

# INTERNA KOMUNIKACIJA U PRIMARNOJ ZDRAVSTVENOJ ZAŠTITI

---

**Sokler, Danijela**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of Health Studies / Sveučilište u Rijeci, Fakultet zdravstvenih studija u Rijeci**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:184:149012>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2021-07-31**

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Rijeka, Faculty of Health Studies - FHSRI Repository](#)



SVEUČILIŠTE U RIJECI  
FAKULTET ZDRAVSTVENIH STUDIJA  
SVEUČILIŠNI DIPLOMSKI STUDIJ  
SESTRINSTVO - MENADŽMENT U SESTRINSTVU

Danijela Sokler

INTERNA KOMUNIKACIJA U PRIMARNOJ ZDRAVSTVENOJ ZAŠTITI

Diplomski rad

Rijeka, 2020.

UNIVERSITY OF RIJEKA  
FACULTY OF HEALTH STUDIES  
GRADUATE UNIVERSITY STUDY OF  
NURSING - MANAGEMENT IN NURSING

Danijela Sokler

INTERNAL COMMUNICATION IN PRIMARY HEALTH CARE

Final work

Rijeka, 2020.

MENTOR: Rozmari Tusić, mag.med.techn.

KOMENTOR: doc.dr.sc. Sandra Bošković, bacc.med.techn, prof.reh.

Završni rad obranjen je dana \_\_\_\_\_ u/na \_\_\_\_\_

pred povjerenstvom u sastavu:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

## **Zahvala**

Zahvaljujem mojoj glavnoj sestri i mentorici Rozmari Tusić, mag. med.techn. na velikoj pomoći, savjetima i strpljenju koje je imala tijekom moga dvogodišnjeg školovanja i na svim sugestijama i prijedlozima pri izradi diplomskog rada. Bila je „vjetar u leđa“ u svakom trenutku moje slabosti. Zahvaljujem komentorici doc.dr.sc. Sandri Bošković, prof. reh. bacc. med.sestr. Hvala mojim dragim Ines Konjevod, profesorici hrvatskoga jezika i književnosti, prof. savjetnici i Dajani Rakić, mag.edu.ang.et.phil. na lektoriranju teksta. Zahvalna sam svim kolegama, kolegicama i prijateljima koji su mi pomagali tijekom ovog istraživanja. Na kraju, najviše zahvaljujem mojoj obitelji koja je stajala uz mene i podupirala me u radu, na potpori i razumijevanju koje su pokazali tijekom mog školovanja i bez kojih bi ovo studiranje bilo puno teže privesti kraju.

Turnitin

## Sadržaj

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>2. ZNAČENJE I ULOGA KOMUNIKACIJE</b> .....	3
2.1. Verbalna i neverbalna komunikacija.....	4
2.1.1. Verbalna komunikacija.....	5
2.1.2. Neverbalna komunikacija.....	6
2.1.3. Odnos verbalne i neverbalne komunikacije.....	7
2.2. Osnovni komunikacijski model.....	8
2.2.1. Što čini poruku?.....	10
2.2.2. Pristranost primatelja.....	11
<b>3. INTERNA KOMUNIKACIJA</b> .....	13
3.1. Aktivno slušanje.....	17
3.2. Povratna informacija.....	19
3.3. Komuniciranje u zdravstvenim timovima.....	21
<b>4. CILJ ISTRAŽIVANJA</b> .....	23
<b>5. ISPITANICI I METODE</b> .....	24
<b>6. REZULTATI</b> .....	26
6.1. Demografski podatci.....	26
6.2. Zadovoljstvo komunikacijom.....	29
6.2.1. Zadovoljstvo komunikacijom s obzirom na stupanj obrazovanja.....	35
6.2.2. Povezanost zadovoljstva komunikacijom s dobi i radnim stažom.....	38
<b>7. RASPRAVA</b> .....	39
<b>8. ZAKLJUČAK</b> .....	43
<b>9. SAŽETAK</b> .....	44

<b>9A. SUMMARY</b> .....	45
<b>10. LITERATURA</b> .....	46
<b>11. PRILOZI</b> .....	48
<b>12. ŽIVOTOPIS</b> .....	50



## 1. UVOD

“Komunikacija je proces razmjene misli, osjećaja i poruka koji se nužno odvija kad god postoji interakcija (međudnos ili međudjelovanje). Kada se dvije osobe nađu u relativnoj blizini, interakcija se odvija, bez obzira na to imaju li te osobe namjeru ostvarivanja kontakta i razmjene poruka ili nemaju. Kad osobe nisu u fizičkoj blizini, također mogu ostvariti interakciju i komunikaciju, npr. pomoću telefona, računala i sl.”. (1)

“Komunikacija (lat.*communicatio*: priopćivanje, razgovor) unutar društva, odnosno društveno komuniciranje odvija se između pošiljatelja i primatelja jednosmjerno ili dvosmjerno: interpersonalno komuniciranje (među pojedincima i skupinama pojedinaca), grupno ili organizacijsko komuniciranje (među članovima institucija i organizacija) ili među komunikacijskim ustanovama (masovni mediji) i njihovom publikom (masovno komuniciranje). Razvojem sposobnosti govora, koji je ujedno povećao mogućnost prijenosa informacija i time potaknuo razvoj mišljenja, čovjek je napravio odlučujući korak u svojoj evoluciji”. (2) Zato je komunikacija temelj međuljudskih odnosa. (1)

U menadžmentu svakako treba naglasiti poslovnu komunikaciju. Poslovna komunikacija je važna jer je središnja komponenta svake organizacije. Uspješna komunikacija vrlo je značajna za organizacijski uspjeh. “Menadžment naglasak stavlja na važnost dijeljenja informacija s drugima, traženja povratnih informacija o upravljanju (i ne samo o upravljanju), sudjelovanje u prijedlozima i donošenju raznih odluka”.(3) Razmjena informacija, bez obzira u kojem obliku, predstavlja ključ uspjeha i uspješnog upravljanja.

“Kada se komunikacija odvija između ljudi unutar organizacije naziva se *interna komunikacija*, a kada se odvija između organizacije i vanjskih stranaka naziva se *eksterna komunikacija*”.(4)

“Unutar svake organizacije postoji mreža *formalne komunikacije* u kojoj sve informacije i ideje teku po hijerarhijskoj razini unutar organizacijske strukture. Kroz internu mrežu protok informacije se odvija u tri smjera :

1. *Komunikacija prema dolje* – od nadređenih prema zaposlenicima – odnosi se na komunikaciju u kojoj se prenose odluke i upute nadređenih koje su zaposlenicima potrebne za izvršavanje poslova.

2. *Komunikacija prema gore* – od zaposlenika prema nadređenima - daje uvid u primjedbe, probleme, sugestije i učinkovitost na radnom mjestu te na taj način doprinosi rješavanju problema i donošenju ispravnih odluka.
3. *Horizontalna komunikacija* – komunikacija unutar organizacije - pomaže zaposlenicima dijeliti informacije, rješavati probleme i koordinirati zadatke”.(4)

“Svaka organizacija također ima i mrežu *neformalne komunikacije* koja obuhvaća svu komunikaciju koja se odvija izvan formalne mreže. Ona se događa kao prirodna posljedica interakcije zaposlenika u društvenom i poslovnom okruženju, a također se događa i kada formalna mreža ograničava pružanje informacije zaposlenicima”.(4)

Komunikacija je glavno sredstvo kojim se uspostavlja dobra suradnja unutar zdravstvenih timova, a osnovni preduvjet je komunikacija u kojoj svi članovi tima primaju i šalju poruke, ali isto tako dobijaju i pozitivne i negativne povratne informacije.

Predmet istraživanja u ovom radu je komunikacija i zadovoljstvo zaposlenika u Domu zdravlja Primorsko-goranske županije, a naglasak je stavljen na internu komunikaciju i njezin utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika.

## 2. ZNAČENJE I ULOGA KOMUNIKACIJE

Komunikacija se može definirati na različite načine; kao razmjena ideja, prenošenje informacija ili kao uspostava istog značenja poruke i za pošiljatelja i za primatelja (primatelj interpretira poruku onako kako je pošiljatelj zamislio). Sva navedena objašnjenja pokazuju da je za komunikaciju nužno prenošenje zajedničkog razmišljanja od jedne strane drugoj. Takva uspostava istog značenja poruke od pošiljatelja do primatelja nije nimalo jednostavna i često se događa da završi neuspjehom. (5)

Kada se dogodi interakcija između dvije osobe svaka osoba naizmjenice preuzima ulogu i pošiljatelja i primatelja poruke.” To znači da pošiljatelj govori i istovremeno prima poruku od slušatelja, a slušatelj istovremeno prima poruku i šalje poruku. Komunikacijski proces je međusobno povezan”. (1)

Uloga komunikacije je:

- rješavanje problema
- davanje i primanje obavijesti
- odlučivanje
- zadovoljavanje različitih potreba (za osjećajem pripadnosti i zadovoljstva, odmorom, kontroliranjem drugih ljudi...). (1)

## 2.1. Verbalna i neverbalna komunikacija

“Jedna od osnovnih podjela komunikacije je podjela s obzirom na način komuniciranja u kojoj razlikujemo verbalnu, neverbalnu i paraverbalnu komunikaciju. Verbalna komunikacija odvija se pomoću jezika (pisanog i govornog), a neverbalna se odnosi na znakove koji prate određenu verbalnu poruku. Kada se komunikacija odnosi na neverbalne znakove koji prate verbalnu poruku tada govorimo o paraverbalnoj komunikaciji”.(1) Paraverbalni i neverbalni znakovi dijele se na:

- paralingvistički – vezani uz govor (šutnja, glasnoća, intonacija, ton i boja glasa...)
- ekstralingvistički – nevezani uz govor (geste, pokreti i položaj tijela, izraz lica, tjelesni dodir, kontakt očima, udaljenost između sugovornika, vanjski izgled...)

Postoje sličnosti i razlike između verbalne i neverbalne komunikacije, a odnose se prije svega na strukturu, kulturu i kontrolu svijesti. Kada govorimo o strukturi razlika između verbalne i neverbalne komunikacije vidljiva je u jeziku koji je kao sredstvo komunikacije jasno strukturiran (gramatika, rječnik itd.). Neverbalni znakovi nemaju jasnu strukturu i mogu biti različito protumačeni (npr. mrštenje lica kao znak ljutnje i kao znak jake koncentracije). Kada govorimo o kulturi, i verbalna, a naročito neverbalna komunikacija su vrlo podložne djelovanju različitih kultura. Tako u komunikaciji s osobama različitih kultura najčešće nismo ni svjesni nekih neverbalnih poruka sve dok ih krivo ne protumačimo (npr. u našoj kulturi je gledanje sugovornika u oči pristojno, dok je u nekim kulturama to znak nepoštovanja). Kod kontrole svijesti možemo reći da je verbalna komunikacija pod kontrolom naše svijesti dok je neverbalna komunikacija samo djelomično pod kontrolom (npr. crvenilo lica). (1)

### 2.1.1. Verbalna komunikacija

Komunikaciju govorom, jezikom ili pismom nazivamo verbalnom komunikacijom. Međutim, riječi ne ostvaruju isto značenje kod svih ljudi koji ih čuju unatoč jasno određenoj strukturi jezika. Tako razlikujemo dvije razine smisla jezika:

- 1) **denotativni** smisao koji se odnosi na općenito značenje riječi i svi ljudi ga podjednako shvaćaju (npr. značenje nekih riječi koje nalazimo u rječnicima)
- 2) **konotativni** smisao koji se odnosi na osobno značenje riječi za pojedinca.

Primjer za denotativni i konotativni smisao je riječ “pas” koja u denotativnom značenju označava životinju, ali kada kažemo “Pas koji laje, ne grize” ne opisujemo životinju već značajke ljudi. Takav način uporabe riječi “pas” je konotativno značenje te riječi.

