt doživljava kao veliku prepreku koja koči daljnji razvoj organizacije zbog osobnosti članova i nemogućnosti mijenjanja njihovih stajališta kada je riječ o konstruktivnoj raspravi i zajedničkom dolasku do rješenja. Iako postoje dva različita gledišta na konflikt, ključno je pronaći uravnotežen pristup kada do sukoba dođe. Poticanjem otvorene komunikacije i aktivnog slušanja, može se ublažiti napetost između sukobljenih strana.

„Iz svakog konflikta, problema ili nesporazuma može se puno naučiti, primijeniti i raditi na tome da se za neku buduću situaciju konflikt unaprijed spriječi. Na greškama se uči.“ (Sudionik 1)

„Kada bi svi bili na istoj razini ulaganja vremena i truda, tim bi bio bolji, bolje bi funkcionirao, tako da generalno mislim da treba izbjegavati konflikte. Ali, nekad u iznimnim slučajevima konflikti znaju rezultirati pozitivno – osoba krene na drugačiji način raditi i razmišljati i onda od toga možeš dobiti stvarno korisnog člana i izvući nekakvu dobru situaciju.“ (Sudionik 3)

Naposljetku, vodstvo *FSB Racing Teama* cijeni organizaciju i internu komunikacije te prepoznaje vrijednost dobro strukturiranog komunikacijskog sustava. Pri strukturiranju i organiziranju komunikacije uvelike pomaže korištenje *online* platforme *Microsoft Teams* koja usmjerava komunikacijske procese, te osigurava da informacije brzo i učinkovito dolaze do članova tima. Zahvaljujući takvoj platformi, tim može lako dijeliti novosti i druge bitne informacije sa svim članovima, potičući bolju suradnju i usklađivanje. Štoviše, ističe se i njezina ključna uloga u prijenosu znanja gdje služi kao repozitorij za pohranjivanje raznih izvještaja razvoja i proizvodnje koji su od pomoći za buduće projekte.

Unatoč uspjesima i prednostima interne komunikacije, vodstvo tima svjesno je i određenih nedostataka koji zahtijevaju poboljšanje. Jedan od značajnijih nedostataka je manjak proaktivnosti među članovima tima, što znači da neki članovi možda nisu toliko proaktivni u traženju informacija ili preuzimanju inicijative za komunikaciju s drugima, što bi potencijalno moglo spriječiti suradnju i napredak. Takav se nedostatak pokušava simulirati osmišljavanjem različitih zajedničkih zadataka ili projekata koji uključuju pojedince iz različitih timova. Angažiranjem pojedinaca u zajedničkim zadatcima, članovi imaju priliku komunicirati s kolegama s kojima možda obično ne bi komunicirali, stvarajući pozitivno radno okruženje. Ovi zajednički zadaci služe kao simulacije za poticanje komunikacije i suradnje, pa samim time rade i na poboljšanju međusobnih odnosa koji su ključni za uspješno funkcioniranje tima.

## 7. Zaključak

Ovo istraživanje naglašava ključnu ulogu interne komunikacije u učinkovitom upravljanju organizacijom i njezinu povezanost s poslovnim uspjehom, o čemu svjedoče i dosadašnja istraživanja. Fokus ovog istraživanja bio je ispitati percepciju kvalitete interne komunikacije unutar *FSB Racing Teama* i analizirati komunikacijske obrasce koji prevladavaju među njegovih šezdeset članova.

Rezultati istraživanja ukazali su na problem s kojim se organizacija suočava, gdje je samo manji dio članova pokazao visoku aktivnost i dostupnost u određeno vrijeme. Ova razlika u angažmanu pripisana je utjecaju organizacijske klime na individualnu motivaciju, ističući važnost poticanja pozitivnih i dobrih međuljudskih odnosa. U tom se kontekstu vodstvo organizacije pokazalo kao ključni čimbenik u održavanju kvalitetne interne komunikacije, osiguravanju zadovoljstva i motivacije članova. Iako je istraživanje pokazalo da je ukupna razina interne komunikacije zadovoljavajuća, otkrilo je i područja za poboljšanje. Konkretno, identificirana je potreba za boljom segmentacijom informacija i pojačanim prijenosom znanja. Iako je *online* platforma *Microsoft Teams* pozitivno pridonijela internoj komunikaciji te organizaciji informacija i podataka, naglasak je i dalje stavljen na tradicionalnu interakciju "licem u lice".

