

# Komunikacija zaposlenika Ureda državne uprave u Varaždinskoj županiji s hrvatskim braniteljima i (hrvatskim) ratnim vojnim invalidima iz Domovinskog rata

---

Brđanović, Edit

Master's thesis / Diplomski rad

2019

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:808496>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-23**

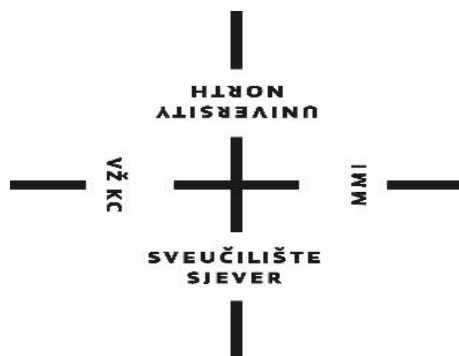


Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER  
SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



DIPLOMSKI RAD br. 103/OJ/2018

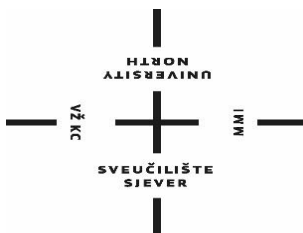
**KOMUNIKACIJA ZAPOSLENIKA UREDA  
DRŽAVNE UPRAVE U VARAŽDINSKOJ  
ŽUPANIJI S HRVATSKIM BRANITELJIMA I  
(HRVATSKIM) RATNIM VOJNIM  
INVALIDIMA IZ DOMOVINSKOG RATA**

Edit Brđanović

Varaždin, veljača 2019.



**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**  
**Studij Odnosi s javnostima**



DIPLOMSKI RAD br. 103/OJ/2018

**KOMUNIKACIJA ZAPOSLENIKA UREDA  
DRŽAVNE UPRAVE U VARAŽDINSKOJ  
ŽUPANIJI S HRVATSKIM BRANITELJIMA I  
(HRVATSKIM) RATNIM VOJNIM  
INVALIDIMA IZ DOMOVINSKOG RATA**

Student:  
Edit Brđanović, mat.br.0543/336D

Mentor:  
doc. dr. sc. Anita Jeličić

Varaždin, veljača 2019.



# Prijava diplomskog rada

studenata IV. semestra diplomskog  
studija Odnosi s javnostima

|                             |                                                                                                                                                                                                                                                      |              |           |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------|
| IME I PREZIME STUDENTA      | Edit Brđanović                                                                                                                                                                                                                                       | MATIČNI BROJ | 0543/336D |
| NASLOV RADA                 | Komunikacija zaposlenika Ureda državne uprave u Varaždinskoj županiji s hrvatskim braniteljima i (hrvatskim) ratnim vojnim invalidima iz Domovinskog rata                                                                                            |              |           |
| NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU | Communication of employees of the State administration office in Varaždin county with Croatian Homeland war veterans and military PWDS                                                                                                               |              |           |
| KOLEGIJ                     | Modeli odnosa s javnostima                                                                                                                                                                                                                           |              |           |
| MENTOR                      | doc. dr. sc. Anita Jeličić                                                                                                                                                                                                                           |              |           |
| ČLANOVI POVJERENSTVA        | <ol style="list-style-type: none"><li>1. doc. dr. sc. Tvrtko Jolić - predsjednik</li><li>2. doc. dr. sc. Darijo Čerepinko - član</li><li>3. doc. dr. sc. Anita Jeličić - mentorica</li><li>4. doc. dr. sc. Nikša Sviličić - zamjenski član</li></ol> |              |           |

## Zadatak diplomskog rada

|      |             |
|------|-------------|
| BROJ | 103/OJ/2018 |
| OPIS |             |

Komunikacija s veteranskom populacijom noviji je vid komunikacije kako u Republici Hrvatskoj tako i u svijetu. Namjera je rada istražiti specifičnosti navedene komunikacije te ukazati na komunikacijske alate i vještine koji mogu pomoći zaposleniku u radu s hrvatskim braniteljima ili (hrvatskim) ratnim vojnim invalidima iz Domovinskog rata (u daljnjem tekstu hrvatski branitelji i HRVI iz Domovinskog rata) s obzirom na to da se radi o populaciji koja boluje od raznih vrsta bolesti nastalih kao posljedica ratnih situacija. Cilj rada je ispitati stavove hrvatskih branitelja i HRVI-a o kvaliteti komunikacije sa zaposlenicima Ureda državne uprave u Varaždinskoj županiji prilikom ostvarivanja braniteljskih zakonskih prava. Također je cilj ovog rada dobivanje i analiza prijedloga i rješenja koja branitelji smatraju važnim za poboljšanje promatrane komunikacije.

U radu je potrebno:

- objasniti značajke poslovnog komuniciranja
- objasniti specifičnosti poslovne komunikacije s hrvatskim braniteljima i HRVI-ma
- prikazati komunikacijske vještine i prepreke koje se mogu javiti u radu s braniteljskom populacijom kao vulnerabilnom skupinom
- prikazati komunikacijske alate i vještine u radu s braniteljskom kategorijom u posebnim stanjima kao što su: stres, krizne situacije, stanje agresije i ljutnje
- prikazati modele komunikacije s braniteljima s psihičkim poteškoćama, kao strankama u upravnom postupku

U VARAŽDINU, DANA

28. 11. 2018.

POTPIS MENTORA

DIR 01 OJ



## **Zahvala**

Ovaj rad posvećujem kolegama iz Odjela za hrvatske branitelje diljem Republike Hrvatske koji su tijekom svih proteklih godina samozatajno i vrijedno utkali svoje živote u rad sa stradalnicima iz Domovinskog rata.

Zahvaljujem se mentorici, doc.dr.sc. Aniti Jeličić, na iznimnoj podršci, nadahnutim i zanimljivim predavanjima te poticajnim zapažanjima i savjetima tijekom izrade ovog rada.

Hvala i doc.dr.sc. Dariju Čerepinku i doc.dr.sc. Tvrtku Joliću na uputama i sugestijama.

Zahvaljujem mojoj obitelji, posebno suprugu Davoru na strpljenju i podršci - moj uspjeh je i njihov uspjeh.

Hvala svim ispitanicima, hrvatskim braniteljima i HRVI iz Domovinskog rata koji su odvojili svoje vrijeme i sudjelovali u istraživanju.

Bez vaše pomoći ovaj rad ne bih mogla ostvariti.

Edit Brđanović

## Sadržaj

|                                                                                                         |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| SAŽETAK.....                                                                                            | 1  |
| SUMMARY .....                                                                                           | 2  |
| 1. UVOD .....                                                                                           | 4  |
| 1.1. Predmet i cilj rada .....                                                                          | 5  |
| 1.2. Metode izrade rada .....                                                                           | 5  |
| 1.3. Struktura rada .....                                                                               | 6  |
| 2. KOMUNICIRANJE .....                                                                                  | 6  |
| 2.1. Interpersonalna komunikacijska kompetencija i komunikacijske vještine .....                        | 7  |
| 3. POSLOVNO KOMUNICIRANJE.....                                                                          | 10 |
| 3.1. Značajke poslovnog komuniciranja .....                                                             | 10 |
| 3.2. Vrste poslovnog komuniciranja između zaposlenika i stranke u javnoj upravi.....                    | 12 |
| 3.2.1. Pisana komunikacija.....                                                                         | 12 |
| 3.2.2. Formalna interpersonalna komunikacija .....                                                      | 13 |
| 3.2.3. Neformalna interpersonalna komunikacija .....                                                    | 13 |
| 3.2.4. Digitalna komunikacija u javnoj upravi .....                                                     | 14 |
| 4. POSLOVNA KOMUNIKACIJA S HRVATSKIM BRANITELJIMA IZ DOMOVINSKOG RATA I HRVI IZ DOMOVINSKOG RATA .....  | 15 |
| 4.1. Braniteljska populacija u Republici Hrvatskoj - razvoj i društvena percepcija .....                | 15 |
| 4.2. Zbrinjavanje američkih veterana kao predložak skrbi za branitelje u Republici Hrvatskoj .....      | 19 |
| 4.3. Komunikacijske kompetencije zaposlenika javne uprave u radu s hrvatskim braniteljima .....         | 22 |
| 4.4. Razvoj komunikacijske fleksibilnosti i sukobi.....                                                 | 24 |
| 4.5. Modeli komunikacije sa strankom iz kategorije hrvatskih branitelja .....                           | 25 |
| 4.5.1. Odnos .....                                                                                      | 26 |
| 4.5.2. Povjerenje.....                                                                                  | 27 |
| 4.6. Verbalna i neverbalna komunikacija zaposlenika sa strankom iz kategorije hrvatskih branitelja..... | 28 |
| 4.7. Aspekt poticanja povratne reakcije u komunikaciji .....                                            | 29 |
| 5. KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE I PREPREKE USPJEŠNOJ KOMUNIKACIJI S OSJETLJIVIM KATEGORIJAMA STRANAKA .....  | 31 |