Čimbenici koji određuju tijek komunikacije su:

- sadržaj poruke (tegoba, savjet, informacija)
- značajke situacije u kojoj se komunikacija odvija (mjesto, svrha)
- način na koji slušamo (površno ili pažljivo)
- osobne značajke sudionika u komunikaciji (spol, dob)
- tehnika razgovora (spontani razgovor, upute, obavijesti)
- percepcija i tumačenje značajki situacije (svađa, prijateljsko povjeravanje)

Razlika u komunikaciji, verbalnoj i neverbalnoj, postoji u grupama koje su različite prema vjerskoj, etničkoj i geografskoj pripadnosti (dijalekti i geste). Jezik se razlikuje s obzirom na dob, spol i obrazovni status pojedinca – razumijevanje stručnih izraza i fraza, razlika između starijih i mlađih generacija u korištenju neformalnih jezičnih izraza kao što su “kul” ili “mrak”. Razliku u spolu primjećujemo tako što žene koriste više riječi podrške u razgovoru i pružaju više osobnih informacija nego muškarci. (1)

“Ono što svakako treba naglasiti je da izgovorene riječi mogu izazvati različite emocije- pozitivne i negativne”. (6)

### 2.1.2. Neverbalna komunikacija

*“ To je razrađeni i tajni kod koji nigdje nije zapisan, nitko ga ne zna, a svi ga razumiju”.*

(E. Spair, 1979.)

Neverbalna komunikacija je “dopunski kanal” prijenosa poruke i komunikacija bi bez nje bila osiromašena. S njom možemo izraziti sve ono što ne možemo verbalnom komunikacijom, a to su emocije, stavovi, odnos prema sugovorniku, itd. Neverbalna komunikacija je neposrednija komunikacija jer je manje kontrolirana. Pomoću nje uvijek šaljemo određenu poruku, htjeli mi to ili ne pa dvije osobe u međusobnoj interakciji ne mogu **ne** komunicirati. Tek uz neverbalnu komunikaciju izgovorena poruka dobiva svoje pravo značenje, tako da nije bitno isključivo ono što je izgovoreno, već način na koji je to izgovoreno. Za uspješnu komunikaciju važno je uskladiti verbalne i neverbalne poruke. (1)

Oblici neverbalne komunikacije su:

- držanje tijela (stajanje, hodanje, okrenutost licem prema sugovorniku...)
- geste (dodirivanje kose ili lica, simbolične geste ili tzv. amblemi koji zamjenjuju verbalnu poruku)
- izraz lica (pokazuje se intenzitet i kvaliteta osjećaja)
- pogled (odvrćanje pogleda ili neprestano gledanje)
- skrivanje osjećaja (maskiranje, minimiziranje, intenziviranje, neutraliziranje)
- zone udaljenosti (mijenjaju se ovisno o situaciji i osobinama ličnosti ljudi)
- dodir (određen kulturom i individualnim razlikama) (1)

Komunikacija među ljudima bila bi nemoguća kada ne bismo mogli protumačiti neverbalne znakove sugovornika i prikladno na njih reagirati. (6)

Paraverbalna komunikacija je kada glasom šaljemo određenu verbalnu poruku, ali nam istovremeno zbog svog tona, usporenog ili ubranog govora, naglašavanja određene riječi, naglaska ili pauze između riječi služi kao sredstvo neverbalne komunikacije. (7)

Promjene u tonu i visini glasa mogu ukazivati na promjene emocionalnih stanja. Na taj način promjene u tonu mogu pojačati ili mijenjati sadržaj poruke. (8)

### 2.1.3. Odnos verbalne i neverbalne komunikacije

Neverbalna komunikacija najčešće prati verbalnu i služi kao dopuna verbalne poruke. Međutim, neverbalna komunikacija može potpuno zamijeniti verbalnu (npr. nijemi filmovi ili komunikacija gluhoonijemih osoba) kao i potpuno promijeniti značenje verbalne poruke, osobito kada je neverbalna poruka koju netko šalje potpuno suprotna onome što govori. Tako dolazi do pobijanja izgovorenog i verbalna poruka gubi svoj smisao.

Prepoznati i uskladiti svoje i tuđe neverbalno ponašanje tijekom međusobnog komuniciranja je prvi korak u usklađivanju neverbalne i verbalne komunikacije, a na taj način dolazimo do uspješne komunikacije.

U radu s ljudima, poznavanje uobičajenog načina neverbalnog komuniciranja kod određene osobe važno je za analizu karaktera i uočavanje promjena u ponašanju. Ukoliko je komunikacija ograničena (npr. zbog zdravstvenog stanja), od velike je važnosti obratiti pozornost na neverbalne znakove. (1)

## 2.2. Osnovni komunikacijski model

U osnovi komunikacije je komunikacijski proces kojim određena poruka kreće od izvora, preko medija do primatelja, koji tu poruku doživljava na određeni način. Taj se osnovni komunikacijski proces (zasnovan na modelu Shannona i Weaverera iz 1950.godine) sastoji od devet elemenata. Prva dva elementa su sudionici komunikacijskog procesa, pošiljatelj i primatelj. Druga dva komunikacijska sredstva su poruka i kanal. Četiri elementa odnose se na komunikacijske funkcije i procese: kodiranje, dekodiranje, odgovor i povratna sprega. Buka je zadnji element i odnosi se na sporedne čimbenike koji su unutar sustava, a mogu ometati proces komunikacije. (9)

Osoba ili organizacija koja dijeli određenu informaciju s drugim osobama ili grupama ljudi je izvor informacije tj. **pošiljatelj**. Osobine pošiljatelja kao što su status, stručnost i pouzdanost mogu znatno utjecati na učinak komunikacije. Kada pošiljatelj izabere riječi, slike ili simbole za predočavanje poruke koju će uputiti primatelju, započinje komunikacijski proces koji se naziva **kodiranje**. Pošiljatelj mora kodirati poruku tako da bude razumljiva primatelju, a može biti verbalna i neverbalna. Metoda kojom poruka putuje od pošiljatelja do primatelja naziva se **kanal** (osobni ili neosobni). Osoba ili osobe s kojima pošiljatelj dijeli informacije je **primatelj** koji je aktivni sudionik procesa komunikacije.

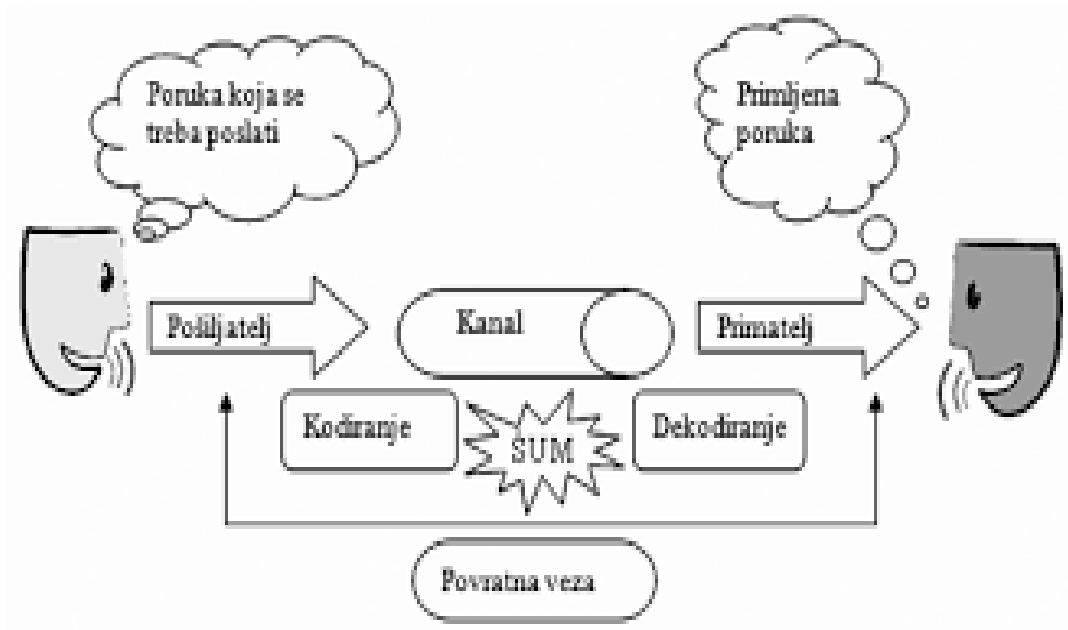
Kada se poruka pošiljatelja počinje pretvarati u primateljeve misli nastaje process **dekodiranja** koji je pod velikim utjecajem **polja iskustva** (odnosi se na mišljenje, iskustvo, percepciju i vrijednosti koje ima primatelj). Kada primatelj razumije ono što je pošiljatelj želio reći, tada govorimo o uspješnoj komunikaciji, a preduvjet takve komunikacije je da proces dekodiranja primateljeve poruke mora odgovarati procesu kodiranja pošiljatelja. Svakako treba napomenuti da će komunikacija biti uspješnija ako između pošiljatelja i primatelja postoji zajedničko polje značenja.

Poruka unutar komunikacijskog procesa ovisi o raznim vanjskim čimbenicima koji mogu utjecati na njeno primanje i te neplanirane događaje nazivamo **buka ili šum u kanalu**. Najčešće nastaje kada se polja pošiljatelja i primatelja ne poklapaju pa dolazi do pogrešnog kodiranja poruke. Manja je vjerojatnost za pojavu takve buke ako je veće polje razumijevanja između pošiljatelja i primatelja. Reakcija primatelja nakon čitanja (slušanja ili gledanja) poruke naziva se **odgovor**. On može biti neprimjetan tako da se podatci pohrane u pamćenje, a u različitim



oblicima može se javiti **povratna sprega** koja zatvara krug komunikacijskog procesa i daje pošiljatelju odgovor na koji je način njegova poruka dekodirana i primljena.

Uspješna komunikacija znači da je izabran odgovarajući izvor, razvijena je uspješna poruka, kodirana je na pravi način i na kraju je izabran kanal kojim će se najbolje doći do ciljane publike kako bi poruka bila uspješno dekodirana i isporučena. (9)



Slika 1. Suvremeni model procesa komuniciranja

Izvor: Preuzeto 08.07.2020. na URL: <https://hrcak.srce.hr/94882>

### 2.2.1. Što čini poruku?

Poruku čini **sadržaj** pri čemu je najvažnije da sadržaj komunikacije bude istinit i točan, bilo da se radi o govoru, članku ili tekstu na internetu.

Vrlo je važna i **osoba** koja prenosi poruku. Ponekad je karizmatičnost političara važnija od same poruke koju prenose, u što smo se doista mogli uvjeriti ako pratimo svjetsku političku scenu. Pošiljateljev način govora, držanje, riječi koje upotrebljava, lice, oči i sam njegov nastup oblikuju cjelinu koja djeluje na primatelja poruke. Tada možemo reći da je osoba koja šalje poruku jednako važna kao i poruka.

I na kraju, jednako bitan je **kanal** kojim šaljemo poruku. U današnjem hipermedijskom društvu vrlo je važno koji kanal ćemo odabrati za prijenos poruke. Medij treba odabrati u skladu s porukom koju namjeravamo poslati i uzimajući u obzir i primatelja poruke. (10) Primjerice, neki tekst objavljen u priznatom časopisu imat će veću težinu nego ako se objavi na internetu. Međutim, za neke primatelje, blogovi na internetu mogu imati veću težinu od bilo čega objavljenog u priznatim časopisima. (9)

### 2.2.2. Pristranost primatelja

Kada poruka ne pomaže u ostvarenju ciljeva koje je zadao pošiljalac, odnosno komunikator, tada prenošenje poruke nema smisla. Zato je vrlo važna povratna informacija od primatelja. Ključ za uspješnu komunikaciju je način na koji primatelj razumije određenu poruku jer svaki čovjek poruku razumije na drugačiji način. "Svi smo u određenoj mjeri pristrani, a osobna pristranost razvija se djelovanjem raznih čimbenika, stereotipa, simbola, semantike, pritisaka iz referentne skupine i medija".(11)

**Stereotipi** znatno djeluju na komunikaciju jer svi živimo u svijetu stereotipnih figura. Redovito se stereotipiziraju javne osobe i svi smo pod utjecajem stereotipa htjeli mi to priznati ili ne. Stereotipna obilježja povezana s feministicama, plavušama, bankarima, odvjetnicima, rukovoditeljima i sl.,automatski oblikuju nečiji stav. Neka istraživanja pokazala su da povjerenje publike raste kada predavanje drži osoba s naočalama jer se takve osobe doživljavaju kao vjerodostojnije.

Ispravna uporaba **simbola** može biti vrlo učinkovita u uvjeravanju. Primjerice, većina ljudi razumije univerzalni simbol kao što je stisnuta šaka s palcem prema gore. Postoje simboli koji se koriste za pozitivno uvjeravanje, ali postoje i mnogi primjeri negativne uporabe simbola. Primjerice, svastika je u osnovi simbol koji označava život i sreću. Međutim, neprikladno ju je upotrebljavati u javnosti zbog konotacija koje dobiva nakon nacističkog režima u Europi. Takve simbole koji izazivaju neželjene reakcije ne treba koristiti.