Istraživanjem se također htjela utvrditi potencijalna povezanost između zadovoljstva članova svojim privatnim životom i zadovoljstva internom komunikacijom, no ta pretpostavka, odnosno hipoteza nije imala statističke dokaze koji bi ju potkrijepili. Unatoč ograničenjima, poput ograničene veličine uzorka i umjereno pouzdane ljestvice za mjerenje zadovoljstva privatnim životom, gdje Cronbach alpha koeficijent iznosi 0,64 te je prihvatljiv za istraživačke svrhe, rad je pružio i uvid u zadovoljstvo internom komunikacijom *FSB Racing Teama*. Štoviše, rad je identificirao i nedostatke komunikacije, te ponudio konstruktivne smjernice za napredak i unaprjeđenje komunikacije, čime se može utjecati na ojačavanje motivacije pojedinih članova tima.

Jedna od implikacija ovog istraživanja je njegova potencijalna primjenjivost na druge organizacije, otvarajući mogućnosti za provođenje sličnih istraživanja u različitim okruženjima, gdje rezultati služe kao referentna točka za buduća istraživanja koja ispituju percepciju kvalitete interne komunikacije u različitim kontekstima i organizacijama.

Provedeno istraživanje naglašava važnost interne komunikacije kao temelja uspješnog organizacijskog upravljanja. Isticanjem prednosti, ali i nedostataka komunikacije unutar *FSB*

*Racing Teama*, otvara se put budućim poboljšanjima koja mogu doprinijeti većoj motivaciji članova i cjelokupnom organizacijskom uspjehu. Kako se organizacije nastavljaju razvijati i prilagođavati promjenjivim okolnostima, učinkovita interna komunikacija uvijek će imati ključnu ulogu u postizanju prednosti na konkurentnom tržištu.

## 8. Popis literature i izvora

1. Antolović K., Sviličić, N. (2016.) *Interpersonalna komunikacija*, Zagreb: K&K Promocija.
2. Bedeković, V., Lukačević, V. (2011.) „Kultura društva kao osnova oblikovanja organizacijske kulture u kontekstu suvremenih menadžerskih procesa“, u: I. Klopotan (ur.) Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Čakovec: Međimursko veleučilište u Čakovcu, str. 15-20.
3. Belak, S., Ušljebrka, I. (2014.) „Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene“, *Oeconomica Jadertina*, vol. 4 (2): 89-98.
4. Brajša, P. (1996.) *Umijeće svadanja: svadam se, dakle postojim*, Pula: C.A.S.H.
5. Buble, M. (2006.) *Menadžment*, Zagreb: Sinergija.
6. Car, S. (2010.) „Online komunikacija i socijalni odnosi učenika“, *Pedagoška istraživanja*, vol. 7 (2): 281-289.
7. Clampitt, P., Downs, C. (1993.) „Employee Perceptions of the Relationship Between Communication and Productivity: A Field Study“, *Journal of Business Communication*, vol. 30: 5-28.
8. Cooley, C. H. (1909.) *Social Organization: A study of the larger mind*, New York: Charles Scribner's Sons.
9. Ćorić N., Musa I. (2015.) „Istraživanje zadovoljstva internom komunikacijom“, *Hum: časopis Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru*, vol. 10 (14): 148-159.
10. Ćorić, N. (2019.) *Korporativna komunikacija*, Zagreb – Sarajevo – Mostar: Synopsis.
11. Dragosavac, M., Jakica, A. (2022.) „Primena elektronskih platformi za realizaciju online nastave u doba pandemije Covid-19“, *SKEI – Međunarodni interdisciplinarni časopis*, vol. 3 (2): 53-61.
12. Džaferović, M. (2012.) „Nonviolent communication, empathy and assertion as modern strategies in the study of overcoming conflicts“, *Metodički obzori: časopis za odgojno-obrazovnu teoriju i praksu*, vol. 7(2012)1 (14): 105-117.
13. Fox, R. (2001.) *Poslovna komunikacija*, Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada.
14. FSB Racing Team (2021.), mrežna stranica, <https://fsb-racing.com/> datum posjete: 10. lipnja 2023).
15. Git (2023.), mrežna stranica, <https://git-scm.com/> datum posjete: 2. lipnja 2023.
16. Herring, S. C. (2001.) „Computer-Mediated Discourse“, u: D. Tannen i sur. (ur.). *The Handbook of Discourse Analysis*, Oxford: Blackwell Publishers, str. 612-634.

