

# Mjerenje interakcije zaposlenika na poslovnim sastancima

---

Hunjed Višak, Matea

Master's thesis / Diplomski rad

2023

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:876919>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-23**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

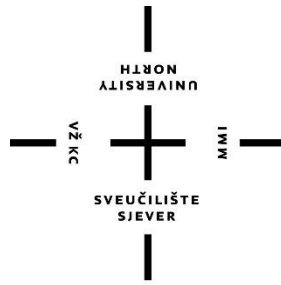
**Diplomski rad br. 274/OJ/2023**

## **Mjerenje interakcije zaposlenika na poslovnim sastancima**

**Matea Hunjed Višak, 1134/336**

Varaždin, rujan 2023. godine





**Sveučilište  
Sjever**  
Studij Odnosi s javnostima

**Diplomski rad br. 274/OJ/2023**

**Mjerenje interakcije zaposlenika na poslovnim sastancima**

**Student**

Matea Hunjed Višak, 1134/336

**Mentor**

doc. dr. sc. Ana Globočnik Žunac

Varaždin, rujan 2023. godine

# Prijava diplomskog rada

## Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za odnose s javnostima		
STUDIJ	diplomski sveučilišni studij Odnosi s javnostima		
PRISTUPNIK	Matea Hunjed Višak	MATIČNI BROJ	0336011291
DATUM	11. 09. 2023.	KOLEGIJ	Javni nastup
NASLOV RADA	Mjerenje interakcije zaposlenika na poslovnim sastancima		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Employee Interaction Metrics at Business Meetings		
MENTOR	dr. sc. Ana Globočnik Žunac	ZVANJE	docentica
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. doc.dr.sc. Gordana Lesinger - predsjednik		
	2. doc. dr. sc. Ivana Stanić - članica		
	3. doc. dr. sc. Ana Globočnik Žunac - mentorica		
	4. doc. dr. sc. Dijana Vuković - zamjenska članica		
	5. _____		

## Zadatak diplomskog rada

BROJ	274/OJ/2023
OPIS	U okviru diplomskog istraživanja studentica će: - prikazati teorijski okvir o specifičnostima komunikacijskog procesa kod poslovnih sastanaka; - prikazati poznate mogućnosti za mjerenje komunikacijske interakcije; - predstaviti Flandersovu analizu interakcije kao potencijalno upotrebljiv instrument; opisati proces mjerenja putem FIAe; - provesti istraživanje na dva sastanka odabrana prema sličnosti i utvrditi može li se FIA primjeniti na mjerenje komunikacije u poslovnim sastancima; - diskutirati o rezultatima istraživanja.

ZADATAK URUČEN

19. 09. 2023.

POTPIS MENTORA

SVEUČILIŠTE  
SJEVER

## **Predgovor**

Zahvaljujem svojoj mentorici, doc. dr. sc. Ani Globočnik Žunac, koja je tijekom studiranja na mene ostavila snažan pozitivan dojam, i kao profesorica i kao osoba, na usmjeravanju, savjetima i pomoći u izradi ovog diplomskog rada.

Posebno zahvaljujem svojoj mami, mom najvećem životnom uzoru, koja bezgranično vjeruje u mene i zahvaljujući čijoj sam podršci uspjela ostvariti sve dosadašnje fakultetske ciljeve.

Također, hvala svim profesorima i profesoricama Sveučilišta Sjever, kolegama i kolegicama, na prenesenom znanju, suradnji i pozitivnom iskustvu studiranja.

## Sažetak

Poslovni sastanak jedan je od najčešćih oblika organizacijskog komuniciranja. Učinkovita i kvalitetna komunikacija na poslovnim sastancima ima značajan utjecaj na uspjeh organizacije. Iako je komunikacija temeljni element svih ljudskih interakcija, komunikaciju, odnosno interakciju kao takvu teško je mjeriti te ne postoji primjenjiva i univerzalna metoda koja se smatra učinkovitom za mjerenje i analizu poslovne interakcije. Kvalitetna komunikacija je uvijek dvosmjerna, a kada je komunikacija dvosmjerna, tada nastaje interakcija. Upravo je na interakciju, odnosno uključenost zaposlenika na poslovnim sastancima, kao i na faktore koji utječu na uključenost, stavljen naglasak u istraživačkom dijelu rada, ali i na pronalazak odgovarajuće i univerzalne metode koja je primjenjiva za mjerenje poslovne interakcije.

Rad polazi od pitanja može li se interakcija na poslovnom sastanku mjeriti prilagodbom Flandersove analize interakcije (*eng. Flanders Interaction Analysis - FIA*) koja je izvorno namijenjena mjerenju verbalne interakcije između učenika i profesora na nastavi. Istraživanje je provedeno s ciljem utvrđivanja mogućnosti upotrebe FIAe u poslovanju te su dodatno istražena pitanja o kvaliteti interakcije na sastancima u praksi te o čemu postizanje interakcije ovisi.

**Ključne riječi:** organizacijsko komuniciranje, poslovni sastanak, mjerenje komunikacijske interakcije, poslovna interakcija, Flandersova analiza interakcije (FIA), uključenost zaposlenika, metoda mjerenja interakcije

## Summary

A business meeting is amongst the most common methods of company communication. Efficient and quality communication during said business meetings has a significant impact on the success of a company. Although communication (or in other words interaction) is the cornerstone of all personal interaction; it is difficult to measure it empirically and there is no applicable or universal method considered to be an effective way for measuring or analyzing business interaction. Quality communication always ought to be a two-way street, and when that happens to be the case, interaction commences. It is exactly the interaction - or the involvement of the employees during the business meetings, as well as the elements that can influence the said involvement - which is emphasized as the focus of this research paper, as is the discovery of the suitable and universal methods which work as an applicable tool for showing the quality of the business interaction.

This research paper stems from a question that examines the possibility and probability of measuring the interaction during the meetings using the Flanders Interaction Analysis method, or FIA for short, which was originally applied as a measuring tool for student-teacher interactions during classes. This research was carried out to determine the possible application of FIA methods in the business world as well as additional exploration of the question concerning the quality of the aforementioned interaction during the meetings in practice, and what are the key factors for establishing good interaction procedures.

**Keywords:** organizational communication, business meetings, communicative interaction measurement, Flanders interaction analysis, employee involvement, methods for measuring interaction



## Sadržaj

1.	Uvod .....	1
2.	Interpersonalna interna organizacijska komunikacija na poslovnim sastancima .....	2
2.1.	Interpersonalna komunikacija .....	2
2.2.	Organizacija i interna organizacijska komunikacija.....	2
2.2.1.	Funkcije organizacijskog komuniciranja.....	4
2.2.2.	Grupe unutar organizacije .....	4
2.3.	Poslovni sastanak kao oblik organizacijskog komuniciranja .....	5
2.3.1.	Vrste poslovnih sastanaka .....	5
2.3.2.	Sastanci prema broju sudionika.....	6
2.3.3.	Sastanci prema sadržaju, načinu i oblicima rada.....	7
2.3.4.	Sastanci prema ciljevima .....	7
3.	Flandersova analiza interakcije .....	9
3.1.	Kategorije FIA-e.....	10
3.2.	Postupak promatranja, kodiranje i matrica .....	11
3.3.	Četiri skupine interakcijskih karakteristika .....	13
3.4.	Dobivanje rezultata i dekodiranje.....	15
3.5.	Prednosti i ograničenja FIA-e.....	17
3.6.	Povezanost komunikacijskih funkcija unutar organizacije s FIA metodom.....	18
4.	Istraživanje.....	19
4.1.	Metodologija .....	19
4.2.	Problem i svrha istraživanja .....	19
4.3.	Predmet istraživanja .....	19
4.4.	Istraživački ciljevi .....	20
4.5.	Istraživačka pitanja i hipoteze .....	20
4.6.	Kodiranje .....	21
4.7.	Dekodiranje i prikaz rezultata .....	25
4.8.	Rezultati skupina interakcijskih karakteristika.....	33
5.	Rasprava .....	41
6.	Zaključak .....	43
7.	Literatura .....	44
	Popis slika.....	46

Popis tablica.....	46
Popis grafikona .....	46

# 1. Uvod

Komunikacija je vrlo važan dio poslovanja, organizacije i upravljačkog sustava. Prenos poruka, vođenje korespondencije, razmjena i obrada informacija, izdavanje i primanje naloga među strukturama u organizaciji, kontakti s poslovnim partnerima, javnošću, itd. – sve to sačinjava sustav komuniciranja, bez kojega organizacija ne bi mogla poslovati (Lanza-Maronić & Glavaš, 2008).

Za razliku od svakodnevne, neformalne komunikacije koja nam je urođena, poslovna komunikacija je organizirani i planirani proces prenošenja poslovnih poruka te zahtijeva određena znanja, vještine i naučene obrasce komuniciranja. Poslovna komunikacija podrazumijeva komunikaciju na intervjuu za posao, komunikaciju unutar poduzeća, komunikaciju s vanjskim suradnicima. Dakle, ono s čime se svaki čovjek susreo barem jednom u životu ili se susreće svaki dan.

Da bi proces poslovne komunikacije bio uspješan, potrebno je proizvesti željenu akciju kao ishod, bilo u pogledu izvršenja zadataka, promjene stava zaposlenika, ili povećati zadovoljstvo ili motivaciju. Osnovna pretpostavka za spomenuto je primanje i razumijevanje poruke (Globočnik Žunac, et al., 2018).

U radu je mjerena i analizirana interna organizacijska komunikacija na poslovnim sastancima FIA metodom, s naglaskom na interakciju, odnosno uključenost zaposlenika.

Svrha rada je dokazati primjenjivosti FIA metode za proučavanje i mjerenje interakcije na poslovnim sastancima kroz utvrđivanje postotka vremena govora voditelja sastanka i govora zaposlenika tijekom poslovnog sastanka te identificirati karakteristike i kategorije govora voditelja i zaposlenika s ciljem analize varijabli koje utječu na uključenost zaposlenika i poslovnu interakciju općenito.

Nakon uvoda, u drugom poglavlju definirani su osnovni pojmovi koji predstavljaju teorijski okvir istraživačkog dijela. Treće poglavlje objašnjava izvornu Flandersovu metodu mjerenja i analize interakcije, način prikupljanja i obrade podataka te prednosti i nedostatke metode. Iduće, četvrto poglavlje je temeljno poglavlje ovoga rada u kojemu je prikazano istraživanje i dobiveni rezultati. Nakon rasprave, zadnje, šesto poglavlje je zaključak dobiven provedbom istraživanja i pisanjem ovoga rada.

## **2. Interpersonalna interna organizacijska komunikacija na poslovnim sastancima**

Komunikacija na poslovnim sastancima određuje se kao interpersonalna organizacijska komunikacija. Budući je u radu predstavljeno mjerenje i analiza interne komunikacijske interakcije na poslovnim sastancima, u ovom poglavlju se polazi od definiranja pojmova interpersonalna komunikacija, organizacija i interna organizacijska komunikacija te sastanci kao osnovna komunikacijska forma u poslovanju.

### **2.1. Interpersonalna komunikacija**

Aktivnost gdje dvije ili više osoba ima interakciju ili međusobno djeluje lice u lice i na taj način trenutačno dobiva povratne informacije, način je komunikacije koju možemo nazvati interpersonalnom (Tomić, et al., 2020).

Prema Brownu (2000) i Malamah-Thomas (1987), interakcija je suradnički proces razmjene ideja, osjećaja i misli između dvije ili više osoba u kojem se stvaraju recipročni učinci jednih na druge.

Polazi se od pretpostavke kako se interpersonalna komunikacija najčešće odvija između dvije osobe, ali ne obvezno i ne uvijek. Interpersonalnu komunikacija definira se kao proces u kojem međuovisni ljudi stvaraju i dijele značenja, a ti ljudi su u nekom odnosu i/ili jedni o drugima neka saznanja. Iz te definicije proizlazi da su ključna i međusobno povezana obilježja interpersonalne komunikacije:

1. Međusobno utjecanje dviju ili više osoba,
2. Zajedničko, međusobno davanje i razmjenjivanje značenja,
3. Postojanje različitih razina interpersonalnosti (intimne, bliske i poznaničke) (Žižak, et al., 2012).

Prema Tomić i Radalj (2020) interpersonalna komunikacija ima tri temeljna cilja, gdje prvi cilj podrazumijeva razvoj odnosa s drugima, drugi podrazumijeva postizanje međusobne suglasnosti dok je treći cilj postizanje razumijevanja (Tomić, et al., 2020).

### **2.2. Organizacija i interna organizacijska komunikacija**

Skupina zaposlenika koja nastoji ostvariti predviđene kratkoročne i dugoročne ciljeve te ujedinenim naporima približiti se misiji i viziji može se nazvati organizacijom. Organizacije, u svojim različitim oblicima poput obitelji, sportskog kluba ili neprofitne udruge, u srži se

razlikuju jedna od druge, ali svaka teži ostvarenju ciljeva koji su unaprijed predviđeni kroz samo svoje postojanje. Svaka organizacija je jedinstvena zbog svakodnevnih komunikacijskih odnosa unutar organizacije temeljenih na komunikaciji koju međusobno provode članovi i vanjski suradnici (Lamza-Maronić & Glavaš, 2008).

Organizacija, u svojoj srži, predstavlja sustav kad dva ili više pojedinaca svjesno koordiniraju svoje aktivnosti ili uloge. Komunikacijski proces ključan je za stvaranje i organiziranje organizacije, a međusobna komunikacija pojedinaca ih održava. Sam pojedinac ne može proizvesti vrijednosti koje može stvoriti društvo posredstvom organizacije. Interakcija unutar organizacije uspostavlja se kako bi se proizveli proizvodi i pružile usluge (Topić Stipić, et al., 2021).

Organizacije ne mogu postojati bez komunikacije. Osnova kod razvoja interne organizacije je učinkovita komunikacija te u neizvjesnoj okolini također predstavlja ključan faktor. Ponašanje menadžera kao i funkcioniranje cijelog sustava organizacije stoga ovisi o važnom čimbeniku – komunikaciji. Realiziranje poslovne komunikacije u organizacijama se odvija unutar i izvan nje same. Formalni i neformalni su dva tijeka koje komunikacijski događaj može imati unutar organizacije (Jurković, 2012).

Kvalitetna komunikacija je nužnost kod uspostavljanja i provođenja unutarnjih, ali i vanjskih, strukturalnih ciljeva organizacije. Organizacije temeljene na kvalitetnoj komunikaciji u svrhu postizanja zajedničkih ciljeva povezuju ljude i ujedinjuju sve aktivnosti (Mihalinčić, 2018).

Prema Ćorić i Musi (2015) interna komunikacija se odvija u komunikaciji pojedinaca koji čine organizaciju, između različitih organizacijskih odjela ili među rukovodstvom i članovima organizacije koji su im podređeni.

Interna ili unutarnja komunikacija imaju zadaću sustavno utjecati na ponašanje zaposlenika, njihovo znanje i stavove tako da se komunikacijske akcije upotrebljavaju i provode planski (Mihalinčić, 2018).

Kvaliteta interne poslovne komunikacije organizacije polazište je za uspješno postizanje organizacijskih ciljeva (Globočnik Žunac, et al., 2018).

