

# Tim i interna komunikacija u organizaciji

---

**Skledar, Petra**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:535313>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-12**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
*Zaprešić*

**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Komunikacijski menadžment**

**PETRA SKLEDAR**

**TIM I INTERNA KOMUNIKACIJA U ORGANIZACIJI**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD**

**Zaprešić, 2019. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Komunikacijski menadžment**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD**

**TIM I INTERNA KOMUNIKACIJA U ORGANIZACIJI**

**Mentorica:**  
**Prof. dr. sc. Ljubica Bakić Tomić**

**Naziv kolegija:**  
**METODIKA TIMSKOG RADA**

**Apsolvent:**  
**Petra Skledar**

**Matični broj studenta:**  
**03-004/17-1**

## SADRŽAJ

<b>SAŽETAK .....</b>	<b>1</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>2</b>
<b>1. UVOD.....</b>	<b>3</b>
<b>2. TIM .....</b>	<b>4</b>
<b>2.1. Pojam tima.....</b>	<b>4</b>
<b>2.2. Vrste timova.....</b>	<b>6</b>
<b>2.3. Uloge u timu.....</b>	<b>9</b>
<b>2.4. Voditelj tima .....</b>	<b>10</b>
<b>3. ORGANIZACIJA.....</b>	<b>14</b>
<b>3.1. Pojam organizacije .....</b>	<b>14</b>
<b>3.2. Organizacijska struktura .....</b>	<b>15</b>
<b>3.2.1. Vrste organizacijskih struktura .....</b>	<b>15</b>
<b>3.3. Organizacijska kultura.....</b>	<b>16</b>
<b>4. KOMUNIKACIJA .....</b>	<b>16</b>
<b>4.1. Definicija komunikacije.....</b>	<b>16</b>
<b>4.2. Komunikacijski proces .....</b>	<b>17</b>
<b>4.3. Komunikacija u organizaciji.....</b>	<b>18</b>
<b>5. METODA I INSTRUMENTI ISTRAŽIVANJA.....</b>	<b>21</b>
<b>5.1. Predmet istraživanja .....</b>	<b>21</b>
<b>5.2. Cilj istraživanja .....</b>	<b>22</b>
<b>5.3. Hipoteze .....</b>	<b>22</b>
<b>5.4. Metodologija istraživanja.....</b>	<b>22</b>

<b>5.5. Uzorak.....</b>	<b>23</b>
<b>5.6. Vremenski period provođenja istraživanja .....</b>	<b>24</b>
<b>6. REZULTATI ISTRAŽIVANJA .....</b>	<b>24</b>
<b>6.1. Analiza rezultata istraživanja prema hipotezama.....</b>	<b>48</b>
<b>6. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>54</b>
<b>7. IZJAVA.....</b>	<b>56</b>
<b>8. LITERATURA .....</b>	<b>57</b>
<b>9. PRILOZI.....</b>	<b>58</b>
<b>9.1 Popis slika .....</b>	<b>58</b>
<b>9.2. Popis tablica.....</b>	<b>58</b>
<b>9.3. Popis grafikona .....</b>	<b>58</b>
<b>9.4. Anketni upitnik.....</b>	<b>61</b>
<b>ŽIVOTOPIS .....</b>	<b>65</b>

## **SAŽETAK**

*Čovjek je društveno biće koje samostalno kao jedinka ne može funkcionirati, te je u svakodnevnom životu dio nekog tima bilo privatno ili poslovno. Tim je mala skupina ljudi u kojih zajednički ciljevi imaju prednost i koji usklađeno djeluju da bi ih ostvarili. Cilj svakog tima bio on poslovni ili radni tim ili naš privatni ili obiteljski tim je izvršavanje postavljenih zadataka. Timovi se sastoje od više pojedinaca koji imaju određene uloge u timu prema svojim znanjima, kompetencijama i vještinama, te su isti koordinirani jednom osobom odnosno vođom tima. Svaki tim djeluje u nekoj organizaciji, a organizacija se definira kao svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području rada i života. Osnovna zadaća svake organizacije, kao i tima, je ostvarivanje zadanih ciljeva. Ciljevi organizacije su najvažnije obilježje svake organizacije. Kako bi organizacija i tim funkcionirali od presudne važnosti je komunikacija. Komunikacija je najjednostavnije rečeno razmjena poruka, informacija, mišljenja i osjećaja. Kvalitetna komunikacija je osnova i preduvjet za uspješno izvršavanje zadatak i ciljeva kako tima tako i organizacije u kojoj tim djeluje.*

*Autor rada je proveo istraživanje na uzorku od 61 ispitanika. Predmet istraživanja je zadovoljstvo djelatnika jedne organizacije internom komunikacijom i to komunikacijom u timu u kojem ispitanici rade, te komunikacijom sa ostalim odjelima tvrtke sa kojima ispitanici i tim u kojem rade usko surađuju pri izvršavanju svojih zadataka. Anketni upitnik je poslan putem e-maila i mobilnih aplikacija, a provodio se u lipnju. Rezultati istraživanja pokazuju da djelatnici organizacije koji rade u malom timu koji broji do 7 članova su zadovoljniji komunikacijom u timu nego komunikacijom sa ostalim uredima tvrtke. Istraživanje je pokazalo da je interna komunikacija u istraživanoj organizaciji otežana.*

*Ključne riječi: Tim, organizacija, komunikacija, interna komunikacija*

## **SUMMARY**

*Man is a social being who cannot function on his own as a single person, and in his daily life is part of a team, whether private or business. A team is a small group of people whose shared goals take precedence and work together to achieve them. The goal of each team, whether it is the business or work team or our private or family team, is to accomplish the tasks set. Teams are made up of multiple individuals who have specific roles in the team according to their knowledge, competences and skills, and are coordinated by one person or team leader. Each team operates in an organization, and the organization is defined as the conscious association of people who aim to fulfill certain tasks with the proper means with the least possible effort in any field of work and life. The primary task of each organization, as well as the team, is to achieve the set goals. Organization goals are the most important characteristic of any organization. In order for the organization and the team to function, communication is crucial. Communication is simply the exchange of messages, information, opinions and feelings. Good communication is the basis and prerequisite for the successful completion of the task and goals of both the team and the organization in which the team operates.*

*The author conducted a study on a sample of 61 subjects. The subject of the research is the satisfaction of the employees of an organization with internal communication: communication in the team in which the respondents work and communication with other departments of the company. The questionnaire was sent via e-mail and mobile applications and was conducted in June. The results of the research show that employees of an organization who work in a small team of up to 7 members are more satisfied with team communication than with other company offices. The study found that internal communication in the organization under study was difficult.*

*Key words: Team, organization, communication, internal communication*

## 1. UVOD

Čovjek je društveno biće koje samostalno kao jedinka ne može funkcionirati, te je u svakodnevnom životu dio nekog tima bilo privatno ili poslovno. Nije upitno da li smo svi mi kao jedinke dio nekog tima nego se postavlja pitanje kako funkcioniramo u timu i organizaciji u kojoj radimo. Da li svojim odnosom, komunikacijom i nastupom pomažemo kvalitetnom funkcioniranju tima, te ujedno organizaciji u kojoj naš tim djeluje. Cilj svakog tima bio on poslovni ili radni tim ili naš privatni ili obiteljski tim je izvršavanje postavljenih zadataka. Funkcioniranje svakog tima je složen proces koji iziskuje velik trud svakog člana tima. Za dobro funkcioniranje tima važne su mnoge karakteristike i pravila. Osnova i glavna snaga svakog tima je kvalitetna komunikacija. Bez komunikacije nema napretka niti pomaka. A kvalitetna komunikacija u timu je ključna za stvaranje uspješnog tima ljudi i najvažniji preduvjet, što zatim pridonosi uspješnosti organizacije u kojoj tim djeluje. Važnost kvalitetne komunikacije između svih članova tima je bitna kao i važnost kvalitetne interne komunikacije u organizaciji kako bi delegirani zadaci bili pravovremeno izvršeni, te postavljeni ciljevi dostignuti. Komunikacija u timu je dugotrajan proces na kojemu se treba predano i svakodnevno raditi, te ulagati trud i napor u njeno unapređenje. Kvalitetna i uspješna komunikacija pospješit će rješavanje svakodnevnih zadataka, a ujedno doprinijeti većem zadovoljstvu djelatnika pojedine organizacije. Isto tako otežana i nekvalitetna komunikacija utjecat će negativno na naše zadovoljstvo radom, a i izvršavanje zadatak, te postizanje zadanih ciljeva.

Da li su djelatnici zadovoljni komunikacijom u timu u kojem rade i da li su zadovoljni komunikacijom sa ostalim uredima tvrtke, odnosno internom komunikacijom u organizaciji, pitanja su kojima ćemo se baviti u ovom radu i istraživanju koje je predmet rada.



## 2. TIM

### 2.1. Pojam tima

Kako je već navedeno u uvodu ovog rada svi smo mi dio nekog tima bilo poslovno ili privatno, te zajedničkim djelovanjem nastojim postići neki cilj ili izvršiti zadatak. U svakodnevnom životu funkcioniramo u različitim timovima, kod kuće je to naš obiteljski tim, u slobodno vrijeme možda smo dio nogometnog ili nekog sličnog tima, te u organizaciji u kojoj radimo dio smo poslovnog tima. Mnogo je definicija tima i jedna od njih je: "Tim je mala skupina ljudi u kojih zajednički ciljevi imaju prednost i koji usklađeno djeluju da bi ih ostvarili."<sup>1</sup>

"Čovjek kao pojedinac, jedinka ne može postići niti napraviti koliko bi mogao u suradnji sa drugima. Timski rad postaje naša svakodnevica i neminovnost. Timovi nadmašuju pojedinačne napore osobito kada rješavanje specifičnih problema zahtijeva kombinaciju brojnih vještina, procjene i raznoliko poslovno i životno iskustvo."<sup>2</sup>

"U timskom načinu rada posebni su: odnos prema cilju, mnoge značajke koje karakteriziraju osnivanje i sve značajke koje prate kasnije razdoblje pravog timskog rada, te rezultati koje tim trajno postiže."<sup>3</sup> "Jedna od najvažnijih prednosti timskog načina rada je sinergija. Sinergija je rezultat spajanja grupe čime se postiže veći efekt u odnosu na zbroj pojedinačnih doprinosa. Do sinergije može doći između ljudi, dijelova organizacije pa čak i između odvojenih dijelova. Razlozi koji dovode do sinergije su:

- članovi tima (ili grupe) potiču jedan drugoga na ostvarenje zajedničkih ciljeva

zajednički napor može stimulirati inovaciju, povećati učinkovitost što sve zajedno pozitivno utječe na moral grupe."<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> G. Tudor, V. Srića, Menadžer i pobjednički tim- M.E.P. Consult, 2006., str.22

<sup>2</sup> K. Antolović, M. Bošković, Uspješan timski rad pomoću tipologije članova tima-K&K Promocija, 2017, str.4

<sup>3</sup> G. Tudor, V. Srića, Menadžer i pobjednički tim- M.E.P. Consult, 2006., str.13

<sup>4</sup> K. Antolović, M. Bošković, Uspješan timski rad pomoću tipologije članova tima-K&K Promocija, 2017, str.4

"Obilježja dobrog tima su:

- ✓ Predanost članstva zajedničkom cilju
- ✓ Dobrovoljno, angažirana suradnja koja podrazumijeva nadopunjujuće, usklađeno i solidarno djelovanje
- ✓ Kontinuirana skupna kreativnost i poduzimljivost da bi se cilj dosegnuo što prije i što potpunije, uz najmanji utrošak resursa
- ✓ Ravnopravan položaj članova, koji daje mogućnost stalnog i potpunog razvoja, iskazivanja i uporabe svih njihovih radnih i misaonih sposobnosti

Pozitivno ozračje u kojemu se prepoznaju snažna motivacija, jaka skupna kohezija sklad odnosa, otvorena komunikacija, timski ponos, entuzijazam i zanos."<sup>5</sup>

"Timovi se sastoje od više pojedinaca, i tako imaju više energije, ideja i sredstva za postizanje zadanih ciljeva od jednog pojedinca. U većini organizacija svakodnevne zadatke izvršavaju timovi, a ne pojedinci baš zbog navedenog razloga. Tim sačinjavaju pojedinci koji posjeduju tri temeljne grupe znanja i vještina. Prve su tehnička (funkcionalna) znanja koja se temelje na obrazovanju i struci. Poželjno je da tim čine pojedinci različitih struka koji mogu djelovati interdisciplinarno i tako svaki zajednički problem sagledati i rješavati iz čitavog niza različitih kutova. Slijede vještine rješavanja problema i donošenja odluka, te socijalne vještine (slušanje, verbalni i neverbalni govor, asertivnost, rješavanje sukoba i sl.).

Tim je manja skupina ljudi, no obzirom na vrstu tima i težinu zadataka koje obavlja broj članova se mijenja. Praksa nas uči da je kod složenih problema prihvatljiv broj članova u timu do sedam, s tim da je svaki član stručnjak za jedno područje. Ako jedan član „pokriva“ više područja znanja, tim može biti i manji. Zato su timu korisni članovi širokog znanja i iskustva. Optimalnim se smatra sastav od pet članova, od kojih svaki raspolaže s više različitih znanja. Za vrlo složen problem koji, primjerice, traži dvanaest znanja trebat će stvoriti dva ili više podtimova. Jednostavne i rutinske probleme dobro će rješavati i

---

<sup>5</sup> G. Tudor, V. Srića, Menadžer i pobjednički tim- M.E.P. Consult, 2006., str.23

veliki timovi (od deset, petnaest i više članova), jer oni zahtijevaju mali broj potrebnih znanja."<sup>6</sup>

Većina organizacija ima male jedinice (odjele, sektore) koji se bave nekim funkcionalnim poslom kao što je nabava, računovodstvo, kontroling i dr., pod nadzorom rukovoditelja i funkcioniraju kao tim pri izvršavanju svojih svakodnevnih zadataka i međusobna komunikacija između odjela/sektora/timova za funkcioniranje organizacije je neophodna, te je ista predmet istraživanja u ovom radu.

## 2.2. Vrste timova

Svaka organizacija sastavljena je od manjih sektora/ureda u kojima radi jedan ili više timova odgovornih za pojedinu vrstu posla i zadataka. "U organizacijama se može naći nekoliko vrsta različitih timova, među kojima su funkcionalni operativni timovi, međufunkcionalni timovi, samoupravni timovi i izvršni timovi. Tablicom 1. je prikazano kako se te četiri vrste timova razlikuju s obzirom na autonomiju u određivanju misije tima, autonomiju određivanja radnog procesa, ovlasti unutarnjeg voditelja, trajanje postojanja tima, stabilnost članova tima u vremenu i s obzirom na funkcionalnu različitost članova. Svi navedeni timovi mogu u određenom stupnju biti virtualni."<sup>7</sup>

Tablica 1. Zajedničke karakteristike četiri vrste tima

<b>Odrednice</b>	<b><u>Funkcionalni operativni tim</u></b>	<b><u>Među-funkcionalni tim</u></b>	<b><u>Samoupravni operativni tim</u></b>	<b><u>Vrhunski izvršni tim</u></b>
<b>Autonomno određivanje misije i ciljeva</b>	malo	malo do umjereno	malo do umjereno	veliko

<sup>6</sup> G. Tudor, V. Srića, Menadžer i pobjednički tim- M.E.P. Consult, 2006., str.49

<sup>7</sup> G. Yukl, Rukovođenje u organizacijama, Naklada slap, 2008., str.318

<b>Autonomno određivanje radnih postupaka</b>	slabo do umjereno	veliko	veliko	veliko
<b>Ovlasti unutarnjeg voditelja</b>	velika	umjerena do velika	mala	velika
<b>Predviđeno trajanje tima</b>	dugo	kratko do srednje	dugo	dugo
<b>Stabilnost članstva</b>	velika	mala do umjerena	velika	velika
<b>Različitost članstva po funkcionalnom području</b>	mala	velika	mala	velika

Izvor: izrada autora prema: G. Yukl, Rukovođenje u organizacijama, Naklada slap, 2008., str.318

"U *funktionalnom operativnom timu* članovi obično imaju poslove koji su u određenoj mjeri specijalizirani, ali ipak čine dio iste osnovne funkcije (npr. ekipa koja radi na postrojenjima, ekipa za održavanje, posada podmornice). Timovi obično rade duže vremensko razdoblje, a članstvo je relativno stabilno. Najčešće postoji jedan imenovani voditelj, koji ima znatne ovlasti nad unutarnjim operacijama i u upravljanju odnosima s drugim dijelovima organizacije. U *funktionalnom radnom timu* rukovoditeljske odgovornosti obično su koncentrirane u formalnom vođi tima, iako drugi članovi grupe mogu pomagati u izvođenju nekih specifičnih rukovoditeljskih funkcija.

U organizacijama se sve više koriste *među-funktionalni timovi* kako bi se među različitim organizacijskim jedinicama poboljšala koordinacija međuovisnih aktivnosti. Tim obično uključuje predstavnike svake od funkcionalnih jedinica uključenih u neki projekt, a može uključivati i predstavnike izvan organizacije, poput dobavljača, klijenata i partnera u zajedničkim pothvatima. Timu se daje odgovornost za planiranje i provođenje neke složene aktivnosti, koja od uključenih strana traži znatnu koordinaciju, suradnju i zajedničko rješavanje problema. Članstvo može biti stabilno dok tim postoji ili se može mijenjati, ovisno o mijenjanju važnosti nekih funkcija. Nedostatak takvog tima može biti: funkcionalna različitost članova povećava komunikacijske barijere, sastanci odnose

mного vremena, a često je teško i dobiti sudjelovanje članova tima koji imaju odgovornost u svojim funkcionalnim odjelima i dr.

U *samoupravnim timovima* veliki dio odgovornosti i ovlasti koje inače pripadaju voditelju prenesen je na članove tima. Većina samoupravnih radnih timova odgovorna je za određeni produkt ili uslugu. Ovaj oblik upravljanja timom obično se koristi za timove koji ponovljeno obavljaju istu vrstu poslova i imaju relativno stabilno članstvo. Članovi obično dolaze iz istog područja rada, te se često izmjenjuju u različitim poslovima za koje je tim odgovoran. Kad članovi nauče obavljati različite poslove, povećava se fleksibilnost tima, rad postaje zanimljiviji i pruža više prilika za stjecanje novih vještina. Samoupravni timovi imaju niz potencijalnih prednosti, među kojima je i snažnija predanost članova tima samom poslu, učinkovitije upravljanje poslovnim problemima, povećana učinkovitost, veće zadovoljstvo poslom, manji broj odlazaka i manji broj izostanaka s posla.