17. Ivas, I., Žaja, L. (2003.) „Znakovi usmene komunikacije u pisanoj komunikaciji na IRC-u i ICQ-u“, *Medijska istraživanja*, vol. 9 (1): 77-97.
18. Jurković, Z. (2012.) „Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije“, *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, vol. 25 (2): 387-399.
19. Kare, K. (2006.) *Izaci iz konflikata s drugim*, Beograd: Kum.
20. Kralj, A. (2010.) „Oblikovanje i upravljanje organizacijskom kulturom u sportskim organizacijama“, *Hrvatski znanstveno stručni skup o menadžmentu u turizmu i sportu*, vol. 1 (1): 164-169.
21. Kunczik, M., Zipfel, A. (2006.) *Uvod u znanost o medijima i komunikologiju*, Zagreb: Zaklada Friedrich Ebert.
22. Lasswell, H. (1948.) „The structure and function of communication in society“, u: L. Bryson (ur.) *The communication of ideas*, New York: Institute for Religious and Social Studies/Harper & Row, str. 203-243.
23. Mataušić, J. M., (2007) „Komunikacijske znanosti: Definicije i područja istraživanja“, u: Mataušić, Juraj Mirko (ur.). *Komunikacijske znanosti: Znanstvene grane i nazivlje*, Zagreb: Hrvatski studiji Sveučilišta u Zagrebu, str. 9-36.
24. Milas, G. (2005.) *Istraživačke metode u psihologiji i drugim društvenim znanostima*, Zagreb: Naklada Slap.
25. Miller, R. (2022.) „Why measurement matters for internal communication“, *Candid Comms podcast with Rachel Miller*, S4 E8.
26. Miljković, D., Rijavec, M. (2002.). *Kako rješavati konflikte*, Zagreb: IEP; Karlovac: D2.
27. Pauković, M., Krstinić M. (2021.) „Hibridna nastava - izazov i mogućnost "novog normalno“, *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*, vol. 11 (2): 130-139.
28. Postolov, K., Magdinceva Sopova, M., Janeska Iliev, A. (2017.) „E-učenje u rukama generacije Y i Z“, *Poslovna izvrsnost*, vol. 11 (2): 107-119.
29. Prapotnik, T. (2007) „Jezik u (kon)tekstu računalno posredovane komunikacije“, *Medijska istraživanja: znanstveno-stručni časopis za novinarstvo i medije*, vol. 13 (2): 85-95.
30. Primorac, M., Primorac Bilaver I. (2022.) „Društvene mreže i interpersonalna komunikacija – Stavovi studenata o interpersonalnoj komunikaciji u digitalnome



