

# Povezanost kvalitete timskog rada i ostvarenih rezultata

---

**Kosmat, Paula**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2025**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:824871>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported / Imenovanje-Nekomercijalno-Bez prerada 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-14**



*Repository / Repozitorij:*

[Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE  
VARAŽDIN**

**Paula Kosmat**

**POVEZANOST KVALITETE TIMSKOG  
RADA I OSTVARENIH REZULTATA**

**DIPLOMSKI RAD**

**Varaždin, 2025.**

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE**  
**V A R A Ž D I N**

**Paula Kosmat**

**Matični broj: 0016143045**

**Studij: Ekonomika poduzetništva**

**POVEZANOST KVALITETE TIMSKOG RADA I OSTVARENIH  
REZULTATA**

**DIPLOMSKI RAD**

**Mentor/Mentorica:**

Prof. dr. sc. Violeta Vidaček-Hainš

**Varaždin, veljača 2025.**

*Paula Kosmat*

### **Izjava o izvornosti**

Izjavljujem da je moj završni/diplomski rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristio drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu rada su korištene etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

*Autorica potvrdila prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi*

---

## Sažetak

Ovaj rad istražuje, odnosno cilj ovog rada jest ispitati čimbenike kvalitetne komunikacije u timu s obzirom na uspješnost timskog rada. Stavlja se naglasak na kvalitetno komuniciranje među članovima tima, a istraživanje se provodi među studentima Fakulteta organizacije i informatike. U istraživanju je sudjelovalo ukupno 108 ispitanika, odnosno studenata Fakulteta organizacije i informatike koji su davali odgovore na pitanja putem anonimnog upitnika.

Teorijski dio rada predstavljat će poglavlja vezana uz timski rad, uloge tima, članove i vrste timova. Zatim će se predstavljati teorijski dio o komunikaciji, njezinim prednostima i nedostacima. Nakon toga, u istraživačkom dijelu rada dobit će se povratne informacije od studenata te će se na temelju njihovih odgovora dobiti uvid o kvaliteti komunikacije prilikom sudjelovanja u timu. Rezultati istraživanja bit će interpretirani i statistički obrađeni, a nakon toga će biti prikazana neka od metodoloških ograničenja istraživanja te moguća primjena rezultata istraživanja. Na samom kraju donosi se zaključak istraživanja te se navodi korištena literatura i anketa koja je korištena za provođenje istraživanja.

**Ključne riječi:** komunikacija, timski rad, radna atmosfera, povratne informacije, ostvareni rezultati

# Sadržaj

|   |     |
|---|-----|
| Sadržaj .....   | iii |
| 1. Uvod.....  | 1   |
| 2. Timski rad.....  | 2   |
| 2.1. Uloge tima.....  | 4   |
| 2.2. Članovi tima .....   | 5   |
| 2.3. Vrste timova .....   | 7   |
| 3. Komunikacija u timu .....  | 10  |
| 3.1. Prednosti rada u timu .....  | 11  |
| 3.2. Nedostaci rada u timu .....  | 12  |
| 3.3. Uspješnost rada u timu .....   | 14  |
| 4. Ciljevi istraživanja.....  | 17  |
| 4.1. Opći ciljevi.....  | 17  |
| 4.2. Specifični ciljevi .....   | 17  |
| 4.3. Istraživačka pitanja.....  | 17  |
| 5. Metodologija .....   | 19  |
| 5.1. Uzorak ispitanika.....   | 19  |
| 5.2. Mjerni instrumenti.....  | 20  |
| 5.3. Način provedbe istraživanja .....  | 21  |
| 6. Rezultati i interpretacija rezultata .....   | 22  |
| 6.1. Analiza i interpretacija rezultata istraživanja .....  | 22  |
| 6.2. Razlika između spolova što se tiče učestalosti sudjelovanja u timskom radu ili u izvršavanju timskih zadataka/projekata na fakultetu .....                                   | 44  |
| 6.3. Razlika u stavovima ispitanika između uspješnosti rezultata rada u timu i uspješnosti rezultata samostalnog rada .....   | 46  |
| 6.4. Povezanost između važnosti iskrenih i kontinuiranih povratnih informacija o svom radu od članova tima i važnosti ostvarene kvalitetne komunikacije među članovima tima ..... | 49  |
| 7. Metodološka ograničenja istraživanja.....  | 53  |
| 8. Mogućnost primjene rezultata istraživanja.....   | 54  |
| 9. Zaključak .....  | 55  |
| Popis literature.....   | 56  |
| Popis tablica .....   | 59  |
| Popis grafikona.....  | 60  |
| Anketa .....  | 61  |

# 1. Uvod

Komunikacija prilikom suradnje u bilo kojoj vrsti tima jest ključna komponenta uspješnog timskog rada. Cilj ovog diplomskog rada jest ispitati čimbenike kvalitetne komunikacije u timu te utjecaj tih čimbenika na uspješnost timskog rada i ostvarenih rezultata. Stavlja se poseban naglasak na kvalitetno komuniciranje među članovima tima kako bi se uvidjelo da je upravo to ključno za učinkovitu suradnju i postizanje boljih rezultata.

Istraživanje se provodi primjenom upitnika za ispitivanje čimbenika kvalitetne komunikacije u timu s obzirom na uspješnost timskog rada. Naglasak će biti stavljen na kvalitetno komuniciranje među članovima tima. Upitnik će se provesti među studentima Fakulteta organizacije i informatike te su sukladno s time ispitanici studenti koji će odgovoriti na nekoliko konkretnih pitanja i time će izraziti svoje mišljenje, stavove i podijeliti svoje dosadašnje iskustvo sudjelovanja u timovima. Istraživanje će se provesti metodom anonimnog upitnika odnosno ankete u obliku Google Forms. Tim istraživanjem želi se dobiti uvid u to pruža li se veća uspješnost ostvarenih rezultata prilikom suradnje u timu i na koji način pojedinac može doprinijeti timu. Nastoji se prikazati kakva su dosadašnja iskustva pojedinaca sudjelovanja u timovima te se donosi zaključak o tome doprinosi li kvalitetno komuniciranje članova tima uspješnijem rezultatu. Rezultati ankete će se interpretirati na temelju dobivenih odgovora, a sama anketa će biti prikazana u metodologiji završnog rada.

Dobiveni rezultati ne prikazuju samo trenutnu situaciju i iskustva studenata, već se mogu koristiti kao daljnje smjernice kod poboljšanja komunikacije prilikom suradnje u bilo kojoj vrsti tima. Također, dobiveni rezultati se mogu koristiti i kod kreiranja preporuka za podizanje kvalitete komunikacije u obiteljskom poduzetništvu te predložiti dobre načine njihove promidžbe. Zbog toga, ovaj rad doprinosi kvalitetnijem razumijevanju važnosti same komunikacije prilikom sudjelovanja u timovima te pruža praktične savjete za unapređenje.

## 2. Timski rad

Tim je posebna vrsta grupe koju čini nekoliko ljudi, odnosno manji broj ljudi koji ima slične i različite vještine, a udruženi su radi zajedničkog cilja i svrhe. Svi članovi tima imaju kolektivnu odgovornost za izvršenje zadaće za koju su određeni te na taj način doprinose ostvarenju ciljeva i same uspješnosti. (Bahtijarević-Šiber. i sur., 2008.)

Dakle, tim se često predstavlja kao karakteristična i visokoučinkovita skupina osoba koje ostvaruju unaprijed određen, jasno definiran i prihvaćen cilj te ga realiziraju zajedničkim snagama i radom. Ključno je da članovi tima budu skloni sudjelovanju u timskom radu te prilagođavanju i postavljanju zajedničkih interesa i ciljeva iznad osobnih. (Ibidem, bez dat.)

Pri osnivanju tima bitno je obratiti pažnju na tri ključna faktora: veličinu tima, znanje i vještine svih članova te njihove pojedinačne uloge unutar tima. Određeni tim može se sastojati od pet članova pa sve do dvadeset i pet članova, ali što manji timovi najčešće pokazuju bolju uspješnost. U većim timovima događa se situacija u kojoj komunikacija postaje otežana te je upravo zbog toga put do određenog cilja sporiji. Poželjno je da je broj članova tima manji radi stvaranja međusobnog poštovanja, osjećaja zajedništva te usklađivanja interesa. Sljedeći ključni faktor uspjeha jesu potrebna znanja i vještine u koje pripadaju tehnička znanja, donošenje pravodobnih odluka, vještine u međuljudskim odnosima, sposobnost rješavanja problema, prikupljanje potrebnih informacija, upravljanje mogućim konfliktima, dobro slušanje ostalih članova i slične sposobnosti. Važno je osigurati ravnotežu svih znanja i vještina koje su potrebne u timu kako se ne bi dogodila prevelika zastupljenost samo jedne vještine te se upravo zbog toga može smanjiti efikasnost tima. (Matić, 2021.)

No, unatoč tome ako neki od članova tima nemaju određene vještine, to ne znači da će cijeli tim biti neuspješan nego odgovornost za nadoknadu tih vještine može preuzeti jedan od članova tima ili više njih koji ih mogu lakše usavršiti te će tim i dalje dobro funkcionirati. Izgradnja samog tima je kompleksan proces kojem je potrebno detaljno planiranje s ciljem prikupljanja i analiziranja podataka koji će doprinijeti efikasnom funkcioniranju tima te uvođenje promjena koje će poboljšati njegovu učinkovitost. (Plavčić, 2007.)

Proces formiranja tima obuhvaća nekoliko ključnih koraka, a to su identifikacija problema u timskom radu, timski rad na prikupljanju i analizi podataka vezanih uz problematiku, izrada plana akcije, provođenje plana akcije te evaluacija samih rezultata. Tijekom trajanja ovog procesa, timska suradnja ima presudnu važnost te svaki član treba biti aktivno uključen u raspravu i donošenje odluka jer to utječe na njihov rad i poboljšava učinkovitost samog tima. Prema psihologu B.W. Tuckmanu, tim mora proći kroz pet osnovnih



faza kako bi mogao postići uspjeh, a to su: formiranje, pojačanje intenziteta, normiranje, izvođenje i raspuštanje. (Bubalo, 2021.)

Početna, odnosno prva faza odnosi se na formiranje samog tima. U tom početnom stadiju članovi su pripojeni te postaju tim koji se međusobno upoznaje te gradi početne odnose. Aktivnosti u ovoj fazi su minimalne zbog toga što je fokus stavljen na prilagodbu novom okruženju i razumijevanju samih članova tima. Ovaj period često obilježava osjećaj nesigurnosti i blagog stresa.

U drugoj fazi javlja se pojačan intenzitet rada gdje se nakon uvodnog upoznavanja dolazi do intenzivnijih dogovora i rasprava te pregovora o samim uvjetima rada unutar tima. Članovi počinju izražavati svoje mišljenje, osjećaj moći i kompetencije koje ponekad nisu utemeljene. U ovoj fazi često se događa brzo opadanje početnog entuzijazma te su moguće pojave razočaranja među članovima. (Plavčić, 2008.)

Treća faza u razvoju samog tima odnosi se na normiranje. U ovoj fazi članovi prihvaćaju svoje uloge i odgovornosti u timu te tim postaje u potpunosti funkcionalan. Među članovima tima razvija se osjećaj pripadnosti te se informacije razmjenjuju bez ustručavanja. Zbog prirodnog procesa prilagodbe tima u ovoj fazi obično se smanjuje broj članova tima u odnosu na početni sastav. U ovoj fazi javlja se međusobno poštovanje, suradnja te prijateljski odnosi upravo zbog toga što su se članovi suočili s vlastitim snagama, slabostima te specifičnim doprinosima timu. (Ibid., bez dat.)

U četvrtoj fazi, odnosno fazi izvođenja, javlja se produktivnost i zrelost timskog razvoja. Među članovima tima uspostavljeni su kvalitetni i stabilni odnosi te se zajednički fokus stavlja na postizanje visoke kvalitete rada, donošenje ispravnih odluka te na veću produktivnost rada. Ovdje su jasno definirane i potvrđene uloge svakog člana tima te se upravo zbog toga javlja snažna povezanost i zbog toga se sve manje događaju nesuglasice ili potrebe za međusobnim natjecanjem. U ovoj fazi zaista i dolazi do povećanja učinkovitosti i ostvarivanja ciljeva zbog međusobno skladnog djelovanja. (Plavčić, 2008.)

U završnoj fazi dolazi do prestanka postojanja tima te završava zajednički rad, ali nije nužno da svi timovi prođu kroz ovu fazu, zbog toga što je ova faza tipična za timove koji su formirani s jasno definiranim zadacima za koje je potrebno da budu dovršeni u određenom vremenskom roku. Ova faza raspuštanja se najčešće događa nakon uspješno završenog zadatka, a sami članovi osjećaju ponos zbog postignutih rezultata, a isto tako mogu osjetiti i olakšanje. Suprotno, mogu se javiti i osjećaji razočaranja i gubitka ukoliko nisu bili s nečim zadovoljni. (Ibid., bez dat.)

Da bi tim uspješno funkcionirao, nije dovoljno imati samo članove koji su kompetentni nego i one koji mogu ispuniti specifične uloge. Potrebno je izbjeći nepotrebno ponavljanje

zadataka ili zanemarivanje određenih dijelova zadataka, a sami članovi mogu pristupiti zadacima na različite načine koji ne moraju nužno biti povezani s njihovom profesijom. Važno je da ni jedna uloga u timu nije bolja ili lošija jer je svaka od njih jednako vrijedna, a na samom početku je potrebno prihvatiti različitosti članova tima i prepoznati ih kao prednost. (Čorkalo Biruški, 2009.)

## 2.1. Uloge tima

Tim postaje sve važniji oblik organiziranog djelovanja u raznim djelatnostima, sportu, industriji, javnoj upravi te privatnom sektoru. Kako bi tim bio uspješan, potrebno je da svaki član tima preuzima različitu ulogu u skladu sa svojim znanjem, vještinama, kompetencijama, prirodnim sposobnostima, kreativnošću i motivacijom. Upravo zbog raznolikosti članova tima koji donose različite stupnjeve sposobnosti i znanja, može se reći da se osigurava širina pristupa i ideja te da je to najveća prednost timskog rada.

Kako bi tim učinkovito funkcionirao, najprije je potrebno jasno definirati vrstu posla, dodijeliti zadatke i obaveze u skladu sa znanjem, sposobnostima i iskustvom pojedinog člana te je od velike važnosti da svaki član bude u potpunosti uključen u rad te da preuzme ulogu koja mu najbolje odgovara. Uz to, potrebno je imati osjećaje odgovornosti i poštovanja te izbjegavati nametanje uloga. Ako se ipak dogodi nametanje uloga, takav pristup će najčešće izazvati stres i smanjiti motivaciju što svakako negativno utječe na učinkovitost i zadovoljstvo cijelog tima, a isto tako i pojedinog člana. Pravilnom podjelom uloga u timu postiže se motivacija, pruža se mogućnost za osobni razvoj, povećava se kreativnost, a da se pri tome ne narušavaju pojedinačne osobine i sposobnosti članova tima. (Turkalj, Fosić, Marinković, 2012.)

Autori Simone Haeckl i sur. (2024.) proveli su istraživanje čiji je cilj bio izmjeriti radnu motivaciju u stvarnim eksperimentima te ispitati kako intrinzična motivacija zaposlenika utječe na rezultate timskih poticaja. Prilikom istraživanja korišten je eksperimentalni dizajn koji uvodi trošak prilike rada kako bi se donijela procjena o optimalnoj radnoj izvedbi temeljenoj na maksimiziranju financijske koristi. Autori su na temelju svog istraživanja donijeli zaključak kako su radnici s negativnom ili neutralnom motivacijom pokazali značajno povećanje produktivnosti prilikom utjecaja timskih poticaja. Isto tako, radnici s visokom intrinzičnom motivacijom nisu reagirali na timske poticaje jer su već i do sada ulagali svoj maksimalan trud. Sljedeći zaključak koji su donijeli jest da je glavni razlog povećanja učinka bio materijalni timski poticaj, a ne promatranje od strane članova tima ili društveni pritisak. Također, ovo istraživanje nudi novi način mjerenja motivacije i pokazuje kako različiti tipovi motivacije utječu na sam radni učinak u timu.

Identični autori, Simone Haeckl i sur. (2024.), proveli su još jedno istraživanje gdje su koristili trogodišnji odnosno višestruki pristup prikupljanju podataka kako bi analizirani odnose među timskim stresorima, timskom energijom te iskustva tijekom tima. Sudionici ovog istraživanja su bili timovi između tri i dvanaest članova u visokotehnološkoj industriji u Kini, odnosno sudjelovalo je 125 timova s prosječnim trajanjem suradnje od devet mjeseci. Cilj im je bio istražiti kako različite vrste timskih stresora utječu na iskustvo tima u tijeku gdje se energija tima koristi kao ključni mehanizam. Uz to, istraživanje je razmatralo ulogu timske svjesnosti u ublažavanju negativnih učinaka ograničavajućih stresora i pojačavanju pozitivnih učinaka izazovnih stresora. Doneseni su zaključci kako timska svjesnost pomaže članovima tima da učinkovitije odgovore na različite stresore odnosno da povećava pozitivne učinke izazovnih stresora i smanjuje negativne učinke ograničavajućih stresora. Drugi zaključak koji je donesen jest da energija tima posreduje između stresa i iskustva te da izazovni stresori povećavaju energiju, a ograničavajući stresori iscrpljuju energiju. Rezultati ovog istraživanja mogu poslužiti menadžerima kao smjernice prilikom optimiziranja performanse tima kroz poticanje svjesnosti i upravljanje stresorima u timovima.

## 2.2. Članovi tima

Svaki tim sastoji se od jedinstvenih članova čiji se uspjeh i kvalitetno obavljanje zadataka mogu pripisati kombinaciji različitih vještina, uloga i znanja. Vjeruje se da su najuspješniji timovi oni koji imaju pažljivo odabrane članove na osnovu njihovih kompetencija i stručnosti te da oni mogu pokriti sve potrebne uloge. (Robins, Stephen, Judge, Timothy, 2009.) Pojedini članovi tima mogu preuzeti više različitih uloga te svaka od njih sa sobom nosi specifične prednosti, ali i prihvatljive slabosti. (Pletenac, 2013.)

Članovi tima jesu voditelj, izvršitelj, kreativac, istraživač, timski radnik, promatrač, koordinator, pokretač te finalizator.

**Voditelj** je osoba koja usmjerava i vodi tim, prepoznaje različite individualne kvalitete svih članova te im dodjeljuje odgovarajuće uloge. Potrebno je da voditelj tima ima odlične komunikacijske vještine, sposobnost vođenja i maksimiziranja potencijala svih članova te samopouzdanje.

**Izvršitelj** je osoba koja je pouzdana i praktična te ima realne poglede na posao i timski rad. Takva osoba brine o svim detaljima te disciplinirano unosi red u timski rad. Izvršitelj se najviše fokusira na postojeće zadatke, nije sklon promjenama ili razvijanju novih strategija te svojom dosljednošću doprinosi stabilnosti samog tima iako nema puno stručnog iskustva.

**Kreativac** donosi maštovite i inovativne ideje te pritom ponekad zanemaruje praktične aspekte i ustaljene protokole. Upravo zbog toga rijetko zauzima vodeće i ključne pozicije te najbolje funkcionira prilikom samostalnog rada ili u zadacima koji zahtijevaju originalnost i kreativnost.

**Istraživač** je član tima koji skuplja i razvija različite ideje te ih često pronalazi u vanjskim izvorima. Ovaj član ima puno energije i entuzijazma što mu omogućava pronalazak novih podataka i informacija. Društven je i radoznao te bez problema stvara veze i pregovara te se upravo zbog toga odlično nadopunjuje s kreativcem.

**Timski radnik** ima fokus na stvaranje pozitivnog okruženja u timu i na izgradnju dobrih odnosa među svim članovima te ima izražene socijalne vještine slušanja drugih i diplomatskog reagiranja prilikom konflikta. Ovog člana tima ponekad se može smatrati voditeljem zbog njegovih vještina i osobina no prilično je nesiguran u donošenju odluka pa to ponekad može biti prepreka.

**Promatrač** je izuzetno pažljiv i snalažljiv te ne voli ulaziti u bilo kakve rasprave niti izražavati osobne stavove. Prati rad drugih članova u timu te osigurava da se odluke donose na temelju kvalitetnih procjena te je upravo zbog toga neutralan i objektivan.

**Koordinator** se može opisati kao smirena, optimistična i praktična osoba koja zadržava povjerenje i kontrolu tima, a njegova učinkovitost najviše ovisi o kombinaciji iskustva i obrazovanja. Koordinator prepoznaje individualne sposobnosti i vještine svih pojedinih članova tima te ih usmjerava prema zajedničkom cilju.

**Pokretač** je jako motiviran, pun entuzijazma kojeg prenosi i na druge članove tima, također pun energije te time idealno pokreće pasivne timove. Ponekad može djelovati agresivno ili impulzivno što u stabilnim grupama može izazvati napetosti i smetnje.

**Finalizator** je član tima koji je neovisan i detaljan te jako brine o preciznosti, estetici i uspješnom realiziranju svih postavljenih planova. Odgovoran je za završetak zadatka gdje osigurava da se svi elementi provedu točno i u skladu s planovima te u konačnici uspješno. (Pletenac, 2013.)

Autori Angel Fidalgo-Blanco i sur. (2023.) proveli su istraživanje o podijeljenom vodstvu prilikom pandemije COVID-19 u akademskim timovima. Ovim istraživanjem počeli su se baviti upravo zbog toga što je podijeljeno vodstvo sve prepoznatljiviji model kod radnih i obrazovnih timova zbog ravnomjerne raspodjele odgovornosti između članova tima. Autori su željeli doći do informacija kako se ovaj model može prilagoditi različitim specifičnim izazovima koji su se dogodili zbog pandemije COVID-19. Neki od tih izazova koji su ih zanimali bili su izolacija, online nastava te promjena u dinamici timskog rada. Ističu kako tradicionalan koncept vođe nije uvijek najprikladniji u akademskim timovima zbog toga jer svi članovi na neki način moraju

sudjelovati u vodstvu. Sudionici ovog istraživanja bili su studenti prve godine fakulteta, odnosno 237 studenata raspoređeno u 40 različitih timova gdje su radili na timskim projektima akademskih predmeta. Ovo istraživanje provelo se unutar tri akademske godine, odnosno 2019./2020. godine koje možemo nazvati pre-COVID razdobljem gdje se nastava odvijala uživo, zatim 2020./2021. godina gdje se u razdoblju COVID-a nastava odvijala online te 2021./2022. godina koju nazivamo post-COVID razdobljem i gdje se nastava odvijala uživo. Cilj autora bio je dokazati da studenti mogu prepoznati, razlikovati i primijeniti voditeljske aktivnosti koje su im podijeljene neovisno o načinu obrazovanja, bilo to uživo, hibridno ili online. Došlo se do spoznaje da su kroz sva tri navedena razdoblja glavne kategorije odgovornosti ostale iste te to dokazuje kako su podijeljene voditeljske odgovornosti univerzalne. Također, istraživanje je pokazalo da je pandemija dodatno istaknula važnost komunikacije i praćenja timskog rada kao ključnih komponenti timskog uspjeha.