|                                                                                                                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 5.1. Socijalne i kulturološke razlike .....                                                                                                               | 31 |
| 5.2. Ograničene mogućnosti komunikacije .....                                                                                                             | 32 |
| 5.3. Negativni stavovi.....                                                                                                                               | 33 |
| 5.4. Predrasude i stereotipi .....                                                                                                                        | 33 |
| 5.5. Prepreke u komunikaciji do kojih dolazi radi ograničenog razumijevanja i pamćenja ....                                                               | 34 |
| 5.6. Prepreke u komunikaciji do kojih dolazi od strane zaposlenika .....                                                                                  | 34 |
| 5.7. Teorija komunikacijskog prilagođavanja .....                                                                                                         | 35 |
| 5.8. Supervizija i intervizija u radu s osjetljivim kategorijama stranaka .....                                                                           | 36 |
| 6. KOMUNIKACIJA ZAPOSLENIKA SA STRANKAMA IZ KATEGORIJE HRVATSKIH<br>BRANITELJA U POSEBNIM STANJIMA.....                                                   | 38 |
| 6.1. Stanje stresa.....                                                                                                                                   | 38 |
| 6.2. Krizne situacije.....                                                                                                                                | 39 |
| 6.3. Agresija i ljutnja .....                                                                                                                             | 39 |
| 6.4. Komunikacija zaposlenika sa strankom koja boluje od neke vrste psihičkog oboljenja kao<br>posljedice sudjelovanja u Domovinskom ratu .....           | 41 |
| 7. SVAKODNEVNA POSLOVNA KOMUNIKACIJSKA PRAKSA U RADU<br>ZAPOSLENIKA ODJELA ZA HRVATSKE BRANITELJE U UREDU DRŽAVNE<br>UPRAVE U VARAŽDINSKOJ ŽUPANIJI ..... | 42 |
| 8. ISTRAŽIVANJE .....                                                                                                                                     | 48 |
| 8.1. Svrha istraživanja .....                                                                                                                             | 48 |
| 8.2. Predmet istraživanja .....                                                                                                                           | 48 |
| 8.3. Cilj istraživanja .....                                                                                                                              | 48 |
| 8.4. Istraživačka pitanja.....                                                                                                                            | 48 |
| 8.5. Hipoteze .....                                                                                                                                       | 49 |
| 8.6. Metodologija istraživanja.....                                                                                                                       | 49 |
| 9. REZULTATI ISTRAŽIVANJA .....                                                                                                                           | 50 |
| 9.1. Frekvencija (čestina) stavova ispitanika prema pitanjima (tvrdnjama) upitnika .....                                                                  | 50 |
| 9.2. Ukupni dobiveni podaci u istraživanju.....                                                                                                           | 60 |
| 9.3. Dobiveni odgovori na pitanje otvorenog tipa (rangirane čestine).....                                                                                 | 62 |
| 10. INTERPRETACIJA REZULTATA .....                                                                                                                        | 64 |
| 11. RASPRAVA I ZAKLJUČAK.....                                                                                                                             | 66 |
| Literatura .....                                                                                                                                          | 69 |
| Popis tablica i slika.....                                                                                                                                | 73 |
| Životopis kandidata .....                                                                                                                                 | 75 |

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| Prilog 1, Anketni upitnik..... | 76 |
|--------------------------------|----|

## SAŽETAK

Umijeće komunikacije i suočavanja s poteškoćama na koje se u komunikaciji nailazi, sastavni je dio svakodnevnog života. Umijeće kvalitetne komunikacije osobito je važno u poslovnoj komunikaciji. Kod zaposlenika u državnoj upravi koji se susreću s dodatnim komunikacijskim izazovima zbog rada sa strankama s različitim socijalnim i zdravstvenim problemima - posljedicama sudjelovanja u Domovinskom ratu - ovo umijeće dobiva dodatnu važnost, pa je zato ono i temelj interesa ovog rada.

U ovom je radu istražena komunikacija zaposlenika državne uprave Republike Hrvatske s hrvatskim braniteljima iz Domovinskog rata te hrvatskim ratnim vojnim invalidima (HRVI) iz Domovinskog rata. Rad je propitao stavove te dvije kategorije sudionika Domovinskog rata o kvaliteti poslovne komunikacije koju ostvaruju sa zaposlenicima Ureda državne uprave.

U istraživanju, koje je bilo dobrovoljno i anonimno, sudjelovalo je 110 ispitanika, hrvatskih branitelja iz Domovinskog rata, 42 (38,18%) sa statusom hrvatskog branitelja i 68 (61,82%) koji dodatno imaju i status HRVI.

Dobiveni rezultati pokazali su kako je velika većina svih ispitanika - njih 94 (85,45%) - u potpunosti zadovoljna ukupnom komunikacijom zaposlenika prema njima. T-test je pokazao kako nema statistički značajnih razlika između stavova grupa ispitanika: onih sa statusom hrvatskog branitelja u odnosu na one koji dodatno imaju i status HRVI.

Kod stavova prema internetskoj komunikaciji dobivena je niža procjena ( $M=2,93$  najniži je među podacima) zadovoljstva dostupnošću internetskih informacija, no s druge strane procjena želje za rješavanjem prava putem interneta nije visoka ( $M=3,49$  drugi je najniži među podacima). Osobni kontakt sa zaposlenikom Ureda očito je ispitanicima važan.

Prema broju dobivenih prijedloga rješenja za poboljšanje komunikacije izdvaja se jedan - 9 (8,2%) ispitanika smatra da zaposlenika zaduženih za rad s braniteljima nema dovoljno.

Može se zaključiti kako je poslovna komunikacija zaposlenika državne uprave s hrvatskim braniteljima i HRVI iz Domovinskog rata - kvalitetna. Za njezinu uspješnost, osim osnovnih komunikacijskih alata, nužne su dodatne složene komunikacijske vještine: aktivna samosvijest, aktivna motivacija, samokontrola, empatija i prilagodljivost u poslovnim odnosima. One omogućavaju ostvarivanje primjerene komunikacije s osjetljivom populacijom stranaka - s hrvatskim braniteljima.

***Ključne riječi:** komunikacija, poslovna komunikacija, komunikacija zaposlenika s hrvatskim braniteljima iz Domovinskog rata, komunikacija zaposlenika s HRVI, komunikacija zaposlenika s osjetljivim skupinama stranaka.*

## **COMMUNICATION OF THE EMPLOYEES OF THE VARAŽDIN COUNTY STATE ADMINISTRATION OFFICE WITH CROATIAN WAR VETERANS AND DISABLED (CROATIAN) HOMELAND WAR VETERANS**

### **SUMMARY**

The skill of communication and coping with the difficulties encountered in communication is an integral part of everyday life. The skill of quality communication is especially important in business communication. For state administration employees who face additional communication challenges due to work with clients with various social and health problems, which are consequences of participating in the Homeland War, this skill assumes additional importance, and that is why it is also the basis of interest of this work.

The focus of research of this paper is communication of Croatian state administration employees with Croatian Homeland War veterans and Croatian disabled Homeland War veterans (CDHWV). The paper examines the views of the two categories of Homeland War participants about the quality of business communication they have with employees of the State Administration Office.

In this volunteer-based and anonymous research 110 Croatian Homeland War veterans participated, 42 (38.18%) of whom have a veteran status and 68 (61.82%) who also have a CDHWV status.

The obtained results show that the vast majority of respondents - 94 (85.45%) - are fully satisfied with the overall communication with state administration employees. The t-test showed that there were no statistically significant differences between the attitudes of the respondent veterans compared to those who have a CDHWV status.

Obtained attitudes towards internet communication show a lower estimate ( $M = 2.93$  the lowest among data) regarding satisfaction with the availability of internet information. On the other hand, the estimate of desire to exercise their rights over the internet is not high ( $M =$

3.49 the second lowest among the data). Personal contact with employees of the Office is evidently important to the respondents.