- okružju“, *Hum: časopis Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru*, vol. 17 (27): 98-118.
31. Reardon, K.K. (1998.) *Interpersonalna komunikacija – Gdje se misli susreću*, Zagreb: Alinea.
32. Rouse M. J., Rouse, S. (2002.) *Business Communication – A Cultural and Strategic Approach*, London: Thomson Learning.
33. Skupnjak, D. (2020.) „Rješavanje konflikata i vještine asertivnosti“, *Varaždinski učitelj: digitalni stručni časopis za odgoj i obrazovanje*, vol. 3 (3): 98-116.
34. Sušanj Šulentić T. (2014.) „Istraživanje povezanosti interne komunikacijske klime sa zadovoljstvom poslom i lojalnošću zaposlenika“, *Market-Tržište*, vol. 26 (1): 59-76.
35. Štelk R., Katavić I., Vukić D. (2022.) „Utjecaj interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenika na primjeru odabrane gradske uprave“, *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*, vol. 12 (1): 144-166.
36. Tkalac Verčić A., Pološki Vokić N., Sinčić Ćorić D. (2009.) „Razvoj mjernog instrumenta za procjenu zadovoljstva internom komunikacijom“, *Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja*, vol. 18 (1-2): 175-202.
37. Tomić, Z. (2016) *Odnosi s javnošću: teorija i praksa*, Zagreb: Synopsis.
38. Tomić-Koludrović, I., Leborić, A. (2002.) *Sociologija životnog stila*, Zagreb: Naklada Jesenski i Turk.
39. Topić Stipičić, D., Tomaš, A. (2021.) „Organizacijska osobnost i kultura“, *Mostariensia: časopis za društvene i humanističke znanosti*, vol. 25 (1-2): 253-267.
40. Turkle, S. (1995.) *Life on the screen: Identity in the age of the Internet*, New York: Simon & Schuster.
41. Weeks, D. (2000) *Osam najvažnijih koraka u rješavanju sukoba: očuvanju dobrih odnosa na radu, kod kuće i u zajednici*, Osijek: Sunce, društvo za psihološku pomoć.
42. Zelić, M. (2019.) „Emotikoni – Prema kiborgizaciji društva?“, *Kroatologija: časopis za hrvatsku kulturu, društvo i povijest*, vol. 10 (2): 47-63.
43. Žugaj, M., Bojanić-Glavica, M., Brčić, R. (2004.) „Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja organizacije“, *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, vol. 17 (1-2): 17-29.

## 9. Popis grafikona

Grafikon 1. <i>Informiranost</i> . Izvor: autorski rad..	22
Grafikon 2. <i>Informiranost s obzirom na kanal komunikacije</i> . Izvor: autorski rad..	23
Grafikon 3. <i>Razina komunikacije u organizaciji</i> . Izvor: autorski rad..	25
Grafikon 4. <i>Zadovoljstvo privatnim životom</i> . Izvor: autorski rad..	27
Grafikon 5. <i>Spremnost na rad</i> . Izvor: autorski rad..	28

## 10. Popis tablica

Tablica 1. <i>Profil sudionika kvalitativnog istraživanja</i> . Izvor: autorski rad.	32
--------------------------------------------------------------------------------------	----

## 11. Prilozi

### Prilog 1: Anketni upitnik

Drage kolegice i kolege,

Pred vama se nalazi anketni upitnik za potrebe provođenja istraživanja u sklopu diplomskog rada na temu interne komunikacije unutar našeg tima.

Sudjelovanje je anonimno, a podaci dobiveni ovim istraživanjem koristit će se isključivo u svrhu izrade diplomskog rada te kasnije interne uporabe u timu za uvid i buduću organizaciju.

Za ispunjavanje ankete dovoljno je odvojiti 10ak minuta.

Unaprijed hvala svima na odvojenom vremenu!