## 2.3. Vrste timova

Timovi se mogu definirati prema različitim čimbenicima, na primjer prema specifičnim stručnim znanjima, prema zamjenjivosti članova tima i prema njihovoj funkcionalnosti. Formiranje samih timova ovisi o svrsi njihova osnivanja, o sastavu članova tima te o vrsti posla ili zadatka kojim se bave.

Prema Miljkoviću i Rijavec (2007.) timovi se mogu podijeliti u četiri osnovne vrste, a to su savjetodavni tim, radni tim, rukovodni tim i kros- funkcionalni tim.

**Savjetodavni tim** je onaj tim koji se formira radi istraživanja te pronalaska rješenja za određene probleme. Ovaj tim je sastavljen u ograničenom vremenskom roku gdje članovi moraju u zadanom vremenskom periodu doći do rješenja, a nakon toga se tim raspušta. Važno je da svi članovi budu fleksibilni, strpljivi te usmjereni na konkretno ostvarenje rezultata. Oni moraju biti sposobni za rad u timu i potrebno je da budu spremni preuzeti zadatke i davati upute ostalim članovima tima. Ovaj tim u praksi uključuje i odbore, komisije i slična tijela. Od članova se također očekuje poznavanje i pridržavanje zakona, propisa i odredbi koji utječu na donošenje određenih odluka.

Što se tiče **radnih timova**, najčešće se radi o dugotrajnijim timovima, a njegovi članovi kontinuirano obavljaju zadane zadatke te nemaju vremensko ograničenje poput savjetodavnih timova. U ovakvoj vrsti tima ključno je da članovi tima imaju dobre i kvalitetne međusobne odnose, učinkovit sustav rada te vanjsku podršku koja će im pružiti visoku razinu produktivnosti i sigurnost koja se izgrađuje tijekom vremena. Uz to, važno je da članovi tima imaju slične ili iste vrijednosti što pridonosi boljoj povezanosti među članovima te u konačnici većoj učinkovitosti samog tima.

**Rukovodni tim** uspostavlja se zbog definiranja općeg cilja i misije organizacije, zbog uspostavljanja sustava vrijednosti i zbog pružanja podrške koja je potrebna ostalim članovima organizacije u ostvarivanju njihovih zadataka. Ovaj tim sastoji se od članova koji imaju formalnu odgovornost za vođenje drugih članova tima, a u ovu kategoriju pripada i vrhovni menadžment. (Matić, 2021.) Za uspješnost rada ovakve vrste tima, ključno je imati određenog člana koji može biti inicijator novih i inovativnih zadataka. Osoba koja može biti inicijator prepoznaje kada je potrebno dodatno motivirati nekoga ili kada je potrebno poduzeti neke aktivnosti. Isto tako, ima razvijenu intuiciju koja joj omogućuje da osjeti nešto što drugi možda ne primjećuju, a identificirane slabosti predstavlja kao prednosti konkurencije. Ključno je da ima razvijene odlične komunikacijske vještine unutar tima, da motivira druge članove i pruža im inspiraciju za preuzimanje novih zadataka.

**Kros-funkcionalni tim** obuhvaća savjetodavne i radne timove zajedno. (Ibid., bez dat.) Članovi ovakvih timova dolaze iz različitih odjela no imaju jednaku hijerarhijsku poziciju, a zajedničkim vještinama i znanjem žele postići zajednički cilj i kvalitetno obaviti određeni zadatak. Proces samog formiranja ovakve vrste tima jest složen jer zahtijeva povjerenje u individualne sposobnosti članova i uključuje više organizacijskih razina. Ovakav tim generira nove ideje te brže i lakše rješava moguće nastale probleme, a isto tako poboljšava razmjenu samih podataka i informacija unutar tima, ali i prema vanjskim sudionicima.

Uz ove osnovne vrste timova, sve popularniji i dostupniji postaju i **virtualni timovi** koji su se pojavili razvojem tehnologije i globalizacije te zbog suvremenih uvjeta rada. Članovi virtualnih timova fizički se nalaze na različitim geografskim lokacijama, ali se nalaze na istoj virtualnoj platformi. Članovi su fizički i prostorno odvojeni no rade na zajedničkim zadacima te ovakvi timovi mogu biti samo privremeni ili pak dugoročni, što ovisi o određenim zadacima i njihovoj funkcionalnosti. Komunikacija među članovima tima odvija se putem tehnologije, odnosno putem raznih kanala poput konferencija, video poziva, računala, telefona ili drugih medija. (Kereta, 2019.) Neke od najvažnijih karakteristika virtualnih timova jesu: zajednička odgovornost za postizanje ciljeva, posvećenost ciljevima, prostorna i vremenska razdvojenost članova, rijetki ili nikakvi osobni susreti, niska razina sukoba među članovima, suradnja, povjerenje i međusobna podrška te prosječan broj članova od 15 osoba. Virtualni timovi nude niz prednosti koji uključuju prije svega niske troškove poslovanja, neovisnost o fizičkoj lokaciji te poboljšanje samog tehnološkog razvoja. Takvi timovi rješavaju probleme s raspodjelom radne snage odnosno kvalificiranih zaposlenika između različitih lokacija te ubrzavaju samu globalizaciju. (Ibid, bez dat.)

Postoji još jedna podjela prema Robinsu i Judgeu (2009.), a oni timove dijele na timove za rješavanje problema i samoupravljačke radne timove.

**Timovi za rješavanje problema** imaju ograničenu autonomiju u donošenju odluka u usporedbi sa samoupravljačkim timovima, a osnivaju se radi rješavanja specifičnih problema. Ovaj tim formira sam menadžment koji zajedno sa članovima tima organizira aktivnosti, vodi tim i kontrolira njegov rad. Tim se sastoji od pet do dvanaest članova koji se sastaju jednom tjedno da bi analizirali i unaprijedili sam rad tima te razmijenili svoje prijedloge i ideje. Menadžment bira motivirane i kvalificirane pojedince za članove tima i postavlja ciljeve samog tima, a članovi tima ne sudjeluju u tim procesima. (Pletenac, 2009.)

**Samoupravljački radni timovi** najčešće se sastoje od deset do petnaest članova koji obavljaju međusobno povezane i slične poslove. Svi članovi tima preuzimaju odgovornost za planiranje i praćenje zadataka, a smjernice od strane uprave su minimalne. Ključni zadatak ovakve vrste tima jest organizacija, odnosno raspodjela zadataka i praćenje njegovog izvođenja te da svaki član nosi odgovornost koja je prethodno bila na voditeljima tima. Ovdje se vidi velika razlika u odnosu na timove za rješavanje problema jer članovi sami upravljaju svojim poslovima i odlučuju o prihvaćanju novih članova. (Ibid., bez dat.)

Sherry-Ann Brown i sur. (2023.) proveli su jedno istraživanje koje se temelji na literaturi i praktičnim iskustvima autora u radu s interdisciplinarnim istraživačkim timovima. U tom istraživanju pojavljuje se kombinacija lekcija iz različitih znanstvenih disciplina koje uključuju praktične primjere formiranja timova, a osim toga, vođenje projekata i upravljanje timskim dinamikama. Fokus ovog istraživanja je razumijevanje i poticanje timske suradnje u složenim područjima i procesima poput kardio-onkologije. U ovom istraživanju obrađuju se izazovi kao što su veličina tima, usklađivanje ciljeva te različitosti među članovima tima. Stavlja se naglasak na elemente timske suradnje kao što su komunikacija, mentorstvo, planiranje projekata, različitosti i izgradnja povjerenja. Autori su zaključili da je za uspješnost interdisciplinarnih timova potrebno povjerenje, jasna komunikacija, mentorstvo, strukturirano planiranje te vođenje koje potiče suradnju među članovima. Također, zaključuju kako je za postizanje inovativnih rezultata potrebna prilagodljivost, raznolikost perspektiva, te kolektivno donošenje odluka.

### 3. Komunikacija u timu

Komunikacija općenito uključuje prijenos informacija, ideja i osjećaja putem verbalnih i neverbalnih sredstava. Kako bi se došlo do optimalnog rješenja, potrebno je izgraditi učinkovitu i otvorenu komunikaciju unutar tima. (Nikić, 2004.)

Efikasna komunikacija između članova u timu omogućava kvalitetno i brzo rješavanje zadataka. Komunikacija u timu se smatra uspješnom kada poruka stigne do primatelja te ju on u potpunosti razumije. Ukoliko primatelj ne razumije poruku koja je stigla do njega ili je pogrešno interpretira, onda komunikacija nije bila uspješna. Komunikacija je ključna za rad u timu, ona se može nazvati alatom uz pomoć kojeg članovi tima prvo oblikuju tim, a zatim slijedi međusobno dijeljenje informacija kojim se ostvaruje cilj. Kako bi tim uspješno djelovao, potrebno je osigurati kvalitetnu komunikaciju među članovima te isto tako dobar protok informacija jer će tako svi članovi imati potrebne podatke za obavljanje određenih zadataka. Također, veliku važnost ima prepoznavanje pravodobnih i relevantnih informacija te procjena njihove važnosti za određeni zadatak. Upravo zbog toga, komunikacijske vještine svakog člana dolaze do izražaja kada se nađu u situaciji da samostalno procijene koje informacije moraju podijeliti s ostatkom tima te koliko su one značajne. Informacije su od ključne važnosti ukoliko one mogu promijeniti ili potvrditi razumijevanje članova tima, a nevažne informacije su beskorisne te donose gubitak vremena. (West, 2005.)

Vođe timova imaju na raspolaganju više različitih metoda za komunikaciju s članovima tima te za prenošenje informacija. Oni mogu odabrati metodu s obzirom radi li se o komunikaciji prema pojedincima ili cijelom timu, a to mogu biti telefonski pozivi, osobni razgovori, elektronička pošta, ostavljanje poruke na telefonskoj sekretarici i slično. Najčešće je najučinkovitiji način prijenosa poruke sastanak tijekom kojeg obje strane mogu potkrijepiti svoje informacije putem dijagrama ili slikovnih prikaza. (Vodopija, 2006.)

Prema Sekuliću (1989.) postoje četiri vrste komuniciranja, a to su verbalna, neverbalna, predmetna i odnosna komunikacija.

Verbalna komunikacija je najčešći oblik koji se koristi među ljudima, a uključuje najmanje dvije osobe koje razmjenjuju svoje osjećaje, misli i ideje. Verbalna komunikacija uključuje govor koji je ključan za uspješan timski rad te doprinosi razumijevanju među članovima. Uz to, verbalna komunikacija uključuje razgovor, diskusiju, izlaganje ili predavanje te je bitna za produblјivanje znanja i pronalaska rješenja problema. Iako se govor smatra ključnim, slušanje je također vrlo važno jer omogućuje bolje razumijevanje poruka. Uz to, ton glasa je vrlo bitan jer se različiti tonovi mogu protumačiti na različite načine, a upravo zbog toga je važno prilagoditi svoj ton ovisno o raspoloženju i poruci koju želimo prenijeti.



Neverbalna komunikacija je prijenos poruka bez korištenja riječi, odnosno manifestira se kroz geste i mimiku. Ona može poticati ili ometati verbalnu komunikaciju, a uključuje izraze lica, kontakt očima, držanje tijela i gestikulaciju. Neverbalna komunikacija može puno otkriti o sugovorniku, iako mnogi ljudi uopće nisu svjesni svoje neverbalne komunikacije. Kao primjer, zijevanje i kašljanje mogu ukazivati na nezainteresiranost ili nelagodu, a kontakt očima pokazuje interes.

Predmetna komunikacija je zapravo podvrsta neverbalne komunikacije, a odvija se kroz fizičke predmete i simbole ili znakove. Uporaba nekih vizualnih elemenata omogućuje brži prijenos informacija te poboljšava razumijevanje za timski rad. Simboli i gestikulacija s predmetima se smatraju najčešćim oblicima ove vrste komunikacije, a često se koristi i u situacijama kada članovi govore različitim jezicima. Ova vrsta komunikacije najčešće se koristi i među gluhonijemim osobama jer se moraju sporazumijevati putem znakova i simbola.

Odnosna komunikacija odnosi se na izražavanje osjećaja, empatije, podrške ili neslaganja odnosno na izražavanje emocionalne povezanosti, stavova ili odnosa prema drugoj osobi. Problemi u odnosima mogu uvelike narušiti komunikaciju unutar tima te je vrlo važno što prije riješiti sve nastale smetnje kako bi tim mogao nastaviti sa radom i postići uspješan rezultat.

### **3.1. Prednosti rada u timu**

Prednosti rada u timu mogu se sagledati iz subjektivne i objektivne perspektive. Iz subjektivne perspektive, članovi često doživljavaju veći osjećaj zadovoljstva i ispunjenosti kada se nalaze i djeluju unutar skladnog i uspješnog tima. S objektivne perspektive, prednosti i koristi timskog rada prikazuju se u opipljivim rezultatima kao što su operativna učinkovitost, povećanje profitabilnosti te brže izvršavanje zadataka. Rad u timu povećava efikasnost samog poslovanja, olakšava upravljanje organizacijom te omogućuje ekonomičniju isporuku proizvoda ili usluga. Uz to, veliku važnost ima ušteda vremena svim pojedincima, a tako i samom poduzeću. Članovi tima često osjećaju pozitivne osjećaje poput ispunjenja, motivacije, sigurnosti, zadovoljstva i kreativnosti prilikom timskog rada.

Neke od glavnih prednosti timskog rada su razvijanje znanja i vještina gdje članovi tima međusobno dijele svoja znanja te stvaraju nova znanja za kolektiv. Zatim, povećanje radne uspješnosti ogleda se u poticanju kreativnosti i učinkovitosti pojedinca što svakako pozitivno utječe na ostvarenje zadanih ciljeva i konkurentnost same organizacije. Prilikom rada u timu postiže se sinergija, odnosno zajednički rad omogućuje veću produktivnost nego što bi se postiglo samostalnim radom. Veliki doprinos ima i povećanje brzine i fleksibilnosti organizacije zbog ubrzanja radnih procesa i povećanja motivacije što omogućuje kontinuirano unaprjeđenje

organizacije. Javlja se veća motivacija i zadovoljstvo članova tima koja im omogućuje ostvarenje osobnih i zajedničkih ciljeva. Uz to, zajedničko donošenje odluka uz širi spektar informacija i znanja omogućava bolje odluke i učinkovitije rješavanje problema te unaprijeđenje procesa odlučivanja. Jedna od velike prednosti je i smanjenje operativnih troškova što donosi efikasniji rad tima. (Bahtijarević-Šiber. i sur., 2008.)

Prema Vasiću (2005.) ključne prednosti rada u timu jesu učinkovitije donošenje odluka, veće angažiranje članova tima u ostvarivanju ciljeva samog tima i cijele organizacije te postizanje boljih poslovnih rezultata. Naglašava kako timski rad omogućuje raznovrsnost ideja što uvelike pridonosi poboljšanju procesa odlučivanja. Zajednički trud svih članova tima te osjećaj pripadnosti i angažiranosti u timu donosi bolji poslovni rezultat. Uz to, timski rad donosi bogatstvo iskustva, dobre međuljudske odnose, spremnost na kontinuirano učenje, jačanje radne discipline, brzo reagiranje i prilagođavanje promjenama te spremnost na preuzimanje rizika.

Timski rad ujedno doprinosi i zbližavanju zaposlenika, motivira članove da se što ambicioznije uključe u projekte te stvara pozitivno radno okruženje. Član tima će se prihvatiti zahtjevnijeg zadatka jer zna da može računati na savjete i podršku drugih članova iz tima. Upravo zbog takvog okruženja članovi tima vjeruju da su rezultati bolji ako zajedno planiraju, razmišljaju te donose zajedničke odluke i planove. Zaključno s time, može se reći da članovi tima pojedinačno nisu toliko uspješni koliko je uspješan tim kao cjelina. (Goleman, 2010.)

Pozitivna radna atmosfera prilikom rada u organizaciji omogućava zaposlenicima da se osjećaju sigurnije i bolje te time postižu i bolje radne rezultate. Za sve više zaposlenika, radna atmosfera često ima veću vrijednost od visine plaće, a tome osobito pridonosi današnje stresno okruženje. Još neke od izdvojenih prednosti timskog rada jesu povjerenje, uvažavanje mišljenja pojedinca, visoka interakcija među članovima, zajedništvo, osobna motivacija, ravnopravnost u ulogama, visoki stupanj kreativnosti, otvoreno iznošenje različitih mišljenja i prijedloga, decentralizirano odlučivanje, dijeljenje informacija, učinkovito rješavanje sukoba te inovacije koje proizlaze iz rada u timu. (Plavčić, 2020.)

## **3.2. Nedostaci rada u timu**

Nedostaci rada u timu nisu uvijek toliko naglašeni no ipak postoje određeni izazovi s kojima se članovi tima svakodnevno susreću. Glavni problemi koji se mogu pojaviti u formiranju samog tima ili njegovog rada jesu sukob interesa, loša koordinacija, neusklađeni ciljevi članova tima te niska kvaliteta komunikacije. Jedan od najvećih nedostataka timskog rada jest mogućnost nastanka sukoba među članovima tima. Ako u timu nije moguće postići dogovor zbog ograničenih ovlasti samog voditelja tima, uspjeh samog tima može biti ugrožen. Javlja se

nedostatak kontrole koja može dovesti do dominacije određenog člana u timu, što svakako povećava mogućnost sukoba i podjele zadataka. Upravo zbog tog razloga, izuzetno je važno održavati dobru komunikaciju te jasno podijeliti zadatke i odgovornosti kako bi sam tim mogao uspješnije funkcionirati. (Skupnjak, 2018.)

Sklonost donošenju teških i rizičnih odluka također se može smatrati velikim nedostatkom rada u timu. Članovi tima često moraju donositi rizičnije odluke nego što bi ih učinili pojedinačnim radom zbog toga što se osjećaju manje odgovornima za kolektivnu odgovornost koja vlada u timu. Osobe koje se često protive timskom radu jesu sami rukovoditelji i menadžeri odnosno osobe koje odlučuju hoće li se timski rad uvesti ili ne. Razlozi za njihovo neslaganje s uvođenjem timskog rada mogu biti nepoznavanje prednosti timskog rada ili zato što misle da osnivanje tima zahtijeva ulaganje većih resursa poput dodatnog usavršavanja i obrazovanja. Osim rukovoditelja i menadžera, sami zaposlenici se isto tako mogu protiviti uvođenju timskog rada. Oni često smatraju kako njihovo znanje, vještine ili odnos prema poslu neće biti dovoljno dobri za uspješan rad u timu. Isto tako, rad u timu nije uvijek jednako prikladan za svakog zaposlenika. Postoje pojedinci koji preferiraju samostalan rad gdje se najbolje snalaze te im to često omogućava postizanje vrhunskih rezultata. Ukoliko se ovakvim osobama nametne timski rad, to bi moglo narušiti njihovu koncentraciju, način rada i prikupljanja informacija te proces razmišljanja. (Tarricone, Luca, 2002.)

Prema Bupalu (2021.) najveći nedostaci rada u timu jesu stres i frustracija. Pozitivno radno okruženje mogu ozbiljno narušiti loša radna atmosfera, loše radne navike, nesigurnost, međusobno nepoštovanje među članovima tima, nedostatak komunikacije i slično. Također, uz ove nedostatke može se navesti i dvostruka lojalnost te vrijeme koje je utrošeno na dogovor i sastanke. Kako bi se stvorila ugodna radna atmosfera, potrebno je uskladiti neke faktore te voditelji timova moraju jasno naglasiti važnost timskog rada te postaviti jasna očekivanja od timskog rada. Tome će uvelike pridonijeti i priznanje i nagrađivanje timskog rada kako bi svi članovi tima uvidjeli njegovu korist i vrijednost. Kada se svi faktori spoje i pokrenu u pravom smjeru, rad u timu može postati važan odnosno ključan za uspjeh cijele organizacije. Kvalitetan rad u timu ne zahtijeva nužno i izgradnju prijateljstva među članovima. Ako članovi tima zajednički provode vrijeme i izvan tima to može biti prednost no najvažnije je međusobno poštovanje i kulturno ponašanje koji omogućuju zadovoljstvo i dobre radne rezultate. Iako postoje razni negativni aspekti rada u timu, oni su u znatno manjoj mjeri od pozitivnih aspekata timskog rada.

Monks L. i Mackay S. (2024.) proveli su istraživanje u kojem se razmatraju značajke i prepreke učinkovitom timskom radu na sveučilištu te tijekom kliničke prakse studenata radiografije. Cilj istraživanja bio je razumjeti kako sami studenti radiologije doživljavaju rad u timu te identificirati pozitivne i negativne faktore tog rada, odnosno odrediti faktore koji

doprinosu timskom radu ili koji ga ometaju. Uz to, želio se dobiti uvid u iskustva studenata te unaprijediti praksa timskog rada u obrazovanju i kliničkom okruženju. Sukladno s time, ispitanici su bili studenti preddiplomskih i diplomskih programa iz radiografije na sveučilištu u Engleskoj. Koristio se uzorak od 12 studenata koji su bili podijeljeni u grupe s obzirom na godinu njihova studija, a sami podaci su analizirani tematskom analizom te su intervjui bili polustrukturirani. Studenti su uz pozitivne strane, poput važnosti komunikacije, suradnje, odgovornosti i empatije, prepoznali i prepreke koje susreću prilikom timskog rada. Jedna od najistaknutijih prepreka koje su naveli jest jaz između teorije i prakse, odnosno navode primjer kako kliničko osoblje na praksi nije uvijek posjedovalo meke vještine koje su se očekivale od njih. Još jedna od prepreka jest poteškoća u integraciji u postojeće timove, nedostatak potrebne podrške članova te osjećaj nepripadnosti u timu. Ovim istraživanjem se zaključilo da tim koji pokazuje brigu i podršku daje najbolje iskustvo studentima, a isto tako da se nažalost događa jaz između teorije i prakse te da se ukazuje potreba za daljnjim usavršavanjem kliničkog osoblja i za boljim usklađivanjem obrazovnih i praktičnih ciljeva. Rezultati ovog istraživanja mogu doprinijeti unapređenju edukacije i praksi timskog rada u radiologiji, a isto tako i zdravstvenim područjima.