According to the number of suggestions for improvement of communication, one stands out - 9 (8.2%) respondents believe that there is not enough staff in charge of working with war veterans.

It can be concluded that business communication of state administration employees with Croatian war veterans and disabled Homeland War veterans - is effective. For it to be good, apart from basic communication tools, additional complex communication skills are required: active self-awareness, active motivation, self-control, empathy and adaptability in business relationships. They enable appropriate communication with a sensitive client population - Croatian war veterans.

**Keywords:** *communication, business communication, Homeland War, communication of employees with Croatian war veterans, communication of employees with CDHWV, communication with vulnerable client groups.*

## 1. UVOD

Odjel za hrvatske branitelje djeluje u okviru Ureda državne uprave u Varaždinskoj županiji, sukladno Zakonu o sustavu državne uprave („Narodne novine“ broj: 150/11 i 12/13) i sukladno Uredbi o unutarnjem ustroju Ureda državne uprave u županijama („Narodne novine“ broj: 40/12).

Dio je ustrojstvene jedinice pod nazivom „Služba za društvene djelatnosti“ (osim ove Službe u okviru Ureda nalazi se još i Služba za opću upravu, Služba za gospodarstvo i imovinsko pravne poslove te Služba za zajedničke poslove).

Prva služba koja se bavila zbrinjavanjem stradalnika iz Domovinskog rata i njihovih obitelji bio je Ured za žrtve rata osnovan 1993. godine. Zatim su unutar Ministarstva obrane (MORH) osnivane i prve Uprave za skrb tijekom 1994. godine koje su nastavile poslove zbrinjavanja stradalnika iz Domovinskog rata.

Osnivanjem Ministarstva hrvatskih branitelja 1997. godine poslovi vezani uz stradalnike iz Domovinskog rata odvojili su se od dotadašnjih Uprava za obranu i Ureda za obranu po županijama.

Službenici Odjela za skrb po županijama, a u okviru Ministarstva hrvatskih branitelja od 1997. godine i nadalje, obavljali su poslove vezane za ostvarivanje prava hrvatskih branitelja te su bili organizirani u dva odjela: Odjelu za poginule hrvatske branitelje i članove njihovih obitelji te Odjelu za hrvatske ratne vojne invalide iz Domovinskog rata.

Poslovi su uključivali obilaženje djece bez jednog ili bez oba roditelja, izvješćivanje obitelji o smrti hrvatskog branitelja, organiziranje ekshumacija posmrtnih ostataka hrvatskih branitelja te upravne i savjetodavne poslove za sve kategorije stradalnika.

Danas djelokrug zaposlenika Ureda državne uprave u Varaždinskoj županiji uz provođenje upravnih postupaka i rješavanja statusnih pitanja uključuje i poslove organizacije ukopa posmrtnih ostataka hrvatskih branitelja iz Domovinskog rata, organiziranje svečanih polaganja vijenaca na dane državnih blagdana, obilaska grobnih mjesta i paljenje svijeća na grobnim mjestima i aktivnu suradnju s braniteljskim udrugama i Centrima za psihosocijalnu pomoć hrvatskim braniteljima, a prema Zakonu o hrvatskim braniteljima iz Domovinskog rata i članovima njihovih obitelji („Narodne novine“ broj: 121/17).

U okviru vođenja upravnog postupka zaposlenici donose rješenja vezano na ostvarivanje trajnih statusa hrvatskog ratnog vojnog invalida, mirnodopskog vojnog invalida, utvrđivanja i priznavanja prava na status člana obitelji smrtno stradalog hrvatskog branitelja, utvrđivanja statusa njegovatelja 100% ratnim vojnim invalidima I. skupine kao i ostalih prava

iz Zakona koja uključuju isplate novčanih naknada za nezaposlene branitelje, jednokratne novčane pomoći te financijsku pomoć za kupnju udžbenika za djecu branitelja, djecu ratnih vojnih invalida i branitelje osobno, tijekom srednjoškolskog i visokoškolskog obrazovanja.

S obzirom na to da se poslovi u okviru Odjela za hrvatske branitelje ne odnose samo na administrativne poslove i provođenje zakonskih propisa (uzimajući u obzir navedene specifičnosti i djelokrug rada) ovaj će se rad baviti komunikacijskim aspektima kao važnim alatima koji pomažu da zaposlenik stvori kvalitetnu komunikacijsku klimu za rješavanje administrativnih, socijalnih, pravnih i materijalnih prava braniteljske populacije koja proizlaze iz Zakona o pravima hrvatskih branitelja iz Domovinskog rata i članovima njihovih obitelji („Narodne novine“ broj: 121/17).

### **1.1. Predmet i cilj rada**

Predmet ovog diplomskog rada je prepoznavanje alata i vještina neophodnih za uspješnu komunikaciju s hrvatskim braniteljima i HRVI-ma iz Domovinskog rata.

Naime, komunikacijski alati i vještine razlikuju se ovisno o različitosti stranaka s kojima zaposlenik komunicira i važno je njihovo prepoznavanje i primjena. Polazeći od spoznaje da u službama državne uprave ne postoji standardizirana edukacija o načinima komunikacije sa strankama niti se primjenjuju standardne metode intervizije i supervizije u svrhu usvajanja stava, doživljaja situacija i ponašanja zaposlenika prema stranci - rad u okviru svog interesa teži dati doprinos rasvjetljavanju ove problematike.

Komunikacija s veteranskom populacijom noviji je vid komuniciranja u javnim institucijama u svijetu pa kao takva traži drugačije (prilagođene) pristupe komunikaciji kako bi se izbjegle stresne situacije uslijed eventualnih komunikacijskih nejasnoća i nesporazuma.

Glavni cilj diplomskog rada je ispitati stavove hrvatskih branitelja i HRVI-a iz Domovinskog rata o komunikaciji sa zaposlenicima Ureda državne uprave prilikom ostvarivanja braniteljskih prava te dobivanje i analiza prijedloga i rješenja koje branitelji smatraju važnim za poboljšanje istraživane te komunikacije.

### **1.2. Metode izrade rada**

Za izradu ovog diplomskog rada korištene su publikacije, znanstveni i stručni radovi iz teorije i prakse komunikacijskih znanosti kao i publikacije koje se bave problematikom braniteljske populacije.

Također su korišteni internetski izvori, zakoni i propisi koji reguliraju prava braniteljske populacije te zakoni i propisi vezano na javnu upravu i djelokrug rada zaposlenika u javnoj upravi u Republici Hrvatskoj.

### 1.3. Struktura rada

Diplomski se rad sastoji od *jedanaest* dijelova. *Prvi* dio sažeto prikazuje strukturu i namjeru rada. *Drugi dio* donosi definicije i osnovna polazišta komuniciranja. *Treći dio* sadrži osnovne značajke i obilježja poslovne komunikacije.

*Četvrti se dio* bavi specifičnostima poslovne komunikacije s kategorijom hrvatskih branitelja i HRVI-a iz Domovinskog rata. *Peti dio* prikazuje komunikacijske vještine i prepreke koje se mogu pojaviti u komunikaciji s osjetljivim kategorijama stranaka. *Šesti dio* govori o komunikaciji zaposlenika sa strankama iz kategorije hrvatskih branitelja i HRVI-a iz Domovinskog rata u posebnim stanjima kao što su stres, krizne situacije, agresija i ljutnja te o komunikaciji sa strankama koje boluju od neke vrste psihičkog oboljenja kao posljedice sudjelovanja u Domovinskom ratu. *Sedmi dio* opisuje svakodnevnu poslovnu komunikacijsku praksu zaposlenika varaždinskog Odjela za hrvatske branitelje s braniteljima.

U *osmom je dijelu* definirano istraživanje stavova hrvatskih branitelja i HRVI-a iz Domovinskog rata o njihovom viđenju kvalitete sadašnje komunikacije sa zaposlenicima Ureda državne uprave u Varaždinskoj županiji. Slijedeći, *deveti dio*, obuhvaća prikaz rezultata provedenog istraživanja, *deseti dio* predstavlja interpretaciju dobivenih istraživačkih rezultata, dok *jedanaesti dio* donosi zaključak rada.

## 2. KOMUNICIRANJE

„Ne samo sadržajem izrečenih rečenica nego i izborom riječi prenosimo poruku“<sup>1</sup>.  
„Komunicirajući, dijelimo svoje misli, ideje, stavove, osjećaje i uvijek dajemo dio sebe“<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Uvodić-Vranić, Lj. (2011). *Prijatelju kako si? Ljekoviti psihološki razgovori o povjerenju, strpljivosti i suosjećanju*. Zagreb: Profil knjiga, str. 57.