U *virtualnim timovima* članovi su geografski udaljeni i rijetko se, ako uopće ikada, susretnu licem u lice. Veći dio komunikacije među članovima tima odvija se preko kompjutera ili pomoću telekomunikacijske tehnologije. Virtualni timovi su budućnost, te se isti sve više koriste. Razlozi za povećanu upotrebu virtualnih timova su: ubrzana globalizacija, sve veća suradnja među organizacijama, želja zaposlenika za više fleksibilnosti u radu, sve veći naglasak na upravljanju znanjem i uslugama, te potreba za više fleksibilnosti i inovativnosti u razvoju proizvoda. Bilo koja vrsta tima može biti virtualna, ali najčešći oblik slični među-funkcionalnom timu. Može biti ili privremeni, formiran za obavljanje nekog specifičnog zadatka ili trajni. Članstvo u virtualnim timovima često je vrlo promjenljivo jer tehnologija ljudima omogućuje sudjelovanje na različite načine i samo onda kad su potrebni. Virtualni tim često ima članove koji žive u različitim kulturama, vremenskim zonama i organizacijama, te takvo različito, fluidno članstvo stvara dodatne probleme."<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> G. Yukl, *Rukovođenje u organizacijama*, Naklada slap, 2008., str.319-323.

### 2.3. Uloge u timu

Kao što u svakodnevnom životu i izvršavanju svakodnevnih zadataka nismo svi predodređeni i jednako kvalitetni u izvršavanju svih zadataka i obaveza, tako i na radnom mjestu svaki pojedinac ima određene karakteristike i specifičnosti koje ga svrstavaju u eksperta ili stručnjaka za pojedino područje ili možda više njih. Za tim je bitno kao što smo već naveli da se sastoji od različitih karaktera i stručnjaka koji će svaki na svoj način pridonijeti funkcioniranju tima.

"Čorkalo-Biruški (2009.) predlaže devet timskih uloga od kojih svaka ima svoje kvalitete i dopuštene slabosti.

#### 1. Pokretač

- Kvaliteta - u sklonosti izazovima, dinamičnost, otpornost na pritisak, inicijativa i hrabrost u svladavanju prepreka. Dopusštene slabosti su u provociranju drugih članova i neosjetljivost na tuđe osjećaje.

#### 2. Izvršitelj

- Kvaliteta - pouzdanost, discipliniranost, učinkovitost, otpornost na pritisak, provođenje zamisli u praktično djelovanje, dok su dopuštene slabosti nefleksibilnost, sporost u odgovaranju na nove mogućnosti.

#### 3. „Finišer“

- Kvaliteta ove uloge je u brizi i savjesnosti, pravodobnosti provedbe poslova, traženje pogrešaka i propusta, a dopuštena slabost je sklonost pretjeranoj zabrinutosti, sitničavosti, nerado dijeljenje poslova s drugima.

Ove tri naveden uloge u timovima su usmjerene na djelovanje tima

#### 4. Koordinator

- Kvaliteta je u pouzdanosti, vještini vođenja tima, pojašnjavanju ciljeva, poticanju odlučivanja i dijeljenja odgovornosti, dok su dopuštene slabosti da može biti percipiran kao manipulator, kao i nametanja vlastitih poslova drugima.

#### 5. Timski radnik

➤ Kvaliteta je blagost, osjetljivost i diplomatskičnost, aktivno slušanje, građenje odnosa i izgladivanje konflikata, dok su slabosti neodlučnost u kritičnim trenucima, velika podložnost utjecajima sa strane.

#### 6. Istraživač mogućnosti

➤ Kvaliteta je u entuzijazmu, komunikativnosti, ekstrovertiranosti, istraživanju mogućnosti i stvaranju kontakata, a nedostatak jest pretjerana optimističnost i gubljenje interesa nakon prvobitnog poleta.

Ove tri navedene uloge usmjerene su na odnose.

#### 7. Kreativac

➤ Kvaliteta je u maštovitosti, nekonvencionalnosti, sklonosti rješavanju složenih problema, a nedostatak je u ignoriranju detalja i prevelikoj zaokupljenosti.

#### 8. Promatrač ocjenitelj

➤ Kvaliteta je u strategiji, bistrini i trijeznosti u procjenjivanju i razmatranju svih mogućnosti, dok su dopuštene slabosti nedostatak poleta i slabo motiviranje drugih.

#### 9. Specijalist

➤ Kvaliteta je što su ovakvi tipovi usmjereni prema cilju, pružanju znanja i raznih tehničkih vještina, a slabost ovoga tipa je u tome što djeluje na usko područje i inzistira na tehničkim detaljima.

Ovi tri navedene uloge usmjerene su na mišljenje.

Navedene timske uloge ne znače da svaki tim mora imati točno određen broj od devet članova, već da je poželjno da su pojedinci sposobni djelovati u tim ulogama."<sup>9</sup>

## 2.4. Voditelj tima

Funkcioniranje i upravljanje pojedinim timom najčešće je u rukama jednog pojedinca tj. voditelja tima. To je osoba koja potiče, gura članove tima da razmišljaju iznad svojih granica, podiže ih na višu razinu. "Vodstvo znači razumjeti svoje članove tima, povezati

---

<sup>9</sup> K. Pletenac, *Komunikacija i rad u timu*, stručni rad UDK 316.77, Varaždin, 2013., str.5-6, preuzeto s: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=154122](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=154122), dana 16.08.2019.

ih i navesti da igraju kao tim kako bi postigli zadane ciljeve i dosegli svoje potencijale. Ključni voditelj tima najbolje osnažuje timski učinak izgrađujući „jaku etiku učinka“ umjesto da tek promiče organizacijsku klimu pogodnu za timski rad."<sup>10</sup>

"Jedan od problema, u našem pokušaju da razumijemo koncept vodstva, jest to da se na njega može gledati i kao na vlasništvo i kao na proces. Kao vlasništvo, vodstvo predstavlja jedan set karakteristika – uzoraka ponašanja i atributa ličnosti – koji čine neke određene ljude učinkovitijima u postizanju nekog seta ciljeva. Kao proces, vodstvo je nastojanje vođe koji crpi iz različitih baza moći (jedna aktivnost koja posjeduje vlastiti set vještina) kako bi utjecao na članove grupe/tima i usmjerio njihove aktivnosti prema zajedničkom cilju."<sup>11</sup>

"Karakteristike dobrog vođe su:

- Ne ograničava organizaciju
- Ima veći utjecaj
- Vrednuje proces razvoja ljudi
- Komunicira uspješnije
- Stvara zanos i uzdiže tim na višu razinu
- Daje više ovlasti članovima tima
- Odriče se svojih privatnih planova
- Ostavlja nasljeđe koje traje
- Ulaže sebe i svoju viziju u više ciljeve
- Uspješnije određuje prioritete
- Pobjeđuje zajedno s timom i dr."<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> K. Antolović, M. Bošković, *Uspješan timski rad pomoću tipologije članova tima*-K&K Promocija, 2017, str.5

<sup>11</sup> M. Kets de Vries, *Tajna vodstva-Profil*, 2009, str.175-176

<sup>12</sup> J.C. Maxwell, *17 Neosporivih pravila za uspješan timski rad*-Katarina Zrinski d.o.o. Varaždin, 2003, str.213-214



"Rukovoditeljske uloge u različitim vrstama timova slične su na mnogo načina, ali svaka vrsta tima ima za voditelja neke jedinstvene izazove. Za rukovođenje pojedinim timovima potrebne su različite vještine.

Vještine potrebne za rukovođenje među-funkcionalnim projektnim timovima su:

1. **Tehnička stručnost:** Voditelj mora biti u stanju razgovarati o tehničkim pitanjima s članovima koji dolaze iz različitih funkcionalnih područja.
2. **Kognitivne sposobnosti:** Voditelj mora moći rješavati složene probleme koji zahtijevaju kreativnost i razmišljanje na razini sustava, te mora znati na koji su način različite funkcije relevantne za uspjeh projekta.
3. **Interpersonalne vještine:** Voditelj mora biti u stanju razumjeti potrebe i vrijednosti članova tima, mora moći utjecati na njih, rješavati sukobe i izgrađivati kohezivnost.
4. **Vještine upravljanja projektima:** Voditelj mora znati planirati i organizirati projektne aktivnosti, odabrati i uključiti u tim kvalificirane članove i uspješno voditi financijske poslove.
5. **Političke vještine:** Voditelj mora imati sposobnost i znanja za sklapanje koalicija i zadobivanje resursa, pomoći i odobrenje od vrhovne uprave i drugih relevantnih sudionika.

Rukovoditeljska ponašanja potrebna u među-funkcionalnim timovima su:

### **Zamišljanje**

- Formuliranje strateških ciljeva ili vizije koji kod članova tima potiču predanost
- Pružanje pomoći timu da upozna i poboljša svoje pretpostavke i mentalne modele o odnosima između radnih varijabli.
- Predlaganje kreativnih ideja i poticanje tima na razmatranje inovativnih izvedbenih strategija

## **Organiziranje**

- Planiranje i određivanje redoslijeda aktivnosti tima kako bi se postigla koordinacija i udovoljilo rokovima projekta
- Pomaganje timu u uspostavljanju standarda i metoda za određivanje napretka i postignuća.
- Dogovaranje i vođenje sastanaka za sustavno rješavanje problema i donošenje odluka.

## **Socijalno integriranje**

- Poticanje uzajamnog povjerenja, prihvaćanja i suradnje među članovima tima.
- Poticanje otvorene komunikacije, ravnopravnog sudjelovanja i tolerancije prema drugačijim stajalištima.
- Posredovanje u sukobima među članovima i pružanje pomoći u pronalaženju integrativnih rješenja.

## **Uzimanje u obzir vanjskog okruženja**

- Praćenje vanjske okoline tima, s ciljem identificiranja potreba klijenata, problema u nastajanju i strateških procesa koji će utjecati na tim.
- Promoviranje povoljne slike o timu osobama izvan tima...
- Utjecanje na ljude izvan tima, s ciljem dobivanja odgovarajućih resursa, odobrenja, pomoći i suradnje."<sup>13</sup>

Za dobre i uspješne timove, timove u kojima vlada kohezija i zajedništvo veliku zaslugu ima vođa tima. "Vođe se ne imenuju, niti se biraju, vođe se i ne postavljaju. Vođom se postaje ako osoba posjeduje vodstvene sposobnosti. Bez vodstvenih sposobnosti nema ni vođe."<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> G. Yukl, Rukovođenje u organizacijama, Naklada slap, 2008., str.327-329.

<sup>14</sup> P.Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber, N.Pološki Vokić, Temelji menadžmenta-Školska knjiga, 2008, str.467

### 3. ORGANIZACIJA

#### 3.1. Pojam organizacije

"Organizacija se definira kao svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području rada i života. Pojam organizacija označava proces organiziranja, rezultat organiziranja, zatim organizacija označava poduzeće ili ustanovu te, konačno organizacija znači i znanstvenu disciplinu."<sup>15</sup>

"Osnovna zadaća svake organizacije je ostvarivanje zadanih ciljeva. Ciljevi organizacije su najvažnije obilježje svake organizacije. Bez jasno definiranih ciljeva ne može biti svrsi shodne organizacije. Ciljevima se određuje budućnost organizacije, odnosno ciljevi su željeno stanje organizacije u budućnosti."<sup>16</sup> Glavni resurs organizacije u ostvarenju postavljenih ciljeva su ljudi, ljudski potencijal. "Pod ljudskim potencijalima misli se na sve zaposlene u organizaciji koje treba koordinirati, usmjeravati, motivirati i voditi prema ostvarivanju ciljeva organizacije. Ljudi su najvažniji resurs svake organizacije. Ljudski potencijali utječu na organizaciju, ponajprije, svojim znanjem i sposobnošću. Najizravniji je utjecaj ljudi na oblikovanje organizacije u koncepciji menadžmenta."<sup>17</sup>

"Za ostvarivanje poduzetničkih ključnih zadaća i ciljeva organizacija dobiva središnju ulogu s obzirom na podjelu rada i kada je ona za ostvarivanje tih zadaća ustrojena putem jedne ili dvije organizacijske jedinice. U institucionalnom smislu organizacije su sustavi, a sustavi su skupovi elemenata, koji su strukturom međusobno umreženi i razdvojeni od okoline. Ključni elementi su organizacijska struktura i proces organizacije."<sup>18</sup>

---

<sup>15</sup> Z.Milas, Uvod u korporativnu komunikaciju-Teorijski pristup i organizacijski modeli, Novelti Millenium, 2011, str. 73-74

<sup>16</sup> Z.Milas, Uvod u korporativnu komunikaciju-Teorijski pristup i organizacijski modeli, Novelti Millenium, 2011, str. 97

<sup>17</sup> P.Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber, N.Pološki Vokić, Temelji menadžmenta-Školska knjiga, 2008, str.126

<sup>18</sup> Z.Milas, Uvod u korporativnu komunikaciju-Teorijski pristup i organizacijski modeli, Novelti Millenium, 2011, str. 74

### **3.2. Organizacijska struktura**

"Organizacijska struktura sastavni je i najvažniji dio svake organizacije. Da bi svi organizacijski dijelovi poduzeća mogli usklađeno i homogeno djelovati, moraju biti međusobno povezani i integrirani. Taj jednostavni sustav svih organizacijskih dijelova poduzeća nazivamo organizacijskom strukturom poduzeća."<sup>19</sup>

"Organizacijska struktura je sustav odnosa među ljudima radi izvršavanja određenih zadataka. Osnovni elementi organizacijske strukture jesu strateška razina, koju čine vrhovni menadžment (uprava), zatim srednja razina menadžmenta, koju u sistemskom pristupu organizacije čini koordinacijski podsustav menadžmenta usmjeren na koordiniranje rada različitih organizacijskih jedinica. Srednja razina povezuje stratešku i operativnu razinu odnosno podsustav, a osobe koje čine tu razinu zovu se organizacijski menadžeri. Treći element je operativna razina – to su zaposlenici. Četvrti element su stručnjaci s posebnim znanjima i vještinama, koji se često nalaze izvan formalne strukture, te stožerno osoblje, koje daje podršku menadžmentu."<sup>20</sup>

#### **3.2.1. Vrste organizacijskih struktura**

"Klasične organizacijske strukture dijele se na funkcionalne i divizijske organizacijske strukture, one nisu prilagodljive promjenama koje stalno nastaju u okruženju. Poduzeće s funkcionalnom strukturom ustrojava svoju organizaciju prema istovrsnim funkcijama, u industrijskim pogonima to su nabava, istraživanje i razvoj, proizvodnja, marketing, kao i potporne funkcije – ljudski resursi i financije, te je ista izrazito centralizirana u ovlastima donošenja odluka. Divizijska struktura ustrojava se prema aspektu objekta, proizvodima, skupinama klijenata ili prema teritorijalnom načelu. Objektne organizacije su decentralizirane, njezini korporativni sektori imaju velike samostalne ovlasti i autonomiju

---

<sup>19</sup> P.Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber, N.Pološki Vokić, *Temelji menadžmenta-Školska knjiga*, 2008, str.127

<sup>20</sup> Z.Milas, *Uvod u korporativnu komunikaciju-Teorijski pristup i organizacijski modeli*, Novelti Millenium, 2011, str. 74

u operativnom poslovanju, te imaju zajedničke središnje sektore koji izravno odgovaraju upravi.

Postoje i neoklasične, poluprilagodljive organizacijske strukture. One nastaju procesom križanja funkcijske i divizijske organizacijske strukture, one su hibridne strukture, poput matrične organizacijske strukture, kojima je obilježje dualnost nadređenih. Postoji također i tenzorska organizacijska struktura, koja nastaje križanjem tri ili više ustrojenih načela, npr. funkcije, proizvoda i regije. Primjerena velikim organizacijama je projektna organizacijska struktura."<sup>21</sup>

### **3.3. Organizacijska kultura**

"Organizacijska kultura definira ponašanje zaposlenika u internoj okolini, a također pomaže organizaciji u adaptaciji na vanjsku okolinu. Kultura organizacije postoji na dvije razine u organizaciji i to, na vidljivoj razini i na nevidljivoj razini. Vidljivi znaci kulture bili bi statusni simboli, ceremonije, priče, slogani, ponašanje, jezik, žargon, stil odijevanja i slično. Nevidljivi znaci kulture su zajedničke vrijednosti, vjerovanja, pretpostavke, stavovi i osjećaji."<sup>22</sup>

## **4. KOMUNIKACIJA**

### **4.1. Definicija komunikacije**

U knjigama i udžbenicima naići ćemo na razne definicije komunikacije. Komunikacija je najjednostavnije rečeno razmjena poruka, informacija, mišljenja i osjećaja. "Komunikacija je također i simbolička interakcija s ljudima. Interakcija je sinonim za

---

<sup>21</sup> Z.Milas, Uvod u korporativnu komunikaciju-Teorijski pristup i organizacijski modeli, Novelti Millenium, 2011, str. 75

<sup>22</sup> P.Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber, N.Pološki Vokić, Temelji menadžmenta-Školska knjiga, 2008, str.129

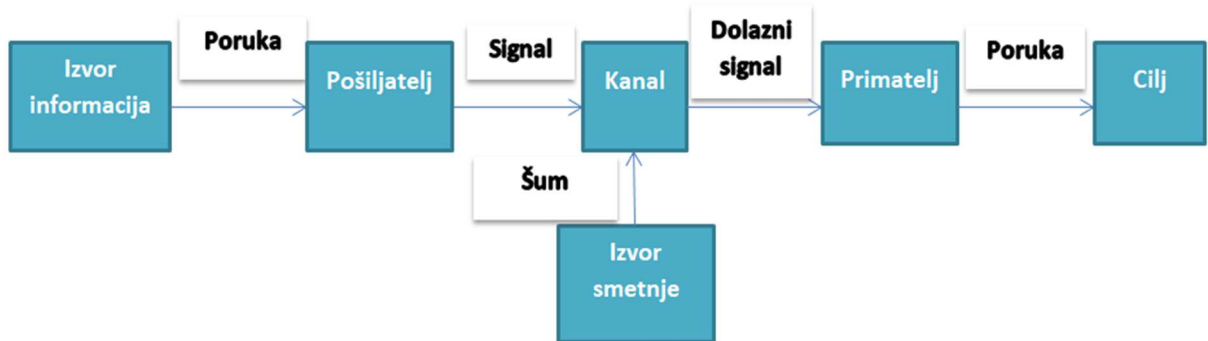
socijalno djelovanje. Simboli su znakovi koji reprezentiraju značenje i svrhu, posebno elementa jezika s ciljem stvaranja razumijevanja."<sup>23</sup>

"Teško bi bilo pronaći bilo koji aspekt posla koji ne uključuje komunikaciju. Za efikasnost organizacije, nužna je efikasna komunikacija i ona se često navodi kao jedan od glavnih razloga uspješnosti organizacije. Organizacija bez komunikacije ne postoji."<sup>24</sup>

## 4.2. Komunikacijski proces

"Komunikacijski proces je postupak naizmjeničnog prijenosa značenja između partnera u komunikaciji. Preduvjet za ostvarivanje komunikacije je da barem jedan pojedinac mora pokušati komunicirati s drugim pojedincem, dok je granični slučaj puko odašiljanje emisije pri kojem se recipijent ne može doseći. Iz perspektive komunikatora to jest komunikacija s obzirom da komunikator šalje informaciju upućenu na recipijenta. Pritome komunikacija se odvija iako jedan ili više recipijenata ne prime ispravno poruku."<sup>25</sup>

Slika 1. Komunikacijski model:



Izvor: izrada autora prema: Z.Milas, Uvod u korporativnu komunikaciju-Teorijski pristup i organizacijski modeli, Novelti Millenium, 2011, str. 19

<sup>23</sup> Z.Milas, Uvod u korporativnu komunikaciju-Teorijski pristup i organizacijski modeli, Novelti Millenium, 2011, str. 16

<sup>24</sup> D. Miljković, M. Rijavec, Komuniciranje u organizaciji, „IEP“ d.o.o. Zagreb, 2002, str. 1

<sup>25</sup> Z.Milas, Uvod u korporativnu komunikaciju-Teorijski pristup i organizacijski modeli, Novelti Millenium, 2011, str. 17

"Proces komunikacije sadrži pet temeljnih elemenata. To su pošiljatelj poruke, poruka, sredstvo komunikacije, primatelj poruke i povratna informacija (feedback). Jednostavnim riječima možemo proces komunikacije sumirati na sljedeći način:

*Tko kaže.....što.....na koji način.....kome.....i s kakvim učinkom?*

Pošiljatelj poruke, prije svega, mora imati ideju koju želi prenijeti. Tu ideju mora kodirati, tj. pretvoriti u poruku: izabrati prikladne riječi, crteže, pokrete i dr. ovisno o načinu i svrsi slanja, a potom ju i poslati: izgovoriti u lice ili u telefon, na papir ili u elektronsku poštu. Nakon što je poruka stigla do primatelja, on je mora dekodirati i mora je razumjeti. Dekodiranje i razumijevanje nije jedno te isto. Nešto možemo dekodirati, primjerice jasno čuti ili pročitati, ali postoji mogućnost da ne razumijemo informaciju/pojam o kojem se radi. Poruka zapravo i nije ono što je pošiljatelj poruke poslao, nego ono što je primatelj primio.