### **3.3. Uspješnost rada u timu**

Nikić (2004.) identificira pet ključnih faktora koji doprinose uspjehu timskog rada. Kao prvi faktor može se navesti uspostavljanje otvorenih odnosa što podrazumijeva sposobnost izgradnje dobrih i korektnih odnosa s osobama koje ne poznajemo osobno ili s kojima se možda prvi put susrećemo. Slijedeći faktor jest empatija, tj. sposobnost razumijevanja i prepoznavanja emocionalnog stanja i ponašanja drugih ljudi. Treći faktor jest uvjerljivost, upravo zato što uspjeh tima ovisi o sposobnostima svakog pojedinog člana koji moraju uvjeriti druge u svoje ideje te ih inspirirati za zajednički cilj tima. Četvrti faktor koji doprinosi uspjehu timskog rada jest suradnja koja treba biti usmjerena na zajedničke ciljeve i uz to, treba biti konstruktivna. Ovdje je važno da članovi tima budu spremni na žrtvovanje osobnih interesa za opće dobro tima. Posljednji faktor jest stvaranje konsenzusa, odnosno postizanje zajedničkog dogovora među članovima u timu, a upravo taj dogovor omogućava članovima da rade s više entuzijazma upravo zato što su svi usmjereni prema istom cilju. Ukoliko se poštuje ovih pet ključnih faktora, članovi tima mogu izgraditi međusobno povjerenje te bolju suradnju i razumijevanje, čime će se postići najbolji mogući rezultati. Upravo ovih pet ključnih faktora koji doprinose uspjehu timskog rada postaju temelj tima i jačaju sam timski duh, što sve zajedno pridonosi uspjehu cijele organizacije u poslovnom okruženju.

Corbacho A. M. i sur. (2021.) proveli su istraživanje koje proučava interdisciplinarno obrazovanje u visokoškolskom kontekstu te mu je cilj poticati akademsku motivaciju i timski rad u različitim skupinama. Svrha ovog istraživanja bila je razvijanje i procjena strukturiranih interdisciplinarnih programa koji kombiniraju učenje temeljem problema, raznolikost perspektiva te aktivnosti koje su usmjerene na povećanje same motivacije i suradnje u timu. Ispitanici ovog istraživanja bili su studenti dodiplomskih studija različitih područja te su oni sudjelovali u tečajevima koje su osmislili timovi nastavnika iz različitih disciplina. Rezultati ispitivanja pokazali su da interdisciplinarni tečajevi značajno utječu na razvoj stavova i ključnih vještina poput istraživanja ideja, osobnog razvoja, profesionalne perspektive i timskog rada. Uz to, potaknut je entuzijazam za učenje, aktivno istraživačko učenje te sposobnost rješavanja nepoznatih problema, a isto tako identificirani su neki faktori koji doprinose motivaciji, kao što su briga za studente i osjećaj uspjeha. Zaključak samog istraživanja jest da je interdisciplinarni pristup učinkovit za poticanje raznolikosti, akademske motivacije, suradnje u timu te ujedno daje i smjernice za razvitak sličnih programa u višem obrazovanju.

Petkova A. P. i sur. (2021.) izvršili su istraživanje u kojem ispituju individualne i timske faktore utjecaja na poboljšanje učinkovitosti timskog rada među studentima nakon povratnih informacija dobivenih iz vršnjačke evaluacije. Cilj istraživanja bio je razumjeti reakciju studenata na povratne informacije te koje promjene se događaju. Osim toga, cilj je bio i analizirati same timske procese koji mogu utjecati na poticanje poboljšanja timske učinkovitosti. Ispitanici istraživanja bili su studenti preddiplomskih studija iz menadžmenta, odnosno 266 studenata podijeljenih u 51 tim tijekom jednog semestra. Proces samog istraživanja provodio se putem evaluacije na sredini i na kraju semestra pomoću sustava CATME koji je imao za cilj potaknuti refleksiju i poboljšanje. Korišten je mješoviti, odnosno kombinirani pristup koji uključuje kvalitativne i kvantitativne metode, a neke od korištenih metoda su intervjui, ankete i PE sustav za procjenu timske učinkovitosti. Glavni nalazi do kojih se došlo ovim istraživanjem jest da su povratne informacije uvelike pridonijele poboljšanju suradnje, komunikacije, praćenja timskih ciljeva i ostalih ključnih aspekata timskog rada. Također, kod individualnih faktora došlo se do zaključka da su studenti s višim aspiracijama za ocjenom i stečenim iskustvom s PE sustavima imali kvalitetnije i veće poboljšanje. Što se tiče timskih procesa, timovi s boljom međusobnom kohezijom pokazali su bolje rezultate upravo zato što su konflikti unutar tima, koji su vezani uz zadatke, imali pozitivan utjecaj jer su pravilno upravljani. Povratne informacije ključan su alat za podizanje svijesti uloga i doprinosa u timu studenata. Timovi koji su imali jasno definirane procese i koji su koristili konstruktivne diskusije, pokazali su veću sposobnost i želju za poboljšanje. Ovo istraživanje najviše naglašava važnost strukturirane povratne informacije te aktivnog vodstva učinkovitog rada u timu. Rezultati ovog istraživanja sugeriraju da povratne informacije mogu koristiti za

poboljšanje timskog rada, pripremu studenata na profesionalno okruženje te imaju značajne pedagoške smjernice.

Holmes R. D. i sur. (2021.) proveli su istraživanje u kojem analiziraju koncept timskog rada u kardiologiji kao ključnom pristupu liječenju bolesti srca. U prošlosti, timski rad pokazao se kao najbolja praksa za optimizaciju ishoda pacijenata. Cilj istraživanja bio je otkriti kako interdisciplinarni timovi mogu bolje surađivati te donositi odluke koje su temeljene na dokazima s ciljem poboljšanja sigurnosti pacijenata i boljeg ishoda liječenja. Uz to, otkriveni su faktori koji mogu unaprijediti ili ometati suradnju u timu specijalista. Ovaj pristup omogućuje zajedničko donošenje odluka među kardiolozima i kirurzima, a ujedno se uvažavaju i pacijentove preferencije. Također, uvođenje telemedicine izrazito je unaprijedilo komunikaciju između timova, a ujedno ju i olakšalo. Zaključci ovog istraživanja jesu da interdisciplinarni timski rad dovodi do boljih rezultata, uključuje kraću hospitalizaciju, daje bolji oporavak te veću preciznost u liječenju. Kao prepreke i izazovi timskog rada javljaju se sukobi među specijalnostima, nedostatak resursa te razlike u interpretaciji dobivenih podataka i informacija. Unatoč preprekama, timski rad pokazao se ključnim za uspjeh u modernoj kardiologiji. U budućnosti, preporučuje se upotreba telemedicine za unapređenje suradnje među stručnjacima te daljnji razvoj i prilagodba ovog modela.

## 4. Ciljevi istraživanja

U ovom dijelu rada bit će predstavljeni opći ciljevi istraživanja, kao i specifični ciljevi istraživanja. Prikazat će se i istraživačka pitanja koja će biti detaljno razmotrena u nastavku rada.

### 4.1. Opći ciljevi

Opći cilj ovog istraživanja jest steći cjeloviti uvid utjecaja kvalitete komunikacije među nasumično odabranim članovima tima na samu uspješnost timskog rada. Stavlja se poseban naglasak na iskustva i percepciju studenata Fakulteta organizacije i informatike. Studenti odgovaraju na konkretno postavljena pitanja koja su vezana uz njihova dosadašnja iskustva sudjelovanja u timovima, pri čemu se uzimaju u obzir faktori kao što su spol, dob i smjer studija.

### 4.2. Specifični ciljevi

Specifični ciljevi ovog istraživanja usmjereni su na analizu mišljenja i suradnje ispitanika unutar tima te o uspješnosti postignutih rezultata timskim radom. Istražuju se pogledi ispitanika o osobnim vještinama, znanjima i kompetencijama sudjelovanja u timu, zatim o osjećaju ugodnosti tijekom zajedničkog rada, utjecaju radne atmosfere na krajnji rezultat te kako svi navedeni faktori utječu na kvalitetnije rezultate. Uz to, stavlja se naglasak na važnost posebnih znanja, vještina i kvaliteta koje sami ispitanici smatraju ključnima za efikasan angažman u timu. Ovo istraživanje obuhvaća i ispitivanje poteškoća s kojima su se susreli članovi tima u dosadašnjim iskustvima. Također, identificiraju se timske vrijednosti i osobine koje su im najbitnije kako bi se postigla uspješna i produktivna suradnja.

### 4.3. Istraživačka pitanja

U okviru ovog istraživanja formulirana su četiri istraživačka pitanja:

- 1) Postoji li razlika između spolova što se tiče učestalosti sudjelovanja u timskom radu ili u izvršavanju timskih zadataka/projekata na fakultetu?
- 2) Postoji li razlika među ispitanicima što se tiče osjećaja ugodnosti prilikom samostalnog rada u odnosu na osjećaj ugodnosti tijekom timskog rada kada je potrebno podijeliti vlastito mišljenje i ideje sa članovima tima?

- 3) Koji oblik poteškoća se najčešće javlja tijekom sudjelovanja u timskom radu?
- 4) Postoji li razlika između važnosti primanja iskrenih i kontinuiranih informacija te važnosti ostvarivanja kvalitetne komunikacije među članovima tima?



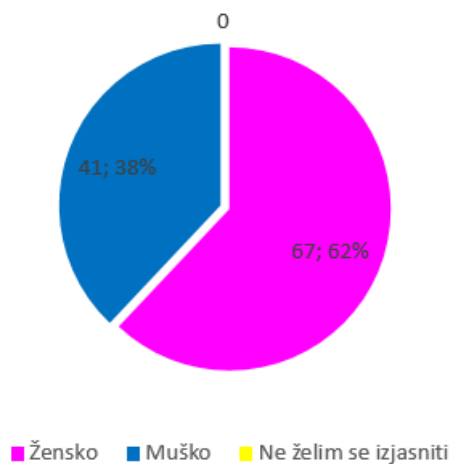
## 5. Metodologija

U ovom dijelu rada bit će prikazan uzorak ispitanika na kojem je provedeno samo istraživanje, zatim mjerni instrument koji se koristio za analizu te način izvođenja istraživanja među studentima Fakulteta organizacije i informatike.

### 5.1. Uzorak ispitanika

Ispitanici ovog istraživanja jesu studenti Fakulteta organizacije i informatike te ispitivanje uključuje studente svih studija fakulteta i ispitanika različitog spola i životne dobi. Ispitanici, odnosno studenti fakulteta imali su mogućnost odabira između četiri studijska programa fakulteta, dok su dobne skupine podijeljene u nekoliko razreda.

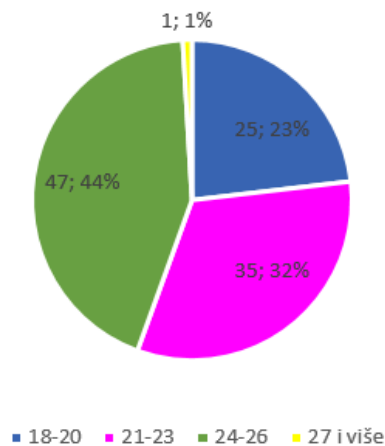
Spol ispitanika (N=108)



Grafikon 1. Grafički prikaz spola ispitanika

U ovom istraživanju sudjelovalo je sveukupno 108 ispitanika, odnosno 108 studenata Fakulteta organizacije i informatike. S obzirom na prikupljene odgovore, 67 (62%) ispitanika bilo je ženskog spola, a 41 (38%) ispitanik bio je muškog spola. Treći ponuđeni odgovor bio je „Ne želim se izjasniti“ no niti jedan ispitanik nije odabrao ovu opciju.

Dobna skupina (N=108)



Grafikon 2. Grafički prikaz dobnih skupina ispitanika

Analizom odgovora vezanih uz dobne skupine ispitanika ovog istraživanja uočava se da najviše ispitanika pripada u dobnu skupinu od 24 do 26 godina, odnosno 43,5% studenata. Sljedeće, 35 ispitanika odnosno 32,4% studenata pripada u dobu skupinu od 21 do 23 godine. Zatim, 23,1% odnosno 25 ispitanika istraživanja pripada u dobnu skupinu od 18 do 20 godina te se najmanji broj ispitanika nalazi u dobnoj skupini od 27 i više godina, odnosno 1 (0,9%) ispitanik pripada u ovu skupinu.

Što se tiče konkretnog studija koji pohađaju ispitanici istraživanja, najveći broj ispitanika je naveo da pripada studiju Ekonomike poduzetništva, odnosno 40,7% ispitanika. Nadalje, 25% ispitanika pripada studiju Primjena informacijske tehnologije u poslovanju, a 22,2% studiju Informacijski i poslovni sustavi. Najmanji broj ispitanika pripada studiju Informacijske tehnologije i digitalizacija poslovanja, odnosno 12% ispitanih studenata.

## 5.2. Mjerni instrumenti

Za provedbu ovog istraživanja korišten je mjerni instrument u obliku ankete koja je kreirana putem alata Google Obrasci. Anketa je napravljena u digitalnom obliku kako bi se osigurala bolja preglednost, a isto tako i olakšao proces prikupljanja odgovora, pohranjivanja i naknadnog analiziranja rezultata. Anketa sadrži 19 konkretnih pitanja zatvorenog tipa, čiji je cilj pružiti uvid u mišljenje, prethodna iskustva, stavove i percepcije samih ispitanika. Početna pitanja odnosila su se na spol i dobnu skupinu ispitanika te odabir studija pohađanja. Uz to, postavlja se pitanje koliko često ispitanici sudjeluju u timskom radu na zadacima ili projektima na fakultetu gdje su mogli ponuditi odgovore nikada, rijetko, ponekad, često ili uvijek.

Nakon toga slijedi kratak opis na temelju kojeg će se postavljati nadolazeća pitanja. Radi se o tome da ispitanici zamisle situaciju da se nalaze na jednom od kolegija na fakultetu gdje su podijeljeni u timove, a svaki tim se sastoji od 6 članova koje je profesor nasumično odabrao. Prema ovoj situaciji, postavljaju se daljnja pitanja gdje studenti iznose svoje mišljenje i stavove prema prethodnim iskustvima. Nadolazećih 9 pitanja odnosi se na tvrdnje gdje ispitanici odgovaraju pomoću ocjena od 1 do 5. Ocjena 1 označava „uopće se ne slažem“, 2 znači „većinom se ne slažem“, 3 označava „niti se slažem niti se ne slažem“, 4 predstavlja „većinom se slažem“, a 5 znači „u potpunosti se slažem“. U tom skupu pitanja želi se ispitati mišljenje ispitanika o zajedničkoj suradnji u timu te doprinosi li ona kvaliteti osobnih rezultata, a isto tako i ostvarenih rezultata. Želi se dobiti uvid o kvaliteti dobivenih rezultata prilikom timskog rada, o vlastitim vještinama sudjelovanja u timovima, o osjećajima koji se javljaju u timu, odnosno o tome je li sudionicima ugodno podijeliti svoje mišljenje i ideje sa članovima tima. Isto tako, ispituje se važnost radne atmosfere te verbalne i neverbalne komunikacije prilikom suradnje u timu.

U sljedećem odjeljku ispitanici ocjenjuju navedene vještine, kvalitete i poteškoće s kojima su se susretali prilikom sudjelovanja u timu, a potrebno ih je ocijeniti ocjenama od 1 do 5 prema njihovoj važnosti. Isto tako, ocjenjuju navedene timske vrijednosti koje smatraju najvažnijima prilikom sudjelovanja u timu. Zatim, zadnja tri pitanja koncipirana su na način da se ispituje osobna važnost, pri čemu 1 označava „uopće mi nije važno“, 2 predstavlja „većinom mi je važno“, 3 znači „niti mi je važno niti mi nije važno“, 4 označava „većinom mi je važno“, a 5 znači „u potpunosti mi je važno“. U toj vrsti pitanja ispituje se važnost prepoznavanja osobnog truda u timu, važnost primanja iskrenih i kontinuiranih povratnih informacija o osobnom radu te važnost ostvarene kvalitetne komunikacije među članovima tima te njezin utjecaj na ostvarenje rezultata.

### **5.3. Način provedbe istraživanja**

Istraživanje je provedeno korištenjem anketnog upitnika izrađenog pomoću alata Google Forms. Anketa je prosljeđena studentima Fakulteta organizacije i informatike te je ona bila u potpunosti anonimna i ispitanici su dobrovoljno pristupili njenom ispunjavanju. Sva navedena pitanja u anketi bila su konkretna i obavezna, a korišteni termini odnosili su se na oba spola. Cilj provedbe ankete jest ispitivanje čimbenika kvalitetne komunikacije prilikom sudjelovanja u timu s obzirom na uspješnost timskog rada. Ispitanici, odnosno studenti Fakulteta organizacije i informatike imali su mogućnost ispunjavanja ankete dva mjeseca, odnosno anketa je bila aktivna dok se nije prikupio dovoljan broj ispitanika, a na kraju se

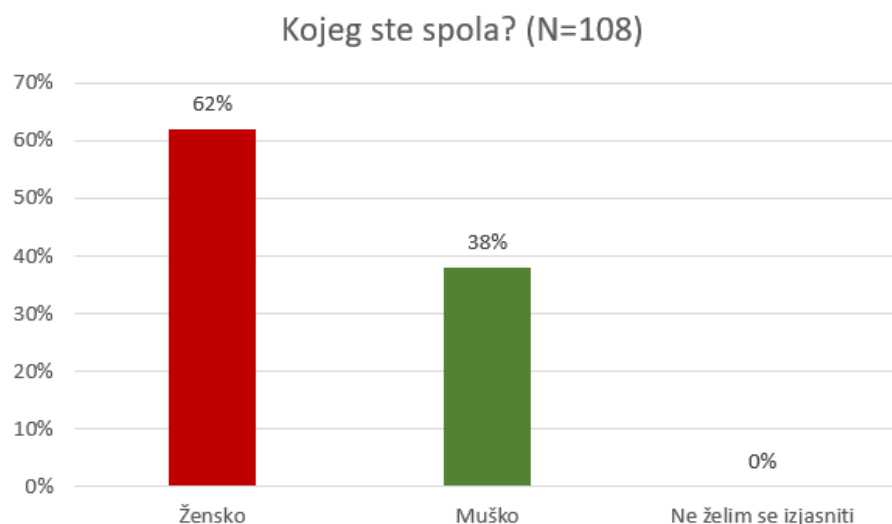
prikupilo 108 odgovora na anketu. Potrebno vrijeme koje su ispitanici trebali izdvojiti za ispunjavanje ankete bilo je 10-ak minuta.

## **6. Rezultati i interpretacija rezultata**

U ovom poglavlju predstavljeni su i interpretirani rezultati provedenog istraživanja među studentima Fakulteta organizacije i informatike. Uz predstavljanje i interpretiranje dobivenih odgovora, prikazat će se statistička obrada podataka pri čemu se koriste različite statističke metode.

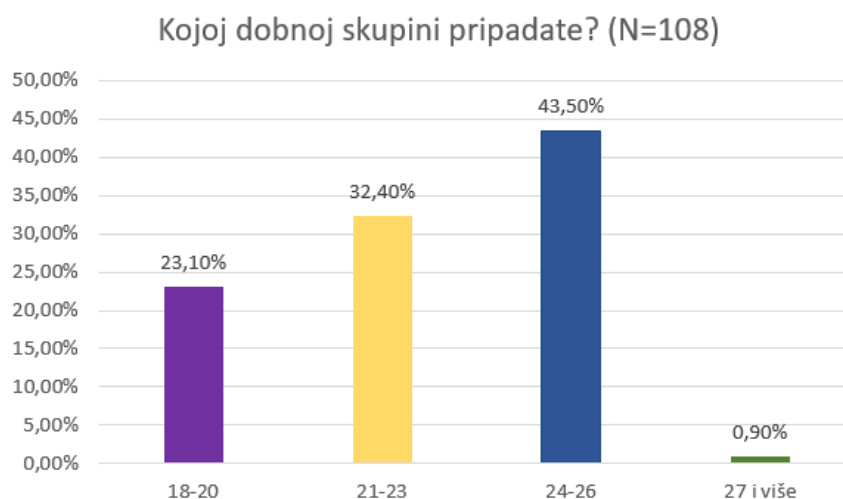
### **6.1. Analiza i interpretacija rezultata istraživanja**

Prvo će biti prikazani rezultati koji se odnose na općenita pitanja o ispitanicima ovog istraživanja, odnosno studentima Fakulteta organizacije i informatike. Ta pitanja odnose se na spol ispitanika, dobnu skupinu, studij koji se pohađa te na pitanje o učestalosti sudjelovanja u timskom radu ili na zadacima/projektima na fakultetu. Sljedeće, bit će prikazani i interpretirani rezultati pitanja koja se odnose na ostvarenje veće kvalitete osobnih i ostvarenih rezultata, na mišljenje o uspješnijim rezultatima dobivenim samostalnim radom, o vlastitim vještinama sudjelovanja u timu, o ugodnosti dijeljenja vlastitog mišljenja i ideja sa članovima tima, o radnoj atmosferi, verbalnoj i neverbalnoj komunikaciji te o dobrim međuljudskim odnosima u timu. Također, analizirat će se odgovori na pitanja koja se odnose na ocjenjivanje vještina, kvaliteta, poteškoća i timskih vrijednosti. Posljednje, prikazat će se rezultati i interpretacija pitanja o važnosti prepoznavanja vlastitog truda i doprinosa, o primanju iskrenih i kontinuiranih povratnih informacija o radu te o važnosti kvalitetne komunikacije među članovima tima.



Grafikon 3. Spol ispitanika (Izvor: izrada autorice temeljem provedenog istraživanja)

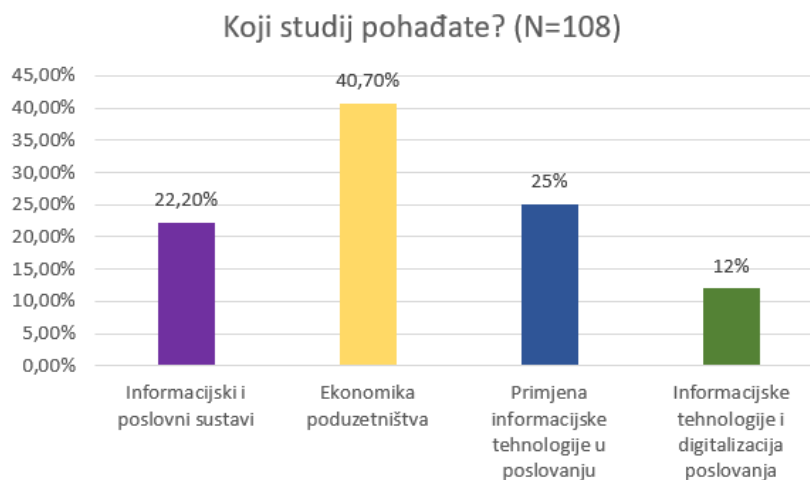
Grafikon 3. prikazuje spolnu strukturu ispitanika ovog istraživanja u kojem je sveukupno sudjelovalo 108 ispitanika, odnosno studenata Fakulteta organizacije i informatike. Od ukupnog broja ispitanika, njih 67, odnosno 62% izjasnilo se da pripada ženskom spolu, a 41 ispitanik, odnosno 38% ispitanika izjasnilo se da pripada muškom spolu. Ni jedan ispitanik nije odgovorio na pitanje s mogućnošću „Ne želim se izjasniti“.