<sup>2</sup> Garmaz, J. i Mrdeša-Rogulj, Z. (2013). Neka načela u komunikaciji s bolesnikom. *Služba Božja*, 54, 3-4, str. 319-333 (str. 319).

Komunikacija predstavlja temelj svih međuljudskih odnosa, a sama riječ komunikacija dolazi od lat. riječi *communicare*<sup>3</sup> što znači dijeljenje, povezivanje. Znanost o razgovoru koja se bavi konverzacijom u različitim oblicima međuljudskih interakcija zove se interpersonalna komunikologija. Radi se o suvremenoj znanstvenoj disciplini koja se bavi sadržajem konverzacije, razumljivošću i nerazumljivošću poruke koju netko odašilje te značenjem i tumačenjem poruke.

Prema Paulu Watzlawicku spomenuta znanstvena disciplina u razvijenim zemljama osobitu važnost ima u javnopravnim tijelima i školstvu, a neka od njezinih osnovnih načela su kako nije moguće ne komunicirati te kako je komunikacija ovisna od tijeku i vrsti međuljudskih odnosa u komunikaciji<sup>4</sup>.

Do procesa komunikacije dolazi u različitim situacijama i iz različitih motiva. Iza komunikacije može stajati određena namjera, odnosno prenošenje točno određene poruke sugovorniku. Ako primatelju nije razumljiva, može rezultirati nenamjeranim učincima.

Komunikacija podrazumijeva sporazumijevanje dvije ili više osoba i predstavlja proces koji uključuje razumijevanje između svih osoba koje su u tu komunikaciju uključene. U taj proces uključeno je djelovanje verbalnih i neverbalnih znakova. Međutim, izostanak verbalne komunikacije ne znači izostanak komunikacije. I kada šutimo mi komuniciramo; pitanje je samo koliko je ta komunikacija uspješna<sup>5</sup>. Primjer uspješne komunikacije šutnjom odvija se često primjerice između dugogodišnjih bračnih partnera ili prijatelja, dok šutnja kao izražavanje nezadovoljstva od strane jednog od sugovornika predstavlja neuspješnu komunikaciju jer ne dovodi do ostvarenja komunikacijskog cilja, odnosno do rješenja problema.

## **2.1. Interpersonalna komunikacijska kompetencija i komunikacijske vještine**

*„Kompetencija u interpersonalnoj komunikaciji je također relacijsko i situacijsko pitanje, no kako se s tom vrstom kompetencije ljudi ne rađaju već o njoj uče,*

---

<sup>3</sup> Usp. Jurković, Z. (2012). Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. *Ekonomski vjesnik: Review of contemporary entrepreneurship business, and economic issues*, vol. XXV. No. 2 (prosinac), str. 387-399 (str. 387).

<sup>4</sup> Garmaz, J. i Mrdeša-Rogulj, Z. (2013). Neka načela u komunikaciji s bolesnikom. *Služba Božja*, 54 (3-4), str. 319-333 (str. 323).

<sup>5</sup> Usp. Reardon, K. (1998). *Interpersonalna komunikacija, gdje se misli susreću*. Zagreb: Alineja, str. 14.

*vježba o njoj primjeni može je poboljšati*<sup>6</sup>.  
„Primjerenost i uspješnost za situaciju i odnos, kriteriji su po kojima se može odrediti razina kompetentnosti neke osobe“<sup>7</sup>.

Prema Reardon, interpersonalna komunikacijskom kompetencijom smatra se postignuta razina u kojoj smo uspjeli odaslati poruku i ostvariti svoje osobne i komunikacijske ciljeve na način da je naše ponašanje usklađeno i primjereno *situaciji* u kojoj se nalazimo<sup>8</sup>.

Vještina prepoznavanja situacije nam pomaže da stvorimo sliku prema kojoj ćemo okarakterizirati druge osobe, pomaže nam u usklađivanju vlastitih ciljeva ovisno o razvoju situacije, usklađivanje vlastitog ponašanja sa situacijom i mogućnost mijenjanja situacije ovisno o vlastitoj percepciji.

Kvalitetan komunikator uspijeva u ostvarivanju vlastitih ciljeva na način da ne *ugrožava društvene ili ciljeve* sugovornika. Jednako mu je važno kvalitetno održavanje međuljudskih odnosa kao i ponašanje koje je primjereno situaciji. Shodno tome potrebno je voditi računa o društvenim pravilima koja su primjerena za pojedinačne situacije, a kategorija komunikacijske uspješnosti je utoliko ispunjena koliko je komunikator spreman ispuniti svoje i sugovornikove ciljeve na primjeren način. Ponekad cilj komunikatora može biti uspješno ostvaren, ali na neprimjeren način situaciji u kojoj se nalazi, što upućuje na komunikacijsku nekompetenciju.

Prema Samovaru, Porteru i McDanielu, uspješan komunikator vodi računa o *kulturološkim razlikama i običajima* u poslovnom svijetu te će vlastito ponašanje prilagoditi situaciji u kojoj se nalazi kako bi do cilja došao na način koji je prihvatljiv određenoj kulturi.

Znanje o sadržaju, sugovorniku, njegovoj kulturi i temama važne su komponente za uspješan ishod komunikacijskog procesa. Stoga ovaj faktor uključuje općenito poznavanje komunikacijske strategije u specifičnom slučaju uz primjenu odgovarajućeg protokola ponašanja.

Komunikator ne bi smio dopustiti da mu prepreke predstavljaju stereotipi, strah, predrasude ili nedovoljna angažiranost u vlastitom informiranju o drugim kulturama i običajima, osobito kada se radi o poslovnoj komunikaciji.

Tako, prema Morrealeu, Spitzbergu i Bargeu, o ciljevima koje želimo postići ovisi koje komunikacijske vještine ćemo odabrati ili poduzeti, dok Smith i Bond smatraju da poduzeti

---

<sup>6</sup> Reardon, K. (1998). *Interpersonalna komunikacija, gdje se misli susreću*. Zagreb: Alineja, str. 90.

<sup>7</sup> Reardon, K. (1998). *Interpersonalna komunikacija, gdje se misli susreću*. Zagreb: Alineja, str. 90.

<sup>8</sup> Reardon, K. (1998). *Interpersonalna komunikacija, gdje se misli susreću*. Zagreb: Alineja, str. 73.

treba one vještine koje su usklađene sa običajima i pravilima kulture iz koje dolazi sugovornik<sup>9</sup>.

Također, način na koji će komunikator postići komunikacijski cilj vezan je za *specifičnost odnosa*, pa će tako postizanje komunikacijskih ciljeva biti drugačije kod osoba koje su intimno povezane, a drugačije kod onih koji su prijatelji ili znanci. Komunikator će primijeniti drugačije strategije uvjeravanja prema osobama s kojima u trajnim odnosima od onih prema osobama za koje je siguran da ih više neće sresti. Ovisno o situaciji komunikacija može biti spontana, uvježbana ili skriptirana i planirana.

Reardon uz prepoznavanje specifičnosti odnosa navodi *kognitivne i bihevioralne* vještine kao važne komponente u komunikaciji čija uspješnost ovisi o situaciji i odnosu<sup>10</sup>.

U *kognitivne vještine* ulaze empatija, zauzimanje društvenih perspektiva, kognitivna kompleksnost, diferencijacija, apstraktnost, integracija, osjetljivost za standarde odnosa, poznavanje situacije i samopraćenje.

Goleman smatra kako je danas u poslovnom svijetu dobrodošla vještina savladavanja vlastitih osjećaja i razvoja *emocionalne inteligencije* koja nezaobilazno mjesto ima u timskom radu i rukovođenju<sup>11</sup>.

Vještina razvijanja *empatije* će pomoći u procjeni situacije, pravilnom pristupu, odabiru riječi i gestikulaciji te lakšem stjecanju povjerenja od strane sugovornika, dok vještina *zauzimanja društvenih perspektiva* predstavlja sposobnost sagledavanja situacije kroz prizmu osobe koju se želi uvjeravati. Način na koji komunikator vidi sugovornika daje mu smjernice u izboru strategije uvjeravanja.

Mogućnost spoznavanja i primjene različitih perspektiva, stavova, iskustava i shema koji pomažu da komunikator sagleda situaciju predstavlja vještinu *kognitivne kompleksnosti*.