**Semantika** (franc. *Sémantique* : koji ima značenje) je znanost o značenju i sustavu znakova. (2) Ona mora biti u središtu pozornosti kod ljudi koji se bave odnosima s javnošću jer su jezik i značenje riječi promjenjivi. U odnosima s javnošću riječi se koriste kako bi se izreklo određeno značenje. Ponekad se dogodi da iste riječi prenose različito značenje različitim ljudima i zato dobri komunikatori uvijek uzimaju u obzir sva značenja riječi koje planiraju upotrebljavati.

**Referentna skupina** je grupa ljudi koju koristimo kao standard usporedbe za sebe bez obzira pripadamo li toj grupi ili ne pripadamo. Referentna skupina može imati veliki utjecaj na osobnu pristranost jer se na njih oslanjamo. Pomaže nam razumjeti društvene norme koje onda oblikuju naše ponašanje, izgled, ideje i vrijednosti. (11)

Moć **medija** je vrlo velika. Svakodnevno koristimo medije čitanjem ili gledanjem televizora, računala i mobitela. Sve te poruke koje primamo, kako iz naše zemlje, tako i iz

najudaljenijih dijelova svijeta, ne dopiru do nas izravno nego pomoću nekog medija. Dogodi li se da javnost ne reagira na poruku koju određeni mediji šalju, tada oni ne ostvaruju svoj cilj. Mediji bi prvenstveno trebali služiti za dobrobit i informiranje javnosti, a ne za ostvarivanje vlastitih interesa i zarade. (12) Medije se može podijeliti na tradicionalne i nove medije. (13)

Tradicionalni mediji su:

- televizija – nacionalna, lokalna, javna i privatna, kablovska TV
- radio – nacionalne i lokalne radiopostaje
- tisak – dnevne novine, specijalizirani časopisi, tjednici, časopisi i bilteni za vanjske i unutarnje interesno utjecajne skupine

Novi mediji su:

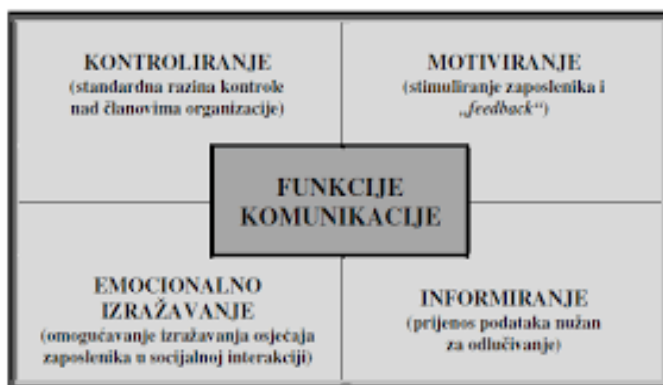
- opći portali na nacionalnoj i lokalnoj razini
- korporativne *web* stranice
- specijalizirani portali
- kolaborativni mediji (WhatsApp, Viber, Slack i sl.)
- društvene mreže
- blogovi. (13)

### 3. INTERNA KOMUNIKACIJA

Komunikaciju unutar neke organizacije nazivamo internom komunikacijom i odnosi se na komuniciranje na svim razinama unutar organizacije i između svih zaposlenika. Potreba za uspješnom internom komunikacijom je očita unutar svake organizacije jer nam omogućava da izbjegnemo nesigurnost, tračanje i manjak motivacije među zaposlenicima, a osnovni cilj komunikacije sa zaposlenicima je priopćavanje “prave stvari na pravi način”. (5)

Organizacijske sposobnosti su rezultat kolektivnih znanja i kompetencija svih zaposlenika i njihove sposobnosti da obavljaju aktivnosti koje od njih traži organizacijska strategija. (14)

Komunikacija u organizaciji uključuje različite aspekte davanja i primanja informacija. Time postaje temeljna aktivnost kojom se upravlja nekom organizacijom i značajna je za cjelokupni organizacijski uspjeh. (15) Organizacija bez komunikacije ne postoji. Postoje organizacije s lošom komunikacijom, ali takve organizacije ne možemo nazvati uspješnima. (16)



Slika 2. Funkcije komunikacije

Izvor: Preuzeto 02.08.2020. na URL:

<https://repositorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A1467/datastream/PDF/view>

U središtu interne komunikacije nalazi se čovjek i važna je uspostava dobre komunikacijske klime i kulture. Cilj svake organizacije je imati što više produktivnih zaposlenika, a osnovni preduvjet za ispunjavanje produktivnosti su organizacijska klima, organizacijska kultura i rukovoditelji. (17)

Organizacijska klima je subjektivni doživljaj pojedinca u radnoj okolini. Ona predstavlja ključ uspješne organizacije jer zaposlenici zadovoljni organizacijskom klimom nerijetko ulažu dodatne napore kako bi svoj posao odradili što bolje i kvalitetnije. Kada su zaposlenici nezadovoljni organizacijskom klimom, nemaju osjećaj pripadnosti timu čime se gubi motiviranost za posao koji obavljaju.

Dimenzije organizacijske klime su:

- 1) jasnoća – točno je određeno što se treba raditi i tko će to raditi uz jasno predočene standarde u svim procesima koji se obavljaju
- 2) standardi rada – uspostavljeni su svi standardi koji se primjenjuju u radu neke organizacije
- 3) odgovornost – svi članovi tima trebaju osjećati da vođa tima ima povjerenja u njih te će donositi stručne odluke koje su najbolje za organizaciju
- 4) nagrađivanje i priznanja
- 5) timski rad – zajedničko dijeljenje istih ciljeva voditelja i zaposlenika
- 6) fleksibilnost – slobodno predlaganje novih ideja, procesa i poboljšanja koja su u skladu s vizijom razvoja organizacije. (17)

Organizacijska kultura izravno ima utjecaj na uvjerenja i opće stavove zaposlenika. Ona određuje njihovo ponašanje na radnom mjestu. Očituje se u svakodnevnom radu i aktivnostima koje provode zaposlenici, a povezana je s osjećajem odanosti i pripadnosti toj organizaciji. Organizacijska kultura ima izuzetnu važnost upravo u izvanrednim stanjima i kriznim situacijama s kojima se susrećemo u današnje vrijeme jer se stvaranjem pozitivne organizacijske kulture poboljšava učinkovitost organizacije u takvim situacijama. Ona potiče zaposlenike da ulažu dodatnu energiju u svoj rad i profesionalno napreduju čime se stvaraju uspješni timovi i povećava se lojalnost zaposlenika. Svakako treba naglasiti da organizacijska kultura najviše ovisi o ljudima koji su na čelu organizacije i oni su prvi koji trebaju sve svoje znanje i snagu usmjeriti na razvoj organizacije. (17)

Rukovoditelji, odnosno vodstvo ili *leadership*, nalazi se na čelu pozitivne organizacijske klime i dobre organizacijske kulture, a podrazumijeva motiviranog lidera koji ima potrebna znanja i vještine kako bi kreirao utjecaj i motivirao druge u ostvarivanju pozitivnih promjena. Da bi ostvario te promjene, dobar vođa mora znati što utječe na postizanje ili nepostizanje određenih ciljeva. Važno je znati kvalitetno analizirati određenu situaciju i znati što učiniti u toj situaciji, a ključno je znati i razumjeti funkcioniranje timova i cijele organizacije. Kako bi vođa uspješno surađivao, motivirao i poticao promjene važno je:

- 1) razumijevanje – na koji način ljudi razmišljaju, što rade i što ih čini uspješnima ili neuspješnima. Pri tome je nužno slušanje s razumjevanjem uključujući poslovne rezultate, neverbalnu i neformalnu komunikaciju.
- 2) usmjeravanje – treba točno znati što reći u određenoj situaciji kako bi se kod ljudi potaknula promjena, kako bi ih se motiviralo, kako bi im se pomoglo i potaknulo da dođu do vlastitih rješenja.
- 3) aktivan rad – stvarna briga i aktivan rad s ljudima povećava učinkovitost, a dobar tim se ne stvara odjedanput nego se svakodnevno potiče, održava i stvara kroz sve situacije i na sve načine dostupne vođama. To u konačnici uvijek rezultira višestrukim vraćanjem uloženog i postizanjem ciljeva. (13)

Kao osnovni ciljevi u procesu internog komuniciranja navode se informiranje, motiviranje, uvjeravanje i međusobno razumijevanje. Tako neki autori navode da uspješna interna komunikacija mora zadovoljavati određene uvjete kao što su:

- zajednička svrha – za izgradnju zajedničkog razumijevanja organizacijskih ciljeva
- učinkovitost – za širenje svih informacija o organizacijskim aktivnostima
- povezivanje – za jačanje povezanosti između članova organizacije i aktivnosti koje se provode
- zadovoljstvo – kako bi se povećalo zadovoljstvo zaposlenika na radnom mjestu. (13)

### 3.1. Aktivno slušanje

*“ Ako si naučio slušati, znat ćeš i zapovijedati ”.*

(Solon, oko 640. – 560. god. pr.Kr.)

Aktivno slušati znači usredotočiti se na ono što slušamo, odnosno na ono što druga osoba govori te obuhvaća razumijevanje poruke, situacije i osobe koja šalje poruku. Zato se često govori o tome da uspješno sporazumijevanje više ovisi o kvaliteti slušanja nego o informacijama koje se iznose. Aktivnim slušanjem izbjegavamo prepreke u komunikaciji, smanjujemo broj nesporazuma i sukoba, potičemo bolje razumijevanje sugovornika i poštujemo stavove, mišljenja i osjećaje drugih osoba. (19)

Aktivno slušanje zahtijeva ulaganje svjesnog napora kako bismo razumjeli osobu koja nam šalje poruku, međutim, sposobnost da aktivno slušamo nam olakšava održavanje pozornosti u razgovoru i pomaže nam da lakše zapamtimo dobivenu informaciju. Na taj način šaljemo poruku da smo zainteresirani i da uvažavamo ono što drugi imaju za reći. (18)

Na početku razgovora važno je odlučiti da ćemo slušati pa će nam i sama namjera poboljšati sposobnost slušanja. Bez obzira što slušamo ušima, u razgovoru je potrebno gledati osobu u oči jer bi u suprotnom mogli poslati poruku kako smo nezainteresirani za razgovor ili da nešto krijemo i distanciramo se. Osim gledanja u oči, dobro je razgovor nadopuniti i drugim neverbalnim znakovima kao što su izrazi lica i kimanje glavom. Trebali bismo razmišljati o onome što čujemo i postavljati pitanja. Tako neke stvari možemo razjasniti i biti sigurni da smo dobro razumjeli. Svakako treba pripaziti da pitanja budu u pravo vrijeme i razumljiva i trebalo bi objasniti svrhu pitanja jer će sugovornik na taj način vašu komunikaciju smatrati otvorenom i korisnom.

Vrlo korisno u razgovoru je parafraziranje, odnosno ponavljanje onoga što smo čuli, ali vlastitim riječima. Na taj način ćemo provjeriti jesmo li dobro razumjeli što je sugovornik rekao i pokazati da smo slušali. Većina ljudi radije govori nego sluša pa je u razgovoru važno ne smišljati što ćemo reći kada sugovornik prestane govoriti jer to ometa aktivno slušanje. Dopustite sugovorniku da završi prije nego što odgovorite, nemojte prekidati i pogađati što je htio reći već ga pustite da sam to kaže. Važno je naučiti šutjeti jer nam period šutnje može pomoći u razmišljanju. Također dajemo sugovorniku priliku da kaže nešto za što mu treba



vremena. Formula uspjeha Alberta Einsteina glasi: “ Ako A označava uspjeh onda je formula uspjeha  $A = X + Y + Z$  , gdje je X rad, Y je igra, a Z je da držite usta zatvorena”. Na kraju, svakako treba izbjegavati ometajuće pokrete kao što su npr. gledanje na sat ili još gore – odgovaranje na poruke na mobitelu ili javljanje na poziv. Time sugovorniku šaljem poruku da nam je dosadno, da nam nije važno što nam on govori i da najvjerojatnije nismo čuli sve što nam je rečeno. (16)

Ovakav profesionalni način komuniciranja unaprijeđuje odnose među zaposlenicima i jača suradnju. Kada bismo svi počeli koristiti aktivno slušanje poboljšali bismo produktivnost na radnom mjestu, unaprijedili komunikacijske vještine i razvili bolje društvene odnose. Jedna stara poslovice kaže da “postoji razlog zbog čega imamo dva uha, a samo jedna usta”.