Grafikon 4. Dob ispitanika (Izvor: izrada autorice temeljem provedenog istraživanja)

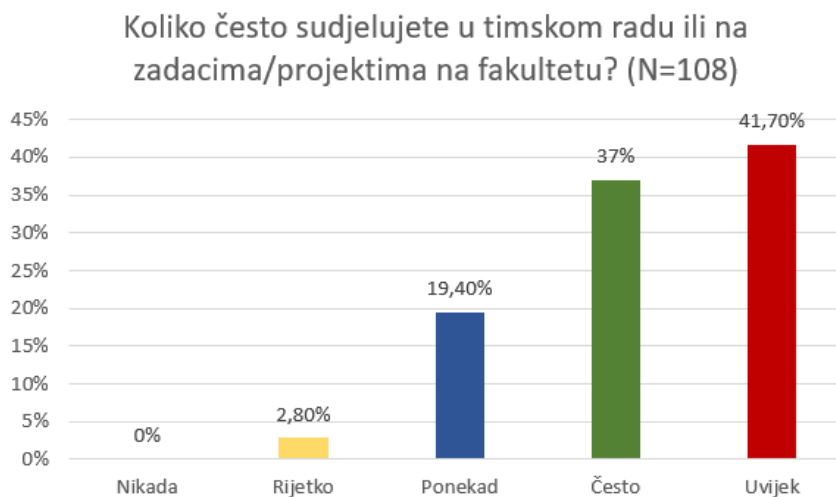
Grafikon 4. prikazuje raspodjelu ispitanika prema dobi, u kojem je vidljivo da najviše ispitanika pripada u dobnu skupinu od 24 do 26 godina, odnosno 47 ispitanika što čini 43,5% od ukupnog broja ispitanika. Zatim, 32,4% ispitanika pripada u skupinu od 21 do 23 godine, odnosno 35 ispitanika istraživanja. Slijedi dobna skupina od 18 do 20 godina koju čini 25

ispitanika, odnosno 23,1%, a na posljednjem mjestu nalazi se dobna skupina od 27 i više godina u koju pripada samo jedan ispitanik što čini 0,9% od ukupnog broja ispitanika.



*Grafikon 5. Studij ispitanika (Izvor: izrada autorice temeljem provedenog istraživanja)*

Grafikon 5. prikazuje raspodjelu ispitanika prema studiju kojeg pohađaju. Može se vidjeti kako najviše ispitanika pohađa studij Ekonomike poduzetništva, odnosno 40,7% ispitanika, a nakon toga slijedi studij Primjena informacijske tehnologije u poslovanju kojeg pohađa 25% ispitanika. 22,2% ispitanika pohađa studij Informacijski i poslovni sustavi, a najmanji broj ispitanika, odnosno 12% pohađa studij Informacijske tehnologije i digitalizacija poslovanja.

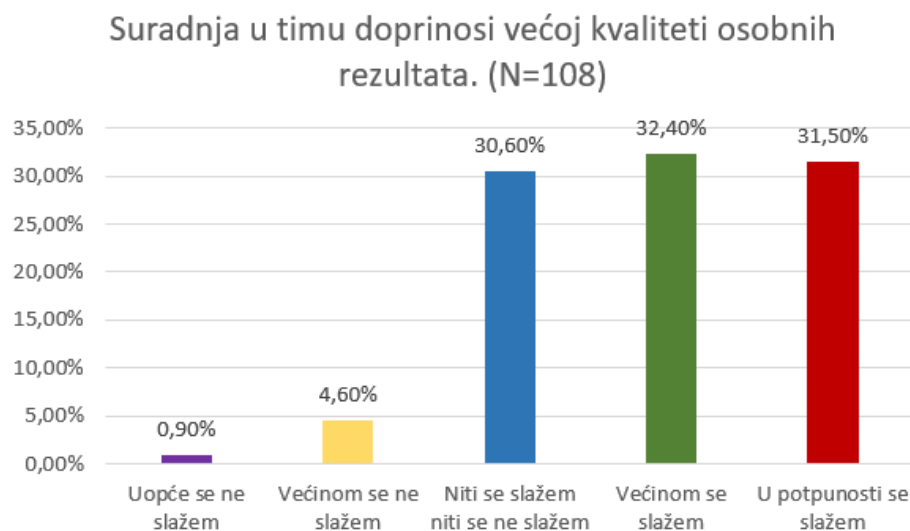


*Grafikon 6. Učestalost sudjelovanja u timskom radu (Izvor: izrada autorice temeljem provedenog istraživanja)*

Na osnovi podataka prikazanih u grafikonu 6. može se primijetiti kako 45 ispitanika, odnosno 41,7% ispitanika odgovara kako uvijek sudjeluje u timskom radu ili na zadacima/projektima na fakultetu. Sljedeće, 40 ispitanika, odnosno 37% ispitanika odgovara da često sudjeluje u timskom radu ili na zadacima/projektima na fakultetu. 21 ispitanik,

odnosno 19,4% ispitanika daje odgovor da ponekad sudjeluju u timskom radu ili na zadacima/projektima na fakultetu, a najmanji broj ispitanika, odnosno 3 ispitanika (2,8%) odgovaraju da rijetko sudjeluju. Ni jedan ispitanik nije ponudio odgovor da nikada ne sudjeluje u timskom radu ili na zadacima/projektima na fakultetu.

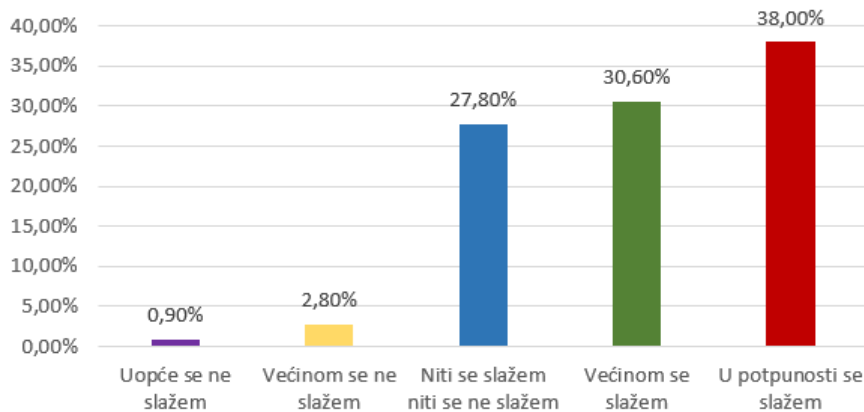
U nastavku će biti analizirana pitanja prije kojih je naveden kratak opis situacije na koju ispitanici moraju dati svoje odgovore. Situacija u kojoj se ispitanik mora pronaći jest sudjelovanje na jednom od kolegija na fakultetu gdje su studenti podijeljeni u timove. Svaki tim sastoji se od 6 članova koje je profesor nasumično odabrao. U navedenih 9 tvrdnji potrebno je dodijeliti ocjenu od 1 do 5 gdje 1 označava „uopće se ne slažem“, broj 2 znači „većinom se ne slažem“, broj 3 označava „niti se slažem niti se ne slažem“. Nadalje, broj 4 označava „većinom se slažem“ te posljednji broj 5 označava „u potpunosti se slažem“. Potrebno je da ispitanici iskreno odgovore na pitanja iz svoje perspektive, prethodnih dobrih i loših iskustava te vlastitih stavova o tvrdnjama vezanim uz timski rad.



*Grafikon 7. Kvaliteta osobnih rezultata (Izvor: izrada autorice temeljem provedenog istraživanja)*

Grafikon 7. prikazuje odgovore o procjeni kvalitete osobnih rezultata, odnosno u kojoj mjeri suradnja u timu doprinosi većoj kvaliteti osobnih rezultata. Svoje slaganje s ovom tvrdnjom u najvećoj mjeri potvrdilo je 32,4% ispitanika čiji je odgovor bio da se većinom slažu s navedenom tvrdnjom. Zatim, 31,5% ispitanika dodijelio je ocjenu 5 što znači da se u potpunosti slažu s tvrdnjom da suradnja u timu doprinosi većoj kvaliteti osobnih rezultata. Slijedi 30,6% ispitanika koji su neutralni odnosno ovoj tvrdnji dodjeljuju ocjenu 3 što znači da se niti slažu niti ne slažu. Nadalje, 4,6% ispitanika odgovorilo je da se većinom ne slažu s navedenom tvrdnjom, a najmanji broj, odnosno 0,9% ispitanika odgovorilo je da se uopće ne slaže s ovom tvrdnjom.

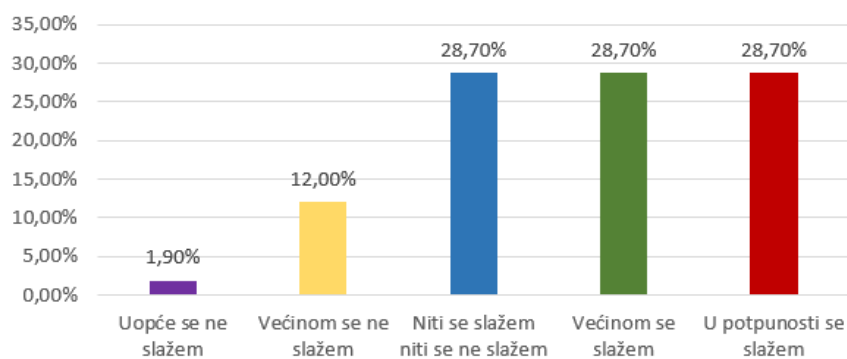
### Suradnja u timu doprinosi većoj kvaliteti ostvarenih rezultata. (N=108)



Grafikon 8. Kvaliteta ostvarenih rezultata (Izvor: izrada autorice temeljem provedenog istraživanja)

Promatrajući grafikon 8. o kvaliteti ostvarenih rezultata odnosno o tome da suradnja u timu doprinosi većoj kvaliteti ostvarenih rezultata, može se uočiti da je 38% ispitanika ponudilo ocjenu 5 koja označava da se u potpunosti slažu s navedenim. Dalje, 30,6% ispitanika dodijelilo je ocjenu 4 što znači da se većinom slažu s navedenom tvrdnjom, a 27,8% ispitanika odgovara s ocjenom 3 što znači da se niti slažu niti ne slažu s tim. Sljedeće, 2,8% ispitanika većinom se ne slaže s navedenom tvrdnjom, a 0,9% ispitanika uopće se ne slaže.

### Dobiveni rezultati rada u timu uspješniji su od onih koji su dobiveni samostalnim radom. (N=108)

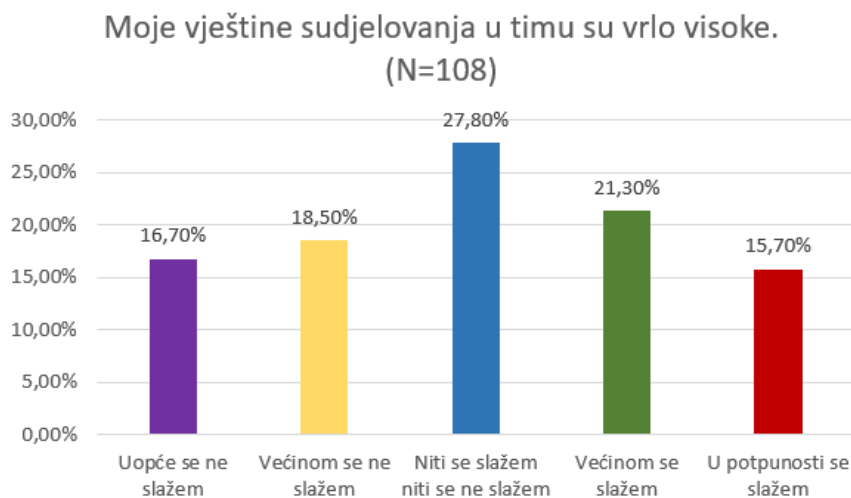


Grafikon 9. Uspješnost dobivenih rezultata (Izvor: izrada autorice temeljem provedenog istraživanja)

Grafikon 9. prikazuje odgovore na tvrdnju o uspješnosti dobivenih rezultata, odnosno o tome koliko su dobiveni rezultati rada u timu uspješniji od onih koji su dobiveni samostalnim radom. Podjednak postotak ispitanika, odnosno 28,7% ispitanika odgovorilo je da se u potpunosti slaže s navedenom tvrdnjom, isto tako da se većinom slažu, a isti postotak odgovorio je da se niti slaže niti ne slaže s navedenom tvrdnjom. Nadalje, 12% ispitanika

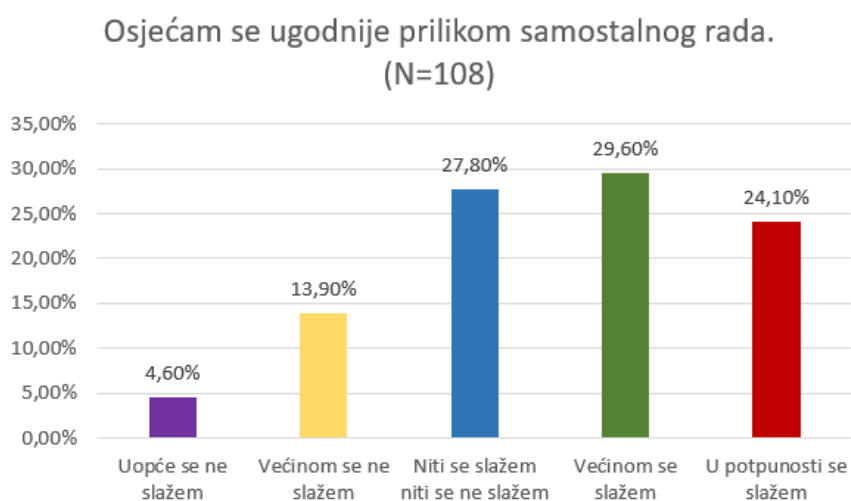


odgovorio je da se većinom ne slaže s ovom tvrdnjom, a preostalih 1,9% ispitanika odgovorilo je da se uopće ne slaže s navedenom tvrdnjom.



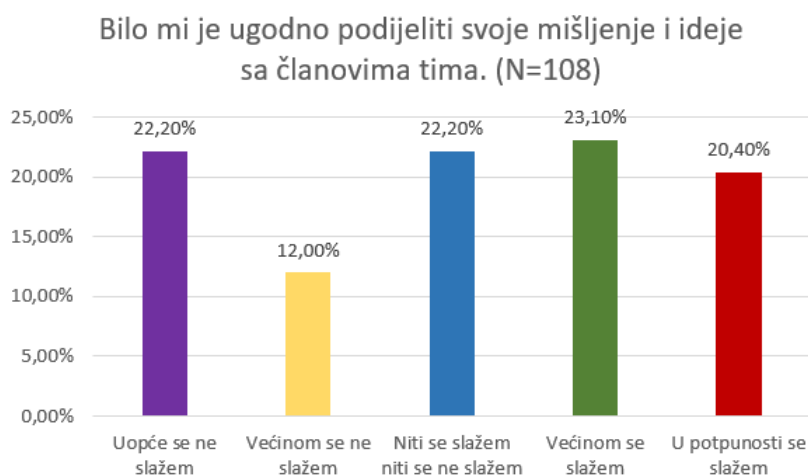
Grafikon 10. Osobne vještine sudjelovanja u timu (Izvor: izrada autorice temeljem provedenog istraživanja)

Iz grafikona 10. možemo otkriti kako ispitanici ocjenjuju vlastite vještine sudjelovanja u timu, odnosno smatraju li da su njihove vještine sudjelovanja u timu vrlo visoke. Najveći broj ispitanika, odnosno 27,8% ispitanika odgovara ocjenom 3 što znači da se niti slažu niti ne slažu s navedenom tvrdnjom nego da su negdje na sredini. Sljedeće, 21,3% ispitanika odgovara ocjenom 4 što znači da e većinom slažu s tim da su njihove vještine sudjelovanja u timu vrlo visoke. 18,5% ispitanika odgovara ocjenom 2 što znači da se većinom ne slaže s navedenom tvrdnjom, a 16,7% ispitanika odgovara ocjenom 1 što označava da se uopće ne slažu s navedenim. Posljednjih 15,7% ispitanika ocijenilo je ovu tvrdnju ocjenom 5 što znači da se najmanji broj ispitanika u potpunosti slaže s navedenom tvrdnjom.



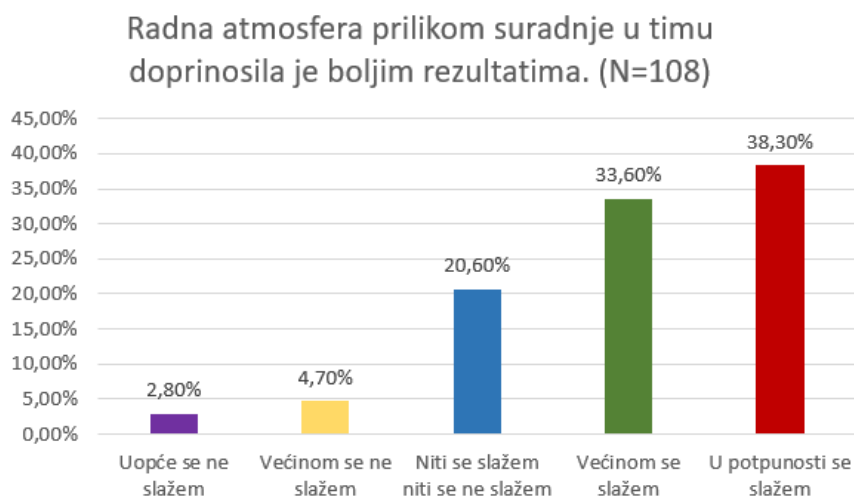
Grafikon 11. Ugodnost prilikom samostalnog rada (Izvor: izrada temeljem provedenog istraživanja)

Kao što prikazuje grafikon 11. najveći broj ispitanika, odnosno njih 29,6%, izjašnjava kako se većinom slažu s tvrdnjom da se osjećaju ugodnije prilikom samostalnog rada nego prilikom rada u timu. Nadalje, 27,8% ispitanika se niti slaže niti ne slaže s navedenom tvrdnjom, a sljedećih 24,1% ispitanika se u potpunosti slažu s navedenom tvrdnjom. Sljedeće, 13,9% ispitanika daje odgovor da se većinom ne slažu s ovom tvrdnjom, a 4,6% ispitanika se uopće ne slaže s tim da se osjećaju ugodnije prilikom samostalnog rada.



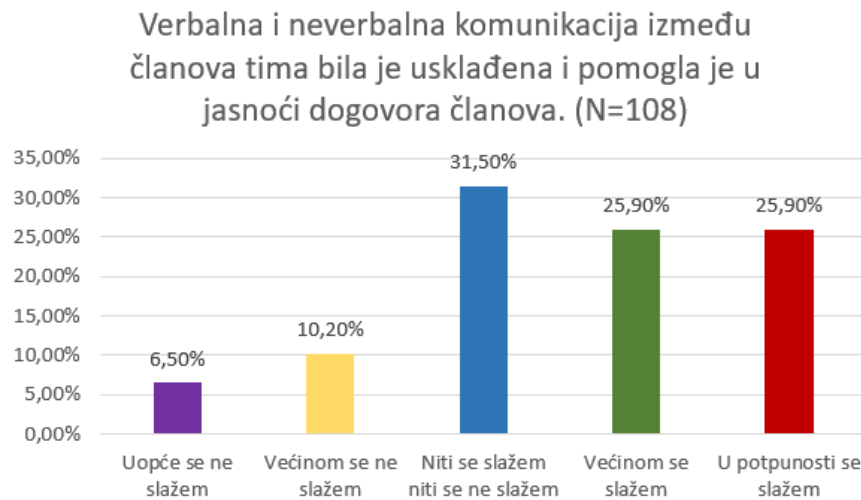
Grafikon 12. Ugodnost dijeljenja mišljenja i ideja (Izvor: izrada autorice temeljem provedenog istraživanja)

Prema podacima prikazanim na grafikonu 12. može se uočiti kako je najveći broj ispitanika, njih 23,1%, dalo odgovor da se većinom slažu sa tvrdnjom da im je bilo ugodno podijeliti svoje mišljenje i ideje sa članovima tima. Sljedeće, jednak postotak ispitanika, odnosno 22,2% ispitanika odgovorilo je da se uopće ne slaže s navedenom tvrdnjom, a isto tako da se niti slaže niti ne slaže s tim. Sljedećih 20,4% ispitanika ocjenjuje pitanje ocjenom 5 što znači da se u potpunosti slažu s ovom tvrdnjom. Preostalih 12% ispitanika većinom se ne slaže s navedenom tvrdnjom o ugodnosti dijeljenja mišljenja i ideja sa članovima tima.



Grafikon 13. Radna atmosfera u timu (Izvor: izrada autorice temeljem provedenog istraživanja)

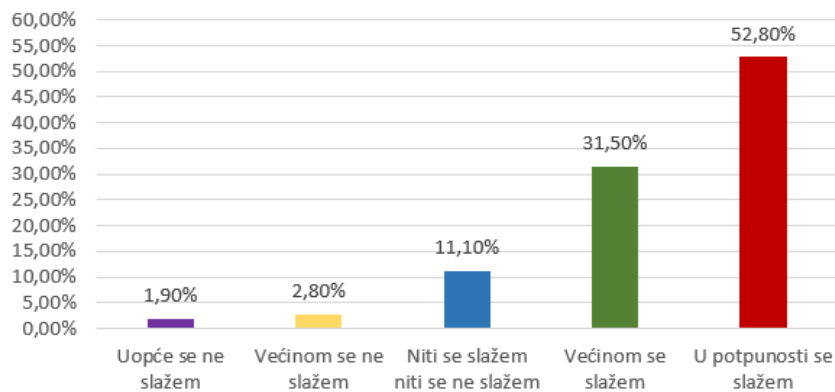
Grafikon 13. prikazuje odgovore na tvrdnju „Radna atmosfera prilikom suradnje u timu doprinosila je boljim rezultatima.“. Može se uočiti da se najveći postotak ispitanika, odnosno 38,3% ispitanika u potpunosti slaže s ovom tvrdnjom, a nešto manji postotak od 33,6% ispitanika većinom se slaže s navedenim. Nadalje, 20,6% ispitanika odgovara da se niti slaže niti ne slaže s ovom tvrdnjom o radnoj atmosferi u timu. Sljedećih 4,7% ispitanika većinom se ne slaže s navedenom tvrdnjom, a najmanji postotak, odnosno 2,8% ispitanika uopće se ne slaže s navedenim.



Grafikon 14. Usklađenost verbalne i neverbalne komunikacije (Izvor: izrada autorice temeljem provedenog istraživanja)

Grafikon 14. prikazuje rezultate odgovora ispitanika vezana uz usklađenost verbalne i neverbalne komunikacije. Na temelju prikazanog grafikona vidljivo je kako je 31,5% ispitanika odgovorilo da se niti slaže niti ne slaže s tim da je verbalna i neverbalna komunikacija između članova tima bila usklađena te da im je pomogla u jasnoći dogovora članova. Isti postotak od 25,9% ispitanika odgovorio je da se većinom slaže te da se u potpunosti slaže s navedenom tvrdnjom o usklađenosti verbalne i neverbalne komunikacije. Sljedeće, 10,2% ispitanika dalo je odgovor kako se većinom ne slaže, a 6,5% ispitanika uopće se ne slaže s navedenim.