*Osjetljivost za standarde odnosa* govori o tome kako ljudi u tijeku razvoja nekog odnosa stvaraju očekivanja o tome što je prikladno, a što nije prikladno svakome od njih činiti i reći. Pravilna i adekvatna procjena o razinama odnosa i usklađivanje ponašanja prema vlastitim očekivanjima i očekivanjima sugovornika čine kompetentnog komunikatora.

Vještina *samopraćenja* omogućuje komunikatoru da prilagodi vlastito ponašanje potrebama sugovornika na način da prati njegovu mimiku lica. „Istraživanja su pokazala da japanski poslovni ljudi osobito vode računa o praćenju vlastitih reakcija pa stoga smatraju

---

<sup>9</sup> Usp. Samovar, L. A., Porter, R. E. i McDaniel, E. R. (2013). *Komunikacija između kultura*. Jasrebasko: Naklada Slap, str. 325.

<sup>10</sup> Reardon, K. (1998). *Interpersonalna komunikacija, gdje se misli susreću*. Zagreb: Alineja, str 75.

<sup>11</sup> Goleman, D. (2015). *Emocionalna inteligencija u poslu*. Zagreb: Mozaik knjiga, str. 13-19.

važnim usluge prevoditelja, iako dobro znaju engleski, jer im navedena strategija daje mogućnost da razmisle o svojim budućim reakcijama“<sup>12</sup>.

*Bihevioralne vještine* uključuju mogućnost interakcije i sposobnost njenim upravljanjem te dostupnost, perceptivnost, pozornost, fleksibilnost ponašanja, umijeće slušanja, društveni stil i nadvladavanje straha od komunikacije.

Samovar i sur. učinkovitim komunikatorima smatraju osobe dobrog *karaktera* koje se dobro snalaze i poduzimaju ponašanje koje najbolje odgovara situaciji, a također navode bitnim poznavanje komunikacijskih vještina vezanih uz motiviranost i stručnost<sup>13</sup>. Tu američki filozof i učitelj P. B. Fitzwater smatra kako je karakter skup odabira neke osobe<sup>14</sup>. Karakter kao jedna od komponenta dobrog komunikacijskog procesa važan je u smislu komunikatorove vjerodostojnosti u onome što zastupa, a veže se na osobine kao što su poštenje, čast, altruizam, iskrenost i dobra volja.

### 3. POSLOVNO KOMUNICIRANJE

#### 3.1. Značajke poslovnog komuniciranja

Prema Rouse i Rouse, karakteristike koje obilježavaju vjerodostojnost zaposlenika su pouzdanost i povjerenje prema osobi s kojom se komunicira te čestitost i poštenje. Stranka će također cijeniti stručnost zaposlenika i češće će se obraćati za savjet onom zaposleniku za kojeg postoje preporuke<sup>15</sup>.

Istraživanja vezana na učestalost tužbi za nemar u poslovanju pokazala su kako će stranka prije prijeći preko poslovnog propusta nego nedostatka poštovanja kojeg očekuje od strane zaposlenika. Naime, nezadovoljna stranka prije će podnijeti tužbu protiv zaposlenika koji ju ne tretira s poštovanjem, ne dopušta joj dovoljno vremena za izlaganje problema te ju općenito tretira s omalovažavanjem, nego onog koji je počinio poslovni propust<sup>16</sup>.

---

<sup>12</sup> Reardon, K. (1998). *Interpersonalna komunikacija, gdje se misli susreću*. Zagreb: Alineja, str. 83.

<sup>13</sup> Samovar, L. A., Porter, R. E. i McDaniel, E. R. (2013). *Komunikacija između kultura*. Jasrebasko: Naklada Slap, str. 325.

<sup>14</sup> Samovar, L. A., Porter, R. E. i McDaniel, E. R. (2013). *Komunikacija između kultura*. Jasrebasko: Naklada Slap, str. 325.

<sup>15</sup> Rouse, M. J. i Rouse, S. (2005). *Poslovne komunikacije, kulturološki i strateški pristup*. Zagreb: Masmedia, str. 89-94.

<sup>16</sup> Usp. Gladwell, M. (2005). *Treptaj. Moć mišljenja bez mišljenja*. Zagreb: Naklada Jesenski i Turk, str. 32.

Umijeće poslovnog komuniciranja uključuje specifična znanja, dok se vještina uči i postiže samim obavljanjem posla. Kao što je već rečeno, u poslovnom okruženju na važnosti sve više dobiva posjedovanje i razvoj emocionalne inteligencije. Ona podupire specifična komunikacijska znanja, a obuhvaća pet elemenata: samosvijest, motivaciju, samokontrolu i empatiju te prilagodljivost u poslovnim odnosima. Možemo govoriti i o kvalitetama koje posjeduju zaposlenici koje su vezane za konkretne potrebe poslovnog komuniciranja i tada govorimo o *poslovnoj ekologiji*; radi se naime o finom podešavanju međuljudske dinamike koja pomaže da skupina može djelovati učinkovito<sup>17</sup>.

Suvremeno poslovno komuniciranje usporedno s razvojem tehnologija, proizvoda, i novih tržišta traži otvorenost, brzinu u zauzimanju gledišta i postupanju, mentalnu prisutnost, spremnost na timski rad i sposobnost preuzimanja odgovornosti.

U poslovnim komunikacijama potrebna je također i sposobnost stvaranja ravnoteže između osobnih vrijednosti, osjećaja, potreba zdravlja i obiteljskih pitanja. "Primjerice, među savjetnicima su najdjelotvorniji oni koji prepoznaju signale vlastita tijela, što je nužno za sve poslove na kojima je potrebna empatija: od prosvjete, do prodaje i uprave"<sup>18</sup>.

Antolović i Sviličić opisuju važnost prvog vizualnog dojma u poslovanju i komunikaciji: „izgled, uključujući urednost i odijevanje predstavljaju uz pogled u oči, osmijeh i prijateljski izraz lica prve vizualne poruke koje u mnogočemu utječu na početak dobre interpersonalne komunikacije“<sup>19</sup>.

Emocionalna inteligencija u poslovnoj komunikaciji uključuje njegovanje različitosti, otvorenost prema tuđim osjećajima, širinu predviđanja i zadovoljavanja potreba klijenata te usklađivanje s društvenim kretanjima koja obuhvaćaju političku i društvenu svijest.

Suvremena poslovna komunikacija traži snalaženje u rješavanju sukoba, odnosno diplomatsko ponašanje u svim poslovima u kojima su zaposlenik i klijent u svojevrsnom pritisku i ovise jedno o drugome, pa se tako kao jedna od važnih kompetencija spominje sposobnost prenošenja nepopularnih mjera i poruka na način da se zadrži mirnoća, ne povrijedi ponos korisnika i ne stvori neprijateljska klima<sup>20</sup>.

Novak spominje sposobnost uočavanja naznaka mogućih kriznih situacija, prepoznavanje uzroka koji bi mogli dovesti do potencijalnog sukoba te preuzimanje odgovornosti za vlastite poslovne odluke. On također opisuje važnost diplomatskog

---

<sup>17</sup> Usp. Goleman, D. (2015). *Emocionalna inteligencija u poslu*. Zagreb: Mozaik knjiga, str. 33.

<sup>18</sup> Goleman, D. (2015). *Emocionalna inteligencija u poslu*. Zagreb: Mozaik knjiga, str. 132.

<sup>19</sup> Antolović, K. i Sviličić, N. (2016). *Interpersonalna komunikacija, priručnik*. Zagreb: K&K Promocija, str. 17.

<sup>20</sup> Usp. Goleman, D. (2015). *Emocionalna inteligencija u poslu*. Zagreb: Mozaik knjiga, str. 84-90.

ponašanja, preuzimanja odgovornosti i pravovremene otvorene i iskrene komunikacije u rješavanju kriznih poslovnih situacija<sup>21</sup>.

Imajući u vidu da se poslovno okruženje sastoji od formalne i neformalne komunikacije važno je spomenuti kako o kvalitetnoj i bogatoj formalnoj komunikaciji u koju ulaze primjerice sastanci, izvještaji i tzv. „brainstorming“ (razmjena i sučeljavanje mišljenja te donošenje novih poslovnih ideja i rješenja), ovisi komunikacijska kultura u poslovnom okruženju.

Kada govorimo o komunikacijskoj kulturi između zaposlenika važno je spomenuti kako izgradnja kvalitetne formalne komunikacije umanjuje značaj neformalne komunikacije unutar poslovnog entiteta koja može dovesti do nagađanja, prepričavanja i ostalih konstrukata kao posljedica nesigurnosti i neinformiranosti<sup>22</sup>.