Realizacija plana, bila priroda djelatnosti proizvodnja robe ili obavljanje usluga, predstavlja svrhu same komunikacije unutar organizacije. Komunikacija unutar organizacije se može odvijati u različitim pravcima, tako postoji: (Lamza-Maronić & Glavaš, 2008)

- vertikalna komunikacija prema dolje – karakteristična za organizacije s autoritativnom atmosferom i provodi se od članova organizacije na višim razinama hijerarhije prema članovima organizacije na nižim razinama hijerarhije;

- vertikalna komunikacija prema gore – koja obuhvaća mišljenja, pritužbe, povratne informacije na naloge i upute;
- horizontalna i lateralna komunikacija – koja obuhvaća međusobnu razmjenu informacija i dokumentaciju kojoj je svrha dokumentirati rane procese i dokumentaciju.

Proces interne poslovne komunikacije ima primarni zadatak rušenja i uklanjanja komunikacijskih prepreka koje od početka negativno utječu na proces razumijevanja poslovnih procesa organizacije – od početne ideja do kraja - evaluacija nakon izvršenja poslovne aktivnosti, ali i stvaranje uvjeta za idealnu provedbu te aktivnosti u skladu s postavljenim strateškim ciljevima. Unutarnja poslovna komunikacija s obzirom na krajnji cilj očituje se u: svijesti o organizacijskoj misiji i viziji, stvaranju međuljudskih odnosa i poticanju atmosfere za ostvarenje strateških ciljeva, motivacija zaposlenika i suradnika, prezentacija ideja, prijedloga i planova, informacije o zadacima i načinima provedbe, timski brainstorming o kreativnim rješenjima, izvještavanje o provedbi, izvještavanje o rezultatima i postignućima, i dijeljenje znanja (Globočnik Žunac, et al., 2018).

Ukoliko se želi izmjeriti zadovoljstvo unutar neke organizacije, nužno je pristupiti stvaranju instrumenta. Kako bi se u mjerenju zadovoljstva internom komunikacijom dobili valjani i pouzdani rezultati potrebno je razviti kvalitetne mjerne instrumente pomoću kojih se može procijeniti zadovoljstvo internom komunikacijom, značajnom komponentom ukupne procjene komunikacije (Tkalec Verčić, et al., 2009).

### **2.2.1. Funkcije organizacijskog komuniciranja**

Kontroliranje, motiviranje, emocionalno izražavanje i informiranje četiri su osnovne funkcije unutar organizacije te nijedna nema veću važnost nad drugom. Kako bi se osiguralo uspješno djelovanje organizacije, nužno je uspostaviti i održati kontrolu nad zaposlenicima, ali i omogućiti artikuliranje osjećaja zaposlenika, uključiti ih u donošenje odluka te stimulirati rad. Bilo koja komunikacijska interakcija, ukoliko se odvila unutar organizacije, vrši barem jednu, a nekad i više, funkciju komunikacije (Jurković, 2012).

### **2.2.2. Grupe unutar organizacije**

Grupe unutar organizacije mogu biti formalne ili neformalne. Neformalne grupe ne određuje organizacija i one ne prate organizacijsku strukturu. Nastaju spontano, a posljedica

su čovjekove potrebe za društvom. Iako nisu službeno uspostavljene, neformalne grupe utječu na ponašanje i uspješnost pojedinaca na radnom mjestu (Peić, 2018).

Kad se, temeljen na osobnim kontaktima, odvija prijenos komunikacija koji je neslužben, tada to nazivamo neformalnom komunikacijom. Zbog njenog karaktera na koji je teško utjecati i u potpunosti ga kontrolirati, menadžment često inzistira na formalnoj komunikaciji kroz odobrene kanale, kako bi smanjili učinke neformalne komunikacije koja se najčešće doživljava kao problem (Jurković, 2012).

Poslovne sastanke čine formalne grupe koje koriste formalnu komunikaciju.

Formalna komunikacija se prema potrebama organizacije usklađuje kroz službeni proces u kojem se na unaprijed planiran i sustavan način prenose informacije u govornom i pisanom obliku (Jurković, 2012).

Menadžment, s obzirom na nužnost obavljanja poslova, stvara i ohrabruje formalnu komunikaciju, čija se struktura usklađuje sa strukturom same organizacije. Kako se komunikacija formalnim kanalima treba odvijati neprekidno, formalna komunikacija kroz čitavu organizaciju mora biti efikasna, a to je osnovna zadaća menadžmenta (Jurković, 2012).

### **2.3. Poslovni sastanak kao oblik organizacijskog komuniciranja**

U sferi poslovne organizacije, osnovni i najčešći oblik komunikacije je poslovni sastanak. Sastanak u kojem se pojedinci okupe oko tema vezanih uz poslovanje gdje se raspravlja i donosi odluke vezane uz te teme u pravilu se definira kao poslovni sastanak. Takav sastanak pomaže poslovnoj organizaciji u ostvarivanju ciljeva kroz donošenje odluka, usklađivanje članova tima i razmjenu informacija.

Poslovni sastanci imaju poseban značaj stoga što pomažu sudionicima u razdvajanju i organiziranju glavnih ideja i zaključaka, stjecanju novih znanja, spoznaja i iskustava ili proširivanju istih. Tim pristupom se mogu povezati teorija i praksa, dati objašnjenje pitanjima koja su nejasna, konkretni uzroci i posljedice mogu se kvalitetno analizirati te takvim načinom uskladiti mišljenja pojedinaca i stvoriti ili oblikovati zajednički stav (Gnjato, 1995).

#### **2.3.1. Vrste poslovnih sastanaka**

Ukoliko se želi pristupiti razlikovanju vrsta poslovnih sastanaka, može ih se podijeliti na (Gnjato, 1995.):

- inicijativne
- redovne

- periodične kontrolne
- izvanredne

Sastanci koji se provode pri samom početku planiranja gdje su vidljivi samo ciljevi te se, shodno tome, izrađuje program i planovi nazivaju se inicijativnim sastancima. Tijekom daljnjeg razvoja planova pokušavaju se otkriti nedostaci koji se moraju maknuti što prethodi razrađivanju programa ili projekta. Za vrijeme provedbe projekta češće se održavaju redovni sastanci gdje se razmatraju faze procesa, usuglašavaju odgovornosti za pojedine probleme ili radne zadatke i donose rokovi za izvršenje, te se odlučuje o daljnjim planovima za pojedine etape. Kad se želi kontrolirati napredovanje projekta, održavaju se periodični kontrolni sastanci tijekom kojih se utvrđuje trenutna kvaliteta proizvoda, zadaci i prethodne izmjene te se dogovaraju nove akcije i odgovornosti. Izvanredni sastanci se sazivaju u slučaju izvanrednih situacija ili problema poput promjena u radnoj sredini koje su organizacijske ili tehnološke prirode, ili kretanja na tržištu koja mogu utjecati na daljnji razvoj projekta (Gnjato, 1995).

Ostali načini razlikovanja sastanaka, osim prema vrsti, mogu biti ovisno o sadržaju, ciljevima, broju sudionika, načinu ili oblicima rada (Gnjato, 1995).

### **2.3.2. Sastanci prema broju sudionika**

Sastanke prema broju sudionika možemo podijeliti na (Gnjato, 1995)

- a) vrlo male – do 30 ljudi
- b) male – od 30 do 50 ljudi
- c) srednje – od 50 do 100 ljudi
- d) velike – od 100 do 200 ljudi
- e) vrlo velike – više od 200 ljudi.

Konkretno, kada govorimo o interakciji na poslovnim sastancima, sastanci sa manjim brojem sudionika su u pravilu znatno učinkovitiji. Kad se odvijaju sastanci s velikim brojem sudionika najčešće su informativne prirode, te kroz jednosmjernu komunikaciju obrađuju općenite teme. Sastanci s manjim brojem sudionika najčešće su sadržajni, obrađuju određene probleme, postoji potencijal za pronalaženje konstruktivnih rješenja, a sve to upućuje na prisutnost dvosmjerne komunikacije.

Način komunikacije se razlikuje kad se radi u manjim skupinama prema komunikaciji koja se odvija u većim skupinama. Dok je u komunikaciji kod većih skupina interaktivna komunikacija, licem u lice, gotovo onemogućena, u manjim skupinama takav način komunikacije se potiče (Tomić, et al., 2020).



Svako dodavanje broja članova u skupini utječe na smanjivanje mogućnost interakcije i međusobnog utjecaja. U malim timovima otvara se mogućnost razmjenjivanja iskustava i postavljanja pitanja, a i članovi imaju tendenciju biti složniji. Također se kod malih timova lakše stvaraju prisni odnosi, teži se neformalnom odnosu te su zahtjevi prema rukovoditeljima minimalni, što utječe na javljanje zadovoljstva među članovima. Nasuprot tome, kod povećanog broja članova postoji tendencija formiranja podgrupa čime se otvara plodno tlo za razvoj konflikata, napuštanja timova i izostanaka s posla. Nisko zadovoljstvo članova najčešće proizlazi iz loše komunikacije i smanjene mogućnosti sudjelovanja u radu (Sindik, 2012).

### **2.3.3. Sastanci prema sadržaju, načinu i oblicima rada**

Prema Gnjatu (1995) sastanke s obzirom na način dijelimo na:

- a) formalne – provode po unaprijed utvrđenoj proceduri. Uključuju razgovore o problemima, idejama, zajedničkim poslovanjima, mogućnosti sklapanja ugovora. Kod formalnih sastanaka je specifično da se unaprijed zna broj sudionika. Vremenski traju duže zato što se isprepliću procesi donošenja odluka, informiranja i konzultiranja i drugo.
- b) neformalne – nemaju unaprijed točno definirana pravila događanja i u njemu sudjeluju dva ili više sudionika. Uključuju sastanke pojedinog tima gdje se rade planovi na dnevnoj, tjednoj ili mjesečnoj razini.

Po sadržaju dijelimo ih na (Gnjato, 1995):

- a) institucionalne – gdje sudionici zastupaju mišljenje nekakve institucije.
- b) strukovne – sastanci udruga, ali sudionici mogu iznositi svoja mišljenja i prijedloge neovisno o stavu udruge.

Prema oblicima rada sastanci se mogu podijeliti na (Gnjato, 1995):

- a) neposredne – najstariji način dogovaranja gdje sudionici raspravljaju o nekim pitanjima te donose zaključke i odluke.
- b) posredne – sudionici se ne moraju sastati da bi se sastanak održao nego ga mogu odraditi putem video konferencije.

### **2.3.4. Sastanci prema ciljevima**

Ponašanje koje pojedinac treba slijediti u formalnim je grupama određeno i usmjereno prema organizacijskim ciljevima, a prema ciljevima, poslovne sastanke dijelimo na (Gnjato, 1995)

- a) informativne – odnose se na informiranje od rukovodstva do izvršitelja i informiranje od izvršitelja do rukovodstva.
- b) redovne obvezne sastanke – razmjenjuju se mišljenja te se kroz diskusiju dolazi do optimalnog rješenja. Od svih sudionika očekuje se stručni pristup problemima. Vremenski je dulji od informativnih. Sastanak otvara voditelj, a nakon toga se uključuju sudionici koje je poželjno vremenski ograničiti za izlaganje problema i mišljenja kako bi se stvorila kultura djelotvornog ekonomično govorenja.
- c) eksplorativne timske sastanke – nalikuju na proces znanstvenog istraživanja gdje se koriste različite tehnike i strategije kako bi se potaknuo stvaralački proces među sudionicima.

### 3. Flandersova analiza interakcije

Ned. A. Flanders razvio je sistem interakcijske analize iz teorije socijalne psihologije na Sveučilištu Minnesota 1950-ih. godine. Sistemom analize interakcijskih kategorija mjerio je i proučavao što se događa u razredu kada profesor održava predavanje. Sistem je znan kao Flandersova analiza interakcije (*eng. FIA - Flanders Interaction Analysis*). Flanders je ukupno verbalno ponašanje klasificirao u 10 kategorija koje uključuju govor profesora, govor učenika i šutnju ili zbunjenost (Arockiasamy, 2017).

FIA se prvenstveno bavi emocionalnom klimom na nastavi koja je rezultat verbalne interakcije između profesora i studenata (Evans, 1970). (Flanders, 1961) je definirao nastavu kao interaktivni proces u kojemu sudjeluju i nastavnici i učenici.

Izvorni Flandersov model isključuje neverbalnu interakciju. Samo je verbalna interakcija uzeta u obzir i temelji se na tri teorijske pretpostavke. Prva pretpostavka je ta da verbalna interakcija prevladava na uobičajenoj nastavi (Flanders, 1965) i može poslužiti kao adekvatan uzorak ukupnog ponašanja u razredu. Druga pretpostavka je ta da iako se korištenje govornog jezika ponekad oslanja na neverbalne geste, verbalno ponašanje može biti promatrano s većom pouzdanošću nego neverbalno ponašanje (Amatari, 2015). Treća pretpostavka je da je profesorovo verbalno ponašanje u skladu s njegovim/njezinim neverbalnim ponašanjem, koje je u skladu s ukupnim ponašanjem profesora (Flanders, 1966).

Iako izvorni model ne uključuje mjerenje neverbalne interakcije, Kožić, Bakić-Tomić i Globočnik Žunac provele su istraživanje prema FIA metodi prilagođenoj sustavu visokog obrazovanja prateći samo one kategorije koje se odnose na neverbalnu komunikaciju profesora sa studentima te svojim radom dokazale da je metoda prilagodljiva i pogodna za mjerenje i praćenje i neverbalne interakcije (Kožić, et al., 2013).

Interakcijska analiza je tehnika mjerenja kvantitativnih i analize kvalitativnih varijabli verbalnog ponašanja za vrijeme nastave. To je sustavno promatranje koje predstavlja korisno sredstvo za identificiranje, proučavanje, klasificiranje i mjerenje specifičnih varijabli u interakciji profesora i njegovih/njezinih učenika unutar nastavne situacije. Koristi sustav kategorija za kodiranje i kvantificiranje ponašanja profesora i učenika u razredu (Amatari, 2015).

Svrha razvoja promatračkog sustava je osposobljavanje profesora za korištenjem analize ponašanja u razredu i za planiranje i proučavanje njegovih/njezinih nastavnih aktivnosti kako

bi se stvorilo učinkovitije učenje u učionici. Interakcijska analiza kao promatrački sustav bilježi verbalno ponašanje učitelja i učenika koje je izravno povezano sa socijalno-emocionalnom klimom u razredu. Brojne škole zagovarale su usvajanje korištenja FIAC metode u nastavnom procesu smatrajući da je kvantiteta i kvaliteta interakcije između profesora i učenika ključna dimenzija učinkovite nastave u učionici i poboljšanog učenja (Amatari, 2015).

### **3.1. Kategorije FIA-e**

Za svrhe rada i provedbu istraživanja, prilagođeni su pojmovi. Ono što su u izvornom Flandersovom modelu analize interakcije profesori, u ovom radu su voditelji sastanaka, ono što su student, u radu su zaposlenici i interakcija se, umjesto na nastavi, mjeri i analizira na poslovnim sastancima.

FIA se sastoji od 10 kategorija za klasificiranje verbalne interakcije, uključujući tri skupine (Arockiasamy, 2017):

1. Govor voditelja sastanka – 7 kategorija
2. Govor zaposlenika – 2 kategorije
3. Tišina ili konfuzija - 1 kategorija

Svaka verbalna interakcija kodirana je na kraju razdoblja od tri sekunde. To znači da u intervalu od tri sekunde promatrač odlučuje koja kategorija najbolje odgovara razgovoru voditelja sastanka i zaposlenika.