Postižu se bolji radni rezultati ukoliko su članovi timskih zadataka u dobrim odnosima. (N=108)

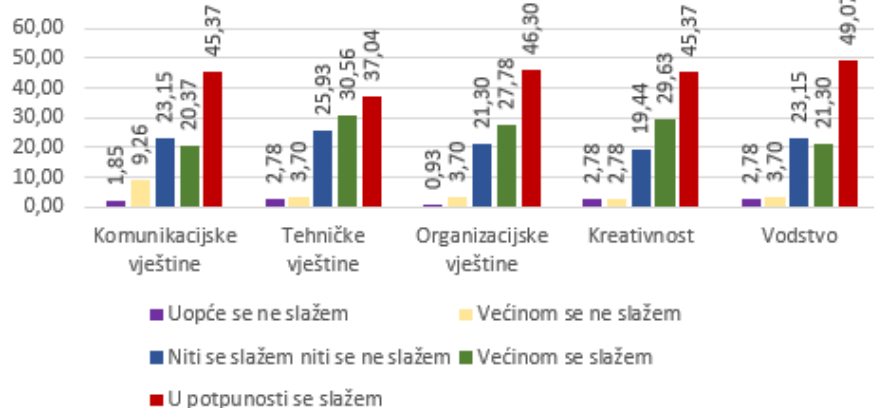


Grafikon 15. Dobri odnosi članovi tima (Izvor: izrada autorice temeljem provedenog istraživanja)

Promatrajući grafikon 15. možemo vidjeti da je najveći broj ispitanika, odnosno 52,8% ispitanika odgovorilo da se u potpunosti slaže s tim da se postižu bolji radni rezultati ukoliko su članovi timskih zadataka u dobrim odnosima. Sljedeće, 31,5% ispitanika odgovorilo je da se većinom slaže s ovom tvrdnjom, a 11,1% ispitanika daje odgovor da se niti slaže niti ne slaže s navedenim. Nadalje, 2,8% ispitanika većinom se ne slaže s navedenom tvrdnjom, a preostalih 1,9% ispitanika uopće se ne slaže s navedenom tvrdnjom o dobrim odnosima članova tima.

U nastavku će biti analizirana pitanja u kojima su ispitanici ocjenjivali navedene vještine, kvalitete, timske vrijednosti te poteškoće s kojima su se suočavali, koristeći ocjene od 1 do 5. U svakom pitanju navedeno je 5 vještina, kvaliteta, timskih vrijednosti ili poteškoća pri čemu je svaku od navedenih trebalo ocijeniti.

Koje vještine i kvalitete smatrate najvažnijima za doprinos timu? (N=108)



Grafikon 16. Vještine i kvalitete prilikom sudjelovanja u timu (Izvor: izrada autorice temeljem provedenog istraživanja)

Grafikon 16. prikazuje 5 navedenih vještina i kvaliteta koje su ispitanici ocijenili ocjenama 1 do 5 prema njihovoj važnosti, a vrijednosti su izražene u postocima. Prva vještina koju su ocjenjivali jesu komunikacijske vještine gdje se jasno vidi kako je najveći broj ispitanika, odnosno 45,37% ispitanika, dodijelio ovoj vještini ocjenu 5. Sljedeće, 23,15% ispitanika ocijenilo je komunikacijske vještine ocjenom 3, a 20,37% ispitanika dalo je ocjenu 4. Nadalje, 9,26% ispitanika dodijelilo je ocjenu 2 komunikacijskim vještinama te najmanji broj ispitanika, odnosno 1,85% ispitanika dodijelilo je ocjenu 1.

Druge vještine koje su ispitanici ocjenjivali ocjenama od 1 do 5 jesu tehničke vještine, za koje 37,04% ispitanika daje ocjenu 5 prema važnosti. Nešto manje ispitanika, odnosno njih 30,56% dodjeljuje ocjenu 4, a zatim njih 25,93% daje ocjenu 3. Sljedeće, 3,70% ispitanika dodijelila su ocjenu 2, a preostalih 2,78% ispitanika tehničke vještine vrednuju ocjenom 1.

Slijede organizacijske vještine za koje je 46,30% ispitanika dodijelilo ocjenu 5, a 27,78% ispitanika ocjenu 4. Nadalje, može se vidjeti kako je 21,30% ispitanika organizacijske vještine ocijenilo ocjenom 3, a 3,70% ispitanika dala su ocjenu 2. Zadnjih 0,93% ispitanika organizacijskim vještinama dodijelio je ocjenu 1.

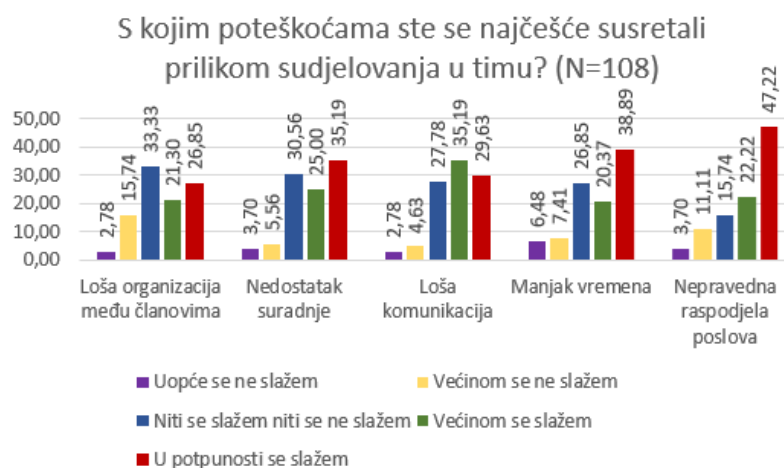
Sljedeća vještina, odnosno kvaliteta koja doprinosi boljim timskim rezultatima jest kreativnost, a može se uočiti da je najveći broj ispitanika upravo ovu kvalitetu ocijenio sa 5, odnosno ukupno 45,37% ispitanika. Nadolazećih 29,63% ispitanika dodijelilo je ocjenu 4, a 19,44% ispitanika dodijelio je ocjenu 3. Jednak broj ispitanika, odnosno 2,78% ispitanika dodijelila su ocjenu 2, a isto tako i ocjenu 1 kreativnosti kao jednoj od kvaliteta za doprinos timu.

Posljednja kvaliteta koju je bilo potrebno ocijeniti jest vodstvo, za kojeg je najveći broj ispitanika dao ocjenu 5, odnosno 49,07% ispitanika. Nadalje, 23,15% ispitanika dodijelilo je ocjenu 3, a 21,30% ispitanika dodijelila su ocjenu 4 ovoj kvaliteti. Najmanji broj, odnosno 3,70% ispitanika dodijelila su ocjenu 2 ovoj kvaliteti, a preostalih 2,78% ispitanika dala su ocjenu 1 za vodstvo.

Kako bi se ispitalo postoji li statistički značajna razlika između odgovora ispitanika po pitanju najvažnijih vještina i kvaliteta za doprinos timu upotrijebljen je Friedmanov test čiji rezultati su prikazani u Tablici 1. Taj test primjenjuje se kada uspoređujemo više zavisnih grupa s ordinalnim podacima. S obzirom na to, ispitanici nisu ocjenjivali pojedinačne vještine zasebno nego su ih rangirali prema važnosti, ovaj test omogućava analizu razlika između više povezanih varijabli. S obzirom da je  $p > 0,05$  može se zaključiti da ne postoji statistički značajna razlika po pitanju najvažnijih vještina i kvaliteta za doprinos timu, odnosno da su ih ispitanici smatrali podjednako važnima za doprinos timu. Upravo zbog dobivenog rezultata, nije bilo potrebe za dodatnim post hoc analizama.

|                         | Prosječni rang | X <sup>2</sup> | p vrijednost |
|-------------------------|----------------|----------------|--------------|
| Komunikacijske vještine | 2,92           |                |              |
| Tehničke vještine       | 2,79           |                |              |
| Organizacijske vještine | 3,13           | 5,925          | 0,205        |
| Kreativnost             | 3,16           |                |              |
| Vodstvo                 | 3,00           |                |              |

Tablica 1. Friedmanov test (Najvažnije vještine i kvaliete za doprinos timu)



Grafikon 17. Poteškoće prilikom sudjelovanja u timu (Izvor: izrada autorice temeljem provedenog istraživanja)

Na grafikonu 17. možemo vidjeti 5 navedenih poteškoća koje su ispitanici morali ocijeniti ocjenama od 1 do 5, kako bi izrazili u kojoj mjeri su se susretali s navedenim poteškoćama, a vrijednosti su iskazane u postocima. Prva navedena poteškoća jest loša organizacija među članovima tima gdje je najveći broj ispitanika, odnosno 33,33% ispitanika, dao ocjenu 3. Nakon toga, slijedi 26,85% ispitanika koji su ovoj poteškoći dodijelili ocjenu 5, a zatim 21,30% ispitanika koji daju ocjenu 4. Sljedeće, 15,74% ispitanika dodjeljuje ocjenu 2, a preostalih 2,78% ispitanika dodijelila su ocjenu 1.

Sljedeća moguća poteškoća prilikom sudjelovanja u timu jest nedostatak suradnje gdje je najveći broj ispitanika, njih 35,19%, odgovorilo s ocjenom 5. Nadalje, 30,56% ispitanika ocijenilo je ovu poteškoću ocjenom 3, a 25,00% ispitanika dodijelilo je ocjenu 4. Osim toga, ovu poteškoću ocjenom 2 procijenilo je 5,56% ispitanika, dok je ocjenu 1 dodijelilo 3,70% ispitanika.

Loša komunikacija, kao treća navedena poteškoća, zabilježila je najveći broj ocjena 4, što je odabralo 35,19% ispitanika. Slijede 29,63% ispitanika koja su dodijelila ocjenu 5 te 27,78% ispitanika koji su dodijelili ocjenu 3. Nadalje, 4,63% ispitanika procijenilo je lošu komunikaciju ocjenom 2, a posljednjih 2,78% ispitanika ocjenom 1.

Sljedeća poteškoća koju su ispitanici morali ocijeniti jest manjak vremena, a vidljivo je kako je najveći broj ispitanika, odnosno 38,89% ispitanika, dodijelilo ocjenu 5. Slijedi ih 26,85% ispitanika koji dodjeljuju ocjenu 3, a zatim 20,37% ispitanika s ocjenom 4. Nadalje, 7,41% ispitanika dodijelilo je ocjenu 2, a 6,48% ispitanika ocjenu 1.

Posljednja navedena poteškoća jest nepravedna raspodjela poslova prilikom sudjelovanja u timu. Uočljivo je kako je uvjerljivo najčešća ocjena 5, odnosno 47,22% ispitanika dodijelio je najvišu ocjenu ovoj poteškoći. Slijedi 22,22% ispitanika koji su dodijelili ocjenu 4, a nakon njih 15,74% ispitanika s ocjenom 3. Nadolazećih 11,11% ispitanika daje ocjenu 2, a zadnjih 3,70% ispitanika ocjenu 1.

Upotrijebljen je Friedmanov test kako bi se utvrdilo postoji li statistički značajna razlika između odgovora ispitanika po pitanju poteškoća s kojima su se najčešće susretali prilikom sudjelovanja u timu. Iz rezultata ove analize prikazanih u Tablici 2. može se vidjeti kako postoji statistički značajna razlika, jer je  $p < 0,05$ , po pitanju vrste poteškoća s kojima su se ispitanici najčešće susretali prilikom sudjelovanja u timu.

|                                  | Prosječni rang | $\chi^2$ | p vrijednost |
|----------------------------------|----------------|----------|--------------|
| Loša organizacija među članovima | 2,64           |          |              |
| Nedostatak suradnje              | 2,96           |          |              |
| Loša komunikacija                | 3,05           | 12,234   | 0,016        |
| Manjak vremena                   | 3,07           |          |              |
| Nepravedna raspodjela poslova    | 3,27           |          |              |

Tablica 2. Friedmanov test (Vrste poteškoća s kojima su se ispitanici najčešće susretali prilikom sudjelovanja u timu)

S obzirom na utvrđenu statistički značajnu razliku, daljnji post hoc testovi bili su nužni kako bi se utvrdilo između kojih aspekata tj. vrste poteškoća s kojima su se ispitanici najčešće susretali prilikom sudjelovanja u timu postoji statistički značajna razlika. U tu svrhu korišten je Wilcoxonov test rangova (Wilcoxon signed rank test) čiji rezultati su prikazani u Tablici 3. Statistički značajna razlika utvrđena je u nekoliko usporedbi, dok kod drugih parova razlika nije bila značajna.

1. Nedostatak suradnje – Loša organizacija među članovima
  - Test je pokazao statistički značajnu razliku između ovih aspekata ( $Z = -2,329$ ,  $p = ,020$ ) što sugerira da s obzirom na prosječne rangove (negativni rang: 30,33; pozitivni rang: 40,90), veći broj ispitanika ocijenio je lošu organizaciju kao češći problem od nedostatka suradnje.
2. Loša komunikacija – Loša organizacija među članovima

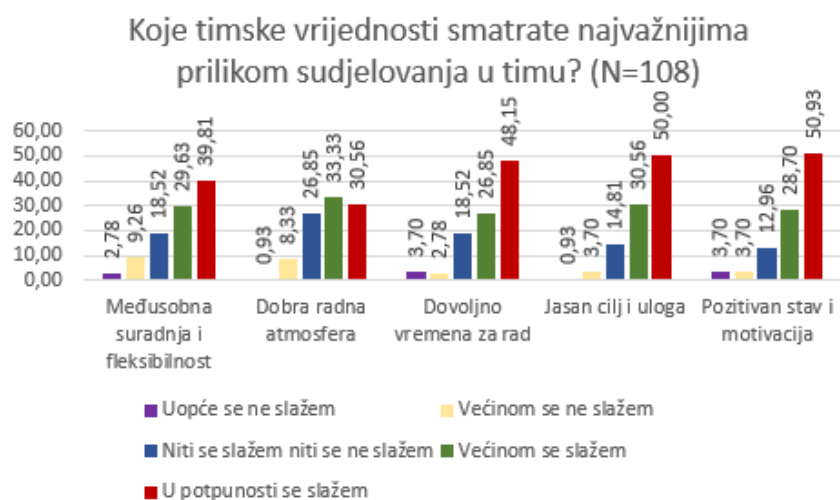
- Utvrđena statistički značajna razlika između ovih aspekata ( $Z = -2,829$ ,  $p = ,005$ ) ukazuje da su ispitanici lošu organizaciju među članovima češće doživljavali kao veći problem u usporedbi s lošom komunikacijom (prosječni rangovi: negativni = 30,19, pozitivni = 33,63).
3. Nepravedna raspodjela poslova – Loša organizacija među članovima
- Ova statistički značajna razlika ( $Z = -3,146$ ,  $p = ,002$ ) pokazuje da su ispitanici lošu organizaciju među članovima percipirali kao izraženiji tj. češći problem u usporedbi s nepravednom raspodjelom poslova (prosječni rangovi: negativni = 34,96, pozitivni = 40,24).

|  |                   | N   | Prosječni rang | Suma rangova | Z | p vrijednost |
|--|-------------------|-----|----------------|--------------|---|--------------|
| Nedostatak suradnje - Loša organizacija među članovima           | Negativni rangovi | 30  | 30,33          | 910,00       | - | <b>,020</b>  |
|  | Pozitivni rangovi | 42  | 40,90          | 1718,00      |   |              |
|  | Izjednačeni       | 36  |                |              |   |              |
|  | Ukupno            | 108 |                |              |   |              |
| Loša komunikacija - Loša organizacija među članovima             | Negativni rangovi | 21  | 30,19          | 634,00       | - | <b>,005</b>  |
|  | Pozitivni rangovi | 43  | 33,63          | 1446,00      |   |              |
|  | Izjednačeni       | 44  |                |              |   |              |
|  | Ukupno            | 108 |                |              |   |              |
| Manjak vremena - Loša organizacija među članovima                | Negativni rangovi | 28  | 37,41          | 1047,50      | - | <b>,089</b>  |
|  | Pozitivni rangovi | 45  | 36,74          | 1653,50      |   |              |
|  | Izjednačeni       | 35  |                |              |   |              |
|  | Ukupno            | 108 |                |              |   |              |
| Nepravedna raspodjela poslova - Loša organizacija među članovima | Negativni rangovi | 25  | 34,96          | 874,00       | - | <b>,002</b>  |
|  | Pozitivni rangovi | 51  | 40,24          | 2052,00      |   |              |
|  | Izjednačeni       | 32  |                |              |   |              |
|  | Ukupno            | 108 |                |              |   |              |
| Loša komunikacija - Nedostatak suradnje                          | Negativni rangovi | 37  | 37,73          | 1396,00      | - | <b>,874</b>  |
|  | Pozitivni rangovi | 38  | 38,26          | 1454,00      |   |              |



|   |                   |     |       |         |       |  |      |
|---|-------------------|-----|-------|---------|-------|--|------|
|   | Izjednačeni       | 33  |       |         |       |  |      |
|   | Ukupno            | 108 |       |         |       |  |      |
| Manjak vremena - Nedostatak suradnje                | Negativni rangovi | 26  | 33,85 | 880,00  |       |  |      |
|   | Pozitivni rangovi | 32  | 25,97 | 831,00  | -     |  | ,845 |
|   | Izjednačeni       | 50  |       |         | 0,195 |  |      |
|   | Ukupno            | 108 |       |         |       |  |      |
| Nepravедna raspodjela poslova - Nedostatak suradnje | Negativni rangovi | 26  | 33,65 | 875,00  |       |  |      |
|   | Pozitivni rangovi | 39  | 32,56 | 1270,00 | -     |  | ,188 |
|   | Izjednačeni       | 43  |       |         | 1,317 |  |      |
|   | Ukupno            | 108 |       |         |       |  |      |
| Nepravедna raspodjela poslova - Loša komunikacija   | Negativni rangovi | 25  | 27,32 | 683,00  |       |  |      |
|   | Pozitivni rangovi | 33  | 31,15 | 1028,00 | -     |  | ,160 |
|   | Izjednačeni       | 50  |       |         | 1,404 |  |      |
|   | Ukupno            | 108 |       |         |       |  |      |
| Nepravедna raspodjela poslova – Manjak vremena      | Negativni rangovi | 32  | 37,13 | 1188,00 |       |  |      |
|   | Pozitivni rangovi | 44  | 39,50 | 1738,00 | -     |  | ,146 |
|   | Izjednačeni       | 32  |       |         | 1,453 |  |      |
|   | Ukupno            | 108 |       |         |       |  |      |

Tablica 3. Wilcoxonov test (Vrste poteškoća s kojima su se ispitanici najčešće susretali prilikom sudjelovanja u timu)



Grafikon 18. Timske vrijednosti prilikom sudjelovanja u timu (Izvor: izrada autorice temeljem provedenog istraživanja)

Posljednji graf gdje su ispitanici morali ocijeniti timske vještine, kvalitete, vrijednosti te poteškoće s kojima su se suočavali jest graf 18. koji prikazuje timske vrijednosti. Potrebno je da ispitanici procjene važnost navedenih timskih vrijednosti prilikom sudjelovanja u timu. Prva navedena timska vrijednost jest međusobna suradnja i fleksibilnost članova tima, gdje je vidljivo da je najveći broj ispitanika dodijelio ocjenu 5 odnosno 39,81% ispitanika. Nešto manji broj ispitanika, odnosno 29,63% ispitanika dodijelili su ocjenu 4, a zatim slijedi ocjena 3 koju je dodijelilo 18,52% ispitanika. Sljedećih 9,26% ispitanika dodijelilo je ocjenu 2, a 2,78% ispitanika ocjenu 1.

Sljedeća timska vrijednost koju je bilo potrebno procijeniti jest dobra radna atmosfera prilikom sudjelovanja u timu, gdje je najveći broj ispitanika, odnosno 33,33% ispitanika dodijelilo ocjenu 4. Nadalje, 30,56% ispitanika dali su ocjenu 5 te 26,85% ispitanika ocjenu 3. Slijedi ocjena 2 koju je dodijelilo 8,33% ispitanika te posljednjih 0,93% ispitanik s ocjenom 1.

Sljedeće, timska vrijednost koju su ispitanici procijenili jest dovoljno vremena za rad gdje je jasno vidljivo da je najveći broj ispitanika, odnosno 48,15% ispitanika, dodijelio ocjenu 5, a 26,85% ispitanika dodjeljuje ocjenu 4. Nadalje, 18,52% ispitanika dodjeljuje ocjenu 3, a zatim slijedi ocjena 1 koju je dalo 3,70% ispitanika. Najmanji broj ispitanika, odnosno preostalih 2,78% ispitanika dodijelila su ocjenu 2.

Četvrta timska vrijednost koju je bilo potrebno ocijeniti jest jasan cilj i uloga, gdje se također može primijetiti da je najveći broj ispitanika dodijelio ocjenu 5, odnosno 50,00% studenata. Sljedeće, 30,56% ispitanika ovoj timskoj vrijednosti dodijelila su ocjenu 4, a 14,81% ispitanika ocjenu 3. Nadolazećih 3,70% ispitanika dodijelili su ocjenu 2, a 0,93% ispitanika dodijelio je ocjenu 1.

Posljednja timska vrijednost koja se ocjenjuje prilikom sudjelovanja u timu jest pozitivan stav i motivacija. Najveći broj ispitanika, odnosno 50,93% ispitanika izrazilo je svoje mišljenje ocjenom 5, a nakon toga slijedi 28,70% ispitanika s ocjenom 4. Nadalje, ocjenu 3 dodijelilo je 12,96% ispitanika, dok je jednak broj ispitanika dodijelio ocjenu 2 i 1, odnosno 3,70% ispitanika dodijelila su ocjenu 2, a također 3,70% ispitanika ocjenu 1.