### **3.2. Vrste poslovnog komuniciranja između zaposlenika i stranke u javnoj upravi**

U javnoj upravi poslovno se komuniciranje odvija putem formalne i neformalne komunikacije. Formalna je komunikacija najčešće pisana: putem rješenja, zaključaka, dopisa ili poziva zaposlenika prema stranci. Ona može biti i digitalna te se tada odvija putem internetskih stranica. Digitalna komunikacija omogućuje vođenje, stvaranje i razmjenu informacija iz baze podataka, a prema korisniku može biti jednosmjerna ili dvosmjerna. Također, važan aspekt poslovnog komuniciranja u javnopravnim tijelima predstavlja i neformalna (usmena) komunikacija.

#### **3.2.1. Pisana komunikacija**

U javnoj upravi pisana komunikacija počinje pisanim zahtjevom stranke, ili podneskom. Rješenje, zaključak, dopis ili poziv načini su komunikacije zaposlenika sa strankom. Izgled i način na koji je sastavljen pisani dokument govori o stručnosti i kompetentnosti zaposlenika.

Naime, neuredan i nepregledan dopis te dopis s netočnim ili zastarjelim informacijama može stvoriti negativan dojam i lošu sliku o službi koja takav dopis izdaje.

---

<sup>21</sup> Novak, B. (2001). *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima*. Zagreb: Binoza Press, str. 82-93.

<sup>22</sup> Usp. Petar, S. i Španjol Marković, M. (2013). *Emocionalno poslovanje, dobrom komunikacijom do poslovnog uspjeha*. Zagreb: Školska knjiga, str. 79.

Službeni dopisi traže korištenje ispravnih jezičnih i komunikacijskih postavki, bez pravopisnih grešaka, a izričaj treba biti stručan, sažet i jasan. Stranci je također važno da je obaviještena o važnim fazama postupka u kojem ostvaruje svoja prava. Cilj pisane komunikacije poštom ili mailom je informirati stranku, obavijestiti je, ili je pozvati na dužnost sudjelovanja u postupku u vidu davanja izjava na zapisnik i slično<sup>23</sup>.

U pisanoj komunikaciji važno je čuvanje poslovne i službene tajne sa stavljanjem odgovarajućih oznaka tajnosti te pravovremena otprema i čuvanje dokumenata<sup>24</sup>.

### **3.2.2. Formalna interpersonalna komunikacija**

Formalna interpersonalna komunikacija odnosi se na poslovni dio komunikacije kojoj je temelj određeni zakonski propis, uredba, pravilnik i sl. Formalna komunikacija čvrsto je vezana za prirodu i djelokrug rada poslovnog entiteta. Obično se formalnom komunikacijom smatra i vertikalna i horizontalna komunikacija između zaposlenika i voditeljskog kadra. U širem smislu ona obuhvaća svaku konverzaciju gdje je primjerenija pisana komunikacija od usmene ili elektroničke<sup>25</sup>.

U Odjelu za hrvatske branitelje formalna komunikacija između zaposlenika i hrvatskog branitelja ili HRVI-a se ostvaruje u okviru poslova pružanja pravne pomoći, davanja službenih uputa ili informacija u okviru Zakona o pravima hrvatskih branitelja i članova njihovih obitelji<sup>26</sup>. Ta komunikacija može biti pismena i usmena, a karakterizira ju korištenje službene i stručne terminologije - po čemu se ona razlikuje od neformalne komunikacije.

### **3.2.3. Neformalna interpersonalna komunikacija**

Neformalna interpersonalna komunikacija između zaposlenika i stranke odnosi se na sve komponente koje prate i dopunjuju formalnu komunikaciju u svrhu što kvalitetnije komunikacije.

---

<sup>23</sup> Usp. Zakon o općem upravnom postupku, „Narodne novine“ broj: 174/13 (čl. 47. st. 3.).

<sup>24</sup> Usp. Uredba o uredskom poslovanju, „Narodne novine“ broj: 7/09 (čl. 3., 17. i 54.).

<sup>25</sup> Usp. Quible, K. Z. (2010). *Menadžment uredskog poslovanja*. Zagreb: Mate d.d., str. 39-59.

<sup>26</sup> Usp. Zakon o pravima hrvatskih branitelja iz Domovinskog rata i članovima njihovih obitelji, „Narodne novine“ broj: 121/17.

Za braniteljsku populaciju je primjerice karakteristična potreba za neformalnom komunikacijom, koja se očituje u potrebi započinjanja razgovora o svakodnevnim temama, osobnim problemima i slično, s tek postepenim prelaženjem na poslovni dio.

Na taj način neformalna komunikacija stvara opuštenu atmosferu i smanjuje početnu nesigurnost i neugodu. Upravo vođenjem neformalne komunikacije braniteljska populacija nadopunjava stalnu težnju za društvenim prihvaćanjem i uvažavanjem doprinosa u ratu. Dakle, dok formalna komunikacija određuje prirodu situacije, neformalna stvara odnos i povjerenje<sup>27</sup>.

Neformalna komunikacija smanjuje i osjećaj neizvjesnosti. Naime, prema Charlesu Bergeru neizvjesnost ćemo smanjiti ako prikupimo najosnovnije informacije o osobi s kojom razgovaramo. U tim trenucima tražimo zajednička stajališta, doznajemo što volimo, što nas čini sretnima, a što nas ljuti. Što više povezanosti otkrijemo sa sugovornikom to se više smanjuje naš osjećaj neizvjesnosti<sup>28</sup>.

### **3.2.4. Digitalna komunikacija u javnoj upravi**

Dostupnost i efikasnost rada javne uprave danas ovisi i o kvalitetnim internetskim platformama te mogućnostima i dostupnosti online komunikacija koje bi trebale služiti boljem informiranju i sudjelovanju korisnika u kreiranju javne uprave prema njihovim potrebama.

Digitalna komunikacija omogućava trenutni pristup informacijama, uštedu vremena i mogućnost brze povratne reakcije.

Proaktivan pristup digitalnim komunikacijama važan je i za zaposlenike radi prikupljanja relevantnih podataka, vođenja baza podataka i pravovremeno reagiranje na potrebe i probleme stranaka<sup>29</sup>.

Prema smjernicama Europske unije koje se odnose na razvoj e-uprave, odnosno na što bolju dostupnost usluga javne uprave, teži se tome da sve relevantne informacije za korisnika budu dostupne na internetskim stranicama (mreži) javne uprave. Trenutno je u javnoj upravi

---

<sup>27</sup> Usp. Garmaz, J. i Mrdeša-Rogulj, Z. (2013). Neka načela u komunikaciji s bolesnikom. *Služba Božja*, 54, 3-4, str. 319-333 (str. 326-327).

<sup>28</sup> Usp. Čerepinko, D. (2012). *Komunikologija: kratki pregled najvažnijih teorija, pojmova i principa*. Varaždin: Veleučilište u Varaždinu, str. 67.

<sup>29</sup> Usp. Begić i sur. (2016). *Pozicioni dokument međuinstitucionalne radne grupe za Komunikacije i upravljanje znanjem: Strateška komunikacija u javnoj upravi*. <http://spi.ba/wp-content/uploads/2016/10/Pozicioni-dokument-o-strate%C5%A1kim-komunikacijama-u-javnoj-upravi.pdf>, pristup ostvaren 25.09.2018.

Republike Hrvatske uglavnom zastupljena jednosmjerna interakcija s korisnikom, u smislu dostupnosti e-obrazaca i informacija.

Ministarstvo javne uprave radi na tome da omogući međusobnu interakciju između javne uprave i državnih institucija koje i inače razmjenjuju podatke, ali još uvijek uglavnom samo pisanim putem. Također se teži ka tome da se usluge korisniku omoguće na način da mu se zahtjev riješi samo uz autentifikaciju, odnosno potpuno rješavanje zahtjeva korisnika preko mreže uz njegovu potvrdu ili suglasnost<sup>30</sup>.

#### **4. POSLOVNA KOMUNIKACIJA S HRVATSKIM BRANITELJIMA IZ DOMOVINSKOG RATA I HRVI IZ DOMOVINSKOG RATA**

##### **4.1. Braniteljska populacija u Republici Hrvatskoj - razvoj i društvena percepcija**

Istraživanje o veteranskoj populaciji počinje intenzivnije nakon Hladnog rata kada se pojavljuje nova generacija američkih veterana, s težnjom da im se pruži što kvalitetniji i brži povratak u civilni način života.