Prvih sedam kategorija govora voditelja sastanka dijeli se na:

- a) Neizravan (indirektan) govor – definira se kao govor kojim voditelj indirektno utječe na zaposlenike, a prikazuje voditeljeve radnje kojima ohrabruje i potiče zaposlenike na aktivno sudjelovanje u poslovnom sastanku te podrazumijeva dopuštenje voditelja da zaposlenici budu uključeni u interakciju za vrijeme sastanka. Uključuje prihvatanje osjećaja, pohvale i ohrabrenja, prihvatanje ili korištenje ideja te postavljanje pitanja očekujući odgovor zaposlenika.
- b) Izravan (direktan) govor – prikazuje voditeljeve radnje kojima ograničava sudjelovanje/uključenost zaposlenika na poslovnom sastanku jer se najčešće odnosi na objašnjavanje materije zaposlenicima, odnosno koristi se onda kada voditelj prenosi svoje znanje ili daje upute zaposlenicima. Uključuje predavanje, davanje uputa te kritiziranje ili potvrdu autoriteta, očekuje od zaposlenika da ga se ne prekida.

1. Govor voditelja sastanka (7 kategorija) (Flanders, 1966) podijeljene su u:

#### A) Neizravan govor (4 kategorije)

Kategorija 1: Prihvatanje osjećaja – voditelj sastanka prihvaća osjećaje zaposlenika koji mogu biti pozitivni ili negativni.

Kategorija 2: Pohvale i ohrabrenja – voditelj sastanka hvali zaposlenike ili ih potiče na djelovanje. Kada zaposlenik odgovori na pitanje koje je postavio voditelj sastanka, voditelj sastanka daje pozitivno potkrepljenje izgovarajući riječi kao što su: „dobro“, „vrlo dobro“ „ispravno“, „izvrsno“, „nastavi“ i slično.

Kategorija 3: Prihvatanje i korištenje ideja zaposlenika – slično kao kategorija 1, ali u ovoj kategoriji prihvaćaju se samo ideje zaposlenika, a ne i njegovi osjećaji. Ako zaposlenik iznese neke prijedloge, tada voditelj sastanka može ponoviti ukratko u svom stilu ili riječima. Primjerice: „Razumijem što misliš“. Ili, voditelj sastanka gradi ili razvija ideje i prijedloge koje je dao zaposlenik.

Kategorija 4: Postavljanje pitanja - ovoj kategoriji pripadaju pitanja na koja voditelj očekuje odgovor, ne odnosi se na retorička pitanja.

#### B) Izravan govor (3 kategorije)

Kategorija 5: Predavanje – iznošenje činjenica.

Kategorija 6: Davanje uputa zaposlenicima – voditelj sastanka daje upute ili naredbe za koje očekuje od zaposlenika da će ih se pridržavati.

Kategorija 7: Kritiziranje ili potvrda autoriteta - kada voditelj sastanka zamoli zaposlenike da ga ne prekidaju banalnim pitanjima, onda je takvo ponašanje uključeno u ovu kategoriju.

2. Govor zaposlenika (2 Kategorije) dijeli se u:

Kategorija 8: Zaposlenici odgovaraju na pitanja – zaposlenici odgovaraju voditelju sastanka na postavljeno pitanje.

Kategorija 9: Zaposlenici govore samoinicijativno – zaposlenici izražavaju vlastite misli, ideje, pokreću nove teme.

3. Tišina, puza ili konfuzija (1 kategorija) promatrana je kao zasebna kategorija.

Kategorija 10: Tišina, pauza ili konfuzija - pauze, kratka razdoblja tišine i razdoblja zbunjenosti u kojima promatrač ne može razumjeti komunikaciju. Kategorija 10 se prema pravilu mjerenja koristi na početku i na kraju interakcije.

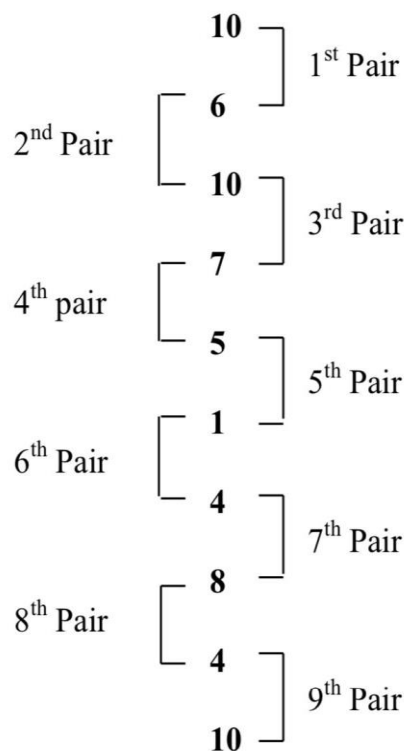
### **3.2. Postupak promatranja, kodiranje i matrica**

Promatrač zauzima odgovarajući položaj u kojemu može najbolje čuti i vidjeti sve sudionike sastanka. Na kraju svake tri sekunde odlučuje koja kategorija najbolje predstavlja

upravo završenu komunikacijsku kategoriju. Dakle, kodira se jedan broj (jedna kategorija) svake 3 sekunde, što je 20 kategorija u jednoj minuti. U ovom procesu bilježe se samo serijski brojevi kategorija koji se upisuju u matricu. Pisanje serijskih brojeva kategorija poznato je kao kodiranje, dok je analiza ponašanja na temelju ovih kategorija poznata kao dekodiranje (Arockiasamy, 2017) (Amatari, 2015).

Nakon postupka promatranja i kodiranja, kodirana interakcijska ponašanja upisana su u tablicama 10 x 10. Tablica od 10 (redaka) x 10 (stupaca) zvana je matrica. Svaki broj unosi se u matricu u obliku niza parova, koji se koristi dva puta, prvi puta kao prvi broj i drugi puta kao drugi broj (Flanders, 1966).

Na primjer, zabilježeno opažanje je 6, 10, 7, 5, 1, 4, 8, 4... Početak i kraj kodiranja trebaju imati isti broj kategorije. Pravilo je dodavanja broja 10 na početku i na kraju, stoga će gornji zapis biti napisan na ovaj način: 10, 6, 10, 7, 5, 1, 4, 8, 4, 10. (Arockiasamy, 2017).



*Slika 1 Povezivanje kategorija/slaganje parova (Arockiasamy, 2017)*

Redoslijed parova: (10, 6), (6, 10), (10, 7), (7, 5), (5, 1), (1, 4), (4, 8), (8, 4), (4, 10)

Prvi broj u paru predstavlja „red“, a drugi broj u paru predstavlja "stupac".

Na primjer, u prvom paru (10, 6), broj 10 predstavlja red, a broj 6 predstavlja stupac. Svaki par preklapa drugi par. Ukupni broj parova u matrici označava se sa (N).

		Row →										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Column ↓	1				/							1
	2											0
	3											0
	4								/		/	2
	5	/										1
	6										/	1
	7					/						1
	8				/							1
	9											0
	10						/	/				2
Total		1	0	0	2	1	1	1	1	0	2	9 (N)

*Slika 2 Matrica (Arockiasamy, 2017)*

### 3.3. Četiri skupine interakcijskih karakteristika

Matrica, osim što se bazira na govor i verbalno ponašanje voditelja sastanka i ostalih sudionika tijekom poslovnog sastanka, analizira i karakteristike poslovne interakcije koje su podijeljene u četiri skupine, a one su: križanje sadržaja, kontrola voditelja sastanka, podrška voditelja i uključenost zaposlenika. Svaku skupinu čine neke od 10 Flandersovih kategorija iz matrice (Flanders, 1966).

Tablica 1 prikazuje kategorije koje čine određenu skupinu.

Tablica 1 Četiri skupine interakcijskih karakteristika (Flanders, 1966)

		Prihvaćanje osjećaja	Pohvale i ohrabrenja	Prihvaćanje i korištenje ideja zaposlenika	Postavljanje pitanja	Predavanje	Davanje uputa	Kritiziranje i potvrda autoriteta	Zaposlenici odgovaraju na pitanja	Zaposlenici govore samoinicijativno	Tišina						
		C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	TOTAL					
Prihvaćanje osjećaja	C1	<b>PODRŠKA VODITELJA SASTANKA</b>			<b>KRIŽANJE SADRŽAJA</b>					<b>UKLJUČENOST ZAPOSLENIKA</b>			/				
Pohvale i ohrabrenja	C2																3
Prihvaćanje i korištenje ideja zaposlenika	C3																3
Postavljanje pitanja	C4	<b>KRIŽANJE SADRŽAJA</b>										15					
Predavanje	C5											/					
Davanje uputa	C6				<b>KONTROLA VODITELJA SASTANKA</b>								17				
Kritiziranje i potvrda autoriteta	C7															/	
Zaposlenici odgovaraju na pitanja	C8																112
Zaposlenici govore samoinicijativno	C9											36					
Tišina	C10											1					
<b>TOTAL</b>		/	3	4	10	/	17	/	116	36	1	187					



Četiri skupine interakcijskih karakteristika dijele se na (Saputra, 2022):

1. Uključenost zaposlenika - prikazuje sudjelovanje zaposlenika kroz odgovore na pitanja i inicijaciju tema, odnosno količinu samoinicijativne uključenosti u sastanak. Rezultat se dobiva zbrojem kategorija 8 („zaposlenici odgovaraju na pitanja“) i 9 („zaposlenici govore samoinicijativno“).
2. Kontrola voditelja sastanka - od voditelja sastanka očekuje se određeno znanje i autoritet temeljem kojega se smatra adekvatnim za davanje opsežnih uputa i kritika zaposlenicima, odnosno ostalim sudionicima sastanka. Osim znanja, voditelj sastanka mora imati pozitivne osobnosti vođe te moć kontrole. Rezultat kontrole voditelja sastanka dobivamo zbrajanjem kategorije 6 („davanje uputa“) i kategorije 7 („kritiziranje ili potvrda autoriteta“).
3. Križanje sadržaja - važan je dio poslovnog sastanka jer je namijenjeno zaposlenicima kao pomoć pri razumijevanju poslovnih zadataka. Odnosi se na govor voditelja sastanka, odnosno na količinu vremena u kojoj je voditelj sastanka fokusiran na sadržaj teme te obuhvaća kategorije „postavljanje pitanja“ i „predavanje“, a u tablici 2 je prikazano kroz stupac 4 (“postavljanje pitanja”) i 5 (“predavanje”) i red 4 i 5. Rezultat križanja sadržaja dobivamo zbrajanjem ukupnog postotka kategorije 4 i kategorije 5.
4. Podrška voditelja sastanka - podrazumijeva potporu i ohrabrenje zaposlenika. Odnosi se i na percepciju da voditelji uspostavljaju kvalitetne međuljudske odnose sa zaposlenicima, daju slobodu zaposlenicima da se izraze te daju informacije zaposlenicima koje im pomažu u postizanju željenih rezultata. Rezultat podrške voditelja dobiva se zbrojem postotka kategorije 1 (“prihvatanje osjećaja”), 2 (“pohvale i/ili ohrabrenja”) i 3 (“prihvatanje i/ili korištenje ideja”).

### **3.4. Dobivanje rezultata i dekodiranje**

Nakon upisivanja kategorija u matricu i povezivanja kategorija, koriste se formule za izračun govora voditelja te govora zaposlenika tijekom poslovnog sastanka. Rezultati prikazuju postotak vremenskog udjela određene interakcije tijekom cijelog poslovnog sastanka.

Formule: (Arockiasamy, 2017)

Formula 1 koristi se za dobivanje postotka govora voditelja sastanka (*eng. Teacher Talk Ratio/Percentage of Teacher Talk (TT)*).

$$F1: TT = \frac{C1+C2+C3+C4+C5+C6+C7}{N} \times 100\% \quad (1)$$

Zbroj prvih 7 kategorija dijeli se s ukupnim brojem kategorija iz matrice (N) te se zatim dijeli sa 100. Time se dobiva ukupni postotak govora voditelja tijekom poslovnog sastanka.

Formula 2 koristi se za dobivanje rezultata neizravnog govor voditelja sastanka (eng. *Indirect Teacher Talk Ratio (ITT)*).

$$F2: DTT = \frac{C1+C2+C3+C4}{N} \times 100\% \quad (2)$$

Prikazuje voditeljeve radnje kojima ohrabruje i potiče zaposlenike na sudjelovanje u poslovnom sastanku. Postotak se dobiva zbrojem prve 4 kategorije koji se zatim dijeli s ukupnim brojem kategorija iz matrice (N) te množe sa 100.

Formula 3. prikazuje izravan govor voditelja sastanka (eng. *Direct Teacher Talk Ratio (DTT)*) koji uključuje voditeljeve radnje kojima ograničava sudjelovanje/uključenost zaposlenika na poslovnom sastanku.

$$F3: DTT = \frac{C5+C6+C7}{N} \times 100\% \quad (3)$$

Postotak se dobiva zbrojem kategorija 5, 6, 7 koji se dijeli s ukupnim brojem kategorija iz matrice (N) te se množi sa 100.

Formula 4. prikazuje postotak govora zaposlenika (eng. *Student's Talk Ratio/Percentage of Students Talk (PT)*).

$$F4: PT = \frac{C8+C9}{N} \times 100\% \quad (4)$$

Prikazuje verbalne aktivnosti studenata kroz odgovore na pitanja voditelju sastanka te kroz samoinicijativan govor. Postotak se dobiva zbrojem kategorija 8 i 9 koji se zatim dijeli s ukupnim brojem kategorija iz matrice (N) i množi sa 100.

Formula 5 prikazuje postotak tišine, pauza ili konfuzije tijekom poslovnog sastanka (*Silence or Confusion Ratio (SC)*).

$$F5: SC = \frac{C10}{N} \times 100\% \quad (5)$$

Postotak se dobiva dijeljenjem kategorije 10 s ukupnim brojem kategorija iz matrice (N) koji se potom množi sa 100.

Formula 6 prikazuje postotak samoinicijativnog govora zaposlenika (*Pupil initiation ratio (PIR)*).

$$F6: PIR = \frac{C9}{C8+C9} \times 100\% \quad (6)$$

Postotak samoinicijativnog govora zaposlenika dobiva se dijeljenjem kategorije 9 sa zbrojem kategorija 8 i 9 te se rezultat množi sa 100.

Formula 7 prikazuje postotak reakcija voditelja sastanka na ideje ili osjećaje zaposlenika (*Teacher response ratio (TRR)*)

$$F7: TRR = \frac{C1+C2+C3}{C1+C2+C3+C6+C7} \times 100\% \quad (7)$$

Postotak reakcija voditelja sastanka na ideje ili osjećaje zaposlenika dobiva se zbrojem kategorija 1, 2 i 3 koji se zatim dijeli sa zbrojem kategorija 1, 2, 3, 6 i 7 te se rezultat množi sa 100.

Formula 8 prikazuje ukupni rezultat križanja sadržaja (*Content Cross Ratio (CCR)*).

$$F8: CRR = \frac{C4+C5}{N} \times 100\% \quad (8)$$

Odnosi se na govor voditelja sastanka i predstavlja omjer postavljanja pitanja i predavanja u odnosu na cjelokupan poslovni sastanak. Rezultat se dobiva zbrojem kategorija 4 i 5 koji se dijeli s ukupnim brojem kategorija iz matrice (N) te se rezultat množi sa 100.