Komunikacije može biti uspješna ali i neuspješna. Ona je uspješna ako je poruka od pošiljatelja do primatelja stigla neizmijenjena, ako je on razumije, te ako ispravno procijeni njenu važnost i, u skladu s time, reagira. <sup>26</sup>

### **4.3. Komunikacija u organizaciji**

Bez komunikacije niti jedna organizacije ne može funkcionirati, kao niti jedan tim unutar organizacije. Komunikacija pokreće donošenje odluka, dogovor oko planova i stvara život svake okupljene skupine. Učinkovita i bogata komunikacija je osnova u konceptu timskog načina rada. Ona utječe na druženje, ozračje, suradnju, motivaciju, kreiranje novih ideja i rješenja, kao i na sukobe i nesporazume.

"Samo dobrom komunikacijom organizacija ili tim mogu uspjeti u ostvarivanju svojih ciljeva; bio taj tim obitelj, kompanija, svećenstvo ili sportska momčad. Djelotvorni timovi

---

<sup>26</sup> D. Miljković, M. Rijavec, Komuniciranje u organizaciji, „IEP“ d.o.o. Zagreb, 2002, str. 12-13

imaju članove koji konstantno međusobno razgovaraju. Komunikacija povećava predanost i povezanost, a oni naizmjenično potiču akciju."<sup>27</sup>

Proces komuniciranja, kako je već navedeno u prethodnom poglavlju, sastoji se od slanja, primanja i djelovanja poruka. "Pošiljatelj, primjerice, namjerava nekoga u nešto uputiti, uvjeriti ili upitati. Njegova će se namjera pretvoriti u misao, a ona u pisanu ili izgovorenu poruku. Poruka zatim odlazi komunikacijskim kanalom koji spaja odašiljatelja i primatelja poruke, govornika i slušatelja. Primatelj će poruku primiti i dešifrirati, odnosno shvatiti ono što mu je rečeno. Slijedit će reakcija, kojom slušatelj započinje novi komunikacijski ciklus. I tako redom, bezbroj puta tijekom najobičnijeg razgovora, radnog sastanka, svakog radnog dana.

U ovisnosti o motrištu, komuniciranje možemo razvrstati u više skupina:

- Formalno ili neformalno (službeno ili spontano)
- Vertikalno ili horizontalno
- Centralizirano ili decentralizirano (ograničeno ili neograničeno)

Kada govorimo o *formalnom komuniciranju* govorimo o protoku poslovnih informacija, projektiranim informacijskim sustavima, ali i drugim oblicima planske razmjene obavijesti, mišljenja, stajališta, redovitih ili povremenih sastanka, primjerice. U životu svakog poduzeća važno mjesto pripada i *neformalnom komuniciranju*. Ono se odnosi na svakodnevni razgovor, komentare i tzv. glasine tj. prepričavanja koja kruže između članova tima.

S motrišta *smjera formalnog komuniciranja* unutar organizacijske strukture postoje dvije temeljne vrste komuniciranja – *vertikalno i horizontalno*. Najčešće se posebno ističe značenje vertikalnog, jer ono podržava život upravljačke sheme. Rukovodstvo donosi odluke koje prosljeđuje na niže razine, kao i različite savjete, upute, instrukcije zaposlenicima i izvršnim rukovoditeljima. Poruke mogu teći i obrnutim smjerom – odozgo

---

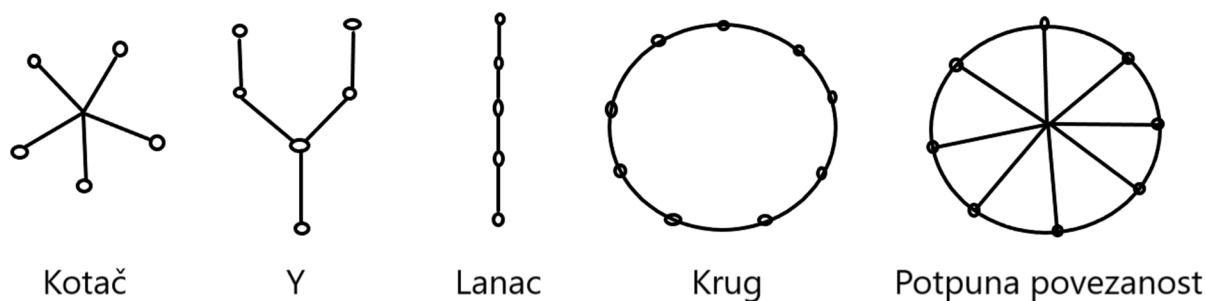
<sup>27</sup> J.C. Maxwell, 17 Neosporivih pravila za uspješan timski rad-Katarina Zrinski d.o.o. Varaždin, 2003, str.197



prema gore. Odašiljatelji poruka su svi članovi tima, a ne samo voditelj. Na drugoj strani, tzv. horizontalno komuniciranje odvija se izravno između skupina i jedinica na istoj razini u piramidi (poslovođe među sobom, odjel nabave s odjelom prodaje i dr.).

Treće motrište vodi računa o *položaju pojedinca unutar formaliziranog sustava komunikacijskih tokova*. Prvi oblik je model lanca, gdje svaki član predstavlja jednu kariku. Svatko je u kontaktu samo s dvojicom članova – onim ispred i onim iza sebe. Takav model se smatra ograničavajućim za primjenu koncepta tima. Drugi oblik je kotač u čijem se središtu stječu sve informacije. Riječ je o rukovoditelju kojemu se svi obraćaju i od kojega primaju poruke. Treći model je „mreža“, te je u istom svatko u dodiru sa svima. Za razliku od modela lanca i kotača, koji se smatraju ograničenim i centraliziranim, model „mreža“ omogućava neograničenu komunikaciju.<sup>28</sup> Postoji i struktura Y koja je slična kotaču, a krug je sličan lancu. Krug funkcionira jednako kao lanac samo tu još postoji povezanost među krajnjim članovima. Tamo gdje postoji potpuna povezanost svatko u grupi može komunicirati sa svakim. Često nije jasno tko je vođa. Ovakav tip interakcije je nužan kada se radi o složenim poslovima. S druge strane, kada su poslovi jednostavni, učinak će biti osrednji i to najviše zbog puno vremena koje se tako potroši. Za jednostavne se poslove zbog toga ipak preporučuje kotač.<sup>29</sup>

Slika 2. Struktura komunikacijske mreže



Izvor: Izrada autora prema: D. Miljković, M. Rijavec, Komuniciranje u organizaciji, „IEP“ d.o.o. Zagreb, 2002, str.2

<sup>28</sup> G. Tudor, V. Srića, Menadžer i pobjednički tim- M.E.P. Consult, 2006., str.119-121

<sup>29</sup> D. Miljković, M. Rijavec, Komuniciranje u organizaciji, „IEP“ d.o.o. Zagreb, 2002, str. 4

"Razmjena poruka između dvoje ljudi ili unutar male skupine naziva se *interpersonalnom komunikacijom*. Njezino je značenje iznimno, posebice u ozračju timova, jer oni redovito broje manje od deset članova."<sup>30</sup>

"Postoji izravna komunikacija i neizravna komunikacija. Izravna komunikacija označava bilo koji dvosmjerni kontakt koji ne prolazi kroz neki kanal ili medij. Može biti jedan-na-jedan (razgovor), jedan-prema-mnogima (govor), ili čak mnogi-prema-jednom (protest). Vrijednost je istaknuti da čak i izravna komunikacija među pojedincima sadrži mnogo varijabli poput glasa, govora tijela, blizine i izraza lica. Neizravna komunikacija dodaje kanal – sredstvo prijenosa poruke. Ovo još uvijek može biti komunikacija jedan-na-jedan, poput telefonskog razgovora. Ili može biti jedan prema mnogima, poput radijskog emitiranja. Vrsta korištenog kanala i njegove tehničke karakteristike utjecat će na poruku, primjerice pri razgovoru mobitelom na ulasku u tunel smanjit će se učinkovitost poruke."<sup>31</sup>

## 5. METODA I INSTRUMENTI ISTRAŽIVANJA

### 5.1. Predmet istraživanja

Komunikacija je jedan od najbitnijih elemenata funkcioniranja organizacije. Kvaliteta komunikacije u organizaciji i pojedinom timu koji je sastavni dio te organizacije je ključna za izvršavanje postavljenih ciljeva i zadataka. Tim je skupina ljudi koji bi trebali funkcionirati u koheziji i zajedništvu, a sve sa ciljem što boljeg i pravovremenog izvršavanja postavljenih zadataka. Komunikacija kao takva je osnovna i ključna u kvalitetnom funkcioniranju samog tima, ali i cjelokupne organizacije. Bez komunikacije ne bi se pokretali veliki projekti, rješavali problemi i sukobi, te se ne bi ni ostvarivali zadani ciljevi organizacija. **Predmet** istraživanja je zadovoljstvo djelatnika jedne organizacije. Iako su zaposlenici organizirani u timove često moraju komunicirati i s

---

<sup>30</sup> G. Tudor, V. Srića, Menadžer i pobjednički tim- M.E.P. Consult, 2006., 121

<sup>31</sup> A. Theaker, Priručnik za odnose s javnošću-Biblioteka PRINT, str. 31

ostatkom radne organizacije, takozvanom unutarnjom javnosti. Interesira nas kakav odnos tim ima s ostatkom organizacije ili unutarnjom javnosti organizacije.

## **5.2. Cilj istraživanja**

Cilj istraživanja je zadovoljstvo djelatnika jedne organizacije komunikacijom u timu u kojem rade te internom komunikacijom između odjela organizacije sa kojima surađuju prilikom izvršavanja svojih zadataka. U kojem odnosu stoje komunikacija u timu u odnosu na komunikaciju u cijeloj organizaciji (unutarnjoj javnosti)

Cilj istraživanja je:

- ✓ Zadovoljstvo djelatnika Privredne banke Zagreb d.d. internom komunikacijom.

## **5.3. Hipoteze**

**H0:** Djelatnici su zadovoljniji internom komunikacijom u malom timu nego s ostalim zaposlenicima u tvrtci (jer se razvija kohezija i sinergija u timu)

**H1:** Djelatnici koji rade u timu koji broji manje članova zadovoljni su komunikacijom u svom timu, nego oni koji rade u velikim timovima.

**H2:** Djelatnici tvrtke smatraju internu komunikaciju sa ostalim uredima tvrtke otežanom.

**H3:** Djelatnici tvrtke smatraju suradnju sa ostalim uredima tvrtke bitnom pri izvršavanju svojih zadataka.

## **5.4. Metodologija istraživanja**

Istraživanje je provedeno metodom anketnog upitnika koji je izrađen na obrascu Google Forms. Upitnik je podijeljen u dva dijela, prvi se odnosi na komunikaciju u timu u kojem ispitanici rade, a drugi na komunikaciju u organizaciji tj. komunikaciju sa ostalim odjelima organizacije. Anketni upitnik sastojao se od 5 pitanja, 1 pitanja slobodnog tipa, u 2 pitanja su ispitanici trebali ocijeniti ocjenama od 1 do 5 ocijeniti komunikaciju u timu,

te komunikaciju sa ostalim uredima tvrtke, a 2 pitanja su se sastojala od tvrdnji prikazanih Likertovom skalom. Jedno pitanje sadržavalo je 14 tvrdnji vezanih uz rad i komunikaciju u timu, a drugo pitanje 17 tvrdnji vezanih uz komunikaciju sa ostalim uredima tvrtke. Ispitanici su trebali odrediti u kojem stupnju se slažu sa navedenim tvrdnjama (uopće se ne slažem, ne slažem se, niti se slažem niti se ne slažem, slažem se, u potpunosti se slažem).

Hipoteza 0 - Djelatnici su zadovoljniji internom komunikacijom u malom timu nego s ostalim zaposlenicima u tvrtki – utvrdila se pitanjima 3 i 5 gdje su ispitanici trebali ocjenama od 1 do 5 ocijeniti komunikaciju u timu, te komunikaciju sa ostalim uredima tvrtke.

Hipoteza 1 - Djelatnici koji rade u timu koji broji manje članova zadovoljni su komunikacijom u svom timu. – utvrdila se pitanjima 1 i 3 gdje je ovisno o broju djelatnika u timu i ocijeni komunikacije u timu utvrđena točnost hipoteze.

Hipoteza 2 - Djelatnici tvrtke smatraju internu komunikaciju sa ostalim uredima tvrtke otežanom.- utvrdila se tvrdnjama zadanim u pitanju 4.

Hipoteza 3 - Djelatnici tvrtke smatraju suradnju sa ostalim uredima tvrtke bitnom pri izvršavanju svojih zadataka.- utvrdila se tvrdnjama u pitanju 4.

Anketni upitnik se vršio putem e-maila te mobilnih aplikacija. Podaci su prikupljeni putem Google Forms servisa za pohranu i dijeljenje datoteka.

Svih prikupljenih podaci i rezultata istraživanja prikazani su grafički i opisno radi boljeg razumijevanja. Rezultati istraživanja navedeni su u nastavku rada.

## **5.5. Uzorak**

Uzorak istraživanja obuhvaćao je 61 ispitanika koji rade u različitim uredima/timovima organizacije te koji se sastoje od različitog broja djelatnika, a svi više ili manje međusobno surađuju.

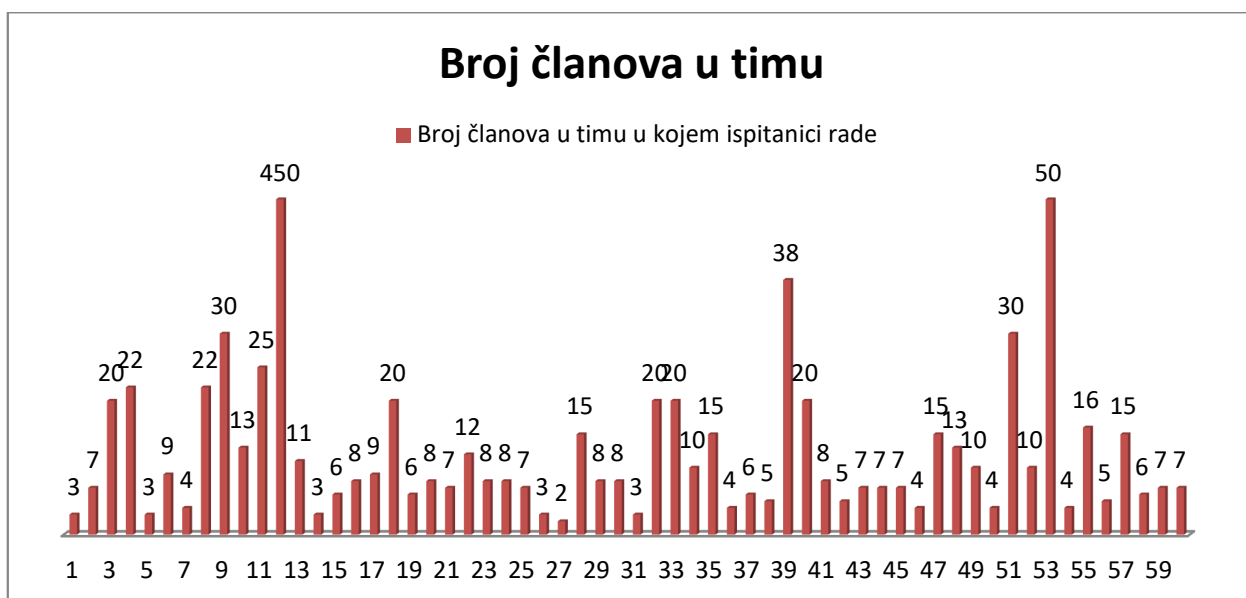
## 5.6. Vremenski period provođenja istraživanja

Anketni upitnik je proveden od 10. lipnja 2019. do 30. lipnja 2019. godine.