### 3.2. Povratna informacija

Jedan od ključnih elemenata za uspješnu internu komunikaciju je povratna informacija (tzv. feedback). Pomoću nje se kontrolira komunikacijski proces i ne dozvoljava udaljavanje od temeljnog sadržaja koji se događa zbog mogućih šumova u komunikacijskom kanalu. Povratna informacija pomaže primatelju poruke da napravi nešto bolje i kvalitetnije, a time podiže razinu kvalitete posla koji obavlja jer djelatnik može planirati daljnji rad i na temelju povratne informacije postavljati svoje ciljeve. (18)

Gledajući s druge strane, nadređene osobe mogu dobiti bolji uvid u to koliko se i kako djelatnici pridržavaju dogovorene razine postavljenih standarda. Nadređena osoba bi prilikom davanja povratne informacije uvijek trebala misliti na cilj koji se time želi postići pa bi, imajući to u vidu, te informacije trebale biti razumljive i nedvosmislene. Ukoliko povratna informacija ima kritički osvrt, poželjno je da se uvijek počne s iznošenjem pohvala, naglašavajući pri tom sve ono što je dobro napravljeno, a zatim se prijeđe na učinjene pogreške i analizu tih pogrešaka. Nakon toga trebalo bi se ponovno vratiti pohvalama, a za kraj razgovora ostaviti sugestije kako bi u idućim koracima djelatnik mogao ispraviti učinjene pogreške. Kvalitetna povratna informacija još je uspješnija ukoliko nadređeni pronađe isti ili sličan primjer te iznese način na koji je problem riješio uz primjenu pravila koja upravo sugerira. Ukoliko djelatnik sam zatraži povratnu informaciju kako bi podigao kvalitetu posla koji obavlja, možemo govoriti o vrhuncu povratne informacije i pokazatelj je vrlo visoke razine komunikacije. (18)

Kod mnogih rukovoditelja javlja se problem kada je povratna informacija koju moraju dati svojim zaposlenicima negativna. Zato kod davanja povratne informacije vrijede neke opće upute kao što su:

- usmjeriti se na specifično ponašanje – tako će se izbjeći općenite izjave koje ne daju dovoljno informacija o tome šta je loše napravljeno i što treba popraviti ili u suprotnom, ne daje se dovoljno informacija na čemu ste temeljili svoju pohvalu.
- usmjerenost prema cilju – glavna zadaća povratne informacije je pomoć osobi kojoj dajemo tu informaciju. Negativne povratne informacije koje služe samo da bi smo ublažili svoje loše raspoloženje i napetost treba izbjegavati.
- izbjegavati osobnosti – kod davanja negativne povratne informacije trebalo bi se usmjeriti na opis ponašanja koje se smatra neprimjerenim i lošim te bez obzira na



### 3.3. Komuniciranje u zdravstvenim timovima

Tim čini grupa ljudi komplementarnih vještina i znanja kojima je osnovni cilj rješavanje nekog zadatka i postizanje određenih ciljeva. (20)

Timovi su najčešće sastavljeni od najmanje dva do najviše 12 članova, a u primarnoj zdravstvenoj zaštiti timovi se najčešće sastoje od dva člana koje čine liječnik i medicinska sestra koja radi u ordinaciji pri čemu je liječnik vođa tima. Ovo je primjer osnovnog tima, a prošireni tim obuhvaća i ostale suradnike koji se uključuju prema potrebama za rješavanje složenijih problema. Prošireni tim, uz članove osnovnog tima, u primarnoj zdravstvenoj zaštiti najčešće čine patronažne sestre, farmaceuti, psiholozi, fizioterapeuti, socijalni radnici, liječnici u medicini rada, laboranti i mnogi drugi.

Tijekom radnog vremena zaposlenici provode 6-8 sati unutar zdravstvenog tima pa su **suradnja i koordinacija** ključni u komunikaciji zdravstvenog tima.” Suradnja je odnos između dva ili više članova tima koji zajednički rješavaju neki problem i svi preuzimaju odgovornost za ishode zajedničkog rada”.(21) Podrazumijeva se da je u timu uspješna komunikacija uz uvažavanje članova tima i otvorenost prema različitim rješenjima. Koordinacija podrazumijeva da dvije ili više osoba unutar tima pružaju određenu uslugu pacijentu, neovisno jedna o drugoj i u okviru svojih kompetencija, ali pri tom jedni druge izvještavaju o učinjenom.

Posebno treba naglasiti kako nedovoljna i neadekvatna komunikacija unutar zdravstvenog tima može dovesti do medicinske pogreške koje rezultiraju narušavanjem zdravlja ili, još gore, neočekivanom smrću pacijenata. Takve pogreške moguće je svesti na minimum ukoliko uspostavimo uspješnu komunikaciju unutar zdravstvenog tima. Najbolji model timskog rada u zdravstvenim ustanovama je **interdisciplinarni pristup**. To znači da će svaki član tima koji je uključen u skrb pacijenta (bez obzira o kojoj se disciplini radi) zajedničkim naporima i sa zajedničkim ciljem nastojati omogućiti pacijentu najbolju moguću skrb. (22)

Osnovna obilježja uspješnog timskog rada su:

- otvorena komunikacija
- jasne uloge i zadatke svih članova tima
- jasan cilj
- ugodna radno okruženje

- primjerena i pravilna ravnoteža svih članova tima koji sudjeluju u rješavanju određenih zadataka
- kompetencije i znanje svih članova tima
- podijeljena odgovornost za sve uspjehe tima
- rješavanje sukoba
- poznati i jasni postupci donošenja odluka
- kompetentnost vođe tima i jasne specifikacije u pogledu autoriteta i odgovornosti
- redovita i jasna komunikacija unutar tima
- omogućavanje potrebnih resursa
- mogućnost procjene rezultata i prilagođavanja u skladu s tim. (22)

#### **4. CILJ ISTRAŽIVANJA**

Glavni cilj rada bio je istražiti razinu zadovoljstva internom komunikacijom i odnosima među zaposlenicima unutar primarne zdravstvene zaštite.

Specifični ciljevi rada bili su istražiti koliko su djelatnici zadovoljni komunikacijom unutar organizacije u odnosu na stupanj obrazovanja ispitanika, komunikacijom s nadređenima, horizontalnom komunikacijom, korporativnom informiranošću i kvalitetom medija komunikacije.

#### **HIPOTEZE**

**H1** - Zaposlenici u primarnoj zdravstvenoj zaštiti zadovoljni su internom komunikacijom

**H2** - Razina zadovoljstva internom komunikacijom u primarnoj zdravstvenoj zaštiti ovisi o stupnju obrazovanja djelatnika

## 5. ISPITANICI I METODE

Ovim istraživanjem ispitivalo se zadovoljstvo djelatnika internom komunikacijom unutar primarne zdravstvene zaštite na području Primorsko-goranske županije. U istraživanju je sudjelovalo 90 zdravstvenih djelatnika primarne zdravstvene zaštite Doma zdravlja Primorsko-goranske županije. Ispitivanje je provedeno nakon odobrenja Etičkog povjerenstva Doma zdravlja Primorsko-goranske županije (Broj: 01-7/1-4-20, od 23. siječnja 2020.god.).

Za potrebe istraživanja korišten je online upitnik koju su ispitanici popunjavali anonimno i dobrovoljno. Istraživanje je provedeno tijekom mjeseca travnja i svibnja 2020.god. Svi ispitanici su obaviješteni da će, prihvaćajući ispunjavanje, dati svoj pristanak za sudjelovanje. Identifikacija sudionika nije bila moguća, a pri objavljivanju rezultata navodili su se samo pojedinačni fragmenti zadovoljstva komunikacijom. Istraživanje se provodilo u skladu s važećim propisima o zaštiti podataka u svrhu izrade diplomskog rada, a svi podatci su sigurno pohranjeni. Upitnik se sastojao od 36 pitanja. Prva 4 pitanja odnosila su se na demografske podatke ispitanika: dob, spol, obrazovni stupanj i godine staža u struci. Drugi dio upitnika čine 32 pitanja o zadovoljstvu komunikacijskom klimom i podijeljen je u 8 dimenzija zadovoljstva komunikacijom: zadovoljstvo povratnim informacijama, komunikacijom s nadređenima, horizontalnom komunikacijom, neformalnom komunikacijom, korporativnom informiranošću, komunikacijskom klimom, kvalitetom medija komunikacije i kvalitetom medija komunikacije. Svaka dimenzija sastojala se od 4 pitanja (ukupno 32 pitanja) te su ispitanici izražavali svoj stupanj zadovoljstva na Likertovoj skali od 7 stupnjeva. Ispitanik je trebao izraziti stupanj zadovoljstva izborom jedne od sljedećih mogućnosti: 1- izrazito nezadovoljan/a, 2- nezadovoljan/a, 3- donekle nezadovoljan/a, 4- niti zadovoljan/a niti nezadovoljan/a, 5-donekle zadovoljan/a, 6- zadovoljan/a i 7- izrazito zadovoljan/a.

Upitnik je validiran i standardiziran. Korišten je uz suglasnost autorica prof.dr.sc. Ana Tkalac Verčić, prof.dr.sc. Nina Pološki Vokić i prof.dr.sc. Dubravka Sinčić - Ekonomski fakultet Zagreb.

## STATISTIČKA OBRADA PODATAKA

Kvantitativni podatci ispitani su na kontinuiranoj skali mjerenja i analizirani su metodom deskriptivne statistike (N – broj ispitanika, Min – minimalni rezultat, Max – maksimalni rezultat, M – aritmetička sredina, SD – standardna devijacija, Sk – koeficijent simetričnosti, Ku – koeficijent spljoštenosti). Za svaku subskalnu izračunati su koeficijenti pouzdanosti tipa unutarnje konzistencije (Cronbach  $\alpha$ ). Subskale su prikazane deskriptivnim podacima. Normalnost distribucija ispitana je Kolmogorov-Smirnovljevom testom (K-S), a rezultati su pokazali da većina varijabli nije normalno distribuirana pa su u daljnjim analizama korišteni neparametrijski postupci - Kruskal Wallis H test za usporedbu unutar grupa (N – broj ispitanika, prosječni rang, C – medijan,  $Q_{3-1}$  – interkvartilni raspon, Kruskal – Wallis H, df – stupnjevi slobode, p – razina značajnosti). Za varijable na kojima je dobivena statistički značajan rezultat provedene su post hoc analize (Dunn-Bonferroni). Kako bi se ispitale korelacije između rezultata na pojedinim subskalama izračunati su Spearmanovi koeficijenti korelacije. Za ocjenu značajnosti dobivenih rezultata postavljena je razina značajnosti  $p < 0,05$ . Statistička obrada podataka provedena je u programu IBM SPSS 25, a tablice i grafički prikazi su uređeni u Excelu.



## 6. REZULTATI

### 6.1. Demografski podaci

U istraživanju je sudjelovalo 90 ispitanica/ka . Izračunati su deskriptivni podatci za demografske varijable. Za spol i obrazovni stupanj u tablicama su prikazane frekvencije (f) i postotci (%) za pojedine kategorije odgovora.

Tablica 1. prikazuje frekvenciju i postotak ispitanika prema spolu iz koje je vidljivo da je većina ispitanika (92,2%) ženskog spola – 83 ispitanika, dok je muškarca bilo 7,8% – 7 ispitanika.

Tablica 1. Prikaz frekvencije i postotaka ispitanika prema spolu

	f	%
žensko	83	92.2
muško	7	7.8
Ukupno	90	100.0

Tablica 2. pokazuje frekvenciju i postotak ispitanika prema obrazovnom stupnju. Vidljivo je da najveći broj ispitanica/ka (36,7%) ima preddiplomski stručni ili sveučilišni studij u trajanju od najmanje 3 godine. Ispitanice/i s diplomskim stručnim ili sveučilišnim studijem, integriranim preddiplomskim i diplomskim sveučilišnim studijem, poslijediplomskim specijalističkim studijem ili poslijediplomskim magistarskim studijem činili su 30% ispitanika, a sa srednjom školom bilo je 20% ispitanica/ka. Najmanji broj ispitanica/ka, njih 13,3% ima stručni studij u trajanju kraćem od 3 godine.