### **3.5. Prednosti i ograničenja FIA-e**

Analiza matrice u tolikoj je mjeri pouzdana da bi čak i osoba koja nije bila promatrač mogla donijeti točne zaključke o verbalnoj komunikaciji i dobiti sliku mjerene interakcije. Dakle, to je objektivna i pouzdana metoda za promatranje nastave u razredu ili, u ovom slučaju, za promatranje interakcije na poslovnom sastanku. Smatra se vrlo učinkovitim alatom za mjerenje socijalno-emocionalne klime u razredu, odnosno u poslovnom okruženju. Daje povratnu informaciju učiteljima, odnosno voditeljima sastanka o stvarnom ponašanju za vrijeme trajanja interakcije. Koristi se i za usporedbu ponašanja učitelja, ili voditelja sastanaka, na različitim razinama, kao što su dob, spol i slično (Amatari, 2015).

Ograničenje je to što sustav ne opisuje cjelokupnu aktivnost u razredu, odnosno na poslovnom sastanku. Promatra se i bilježi samo verbalna komunikacija. Zahtijeva neki oblik automatizacije u prikupljanju i analizi neobrađenih podataka jer je sam proces prikupljanja podataka zahtjevan i prvenstveno dugotrajan. Promatrač treba biti pouzdan i obučen za provedbu ovakvog mjerenja (Amatari, 2015).

### **3.6. Povezanost komunikacijskih funkcija unutar organizacije s FIA metodom**

Prethodno su predstavljene 4 osnovne funkcije komunikacije unutar organizacije:

1. Kontroliranje – standardna razina kontrole nad članovima organizacije
2. Motiviranje – stimuliranje zaposlenika
3. Emocionalno izražavanje – omogućavanje izražavanja osjećaja zaposlenika u socijalnoj interakciji
4. Informiranje – prijenos podataka nužan za odlučivanje

Također su predstavljene i 4 skupine interakcijskih karakteristika prema Flandersu te u nastavku nisu poredane kronološki radi lakšeg percipiranja sličnosti.

1. Kontrola voditelja sastanka - od voditelja sastanka očekuje se određeno znanje autoritet temeljem kojega se smatra adekvatnim za davanje opsežnih uputa i kritika zaposlenicima, odnosno ostalim sudionicima sastanka. Osim znanja, voditelj sastanka mora imati pozitivne osobnosti vođe te moć kontrole.
2. Podrška voditelja sastanka - podrazumijeva potporu i ohrabrenje zaposlenika.
3. Uključenost zaposlenika - prikazuje sudjelovanje zaposlenika kroz odgovore na pitanja, inicijaciju tema i slobodnog govora.
4. Križanje sadržaja - važan dio poslovnog sastanka jer je namijenjeno zaposlenicima kao pomoć pri razumijevanju poslovnih zadataka. Sastoji se od predavanja i davanja uputa.

Iako je izvorna FIA metoda osmišljena za mjerenje i analizu interakcije profesora i učenika na nastavi, uočene su značajne sličnosti između osnovnih funkcija (4) organizacijske komunikacije i karakteristikama komunikacije (4) prema Flandersu.

## 4. Istraživanje

Interakciju je teško proučavati i mjeriti, no postoji metrika zvana FIACS (*eng. Flanders Interaction Analysis Categories System*) pomoću koje je interakcija, odnosno uključenosti zaposlenika na poslovnim sastancima mjerljiva, iako u svom izvornom modelu nije namijenjena za mjerenje interakcije na ovakvoj vrsti javnog nastupa.

### 4.1. Metodologija

Kvantitativni podaci prikupljeni su na temelju izvornog Flandersovog modela korištenjem matrice i formula, a kvalitativni podaci prikupljeni su metodom promatranja na poslovnom sastanku. Ograničenje metode je to što se prati se i analizira samo verbalna interakcija.

### 4.2. Problem i svrha istraživanja

Osnovni problem istraživanja predstavlja analiza verbalne interakcije na poslovnim sastancima kao obliku javnog profesionalnog nastupa. Svrha istraživanja je dokazati primjenjivosti FIACS metode za proučavanje i mjerenje interakcije na poslovnim sastancima kroz utvrđivanje postotak vremena govora voditelja sastanka i govora zaposlenika tijekom poslovnog sastanka te identificirati karakteristike i kategorije govora voditelja i zaposlenika s ciljem analize varijabli koje utječu na uključenost zaposlenika i poslovnu interakciju općenito.

### 4.3. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja su dva vrlo mala poslovna sastanka, ali znatno različita po brojnosti. Vremensko trajanje sastanaka je približno. Isti su po strukturi, a različiti po ciljevima.

	SASTANAK A	SASTANAK B
Broj sudionika:	7	16
Trajanje sastanka:	9 min. i 24 sek.	10 min. i 6 sek.
Ukupni broj kategorija iz matrice (N):	187	201
Sastanak prema vrsti:	Periodični kontrolni	Inicijativni
Sastanak prema broju sudionika:	Vrlo mali	Vrlo mali
Sastanak po strukturi/načinima rada:	Formalni	Formalni
Sastanak prema ciljevima:	Redovni obvezni	Informativni

#### 4.4. Istraživački ciljevi

S obzirom na problem i svrhu istraživanja, postavljeni su sljedeći istraživački ciljevi koji obuhvaćaju:

- dokazivanje primjenjivosti FIACS metode u mjerenju kvantitete i analizi kvalitete interakcije na poslovnim sastancima
- utvrđivanje uključenosti zaposlenika na poslovnim sastancima

#### 4.5. Istraživačka pitanja i hipoteze

Istraživanje sadrži tri istraživačka pitanja i hipoteze koje su formirane na temelju ciljeva, a one su sljedeće:

P1: Je li Flandersova metoda analize interakcije upotrebljiva za mjerenje interakcije na poslovnim sastancima?

**H1: FIACS metoda primjenjiva je za mjerenje i analizu poslovne interakcije.**

P2: Kolika je razina uključenosti zaposlenika na poslovnim sastancima?

**H2: Uključenost zaposlenika na poslovnim sastancima je minimalna.**

P3: Tko i/ili što utječe na razinu uključenosti zaposlenika na poslovnim sastancima?

**H3: Interakcija ovisi o voditelju sastanka.**

## 4.6. Kodiranje

Tablica 2 FIA matrica, sastanak A

		Prihvaćanje osjećaja	Pohvale i ohrabrenja	Prihvaćanje i korištenje ideja zaposlenika	Postavljanje pitanja	Predavanje	Davanje uputa	Kritiziranje i potvrda autoriteta	Zaposlenici odgovaraju na pitanja	Zaposlenici govore samoinicijativno	Tišina	
		<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>C4</b>	<b>C5</b>	<b>C6</b>	<b>C7</b>	<b>C8</b>	<b>C9</b>	<b>C10</b>	<b>UKUPNO (N)</b>
Prihvaćanje osjećaja	<b>C1</b>											/
Pohvale i ohrabrenja	<b>C2</b>		1							1	1	3
Prihvaćanje i korištenje ideja zaposlenika	<b>C3</b>				1		1			1		3
Postavljanje pitanja	<b>C4</b>				1				14			15
Predavanje	<b>C5</b>											/
Davanje uputa	<b>C6</b>						13		3	1		17
Kritiziranje i potvrda autoriteta	<b>C7</b>											/
Zaposlenici odgovaraju na pitanja	<b>C8</b>		2	4	4				99	3		112
Zaposlenici govore samoinicijativno	<b>C9</b>				3		3			30		36
Tišina	<b>C10</b>				1							1
<b>UKUPNO (N)</b>		/	3	4	10	/	17	/	116	36	1	187

Tablica 3 FIA matrica, sastanak B

		Prihvaćanje osjećaja	Pohvale i ohrabrenja	Prihvaćanje i korištenje ideja zaposlenika	Postavljanje pitanja	Predavanje	Davanje uputa	Kritiziranje i potvrda autoriteta	Zaposlenici odgovaraju na pitanja	Zaposlenici govore samoinicijativno	Tišina	
		<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>C4</b>	<b>C5</b>	<b>C6</b>	<b>C7</b>	<b>C8</b>	<b>C9</b>	<b>C10</b>	<b>UKUPNO (N)</b>
Prihvaćanje osjećaja	<b>C1</b>	3	1									<b>4</b>
Pohvale i ohrabrenja	<b>C2</b>		11				2					<b>13</b>
Prihvaćanje i korištenje ideja zaposlenika	<b>C3</b>			10		2						<b>12</b>
Postavljanje pitanja	<b>C4</b>				7				2		1	<b>10</b>
Predavanje	<b>C5</b>					72	3			1		<b>76</b>
Davanje uputa	<b>C6</b>				3		49			1	1	<b>54</b>
Kritiziranje i potvrda autoriteta	<b>C7</b>											<b>/</b>
Zaposlenici odgovaraju na pitanja	<b>C8</b>			2		1			15			<b>18</b>
Zaposlenici govore samoinicijativno	<b>C9</b>	1	1							9		<b>11</b>
Tišina	<b>C10</b>					1			1		1	<b>3</b>
<b>UKUPNO (N)</b>		<b>4</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>76</b>	<b>54</b>	<b>/</b>	<b>18</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>201</b>



Nakon upisivanja kategorija u matricu i njihovog povezivanja, korištene su formule za izračun kvantitete govora voditelja i govora zaposlenika tijekom poslovnog sastanka. Rezultati prikazuju postotak vremenskog udjela određene interakcije tijekom cijelog poslovnog sastanka.

1. Postotak govora voditelja sastanka

Sastanak A:

$$TT = \frac{0 + 3 + 4 + 10 + 0 + 17 + 0}{187} \times 100\%$$
$$TT = 18.18\%$$

Sastanak B:

$$TT = \frac{4 + 13 + 12 + 10 + 76 + 54 + 0}{201} \times 100\%$$
$$TT = 84.08\%$$

2. Neizravan govor voditelja sastanka

Sastanak A:

$$ITT = \frac{0 + 3 + 4 + 10}{187} \times 100\%$$
$$ITT = 9.09\%$$

Sastanak B:

$$ITT = \frac{4 + 13 + 12 + 10}{201} \times 100\%$$
$$ITT = 19.40\%$$

3. Izravan govor voditelja sastanka

Sastanak A:

$$DTT = \frac{0 + 17 + 0}{187} \times 100\%$$
$$DTT = 9.09\%$$

Sastanak B:

$$DTT = \frac{76 + 54 + 0}{201} \times 100\%$$
$$DTT = 64.68\%$$

4. Postotak govora zaposlenika

Sastanak A:

$$PT = \frac{116 + 36}{187} \times 100\%$$

$$PT = 81.28\%$$

Sastanak B:

$$PT = \frac{18 + 11}{201} \times 100\%$$

$$PT = 14.43\%$$

## 5. Tišina ili konfuzija

Sastanak A:

$$SC = \frac{1}{187} \times 100\%$$

$$SC = 0.54\%$$

Sastanak B:

$$SC = \frac{3}{201} \times 100\%$$

$$SC = 1.49\%$$

## 6. Samoinicijativni govor zaposlenika (*Pupil initiation ratio (PIR)*)

Sastanak A:

$$PIR = \frac{36}{116 + 36} \times 100\%$$

$$PIR = 23.68\%$$

Sastanak B:

$$PIR = \frac{11}{18 + 11} \times 100\%$$

$$PIR = 37.93\%$$

## 7. Postotak reakcija voditelja sastanka na ideje ili osjećaje zaposlenika

Sastanak A:

$$TRR = \frac{0 + 3 + 4}{0 + 3 + 4 + 17 + 0} \times 100\%$$

$$TRR = 29.17\%$$

Sastanak B:

$$TRR = \frac{4 + 13 + 12}{4 + 13 + 12 + 54 + 0} \times 100\%$$

$$TRR = 34.94\%$$

## 8. Križanje sadržaja

Sastanak A:

$$CCR = \frac{10 + 0}{187} \times 100\%$$

$$CCR = 5.35\%$$

Sastanak B:

$$CCR = \frac{10 + 76}{201} \times 100\%$$

$$CCR = 42.79\%$$

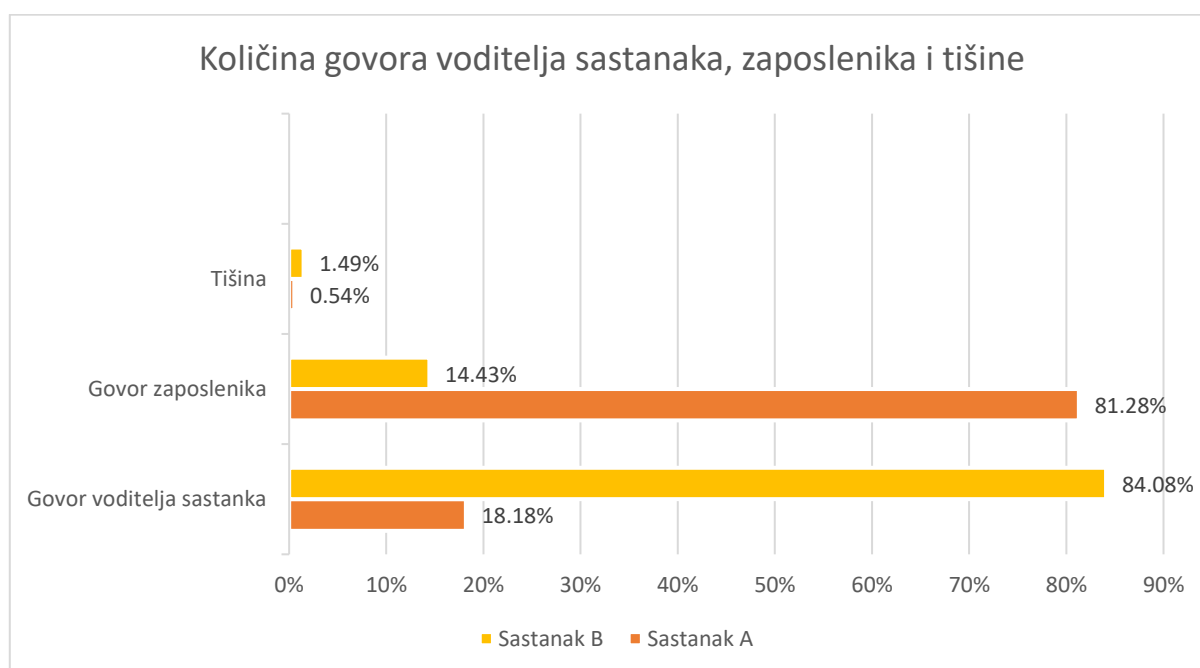
### 4.7. Dekodiranje i prikaz rezultata

Postotak govora voditelja sastanka predstavlja ukupnu količinu govora voditelja sastanka tijekom sastanka kao što postotak govora zaposlenika prikazuje količinu govora zaposlenika tijekom cijelog poslovnog sastanka.