## 6. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

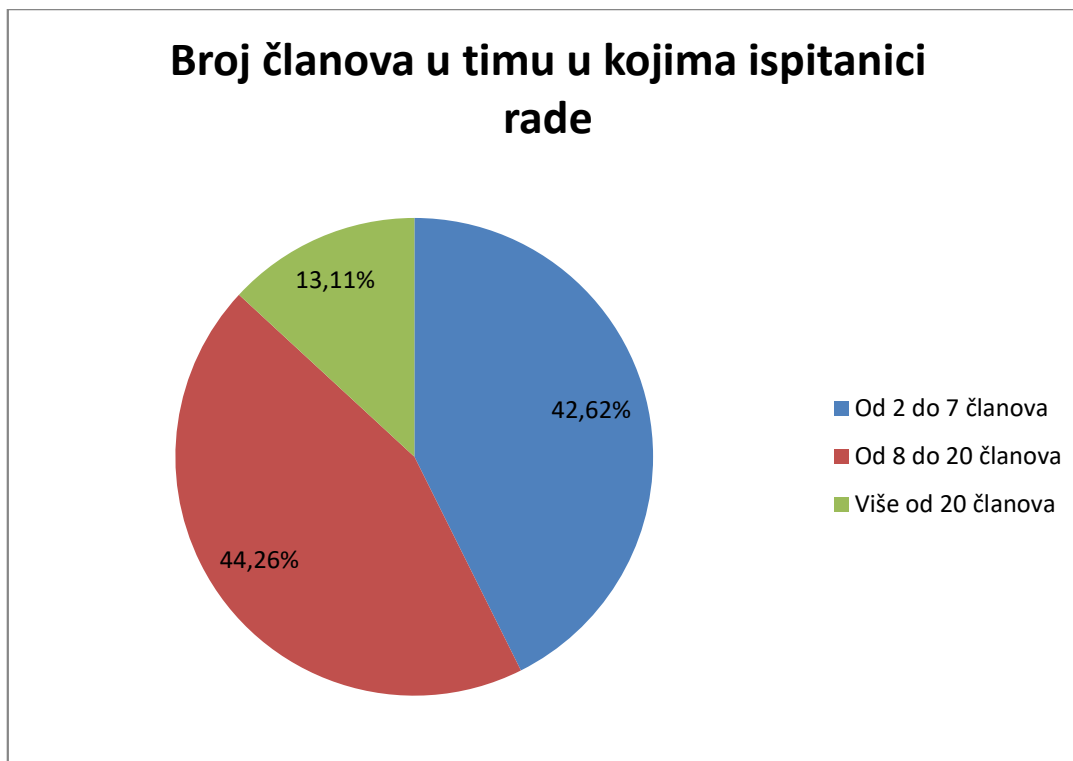
Nakon provedenog istraživanja vidljivo je da je u anketnom upitniku sudjelovao 61 ispitanik, koji rade u timovima od 2 do 450 zaposlenih kako je prikazano grafikonom u nastavku:

*Grafikon 1. Broj članova u timu u kojem ispitanici rade*



Od 61 ispitanika njih 26 ili 42,62% radi u malom timu do 7 članova, njih 27 radi u timovima do 20 članova, a ostali njih 13,11% rade u timovima koji broje više od 20 članova.

Grafikon 2. Broj članova u timu u kojima ispitanici rade



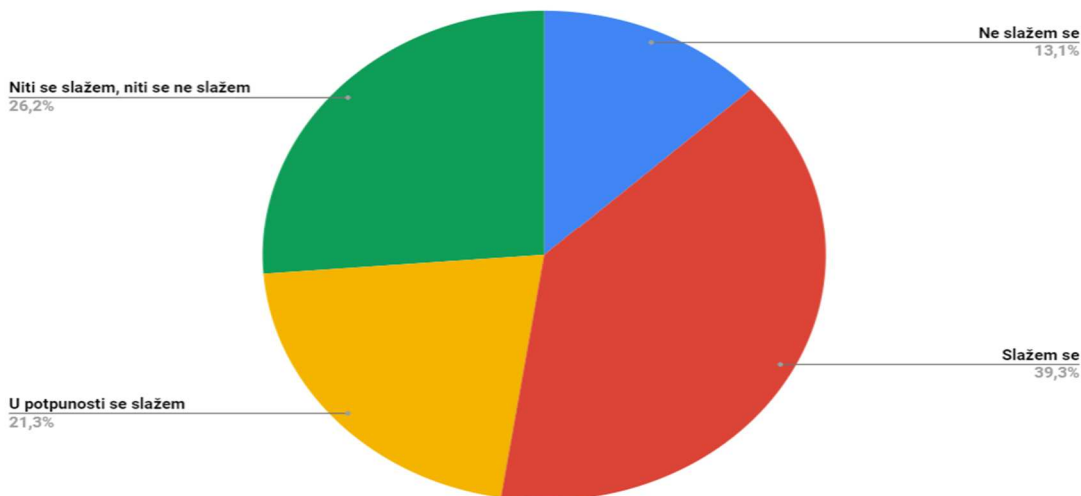
Drugo pitanje sastoji se od 14 tvrdnji prikazanih Likertovom skalom gdje su ispitanici trebali odrediti u kojem stupnju se slažu sa zadanim tvrdnjama (uopće se ne slažem, ne slažem se, niti se slažem niti se ne slažem, slažem se, u potpunosti se slažem) koje se odnose na komunikaciju u timu u kojem pojedini ispitanik radi.

Prva tvrdnja: Na poslu sudjelujem kao ravnopravan član tima.

U potpunosti se slažem – 21,3% ispitanika, slažem se – 39,3%, niti se slažem, niti se ne slažem -26,2% ispitanika, ne slažem se 13,1% ispitanika, te uopće se ne slažem- 0% ispitanika.

Grafikon 3. *Na poslu sudjelujem kao ravnopravni član tima*

**Na poslu sudjelujem kao ravnopravni član tima.**

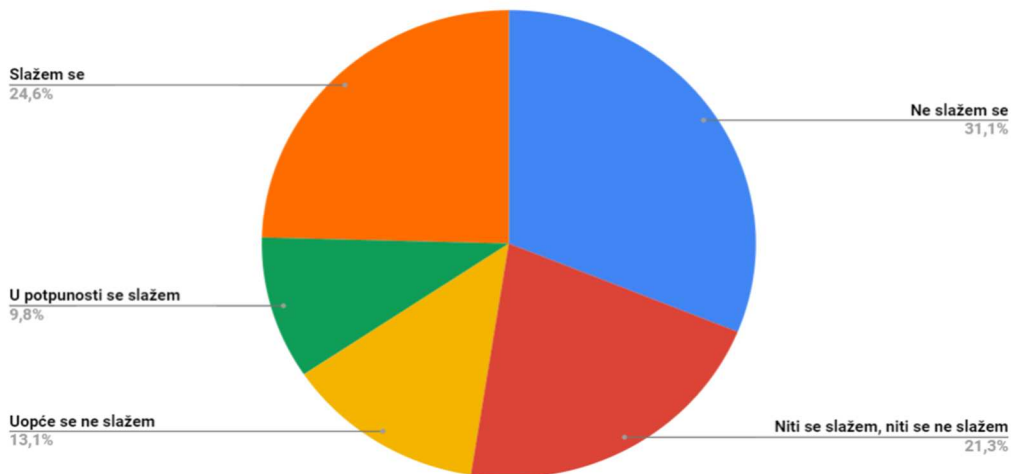


Druga tvrdnja: Bitne informacije ne prenose se između svih članova tima.

U potpunosti se slažem – 9,8% ispitanika, slažem se – 24,6% ispitanika, niti se slažem, niti se ne slažem – 21,3% ispitanika, ne slažem se 31,1% ispitanika, uopće se ne slažem 13,1% ispitanika.

Grafikon 4. *Bitne informacije ne prenose se između svih članova tima*

**Bitne informacije ne prenose se između svih članova tima.**



Treća tvrdnja: Uvijek mogu kolege u timu pitati za pomoć ako nešto od delegiranih mi zadataka nije jasno.

U potpunosti se slažem – 37,7% ispitanika, slažem se – 42,6% ispitanika, niti se slažem, niti se ne slažem – 13,1% ispitanika, ne slažem se 1,6% ispitanika, uopće se ne slažem 4,9% ispitanika.

*Grafikon 5. Uvijek mogu kolege u timu pitati za pomoć ako nešto od delegiranih mi zadataka nije jasno.*



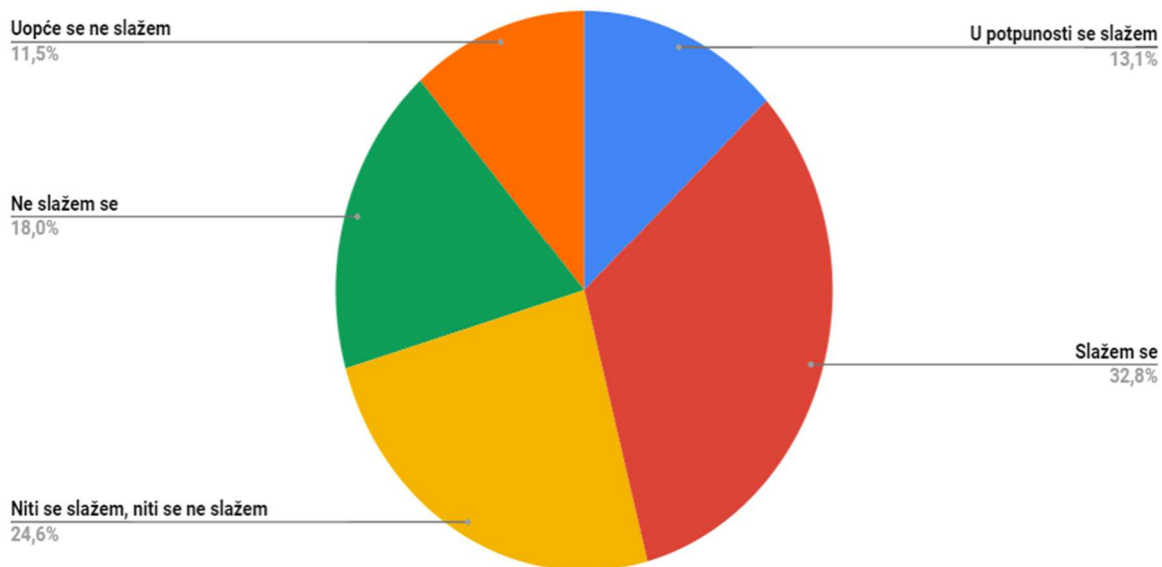
Četvrta tvrdnja: Zadaci u timu nisu podijeljeni članovima tima prema njihovim mogućnostima, znanju i afinitetu.

U potpunosti se slažem – 13,1% ispitanika, slažem se – 32,8% ispitanika, niti se slažem, niti se ne slažem – 24,6% ispitanika, ne slažem se 18% ispitanika, uopće se ne slažem 11,5% ispitanika



*Grafikon 6. Zadaci u timu nisu podijeljeni članovima tima prema njihovim mogućnostima, znanju i afinitetu.*

**Zadaci u timu nisu podijeljeni članovima tima prema njihovim mogućnostima, znanju i afinitetu.**

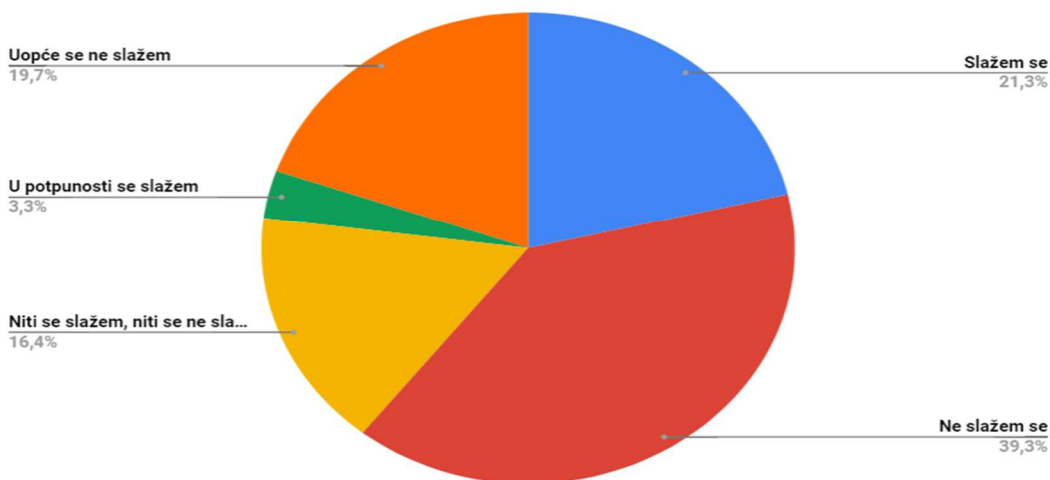


Peta tvrdnja: Članovi u timu u kojem radim ne razumiju svoje uloge i odgovornosti.

U potpunosti se slažem – 3,3% ispitanika, slažem se – 21,3% ispitanika, niti se slažem, niti se ne slažem – 16,4% ispitanika, ne slažem se 39,3% ispitanika, uopće se ne slažem 19,7% ispitanika.

Grafikon 7. Članovi u timu u kojem radim ne razumiju svoje uloge i odgovornosti.

**Članovi u timu u kojem radim ne razumiju svoje uloge i odgovornosti.**

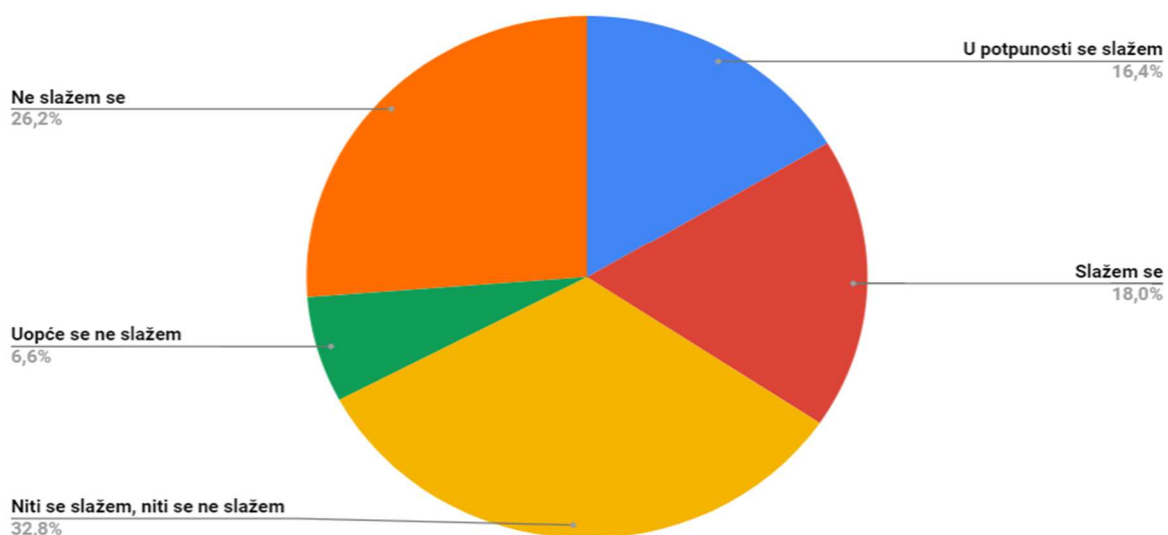


Šesta tvrdnja: Svi članovi rade kao usklađen tim.

U potpunosti se slažem – 16,4% ispitanika, slažem se – 18% ispitanika, niti se slažem, niti se ne slažem – 32,8% ispitanika, ne slažem se 26,2% ispitanika, uopće se ne slažem 6,6% ispitanika.

Grafikon 8. Svi članovi rade kao usklađen tim.

**Svi članovi rade kao usklađen tim.**



Sedma tvrdnja: Nisam zadovoljan/na kvalitetom suradnje u timu.

U potpunosti se slažem – 9,8% ispitanika, slažem se – 16,4% ispitanika, niti se slažem, niti se ne slažem – 13,1% ispitanika, ne slažem se 36,1% ispitanika, uopće se ne slažem 24,6% ispitanika.

*Grafikon 9. Nisam zadovoljan/na kvalitetom suradnje u timu.*

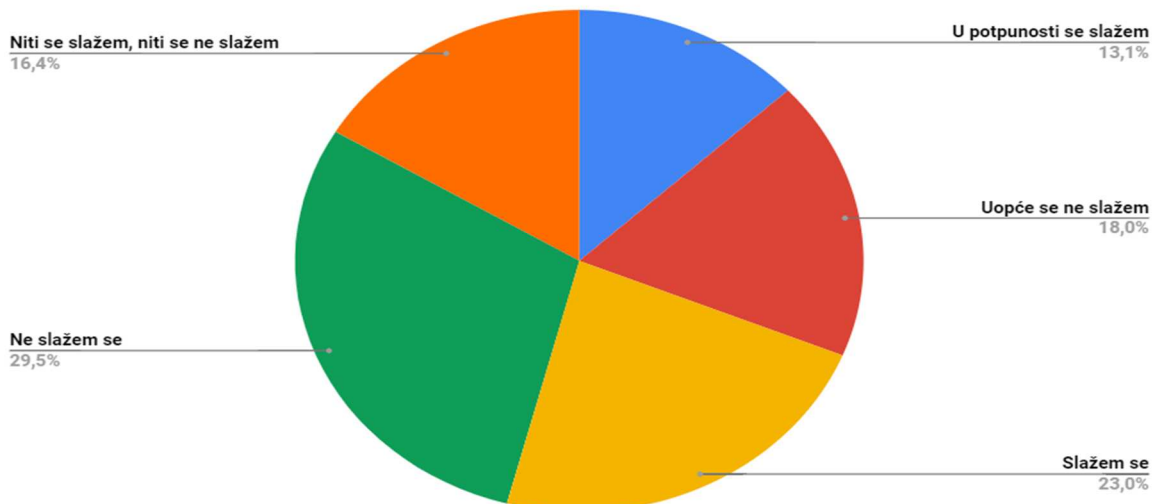


Osma tvrdnja: Timski sastanci se ne održavaju redovno.

U potpunosti se slažem – 13,1% ispitanika, slažem se – 23% ispitanika, niti se slažem, niti se ne slažem – 16,4% ispitanika, ne slažem se 29,5% ispitanika, uopće se ne slažem 18% ispitanika.