Prema Žunecu u novije vrijeme istraživanje o veteranima više se pojavljuje na području medicine i psihologije, a odnosi se na ublažavanje bolesnih stanja i trauma koja su nastala kod veteranske populacije kao posljedica sudjelovanja u ratu<sup>31</sup>.

Pod pojmom „*veteran*“ smatra se osoba koja je završila svoju službu u sektoru sigurnosti od prijetnji koje mogu doći od drugih društvenih zajednica. Internacionalizam *veteran* dolazi od korijena latinskog jezika *vetus*, a označuje starog, isluženog i iskusnog vojnika.

U Republici Hrvatskoj se umjesto internacionalnog termina *veteran* uvriježio specifičan termin *branitelj* koji postaje ujedno i termin unutar zakonskih okvira koji uređuju statusna prava te populacije. Trenutno je temeljni zakon koji uređuje braniteljska prava Zakon o hrvatskim braniteljima iz Domovinskog rata i članovima njihovih obitelji („Narodne novine“ broj: 121/17)<sup>32</sup>.

---

<sup>30</sup> Ministarstvo uprave RH (2017). *Vlada usvojila Strategiju e-Hrvatska 2020*. <https://uprava.gov.hr/vijesti/vlada-usvojila-strategiju-e-hrvatska-2020/14632>, pristup ostvaren 11.12.2018.

<sup>31</sup> Žunec, O. (2006). Apsolutna žrtva i relativna kompenzacija: proturječja društvenog položaja veterana i državne skrbi za ratne veterane i invalide. *Polemos*, 9, str. 11-41 (str. 12).

<sup>32</sup> Usp. Zakon o pravima hrvatskih branitelja iz Domovinskog rata i članovima njihovih obitelji, „Narodne novine“ broj: 121/17.

Kada govorimo o osobi koja je zaposlena u upravi i bavi se poslovima koji obuhvaćaju rad sa braniteljskom populacijom, koristi se termin *zaposlenik*. Naime, navedeni pojam se koristi u glavnim načelima koje je Hrvatska prihvatila ulaskom u Europsku uniju, a odnosi se osobu koja obavlja poslove iz djelokruga javne uprave<sup>33</sup>.

Korištenje termina *službenik i zaposlenik* može također ovisiti o društvenim promjenama i njihova upotreba se može razlikovati u javnopravnim tijelima<sup>34</sup>, pa se tako u samim počecima rada sa braniteljskom populacijom u Ministarstvu rada i socijalne skrbi 90-tih za osobu koja radi na tim poslovima koristio termin *službenik za skrb*.

Danas zaposlenici Odjela za hrvatske branitelje vode poslove (administrativne, statusne, socijalne i materijalne) za braniteljsku populaciju koja prema registru branitelja čini 11% sveukupne populacije u Republici Hrvatskoj. Njihov položaj u društvu smatra se posebnim i različitim od položaja pripadnika zanimanja iz „civilnih“ sektora. Uobičajenim se smatra da je vrednovanje ratnih dostignuća daleko iznad građanskih zanimanja i iznad redovnih zasluga koja proizlaze iz rada. Žunec smatra da je to tako jer branitelj teško može materijalno nadoknaditi osobnu žrtvu sudjelovanja i riskiranja vlastitog života u ratu<sup>35</sup>.

Prebilič i Juvan smatraju kako postoji više polazišta temeljem kojih država održava veteransku populaciju privilegiranim dijelom društva, od nje se naime očekuje ponovno sudjelovanje u borbenom djelovanju ukoliko bi to bilo potrebno, a njihov poseban status usko je vezan i s identifikacijom tog dijela društva s nacionalnim ponosom i povijesnim ratnim dostignućima neke države<sup>36</sup>.

Jedan od razloga je također stanovište da izostanak adekvatne skrbi može izazvati revolt te populacije prema vladajućim elitama ili otklon prema određenim stranačkim opcijama, tim više što se ta populacija nakon ratnih događanja teže integrira u civilni život - često zbog slabijeg obrazovanja, bolesti ili teške materijalne situacije.

Prebilič i Juvan također smatraju kako je privilegirani status na neki način kompenzacija za izgubljeno obrazovanje i radno mjesto koje je većina branitelja izgubila

---

<sup>33</sup> Usp. Ministarstvo Uprave RH (2018). *Uredi državne uprave u županijama*. <https://uprava.gov.hr/o-ministarstvu/ustrojstvo/uprava-za-politicki-sustav-i-organizaciju-uprave/o-drzavnoj-upravi/ustrojstvo-drzavne-uprave-i-struktura-upravljanja/uredi-drzavne-uprave-u-zupanijama/710>, pristup ostvaren 15.09.2018.

<sup>34</sup> Borković, I. (1999). O pojmu službenika. *Hrvatska javna uprava*, god. 1, br. 2, str. 189-213 (str. 190).

<sup>35</sup> Žunec, O. (2006). Apsolutna žrtva i relativna kompenzacija: proturječja društvenog položaja veterana i državne skrbi za ratne veterane i invalide. *Polemos*, 9, str. 11-41 (str.16).

<sup>36</sup> Prebilič, V. i Juvan, J. (2014). Vloga in pomen veteranskih organizacij v sodobnih družbah. *Prispevki za novejšo zgodovino*, LIV, str. 259-605 (str. 269).

otišavši u rat. Nacionalna povijest promatra se kroz prizmu skrbi za veterane, pa tako i veteranske udruge svojom glavnom svrhom smatraju stvaranje i održavanje nacionalnog identiteta<sup>37</sup>.

Uz ostvarivanje materijalne kompenzacije važna je i medicinska skrb. Provede se istraživanja te dijagnostički i terapijski postupci i pokušaji koji bi u okviru medicine i psihologije doveli do ublažavanja posljedica nastalih zbog sudjelovanja na ratištu. Britvić, Antičević, Kekez i Lapenda navode niz ispitivanja koja se provode kako bi se razumjeli adaptacijski socijalni mehanizmi branitelja, primjerice: CAPS, Crown-Crispov indeks iskustava i Upitnik životnih mehanizama (The Life Style Indeks prema Plutchiku i suradnicima iz 1979)<sup>38</sup>.

Medicinska i psihološka ispitivanja trebala bi dakle odgovoriti na pitanja o tome kako braniteljska populacija funkcionira kada je riječ o uključivanju u društvene procese odnosno o tome kakva je njihova psihosocijalna prilagodba.

Prema Krajnoviću, i Mujović-Zorniću efekti koje donose takva ispitivanja, ali i druge mjere koje država donosi radi socijalne reintegracije su stavljanje stradalnika u poziciju osjetljive socijalne skupine. Naime, država ih sve više tretira kao osjetljivu i ranjivu skupinu<sup>39</sup>.

Međutim, paradoks je da i sami branitelji počinju doživljavati sebe kao pripadnike osjetljive (u kasnijem tekstu vulnerabilne) skupine kojima država uskače u pomoć u gotovo svim životnim područjima, od rješavanja siromaštva, dodjele stanova, pomoći kod školovanja (jednokratne novčane pomoći i naknade za nezaposlene hrvatske branitelje) pa do specijalne zdravstvene skrbi u specijalnim veteranskim bolnicama koje omogućuju specijalističke preglede bez čekanja, redovne godišnje preventivne zdravstvene preglede, potpuno oslobađanje u sudjelovanju plaćanja dopunske zdravstvene zaštite, pravo na besplatne ortopedske dodatke i dr., a sve navedeno prema Zakonu o hrvatskim braniteljima iz Domovinskog rata i članovima njihovih obitelji. Osim navedenih prava utvrđenih Zakonom HRVI i branitelji uživaju i pogodnosti koje im svojom autonomnom voljom daju pojedini

---

<sup>37</sup> Prebilić, V. i Juvan, J. (2014). Vloga in pomen veteranskih organizacij v sodobnih družbah. *Prispevki za novejšo zgodovino*, LIV, str. 259-605 (str. 262).

<sup>38</sup> Britvić, D., Antičević, V., Kekez, V. i Lapenda, B. (2007). Psihodinamski aspekti adaptacije i liječenja psihotraume: rezultati i istraživanja. *Društvena istraživanja*, br. 3 (89), str. 497-513 (str. 500-502).

<sup>39</sup> Krajnović, D. i Mujović-Zornić, H. (2013). Etički i pravni aspekti zaštite vulnerabilnih skupina: međunarodni i nacionalni normativi. *JAHR*, vol. 4, br. 8., str. 725-737 (str. 729-731).

lokalni gospodarski subjekti i institucije od javnog značaja (npr. besplatan javni prijevoz u nekim gradovima, oslobađanje plaćanja cestarine i sl.)<sup>40</sup>.