Tablica 2. Prikaz frekvencije i postotaka ispitanika prema obrazovnom stupnju ispitanica/ka

	f	%
Srednja škola	18	20.0
Stručni studij u trajanju kraćem od tri godine	12	13.3
Preddiplomski stručni ili sveučilišni studij u trajanju od najmanje tri godine	33	36.7
Diplomski stručni ili sveučilišni studij, integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij, poslijediplomski specijalistički studij, poslijediplomski magistarski studij	27	30.0
Ukupno	90	100.0

Tablica 3. prikazuje deskriptivne podatke za dob i radni staž ispitanica/ka. Dob i radni staž ispitani su na kontinuiranoj skali mjerenja pa su za ove varijable tablično prikazani odgovarajući deskriptivni podtaci (N- broj ispitanika, Min- minimalni rezultat, Max- maksimalni rezultat, M- aritmetička sredina, SD- standardna devijacija, Sk- koeficijent simetričnosti, Ku- koeficijent spljoštenosti) i rezultat Kolmogorov-Smirnovljevog testa kojim je testirana normalnost distribucije (K-S). Rezultati ovog testa ( $p > .05$ ), kao i koeficijenti simetričnosti i spljoštenosti ukazuju na normalnu distribuciju ovih varijabli. Prosječna dob ispitanika iznosi 45.14 godina, a prosječan radni staž 22.69 godina. Pearsonov koeficijent korelacije ( $r$ ) između dobi i radnog staža iznosi .94 ( $p < .001$ ) i ukazuje na jako visoku povezanost između ovih varijabli, što je i očekivano.

Tablica 3. Deskriptivni podatci za dob i radni staž

	N	Min	Max	M	SD	Sk	Ku	K-S
Dob	90	24	67	45.14	11.04	-0.04	-0.98	0.09
Radni staž	86	1	43	22.69	11.38	-0.01	-0.94	0.08

## 6.2. Zadovoljstvo komunikacijom

Tablica 4. prikazuje koeficijente pouzdanosti (Cronbach  $\alpha$ ) za subskele zadovoljstva komunikacijom. Ispitanici su zadovoljstvo komunikacijom procjenjivali na 8 subskala. Svaka se subskala sastoji od 4 čestice. Ispitanici su za svaku česticu procjenjivali razinu zadovoljstva na Likertovoj skali od 7 stupnjeva (1 – izrazito nezadovoljan/a, 7 – izrazito zadovoljan/a). Za svaku subskalu izračunati su koeficijenti pouzdanosti tipa unutarne konzistencije (Cronbach  $\alpha$ ). Pouzdanost svih skala je dobra, a koeficijenti pouzdanosti se kreću od .77 za subskalu zadovoljstva neformalnom komunikacijom do .96 za subskalu zadovoljstva komunikacijskom klimom.

Tablica 4. Koeficijenti pouzdanosti (Cronbach  $\alpha$ ) za subskele zadovoljstva komunikacijom

Zadovoljstvo	Cronbach $\alpha$
povratnim informacijama	0.90
komunikacijom s nadređenim	0.91
horizontalnom komunikacijom	0.87
neformalnom komunikacijom	0.77
korporativnom informiranošću	0.94
komunikacijskom klimom	0.96
kvalitetom medija komunikacije	0.87
komunikacijom na sastancima	0.94

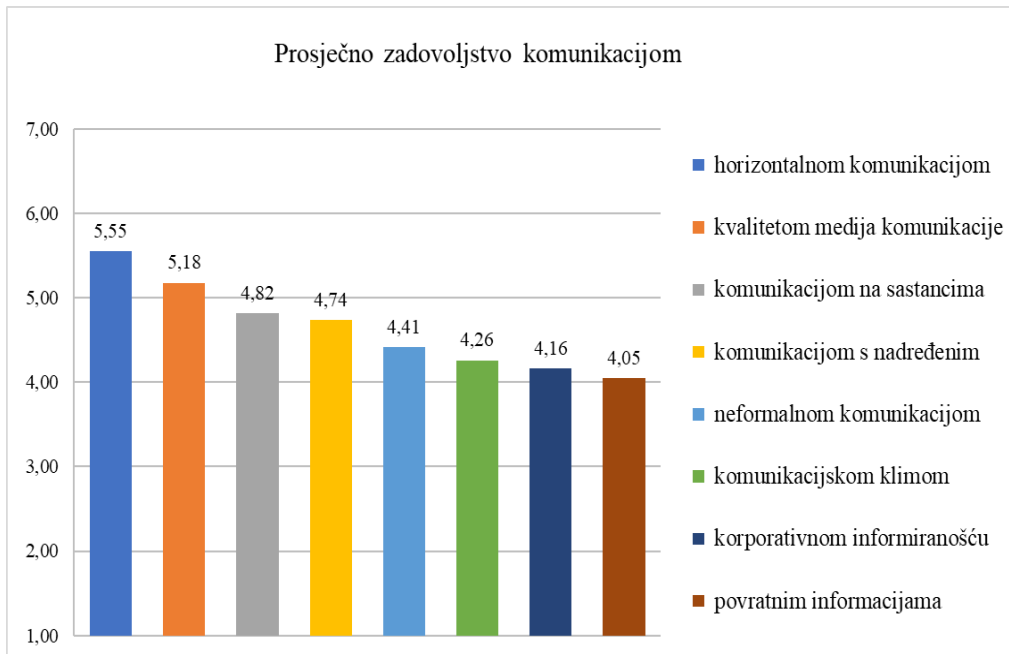
Tablica 5. prikazuje deskriptivne podatke za subskele zadovoljstva komunikacijom. Rezultat na svakoj subskali izračunat je kao prosjek procjena na pripadajućim česticama pa se teorijski raspon rezultata na svakoj subskali kreće od 1 do 7. Pri tome viši rezultat podrazumijeva veće zadovoljstvo. Deskriptivni podatci za svaku subskalnu prikazani su u tablici (N- broj ispitanika, Min- minimalni rezultat, Max- maksimalni rezultat, M- aritmetička sredina, SD- standardna devijacija, Sk- koeficijent simetričnosti, Ku- koeficijent spljoštenosti). Kolmogorov-Smirnovljevim testom (K-S) ispitana je normalnost distribucija, a rezultati pokazuju da većina varijabli nije normalno distribuirana. Zbog toga su u daljnjim analizama korišteni neparametrijski postupci. Uvidom u srednje vrijednosti vidljivo je da se srednja ocjena zadovoljstva komunikacijom na pojedinim skalama kreće od neutralne ocjene (M=4.05, C=4.25) za zadovoljstvo povratnim informacijama do umjerene ocjene (M=5.55, C=5.75) zadovoljstva horizontalnom komunikacijom.

Tablica 5. Deskriptivni podatci za subskele zadovoljstva komunikacijom

Zadovoljstvo	N	Min	Max	M	SD	C	Q <sub>3-1</sub>	Sk	Ku	K-S
1. povratnim informacijama	89	1	6.25	4.05	1.37	4.25	2.00	-0.25	-0.99	0.12**
2. komunikacijom s nadređenim	90	1.75	7	4.74	1.39	4.75	2.25	-0.22	-0.86	0.10*
3. horizontalnom komunikacijom	88	2.5	7	5.55	0.99	5.75	1.25	-0.93	0.99	0.14**
4. neformalnom komunikacijom	88	1.25	6.25	4.41	1.05	4.50	1.25	-0.41	-0.06	0.12*
5. korporativnom informiranošću	87	1	7	4.16	1.48	4.25	2.25	-0.15	-0.71	0.09
6. komunikacijskom klimom	87	1	7	4.26	1.39	4.50	2.00	-0.24	-0.74	0.08
7. kvalitetom medija komunikacije	90	2.25	7	5.18	1.14	5.00	1.50	-0.54	-0.19	0.13**
8. komunikacijom na sastancima	89	1	7	4.82	1.42	5.00	2.00	-0.53	-0.08	0.10*

\*p<.05, \*\*p<.01

Graf 1. pokazuje prosječno zadovoljstvo komunikacijom prikazano aritmetičkom sredinom i poredani su od najvećeg prema najmanjem. Na slici su prikazane aritmetičke sredine (M) za svaku subskalu pri čemu je vidljivo da su ispitanici najzadovoljniji horizontalnom komunikacijom (M=5,55), a najmanje zadovoljstvo iskazuju povratnim informacijama (M=4.05).



Graf 1. Rezultati prosječnog zadovoljstva komunikacijom prikazani aritmetičkom sredinom

Tablica 6. Prikazuje deskriptivne podatke za sve čestice kojima je mjereno zadovoljstvo komunikacijom (N – broj ispitanika, Min – minimalni rezultat, Max – maksimalni rezultat, M – aritmetička sredina, SD – standardna devijacija). Najveća procjena zadovoljstva ( $M > 5.50$ ) dobivena na česticama: 10. *Koliko ste zadovoljni komunikacijom među članovima svog tima?* ( $M=5.98$ ,  $SD=1.06$ ), 11. *Ocijenite zadovoljstvo komuniciranja s kolegama* ( $M=5.84$ ,  $SD=1.09$ ) i 9. *Kako ocjenjujete dostupnost kolega?* ( $M=5.71$ ,  $SD=1.12$ ). Najniža procjena zadovoljstva ( $M < 4.00$ ) dobivena je na česticama: 14. *Kako procjenjujete količinu tračeva u organizaciji?* ( $M=3.81$ ,  $SD=1.49$ ), 3. *Jeste li zadovoljni informacijama o tome koliko se Vaš posao cijeni unutar organizacije?* ( $M=3.94$ ,  $SD=1.63$ ) i 19. *Koliko ste zadovoljni s informacijama o promjenama u organizaciji?* ( $M=3.95$ ,  $SD=1.70$ ).

Tablica 6. Deskriptivni podatci za pojedine čestice kojima je ispitivano zadovoljstvo komunikacijom

	N	Min	Max	M	SD
10. Koliko ste zadovoljni komunikacijom među članovima svog tima?	90	3	7	5.90	1.06
11. Ocijenite zadovoljstvo komuniciranja s kolegama.	89	2	7	5.84	1.09
9. Kako ocjenjujete dostupnost kolega?	89	3	7	5.71	1.12
26. Ocijenite vaše zadovoljstvo s mogućnošću komuniciranja putem suvremenih medija.	90	1	7	5.34	1.41
5. Koliko ste zadovoljni s dostupnošću nadređenih?	90	2	7	5.31	1.43
27. Koliko ste zadovoljni KVALITETOM komuniciranja putem suvremenih medija?	90	1	7	5.24	1.35
28. Jeste li zadovoljni načinom koji drugi odabiru za komunikaciju s vama?	90	2	7	5.21	1.24
32. Izrazite zadovoljstvo trajanjem sastanaka.	90	1	7	4.99	1.50
25. Koliko ste zadovoljni OPĆENITO medijima komuniciranja (pisane obavijesti, intranet, usmene komunikacije i sl.)?	90	1	7	4.92	1.33
30. Ocijenite korisnost informacija koje ste dobili na sastancima.	90	1	7	4.88	1.51
15. Jeste li zadovoljni količinom vremena koje provodite u neformalnoj komunikaciji?	89	1	7	4.75	1.37
29. Izrazite zadovoljstvo o tome koliko su dobro organizirani sastanci na kojima sudjelujete.	89	1	7	4.74	1.50
12. Koliko ste zadovoljni sa spremnošću svojih kolega da prime kritiku?	90	1	7	4.71	1.38