Za dodatne informacije, možete mi se obratiti na e-mail:

rradovano@hrstud.hr ili rebeka.radovanovic@fsb-racing.com

#### 1. Označite spol:

- M
- Ž

#### 2. Označite fakultet koji pohađate:

- Agronomski fakultet
- Arhitektonski fakultet
- Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet
- Ekonomski fakultet
- Fakultet elektrotehnike i računarstva
- Fakultet filozofije i religijskih znanosti
- Fakultet hrvatskih studija
- Fakultet kemijskog inženjerstva i tehnologije
- Fakultet organizacije i informatike

- Fakultet političkih znanosti
- Fakultet prometnih znanosti
- Fakultet strojarstva i brodogradnje
- Fakultet šumarstva i drvne tehnologije
- Farmaceutsko-biokemijski fakultet
- Filozofski fakultet
- Geodetski fakultet
- Geotehnički fakultet
- Građevinski fakultet
- Grafički fakultet
- Katolički bogoslovni fakultet
- Kineziološki fakultet
- Medicinski fakultet
- Metalurški fakultet
- Pravni fakultet
- Prehrambeno-biotehnološki fakultet
- Prirodoslovno-matematički fakultet
- Rudarsko-geološko-naftni fakultet
- Stomatološki fakultet
- Tekstilno-tehnoški fakultet
- Učiteljski fakultet
- Veterinarski fakultet
- Ostalo: \_\_\_\_\_ (navesti fakultet ako se ne nalazi u ponuđenim odgovorima)

**3. Označite vrijeme provedeno u timu:**

- < 6 mjeseci
- 6 mjeseci i 1 dan – 1 godina
- 1 godina i 1 dan – 2 godine
- > 2 godine

**4. Označite svoju ulogu u timu:**

- član
- junior
- senior
- (pod)voditelj
- alumni

***Utjecaj informiranosti na kvalitetu interne komunikacije***

Na ljestvici od 1 do 5, označite u kojoj se mjeri slažete s navedenim tvrdnjama (1 – uopće se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 – niti se slažem niti se ne slažem, 4 – slažem se, 5 – slažem se u potpunosti).

<b>TVRDNJA</b>	<b>Uopće se ne slažem 1</b>	<b>Ne slažem se 2</b>	<b>Niti se slažem niti se ne slažem 3</b>	<b>Slažem se 4</b>	<b>Slažem se u potpunosti 5</b>
5. Informacije do mene dolaze brzo i pravovremeno.					
6. Sve informacije koje dobivam su cjelovite i točne.					
7. Osjećam se zatrpano informacijama koje nisu bitne za obavljanje mog posla.					
8. Smatram da platforma <i>Microsoft Teams</i> olakšava protok informacija.					
9. Na glavnom sastanku mogu saznati sve potrebne informacije za daljnje obavljanje posla.					
10. Smatram da propuštam puno informacija ako se ne nalazim u radnom prostoru tima (garaža, S4).					

### ***Utjecaj razine komunikacije na kvalitetu***

Na ljestvici od 1 do 5, označite u kojoj se mjeri slažete s navedenim tvrdnjama (1 – uopće se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 – niti se slažem niti se ne slažem, 4 – slažem se, 5 – slažem se u potpunosti).

<b>TVRDNJA</b>	<b>Uopće se ne slažem 1</b>	<b>Ne slažem se 2</b>	<b>Niti se slažem niti se ne slažem 3</b>	<b>Slažem se 4</b>	<b>Slažem se u potpunosti 5</b>
11. Osjećam se slobodno pitati za					

pomoć kada god mi zatreba.					
12. Imam se kome obratiti ako mi nešto nije jasno.					
13. Voditelji tima članovima pravovremeno komuniciraju bitne informacije i objašnjenja zadataka.					
14. U svakodnevnoj komunikaciji unutar tima postoji uzajamna razina poštovanja.					

15. Opišite komunikaciju unutar tima u 3 riječi: \_\_\_\_\_

### *Utjecaj zadovoljstva privatnim životom na zadovoljstvo internom komunikacijom*

Na ljestvici od 1 do 5, označite u kojoj se mjeri slažete s navedenim tvrdnjama (1 – uopće se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 – niti se slažem niti se ne slažem, 4 – slažem se, 5 – slažem se u potpunosti).