Posljednje, Friedmanovim testom utvrđivalo se postojanje statistički značajne razlike između odgovora ispitanika po pitanju najvažnijih timskih vrijednosti prilikom sudjelovanja u timu. Iz rezultata ovog testa čiji rezultati su prikazani u Tablici 4. te s obzirom da je  $p < 0,05$  može se zaključiti kako postoji statistički značajna razlika između najvažnijih timskih vrijednosti prilikom sudjelovanja u timu.

|                                    | Prosječni rang | X <sup>2</sup> | p vrijednost |
|------------------------------------|----------------|----------------|--------------|
| Dobra radna atmosfera              | 2,59           |                |              |
| Dovoljno vremena za rad            | 3,14           |                |              |
| Jasan cilj i uloga                 | 3,24           | 20,93          | 0,000        |
| Pozitivan stav i motivacija        | 3,21           |                |              |
| Međusobna suradnja i fleksibilnost | 2,82           |                |              |

*Tablica 4. Friedmanov test (Najvažnije timske vrijednosti prilikom sudjelovanja u timu)*

Post hoc testovima, odnosno Wilcoxonovim testom rangova ispitivalo se između kojih aspekata tj. vrste najvažnijih timskih vrijednosti prilikom sudjelovanja u timu postoji statistički značajna razlika. Na temelju rezultata post hoc analize prikazanih u Tablici 5. može se uočiti kako je statistički značajna razlika utvrđena između slijedećih timskih vrijednosti prilikom sudjelovanja u timu:

1. Dovoljno vremena za rad – Međusobna suradnja i fleksibilnost
  - Wilcoxonov test pokazao je značajnu razliku između ovih aspekata timskih vrijednosti ( $Z = -2,037$ ,  $p = ,042$ ) s tim da su ispitanici češće isticali međusobnu suradnju i fleksibilnost kao važniju vrijednost u odnosu na dovoljno vremena za rad (prosječni rangovi: negativni = 26,60, pozitivni = 29,64).
2. Jasan cilj i uloga – Međusobna suradnja i fleksibilnost
  - Statistički značajna razlika između ova dva aspekta ( $Z = -2,840$ ,  $p = ,005$ ) ukazuje da su ispitanici skloniji smatrati međusobnu suradnju i fleksibilnost važnijima od jasnog cilja i uloge (prosječni rangovi: negativni = 25,37, pozitivni = 35,12).
3. Pozitivan stav i motivacija – Međusobna suradnja i fleksibilnost
  - Ova utvrđena statistički značajna razlika ( $Z = -2,321$ ,  $p = ,020$ ) pokazuje da su ispitanici više vrednovali međusobnu suradnju i fleksibilnost u odnosu na pozitivan stav i motivaciju (prosječni rangovi: negativni = 26,98, pozitivni = 30,93).
4. Dovoljno vremena za rad – Dobra radna atmosfera
  - Na temelju ove utvrđene statistički značajne razlike ( $Z = -2,196$ ,  $p = ,028$ ) može se reći da su ispitanici veću važnost pridavali dobroj radnoj atmosferi nego vremenu za rad (prosječni rangovi: negativni = 34,31, pozitivni = 34,60).
5. Jasan cilj i uloga – Dobra radna atmosfera
  - Postojanje statistički značajne razlike između ovih aspekata ( $Z = -3,889$ ,  $p = ,000$ ) ukazuje da su ispitanici doživljavali dobru radnu atmosferu kao značajno važnijom od jasnih ciljeva i uloge (prosječni rangovi: negativni = 28,77, pozitivni = 29,71).

6. Pozitivan stav i motivacija – Dobra radna atmosfera

- S obzirom na ovu utvrđenu statistički značajnu razliku ( $Z = -3,081$ ,  $p = ,002$ ) može se zaključiti kako su ispitanici ocijenili pozitivan stav i motivaciju važnijom od dobre radne atmosfere (prosječni rangovi: negativni = 33,58, pozitivni = 33,47).

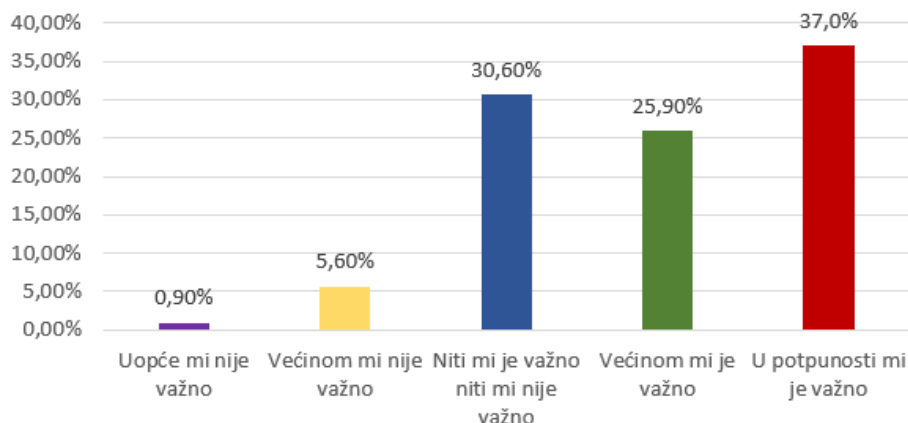
|   |                   | N   | Prosječni rang | Suma rangova | Z      | p vrijednost |
|---|-------------------|-----|----------------|--------------|--------|--------------|
| Dobra radna atmosfera -<br>Međusobna suradnja i<br>fleksibilnost          | Negativni rangovi | 39  | 35,01          | 1365,50      |        |              |
|   | Pozitivni rangovi | 31  | 36,11          | 1119,50      | -0,746 | ,456         |
|   | Izjednačeni       | 38  |                |              |        |              |
|   | Ukupno            | 108 |                |              |        |              |
| Dovoljno vremena za rad -<br>Međusobna suradnja i<br>fleksibilnost        | Negativni rangovi | 21  | 26,60          | 558,50       |        |              |
|   | Pozitivni rangovi | 35  | 29,64          | 1037,50      | -2,037 | <b>,042</b>  |
|   | Izjednačeni       | 52  |                |              |        |              |
|   | Ukupno            | 108 |                |              |        |              |
| Jasan cilj i uloga<br>- Međusobna suradnja i<br>fleksibilnost             | Negativni rangovi | 23  | 25,37          | 583,50       |        |              |
|   | Pozitivni rangovi | 39  | 35,12          | 1369,50      | -2,84  | <b>,005</b>  |
|   | Izjednačeni       | 46  |                |              |        |              |
|   | Ukupno            | 108 |                |              |        |              |
| Pozitivan stav i<br>motivacija -<br>Međusobna suradnja i<br>fleksibilnost | Negativni rangovi | 21  | 26,98          | 566,50       |        |              |
|   | Pozitivni rangovi | 37  | 30,93          | 1144,50      | -2,321 | <b>,020</b>  |
|   | Izjednačeni       | 50  |                |              |        |              |
|   | Ukupno            | 108 |                |              |        |              |
| Dovoljno vremena za rad -<br>Dobra radna atmosfera                        | Negativni rangovi | 24  | 34,31          | 823,50       |        |              |
|   | Pozitivni rangovi | 44  | 34,60          | 1522,50      | -2,196 | <b>,028</b>  |
|   | Izjednačeni       | 40  |                |              |        |              |
|   | Ukupno            | 108 |                |              |        |              |
| Jasan cilj i uloga<br>-Dobra radna atmosfera                              | Negativni rangovi | 13  | 28,77          | 374,00       |        |              |
|   | Pozitivni rangovi | 45  | 29,71          | 1337,00      | -3,889 | <b>,000</b>  |
|   | Izjednačeni       | 50  |                |              |        |              |
|   | Ukupno            | 108 |                |              |        |              |

|   |                   |     |       |         |        |             |
|---|-------------------|-----|-------|---------|--------|-------------|
| Pozitivan stav i motivacija - Dobra radna atmosfera   | Negativni rangovi | 19  | 33,58 | 638,00  |        |             |
|   | Pozitivni rangovi | 47  | 33,47 | 1573,00 | -3,081 | <b>,002</b> |
|   | Izjednačeni       | 42  |       |         |        |             |
|   | Ukupno            | 108 |       |         |        |             |
| Jasan cilj i uloga - Dovoljno vremena za rad          | Negativni rangovi | 30  | 27,50 | 825,00  |        |             |
|   | Pozitivni rangovi | 32  | 35,25 | 1128,00 | -1,100 | ,271        |
|   | Izjednačeni       | 46  |       |         |        |             |
|   | Ukupno            | 108 |       |         |        |             |
| Pozitivan stav i motivacija - Dovoljno vremena za rad | Negativni rangovi | 23  | 23,85 | 548,50  |        |             |
|   | Pozitivni rangovi | 25  | 25,10 | 627,50  | -0,416 | ,677        |
|   | Izjednačeni       | 60  |       |         |        |             |
|   | Ukupno            | 108 |       |         |        |             |
| Pozitivan stav i motivacija - Jasan cilj i uloga      | Negativni rangovi | 31  | 31,92 | 989,50  |        |             |
|   | Pozitivni rangovi | 30  | 30,05 | 901,50  | -0,33  | ,741        |
|   | Izjednačeni       | 47  |       |         |        |             |
|   | Ukupno            | 108 |       |         |        |             |

*Tablica 5. Wilcoxonov test rangova (Najvažnije timske vrijednosti prilikom sudjelovanja u timu)*

U nastavku će biti analizirana 3 pitanja u kojima su ispitanici trebali ocijeniti osobnu važnost određenih događaja prilikom timskog rada. Pitanja se odnose na važnost prepoznavanja osobnog truda i doprinosa u timu, na primanje iskrenih i kontinuiranih povratnih informacija o svom radu od drugih članova u timu te pruža li to velik značaj za osobni razvoj i rast cjelokupnog tima. Posljednje, ispituje se važnost ostvarenja kvalitetne komunikacije među članovima tima te utjecaj istih na ostvarenje ukupnih rezultata.

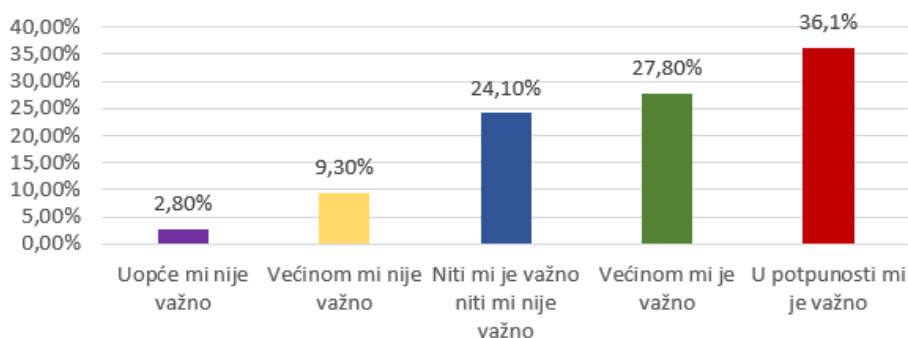
### Koliko Vam je važno da je Vaš trud i doprinos u timu prepoznat i cijenjen? (N=108)



Grafikon 19. Važnost prepoznavanja truda u timu (Izvor: izrada autorice temeljem provedenog istraživanja)

Važnost prepoznavanja osobnog truda i doprinosa u timu prikazana je na grafikonu broj 19. Najveći postotak ispitanika, odnosno 37% ispitanika je u potpunosti važno da je njihov trud i doprinos u timu prepoznat i cijenjen te ih slijedi 30,6% ispitanika kojima je niti važno, niti im nije važno da je njihov trud i doprinos u timu prepoznat i cijenjen. Sljedeće, 25,9% ispitanika procjenjuje kako im je većinom važno da je njihov trud i doprinos u timu prepoznat i cijenjen. Nešto manji postotak ispitanika, točnije njih 5,6% smatra da im većinom nije važno da je njihov trud i doprinos timu prepoznat i cijenjen, a preostalih 0,9% ispitanika odgovara da im to uopće nije važno.

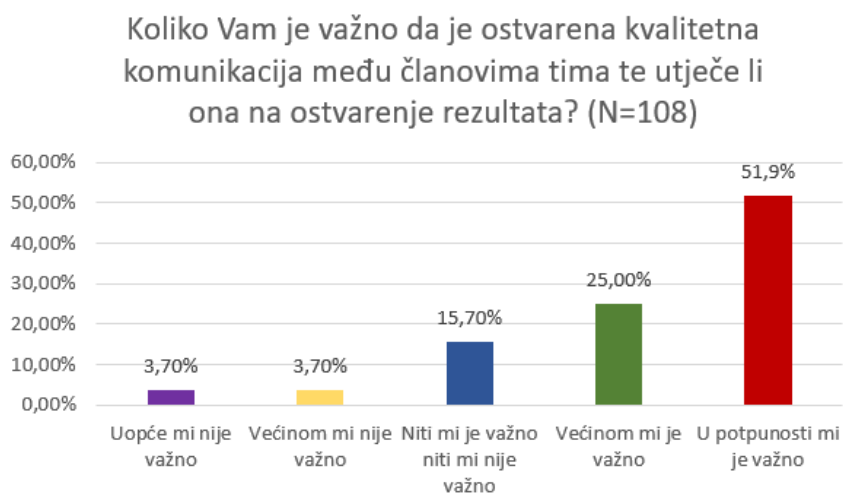
### Koliko Vam je važno da primite iskrene i kontinuirane povratne informacije o svom radu od članova tima te pružaju li one velik značaj za osobni razvoj i rast cjelokupnog tima? (N=108)



Grafikon 20. Važnost primanja povratnih informacija od članova tima (Izvor: izrada autorice temeljem provedenog istraživanja)

Na grafu 20. mogu se vidjeti dobiveni odgovori ispitanika koji su procjenjivali koliko im je važno da prime iskrene i kontinuirane povratne informacije o svom radu od ostalih članova

tima te pružaju li one velik značaj za osobni razvoj i rast cjelokupnog tima. 36,1% ispitanika u potpunosti je važno da prime iskrene i kontinuirane povratne informacije o svom radu od članova tima. Sljedećih 27,8% ispitanika odgovorilo je da im je većinom važno da prime iskrene i kontinuirane povratne informacije od ostalih članova tima, a 24,1% ispitanika smatra da im je to niti važno, niti im nije važno. Nadalje, 9,3% ispitanika većinom nije važno da prime iskrene i kontinuirane povratne informacije te posljednjih 2,8% smatra kako im to uopće nije važno.



*Grafikon 21. Važnost kvalitetne komunikacije među članovima tima (Izvor: izrada autorice temeljem provedenog istraživanja)*

Posljednji graf je graf broj 21. koji prikazuje važnost kvalitetne komunikacije među članovima tima te utjecaj kvalitetne komunikacije na ostvarenje cjelokupnog rezultata. Više od polovice ispitanika, točnije 51,9% ispitanika u potpunosti je važno da je ostvarena kvalitetna komunikacija među članovima unutar tima. U nastavku slijedi 25% ispitanika kojima je većinom važno da je ostvarena kvalitetna komunikacija među članovima tima te 15,7% ispitanika kojima je niti važno niti im nije važno je li ostvarena kvalitetna komunikacija. Jednak postotak ispitanika, odnosno 3,7% ispitanika odgovorilo je kako im većinom nije važno i da im uopće nije važno da je ostvarena kvalitetna komunikacija među članovima tima.

|  | M    | SD    |
|--|------|-------|
| Koliko često sudjelujete u timskom radu ili na zadacima/projektima na fakultetu?         | 3,18 | ,837  |
| Suradnja u timu doprinosi većoj kvaliteti osobnih rezultata.                             | 3,89 | ,941  |
| Suradnja u timu doprinosi većoj kvaliteti ostvarenih rezultata.                          | 4,02 | ,927  |
| Dobiveni rezultati rada u timu uspješniji su od onih koji su dobiveni samostalnim radom. | 3,70 | 1,070 |
| Moje vještine sudjelovanja u timu su vrlo visoke.  | 3,01 | 1,308 |
| Osjećam se ugodnije prilikom samostalnog rada.   | 3,55 | 1,139 |

|   |      |       |
|---|------|-------|
| Bilo mi je ugodno podijeliti svoje mišljenje i ideje sa članovima tima.   | 3,07 | 1,438 |
| Radna atmosfera prilikom suradnje u timu doprinosila je boljim rezultatima.                                       | 4,00 | 1,014 |
| Verbalna i neverbalna komunikacija između članova tima bila je usklađena i pomogla je u jasnoći dogovora članova. | 3,55 | 1,171 |
| Postižu se bolji radni rezultati ukoliko su članovi timskih zadataka u dobrim odnosima.                           | 4,31 | ,912  |

*Tablica 6. Osnovni deskriptivni parametri stavova ispitanika o timskom radu*

Tablica 6. prikazuje osnovne deskriptivne parametre stavova ispitanika o timskom radu koji su prikupljeni na temelju podataka iz ankete. U ovoj tablici prikazani su izračuni aritmetičkih sredina i standardnih devijacija svih pitanja iz anketnog upitnika. Što se tiče navedenih izračuna, aritmetička sredina je mjera koja se često naziva i srednjom vrijednošću te predstavlja prosječnu vrijednost nekog skupa podataka i daje uvid u središnju tendenciju podataka. Drugo, standardna devijacija prikazuje koliko su vrijednosti u nekom skupu podataka udaljene od aritmetičke sredine. Najveća prosječna vrijednost u Tablici 1. zabilježena je za izjavu "Postižu se bolji radni rezultati ukoliko su članovi timskih zadataka u dobrim odnosima" ( $M = 4,31$ ,  $SD = ,912$ ). To ukazuje na snažno slaganje ispitanika sa važnosti dobrih međuljudskih odnosa u timu za postizanje boljih rezultata.

Najmanja prosječna vrijednost je zabilježena za izjavu "Bilo mi je ugodno podijeliti svoje mišljenje i ideje sa članovima tima" ( $M = 3,07$ ,  $SD = 1,438$ ). Ovo pokazuje određenu suzdržanost ispitanika u dijeljenju svojih ideja i mišljenja unutar tima. Ove vrijednosti sugeriraju da su međuljudski odnosi u timu ključni za uspješan timski rad. Dobra dinamika među članovima tima potiče produktivnost i efikasnost. S druge strane, niža prosječna vrijednost u vezi s dijeljenjem ideja može ukazivati na potencijalne izazove poput nedostatka povjerenja među članovima tima ili straha od negativne ocjene.

Ukupno gledano, prosječne vrijednosti pokazuju pozitivan stav prema timskom radu, s prosjecima uglavnom iznad sredine skale ( $M = 3,00$ ). Najviše ocijenjene izjave odnose se na važnost timskih odnosa i učinka, dok su niže ocjene vezane uz individualne aspekte poput ugodnosti u dijeljenju osobnih mišljenja i ideja. Iako ispitanici prepoznaju koristi timskog rada, postoji prostor za poboljšanje u izgradnji sigurnijeg i poticajnog timskog okruženja.

|                         | M    | SD    |
|-------------------------|------|-------|
| Vještine i kvalitete    |      |       |
| Komunikacijske vještine | 3,98 | 1,111 |
| Tehničke vještine       | 3,95 | 1,017 |
| Organizacijske vještine | 4,15 | ,945  |



|                                    |      |       |
|------------------------------------|------|-------|
| Kreativnost                        | 4,12 | 1,002 |
| Vodstvo                            | 4,09 | 1,055 |
| Poteškoće                          |      |       |
| Loša organizacija među članovima   | 3,55 | 1,131 |
| Nedostatak suradnje                | 3,82 | 1,092 |
| Loša komunikacija                  | 3,84 | ,997  |
| Manjak vremena                     | 3,79 | 1,223 |
| Nepravedna raspodjela poslova      | 3,98 | 1,192 |
| Timske vrijednosti                 |      |       |
| Međusobna suradnja i fleksibilnost | 3,94 | 1,096 |
| Dobra radna atmosfera              | 3,84 | ,987  |
| Dovoljno vremena za rad            | 4,13 | 1,051 |
| Jasan cilj i uloga                 | 4,25 | ,908  |
| Pozitivan stav i motivacija        | 4,19 | 1,045 |

*Tablica 7. Osnovni deskriptivni parametri stavova ispitanika o vještinama i kvalitetama, poteškoćama kod timskog rada te timskih vrijednostima*

Tablica 7. prikazuje osnovne deskriptivne parametre stavova ispitanika za najvažnije vještine i kvalitete, najučestalije poteškoće te najvažnije timske vrijednosti prilikom timskog rada. Može se uočiti kako su ispitanici za najvažnije vještine i kvalitete sa najvećom prosječnom vrijednosti ocijenili organizacijske vještine ( $M = 4,15$ ,  $SD = ,945$ ) dok je najmanja prosječna vrijednost zabilježena za tehničke vještine ( $M = 3,95$ ,  $SD = 1,017$ ) iako i dalje relativno visoka. Drugim riječima, ispitanici smatraju da organizacijske vještine igraju ključnu ulogu u timskom radu, dok tehničke vještine nisu naglašene u istoj mjeri, što može sugerirati fokus na koordinaciji i upravljanju zadacima unutar tima.

Za najučestalije poteškoće prilikom timskog rada najveća prosječna vrijednost zabilježena je za nepravednu raspodjelu poslova ( $M = 3,98$ ,  $SD = 1,192$ ) koja predstavlja najveći izazov u timskom radu. Nasuprot tome, najmanja prosječna vrijednost je zabilježena za lošu organizaciju među članovima tima ( $M = 3,55$ ,  $SD = 1,131$ ). S obzirom na ove prosječne vrijednosti može se reći da najveći problem prema ispitanicima kod timskog rada jest nepravedna raspodjela poslova, što može negativno utjecati na motivaciju i efikasnost. Loša organizacija nije doživljena kao toliko značajan problem, a to ukazuje da postoji opća sposobnost za učinkovito planiranje.

Što se tiče timskih vrijednosti, najveću prosječnu vrijednost imaju jasan cilj i uloga ( $M = 4,25$ ,  $SD = ,908$ ) dok najmanju prosječnu vrijednost ima dobra radna atmosfera ( $M = 3,84$ ,  $SD = ,987$ ). Ispitanici visoko cijene jasno definirane ciljeve i uloge unutar tima, dok je radna atmosfera manje naglašena, ali i dalje važna za uspješnost timskih rezultata.

Može se reći da je najveći prioritet stavljen na jasne ciljeve, organizacijske vještine i pravednu raspodjelu poslova. Iako su tehničke vještine i dobra atmosfera niže ocijenjene, to ne umanjuje njihovu važnost za uspješan timski rad.

## 6.2. Razlika između spolova što se tiče učestalosti sudjelovanja u timskom radu ili u izvršavanju timskih zadataka/projekata na fakultetu

Prvo istraživačko pitanje jest: „Postoji li razlika između spolova što se tiče učestalosti sudjelovanja u timskom radu ili izvršavanju timskih zadataka/projekata na fakultetu?“ Za analizu ovog istraživačkog pitanja u obradu su uvrštena dva pitanja iz anketnog upitnika Povezanost kvalitete timskog rada i ostvarenih rezultata. U obradu je uvršteno prvo i četvrto pitanje iz ankete, čiji je sadržaj:

- Kojeg ste spola?
- Koliko često sudjelujete u timskom radu ili na zadacima/projektima na fakultetu?

Sukladno s navedenim, ovo istraživačko pitanje usmjereno je na ispitivanje razlika između spolova što se tiče učestalosti sudjelovanja u timskom radu ili u izvršavanju timskih zadataka/projekata na fakultetu. Za analizu ovog istraživačkog pitanja upotrijebljen je Mann Whitney U test jer su ispitanici ovog istraživanja bili podijeljeni u dvije nezavisne skupine. Ovaj test je ne parametarski test koji se koristi kada se želi napraviti usporedba dvije nezavisne skupine na temelju kontinuiranih i ordinalnih podataka odnosno jedne zavisne varijable. Mann Whitney U test provjerava postoji li statistički značajna razlika u učestalosti sudjelovanja u timskom radu između spolova.