Grafikon 10. *Timski sastanci se ne održavaju redovno.*

**Timski sastanci se ne održavaju redovno.**

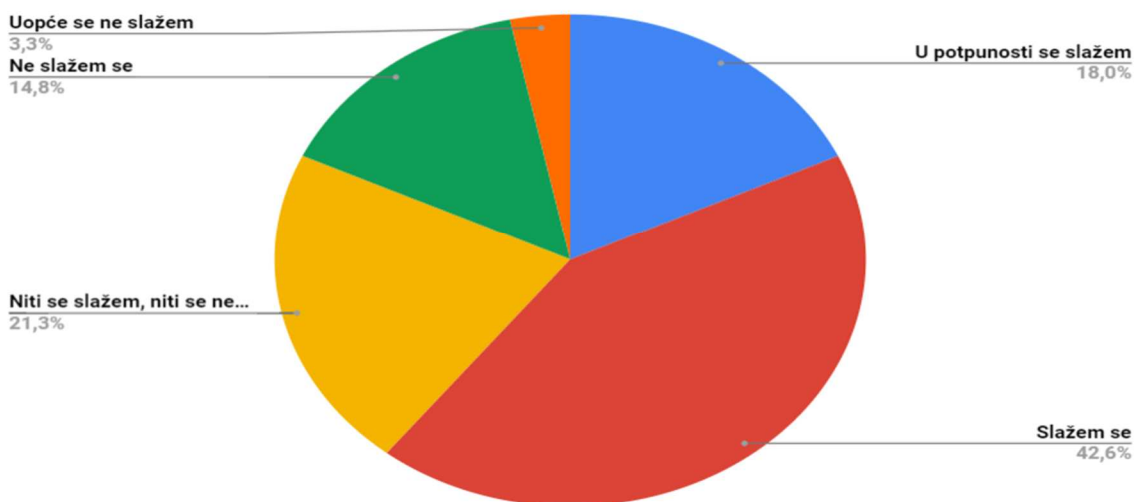


Deveta tvrdnja: Komunikaciju u timu smatram dobrom.

U potpunosti se slažem – 18% ispitanika, slažem se – 42,6 ispitanika, niti se slažem, niti se ne slažem – 21,3% ispitanika, ne slažem se 14,8% ispitanika, uopće se ne slažem 3,3% ispitanika.

Grafikon 11. *Komunikaciju u timu smatram dobrom.*

**Komunikaciju u timu smatram dobrom.**

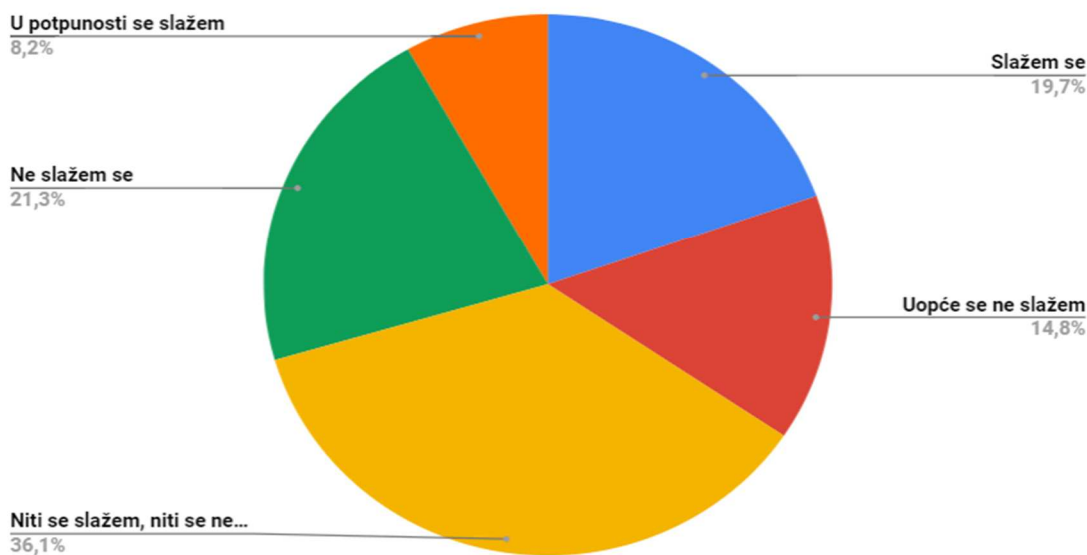


Deseta tvrdnja: Delegirane zadatke ne mogu podijeliti sa ostalim članovima tima u slučaju opterećenja poslom.

U potpunosti se slažem – 8,2% ispitanika, slažem se – 19,7% ispitanika, niti se slažem, niti se ne slažem – 36,1% ispitanika, ne slažem se 21,3% ispitanika, uopće se ne slažem 14,8% ispitanika.

*Grafikon 12. Delegirane zadatke ne mogu podijeliti sa ostalim članovima tima u slučaju opterećenja poslom.*

### **Delegirane zadatke ne mogu podijeliti sa ostalim članovima tima u slučaju opterećenja poslom.**

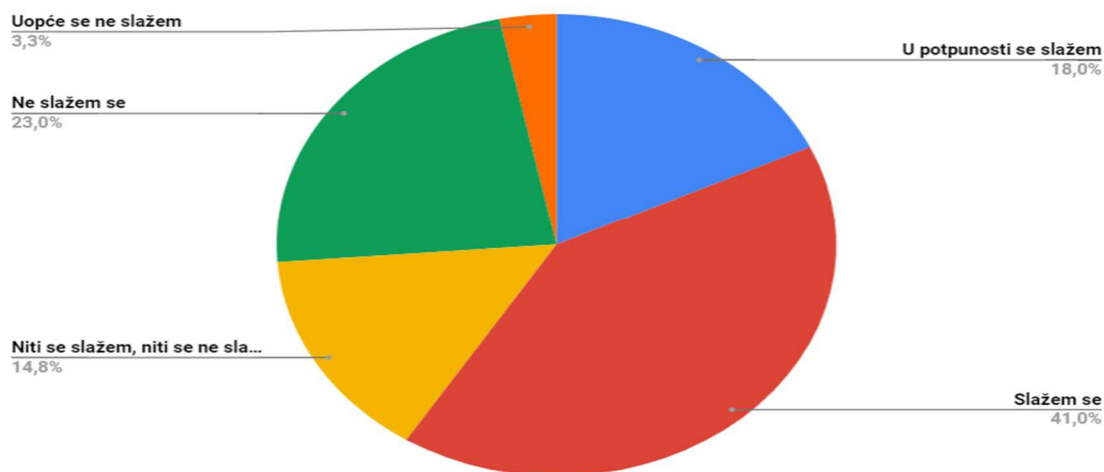


Jedanaesta tvrdnja: Zadovoljan/na sam kvalitetom komunikacije u timu.

U potpunosti se slažem – 18% ispitanika, slažem se – 41% ispitanika, niti se slažem, niti se ne slažem – 14,8% ispitanika, ne slažem se 23% ispitanika, uopće se ne slažem 3,3% ispitanika.

Grafikon 13. *Zadovoljan/na sam kvalitetom komunikacije u timu.*

**Zadovoljan/na sam kvalitetom komunikacije u timu.**

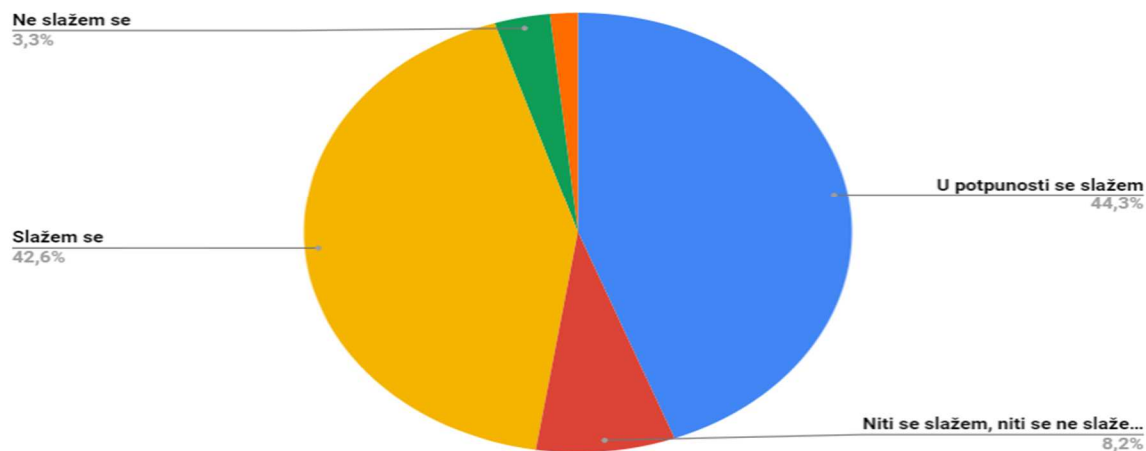


Dvanaesta tvrdnja: Kvaliteta komunikacije u timu utječe na moje zadovoljstvo na radnom mjestu.

U potpunosti se slažem – 44,3% ispitanika, slažem se – 42,6% ispitanika, niti se slažem, niti se ne slažem – 8,2% ispitanika, ne slažem se 3,3% ispitanika, uopće se ne slažem 1,6% ispitanika.

Grafikon 14. *Kvaliteta komunikacije u timu utječe na moje zadovoljstvo na radnom mjestu.*

**Kvaliteta komunikacije u timu utječe na moje zadovoljstvo na radnom mjestu.**

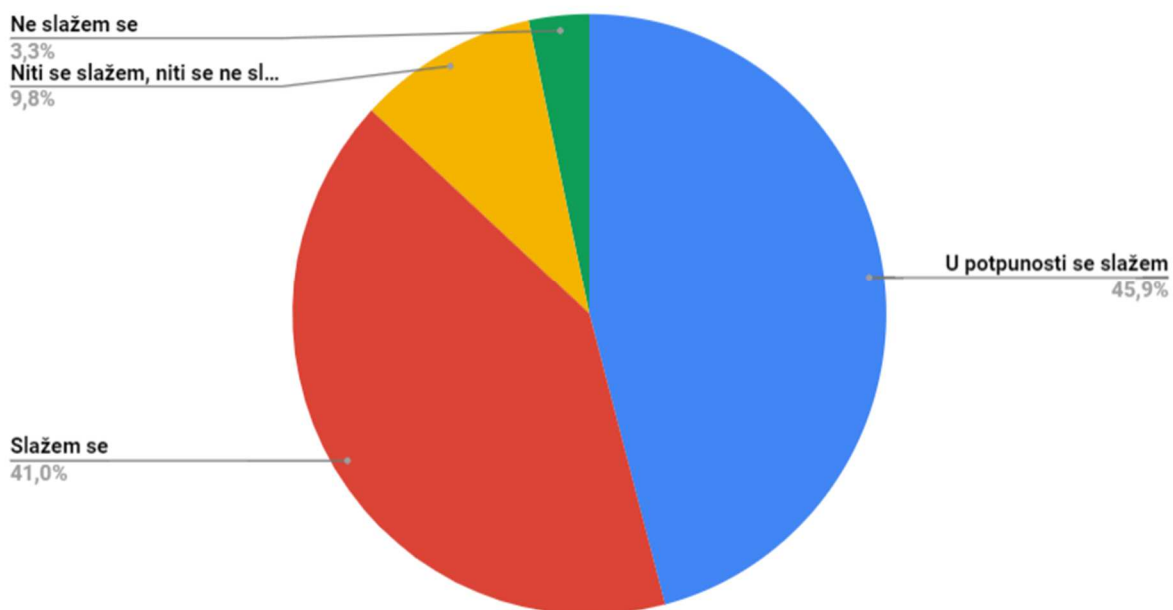


Trinaesta tvrdnja: Komunikacija u timu utječe na efikasno obavljanje radnih zadataka.

U potpunosti se slažem – 45,9% ispitanika, slažem se – 41% ispitanika, niti se slažem, niti se ne slažem – 9,8% ispitanika, ne slažem se 3,3% ispitanika, uopće se ne slažem 0% ispitanika.

Grafikon 15. Komunikacija u timu utječe na efikasno obavljanje radnih zadataka.

### Komunikacija u timu utječe na efikasno obavljanje radnih zadataka.

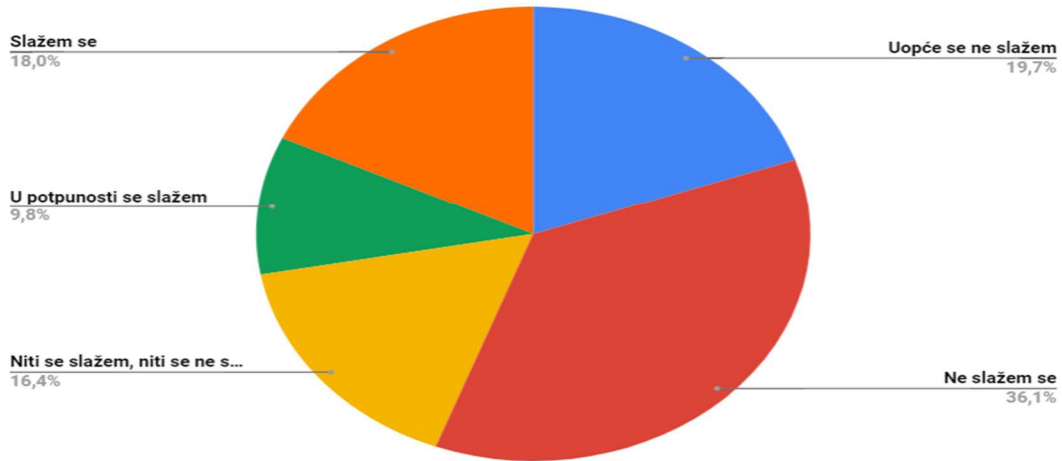


Četrnaesta tvrdnja: Komunikaciju u timu smatram otežanom.

U potpunosti se slažem – 19,7% ispitanika, slažem se – 18% ispitanika, niti se slažem, niti se ne slažem – 16,4% ispitanika, ne slažem se 36,1% ispitanika, uopće se ne slažem 19,7% ispitanika.

Grafikon 16. Komunikaciju u timu smatram otežanom.

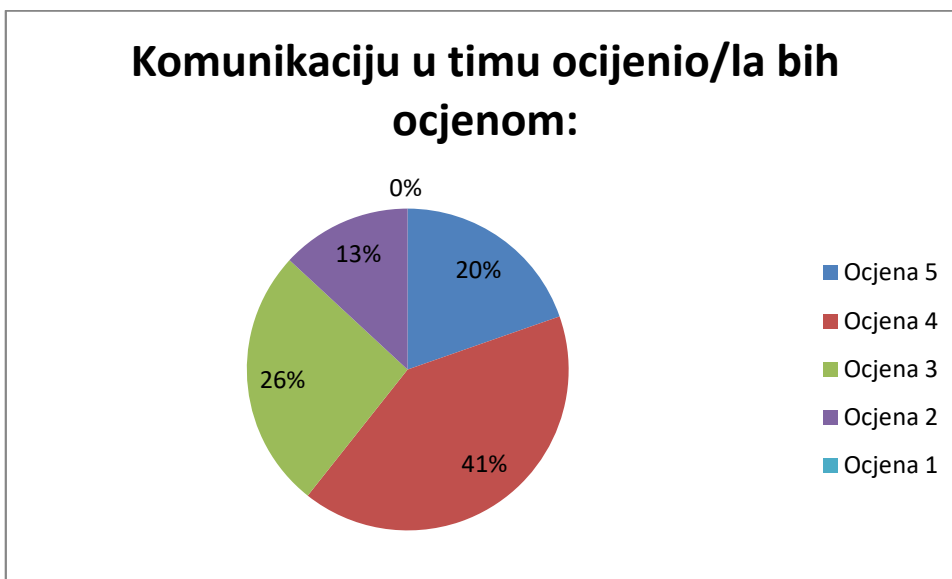
**Komunikaciju u timu smatram otežanom.**



Treće pitanje: Komunikaciju u timu ocijenio/la bih ocjenom.

Ispitanici su ocjenom od 1 do 5 trebali ocijeniti komunikaciju u timu u kojem rade, pri čemu je 1 najniža ocjena a 5 najviša. Njih 20% komunikaciju u svom timu ocijenilo je ocjenom 5, 41% ocjenom 4, 26% ocjenom 3, a 13% ocjenom 2, dok niti jedan od ispitanika komunikaciju u svom timu nije ocijenio ocjenom 1.

Grafikon 17. Komunikaciju u timu ocijenio/la bih ocjenom.





Četvrto pitanje sastoji se od 17 tvrdnji prikazanih Likertovom skalom gdje su ispitanici trebali odrediti u kojem stupnju se slažu sa zadanim tvrdnjama (uopće se ne slažem, ne slažem se, niti se slažem niti se ne slažem, slažem se, u potpunosti se slažem) koje se odnose na komunikaciju sa ostalim uredima tvrtke sa kojima njihov tim i oni sami surađuju pri izvršavanju svojih zadatak.

Prva tvrdnja: Komunikaciju sa ostalim uredima tvrtke (sa kojima moj tim usko surađuje) ne smatram kvalitetnom.

U potpunosti se slažem – 14,8% ispitanika, slažem se – 32,8% ispitanika, niti se slažem, niti se ne slažem – 24,6% ispitanika, ne slažem se 23% ispitanika, uopće se ne slažem 4,9% ispitanika.

*Grafikon 18. Komunikaciju sa ostalim uredima tvrtke (sa kojima moj tim usko surađuje) ne smatram kvalitetnom.*

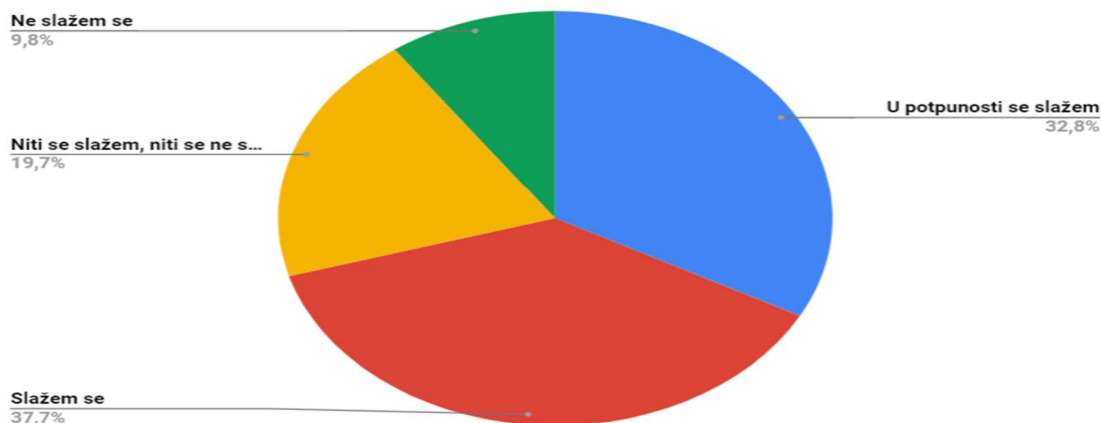


Druga tvrdnja: Suradnja sa ostalim uredima tvrtke utječe na izvršavanje mojih zadataka.