<b>TVRDNJA</b>	<b>Uopće se ne slažem 1</b>	<b>Ne slažem se 2</b>	<b>Niti se slažem niti se ne slažem 3</b>	<b>Slažem se 4</b>	<b>Slažem se u potpunosti 5</b>
16. Imam dobre i čvrste odnose s obitelji.					
17. Prijatelji su mi velika podrška u životu.					
18. Zadovoljan/na sam uspjehom na fakultetu.					
19. Trenutno financijsko stanje mi ne zadaje brigu.					
20. Smatram da mi se pružaju dobre poslovne prilike.					
21. Osjećam se ugodno u okruženju kolega s fakulteta/posla.					

### **Utjecaj zadovoljstva komunikacijom na spremnost na rad**

Na skali od 1 do 5, označite u kojoj se mjeri slažete s navedenim tvrdnjama (1 – uopće se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 – niti se slažem niti se ne slažem, 4 – slažem se, 5 – slažem se u potpunosti).

<b>TVRDNJA</b>	<b>Uopće se ne slažem 1</b>	<b>Ne slažem se 2</b>	<b>Niti se slažem niti se ne slažem 3</b>	<b>Slažem se 4</b>	<b>Slažem se u potpunosti 5</b>
22. Komunikacija je važan aspekt djelovanja u timu.					
23. Odvajam maksimalno vrijeme za rad u timu.					
24. Dajem sve od sebe kako bih ispunio/la dodijeljene mi zadatke.					
25. Radim i više nego što se od mene očekuje.					
26. U pozitivnoj radnoj atmosferi nije mi problem ostati raditi i izvan dogovorenog vremena.					
27. Kolegijalni odnosi unutar tima pozitivno utječu na moju produktivnost.					

28. Ocijenite komunikaciju unutar tima:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

## **Prilog 2: Vodič s pitanjima za provedbu dubinskog intervjua**

### ***Uvodno***

- Ukratko se predstavite.
- Koja je vaša uloga u timu? Opišite.

### ***Općenito o komunikaciji unutar tima***

- Koliko članova broji tim u kojemu radite?
- Kako biste opisali Vašu internu komunikaciju?
- Na koji se način pokušala unaprijediti komunikacija s obzirom na porast broja članova?
- Što smatrate najvećom poteškoćom pri međusobnom komuniciranju članova tima?
- Tko je po Vašem mišljenju odgovoran za poteškoće timskog komuniciranja – članovi tima ili voditelj tima?

### ***Protok informacija***

- Kojim se komunikacijskim kanalima odvija interna komunikacija u Vašoj organizaciji, tj. u Vašem timu?
- U timu svakodnevno kola velika količina informacija. Smatrate li da one do članova dolaze cjelovite i pravovremeno? Ukoliko to nije slučaj, što ste poduzeli ili što poduzimate da riješite navedeni izazov?
- Kako selektirati najvažnije informacije? Prema kojim se kriterijima odvija selekcija informacija u organizaciji?

### ***Online platforme u komunikaciji***

- Koje su, prema Vašem mišljenju, prednosti korištenja *online* platformi u internoj komunikaciji?
- Koji su, prema Vašem mišljenju, nedostaci korištenja *online* platformi u internoj komunikaciji?
- Koje platforme u internoj komunikaciji koristi organizacija u kojoj radite? Kako ocjenjujete svrhovitost upotrebe upravo tih platformi?
- Smatrate li da su takve platforme olakšale ili otežale Vašu internu komunikaciju? Objasnite svoj stav.
- Na koji se način odvija prijenos znanja u Vašem odjelu? Jesu li *online* platforme pogodnije za prijenos znanja ili prednost dajete interpersonalnoj komunikaciji?

### ***Konflikti unutar tima***

- Kako definirate konflikt?
- Kako prepoznajete konflikt unutar tima?
- Koliko često vam se članovi obraćaju zbog konflikta unutar tima?
- Zbog čega najčešće dolazi do konflikata u Vašoj organizaciji? Možete li specificirati razloge?
- Na koji način rješavate takve situacije? Koji biste primjer dobre prakse izdvojili?

### ***Završno***

- Biste li uveli neke promjene s aspekta komunikacije?
- Imate li nešto za dodati vezano uz tematiku razgovora?