31. Ocijenite zadovoljstvo o primljenim informacijama važnim za obavljanje posla na vrijeme.	90	1	7	4.70	1.62
16. Kako ocijenjujete korisnost informacija prenesenih neformalnim putem?	90	1	7	4.61	1.29
8. Koliko ste zadovoljni prepoznavanjem Vašeg potencijala od nadređenih?	90	1	7	4.56	1.61
6. Jeste li zadovoljni koliko su Vaši nadređeni UPOZNATI s problemima s kojima se susrećete na poslu?	90	1	7	4.54	1.64
7. Jeste li zadovoljni koliko Vaši nadređeni RAZUMIJU Vaše probleme?	90	1	7	4.53	1.55
13. Jeste li zadovoljni s brojem odluka koje se donose na osnovi neformalne komunikacije?	90	1	7	4.46	1.32
18. Koliko ste zadovoljni s informacijama o postignutim uspjesima Vaše organizacije?	89	1	7	4.33	1.54
24. Koliko ste zadovoljni načinom na koji vas komunikacija u organizaciji potiče u ostvarivanju organizacijskih ciljeva?	88	1	7	4.30	1.54
23. Jeste li zadovoljni koliko komunikacija u organizaciji promiče organizacijske vrijednosti?	89	1	7	4.27	1.51
17. Kako ste zadovoljni dobivenim informacijama o pravilniku o radu?	90	1	7	4.24	1.66
21. Jeste li zadovoljni načinom na koji komunikacija u organizaciji pomaže da se osjećate njezinim važnim dijelom?	90	1	7	4.21	1.43
22. Jeste li zadovoljni načinom koliko komunikacija u organizaciji pomaže da se s njom identifikirate (poistovjećujete)?	90	1	7	4.20	1.37
2. Jeste li zadovoljni informacijama o tome koliko pridonosite zajedničkom uspjehu?	89	1	7	4.13	1.52
1. Jeste li zadovoljni informacijama o posljedicama lošeg obavljanja posla?	90	1	7	4.11	1.49
20. Koliko ste zadovoljni s informacijama o zakonskim propisima koji utječu na poslovanje Vaše organizacije?	89	1	7	4.06	1.56
4. Koliko ste zadovoljni povratnim informacijama o tome kako obavljate svoj posao?	90	1	7	4.04	1.56
19. Koliko ste zadovoljni s informacijama o promjenama u organizaciji?	88	1	7	3.95	1.70
3. Jeste li zadovoljni informacijama o tome koliko se Vaš posao cijeni unutar organizacije?	90	1	7	3.94	1.63
14. Kako procjenjujete količinu tračeva u organizaciji?	89	1	7	3.81	1.49



Tablica 7. prikazuje rezultate koji su dobiveni izračunavanjem Spearmanovih koeficijenata korelacije ( $\rho$ ) kako bi se ispitale korelacije između rezultata na pojedinim subskalama.

Svi su koeficijenti korelacije statistički značajni i pozitivni. Kreću se od najmanjeg .33 (između zadovoljstva komunikacijom s nadređenim i zadovoljstva horizontalnom komunikacijom) koji označavaju slabu povezanost - do najvećeg .87 (između zadovoljstva korporativnom informiranošću i zadovoljstva komunikacijskom klimom) koji označavaju vrlo dobru do izvrsnu povezanost.

Tablica 7. Koeficijenti korelacije ( $\rho$ ) između subskala zadovoljstva komunikacijom

Zadovoljstvo	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. povratnim informacijama	-	.64**	.35**	.71**	.68**	.70**	.54**	.57**
2. komunikacijom s nadređenim		-	.33**	.67**	.68**	.61**	.67**	.64**
3. horizontalnom komunikacijom			-	.50**	.39**	.38**	.42**	.46**
4. neformalnom komunikacijom				-	.65**	.72**	.47**	.51**
5. korporativnom informiranošću					-	.87**	.73**	.71**
6. komunikacijskom klimom						-	.68**	.73**
7. kvalitetom medija komunikacije							-	.80**
8. komunikacijom na sastancima								-

\*\* $p < .01$

### 6.2.1. Zadovoljstvo komunikacijom s obzirom na stupanj obrazovanja

Kako bi se ispitale razlike u rezultatima na pojedinim subskalama zadovoljstva komunikacijom s obzirom na stupanj obrazovanja proveden je niz Kruskal-Wallis H testova. S obzirom na premali broj ispitanika koji prema stupnju obrazovanja pripadaju skupinama *Srednja škola* i *Stručni studij u trajanju kraćem od tri godine*, ove su kategorije spojene u jednu kategoriju za potrebu testiranja značajnosti razlika. U tablici 8. prikazane su frekvencije (f) i postotci (%) za pojedine kategorije prema stupnju obrazovanja. Najviše ispitanika završilo je preddiplomski stručni ili sveučilišni studij u trajanju od najmanje 3 godine (36,7%), a najmanje ispitanika (30%) završio je diplomski stručni ili sveučilišni studij, integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij, poslijediplomski specijalistički studij i poslijediplomski magistarski studij. Sa srednjom školom ili stručnim studijem u trajanju kraćem od tri godine bilo je 33,3% ispitanika.

Tablica 8. Frekvencije i postotci za pojedine kategorije zadovoljstva komunikacijom prema stupnju obrazovanja ispitanika

	f	%
1 – Srednja škola ili stručni studij u trajanju kraćem od tri godine	30	33.3
2 – Preddiplomski stručni ili sveučilišni studij u trajanju od najmanje 3 godine	33	36.7
3 – Diplomski stručni ili sveučilišni studij, integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij, poslijediplomski specijalistički studij, poslijediplomski magistarski studij	27	30.0
Ukupno	90	100.0

U tablici 9. prikazani su rezultati Kruskal Wallis H testova (N – broj ispitanika, prosječni rang, C – medijan,  $Q_{3-1}$  – interkvartilni raspon, Kruskal – Wallis H, df – stupnjevi slobode, p – razina značajnosti). Za varijable na kojima je dobivena statistički značajan rezultat provedene su post hoc analize (Dunn-Bonferroni) kako bi se utvrdilo koje se skupine međusobno značajno razlikuju. Ove višestruke usporedbe navedene su u posljednjem stupcu u tablici (Razlike).

Dobivene su značajne razlike u rezultatima na većini subskala zadovoljstva komunikacijom s obzirom na stupanj obrazovanja. Nije dobivena statistički značajna razlika u rezultatima na dvije subskale: zadovoljstvu horizontalnom komunikacijom i zadovoljstvu neformalnom komunikacijom.

Rezultati post hoc testova ukazuju na značajno viši rezultat, odnosno značajno višu razinu zadovoljstva komunikacijom, djelatnika s najnižom razinom obrazovanja (1 – Srednja škola ili stručni studij u trajanju kraćem od tri godine) u usporedbi s djelatnicima s najvišom razinom obrazovanja (3 – Diplomski stručni ili sveučilišni studij, integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij, poslijediplomski specijalistički studij, poslijediplomski magistarski studij) na subskalama zadovoljstva povratnim informacijama, komunikacijom s nadređenim, komunikacijskom klimom i komunikacijom na sastancima. Na subskalama zadovoljstva korporativnom informiranošću i zadovoljstva kvalitetom medija komunikacije djelatnici s najnižom razinom obrazovanja (1) imaju značajno viši rezultat, odnosno značajno višu razinu zadovoljstva, u usporedbi s djelatnicima sa završenim preddiplomskim stručnim ili sveučilišnim studijem u trajanju od najmanje 3 godine (2) i djelatnicima s najvišom razinom obrazovanja (3). Nisu dobivene razlike između djelatnika sa završenim preddiplomskim stručnim ili sveučilišnim studijem u trajanju od najmanje 3 godine (2) i djelatnika s najvišom razinom obrazovanja (3).

Tablica 9. Razlike u rezultatima na pojedinim subskalama zadovoljstva komunikacijom s obzirom na razinu obrazovanja ispitanika

	Obrazovni stupanj	N	Prosječni rang	C	Q <sub>3-1</sub>	Kruskal-Wallis H	df	p	Razlike
Zadovoljstvo povratnim informacijama	1	29	54.38	4.75	2.50	7.58	2	<.05	1 > 3
	2	33	44.59	4.50	2.00				
	3	27	35.43	3.25	2.25				
Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim	1	30	55.73	5.50	1.31	7.60	2	<.05	1 > 3
	2	33	42.85	4.75	2.13				
	3	27	37.37	4.00	2.75				
Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom	1	30	49.58	5.88	0.88	2.66	2	0.264	
	2	32	39.11	5.50	1.25				
	3	26	45.27	5.75	1.38				
Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom	1	29	50.50	5.00	1.88	2.50	2	0.286	
	2	33	42.47	4.50	1.25				
	3	26	40.38	4.25	0.75				
Zadovoljstvo korporativnom informiranošću	1	29	56.19	5.00	1.63	10.17	2	<.01	1 > 2
	2	32	38.08	4.00	2.50				1 > 3
	3	26	37.69	3.75	2.06				
Zadovoljstvo komunikacijskom klimom	1	30	54.33	5.13	2.00	7.98	2	<.05	1 > 3
	2	31	40.16	4.25	1.50				
	3	26	36.65	3.75	2.13				
Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije	1	30	56.80	6.00	1.06	8.53	2	<.05	1 > 2
	2	33	40.08	5.00	1.63				1 > 3
	3	27	39.57	5.00	1.25				
Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima	1	30	54.58	5.50	1.75	7.40	2	<.05	1 > 3
	2	33	43.32	4.75	1.75				
	3	26	36.08	4.38	2.06				

1 - Srednja škola ili stručni studij u trajanju kraćem od tri godine

2 - Preddiplomski stručni ili sveučilišni studij u trajanju od najmanje 3 godine

3 - Diplomski stručni ili sveučilišni studij, integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij, poslijediplomski specijalistički studij, poslijediplomski magistarski studij

## 6.2.2. Povezanost zadovoljstva komunikacijom s dobi i radnim stažem

Kako bi se ispitala povezanost između zadovoljstva komunikacijom s dobi i godinama staža u struci izračunati su Spearmanovi koeficijenti korelacije ( $\rho$ ). Rezultati su prikazani u tablici 10.

Iz tablice 10. je vidljivo da većina korelacija nije statistički značajna. Dobivena je značajna negativna korelacija između zadovoljstva kvalitetom medija komunikacije i dobi, kao i radnog staža u struci. Korelacije su niske, a ukazuju na značajno nižu razinu zadovoljstva kvalitetom medija komunikacije kod starijih djelatnika, kao i kod djelatnika s dužim radnim stažem u struci, odnosno višu razinu zadovoljstva kod mlađih djelatnika, kao i djelatnika s kraćim radnim stažem u struci.

Također, u značajnoj su negativnoj korelaciji zadovoljstvo komunikacijom na sastancima i godine radnog staža u struci. Koeficijent korelacije je nizak, a ukazuje na višu razinu zadovoljstva kod djelatnika s kraćim radnim stažem u struci, odnosno nižu razinu zadovoljstva kod djelatnika s dužim radnim stažem u struci.

Tablica 10. Spearmanovi koeficijenti korelacije ( $\rho$ ) između subskala zadovoljstva komunikacijom povezani s dobi i radnim stažom u struci

Zadovoljstvo	Dob	Godine staža u struci
povratnim informacijama	-.07	-.09
komunikacijom s nadređenim	-.13	-.13
horizontalnom komunikacijom	.06	.07
neformalnom komunikacijom	-.08	-.06
korporativnom informiranošću	-.05	-.11
komunikacijskom klimom	-.11	-.14
kvalitetom medija komunikacije	-.22*	-.28**
komunikacijom na sastancima	-.13	-.22*

\* $p < .05$

## 7. RASPRAVA

Istraživanje je pokazalo da najnižu prosječnu ocjenu od svih ispitanih dimenzija zadovoljstva internom komunikacijom ima zadovoljstvo povratnim informacijama, zatim zadovoljstvo korporativnom informiranošću, komunikacijskom klimom, neformalnom komunikacijom, komunikacijom s nadređenima, komunikacijom na sastancima i kvalitetom medija komunikacije. Najvišu prosječnu ocjenu ima zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom.

Rezultati istraživanja pokazuju kako je najniža procjena zadovoljstva ( $M < 4.00$ ) dobivena na česticama *14. Kako procjenjujete količinu tračeva u organizaciji?*, *3. Jeste li zadovoljni informacijama o tome koliko se Vaš posao cijeni unutar organizacije?* i *19. Koliko ste zadovoljni s informacijama o promjenama u organizaciji?*. Najveća procjena zadovoljstva ( $M > 5.50$ ) dobivena je na česticama: *10. Koliko ste zadovoljni komunikacijom među članovima svog tima?*, *11. Ocijenite zadovoljstvo komuniciranja s kolegama* i *9. Kako ocjenjujete dostupnost kolega?* Sve tri čestice nalaze se u dimenziji *Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom* pa je time upravo ta dimenzija pokazala najvišu razinu zadovoljstva među zaposlenicima. Jedina čestica unutar ove dimenzije koja je ocijenjena znatno niže u odnosu na druge je *12. Koliko ste zadovoljni sa spremnošću svojih kolega da prime kritiku?*

Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom je jedina dimenzija koja je ocijenjena sa zadovoljan/a, dok je ostalih sedam dimenzija dobilo slabije ocjene. Na osnovu dobivenih rezultata nije potvrđena H1 hipoteza.