U potpunosti se slažem – 32,8% ispitanika, slažem se – 37,7% ispitanika, niti se slažem, niti se ne slažem – 19,7% ispitanika, ne slažem se 9,8% ispitanika, uopće se ne slažem 0% ispitanika.

Grafikon 19. Suradnja sa ostalim uredima tvrtke utječe na izvršenje mojih zadataka.

### Suradnja sa ostalim uredima tvrtke utječe na izvršavanje mojih zadataka.

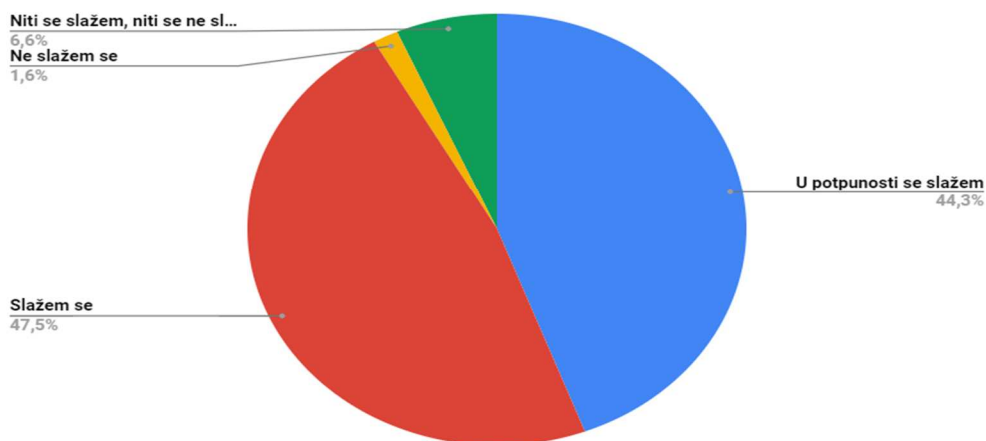


Treća tvrdnja: Komunikacija sa ostalim uredima tvrtke bitna je za efikasno obavljanje radnih zadataka.

U potpunosti se slažem – 44,3% ispitanika, slažem se – 47,5% ispitanika, niti se slažem, niti se ne slažem – 6,67% ispitanika, ne slažem se 1,6% ispitanika, uopće se ne slažem 0% ispitanika.

Grafikon 20. Komunikacija sa ostalim uredima tvrtke bitna je za efikasno obavljanje radnih zadataka.

### Komunikacija sa ostalim uredima tvrtke bitna je za efikasno obavljanje radnih zadataka.

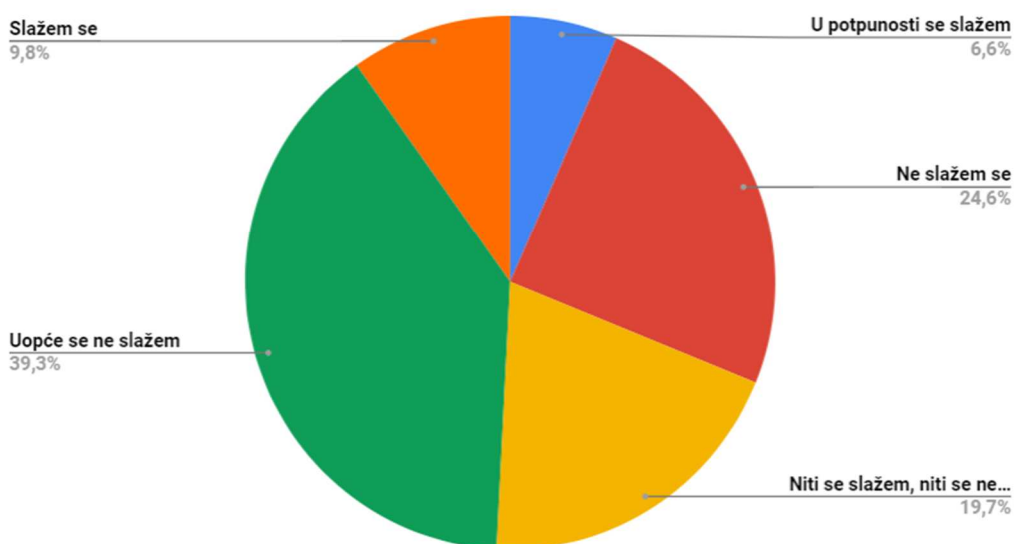


Četvrta tvrdnja: Ako zatrebam pomoć kolega iz drugih ureda tvrtke sa kojima moj tim surađuje, ustručavam se pitati.

U potpunosti se slažem – 6,6% ispitanika, slažem se – 9,8% ispitanika, niti se slažem, niti se ne slažem – 19,7% ispitanika, ne slažem se 24,6% ispitanika, uopće se ne slažem 9,8% ispitanika.

*Grafikon 21. Ako zatrebam pomoć kolega iz drugih ureda tvrtke sa kojima moj tim surađuje, ustručavam se pitati.*

**Ako zatrebam pomoć kolega iz drugih ureda tvrtke sa kojima moj tim surađuje, ustručavam se pitati.**



Peta tvrdnja: Komunikacija sa ostalim uredima/timovima tvrtke je otežana.

U potpunosti se slažem – 11,5% ispitanika, slažem se – 34,4% ispitanika, niti se slažem, niti se ne slažem – 27,9% ispitanika, ne slažem se 21,3% ispitanika, uopće se ne slažem 4,9% ispitanika.

Grafikon 22. *Komunikacija sa ostalim uredima/timovima tvrtke je otežana.*



Šesta tvrdnja: Kada je u pitanju rješavanje hitnih zadataka, suradnja sa ostalim uredima tvrtke/timovima je besprijekorna.

U potpunosti se slažem – 4,9% ispitanika, slažem se – 18% ispitanika, niti se slažem, niti se ne slažem – 26,2% ispitanika, ne slažem se 36,1% ispitanika, uopće se ne slažem 14,8% ispitanika.

Grafikon 23. *Kada je u pitanju rješavanje hitnih zadataka, suradnja sa ostalim uredima tvrtke/timovima je besprijekorna.*



Sedma tvrdnja: Otežana komunikacija sa ostalim uredima tvrtke otežava i prolongira izvršenje mojih zadataka.

U potpunosti se slažem – 34,4% ispitanika, slažem se – 41% ispitanika, niti se slažem, niti se ne slažem – 14,8% ispitanika, ne slažem se 8,2% ispitanika, uopće se ne slažem 1,6% ispitanika.

*Grafikon 24. Otežana komunikacija sa ostalim uredima tvrtke otežava i prolongira izvršenje mojih zadataka.*

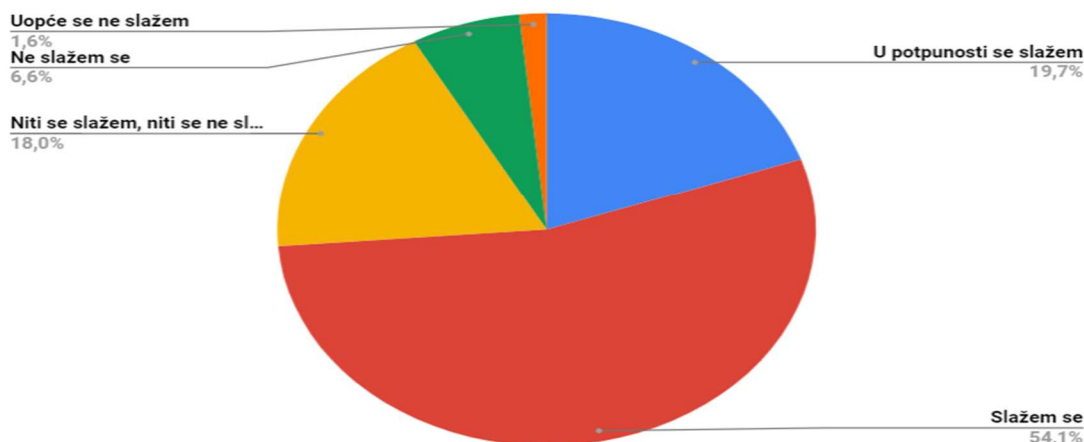


Osma tvrdnja: Kvalitetna komunikacija sa ostalim uredima tvrtke utječe na moje zadovoljstvo na radnom mjestu.

U potpunosti se slažem – 19,7% ispitanika, slažem se – 54,1% ispitanika, niti se slažem, niti se ne slažem – 18% ispitanika, ne slažem se 6,6% ispitanika, uopće se ne slažem 1,6% ispitanika.

Grafikon 25. Kvalitetna komunikacija sa ostalim uredima tvrtke utječe na moje zadovoljstvo na radnom mjestu.

**Kvalitetna komunikacija sa ostalim uredima tvrtke utječe na moje zadovoljstvo na radnom mjestu.**

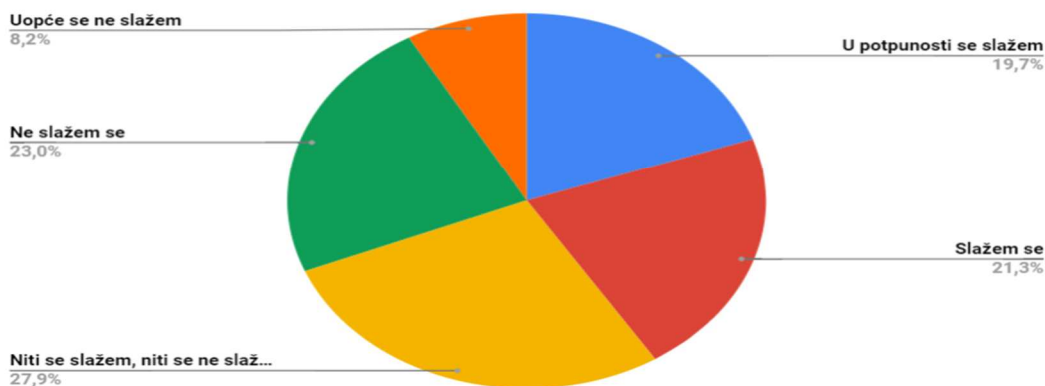


Deveta tvrdnja: Bitne informacije ostalih ureda tvrtke, koje se direktno tiču mog tima u kojem radim, ne prenose se između svih članova tima.

U potpunosti se slažem – 19,7% ispitanika, slažem se – 21,3% ispitanika, niti se slažem, niti se ne slažem – 27,9% ispitanika, ne slažem se 23% ispitanika, uopće se ne slažem 8,2% ispitanika.

Grafikon 26. Bitne informacije ostalih ureda tvrtke, koje se direktno tiču mog tima u kojem radim, ne prenose se između svih članova tima.

**Bitne informacije ostalih ureda tvrtke, koje se direktno tiču mog tima u kojem radim, ne prenose se između svih članova tima.**

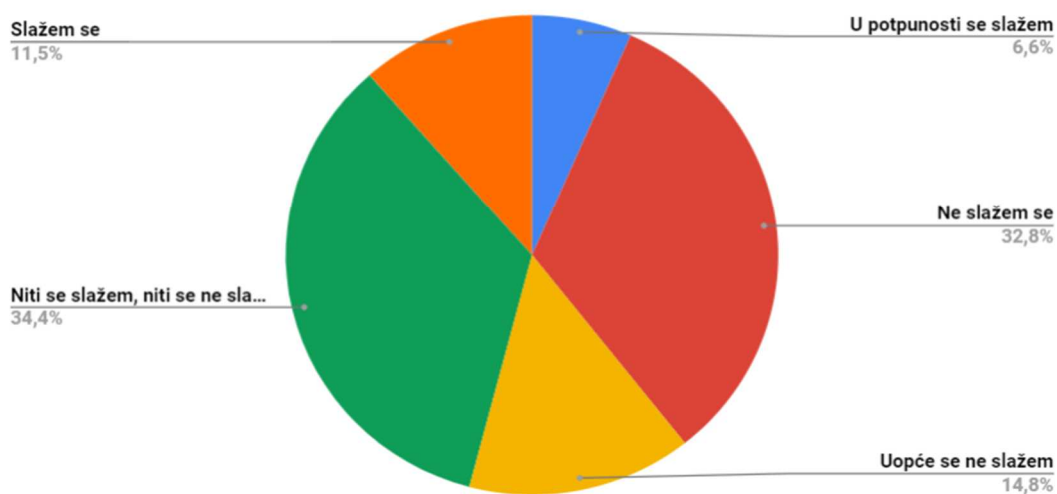


Deseta tvrdnja: Ne mogu se osloniti na kolege drugih ureda tvrtke ako zatrebam pomoć oko rješavanja problema.

U potpunosti se slažem – 6,6% ispitanika, slažem se – 11,5% ispitanika, niti se slažem, niti se ne slažem – 34,4% ispitanika, ne slažem se 32,8% ispitanika, uopće se ne slažem 14,8% ispitanika.

*Grafikon 27. Ne mogu se osloniti na kolege drugih ureda tvrtke ako zatrebam pomoć oko rješavanja problema.*

**Ne mogu se osloniti na kolege drugih ureda tvrtke ako zatrebam pomoć oko rješavanja problema.**



Jedanaesta tvrdnja: Nisam zadovoljan kvalitetom suradnje sa ostalim uredima tvrtke.

U potpunosti se slažem – 9,8% ispitanika, slažem se – 27,9% ispitanika, niti se slažem, niti se ne slažem – 26,2% ispitanika, ne slažem se 34,4% ispitanika, uopće se ne slažem 1,6% ispitanika.

Grafikon 28. Nisam zadovoljan kvalitetom suradnje sa ostalim uredima tvrtke.



Dvanaesta tvrdnja: Drugi uredi tvrtke sa kojima moj tim usko surađuje otvoreni su za upite i pomoć oko nejasnih situacija.

U potpunosti se slažem – 3,3% ispitanika, slažem se – 36,1% ispitanika, niti se slažem, niti se ne slažem – 41% ispitanika, ne slažem se 14,8% ispitanika, uopće se ne slažem 4,9% ispitanika.

Grafikon 29. Drugi uredi tvrtke sa kojima moj tim usko surađuje otvoreni su za upite i pomoć oko nejasnih situacija.



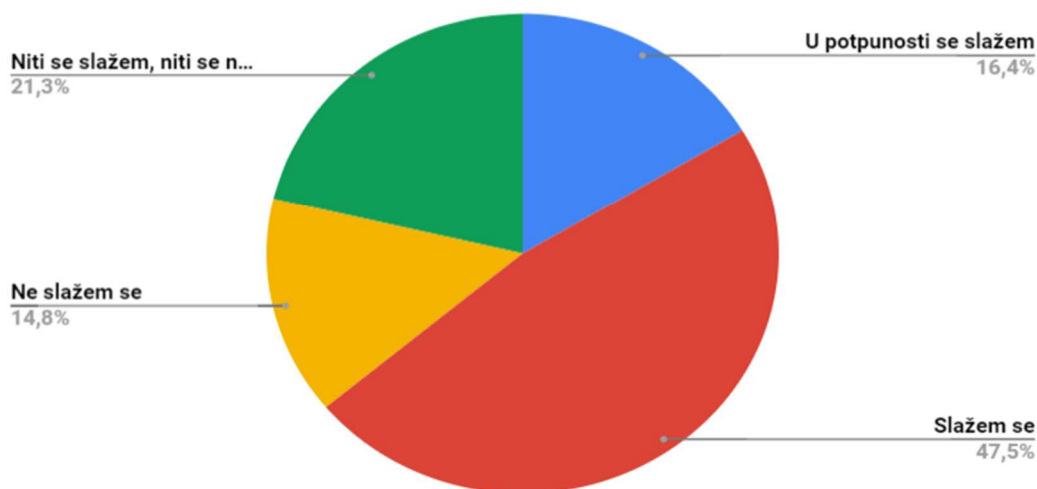


Trinaesta tvrdnja: Često sam u situaciji da kolege iz drugih ureda tvrtke moram nekoliko puta tražiti odgovor/informaciju za određeni zadatak.

U potpunosti se slažem – 16,4% ispitanika, slažem se – 47,5% ispitanika, niti se slažem, niti se ne slažem – 21,3% ispitanika, ne slažem se 14,8% ispitanika, uopće se ne slažem 0% ispitanika.

*Grafikon 30. Često sam u situaciji da kolege iz drugih ureda tvrtke moram nekoliko puta tražiti odgovor/informaciju za određeni zadatak.*

**Često sam u situaciji da kolege iz drugih ureda tvrtke moram nekoliko puta tražiti odgovor/informaciju za određeni zadatak.**

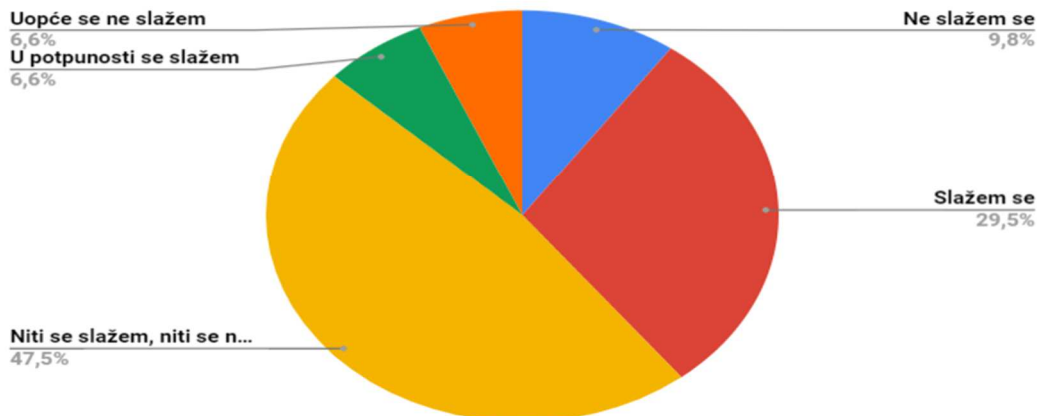


Četrnaesta tvrdnja: Kolege iz drugih ureda/timova rado će mi pomoći i dati potrebnu informaciju.

U potpunosti se slažem – 6,6% ispitanika, slažem se – 29,5% ispitanika, niti se slažem, niti se ne slažem – 47,5% ispitanika, ne slažem se 9,8% ispitanika, uopće se ne slažem 6,6% ispitanika.

Grafikon 31. Kolege iz drugih ureda/timova rado će mi pomoći i dati potrebnu informaciju.