*Tablica 4 Prikaz količine iskaza i postotaka govora voditelja sastanka, govora zaposlenika i tišine*

<b>SASTANAK A</b>					
<b>GOVOR VODITELJA SASTANKA</b>		<b>GOVOR ZAPOSLENIKA</b>		<b>TIŠINA ILI KONFUZIJA</b>	
Količina iskaza	%	Količina iskaza	%	Količina iskaza	%
34	18.18%	152	81.28%	1	0.54%
UKUPNO (N):		<b>187</b>			
<b>SASTANAK B</b>					
Količina iskaza	%	Količina iskaza	%	Količina iskaza	%
169	84.08%	29	14.43%	3	1.49%
UKUPNO (N):		<b>201</b>			

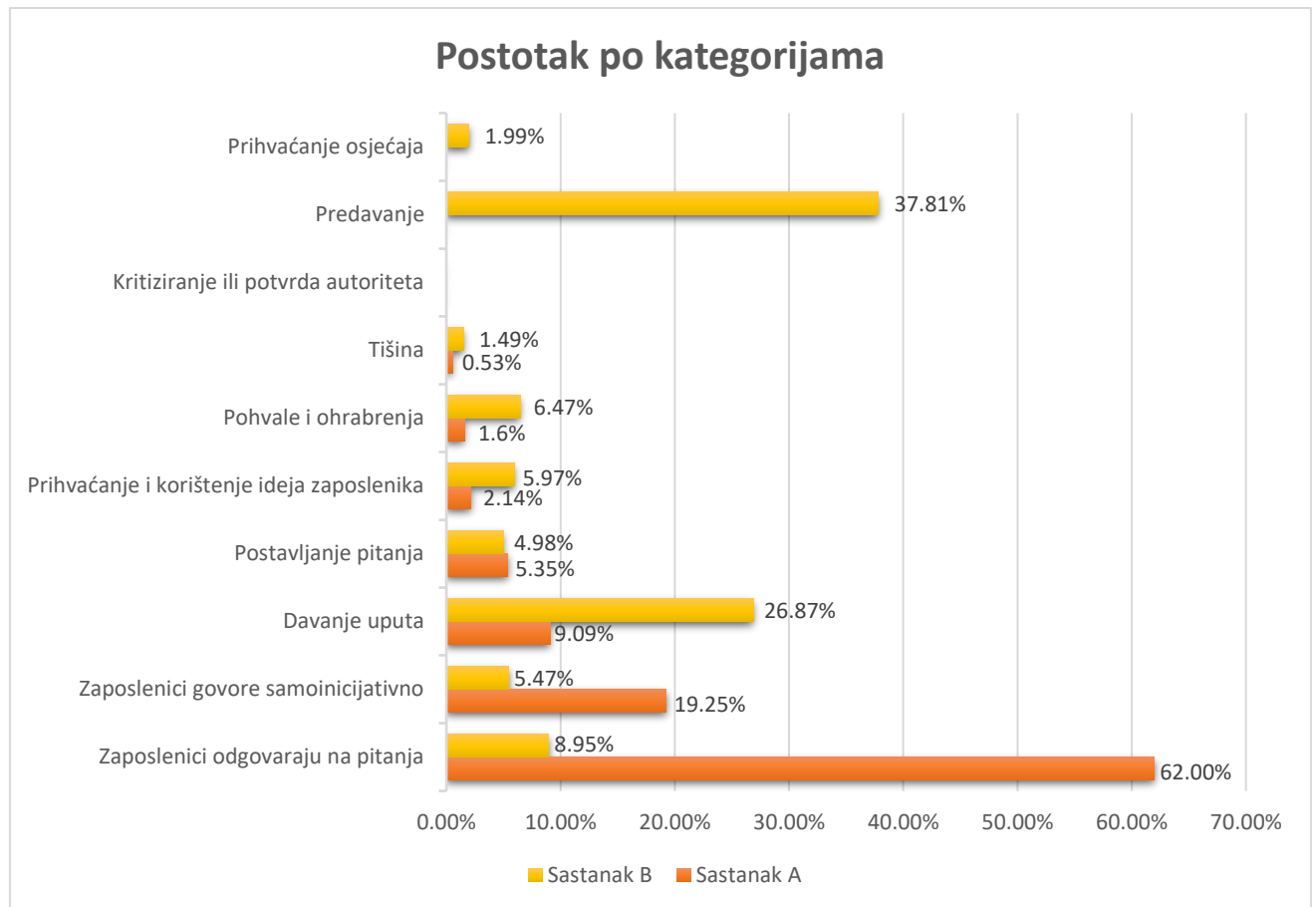
Tablica 4 prikazuje da je ukupan broj iskaza na sastanku A 187, a na sastanku B 201. Ti iskazi podijeljeni su u 3 skupine: govor voditelja sastanka, govor zaposlenika i tišina ili konfuzija. Broj iskaza voditelja sastanka na sastanku A je 34, a na sastanku B 169. Količina iskaza govora zaposlenika na sastanku A je 152, dok je na sastanku B 29, a određuje se kroz odgovaranje na pitanja voditelju sastanka te kroz samoinicijativni govor. Rezultati prikazuju i da je na sastanku A količina govora voditelja sastanka (18.18%) znatno manja od količine govora zaposlenika (81.28%), odnosno, tijekom poslovnog sastanka A bilo je 63.1% više govora zaposlenika. Na sastanku B govor voditelja sastanka čini 84.08% ukupnog govora što je znatno više od količine govora zaposlenika (14.43%), odnosno tijekom poslovnog sastanka B bilo je 69.65% više govora voditelja sastanka. Iz toga proizlazi da je na sastanku A bilo 66.85% više govora zaposlenika nego na sastanku B i 65.9% manje govora voditelja sastanka naspram govora voditelja sastanka B. Tišine, pauza, konfuzije na sastanku A nije bilo. Postotak od 0.54%, odnosno 1 iskaz, proizlazi iz pravila mjerenja koje nalaže da mjerenje počinje i završava brojem/kategorijom 10. Na sastanku B zabilježena su 3 iskaza u kategoriji “tišina” te oni čini 1.49% sastanka B, što je 0.95% više nego na sastanku A.



Grafikon 1 Prikaz količine govora voditelja sastanaka, zaposlenika i tišine na sastanku A i B

Tablica 5 Prikaz rezultata zastupljenosti svih kategorija iz matrice

		SASTANAK A			SASTANAK B	
	Br.	KATEGORIJA	BROJ ISKAZA	POSTOTAK	BROJ ISKAZA	POSTOTAK
<b>GOVOR VODITELJA SASTANKA</b>	<b>NEIZRAVAN GOVOR / UTJECAJ</b>					
	1	Prihvatanje osjećaja	0	0%	4	1.99%
	2	Pohvale i ohrabrenja	3	1.6%	13	6.47%
	3	Prihvatanje i korištenje ideja zaposlenika	4	2.14%	12	5.97%
	4	Postavljanje pitanja	10	5.38%	10	4.98%
	<b>IZRAVAN GOVOR / UTJECAJ</b>					
	5	Predavanje	0	0%	76	37.81%
	6	Davanje uputa	17	9.09%	54	26.87%
	7	Kritiziranje i potvrda autoriteta	0	0%	0	0%
	<b>GOVOR ZAPOSLENIKA</b>	8	Zaposlenici odgovaraju na pitanja	116	62%	18
9		Zaposlenici govore samoinicijativno	36	19.25%	11	5.47%
10		Tišina/konfuzija	1	0.54%	3	1.49%
<b>UKUPNO</b>			187	100%	201	100%



*Grafikon 2 Prikaz postotka zastupljenosti svih kategorija iz matrice tokom poslovnih sastanaka*

Iz tablice 4 proizlazi da je ukupan postotak govora voditelja sastanka na sastanku A 18.21%, a čini ga 34 od ukupnih 187 iskaza, dok se iz tablice 5 može iščitati da je najdominantnija kategorija u skupini govora voditelja sastanka je “davanje uputa” sa 17 iskaza koji čine 9.09% ukupne interakcije. Iduća kategorija po zastupljenosti je “postavljanje pitanja”, čini ju 10 iskaza, odnosno 5.38%, zatim “prihvaćanje i korištenje ideja zaposlenika”, 4 iskaza koja čine 2.14%, i posljednje, “pohvale i ohrabrenja”, 1.6%, odnosno 3 zabilježena iskaza. Kategorija “prihvaćanje osjećaja”, “predavanje”, “kritiziranje i potvrde autoriteta” nije bilo te one iznose 0%, odnosno 0 iskaza.

Na sastanku B ukupan postotak govora voditelja sastanka je 84.08%, a čini ga 169 iskaza od ukupnih 201. Najdominantnija kategorija u skupini govora voditelja sastanka je “predavanje”, 76 iskaza, odnosno 37.81% ukupne interakcije. Nakon “predavanja”, kategorija “davanje uputa” je sljedeća najzastupljenija kategorija na sastanku B, 54 iskaza što je 26.87% interakcije. Slijedi kategorija “pohvale ili ohrabrenja” koja iznosi 6.47%, odnosno 13 iskaza. Zatim, “prihvaćanje ili korištenje ideja zaposlenika”, 12 iskaza, 5.97%. Peta kategorija po zastupljenosti je “postavljanje pitanja”, iznosi 4.98% ukupne interakcije, a čini ju 10 iskaza.

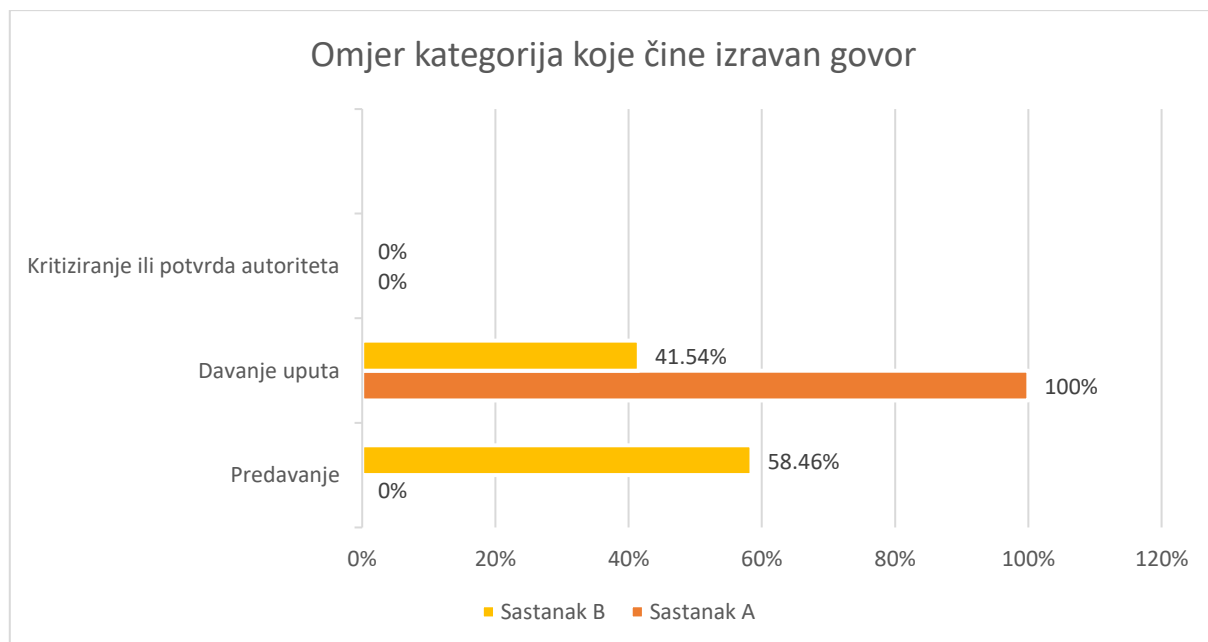
Kategorija “prihvatanje osjećaja” je po zastupljenosti predzadnja kategorija u skupini govora voditelja sastanka te iznosi 1.99%, odnosno 4 zabilježena iskaza. Posljednja kategorija je “kritiziranje i potvrda autoriteta”, iznosi 0%, ni jedan zabilježeni iskaz, što znači da ni u sastanku B nije bilo kritiziranja i potvrde autoriteta.

Ukupan postotak govora zaposlenika na sastanku A je 81.25%, 152 iskaza, a čini ga kategorija “zaposlenici odgovaraju na pitanja” sa 62%, 116 iskaza i kategorija “zaposlenici govore samoinicijativno” sa 19.25%, 36 iskaza.

Na sastanku B ukupan postotak govora zaposlenika je 14.43%, 29 iskaza. Od 29 iskaza, 18 iskaza pripada kategoriji “zaposlenici odgovaraju na pitanja” što čini 8.95% interakcije, dok 11 iskaza, odnosno 5.47% pripada kategoriji “zaposlenici govore samoinicijativno”.

Tablica 5 također prikazuje rezultate izravnog i neizravnog govora/utjecaja voditelja sastanka. Postotak izravnog govora čine kategorije 5 (“predavanje”), 6 (“davanje uputa”) i kategorija 7 (“kritiziranje i potvrda autoriteta”). Izravan govor je u poslovnom sastanku A iskazan samo kroz davanje uputa koje čine 9.09% ukupne interakcije. Kategorija “predavanje” i “kritiziranja i potvrda autoriteta” nije bilo pa samim time one iznose 0%.

Na sastanku B, izravan govor iskazan je kroz kategoriju “predavanje” koja iznosi 37.81% te kroz kategoriju “davanje uputa” koja iznosi 26.87% ukupne interakcije. Kao i u sastanku A, kategorija “kritiziranje i potvrda autoriteta” iznosi 0% te samim time nema utjecaja na interakciju.



Grafikon 3 Prikaz omjera kategorija koje čine izravan govor

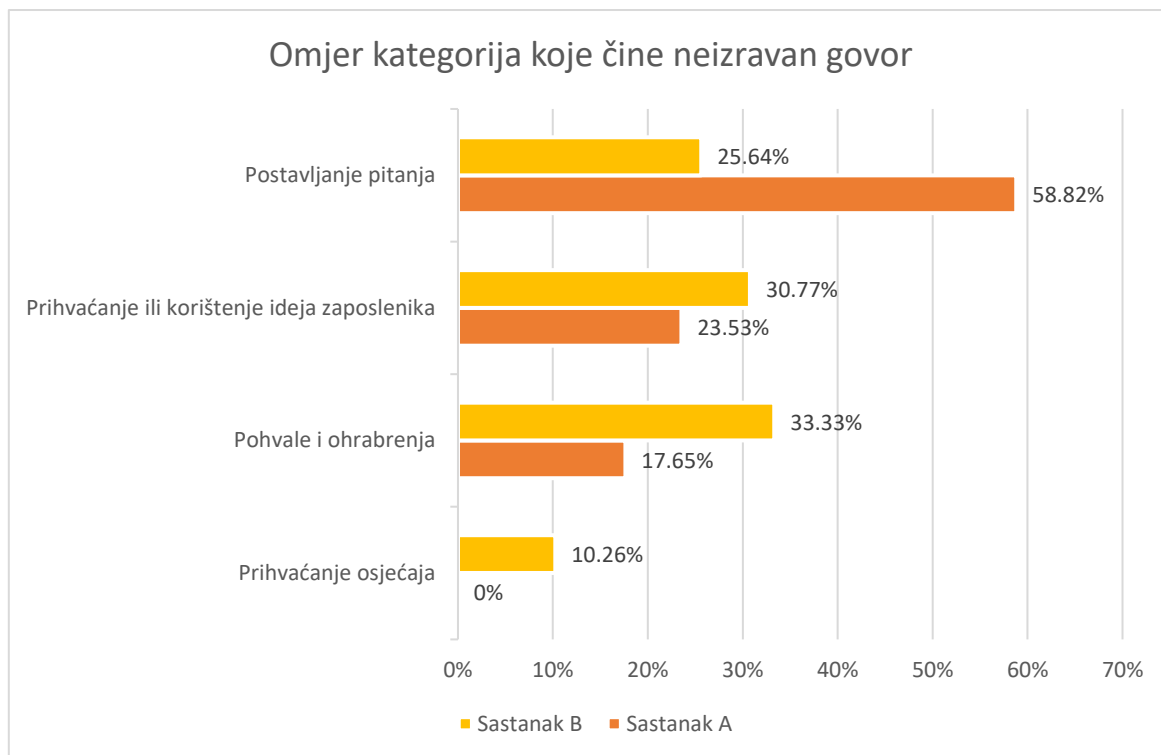
Gledajući omjer, na sastanku A, kategorija “davanje uputa” čini 100% izravnog govora, dok na sastanku B kategorija “davanje uputa” čini 41.54% izravnog govora, a kategorija “predavanje” 58.46%.