Polazeći od glavnog istraživačkog pitanja, formulirana je prva hipoteza ovog istraživanja, koja glasi:

H1: Ne postoji značajna statistička razlika između spolova što se tiče učestalosti sudjelovanja u timskom radu ili u izvršavanju timskih zadataka/projekata na fakultetu.

|  | Spol   | N  | Prosječni rang | Suma rangova | Mann Whitney U | p vrijednost |
|--|--------|----|----------------|--------------|----------------|--------------|
| Koliko često sudjelujete u timskom radu ili na zadacima/projektima na fakultetu? | Ž      | 67 | 52,51          | 3518,00      | 1240,000       | ,366         |
|  | M      | 41 | 57,76          | 2368,00      |                |              |
|  | Ukupno |    | 108            |              |                |              |

Tablica 8. Rezultati Mann Whitney U testa

Ispitanici su podijeljeni u dvije nezavisne skupine, odnosno na spol, ženski i muški. Što se tiče zavisne varijable, nju predstavljaju odgovori na pitanje iz ankete: „Koliko često sudjelujete u timskom radu ili na zadacima/projektima na fakultetu?“. Tablica 8. prikazuje spol ispitanika, ukupan broj ispitanika, prosječni rang, sumu rangova, Mann Whitney U test te p vrijednost, odnosno rezultate Mann Whitney U testa.

Ovaj test upotrijebljen je kako bi se ispitala prva postavljena hipoteza ovog istraživanja (H1) koja je nulta hipoteza. Koristi se nulta hipoteza kako bi se testiralo postoji li stvarna razlika između grupa, odnosno da ne postoji značajna razlika između spolova u učestalosti sudjelovanja u timskom radu ili izvršavanju timskih zadataka/projekata na fakultetu.

Budući da je p vrijednost  $> 0,05$ , može se zaključiti kako ne postoji statistički značajna razlika između spolova u učestalosti sudjelovanja u timskom radu ili na zadacima/projektima na fakultetu. Dobivenim rezultatima Mann Whitney U testa, može se zaključiti da se postavljena hipoteza H1 prihvaća.

Poghosyan L. i sur. (2022.) proveli su istraživanje u kojem se željelo saznati kako spol i profesija utječu na timski rad i zadovoljstvo poslom među liječnicima i medicinskim sestrama. U istraživanju je sudjelovalo 186 liječnika, od kojih je 75 ženskog spola, a 105 muškog spola. Uz njih, sudjelovalo je i 387 medicinskih sestara, od kojih su 364 žene, a 31 muškarac. Istraživanje je provedeno u New Yorku, a cilj je bio ispitati kako spol i profesija utječu na timski rad, zadovoljstvo poslom te interakciju spola i profesije. Došlo se do zaključka da profesija unaprjeđuje odnos između spola, timskog rada i zadovoljstva poslom te da su muški ispitanici medicinskih sestara zadovoljniji poslom, dok su žene liječnice zadovoljnije od muških liječnika. Razlike timskog rada između muškaraca i žena unutar iste profesije su minimalne, a spol sam po sebi nije dovoljan za objašnjenje razlika u timskom radu i zadovoljstvu poslom. Iako se ovo istraživanje metodološki razlikuje od promatranog istraživanja o razlikama između spolova što se tiče sudjelovanja u timskim zadacima/projektima na fakultetu, oba istraživanja dolaze do zaključka da ne postoje značajne razlike između spolova što se tiče sudjelovanja u timskom radu. Isto tako, oba istraživanja koriste metodološki kvantitativne metode te naglašavaju važnost dodatnih faktora osim spola koji mogu utjecati na timski rad. Iako se došlo do zaključka da spol ne igra ključnu ulogu u učestalosti sudjelovanja u timskom radu, ovaj članak ističe da profesija može oblikovati način na koji spol utječe na iskustvo timskog rada i zadovoljstvo poslom.

Plaza-Angulo J.J. i Lopez-Toro A.A. (2024.) proveli su istraživanje kojem je cilj bio usporediti samoprocjenu vještina ispitanika kao što su timski rad, etička svijest i komunikacija te analizirati postoji li spolna razlika. Uz to, željelo se ispitati kako sudjelovanje u volonterskoj aktivnosti utječe na razvoj vještina te ima li i sam spol utjecaj na to sudjelovanje i percepciju

stečenih vještina. Ispitanici su bili studenti poslovne administracije i menadžmenta sa Sveučilišta u Malagi, odnosno 210 studenata od kojih je 96 sudjelovalo u volonterskoj aktivnosti, a 114 nije sudjelovalo. Nakon provedenog istraživanja, došlo se do zaključka da su žene sklonije sudjelovanju u volonterskim aktivnostima, a muškarci su imali nižu percepciju vlastitih vještina. Dodatno, žene koje su sudjelovale u volonterskim aktivnostima imale su višu percepciju svojih vještina, dok kod muškaraca volontiranje nije imalo statistički utjecaj na percepciju vještina. Oba istraživanja prikazuju rodne razlike u timskom radu i percepciji vještina, ali se ovo fokusira na analizu volontiranja. Međutim, može se vidjeti razlika u rezultatima gdje ovaj znanstveni članak prikazuje da žene bolje procjenjuju svoje timske vještine kada sudjeluju u volonterskim aktivnostima, a u istraživanju što se tiče razlike spolova u učestalosti sudjelovanja na timskim zadacima/projektima na fakultetu pokazuje da ne postoje spolne razlike u učestalosti sudjelovanja.

### **6.3. Razlika u stavovima ispitanika između uspješnosti rezultata rada u timu i uspješnosti rezultata samostalnog rada**

Sljedeće istraživačko pitanje jest: „Postoji li razlika među ispitanicima što se tiče osjećaja ugodnosti prilikom samostalnog rada u odnosu na osjećaj ugodnosti tijekom timskog rada kada je potrebno podijeliti vlastito mišljenje i ideje sa članovima tima?“ Za analizu ovog istraživačkog pitanja u obradu su uključena dva pitanja iz anketnog upitnika, a to su sedmo i deseto pitanje, čiji je sadržaj:

- Dobiveni rezultati rada u timu uspješniji su od onih koji su dobiveni samostalnim radom.
- Bilo mi je ugodno podijeliti svoje mišljenje i ideje sa članovima tima.

Prema tome, u ovom poglavlju želi se ispitati postoji li razlika u stavovima ispitanika između uspješnosti rezultata u timu i uspješnosti rezultata samostalnog rada. Za analizu ovog istraživačkog pitanja korišten je hi kvadrat zato što testira povezanost između kategoriziranih varijabli te se na taj način može utvrditi postoji li značajna razlika u odgovorima između samostalnog i timskog rada s obzirom na osjećaj ugodnosti kada je potrebno podijeliti vlastito mišljenje i ideje s ostalim članovima tima.

U skladu s glavnim istraživačkim pitanjem, postavljena je druga hipoteza ovog istraživanja, koja glasi:

H2: Postoji statistički značajna razlika u stavovima ispitanika između uspješnosti rezultata rada u timu i uspješnosti rezultata samostalnog rada. Većina ispitanika smatra da su rezultati timskog rada uspješniji od rezultata samostalnog rada.

Ugodnost dijeljenja mišljenja i ideja sa članovima tima povezana je i s važnošću komunikacije u timu te su ispitanici ocijenili da je kvalitetna komunikacija ključna za uspjeh samog tima. Također, oni koji su imali pozitivna iskustva u timovima češće su se osjećali ugodno pri izražavanju mišljenja. Ispitanici koji su se u prošlosti susreli s nekim preprekama u komunikaciji ili nisu imali podršku od tima, oni su iskazali veći sram pri dijeljenju vlastitih ideja. Također, ispitanici koji su odgovorili da radna atmosfera u timu značajno utječe na njihovu spremnost utječe na to da se aktivno uključe u raspravu, a oni koji su odgovorili da je timska atmosfera bila dobra, osjećali su se sigurnije prilikom dijeljenja mišljenja s ostalim članovima u timu. Rezultati također pokazuju da je većini ispitanika izuzetno važno dobivati iskrene i kontinuirane povratne informacije od ostalih članova tima. Oni koji nisu dobivali iskrene i kontinuirane povratne informacije od svojih članova tima osjećali su da njihovo mišljenje nije cijenjeno te su upravo zbog toga rjeđe izražavali svoje mišljenje i ideje u timu.

|                                  | Uočeni N | $\chi^2$ | p vrijednost |
|----------------------------------|----------|----------|--------------|
| Uopće se ne slažem               | 2        |          |              |
| Većinom se ne slažem             | 13       |          |              |
| Niti se slažem niti se ne slažem | 31       | 33,481   | ,000         |
| Većinom se slažem                | 31       |          |              |
| U potpunosti se slažem           | 31       |          |              |
| Ukupno                           | 108      |          |              |

*Tablica 9. Rezultati hi kvadrat testa*

Za ispitivanje druge postavljene hipoteze ovog istraživanja upotrijebljen je hi kvadrat test čiji rezultati su prikazani u Tablici 9. Ovdje se testira povezanost između kategoriziranih varijabli, odnosno tvrdnja na koje su ispitanici trebali odgovoriti u anketi. Te kategorizirane varijable su: uopće se ne slažem, većinom se ne slažem, niti se slažem niti se ne slažem, većinom se slažem i u potpunosti se slažem.

Na temelju frekvencija odgovora ispitanika na tvrdnju "Dobiveni rezultati rada u timu uspješniji su od onih koji su dobiveni samostalnim radom" može se uočiti kako se većina ispitanika većinom slaže (N = 31) i u potpunosti slaže sa ovom tvrdnjom (N = 31) dok se manji broj ispitanika većinom (N = 13) i uopće ne slaže sa ovom tvrdnjom (N = 2). S obzirom na utvrđenu p vrijednost ( $p < 0,05$ ) može se zaključiti kako postoji statistički značajna razlika

između stavova ispitanika da su dobiveni rezultati rada u timu uspješniji od onih koji su dobiveni samostalnim radom.

Hipoteza (H2) predstavlja alternativnu hipotezu jer postavlja pretpostavku da postoji statistički značajna razlika između stavova ispitanika u vezi s uspješnošću timskog rada i samostalnog rada. Koristi se kada se želi potvrditi postojanje razlike, a dobivenim rezultatom hi kvadrat testa može se zaključiti da se postavljena hipoteza H2 prihvaća.

Walton J. i Gilbert S. B. (2022.) proveli su istraživanje u kojem je sudjelovalo 117 ispitanika podijeljenih u 39 timova u SAD-u. Cilj im je bio istražiti kako povratne informacije na razini tima, na razini pojedinca ili kombinacije oba utječu na timsku izvedbu zadataka. Također, željeli su utvrditi koja razina povratnih informacija daje najbolje rezultate u timu, a htjeli su i pomoći dizajnerima korisničkog sučelja kako bi razvili sustav koji podržava učinkovitu timsku suradnju u virtualnim okruženjima. Kao zaključak ovog istraživanja, može se navesti da nije pronađena značajna razlika između individualnih povratnih informacija i ostalih vrsta povratnih informacija te je ključno da se timove ne preoptereći informacijama jer previše povratnih informacija dovodi do usporenja procesa donošenja kvalitetnih odluka. Isto tako, sudionici koji su primali samo povratne informacije od tima brže su izvršavali svoje zadatke u usporedbi s onima koji su primali kombinirane povratne informacije te se sukladno s time preporučuje dizajnerima virtualnih okruženja da primjenjuju timske razine povratnih informacija umjesto kombiniranih kako bi se osigurala optimalna izvedba. Može se zaključiti kako oba istraživanja analiziraju timski rad i individualni rad te pokušavaju utvrditi koji je pristup bolji i učinkovitiji. Istraživanje o stavovima ispitanika između uspješnosti rezultata rada u timu i samostalnog rada se fokusira na percepciju ispitanika o radu u timu putem ankete, a istraživanje Walton J. i Gilbert S. B.-a analizira stvarnu izvedbu timova u zadacima s različitim vrstama povratnih informacija te njihovo istraživanje ukazuje na subjektivnost ispitanika pri doživljavanju timskog rada uspješnim. Navedena dva nalaza mogu biti povezana na način da ispitanici možda precjenjuju timski rad jer ne vide probleme s preopterećenjem informacija.

Smith K. E. i sur. (2025.) proveli su istraživanje u kojem je cilj bio ispitati kako nepovoljna iskustva u djetinjstvu utječu na donošenje odluka te mijenja li djetinjstvo koje je obilježeno nesigurnostima način na koji pojedinci ocjenjuju nagrade i rizike u budućnosti. Uz to, cilj je razjasniti mehanizme kroz koje dječje nepovoljne situacije oblikuju kasnije ponašanje i donošenje odluka. Istraživanje je provedeno globalno, a istraživači dolaze sa fakulteta iz SAD-a te je analizirano 82 istraživanja koja su se bavila dječjim nepovoljnim iskustvima i donošenjem odluka. Ovim istraživanjem zaključilo se da djeca koja su prošla kroz nepovoljne uvjete češće izbjegavaju rizične situacije te manje cijene dobivene nagrade. Također, nepovoljna iskustva kod djece mijenjaju sposobnost prepoznavanja i vrednovanja signala iz okoline u budućnosti. Ovo istraživanje je povezano s istraživanjem o stavovima ispitanika

između uspješnosti rezultata rada u timu i samostalnog rada na način da se u oba slučaja istražuje kako ljudi donose odluke i vrednuju uspjeh u različitim kontekstima. Istraživanje Smith K. E. fokusira se na psihološke mehanizme donošenja odluka kod osoba kojima su se dogodila neka nepovoljna iskustva prilikom djetinjstva. Kada bi se analizirala sklonost timskom ili individualnom radu u kontekstu iskustva iz djetinjstva, moglo bi se vidjeti kako rani stres utječe na preferencije za rad u timu ili samostalno.

#### **6.4. Povezanost između važnosti iskrenih i kontinuiranih povratnih informacija o svom radu od članova tima i važnosti ostvarene kvalitetne komunikacije među članovima tima**

Istraživačko pitanje na temelju kojeg se radi analiza jest: „Postoji li razlika između važnosti primanja iskrenih i kontinuiranih informacija te važnosti ostvarivanja kvalitetne komunikacije među članovima tima?“ Prilikom analize ovog istraživačkog pitanja, korišteno je 18. i 19. pitanje iz ankete Povezanost kvalitete timskog rada i ostvarenih rezultata. Sadržaj tih pitanja glasi:

- Koliko Vam je važno da primite iskrene i kontinuirane povrate informacije o svom radu od članova tima te pružaju li one velik značaj za osobni razvoj i rast cjelokupnog tima?
- Koliko Vam je važno da je ostvarena kvalitetna komunikacija među članovima tima te utječe li ona na ostvarenje rezultata?

Slijedom toga, želi se ispitati postoji li povezanost između važnosti iskrenih i kontinuiranih povratnih informacija o svom radu od članova tima i važnosti ostvarene kvalitetne komunikacije među članovima tima. Kako bi se to ispitalo, koristi se korelacijska analiza jer se želi istražiti odnos dvije kontinuirane varijable. Ako je korelacija značajna, znači da su obje varijable povezane, a ako nije značajna znači da varijable nisu povezane.

Prema tome, postavlja se treća hipoteza ovog istraživanja:

H3: Postoji statistički značajna pozitivna povezanost između važnosti iskrenih i kontinuiranih povratnih informacija o svom radu od članova tima i važnosti ostvarene kvalitetne komunikacije među članovima tima.

Povratna informacija ima ključnu ulogu u timskom radu jer omogućuje svim članovima tima da prilagode svoje ponašanje, poprave moguće nedostatke te razviju potrebne vještine. Rezultati provedene ankete pokazuju da većina ispitanika smatra da su povratne

informacije od ostalih članova tima iznimno važne za njihov osobni razvoj i timsku učinkovitost. Visok postotak studenata većinom se ili u potpunosti slaže s izjavom da im je važno dobivati iskrene i kontinuirane povratne informacije od ostalih članova tima, a time se može zaključiti da studenti prepoznaju važnost povratne informacije prilikom sudjelovanja u timskom radu te da ga koriste kako bi poboljšali kvalitetu timskih rezultata. Preostali dio ispitanika, odnosno studenata, koji su odgovorili neutralno ili da im nije važno primiti iskrene i kontinuirane povratne informacije od članova tima, oni izražavaju nezadovoljstvo primanja tih informacija. To se može dogoditi zbog neprimjerenog načina davanja povratne informacije te to može izazvati nesigurnost ili smanjenu motivaciju kod pojedinih članova tima. Uz to, neke od povratnih informacija mogu biti nepotrebne i članovi tima ih mogu doživjeti subjektivno, dok neki ispitanici mogu imati strah od negativnih povratnih informacija zbog mogućnosti kritiziranja ili nepoštovanja njihovog mišljenja i ideja. Ispitanici koji su ostvarili kvalitetnu komunikaciju među članovima tima, češće su smatrali korisnima povratne informacije, a oni koji su imali negativna iskustva s ostvarenom komunikacijom u timu, oni su dali neutralne odgovore ili imali negativne stavove prema povratnim informacijama.

|  |                        | Važnost iskrenih i kontinuiranih povratnih informacije o svom radu od članova tima | Važnost ostvarene kvalitetne komunikacija među članovima tima |
|--|------------------------|--|---|
| Važnost iskrenih i kontinuiranih povratnih informacije o svom radu od članova tima | Koeficijent korelacije | 1,000  | ,577**  |
|  | p vrijednost           |  | ,000  |

*Tablica 10. Rezultati korelacijske analize*

Kako bi se ispitala treća postavljena hipoteza ovog istraživanja provedena je korelacijska analiza čiji rezultati su prikazani u Tablici 10. Koristila se linearna korelacijska analiza uz korištenje Pearsonovog koeficijenta korelacije, jer se želi prikazati odnos dvije kontinuirane varijable, što bi značilo da su povezane i imaju istu vrstu podataka. Ova analiza daje mogućnost prikaza u kojoj mjeri povećanje važnosti primanja iskrenih i kontinuiranih informacija može biti povezano sa povećanjem važnosti ostvarivanja kvalitetne komunikacije među članovima tima.

Na temelju utvrđenih rezultata korelacijske analize ( $r = 0,577$ ,  $p < 0,05$ ) može se vidjeti kako postoji statistički značajna pozitivna povezanost između važnosti iskrenih i kontinuiranih povratnih informacije o svom radu od članova tima i važnosti ostvarene kvalitetne komunikacije među članovima tima. Drugim riječima, što je ispitanicima važnija ostvarena kvalitetna



komunikacija među članovima tima to su im važnije iskrene i kontinuirane povratne informacije o svom radu od članova tima.

Hipoteza (H3) jest alternativna hipoteza jer tvrdi da postoji značajna povezanost važnosti iskrenih i kontinuiranih povratnih informacija od članova tima i važnosti kvalitetne komunikacije među članovima tima. Dobivenim rezultatom korelacijske analize može se zaključiti da se postavljena hipoteza H3 prihvaća.

Ruwe T. i Mayweg-Paus E. (2023.) proveli su istraživanje u kojem je sudjelovalo 98 njemačkih studenata učiteljskih fakulteta, a ispitanici su većinom bili studenti preddiplomskih studija. Cilj istraživanja bio je ispitati utjecaj različitih davatelja povratnih informacija na motivaciju studenata, emocije koje se javljaju prilikom primanja povratnih informacija, samoučinkovitost te percepciju davanja povratnih informacija. Pod različite davatelje povratnih informacija stavili su umjetnu inteligenciju, edukatore i utjecaj vršnjaka. Došlo se do zaključka da je umjetna inteligencija percipirana kao najpouzdaniji davatelj povratnih informacija jer studenti vjeruju da se na taj način pružaju objektivne povratne informacije u usporedbi s ljudima odnosno edukatorima i vršnjacima. Također, nije se pronašla poveznica između vrste davatelja povratnih informacija i jezika koji se koristi zato što nije bilo značajne razlike u personaliziranom jeziku ovisno o tome tko je bio davatelj povratnih informacija. Može se zaključiti kako oba istraživanja ispituju važnost povratnih informacija te koriste kvantitativne metode analize podataka, ali u različitom kontekstu. Također, oba istraživanja naglašavaju koliko su povratne informacije važne u akademskom smislu. Istraživanje o povezanosti između važnosti iskrenih i kontinuiranih povratnih informacija o svom radu od članova tima i važnosti ostvarene kvalitetne komunikacije među članovima tima pokazuje da kvalitetna timska komunikacija poboljšava pogled na povratne informacije, a istraživanje Ruwe T. i Mayweg-Paus E. pokazuje da studenti više vjeruju umjetnoj inteligenciji nego ljudima kada je riječ o povratnim informacijama koje su stručne. Najvažnija poveznica ovih istraživanja jest doživljaj koristi povratnih informacija od ostalih članova tima te se dolazi do zaključka da studenti koji doživljavaju komunikaciju ili izvor povratnih informacija pouzdanim, oni ih bolje prihvaćaju i koriste u budućnosti.

Sembey R. i sur. (2024.) proveli su istraživanje nad 38 drugih relevantnih istraživanja kako bi se ispitale trenutne prakse, alati te učinkovitost današnje tehnologije na davanje povratnih informacija studentima. Cilj ovog istraživanja bio je analizirati koje se tehnologije koriste u visokom obrazovanju koje omogućuju procjenu i davanje povratnih informacija, zatim istražiti učinkovitost tih tehnologija i alata te prepoznati moguće probleme i smjernice za istraživanje u budućnosti. Rezultati koji su se dobili ovim istraživanjem jest to da se umjetna inteligencija smatra dobrim sustavom za davanje povratnih informacija zbog svoje objektivnosti, zatim da Learning Analytics dominira u istraživanjima, a da je virtualna i proširena

stvarnost najmanje zastupljena. Učinkovitost tehnologija koje su se procjenjivale napravljeno je kroz tri pristupa, a to su uspješnost studenta, performanse alata i percepcija studenta odnosno zadovoljstvo povratnim informacijama i osjećaj korisnosti. Oba istraživanja ispituju važnost i učinkovitost povratnih informacija, ali istraživanje Sembey R. i sur. analizira učinkovitost različitih tehnologija za davanje povratnih informacija. Najvažniji zaključak oba istraživanja jest da shvaćanje povratnih informacija utječe na njihovu učinkovitost, bez obzira dolaze li te povratne informacije od članova tima ili od umjetne inteligencije.