### Kolege iz drugih ureda/timova rado će mi pomoći i dati potrebnu informaciju.

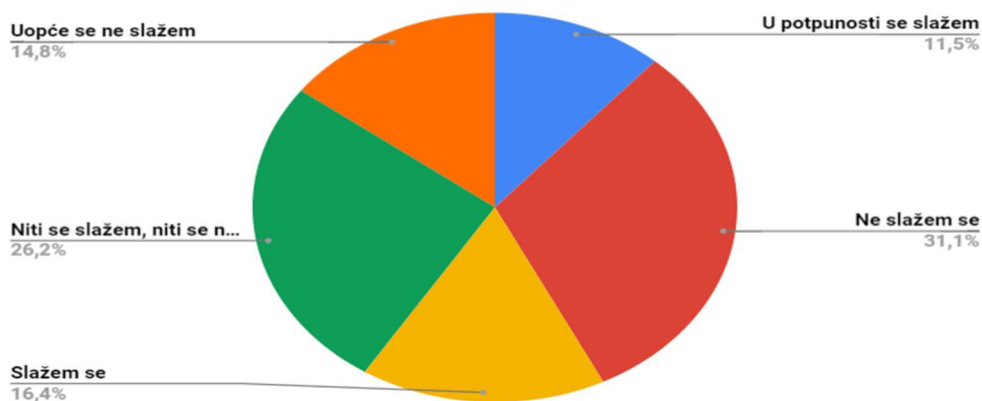


Petnaesta tvrdnja: Često sam imao/la neugodne razgovore sa kolegama drugih ureda tvrtke u slučaju moje nenamjerne pogreške u radu.

U potpunosti se slažem – 11,5% ispitanika, slažem se – 16,4% ispitanika, niti se slažem, niti se ne slažem – 26,2% ispitanika, ne slažem se - 31,1% ispitanika, uopće se ne slažem - 14,8% ispitanika.

Grafikon 32. Često sam imao/la neugodne razgovore sa kolegama drugih ureda tvrtke u slučaju moje nenamjerne pogreške u radu.

### Često sam imao/la neugodne razgovore sa kolegama drugih ureda tvrtke u slučaju moje nenamjerne pogreške u radu.



Šesnaesta tvrdnja: Sastanci sa drugim uredima tvrtke sa kojima moj tim usko surađuje redovno se održavaju.

U potpunosti se slažem – 11,5% ispitanika, slažem se – 16,4% ispitanika, niti se slažem, niti se ne slažem – 26,2% ispitanika, ne slažem se - 31,1% ispitanika, uopće se ne slažem - 14,8% ispitanika.

*Grafikon 33. Sastanci sa drugim uredima tvrtke sa kojima moj tim usko surađuje redovno se održavaju.*

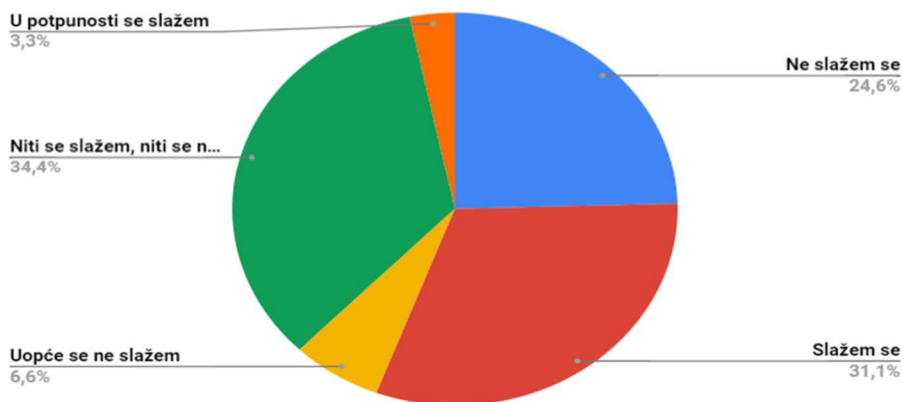


Sedamnaesta tvrdnja: Smatram da su drugi uredi/timovi tvrtke sa kojima surađujemo otvoreni za suradnju i pristupačni.

U potpunosti se slažem – 3,3% ispitanika, slažem se – 31,1% ispitanika, niti se slažem, niti se ne slažem – 34,4% ispitanika, ne slažem se – 24,6% ispitanika, uopće se ne slažem – 6,6% ispitanika.

Grafikon 34. *Smatram da su drugi uredi/timovi tvrtke sa kojima surađujemo otvoreni za suradnju i pristupačni.*

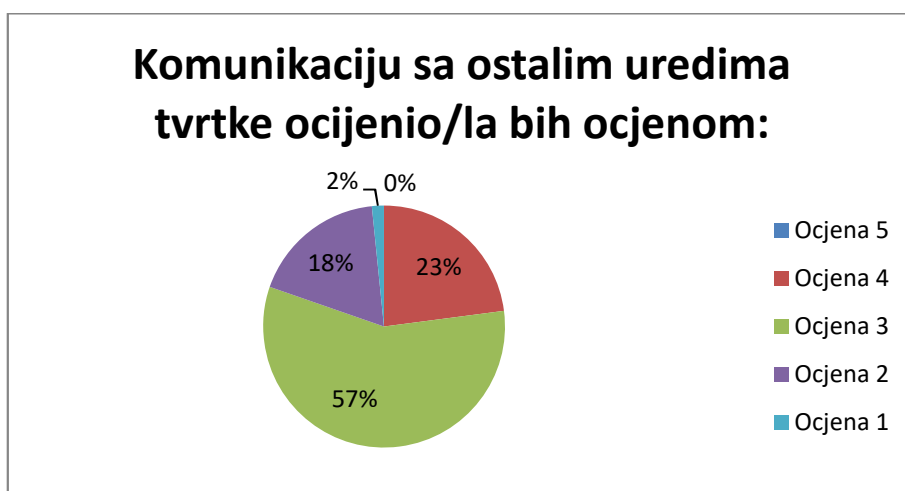
**Smatram da su drugi uredi/timovi tvrtke sa kojima surađujemo otvoreni za suradnju i pristupačni.**



Peto pitanje: Komunikaciju sa ostalim uredima tvrtke ocijenio/la bih ocjenom.

Ispitanici su ocjenom od 1 do 5 trebali ocijeniti komunikaciju u timu u kojem rade, pri čemu je 1 najniža ocjena a 5 najviša. Njih 2% komunikaciju u ostalim uredima tvrtke ocijenilo je ocjenom 5, 23% ocjenom 4, 57% ocjenom 3, a 18% ocjenom 2, dok niti jedan od ispitanika komunikaciju u ostalim uredima tvrtke nije ocijenio ocjenom 1.

Grafikon 35. *Komunikaciju sa ostalim uredima tvrtke ocijenio/la bih ocjenom.*



## 6.1. Analiza rezultata istraživanja prema hipotezama

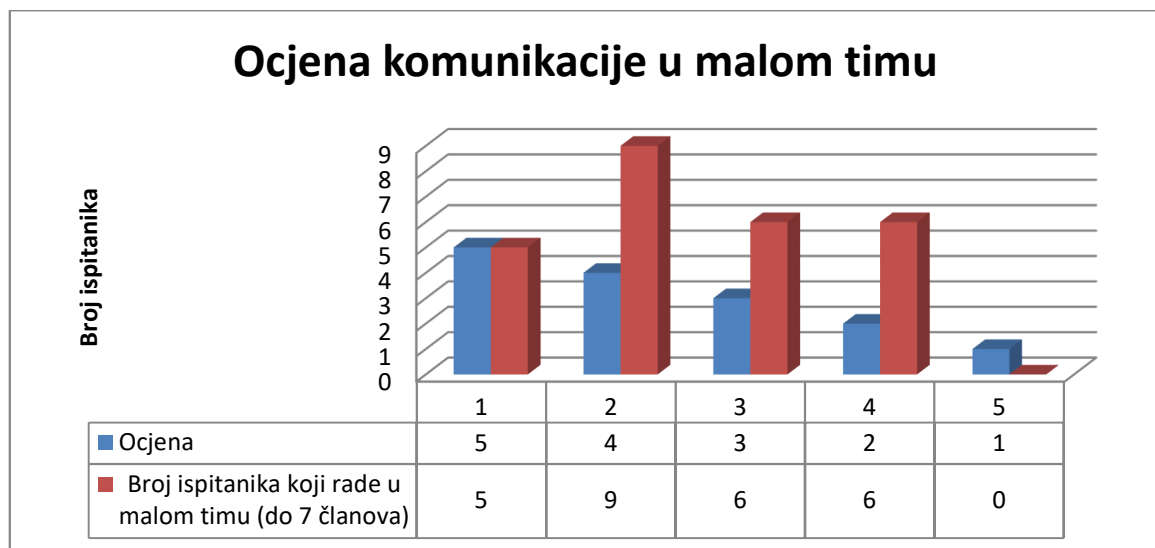
**H0:** Djelatnici su zadovoljniji internom komunikacijom u malom timu nego s ostalim zaposlenicima u tvrtci (jer se razvija kohezija i sinergija u timu)

Hipotezu H0 provjerit ćemo analizom odgovora na pitanja anketnog upitnika, i to:

- 1. pitanje kojim ćemo utvrditi koliko članova broji tim u kojem ispitanik radi
- 3. pitanje kojim se tražilo od ispitanika da ocjenom od 1 do 5 ocijene komunikaciju u timu u kojem rade,
- te pitanjem 5. kojim se tražilo od ispitanika da ocjenom od 1 do 5 ocijene komunikaciju sa ostalim uredima tvrtke.

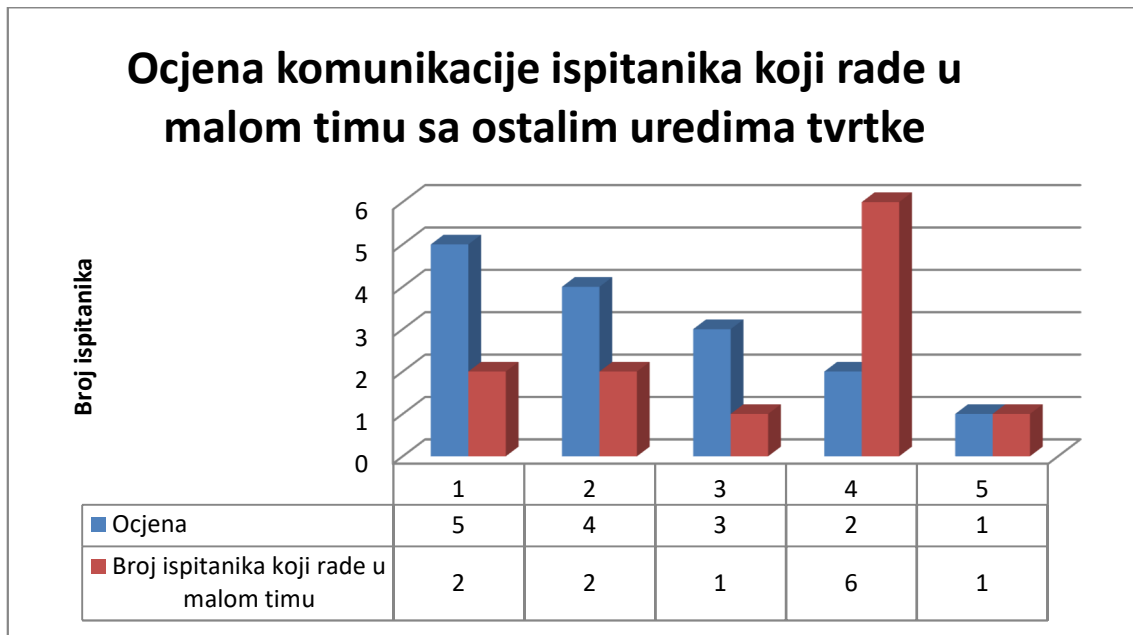
Prema odgovorima na pitanje 1. utvrdilo se da od 61 ispitanika njih 26 radi u malom timu koji broji do 7 članova, te ćemo kod provjere hipoteze H0 uzeti u obzir njihove odgovore. Analizom odgovora na 3. pitanje 26 ispitanika koji rade u malom timu koji broji do 7 članova vidimo prema grafikonu 36. da je njih 5 komunikaciju u timu u kojem rade ocijenilo ocjenom 5, a njih 9 ocjenom 4, a po 6 ispitanika su ocjenom 3 ili 2 ocijenili komunikaciju u svom timu dok niti jedan ispitanik nije dao ocjenu 1.

Grafikon 36. *Ocjena komunikacije u malom timu*



Analizom odgovora na 5. pitanje 26 ispitanika koji rade u malom timu koji broji do 7 članova vidimo da je njih svega dvoje komunikaciju sa ostalim uredima tvrtke u kojoj rade ocijenilo ocjenom 5, te također njih 2 ocjenom 4, dok je 1 ispitanik komunikaciju sa ostalim uredima tvrtke ocijenio ocjenom 3, a najviše ispitanika njih 6 je komunikaciju sa ostalim uredima tvrtke ocijenilo ocjenom 2, a 1 ispitanik je dao ocjenu 1.

Grafikon 37. *Ocjena komunikacije ispitanika koji rade u malom timu sa ostalim uredima tvrtke*



**Prema navedenom hipoteza H0 se prihvaća jer prema prikazanim rezultatima možemo utvrditi da su ispitanici koji rade u malom timu koji broji do 7 članova zadovoljniji komunikacijom u timu nego komunikacijom sa ostalim uredima tvrtke.**

**H1:** Djelatnici koji rade u timu koji broji manje članova zadovoljni su komunikacijom u svom timu, nego oni koji rade u velikim timovima.

Hipotezu H1 ćemo provjeriti analizom i usporedbom odgovora na pitanje 3 obzirom na broj članova tima u kojem ispitanik radi, a koji ćemo utvrditi odgovorima na pitanje broj

1. Usporedit ćemo odgovore na pitanja malog tima (tim koji broji do 7 članova), te odgovore ostalih ispitanika koji rade u timovima koji broje više od 7 članova.

Prema odgovorima na pitanje 1. utvrdilo se da od 61 ispitanika njih 26 radi u malom timu, a njih 35 radi u timovima koji broje više od 7 članova. Usporedit ćemo odgovore na pitanja 26 ispitanika koji rade u malom timu, te 35 ispitanika koji rade u timu koji broji više od 7 članova.

Prema Tablici 2, vidimo da je na pitanje broj 3. Komunikaciju u timu ocijenio bih ocjenom? - 20% ispitanika koji rade u malom timu ocijenilo komunikaciju u timu ocjenom 5, a u većem timu njih 19% je dalo ocjenu 5. Ocjenom 4 je komunikaciju u timu ocijenilo njih 46% koji rade u malom timu, dok 35% onih koji rade u većem timu. Ocjenu 3 je u malom timu dalo njih 29% dok je u većem timu dalo njih 23%. Samo 6% ispitanika koji rade u malom timu je dalo ocjenu 2, a njih 23% koji rade u većem timu. Ocjenom 1 niti jedan ispitanik nije ocijenio komunikaciju u svom timu.

*Tablica 2. Postotna usporedba broja ispitanika ocijene komunikacije u malom tima koji broji do 7 članova i tima koji broji više od 7 članova*

Ocijena	Broj ispitanika koji radi u timu do 7 članova	Broj ispitanika koji radi u timu koji broji više od 7 članova
5	20%	19%
4	46%	35%
3	29%	23%
2	6%	23%
1	0%	0%

**Prema navedenom hipoteza H1 se prihvaća, obzirom da 66% ispitanika koji rade u malom timu koji broji do 7 članova je komunikaciju u svom timu ocijenilo ocjenom 5 ili 4, dok je njih 54% koji rade u većem timu ocijenilo komunikaciju u svom timu ocjenom 5 ili 4.**

**H2:** Djelatnici tvrtke smatraju internu komunikaciju sa ostalim uredima tvrtke otežanom.

Hipotezu H2 ćemo utvrditi prema tvrdnjama iz pitanja 4. i to tvrdnjama broj 5., 13. i 14.:

**Tvrdnja broj 5.** Komunikacija sa ostalim uredima/timovima tvrtke je otežana.

**Tvrdnja broj 13.** Često sam u situaciji da kolege iz drugih ureda tvrtke moram nekoliko puta tražiti odgovor/informaciju za određeni zadatak.

**Tvrdnja broj 14.** Kolege iz drugih ureda/timova rado će mi pomoći i dati potrebnu informaciju.

*Tablica 3. Postotni prikaz odgovora broja ispitanika na tvrdnje 5., 13. i 14.*

Stupanj slaganja	Komunikacija sa ostalim uredima/timovima tvrtke je otežana.	Često sam u situaciji da kolege iz drugih ureda tvrtke moram nekoliko puta tražiti odgovor/informaciju za određeni zadatak	Kolege iz drugih ureda/timova rado će mi pomoći i dati potrebnu informaciju.
U potpunosti se slažem	11,50%	16,40%	6,60%
Slažem se	34,40%	47,50%	29,50%
Niti se slažem, niti se ne slažem	27,90%	21,30%	47,50%
Ne slažem se	21,30%	14,80%	9,80%
Uopće se ne slažem	4,90%	0%	6,60%

Prema podacima u tablici 3 vidimo da se 45,90% ispitanika u potpunosti slaže ili se slaže sa tvrdnjom da je komunikacija sa ostalim uredima tvrtke u kojoj rade otežana, dok njih 27,90% niti se slaže, niti se ne slaže, a njih 26,20% se ne slaže ili se uopće ne slaže sa navedenom tvrdnjom.

Njih 63,90% ispitanika je često u situaciji da kolege iz drugih ureda tvrtke mora nekoliko puta tražiti odgovor/informaciju za određeni zadatak, dok njih 21,30% niti se ne slaže, niti se slaže sa navedenom tvrdnjom. A njih 14,80% se ne slaže sa navedenom tvrdnjom.



36,10% ispitanika se u potpunosti slaže ili se slaže da će mu kolege iz drugih ureda/timova rado pomoći i dati potrebnu informaciju, dok njih 47,50% se niti slaže, niti se ne slaže sa navedenom tvrdnjom, a njih 16,40% se ne slaže ili se uopće ne slaže sa navedenom tvrdnjom.