Kategorije 1 (“prihvatanje osjećaja”), 2 (“pohvale i ohrabrenja”), 3 (“prihvatanje ili korištenje ideja zaposlenika”) i 4 (“postavljanje pitanja”) čine neizravan govor. U kontekstu neizravnog govora, najzastupljenija kategorija na sastanku A je “postavljanje pitanja” koja iznosi 5.38% ukupne interakcije, zatim “prihvatanje i korištenje ideja zaposlenika”, 2.14% ukupne interakcije, te “pohvale i ohrabrenja”, 1.60%. Kategorija “prihvatanja osjećaja” iznosi 0 jer je nije bilo. Ukupan postotak kategorija koje čine neizravan govor je 9.09%.

Na sastanku B najzastupljenija kategorija koja čini neizravan govor je “pohvale i ohrabrenja” te iznosi 6.74%, slijedi ju “prihvatanje i korištenje ideja zaposlenika” 5.97%, postavljanje pitanja 4.98%, i posljednja, “prihvatanje osjećaja” 1.99%. Ukupan postotak kategorija koje čine neizravan govor na sastanku B iznosi 19.68%.

Prema rezultatima vidljivo je da se voditelj sastanka A radije koristio postavljanjem pitanja nego ostalim trima vrstama govora (“prihvatanje osjećaja”, “pohvale i ohrabrenja” i “korištenje ideja zaposlenika”). Time je potaknuo zaposlenike na sudjelovanje u interakciji. Dok, s druge strane, na sastanku B, voditelj se znatno više koristio svima kategorijama iz skupine neizravnog govora. Kategorije “prihvatanje osjećaja”, “pohvale i ohrabrenja” i “prihvatanje ideja zaposlenika” koristio je gotovo podjednako čime je voditelj neizravno motivirao i poticao zaposlenike na uključenost. Iz toga proizlazi znatno veći ukupni postotak neizravnog govora spram sastanka A, a samim time i veća inicijacija voditelja sastanka za uključenost zaposlenika.

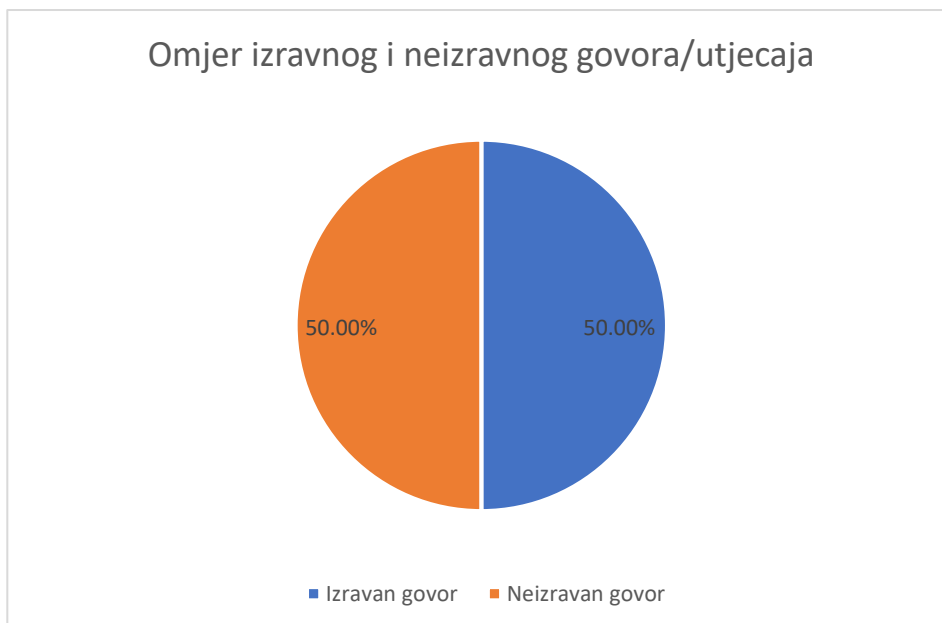




*Grafikon 4 Omjer kategorija koje čine neizravan govor*

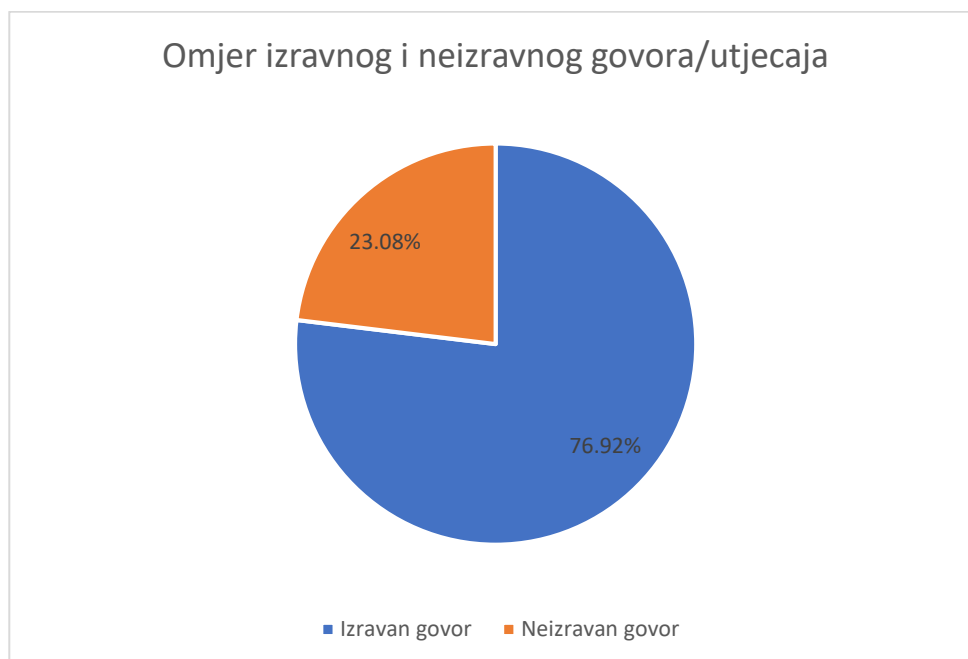
Najveći udio omjera neizravnog govora na sastanku A čini kategorija “postavljanje pitanja”, čak 58.82% što je znatno više spram druge najzastupljenije kategorije “prihvaćanje i korištenje ideja zaposlenika” koja čini 23.53%. Nakon nje slijedi kategorija “pohvale i ohrabrenja” s malom razlikom spram druge kategorije, te iznosi 17.65%. Kategorija “prihvaćanje osjećaja” čini 0% omjera jer je nije bilo.

Na sastanku B, najveći udio omjera čini kategorija “pohvale i ohrabrenja”, 33.33%. Nakon nje, s malom razlikom, slijedi kategorija “prihvaćanje i korištenje ideja zaposlenika” 30.77%. Treća kategorija je “postavljanje pitanja” te iznosi 25.64%, dok posljednja kategorija, “prihvaćanje osjećaja”, koje nije bilo u sastanku A, u sastanku B iznosi 10.26%.



*Grafikon 5 Omjer izravnog i neizravnog govora/utjecaja na sastanku A*

Omjer izravnog i neizravnog govora na sastanku A je podjednak te iznosi 9.09%. Konkretnije, zabilježeno je 17 iskaza izravnog i 17 iskaza neizravnog govora iz čega proizlazi da je omjer indirektnog govora u poslovnoj interakciji identičan omjeru direktnog govora, odnosno 50% ukupnog govora voditelja bio je izravan, a 50% neizravan.



*Grafikon 6 Omjer izravnog i neizravnog govora/utjecaja na sastanku B*

Omjer izravnog govora na sastanku B je znatno veći spram omjera neizravnog govora. Zabilježeno je 130 iskaza izravnog govora i 39 iskaza neizravnog govora iz čega proizlazi da izravan govor iznosi 76.92%, dok neizravan govor iznosi svega 23.08%.

#### 4.8. Rezultati skupina interakcijskih karakteristika

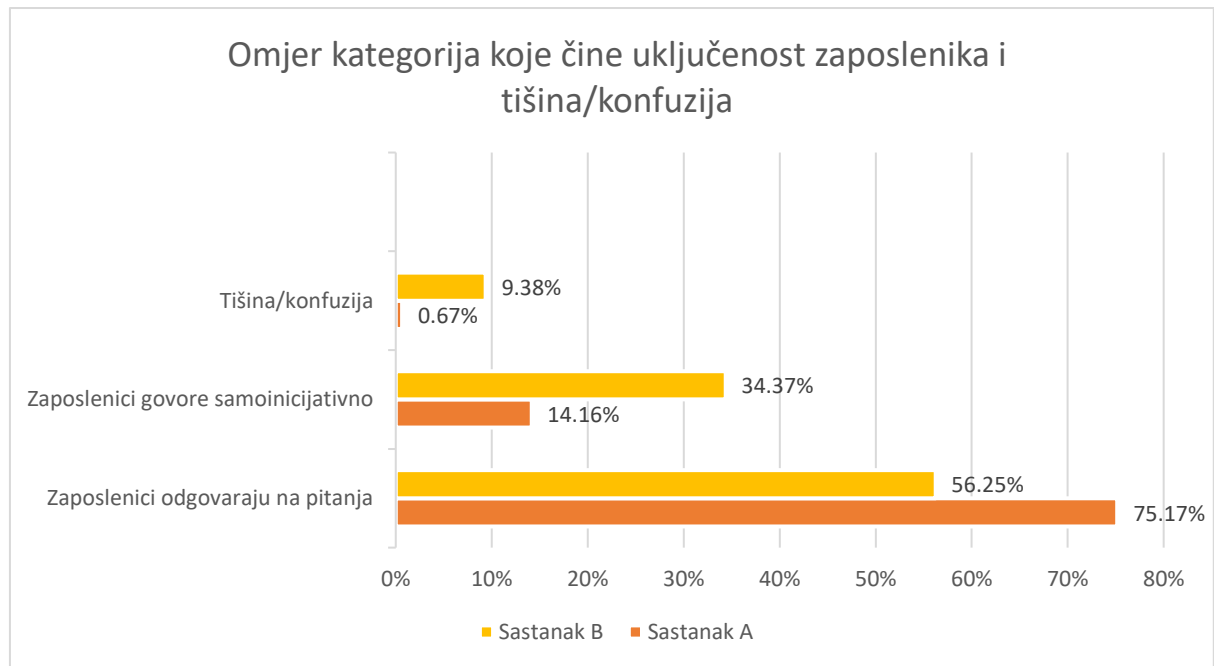
U nastavku su sistematizirano po zastupljenosti, gledajući sastanak A, predstavljeni rezultati 4 skupina interakcijskih karakteristika:

1. Uključenost zaposlenika - iz rezultata proizlazi da je najdominantnija skupina u poslovnoj interakciji na sastanku A sudjelovanje/uključenost zaposlenika, 81.28%, što pokazuje da su zaposlenici vrlo aktivni na poslovnom sastanku i sudjeluju kroz odgovore na pitanja voditelju sastanka, reagiraju na njegove upute, ali i potiču interakciju te izražavaju vlastita mišljenja. Sastoji se od dvije kategorije. Prva je “zaposlenici odgovaraju na pitanja” i njen rezultat je najviši u matrici (62.03%), dok druga prikazuje koliko zaposlenici samoinicijativno sudjeluju na poslovnom sastanku kroz poticanje tema i izražavanje vlastitih ideja i misli, a njen rezultat je 19.25%. Kategorija “tišina i/ili konfuzija” ne ulazi u kategoriju “sudjelovanje/uključenost zaposlenika”, ali se odnosi na zaposlenike i ulazi u omjer govora zaposlenika te iznosi 0.54% ukupnog sastanka.

Sasvim suprotno, na sastanku B, “uključenost zaposlenika” je najmanje zastupljena skupina interakcijskih karakteristika i iznosi 14.42%. Postotak čine kategorije “zaposlenici odgovaraju na pitanja”, 8.95% i kategorija “zaposlenici govore samoinicijativno”, 5.47%. “Tišina i/ili konfuzija” iznosi 1.49%.

*Tablica 6 Prikaz rezultati kategorija koje čine skupinu uključenosti zaposlenika*

	<b>Kategorija</b>	<b>SASTANAK A Postotak</b>	<b>SASTANAK B Postotak</b>
<b>SUDJELOVANJE/UKLJUČENOST ZAPOSLENIKA</b>	Kategorija 8: Zaposlenici odgovaraju na pitanja	62.03%	8.95%
	Kategorija 9: Zaposlenici govore samoinicijativno	19.25%	5.47%
<b>Ukupno:</b>		<b>81.28%</b>	<b>14.42%</b>



*Grafikon 7 Omjer kategorija koje čine uključenost zaposlenika i tišina/konfuzija*

Iz grafa proizlazi da na sastanku A kategorija “zaposlenici odgovaraju na pitanja” čini 75.17% ukupnog omjera kategorija koje čine skupinu uključenosti zaposlenika, što je znatno veći postotak spram iduće kategorije “zaposlenici govore samoinicijativno” koja čini 14.16% omjera. Posljednja kategorija je “tišina” koja čini 0.67% ukupnog omjera.

Na sastanku B, kategorija “zaposlenici odgovaraju na pitanja” kao i na sastanku A čini najveći dio omjera, 56.25%. “Zaposlenici odgovaraju na pitanja” čini 34.37% omjera, dok tišina čini 9.38% ukupnog omjera što je, gledajući omjer, spram sastanka A značajno više.