Nisu dobivene razlike između djelatnika sa završenim preddiplomskim stručnim ili sveučilišnim studijem u trajanju od najmanje 3 godine i djelatnika s najvišom razinom obrazovanja, međutim na većini subskala zadovoljstva komunikacijom s obzirom na stupanj obrazovanja dobivene su značajne razlike. Rezultati pokazuju značajno višu razinu zadovoljstva djelatnika s najnižom razinom obrazovanja na subskalama zadovoljstva povratnim informacijama, komunikacijom s nadređenim, komunikacijskom klimom i komunikacijom na sastancima u usporedbi sa zaposlenicima sa najvišom razinom obrazovanja. Također su djelatnici s najnižom razinom obrazovanja iskazali veću razinu zadovoljstva na subskalama zadovoljstva korporativnom informiranošću i zadovoljstva kvalitetom medija komunikacije u usporedbi s djelatnicima sa završenim preddiplomskim stručnim ili sveučilišnim studijem u trajanju od najmanje 3 godine i djelatnicima s najvišom razinom obrazovanja. Prema navedenim podacima druga hipoteza ispitivanja (H2) je potvrđena.

Dodatno se ispitala povezanost između zadovoljstva komunikacijom s dobi i godinama staža u struci. Rezultati su pokazali da većina korelacija nije statistički značajna.

2018. godine u Općoj bolnici Varaždin korišten je identičan upitnik. U istraživanju je sudjelovalo 137 ispitanika (zdravstvenih djelatnika bolnice). Rezultati tog istraživanja pokazali su da ne postoji statistički značajna razlika između zdravstvenih djelatnika ovisno o stručnoj spremi, ali da zadovoljstvo komunikacijom unutar tima ovisi o starosnoj dobi. Ispitanici koji su bili najzadovoljniji komunikacijom u organizaciji bili su životne dobi do 25 godina. Međutim, potrebno je naglasiti kako je i u ovom istraživanju većina subskala ocijenjena – niti zadovoljan/a, niti nezadovoljan/a, dok je jedino subskala “*Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom*” ocijenjena– donekle zadovoljan/a. (23)

Drugo istraživanje provedeno je u Zagrebu tijekom 2017. godine u jednom trgovačkom društvu koje se bavi zastupništvom i distribucijom medicinske opreme, a kojim se ispitivao utjecaj interne komunikacije na zadovoljstvo djelatnika u njihovom radnom okruženju. Dobiveni rezultati pokazali su da postoji veza između interne komunikacije i zadovoljstva radnim mjestom i da su zaposlenici zadovoljni na poslu. Nadalje, uočeno je kako zaposlenici ostvaruju manji kontakt s nadređenima i nedostaje im povratna informacija za obavljene posao. Autori smatraju kako predmet budućih istraživanja treba biti uloga nadređene osobe na stvaranje bolje komunikacijske klime koja vodi uspješnom poslovanju svake organizacije. (5)

Karen Mishra i Lois Boynton provedli su istraživanje o načinu komuniciranja organizacije sa svojim zaposlenicima radi uspostavljanja povjerljivih odnosa sa zaposlenicima. Rezultati istraživanja objavljeni su 2011.god. u članku “*Talk-the-Talk: Using internal communications to build trust with employees*”, a pokazali su kako je unutar organizacije najvažnije povjerenje između menadžmenta organizacije i zaposlenika. Grunig i Huang (2000.) tvrdili su da uspješni odnosi između organizacije i zaposlenika proizlaze iz međusobnog povjerenja, dok su Bruning i Ledingham (2000.) pozvali na daljnja istraživanja o definiciji povjerenja. (24)

Ovo istraživanje pokazalo je da je komunikacija s kolegama i komunikacija unutar timova zadovoljavajuća te ukazuje na to koliko je komunikacija “licem u lice” važna za uspješnu dvosmjernu komunikaciju koja će pridonijeti većem zadovoljstvu i produktivnosti zaposlenika u njegovom radnom okruženju. U pregledu literature u Međunarodnom časopisu za kliničku praksu “Wiley”, autori članka “*Communication in healthcare: a narrative review of the literature and practical recommendations*” preporučuju komunikaciju “licem u lice”, ali u praksi zdravstvenih djelatnika pisana komunikacija je najčešći oblik komuniciranja jer ima svojih prednosti ( u kratkom vremenu poruka se može poslati velikom broju primatelja, ima

obrazovni karakter i omogućava pružanje dodatnih informacija), naročito u današnje doba kada smo svjedoci brzog razvoja tehnologije. (25)

Rezultati ovog istraživanja po ostalim subskalama kojima se ispitivalo zadovoljstvo zaposlenika ukazuju da je potrebno još raditi na poboljšanju kvalitete interne komunikacije. Među najniže ocjenjenim subskalama su “*Zadovoljstvo povratnim informacijama*” i “*Zadovoljstvo korporativnom informiranošću*” što nam ukazuje na to da bi se trebale uvesti određene promjene u organizaciji jer, koliko god napora ulagali u komuniciranje, oni će biti uzaludni ukoliko ne budemo pratili što će se s tom porukom dogoditi i hoće li ona ostvariti ono što smo očekivali. Kako bi se postigle određene promjene potrebno je u proces uključiti stručnjake iz područja kontrole kvalitete i komunikacije koji bi, pomoću određenih alata za praćenje, mogli mjeriti utjecaj tih promjena na rast zadovoljstva zaposlenika.

Potrebno je naglasiti potrebu za stalnom edukacijom zaposlenika pri čemu je od izuzetne važnosti da organizacija potiče obrazovanje svojih zaposlenika. Zahvaljujući nastavnim planovima koji obuhvaćaju komunikacijske vještine, zaposlenici će na svojim fakultetima stjecati dodatna znanja iz područja komunikacije. Također se mogu organizirati tečajevi komunikacije za sve zaposlenike pri čemu treba posebno istaknuti važnost pismene komunikacije. Za procjenu poboljšanja kvalitete komunikacije, mogu se provoditi daljnja istraživanja unutar organizacije.



## 8. ZAKLJUČAK

Dobra interna komunikacija povećava produktivnost zaposlenika i smanjuje mogućnost sukoba među članovima tima, a time pridonosi boljim uvjetima rada i većem zadovoljstvu zaposlenika. Ona predstavlja temelj za izgradnju uspješnih timova i zato je vrlo važna u organizaciji primarne zdravstvene zaštite.

Glavni cilj ovog istraživanja bio je istražiti razinu zadovoljstva komunikacijom i odnosima među zaposlenicima unutar primarne zdravstvene zaštite.

Rezultati ovog istraživanja pokazali su da su zaposlenici u primarnoj zdravstvenoj zaštiti na području Primorsko-goranske županije najzadovoljniji horizontalnom komunikacijom što pokazuje zadovoljstvo zaposlenika s dostupnošću kolega, kao i komunikacijom s kolegama i članovima svoga tima. Najniža razina zadovoljstva iskazana je povratnim informacijama i korporativnom informiranošću pa možemo zaključiti kako bi se u organizaciji trebale uvesti određene promjene koje bi dovele do unaprijeđenja odnosa i povećanja zadovoljstva djelatnika, a samim time i do veće produktivnosti i podizanja kvalitete usluga. S obzirom da je većina subskala ocjenjena neutralnom ocjenom možemo zaključiti da menadžment organizacije treba raditi na poboljšanju komunikacije kako bi svojim zaposlenicima omogućili bolje radno okruženje i smanjili sukobe između članova tima. Također, rezultati su pokazali da su djelatnici s najnižom razinom obrazovanja iskazali veću razinu zadovoljstva na većini subskala zadovoljstva komunikacijom čime je potvrđena druga hipoteza. Ovdje se svakako treba zapitati zašto su zaposlenici s većim stupnjem obrazovanja nezadovoljniji komunikacijom u organizaciji što ukazuje na potrebu za daljnjim istraživanjima.

Danas smo svjedoci da velike i male tvrtke i korporacije prate trendove i svjesni su važnosti komunikacije koji doprinose stvaranju uspješnih timova. Nažalost, u javnim upravama i zdravstvu još se "kaska" i sporije se prati taj trend. Nadamo se da će u bliskoj budućnosti zdravstvo imati moderniju upravu koja će biti inovativnija i kreativnija i koja će više slušati mišljenja kako svojih korisnika, tako i svojih djelatnika.

Važno je naglasiti da se putem interne komunikacije nastavi s naporima na izgradnji povjerenja sa zaposlenicima kako bi se potaknuo njihov angažman i smanjila nesigurnost, a sve u cilju poboljšanja organizacijske djelatnosti.

## 9. SAŽETAK

**Uvod :** Komunikacija je jedna od središnjih komponenti svake organizacije. Nedovoljna razmjena informacija dovodi do nesigurnosti i povećava otuđenost, a ponašanje zaposlenika ima značajan utjecaj na ugled organizacije. Iz navedenih razloga postavlja se pitanje kakva je interna komunikacija u primarnoj zdravstvenoj zaštiti i kolika je razina zadovoljstva djelatnika komunikacijskom klimom.

**Ciljevi istraživanja:** Glavni cilj rada bio je istražiti razinu zadovoljstva internom komunikacijom i odnosima među zaposlenicima unutar primarne zdravstvene zaštite. Specifični ciljevi rada bili su istražiti koliko su djelatnici zadovoljni komunikacijom unutar organizacije u odnosu na stupanj obrazovanja ispitanika, komunikacijom s nadređenima, horizontalnom komunikacijom, korporativnom informiranošću i kvalitetom medija komunikacije.

**Metode i ispitanici :** za potrebe istraživanja korišten je anketni online upitnik koji su ispitanici popunjavali anonimno i dobrovoljno. U istraživanju je sudjelovalo 90 zdravstvenih djelatnika primarne zdravstvene zaštite Doma zdravlja Primorsko-goranske županije.

**Rezultati :** Zaposlenici su najzadovoljniji horizontalnom komunikacijom. Najniža razina zadovoljstva iskazana je povratnim informacijama i korporativnom informiranošću. Većina subskala ocjenjena je neutralnom ocjenom. Zaposlenici u primarnoj zdravstvenoj zaštiti nisu zadovoljni sa internom komunikacijom. Rezultati su pokazali da su djelatnici s najnižom razinom obrazovanja iskazali veću razinu zadovoljstva komunikacijom.

**Zaključak:** Komunikacijom između kolega, članova tima i dostupnošću kolega zadovoljna je većina ispitanika. Nezadovoljstvo povratnim informacijama i korporativnom informiranošću nam ukazuje na potrebu za unaprijeđenjem otvorene dvosmjerne komunikacije. Ispitanici sa višom razinom obrazovanja iskazali su veće nezadovoljstvo internom komunikacijom pa se nadamo se kako će ovo istraživanje poslužiti menadžmentu organizacije za podizanje kvalitete interne komunikacije na višu razinu.

**Ključne riječi:** interna komunikacija, zadovoljstvo komunikacijskom klimom, primarna zdravstvena zaštita

## 9A. SUMMARY

**Introduction:** Communication is one of the main components of each organization. Insufficient exchange of information leads to insecurity and enhances alienation, and the behaviour of employees creates a significant impact on the organization's reputation. From the said reasons, the question is raised, as to what the internal communication in primary health care is like, and what the level of employees' satisfaction is, regarding the communication climate.

**Aims of research:** The aim of this research is to investigate the level of satisfaction with communication, and the relations among employees within primary health care. The specific objectives of the paper were to investigate how satisfied employees are with communication within organization in relation to the level of education of respondents, communication with superiors, horizontal communication, corporate information and the quality of communication media.

**Methods and respondents:** for the purposes of this research, a survey questionnaire was used which the respondents filled out anonymously and voluntarily. Ninety primary health care workers of the Community health centre of Primorje-Gorski kotar County has taken part in the research.

**Results:** Employees are most satisfied with horizontal communication. The lowest level of satisfaction has been shown in feedback information and corporate communication. Majority of the subscales was graded with a neutral mark. Primary health care employees were not satisfied with internal communication. The results have indicated that workers with the lowest level of education have shown greater level of satisfaction with communication.