## 7. Metodološka ograničenja istraživanja

U ovom istraživanju pojavljuje se nekoliko ograničenja koja se pokušavaju smanjiti ili ukloniti i poboljšati u budućnosti. Samo istraživanje provedeno je na uzorku od 108 ispitanika, odnosno isključivo studenata Fakulteta organizacije i informatike te je upravo to jedno od glavnih ograničenja zato što su ispitanici studenti samo jednog fakulteta. Upravo zbog toga, rezultati istraživanja na drugim fakultetima ili u poslovnim organizacijama možda bi bili potpuno drugačiji. Osim toga, podaci su prikupljeni putem online ankete što može dovesti do odgovaranja na pitanja bez razmišljanja ili slučajno krivo označenog odgovora. Isto tako, postoji mogućnost da ispitanici nisu bili iskreni prilikom ispunjavanja ankete te je zbog toga upitna objektivnost dobivenih odgovora. Važno je naglasiti i da svaki student Fakulteta organizacije i informatike ima različito mišljenje, stav prema određenim situacijama te više ili manje iskustva u sudjelovanju na timskim zadacima/projektima na fakultetu. Ispitanici u dobnoj skupini od 18 do 20 godina neće imati ista razmišljanja i iskustva kao studenti u dobnoj skupini od 24 do 26 godina ili sa 27 i više godina.

Sljedeće, korištenje anketnog upitnika kao istraživačkog alata ne omogućuje dublje razumijevanje pojedinačnih iskustava i prave dinamike timskog rada jer se ispitanici oslanjaju na subjektivne dojmove prilikom odgovaranja na pitanja iz ankete. Anketa omogućava kvantitativnu analizu rezultata, ali ne pruža uvid u specifične emocije, događaje i međuljudske odnose koji se događaju u praksi i oblikuju samu suradnju u timu. Za kvalitetnije dodatno istraživanje bilo bi dobro koristiti intervju ili studiju slučaja koji bi dali bolji uvid u faktore koji utječu na kvalitetu komunikacije unutar tima. U ovom istraživanju sudjelovalo je ukupno 108 ispitanika, od kojih je 62% bilo ženskog spola, a 38% muškog spola. Iz ovoga se može vidjeti da prilikom istraživanja ne postoji jednak broj ženskih i muških ispitanika, što također ne daje potpuno relevantne rezultate istraživanja.

## 8. Mogućnost primjene rezultata istraživanja

Rezultati ovog istraživanja mogu se primijeniti u različitim obrazovnim institucijama, poslovnim organizacijama i obiteljskim poduzećima. S obzirom na dobivene podatke i rezultate, moguće je oblikovati strategije za poboljšanje timske komunikacije zbog čega bi se povećala produktivnost i uspješnost samog timskog rada. Ovi rezultati posebno su primjenjivi za menadžere, voditelje timova te osobe koje nastoje poboljšati suradnju unutar svojih organizacija uz pomoć kvalitetne i otvorene komunikacije.

Osim u formalnim radnim okruženjima, rezultati ovog istraživanja mogu se primijeniti i u obiteljskom poduzetništvu jer upravo tamo kvalitetna komunikacija ima ključnu ulogu u donošenju odluka. Osim za donošenje odluka, kvalitetna komunikacija važna je i za održavanje skladnih poslovnih odnosa koji su povezani s privatnim odnosima, a isto tako i za upravljanje razlikama između generacija. U obiteljskim poduzećima posebna pažnja bi se posvećivala jačanju međusobnog povjerenja, što kvalitetnijeg razumijevanja informacija među članovima obitelji i ostalim zaposlenicima. U obiteljskim poduzećima često dolazi do nesuglasica zbog preklapanja osobnih i poslovnih odnosa, a to se može smanjiti i popraviti uvođenjem redovitih sastanaka tima, razvojem otvorene i jasne komunikacije, korištenjem povratnih informacija u svrhu poboljšanja, kombiniranjem verbalne i neverbalne komunikacije, rješavanje eventualnih sukoba na jednostavan način, korištenjem digitalnih alata za unapređenje timske komunikacije i slično. Obiteljska poduzeća mogu organizirati radionice i edukacije te promovirati dobru praksu kroz poslovne konferencije i savjetovanja. Također, dodatnu pomoć u ostvarivanju ovih ideja može dati suradnja s vanjskim savjetnicima i stručnjacima.

U ovom istraživanju vidljive su konkretne smjernice za poboljšanje komunikacije u obiteljskim poduzećima, ali isto tako ovo istraživanje može poslužiti kao temelj za buduće analize koje bi uključivale širu populaciju ispitanika i neke dodatne varijable. Te dodatne varijable mogu biti utjecaj hijerarhijskih odnosa, utjecaj generacijskih razlika te utjecaj kulturnih čimbenika. Uz pomoć tih varijabli stekao bi se bolji uvid u kvalitetu komunikacije u različitim poslovnim okruženjima te bi se time dodatno unaprijedile strategije upravljanja timovima u organizacijama.

## 9. Zaključak

Timski rad predstavlja ključan faktor uspjeha u poslovanju, obrazovanju i istraživačkim projektima. Upravo zbog toga, cilj ovog istraživanja bio je istražiti kako kvaliteta komunikacije unutar tima utječe na ostvarene rezultate te kako pojedinci shvaćaju važnost suradnje za postizanjem uspjeha. Provedeno istraživanje dalo je rezultate da postoji snažna povezanost između kvalitetne timske komunikacije i uspješnosti timskog rada. Daljnjom analizom odgovora ispitanika, odnosno studenata Fakulteta organizacije i informatike, utvrdilo se da komunikacija koja je jasna i kvalitetna značajno doprinosi većoj motivaciji, uključenosti članova tima te u konačnici kvalitetnijim rezultatima.

Ispitanici koji su komunikaciju u timu ocijenili kao otvorenu i kvalitetnu, pokazali su viši stupanj zadovoljstva prilikom sudjelovanja u timskom radu, a isto tako i veće povjerenje za sudjelovanjem u timu nego za samostalnim radom. Statističkom analizom podataka došlo se do rezultata pozitivne korelacije između važnosti primanja iskrenih i kontinuiranih povratnih informacija i kvalitetne suradnje u timu. Upravo zbog toga, može se zaključiti da je ispitanicima iznimno važan osjećaj uključenosti u timski rad te da se osjećaju cijenjeno i slušano.

Isto tako, osim ovih dobivenih rezultata istraživanja, postoje i metodološka ograničenja ovog istraživanja. Anketni upitnik među studentima Fakulteta organizacije i informatike omogućio je prikupljanje kvantitativnih podataka, ali može se reći da nije pružio uvid u subjektivna iskustva svih pojedinaca koji sudjeluju u timskom radu. To bi se moglo poboljšati pomoću ispitivanja kvalitativnim metodama kao što su intervju ili studija slučaja, a upravo time bi se dobio bolji i jasniji uvid u cjelokupnu timsku suradnju.

Rezultati koji su dobiveni ovim istraživanjem mogu se koristiti kao smjernice u drugim obrazovnim institucijama, a isto tako i u poslovnim organizacijama koje imaju cilj unaprijediti timski rad. U suvremenom radnom okruženju najvažnije je međusobno razumijevanje članova unutar tima.

Ovo istraživanje stavlja naglasak na to da timska suradnja nisu samo neki tehnički procesi nego je to složen proces odnosa s puno razumijevanja i međusobne podrške i suradnje. Zaključeno je kako je kvalitetna komunikacija temelj uspjeha timske suradnje, a njezino kontinuirano unaprjeđenje daje mogućnost za postizanje još boljih rezultata.

# Popis literature

## Knjige:

- (1) Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., & Pološki Vokić, N. (2008.). *Suvremeni menadžment*. Zagreb: Školska knjiga
- (2) Čorkalo Biruški, D. (2009.). *Primijenjena psihologija: pitanja i odgovori*. Zagreb: Školska knjiga
- (3) Goleman, D. (2010.). *"Emocionalna inteligencija u poslu"*. Mozaik knjiga: Zagreb
- (4) Kereta K. (2019.). *Značenje i uloga timova za razvoj poslovnih organizacija*, prema Pavičić, G. (2012.). *Timovi i timski rad*, Dobož: Fakultet za ekonomiju i menadžment
- (5) Plavčić, A. (2007.) *Timski rad kao faktor u sustavu motivacije*, prema Miljković, D., Rijavec, M. (2007.). *Organizacijska psihologija – odabrana poglavlja*. Zagreb: MATE d.o.o.
- (6) Pletenac, K. (2013.). *Komunikacija i rad u timu*, prema Čorkalo Biruški, Dinka (2009.). *Primijenjena psihologija: pitanja i odgovori*. Zagreb: Školska knjiga
- (7) Vasić, M. (2005.). *Prednosti i nedostaci timskog rada. Timovi i timski rad*. Banja Luka: Zavod distrofičara Banja Luka
- (8) Vodopija, Š. (2006.). *Savjetnik za uspješno organiziranje i vođenje*. Rijeka: Žagar d.o.o.
- (9) West, M. (2005.). *Tajne uspješnog upravljanja timom - kako voditi tim do inovativnosti, kreativnosti i uspjeha*. Zagreb: Školska knjiga

## Internetske stranice i znanstveni članci:

- (1) A.Fidalgo-Blanco, M.L. Sein-Echaluce, F.J. Garcia-penalvo, A.M. Balbin (2023.). *How to share the leadership competence among the team members in active learning scenarios: Before, during, and after COVID-19 pandemic*, Vol. 9, Issue 8. Preuzeto 28.11.2024. s <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844023062047>
- (2) Corbacho, A. M., Minini, L., Pereyra, M., Gonzalez-Fernandez, A. E., Echanz, R., Repetto, L., Cruz, P., Fernandez-Damonte, V., Lorieto, A., Basile, M. (2021.). *Interdisciplinary higher education with a focus on academic motivation and teamwork diversity*. International Journal of Educational Research Open, Vol. 2. Preuzeto 17.12.2024. s <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666374021000327>

- (3) Haeckl S., Sausgruber R., Tyran J.R. (2024.). *Work motivation and teams. Economics Letters*, Vol. 244. Preuzeto 20.11.2024. s <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0165176524005044>
- (4) Holmes, R. D. Jr., Mack, M. J., O`Gara, P. T. (2021.). *Teamwork and Speed Bumps. Structural Heart*, Vol. 5, Issue 2. Preuzeto 21.12.2024. s <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2474870622008107>
- (5) Monks, L., Mackay, S. (2024.). *Features of and barriers to effective teamwork at university and on clinical placement: The student radiographer perspective. Radiography*, Vol. 30, Supplement 2. Preuzeto 19.12.2024. s <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1078817424003134>
- (6) Nikić, M. (2004.). *Temeljna načela timskog rada*, Diacovensia: teološki prilozi, Vol. 12, No. 1. Preuzeto 16.12.2024. s [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=62960](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=62960)
- (7) Petkova, A. P., Domingo, M. A., Lamm, E. (2021.). *Lets be frank: Individual and team-level predictors of improvement in student teamwork effectiveness following peer-evaluation feedback. The International Journal of Management Education*, Vol. 19, Issue 3. Preuzeto 19.12.2024. s <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1472811721000872>
- (8) Plaza-Angulo, J.J. i Lopez-Toro, A.A. (2024.). *The perception of transversal skills among students of business administration: Gender gap. Service-learning, gender and skills in higher education*, Vol. 22, Issue 2. Preuzeto 14.02.2025. s <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1472811724000417>
- (9) Poghosyan, L., Brooks, J.M., Liu, J., Lee, Y., Bilazarin, A., Muench, U. (2022.). *Physician and Nurse Practitioner Teamwork and Job Satisfaction: Gender and Profession*, Vol. 18, Issue 8. Preuzeto 14.02.2025. s <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1555415522002069>
- (10) Ruwe, T. i Mayweg-Paus, E. (2023.). „Your argumentation is good“, says the AI vs humans – The role of feedback providers and personalised language for feedback effectiveness, Vol. 5. Preuzeto 16.02.2025. s <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666920X23000681>
- (11) S.A. Brown, R. Sparapani, K. Osinski, J. Zhang, J. Blessing, F. Cheng, A. Hamid, M. B. MohamadiPour, J. Castrillon Lal, A. N. Kothari, P. Caraballo, P. Noseworthy, R. H. Johnson, K. Hansen, L. Y. Sun, B. Crotty, Y. Chung Cheng, G. Echefu, K. Doshi, J. Olson (2023.). *Team principles for successful interdisciplinary research teams. American Heart Journal Plus: Cardiology Research and Practice*, Vol. 32. Preuzeto 04.12.2024. s <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666602223000587>
- (12) Sekulić, D. (1989.). *Timski rad. Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, Vol. 2, No. 1. Preuzeto 16.12.2024. s <https://hrcak.srce.hr/file/332752>

- (13) Sembey, R., Hoda, R., Grundy, J. (2024.). *Emerging technologies in higher education assessment and feedback practices: A systematic literature review*, Vol. 211. Preuzeto 16.02.2025. s <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0164121224000311>
- (14) Skupnjak, D. (2018.). *Timski rad i supervizija školskih timova*, Varaždinski učitelj : digitalni stručni časopis za odgoj i obrazovanje, Vol. 1 No. 1. Preuzeto 14.12.2024. s <https://hrcak.srce.hr/file/302141>
- (15) Smith, K. E., Xu, Y.L., Pollak, S.D. (2025.). *How childhood adversity affects components of decision making*, Vol. 169. Preuzeto 15.02.2025. s <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0149763425000272>
- (16) Turkalj, Ž., Fosić, I., Marinković, R. (2012.). *Transformacija organizacije u timski organizacijski pristup i efikasno korištenje timskim radom u kontekstu okruženja*, Ekonomski vjesnik, Vol. XXV, No. 2. Preuzeto 05.11.2024. s <https://hrcak.srce.hr/94207>
- (17) W. Yang, Y. Wang (2024.). *Exploring team creativity: The nexus between freshness and experience*. Journal of Informetrics, Vol. 18, Issue 4. Preuzeto 22.11.2024. s <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1751157724001007>
- (18) Walton, J. i Gilbert, S. B. (2022.). *Evaluating the effect of displaying team vs. individual metrics on team performance*, Vol. 160. Preuzeto 15.02.2025. s <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1071581921001774>



## Popis tablica

|  |    |
|--|----|
| Tablica 1. Friedmanov test (Najvažnije vještine i kvaliete za doprinos timu) .....   | 32 |
| Tablica 2. Friedmanov test (Vrste poteškoća s kojima su se ispitanici najčešće susretali prilikom sudjelovanja u timu) .....                         | 33 |
| Tablica 3. Wilcoxonov test (Vrste poteškoća s kojima su se ispitanici najčešće susretali prilikom sudjelovanja u timu) .....                         | 35 |
| Tablica 4. Friedmanov test (Najvažnije timske vrijednosti prilikom sudjelovanja u timu).....   | 37 |
| Tablica 5. Wilcoxonov test rangova (Najvažnije timske vrijednosti prilikom sudjelovanja u timu).....   | 39 |
| Tablica 6. Osnovni deskriptivni parametri stavova ispitanika o timskom radu .....  | 42 |
| Tablica 7. Osnovni deskriptivni parametri stavova ispitanika o vještinama i kvalitetama, poteškoćama kod timskog rada te timskih vrijednostima ..... | 43 |
| Tablica 8. Rezultati Mann Whitney U testa .....  | 44 |
| Tablica 9. Rezultati hi kvadrat testa .....  | 47 |
| Tablica 10. Rezultati korelacijske analize .....   | 50 |

## Popis grafikona

|  |    |
|--|----|
| Grafikon 1. Grafički prikaz spola ispitanika .....   | 19 |
| Grafikon 2. Grafički prikaz dobnih skupina ispitanika .....  | 20 |
| Grafikon 3. Spol ispitanika (Izvor: izrada autorice temeljem provedenog istraživanja)<br>.....   | 23 |
| Grafikon 4. Dob ispitanika (Izvor: izrada autorice temeljem provedenog istraživanja)<br>.....  | 23 |
| Grafikon 5. Studij ispitanika (Izvor: izrada autorice temeljem provedenog istraživanja)<br>.....                                       | 24 |
| Grafikon 6. Učestalost sudjelovanja u timskom radu (Izvor: izrada autorice temeljem<br>provedenog istraživanja).....                   | 24 |
| Grafikon 7. Kvaliteta osobnih rezultata (Izvor: izrada autorice temeljem provedenog<br>istraživanja) .....                             | 25 |
| Grafikon 8. Kvaliteta ostvarenih rezultata (Izvor: izrada autorice temeljem provedenog<br>istraživanja) .....                          | 26 |
| Grafikon 9. Uspješnost dobivenih rezultata (Izvor: izrada autorice temeljem<br>provedenog istraživanja).....                           | 26 |
| Grafikon 10. Osobne vještine sudjelovanja u timu (Izvor: izrada autorice temeljem<br>provedenog istraživanja).....                     | 27 |
| Grafikon 11. Ugodnost prilikom samostalnog rada (Izvor: izrada temeljem<br>provedenog istraživanja).....                               | 27 |
| Grafikon 12. Ugodnost dijeljenja mišljenja i ideja (Izvor: izrada autorice temeljem<br>provedenog istraživanja).....                   | 28 |
| Grafikon 13. Radna atmosfera u timu (Izvor: izrada autorice temeljem provedenog<br>istraživanja) .....                                 | 28 |
| Grafikon 14. Usklađenost verbalne i neverbalne komunikacije (Izvor: izrada autorice<br>temeljem provedenog istraživanja) .....         | 29 |
| Grafikon 15. Dobri odnosi članovi tima (Izvor: izrada autorice temeljem provedenog<br>istraživanja) .....                              | 30 |
| Grafikon 16. Vještine i kvalitete prilikom sudjelovanja u timu (Izvor: izrada autorice<br>temeljem provedenog istraživanja) .....      | 30 |
| Grafikon 17. Poteškoće prilikom sudjelovanja u timu (Izvor: izrada autorice temeljem<br>provedenog istraživanja).....                  | 32 |
| Grafikon 18. Timske vrijednosti prilikom sudjelovanja u timu (Izvor: izrada autorice<br>temeljem provedenog istraživanja) .....        | 35 |
| Grafikon 19. Važnost prepoznavanja truda u timu (Izvor: izrada autorice temeljem<br>provedenog istraživanja).....                      | 40 |
| Grafikon 20. Važnost primanja povratnih informacija od članova tima (Izvor: izrada<br>autorice temeljem provedenog istraživanja) ..... | 40 |
| Grafikon 21. Važnost kvalitetne komunikacije među članovima tima (Izvor: izrada<br>autorice temeljem provedenog istraživanja) .....    | 41 |

# Anketa

Poštovane / poštovani,

anketa u nastavku je osmišljena u svrhu izrade diplomskog rada na Fakultetu organizacije i informatike u Varaždinu, smjer Ekonomika poduzetništva. Cilj samog rada jest ispitati čimbenike kvalitetne komunikacije prilikom sudjelovanja u timu s obzirom na uspješnost timskog rada. Vaše sudjelovanje u istraživanju je dobrovoljno te su svi odgovori u potpunosti anonimni.

Bila bih Vam zahvalna kada biste izdvojili nekoliko minuta za ispunjavanje ankete. Unaprijed zahvaljujem na suradnji i izdvojenom vremenu.

Paula Kosmat

1. Kojeg ste spola?

- Žensko
- Muško
- Ne želim se izjasniti

2. Kojoj dobnoj skupini pripadate?

- 18-20
- 21-23
- 24-26
- 27 i više

3. Koji studij pohađate?

- Informacijski i poslovni sustavi
- Ekonomika poduzetništva
- Primjena informacijske tehnologije u poslovanju
- Informacijske tehnologije i digitalizacija poslovanja

4. Koliko često sudjelujete u timskom radu ili na zadacima/projektima na fakultetu?

- Nikada
- Rijetko
- Ponekad
- Često
- Uvijek

**U nadolazećim pitanjima zamislite situaciju da ste na jednom od kolegija na fakultetu podijeljeni u timove. Svaki tim sastoji se od 6 članova koje je profesor nasumično odabrao.**

- Navedenim tvrdnjama dodijelite ocjenu od 1 do 5

**1 - uopće se ne slažem**

**2 - većinom se ne slažem**

**3 - niti se slažem niti se ne slažem**

**4 - većinom se slažem**

**5 - u potpunosti se slažem**

5. Suradnja u timu doprinosi većoj kvaliteti osobnih rezultata.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

6. Suradnja u timu doprinosi većoj kvaliteti ostvarenih rezultata.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

7. Dobiveni rezultati rada u timu uspješniji su od onih koji su dobiveni samostalnim radom.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

8. Moje vještine sudjelovanja u timu su vrlo visoke.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

9. Osjećam se ugodnije prilikom samostalnog rada.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

10. Bilo mi je ugodno podijeliti svoje mišljenje i ideje sa članovima tima.

- 1
- 2

- 3
- 4
- 5

11. Radna atmosfera prilikom suradnje u timu doprinosila je boljim rezultatima.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

12. Verbalna i neverbalna komunikacija između članova tima bila je usklađena i pomogla je u jasnoći dogovora članova.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

13. Postižu se bolji radni rezultati ukoliko su članovi timskih zadataka u dobrim odnosima.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

14. Koje vještine i kvalitete smatrate najvažnijima za doprinos timu?  
(Ocijenite od 1 do 5 navedene vještine i kvalitete)

- Komunikacijske vještine  
1    2    3    4    5
- Tehničke vještine  
1    2    3    4    5
- Organizacijske vještine  
1    2    3    4    5
- Kreativnost  
1    2    3    4    5
- Vodstvo  
1    2    3    4    5

15. S kojim poteškoćama ste se najčešće susretali prilikom sudjelovanja u timu?  
(Ocijenite od 1 do 5 navedene poteškoće)

- Loša organizacija među članovima  
1    2    3    4    5
- Nedostatak suradnje  
1    2    3    4    5
- Loša komunikacija  
1    2    3    4    5
- Manjak vremena  
1    2    3    4    5
- Nepravedna raspodjela poslova  
1    2    3    4    5

16. Koje timske vrijednosti smatrate najvažnijima prilikom sudjelovanja u timu?  
(Ocijenite od 1 do 5 navedene timske vrijednosti)

- Međusobna suradnja i fleksibilnost  
1    2    3    4    5
- Dobra radna atmosfera  
1    2    3    4    5
- Dovoljno vremena za rad  
1    2    3    4    5
- Jasan cilj i uloga  
1    2    3    4    5
- Pozitivan stav i motivacija  
1    2    3    4    5

17. Koliko Vam je važno da je Vaš trud i doprinos u timu prepoznat i cijenjen?

- Uopće mi nije važno
- Većinom mi nije važno
- Niti mi je važno niti mi nije važno
- Većinom mi je važno
- U potpunosti mi je važno

18. Koliko Vam je važno da primite iskrene i kontinuirane povratne informacije o svom radu od članova tima te pružaju li one velik značaj za osobni razvoj i rast cjelokupnog tima?

- Uopće mi nije važno
- Većinom mi nije važno
- Niti mi je važno niti mi nije važno
- Većinom mi je važno
- U potpunosti mi je važno

19. Koliko Vam je važno da je ostvarena kvalitetna komunikacija među članovima tima te utječe li ona na ostvarenje rezultata?

- Uopće mi nije važno
- Većinom mi nije važno

- Niti mi je važno niti mi nije važno
- Većinom mi je važno
- U potpunosti mi je važno