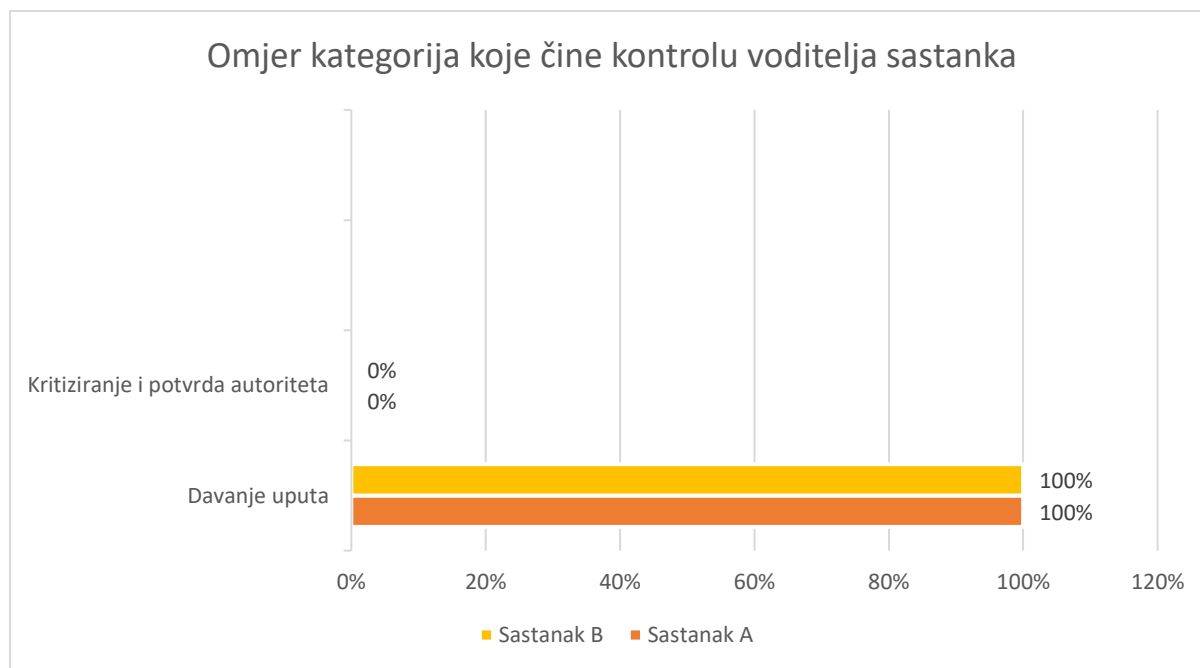
2. Kontrola voditelja sastanka - iz rezultata mjerenja utvrđeno je da je postotak kontrole voditelja sastanka na sastanku A 9.09%, a sastoji se samo od kategorije 6 (“davanje uputa”) jer je rezultat kategorije 7 (“kritiziranje i potvrda autoriteta”) 0, odnosno kritiziranja i potvrde autoriteta u ovom poslovnom sastanku nije bilo. Kontrola voditelja sastanka je druga po zastupljenosti u ovoj poslovnoj interakciji, no s obzirom na to da ima znatno niži postotak spram prve kategorije (“uključenost zaposlenika”) pokazuje i da je voditelj sastanka malo vremena koristio za davanje uputa, kritiziranje ili potvrdu autoriteta. Općenito, razlog je najčešće taj da je voditelj sastanka više fokusiran na diskusiju i samu temu poslovnog sastanka.

Na sastanku B, ukupni postotak kontrole voditelja sastanka je 26.87%, a čini ga, kao i u sastanku A, samo kategorije “davanje uputa” jer kategorije “kritiziranje i potvrda autoriteta” ni u ovom sastanku nije bilo. Kontrola voditelja sastanka je i na sastanku B druga skupina po

zastupljenosti, a s obzirom da je prva “križanje sadržaja” može se zaključiti da je voditelj većinu vremena davao upute i držao predavanje. Iako su obje skupine druge po zastupljenosti, kontrola voditelja sastanka na sastanku B je veća za 17.78% spram kontrole voditelja sastanka A,

Tablica 7 Prikaz rezultata kategorija koje čine skupinu kontrole voditelja sastanka

	Kategorija	Postotak SASTANAK A	Postotak SASTANAK B
<b>KONTROLA VODITELJA SASTANKA</b>	Kategorija 6: Davanje uputa	9.09%	26.87%
	Kategorija 7: Kritiziranje i potvrda autoriteta	0%	0%
<b>Ukupno:</b>		<b>9.09%</b>	<b>26.87%</b>



Grafikon 8 Omjer kategorija koje čine kontrolu voditelja sastanka

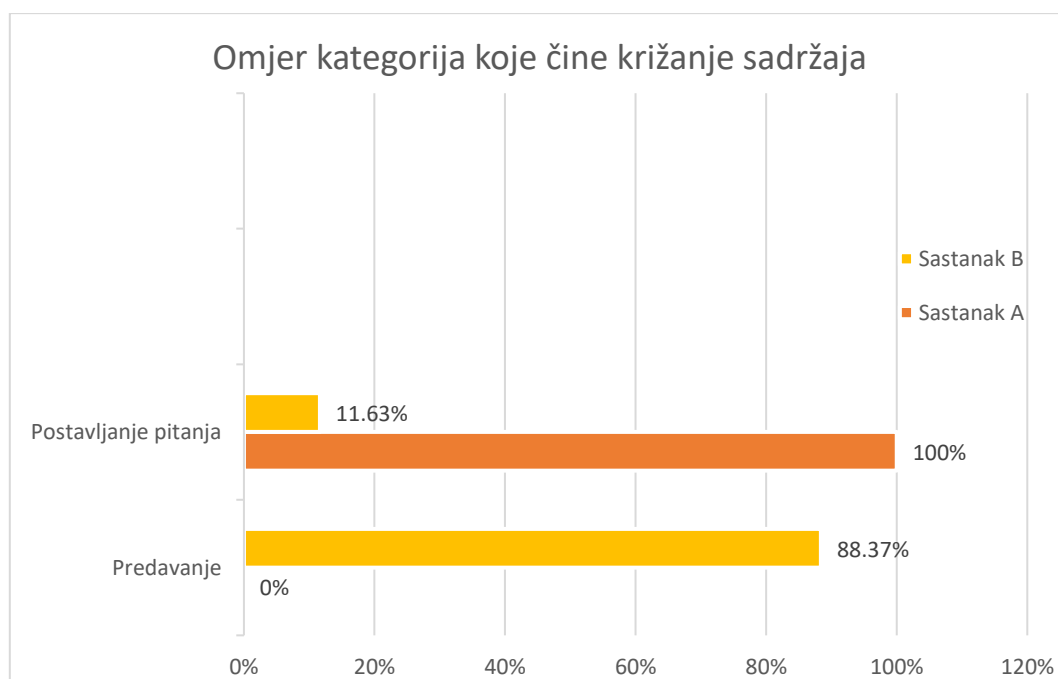
Kritiziranja i potvrde autoriteta nije bilo ni na sastanku A ni na sastanku B, iz čega proizlazi da je omjer kategorije “davanje uputa” u skupini kontrole voditelja sastanka 100%.

3. Križanje sadržaja - iz rezultata proizlazi da je na sastanku A postotak križanja sadržaja 5.35% i u ovom slučaju sastoji se jedino od kategorije 4 (“postavljanje pitanja”) jer je postotak kategorije 5 (“predavanje”) 0.

Na sastanku B, najznačajniji dio skupine križanja sadržaja, ali i sveukupne interakcije na tom sastanku čini kategorija “predavanje” koja iznosi 37.81%, dok druga kategorija iz skupine križanja sadržaja “postavljanje pitanja” iznosi 4.98%. Ukupni postotak kategorija koje čine skupinu križanja sadržaja je 42.79%, što je 37.44% više nego na sastanku A.

*Tablica 8 Prikaz rezultata kategorija koje čine skupinu križanja sadržaja*

	<b>Kategorija</b>	<b>Sastanak A Postotak</b>	<b>Sastanak B Postotak</b>
<b>KRIŽANJE SADRŽAJA</b>	Kategorija 4: Postavljanje pitanja	5.35%	4.98%
	Kategorija 5: Predavanje	0%	37.81%
<b>Ukupno:</b>		<b>5.35%</b>	<b>42.79%</b>



*Grafikon 9 Omjer kategorija koje čine križanje sadržaja*

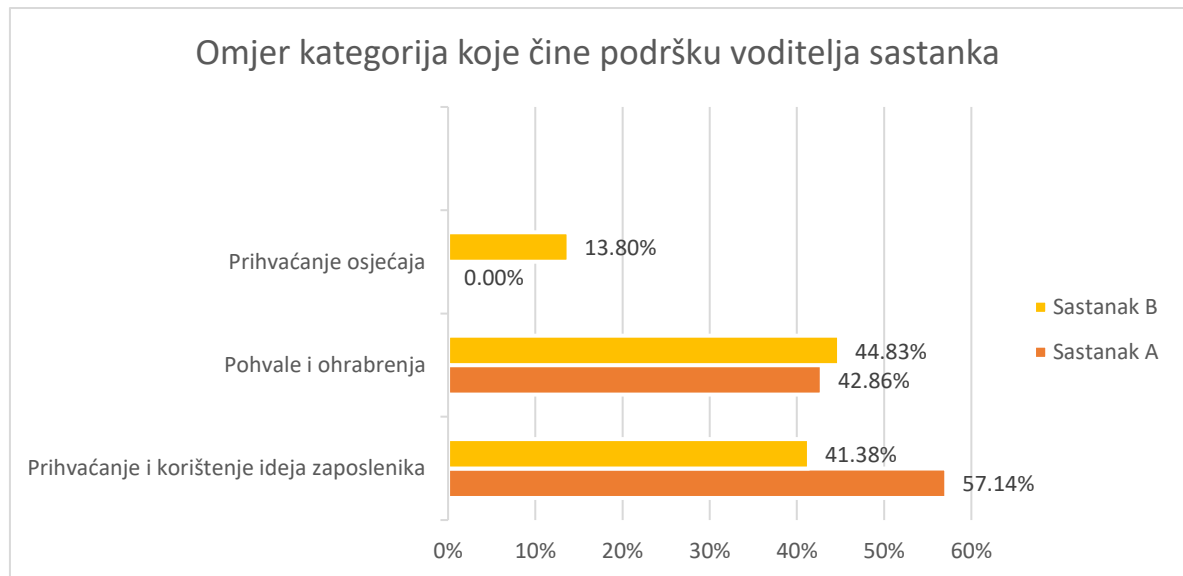
Voditelj sastanka na sastanku A nije držao predavanje na sastanku iz čega proizlazi da je omjer kategorije postavljanje pitanja u skupini križanja sadržaja 100%, dok je na sastanku B najzastupljenija kategorija bila upravo “predavanje” te u skupini križanja sadržaja čini 88.37% omjera. Kategorija “postavljanje pitanja” na sastanku B čini 11.63% omjera.

4. Podrška voditelja sastanka - iz rezultata proizlazi da podrška voditelja sastanka na sastanku A iznosi 3.74% ukupne interakcije, a postotak čine kategorija 2 (“pohvale i ohrabrenja”), 1.6% i kategorija 3 (“prihvaćanje i korištenje ideja zaposlenika”), 2.14%. Kategorija 1 iznosi 0%. Ujedno, podrška voditelja sastanka je najmanje zastupljena interakcijska skupina na ovom poslovnom sastanku.

Na sastanku B, podrška voditelja sastanka je treća skupina po zastupljenosti te iznosi 14.43%, a čine ju kategorije “prihvaćanje osjećaja” u razmjeru 1.99%, “pohvale i ohrabrenja” 6.47% i “prihvaćanje i korištenje ideja zaposlenika”, 5.97%. Podrške voditelja sastanka B bilo je 10.69% više nego podrške voditelja sastanka A.

*Tablica 9 Rezultati kategorija koje čine skupinu podrške voditelja sastanka*

	<b>Kategorija</b>	<b>Sastanak A Postotak</b>	<b>Sastanak B Postotak</b>
<b>PODRŠKA VODITELJA SASTANKA</b>	Kategorija 1: Prihvaćanje osjećaja	0%	1.99%
	Kategorija 2: Pohvale i ohrabrenja	1.6%	6.47%
	Kategorija 3: Prihvaćanje i korištenje ideja zaposlenika	2.14%	5.97%
<b>Ukupno</b>		<b>3.74%</b>	<b>14.43%</b>



*Grafikon 10 Omjer kategorija koje čine podršku voditelja sastanka*

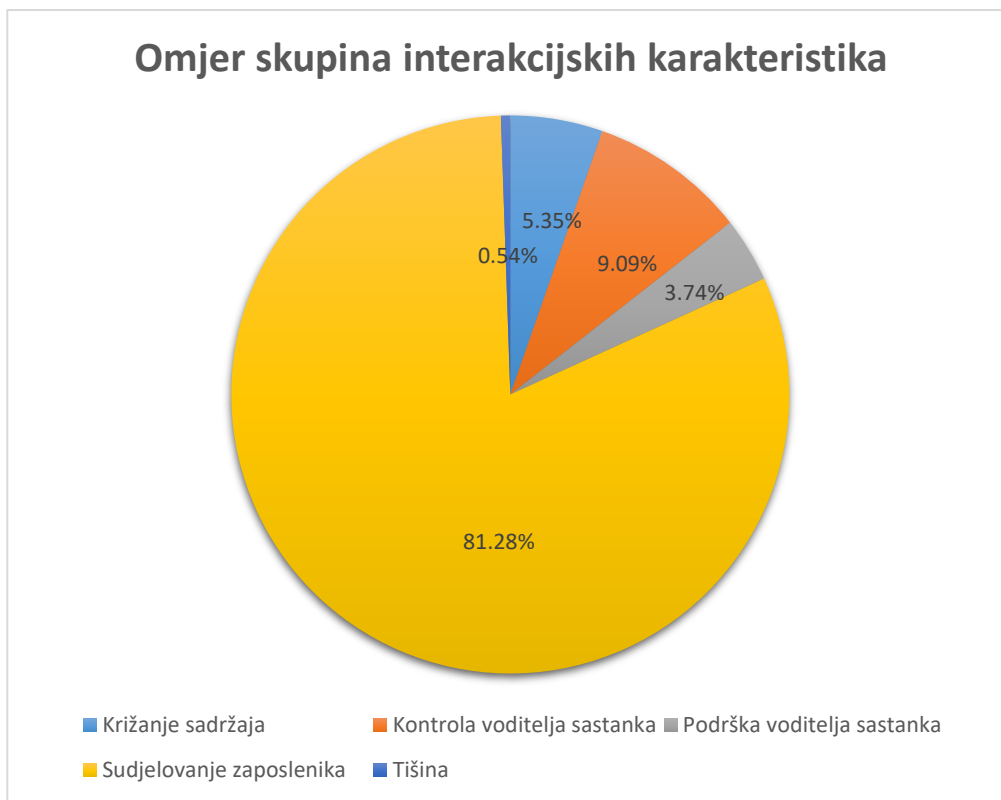
Na sastanku A, kategorija “prihvaćanje i korištenje ideja zaposlenika” čini 57.14% omjera kategorija koje čine podršku voditelja sastanka, što je 14.28% manje od iduće kategorije “pohvale i ohrabrenja” koja iznosi 42.86% omjera. Kategorije “prihvaćanje osjećaja” nije bilo te iznosi 0%.

Na sastanku B, najveći dio omjera iz skupine kategorija koje čine podršku voditelja sastanka pripada kategoriji “pohvale i ohrabrenja”, a iznosi 44.83% što je 3.45% manje od iduće kategorije, “prihvaćanje i korištenje ideja zaposlenika” koja čini 41.38% omjera. Posljednja kategorija je “prihvaćanje osjećaja”, s rezultatom 13.80%.