**Prema navedenom hipoteza H2 se prihvaća.**

**H3:** Djelatnici tvrtke smatraju suradnju sa ostalim uredima tvrtke bitnom pri izvršavanju svojih zadataka.

Hipotezu H3 ćemo utvrditi prema tvrdnjama iz pitanja 4. i to tvrdnjama broj 2., 3. i 7.:

**Tvrdnja broj 2.** Suradnja sa ostalim uredima tvrtke utječe na izvršavanje mojih zadataka.

**Tvrdnja broj 3.** Komunikacija sa ostalim uredima tvrtke bitna je za efikasno obavljanje radnih zadataka.

**Tvrdnja broj 7.** Otežana komunikacija sa ostalim uredima tvrtke otežava i prolongira izvršenje mojih zadataka.

*Tablica 4. Postotni prikaz odgovora broja ispitanika na tvrdnje 2., 3. i 7.*

Stupanj slaganja	Suradnja sa ostalim uredima tvrtke utječe na izvršavanje mojih zadataka.	Komunikacija sa ostalim uredima tvrtke bitna je za efikasno obavljanje radnih zadataka.	Otežana komunikacija sa ostalim uredima tvrtke otežava i prolongira izvršenje mojih zadataka.
U potpunosti se slažem	32,80%	44,30%	34,40%
Slažem se	37,70%	47,50%	41%
Niti se slažem, niti se ne slažem	19,70%	6,60%	14,80%
Ne slažem se	9,80%	1,60%	8,20%
Uopće se ne slažem	0,00%	0%	1,60%

Prema podacima u tablici broj 4. vidimo da od ukupno 61 ispitanika njih čak 70,50% se u potpunosti slaže ili se slaže sa tvrdnjom broj 2 koja kaže da suradnja sa ostalim uredima

tvrtke utječe na izvršavanje njihovih zadataka, dok 19,70% ispitanika niti se slaže, niti se ne slaže, a njih 9,80% se ne slaže sa navedenom tvrdnjom.

91,80% ispitanika u potpunosti se slaže ili se slaže da je komunikacija sa ostalim uredima tvrtke bitna za efikasno obavljanje radnih zadataka, dok njih 6,60% se niti slaže, niti se ne slaže sa navedenom tvrdnjom, a samo 1,60% se ne slaže.

75,40% ispitanika se u potpunosti slaže ili se slaže da otežana komunikacija sa ostalim uredima tvrtke otežava i prolongira izvršenje njihovih zadataka, dok 14,80% ispitanika se niti slaže niti se ne slaže sa navedenom tvrdnjom, a 9,80% njih se ne slaže ili se uopće ne slaže sa navedenom tvrdnjom.

**Prema navedenom hipoteza H3 se prihvaća.**

## 6. ZAKLJUČAK

U svakodnevnom životu svaki pojedinac susreće se sa odnosima, komunikacijom i suradnjom u nekoj organizaciji ili timu, te svojim djelovanjem pridonosi uspješnosti i što kvalitetnijoj suradnji. Bit postojanja svake organizacije je ostvarivanje zadanih ciljeva i izvršavanje postavljenih zadataka, pri čemu veliku ulogu imaju timovi u organizaciji kao i svaki pojedinac u timu. Tim možemo definirati kao određeni broj osoba koje imaju komplementarne sposobnosti koje koriste pri izvršavanju postavljenog im cilja ili zadatka. Kao što smo se mnogo puta osvrnuli u ovom radu, timovi se sastoje od različitog broja članova koji svojim ulogama i znanjem utječu na kvalitetu izvršavanja zadataka. Timovi u organizaciji nose ključnu ulogu pri ostvarenju zadanih ciljeva, te je komunikacija i suradnja u svakom pojedinom timu bitna za stvaranje kohezije i zajedništva.

Komunikacija je pokretač u svim životnim segmentima pa tako i u poslovnom svijetu, bez komunikacije nema rješavanja problema, nema pokretanja bitnih pitanja pa tako ni pomaka u ostvarivanju ciljeva i profita. Kako bi organizacija što bolje funkcionirala i što kvalitetnije izvršavala postavljene zadatke vrlo je bitna međusobna komunikacija između timova koji surađuju unutar organizacije. Loša i nekvalitetna interna komunikacija u organizaciji može dovesti do nezadovoljstva pojedinaca radnim mjestom, do nepravovremenog rješavanja problema ili zadataka, te dovesti do konflikata i nesuglasica. S druge strane uspješna i kvalitetna komunikacija pospešuje i olakšava ostvarenje zadanih ciljeva i dovodi do zadovoljstva djelatnika organizacije.

Provedeno je istraživanje o internoj komunikaciji u jednoj organizaciji koje se sastojalo od 2 dijela, prvi dio odnosio se na komunikaciju u timu u kojem ispitanik radi, a drugi dio odnosio se na komunikaciju u organizaciji sa ostalim uredima/timovima tvrtke. U anketi je sudjelovao 61 ispitanik, te je ista provedena slanjem putem e-mail adresa i mobilnih aplikacija.

Istraživanje je pokazalo da ispitanici koji rade u malom timu koji broji do 7 članova su zadovoljniji komunikacijom u timu u odnosu na komunikaciju sa ostalim uredima/timovima organizacije. Također tim koji broji do 7 članova zadovoljniji je komunikacijom unutar tima od ispitanika koji rade u timu koji broji više članova, što je

pokazatelj da se u manjim timovima stvara kohezija i zajedništvo jer je komunikacija puno lakša i jednostavnija. Također rezultati istraživanja su pokazali da međusobna komunikacija između ureda/timova tvrtke, interna komunikacija u organizaciji, utječe na izvršavanje svakodnevnih zadatak pojedinaca, te da je ista otežana, što može dovesti do zaključka da se postavljeni ciljevi i zadaci izvršavaju otežano što dovodi do nezadovoljstva djelatnika.

Rezultati provedenog istraživanja dovode do zaključka da organizacija mora poraditi na internoj komunikaciji, te međusobnoj suradnji i komunikaciji između ureda/timova koji međusobno surađuju pri izvršavanju svakodnevnih zadatak. Također je istraživanje pokazalo da jedino mali tim koji broji od 7 članova je zadovoljan komunikacijom unutar tima dok timovi koji broje veći broj članova nisu zadovoljni komunikacijom unutar tima. Komunikacija je bitna i ključna kako bi svaka organizacija funkcionirala, te ostvarivala svoje ciljeve. Konstantno ulaganje i rad na komunikaciji bi trebao biti prioritet vodećeg menadžmenta svake organizacije. Redovno održavanje sastanaka, organiziranje team buildinga, prenošenje bitnih informacija između svih članova tima i organizacije, prihvaćanje mišljenja i poticanje pojedinaca na iznošenju ideja i inovacija može pospješiti kvalitetnijoj i uspješnijoj komunikaciji unutar organizacije.

## 7. IZJAVA

### Izjava o akademskoj čestitosti

Ime i prezime studenta: Petra Skledar

Matični broj studenta: 03-004/17-1

Naslov rada: Tim i interna komunikacija u organizaciji

Svojim potpisom jamčim:

- Da sam jedina autorica ovog rada.
- Da su svi korišteni izvori, kako objavljeni, tako i neobjavljeni, adekvatno citirani i parafrazirani te popisani u bibliografiji na kraju rada.
- Da ovaj rad ne sadrži dijelove radova predanih na Veleučilište Baltazar Zaprešić ili drugim obrazovnim ustanovama.
- Da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio nastavnik.

Potpis studenta

---

## 8. LITERATURA

1. G. Tudor, V. Srića, Menadžer i pobjednički tim- M.E.P. Consult, Zagreb, 2006.
2. K. Antolović, M. Bošković, Uspješan timski rad pomoću tipologije članova tima- K&K Promocija, Zagreb, 2017.
3. G. Yukl, Rukovođenje u organizacijama, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2008.
4. M. Kets de Vries, Tajna vodstva-Profil, Zagreb, 2009.
5. J.C. Maxwell, 17 Neosporivih pravila za uspješan timski rad-Katarina Zrinski d.o.o. Varaždin, 2003.
6. P.Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber, N.Pološki Vokić, Temelji menadžmenta-Školska knjiga, Zagreb, 2008.
7. Z. Milas, Uvod u korporativnu komunikaciju- Teorijski pristupi i organizacijski modeli, Novelti Millenium, Zagreb d.o.o., 2011.
8. D. Miljković, M. Rijavec, Komuniciranje u organizaciji, „IEP“ d.o.o., Zagreb, 2002.
9. A. Theaker, Priručnik za odnose s javnošću, Biblioteka PRINT, Zagreb
10. Gutić, D. ; Laninović, D. Orbimetrija : Metrika organizacijskog ponašanja, Studio HS Internet, Osijek, 2018
11. Denny, R. Motivirani za uspjeh : menadžerske tehnike za veća dostignuća, MEP Consult : Hita Consulting : Croma - Hrvatsko udruženje menadžera, Zagreb, 2000.
12. Robbins, Stephen: Bitni elementi organizacijskog ponašanja, MATE, Zagreb, 1996.
13. K. Pletenac, Komunikacija i rad u timu, stručni rad UDK 316.77, Varaždin, 2013., str.5-6, preuzeto s: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=154122](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=154122) , dana 16.08.2019.

## **9. PRILOZI**

### **9.1 Popis slika**

Slika 1. Komunikacijski model

Slika 2. Struktura komunikacijske mreže

### **9.2. Popis tablica**

Tablica 1. Zajedničke karakteristike četiri vrste tima

Tablica 2. Postotna usporedba broja ispitanika ocijene komunikacije u malog tima koji broji do 7 članova i tima koji broji više od 7 članova

Tablica 3. Postotni prikaz odgovora broja ispitanika na tvrdnje 5., 13. i 14.

Tablica 4. Postotni prikaz odgovora broja ispitanika na tvrdnje 2., 3. i 7.

Tablica 5. Postotna usporedba broja ispitanika ocijene komunikacije sa ostalim uredima u tvrtci ovisno o broju članova u timu.

### **9.3. Popis grafikona**

Grafikon 1. Broj članova u timu u kojem ispitanici rade

Grafikon 2. Broj članova u timu u kojima ispitanici rade

Grafikon 3. Na poslu sudjelujem kao ravnopravni član tima

Grafikon 4. Bitne informacije ne prenose se između svih članova tima

Grafikon 5. Uvijek mogu kolege u timu pitati za pomoć ako nešto od delegiranih mi zadataka nije jasno.

Grafikon 6. Zadaci u timu nisu podijeljeni članovima tima prema njihovim mogućnostima, znanju i afinitetu.

Grafikon 7. Članovi u timu u kojem radim ne razumiju svoje uloge i odgovornosti.

Grafikon 8. Svi članovi rade kao usklađen tim.

Grafikon 9. Nisam zadovoljan/na kvalitetom suradnje u timu.

Grafikon 10. Timski sastanci se ne održavaju redovno.

Grafikon 11. Komunikaciju u timu smatram dobrom.

Grafikon 12. Delegirane zadatke ne mogu podijeliti sa ostalim članovima tima u slučaju opterećenja poslom.

Grafikon 13. Zadovoljan/na sam kvalitetom komunikacije u timu.

Grafikon 14. Kvaliteta komunikacije u timu utječe na moje zadovoljstvo na radnom mjestu.

Grafikon 15. Komunikacija u timu utječe na efikasno obavljanje radnih zadataka.

Grafikon 16. Komunikaciju u timu smatram otežanom.

Grafikon 17. Komunikaciju u timu ocijenio/la bih ocjenom.

Grafikon 18. Komunikaciju sa ostalim uredima tvrtke (sa kojima moj tim usko surađuje) ne smatram kvalitetnom.

Grafikon 19. Suradnja sa ostalim uredima tvrtke utječe na izvršenje mojih zadataka.

Grafikon 20. Komunikacija sa ostalim uredima tvrtke bitna je za efikasno obavljanje radnih zadataka.

Grafikon 21. Ako zatrebam pomoć kolega iz drugih ureda tvrtke sa kojima moj tim surađuje, ustručavam se pitati.

Grafikon 22. Komunikacija sa ostalim uredima/timovima tvrtke je otežana.

Grafikon 23. Kada je u pitanju rješavanje hitnih zadataka, suradnja sa ostalim uredima tvrtke/timovima je besprijekorna.



Grafikon 24. Otežana komunikacija sa ostalim uredima tvrtke otežava i prolongira izvršenje mojih zadataka.

Grafikon 25. Kvalitetna komunikacija sa ostalim uredima tvrtke utječe na moje zadovoljstvo na radnom mjestu.

Grafikon 26. Bitne informacije ostalih ureda tvrtke, koje se direktno tiču mog tima u kojem radim, ne prenose se između svih članova tima.

Grafikon 27. Ne mogu se osloniti na kolege drugih ureda tvrtke ako zatrebam pomoć oko rješavanja problema.

Grafikon 28. Nisam zadovoljan kvalitetom suradnje sa ostalim uredima tvrtke.

Grafikon 29. Drugi uredi tvrtke sa kojima moj tim usko surađuje otvoreni su za upite i pomoć oko nejasnih situacija.

Grafikon 30. Često sam u situaciji da kolege iz drugih ureda tvrtke moram nekoliko puta tražiti odgovor/informaciju za određeni zadatak.

Grafikon 31. Kolege iz drugih ureda/timova rado će mi pomoći i dati potrebnu informaciju.

Grafikon 32. Često sam imao/la neugodne razgovore sa kolegama drugih ureda tvrtke u slučaju moje nenamjerne pogreške u radu.

Grafikon 33. Sastanci sa drugim uredima tvrtke sa kojima moj tim usko surađuje redovno se održavaju.

Grafikon 34. Smatram da su drugi uredi/timovi tvrtke sa kojima surađujemo otvoreni za suradnju i pristupačni.

Grafikon 35. Komunikaciju sa ostalim uredima tvrtke ocijenio/la bih ocjenom.

Grafikon 36. Ocjena komunikacije u malom timu

Grafikon 37. Ocjena komunikacije ispitanika koji rade u malom timu sa ostalim uredima tvrtke

#### 9.4. Anketni upitnik

Poštovani,

pred Vama je upitnik za istraživanje važnosti kvalitetne komunikacije u timu, te odnosima Vašeg tima s ostalim suradnicima u organizaciji u kojoj radite. Upitnik se provodi za potrebe izrade diplomskog rada na *Veleučilištu Baltazar Zaprešić*. Upitnik je dragovoljan i anonimn, a rezultati će se koristiti isključivo za potrebe diplomskog rada.

*Petra Skledar, apsolvent*  
*Unaprijed zahvaljujem na suradnji!*

##### 1. Koliko članova broji tim u kojem radite? (slobodan unos)

\_\_\_\_\_

U slijedećem pitanju navedene su neke tvrdnje/stavovi koji se odnose na rad u timu.

##### 2. Slažete li se sa navedenim stavovima? (više jednostrukih)

		Uopće se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem, niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem
1	Na poslu sudjelujem kao ravnopravni član tima.	1	2	3	4	5
2	Bitne informacije ne prenose se između svih članova tima.	1	2	3	4	5
3	Uvijek mogu kolege u timu pitati za pomoć ako nešto od delegiranih mi zadataka nije jasno.	1	2	3	4	5
4	Zadaci u timu nisu podijeljeni članovima tima prema	1	2	3	4	5

	njihovim mogućnostima, znanju i afinitetu.					
5	Članovi u timu u kojem radim ne razumiju svoje uloge i odgovornosti.	1	2	3	4	5
6	Svi članovi rade kao usklađen tim.	1	2	3	4	5
7	Nisam zadovoljan/na kvalitetom suradnje u timu.	1	2	3	4	5
8	Timski sastanci se ne održavaju redovno.	1	2	3	4	5
9	Komunikaciju u timu smatram dobrom.	1	2	3	4	5
10	Delegirane zadatke ne mogu podijeliti sa ostalim članovima tima u slučaju opterećenja poslom.	1	2	3	4	5
11	Zadovoljan/na sam kvalitetom komunikacije u timu.	1	2	3	4	5
12	Kvaliteta komunikacije u timu utječe na moje zadovoljstvo na radnom mjestu.	1	2	3	4	5
13	Komunikacija u timu utječe na efikasno obavljanje radnih zadataka.	1	2	3	4	5
14	Komunikaciju u timu smatram otežanom.	1	2	3	4	5

**3. Komunikaciju u timu ocijenio bih ocjenom: (zaokružite jedan od ponuđenih odgovora)**

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

U slijedećem pitanju navedene su neke tvrdnje/stavovi koji se odnose na komunikaciju Vašeg tima sa ostalim uredima tvrtke sa kojima surađujete pri izvršavanju svojih zadataka.

**4. Slažete li se sa navedenim stavovima? (više jednostrukih)**

		Uopće se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem, niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem
1	Komunikaciju sa ostalim uredima tvrtke (sa kojima moj tim usko surađuje) ne smatram kvalitetnom.	1	2	3	4	5
2	Suradnja sa ostalim uredima tvrtke utječe na izvršavanje mojih zadataka.	1	2	3	4	5
3	Komunikacija sa ostalim uredima tvrtke bitna je za efikasno obavljanje radnih zadataka.	1	2	3	4	5
4	Ako zatrebam pomoć kolega iz drugih ureda tvrtke sa kojima moj tim surađuje, ustručavam se pitati.	1	2	3	4	5
5	Komunikacija sa ostalim uredima/timovima tvrtke je otežana.	1	2	3	4	5
6	Kada je u pitanju rješavanje hitnih zadataka, suradnja sa ostalim uredima tvrtke/timovima je besprijekorna.	1	2	3	4	5
7	Otežana komunikacija sa ostalim uredima tvrtke otežava i prolongira izvršenje mojih zadataka.	1	2	3	4	5
8	Kvalitetna komunikacija sa ostalim uredima tvrtke utječe na moje zadovoljstvo na radnom mjestu.	1	2	3	4	5
9	Bitne informacije ostalih ureda tvrtke, koje se direktno tiču mog tima u kojem radim, ne	1	2	3	4	5

	prenose se između svih članova tima.					
10	Ne mogu se osloniti na kolege drugih ureda tvrtke ako zatrebam pomoć oko rješavanja problema.	1	2	3	4	5
11	Nisam zadovoljan kvalitetom suradnje sa ostalim uredima tvrtke.	1	2	3	4	5
12	Drugi uredi tvrtke sa kojima moj tim usko surađuje otvoreni su za upite i pomoć oko nejasnih situacija.	1	2	3	4	5
13	Često sam u situaciji da kolege iz drugih ureda tvrtke moram nekoliko puta tražiti odgovor/informaciju za određeni zadatak.	1	2	3	4	5
14	Kolege iz drugih ureda/timova rado će mi pomoći i dati potrebnu informaciju.	1	2	3	4	5
15	Često sam imao/la neugodne razgovore sa kolegama drugih ureda tvrtke u slučaju moje nenamjerne pogreške u radu.	1	2	3	4	5
16	Sastanci sa drugim uredima tvrtke sa kojima moj tim usko surađuje redovno se održavaju.	1	2	3	4	5
17	Smatram da su drugi uredi/timovi tvrtke sa kojima surađujemo otvoreni za suradnju i pristupačni.	1	2	3	4	5

**5. Komunikaciju sa ostalim uredima tvrtke ocijenio bih ocjenom: (zaokružite jedan od ponuđenih odgovora)**

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

## **ŽIVOTOPIS**