**Conclusion:** Most respondents are satisfied with the colleagues, team members and the availability of the colleagues. Dissatisfaction with feedback and corporate communication indicates to us the need to improve open two-way communication. Respondents with a higher level of education expressed greater dissatisfaction with internal communication so we hope that this research will help the management of the organization improve the quality of internal communication in the future.

**Key words:** internal communication, satisfaction with communication climate, primary health care

## 10. LITERATURA

- 1) Lučanin, D., Despot Lučanin, J. (2010.). *Komunikacijske vještine u zdravstvu*. Zagreb: Zdravstveno Veleučilište, "Naklada Slap"
- 2) Posjećeno 27.2.2020. na mrežnoj stranici:  
<https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=32686>
- 3) Seitel, F., P. (2011.). *The practice of public relations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall
- 4) Bovee, C.,L. , Thill, J.,V. (2012.). *Suvremena poslovna komunikacija*. Zagreb: Zagrebačka škola ekonomije i menagementa, MATE d.o.o.
- 5) Bolfek, B., Milković, V., Lukavac, M. (2017). *Utjecaj interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom*. Posjećeno 10.3.2020. na mrežnoj stranici  
<https://hrcak.srce.hr/184194>
- 6) Đorđević, V., Braš, M. (2011.). *Osnovni pojmovi o komunikaciji u medicini*. Posjećeno 13.3.2020. na mrežnoj stranici <http://test.helixinfo.com/wp-content/uploads/2011/03/012.pdf>
- 7) Pranjić, V. *Profesionalna komunikacija*. Posjećeno 13.3.2020. na mrežnoj stranici:  
[http://www.skolamedvinogradska.hr/sites/default/files/PROFESIONALNA\\_KOMUNIKACIJA.pdf](http://www.skolamedvinogradska.hr/sites/default/files/PROFESIONALNA_KOMUNIKACIJA.pdf)
- 8) *Komunikacijske vještine*. Posjećeno 9.6.2020. na mrežnoj stranici Ekonomskog fakulteta u Osijeku: <http://www.efos.unios.hr/poslovno-pregovaranje-marketing/wp-content/uploads/sites/393/2013/04/5.-predavanje.pdf>
- 9) Tkalec Verčić, A. (2015.). *Odnosi s javnošću*. Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću
- 10) *Odabir alata za komunikaciju*. Posjećeno 9.6.2020. na mrežnoj stranici Nacionalnog portala za učenje na daljinu "Nikola Tesla":  
<https://tesla.carnet.hr/mod/resource/view.php?id=5460>
- 11) Crossman, A. *Što je referentna grupa?* Posjećeno 9.6.2020. na mrežnoj stranici:  
<https://hr.eferrit.com/sto-je-referentna-grupa/>
- 12) Benić, D. (2012.). *Utjecaj suvremenih medija na formiranje javnog mnijenja*. Osijek: Filozofski fakultet u Osijeku. Posjećeno 9.6.2020. na mrežnoj stranici:  
<https://repositorij.ffos.hr/islandora/object/ffos%3A1784/datastream/PDF/view>
- 13) Ćorić, N. (2019.). *Korporativna komunikacija*. Zagreb- Sarajevo- Mostar: Biblioteka Komunikacija, Synopsis

- 14) Bahtijarević Šiber, F. (2014.). *Strateški menadžment ljudskih potencijala- suvremeni trendovi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga
- 15) Tkalac Verčić, A., Pološki Vokić, N., Sinčić Ćorić, N. *Razvoj mjernog instrumenta za procjenu zadovoljstva internom komunikacijom*. Posjećeno 1.3.2020. na mrežnoj stranici: <https://hrcak.srce.hr/37185>
- 16) Miljković, D., Rijavec, M. (2002.). *Komuniciranje u organizaciji*. Zagreb: VERN
- 17) Jalušić, M., Pavlek, M., Pintauer Šmit, I., Šelimber, V. (2019.). *Komunikacija od A do Uprava- priručnik za komuniciranje u javnom i neprofitnom sektoru*. Zagreb: Tim4Pin
- 18) Antolović, K., Sviličić, N. (2016.). *Interpersonalna komunikacija*. Zagreb: Priručnik Kerschoffset
- 19) *Aktivno slušanje*. Posjećeno 16.6.2020. na mrežnoj stranici Sveučilišnog savjetovanišnog centra Sveučilišta u Rijeci – Psihološko savjetovanište : [https://www.ssc.uniri.hr/files/Aktivno\\_sluanje.pdf](https://www.ssc.uniri.hr/files/Aktivno_sluanje.pdf)
- 20) Kobolt, A. Žižak, A. (2007.). *Timski rad i supervizija timova*. Posjećeno 17.6.2020. na mrežnoj stranici: <https://hrcak.srce.hr/14425>
- 21) Sindik, J., Vučković Matić, M. *Komuniciranje u zdravstvu*. Posjećeno 6.7.2020. na mrežnoj stranici: [https://www.academia.edu/30644175/KOMUNICIRANJE\\_U\\_ZDRAVSTVU\\_zbirka\\_nastavnih\\_tekstova](https://www.academia.edu/30644175/KOMUNICIRANJE_U_ZDRAVSTVU_zbirka_nastavnih_tekstova)
- 22) O'Daniel, M, Rosenstein, H. A.(2008.).*Patient Safety and Quality: An Evidence-Based Handbook for Nurses, Chapter 33 - Professional Communication and Team Collaboration*. Posjećeno 13.7.2020. na mrežnoj stranici: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK2637/>
- 23) Vincek, V. (2018.). *Važnost komunikacije u zdravstvenom timu*. Posjećeno 6.6.2020. na mrežnoj stranici: <https://repozitorij.unin.hr/islandora/object/unin%3A2048/datastream/PDF/view>
- 24) Mishra, K., Boynton, L. (2011.). *Talk-the-Talk: Using internal communications to build trust with employees*. Posjećeno 27.8.2020. na mrežnoj stranici: <https://www.instituteforpr.org//wp-content/uploads/Talk-the-Talk.pdf>
- 25) *Communication in healthcare: a narrative review of the literature and practical recommendations*. Posjećeno 9.7.2020. na mrežnoj stranici Nacionalne medicinske knjižnice <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/26147310/>

## 11. PRILOZI

### Prilog A. Popis ilustracija

#### Slike

Slika 1. Suvremeni model procesa komuniciranja (str. 9.)

Slika 2. Osnovne funkcije komunikacije (str. 13.)

Slika 3. Povezanost povratne informacije s radnim učinkom (str. 19.)

### Prilog B. Anketni upitnik

Značenje brojeva: 1 = izrazito nezadovoljan/a; 2 = nezadovoljan/a; 3 = donekle nezadovoljan/a; 4 = niti zadovoljan/a niti nezadovoljan/a; 5 = donekle zadovoljan/a; 6 = zadovoljan/a; 7 = izrazito zadovoljan/a

	IN	N	DN	DZ	Z	IZ
<b>Zadovoljstvo povratnim informacijama</b>						
1. Jeste li zadovoljni informacijama o posljedicama lošeg obavljanja posla?	1	2	3	4	5	6 7
2. Jeste li zadovoljni informacijama o tome koliko pridonosite zajedničkom uspjehu?	1	2	3	4	5	6 7
3. Jeste li zadovoljni informacijama o tome koliko se Vaš posao cijeni unutar organizacije?	1	2	3	4	5	6 7
4. Koliko ste zadovoljni povratnim informacijama o tome kako obavljate svoj posao?	1	2	3	4	5	6 7
<b>Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim</b>						
5. .Koliko ste zadovoljni s dostupnošću nadređenih?	1	2	3	4	5	6 7
6. Jeste li zadovoljni koliko su Vaši nadređeni UPOZNATI s problemima s kojima se susrećete na poslu?	1	2	3	4	5	6 7
7. Jeste li zadovoljni koliko Vaši nadređeni RAZUMIJU Vaše probleme?	1	2	3	4	5	6 7
8. Koliko ste zadovoljni prepoznavanjem Vašeg potencijala od nadređenih?	1	2	3	4	5	6 7

<b>Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom</b>							
9. Kako ocjenjujete dostupnost kolega?	1	2	3	4	5	6	7
10. Koliko ste zadovoljni komunikacijom među članovima svog tima?	1	2	3	4	5	6	7
11. Ocijenite zadovoljstvo komuniciranja s kolegama	1	2	3	4	5	6	7
12. Koliko ste zadovoljni sa spremnošću svojih kolega da prime kritiku?	1	2	3	4	5	6	7
<b>Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom</b>							
13. Jeste li zadovoljni s brojem odluka koje se donose na osnovi neformalne komunikacije?	1	2	3	4	5	6	7
14. Kako procjenjujete količinu tračeva u organizaciji?	1	2	3	4	5	6	7
15. Jeste li zadovoljni količinom vremena koje provodite u neformalnoj komunikaciji?	1	2	3	4	5	6	7
16. Kako ocjenjujete korisnost informacija prenesenih neformalnim putem?	1	2	3	4	5	6	7
<b>Zadovoljstvo korporativnom informiranošću</b>							
17. Kako ste zadovoljni dobivenim informacijama o pravilniku o radu?	1	2	3	4	5	6	7
18. Koliko ste zadovoljni s informacijama o postignutim uspjesima Vaše organizacije?	1	2	3	4	5	6	7
19. Koliko ste zadovoljni s informacijama o promjenama u organizaciji?	1	2	3	4	5	6	7
20. Koliko ste zadovoljni s informacijama o zakonskim propisima koji utječu na poslovanje Vaše organizacije?	1	2	3	4	5	6	7
<b>Zadovoljstvo komunikacijskom klimom</b>							
21. Jeste li zadovoljni načinom na koji komunikacija u organizaciji pomaže da se osjećate njezinim važnim dijelom?	1	2	3	4	5	6	7
22. Jeste li zadovoljni načinom koliko komunikacija u organizaciji pomaže da se s njom identificirate (poistovjećujete)?	1	2	3	4	5	6	7
23. Jeste li zadovoljni koliko komunikacija u organizaciji promiče organizacijske vrijednosti?	1	2	3	4	5	6	7
24. . Koliko ste zadovoljni načinom na koji vas komunikacija u organizaciji potiče u ostvarivanju organizacijskih ciljeva?	1	2	3	4	5	6	7
<b>Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije</b>							
25. Koliko ste zadovoljni OPĆENITO medijima komuniciranja (pisane obavijesti, intranet, usmene komunikacije i sl.)?	1	2	3	4	5	6	7
26. Ocijenite vaše zadovoljstvo s mogućnošću komuniciranja putem suvremenih medija.	1	2	3	4	5	6	7
27. Koliko ste zadovoljni KVALITETOM komuniciranja putem suvremenih medija?	1	2	3	4	5	6	7
28. Jeste li zadovoljni načinom koji drugi odabiru za komunikaciju s vama?	1	2	3	4	5	6	7
<b>Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima</b>							
29. Izrazite zadovoljstvo o tome koliko su dobro organizirani sastanci na kojima sudjelujete.	1	2	3	4	5	6	7

30. Izrazite zadovoljstvo o tome koliko su dobro organizirani sastanci na kojima sudjelujete.	1	2	3	4	5	6	7
31. Ocijenite zadovoljstvo o primljenim informacijama važnim za obavljanje posla na vrijeme.	1	2	3	4	5	6	7
32. Izrazite zadovoljstvo trajanjem sastanaka.	1	2	3	4	5	6	7



## 12. ŽIVOTOPIS

Rođena sam 22. listopada 1976.godine u Sisku. Osnovnu školu završavam u Hrvatskoj Kostajnici. 1991.godine upisala sam Školu za medicinske sestre Mlinarska u Zagrebu. Nakon završene srednje škole počinjem raditi u Klinici za infektivne bolesti “Dr. Fran Mihaljević” u Zagrebu. 2000.godine sam doselila u Rijeku i počinjem raditi u Ustanovi za kućnu njegu i rehabilitaciju “Helena Smokrović”, a zatim u Domu za starije i nemoćne “Vitanova”. 2011.god. upisujem preddiplomski stručni studij sestrinstva na Medicinskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci, a od listopada 2013. godine radim u hospiciju “Marija K.Kozulić” u Rijeci. Po završetku studija zapošljava se na Zavodu za kardiologiju-Thalassotherapie Opatija. Od veljače 2017. godine zaposlena sam u Domu zdravlja Primorsko- goranske županije, a 2018. god. na Fakultetu zdravstvenih studija u Rijeci upisujem Sveučilišni diplomski studij Sestrinstvo - menadžment u sestrinstvu.