*Tablica 10 Sažetak rezultata skupina interakcijskih karakteristika*

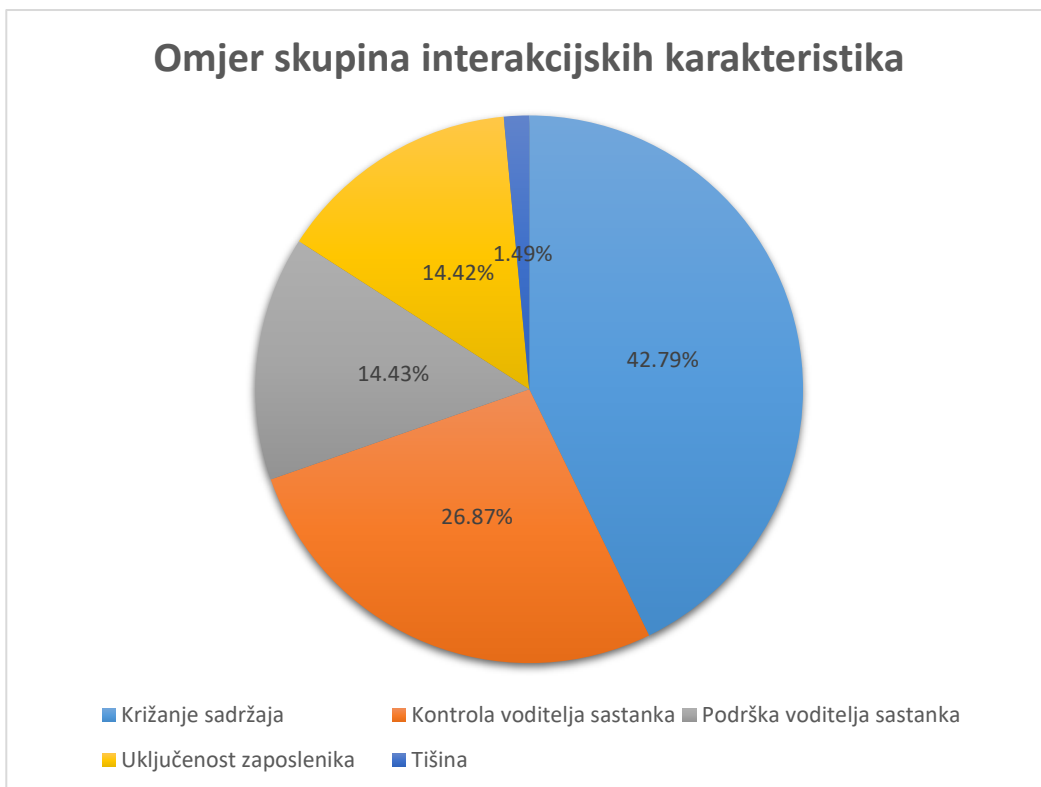
<b>BROJ</b>	<b>NAZIV SKUPINE</b>	<b>SASTANAK A</b>	<b>SASTANAK B</b>
1	KRIŽANJE SADRŽAJA	5.35%	42.79%
2	KONTROLA VODITELJA SASTANKA	9.09%	26.87%
3	PODRŠKA VODITELJA SASTANKA	3.74%	14.43%
4	SUDJELOVANJE ZAPOSLENIKA	81.28%	14.42%
5	TIŠINA	0.54%	1.49%
UKUPNO		100%	100%





*Grafikon 11 Sažetak omjera interakcijskih karakteristika na sastanku A*

Iz grafa se može iščitati da je tijekom poslovnog sastanka najdominantnija skupina sudjelovanje zaposlenika koja čini 81.72% omjera što je znatno više spram ostalih skupina. Druga skupina je kontrola voditelja sastanka koja čini 9.14% omjera. Treća skupina je križanje sadržaja, iznosi 5.38%. Skupina podrške voditelja sastanka čini 3.74% omjera, dok najmanji dio omjera čini tišina, samo 0.54%.



*Grafikon 12 Sažetak omjera interakcijskih karakteristika na sastanku B*

Iz grafa je vidljivo da najveći dio omjera interakcije na sastanku B čini skupina križanja sadržaja, čak 42.79%. Druga skupina je kontrola voditelja sastanka, 26.87%. Podrška voditelja sastanka i uključenost zaposlenika čine gotovo identičan dio omjera, uključenost zaposlenika iznosi 14.42% interakcije, a podrška voditelja sastanka 14.43% interakcije. I na ovom sastanku najmanji dio omjera zauzima tišina, samo 1.49%.

## 5. Rasprava

Svrha istraživanja bila je dokazati primjenjivosti FIA metode za proučavanje i mjerenje interakcije na poslovnim sastancima kroz utvrđivanje postotak vremena govora voditelja sastanka i zaposlenika tijekom poslovnog sastanka kao profesionalne vrste javnog nastupa te identificirati karakteristike i kategorije govora voditelja sastanka i zaposlenika s ciljem analize varijabli koje utječu na uključenost zaposlenika. U radu su korištene izvorne FIA formule i sistem mjerenja, a za potrebe rada izmijenjena su dva pojma. Ono što su u izvornoj metodi profesori i studenti, u ovom radu su voditelji sastanka i zaposlenici. Provedbom istraživanja i dobivanjem konkretnih rezultata, dokazano je da se FIA metoda može u potpunosti koristiti za mjerenje poslovne interakcije, čime je hipoteza 1 prihvaćena.

Na sastanku A, ukupan govor voditelja sastanka čini 18.18% sastanka, dok govor voditelja sastanka B čini 84.08%, odnosno govor zaposlenika na sastanku A čini 81.28%, dok na sastanku B 14.43%. S obzirom na količinu uključenosti zaposlenika sa sastanku A, hipoteza 2 je odbačena jer količina uključenosti nije minimalna već ovisi vrsti sastanka prema ciljevima i veličini sastanka.

Na sastanku A bilo je 9.09% izravnog govora, dok ga je na sastanku B bilo čak 64.68% . Razlog tolike razlike u izravnom govoru je vrsta sastanka. Svrha sastanka B bila je informirati zaposlenike kroz predavanje i zadati im upute, dok je svrha sastanka A bila iznošenje dnevnih zadataka ili problema od strane zaposlenika ka voditelju. Neizravan govor čini također 9.09% sastanka A, dok ukupan postotak kategorija koje čine neizravan govor na sastanku B iznosi 19.68%. Prema rezultatima mjerenja, vidljivo je da se voditelj sastanka A značajnije koristio postavljanjem pitanja nego ostalim trima vrstama govora iz kategorije neizravnog govora te je time potaknuo zaposlenike na sudjelovanje u interakciji. S druge strane, voditelj sastanka B se znatno više koristio svima kategorijama iz skupine neizravnog govora čime je neizravno motivirao zaposlenike na uključenost. Iz toga proizlazi znatno veći ukupni postotak neizravnog govora na sastanku B, a samim time i veća inicijacija voditelja sastanka za uključenost zaposlenika. No, ukupan rezultat uključenosti zaposlenika pokazao je da su zaposlenici bili više uključeni na sastanku A, iako je voditelj sastanka B više poticao, utjecao i motivirao zaposlenike na uključenost. Bez obzira na to što su sastanci prema vrsti ciljeva i brojnosti bili drugačiji, voditelj sastanka B, koji je imao zadatak držati predavanje i davati upute, nudio je prostor zaposlenicima za uključenost što dokazuju i postotci kategorija kojima se koristio, no uključenost je bila niska. Poticanje uključenosti potvrđeno je i rezultatima iz skupine podrške

voditelja sastanka koji pokazuju da podrška voditelja sastanka na sastanku A čini samo 3.74% ukupne interakcije te je ona ujedno i najmanje zastupljena interakcijska skupina na tom poslovnom sastanku, dok na sastanku B podrška voditelja sastanka iznosi 14.43%. Iz toga proizlazi da hipoteza 3 ne može biti prihvaćena jer je govor voditelja sastanka samo jedan od utjecaja, dok je puno značajniji utjecaj na uključenost cilj sastanka, sadržaj i veličina sastanka, odnosno, previše drugih varijabli utječe na uključenost da bi se moglo reći da interakcija ovisi samo o voditelju sastanka.

## 6. Zaključak

Uspješnost poslovne organizacije ovisi o kvaliteti komunikacije koja se unutar organizacije najčešće odvija kroz formu poslovnih sastanaka. Poslovni sastanak kompleksan je sustav komuniciranja koji zahtjeva cjelovitu pripremu te određena znanja i vještine kojima komunikator nastoji ostvariti određeni cilj.

Kako bi poslovni sastanak unutar organizacije bio uspješan, potrebno je zadovoljiti brojne kriterije, a jedan od njih je motivirati zaposlenike na uključenost. Uključenost zaposlenika dovodi do interakcije, a interakcija do pronalaska optimalnog rješenja, razvoja ideja ili nečeg trećeg – ovisno o vrsti sastanka, a sve s krajnjim ciljem postizanja pozitivnih poslovnih rezultata i stvaranja povoljnog poslovnog imidža.

Iako u organizacijama postoji potreba za mjerenjem kvalitete interne poslovne komunikacije koje će dati valjane i pouzdane rezultate, komunikaciju je općenito teško mjeriti te trenutno ne postoji općeprihvaćena metoda ili mjerni instrument za mjerenje zadovoljstva internom organizacijskom komunikacijom.

Flanders je u svojoj analizi interakcije na nastavi odredio 4 skupine interakcijskih karakteristika koje se značajno podudaraju s 4 osnovne funkcije komunikacije unutar organizacije. U teoriji, to je bio znak da bi se njegova metoda analize mogla primijeniti i na mjerenje i analizu poslovne interakcije.

U radu je dokazano da je Flandersova analiza interakcije pogodna za mjerenje poslovne interakcije i dobivanje valjanih i pouzdanih rezultata, no zahtjeva obučenog promatrača te je sam proces prikupljanja i obrade podataka dugotrajan i kompleksan.

Razvojem sustava koji bi procesom automatizacije obrađivao prikupljene podatke, FIA bi kao metoda mjerenja poslovne interakcije mogla zaživjeti i značajno utjecati na kvalitetu organizacijske komunikacije, a samim time i doprinijeti uspjehu organizacije.

## 7. Literatura

1. Amatari, V. O., 2015. The Instructional Process: A Review of Flanders' Interaction Analysis in a Classroom Setting. *International Journal of Secondary Education*, 3(5), pp. 43-49.
2. Arockiasamy, S., 2017. *Viswa Bharathi College of Education for Women*. [Mrežno] Available at: <https://drarockiasamy.files.wordpress.com/2017/02/fiacs-dr-s-arockiasamy-20171.pdf>  
[Pokušaj pristupa 13 July 2023].
3. Brown, H. D., 2000. *Principles of Language Learning and Teaching*. 4th ur. New York: Longman.
4. Ćorić, N. & Musa, I., 2015. Istraživanje zadovoljstva internom komunikacijom. *Hum*, 10(14), pp. 148-159.
5. Evans, T. P., 1970. *Flanders System of Interaction Analysis and Science Teacher Effectiveness*. Minneapolis, NARST.
6. Flanders, N. A., 1961. *Analysing Teacher Behavior*. Boston: Addison-Wesley.
7. Flanders, N. A., 1965. *Teacher Influence, Pupil Attitudes and Achievement*. Washington: U.S. government printing office.
8. Flanders, N. A., 1966. *Interaction Analysis in the Classroom*. Michigan: University of Michigan.
9. Globočnik Žunac, A., Buntak, K. & Stanić, I., 2018. *Internal Business Communication as Framework of Organisational Quality*. Plitvička jezera, Hrvatsko društvo menadžera kvalitete.
10. Gnjato, V., 1995. *Sastanci - interesno komuniciranje*. Zagreb: Alineja.
11. Jurković, Z., 2012. Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. *Ekonomski vjesnik*, 03 prosinac, 25(2), pp. 387-399.
12. Kožić, D., Globočnik Žunac, A. & Bakić-Tomić, L., 2013. Use of Non-verbal Communication Channels in the Classroom. *Croatian Journal of Education*, 15(Special Edition 1), pp. 141-153.
13. Lamza-Maronić, M. & Glavaš, J., 2008. *Poslovno komuniciranje*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
14. Malamah-Thomas, A., 1987. *Classroom Interaction*. Oxford: Oxford University Press.
15. Mihalinić, M., 2018. *Upravljanje krizama i komuniciranje*. Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica.

16. Peić, A., 2018. *Interpersonalna komunikacija u organizacijama*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
17. Saputra, M. F., 2022. *An Analysis od Classroom Interaction in EFL Class by Using FIACS Technique at MTS Al-Mubaarak Kota Bengkulu*, Bengkulu: Universitas Islam Negeri .
18. Sindik, J., 2012. Razlika u doživljaju učinkovitosti timskog rada s obzirom na dob i profil stručnjaka u predškolskom odgoju i obrazovanju. *Magistra Iadertina*, 7(1), pp. 55-72.
19. Tkalec Verčić, A., Pološki Vokić, N. & Sinčić Ćorić, D., 2009. Razvoj mjernog instrumenta za procjenu zadovoljstva internom komunikacijom. *Društvena istraživanja*, 18(1-2), pp. 175-202.
20. Tomić, Z., Radalj, M. & Topić Stipić, D., 2020. Komunikacija u malim skupinama. *Mostariensia*, 24(2), pp. 93-109.
21. Topić Stipić, D., Tomaš, A. & Leko, O., 2021. Organizacijska osobnost i kultura. *Mostariensia*, 25(1-2), pp. 253-267.
22. Žižak, A., Vizek Vidović, V. & Ajduković, M., 2012. *Interpersonalna komunikacija u profesionalnom kontekstu*. Zagreb: Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet u Zagrebu.

## Popis slika

Slika 1 Povezivanje kategorija/slaganje parova (Arockiasamy, 2017) .....	12
Slika 2 Matrica (Arockiasamy, 2017) .....	13

## Popis tablica

Tablica 1 Četiri skupine interakcijskih karakteristika (Flanders, 1966) .....	14
Tablica 2 FIA matrica, sastanak A .....	21
Tablica 3 FIA matrica, sastanak B .....	22
Tablica 4 Prikaz količine iskaza i postotaka govora voditelja sastanka, govora zaposlenika i tišine .....	25
Tablica 5 Prikaz rezultata zastupljenosti svih kategorija iz matrice .....	27
Tablica 6 Prikaz rezultati kategorija koje čine skupinu uključenosti zaposlenika .....	33
Tablica 7 Prikaz rezultata kategorija koje čine skupinu kontrole voditelja sastanka .....	35
Tablica 8 Prikaz rezultata kategorija koje čine skupinu križanja sadržaja .....	36
Tablica 9 Rezultati kategorija koje čine skupinu podrške voditelja sastanka .....	37
Tablica 10 Sažetak rezultata skupina interakcijskih karakteristika .....	38

## Popis grafikona

Grafikon 1 Prikaz količine govora voditelja sastanaka, zaposlenika i tišine na sastanku A i B .....	26
Grafikon 2 Prikaz postotaka zastupljenosti svih kategorija iz matrice tokom poslovnih sastanaka .....	28
Grafikon 3 Prikaz omjera kategorija koje čine izravan govor .....	29
Grafikon 4 Omjer kategorija koje čine neizravan govor .....	31
Grafikon 5 Omjer izravnog i neizravnog govora/utjecaja na sastanku A .....	32
Grafikon 6 Omjer izravnog i neizravnog govora/utjecaja na sastanku B .....	32
Grafikon 7 Omjer kategorija koje čine uključenost zaposlenika i tišina/konfuzija .....	34



Grafikon 8 Omjer kategorija koje čine kontrolu voditelja sastanka.....	35
Grafikon 9 Omjer kategorija koje čine križanje sadržaja.....	36
Grafikon 10 Omjer kategorija koje čine podršku voditelja sastanka .....	38
Grafikon 11 Sažetak omjera interakcijskih karakteristika na sastanku A .....	39
Grafikon 12 Sažetak omjera interakcijskih karakteristika na sastanku B .....	40



### IZJAVA O AUTORSTVU

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

Ja, Matea Hunjed Višćule (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Merenje interakcije zaposlenika (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:

(upisati ime i prezime)

M. Višćule  
(vlastoručni potpis)

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

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