Prema Dobrotiću sličnu paletu prava, uz pravo na prednost u obrazovnim ustanovama imaju samo Francuska, Izrael i Južna Koreja, a prednost pri smještaju u studentske domove samo Južna Koreja i Njemačka<sup>41</sup>.

Dolenec navodi kako težnja da se posljedice ratnih stradanja kompenziraju, stvaraju jaku paletu socijalne skrbi karakterističnu za veteranske programe što u društvu međutim, izaziva proturječne refleks<sup>42</sup>.

Uslijed navedenih beneficija društvo je sklono posljedično percipirati braniteljsku populaciju vulnerabilnom skupinom u okvirima stereotipa, pa čak i predrasuda.

Prema Žunecu, unatoč nespornom obolu branitelja, primijećeno je da društvo ne gleda blagonaklono na veterane i njihov posebni tretman od strane države. Uzrok tome su istraživanja te javna percepcija da su to osobe koje nisu sklone radu (prema istraživanju Đilasa i Vukušića iz 1996. godine, samo 37% razvojačenih branitelja se vratilo na radna mjesta), ali su sklone raznim povlasticama<sup>43</sup>.

Skrb o braniteljima Republika Hrvatska stavlja u okvir ukupne opće socijalne politike. No, dok druge države u okviru svoje socijalne politike imaju veća materijalno-socijalna izdvajanja za zbrinjavanje socijalno ugroženih - primjerice Republika Slovenija ima dva puta veća materijalna izdvajanja za zbrinjavanje obitelji i mladih, a zanemariv postotak izdvajanja za sferu bolesti i invaliditeta, Dolenec ukazuje kako od ukupnog iznosa raspoloživih sredstava za socijalnu skrb u Republici Hrvatskoj najveći dio otpada upravo na skrb za braniteljsku populaciju dok istovremeno za ostale ugrožene socijalne skupine ostaje veoma mali dio „kolača“<sup>44</sup>.

---

<sup>40</sup> Begić, N., Sanader, M. i Žunec, O. (2007). Ratni veterani u starom Rimu i u današnjoj Hrvatskoj. *Polemos*, 10 (2), str. 11-30 (str. 21).

<sup>41</sup> Dobrotić, I. (2008). Sustav skrbi za branitelje iz Domovinskog rata. *Rev. soc. Polit.*, god. 15, br. 1, str. 57-83 (str. 59).

<sup>42</sup> Dolenec, D. (2017). A Soldier's State? Veterans and the Welfare Regime in Croatia, *Anali*, 14 (1) str. 55-77 (str. 66).

<sup>43</sup> Žunec, O. (2006). Apsolutna žrtva i relativna kompenzacija: proturječja društvenog položaja veterana i državne skrbi za ratne veterane i invalide. *Polemos*, 9, str. 11-41 (str. 28).

<sup>44</sup> Dolenec, D. (2017). A Soldier's State? Veterans and the Welfare Regime in Croatia, *Anali*, 14 (1), str. 55-77 (str. 60).

Društvena zajednica branitelje smatra populacijom koja je radi svojih ratnih trauma predodređena teškoj integraciji u društvu, pa čak i u vlastitoj obitelji, ali ima privilegije nedostupne drugim skupinama.

Prema istraživanju koje je proveo Šetko 1997. godine, veterani prema ostatku zajednice osjećaju nelagodu i teškoće u komuniciranju, smatraju da je okolina potpuno nezainteresirana za njih, njihove probleme i priče, što još više otežava ionako velike poteškoće u njihovoj poslijeratnoj civilnoj resocijalizaciji<sup>45</sup>.

Teža socijalna reintegracija djelomično je posljedično vezana na način razmišljanja i vještine koje su u ratnim okolnostima bile neophodne, a u mirnodopskim vremenima više nisu poželjne<sup>46</sup>.

Činjenica je da se mirnodopska društva vraćaju u kolotečine s novim sadržajima i interesima u kojima nema mjesta i strpljenja za tematiku koja još uvijek veteranskoj populaciji predstavlja vrhunac i izvor najviših vrijednosti cijele nacije.

Poteškoće na koje nailazi veteranska populacija proizlaze dakle, upravo iz suprotnosti između civilne i vojne sfere kao bitno suprotstavljenih sustava vrednota, normi i načina ponašanja.

## **4.2. Zbrinjavanje američkih veterana kao predložak skrbi za branitelje u Republici Hrvatskoj**

Amerika ima najviše povijesnog iskustva u zbrinjavanju veteranske populacije, a Hrvatska je jedna od država koja upravo strukturu skrbi za američke veterane smatra uzorom zbrinjavanja svoje braniteljske populacije<sup>47</sup>.

Da bi se razumjela struktura zbrinjavanja veterana u Americi važno je uzeti u obzir povijesna zbivanja u kojima se razvila takva vrsta socijalnog zbrinjavanja.

Iskustvo američkih vlada u zbrinjavanju i skrbi vojnih veterana temelji se na vlastitoj povijesti koja je obilovala nizom ratova: ratom za nezavisnost, ratom 1812. godine te građanskim i meksičko-američkim ratom.

---

<sup>45</sup> Usp. Žunec, O. (2006). Apsolutna žrtva i relativna kompenzacija: proturječja društvenog položaja veterana i državne skrbi za ratne veterane i invalide. *Polemos*, 9, str. 11-41 (str. 28).

<sup>46</sup> Žunec, O. (2006). Apsolutna žrtva i relativna kompenzacija: proturječja društvenog položaja veterana i državne skrbi za ratne veterane i invalide. *Polemos*, 9, str. 11-41 (str. 28).

<sup>47</sup> Usp. MojPortal.hr/gorila.hr (2016). *Položaj veterana u Hrvatskoj i SAD-u*. [https://gorila.jutarnji.hr/vijesti/gorila/galerije/mozaik/položaj\\_veterana\\_u\\_hrvatskoj\\_i\\_sad\\_u/](https://gorila.jutarnji.hr/vijesti/gorila/galerije/mozaik/položaj_veterana_u_hrvatskoj_i_sad_u/), pristup ostvaren 30.09.2018.

Prema McElroyu „najistaknutije kulturno obilježje američkog ponašanja u 20. stoljeću je opetovano slanje velikih kopnenih vojnih postrojbi i drugih vojnih snaga na daleke kontinente i mora te prebacivanje kolosalnih količina ratnih zaliha dalekim saveznicima“<sup>48</sup>. Amerika je bila vojno angažirana u Europi 1917. i 1942. godine, 50-tih godina u ratu u Koreji i 60-tih godina u Vijetnamu.

Samovar i suradnici spominju također i sudjelovanje Američkih vojnih snaga diljem svijeta i nakon pada Berlinskog zida: sudjelovanje u operacijama Panama (1989-1990), Irak (1998), Kosovo (1999) i Afganistan (2001), navodeći također kako su nemiran američki duh i načelo očite sudbine („manifest destiny“) predstavljali nit vodilju po kojoj je američki narod kroz povijest osjećao dužnost širiti izdanke demokracije i slobode na druge narode<sup>49</sup>.

Prvi državni programi pomoći za veterane u Americi dolaze iz vremena rata za nezavisnost, a prva mirovina za veterane bila je propisana već 1818. godine. 1836. godine mirovine se priznaju i udovicama poginulih veterana. Nakon prvog svjetskog rata i 1918. godine, kongresmeni su osnažili važnost veterana, a američko Udruženje ratnih veterana postaje jedna od najutjecajnijih grupa u Washingtonu.

Vlada SAD-a je omogućila sve raspoložive beneficije za koje se smatralo da bi mogli zadovoljiti veteransku populaciju, donijevši propise o posebnoj zdravstvenoj skrbi, vojnim mirovinama i posebnim doplatcima koji su im pripadali nakon razvojačenja.

Veteranska populacija je nakon otpuštanja iz vojske uglavnom tražila ovakve vrste pomoći koja im je i bila zagarantirana mirovinskim zakonima usvojenim između 1924. i 1930. godine.

Američki Kongres 1924. godine usvaja zakon o dodatku koji je ratnim vojnim veteranima davao police životnog osiguranja na trajanje od dvadeset godina, a 1931. godine omogućeno im je da preuzmu polovicu od te vrijednosti, dok je cijeli iznos mjenica bilo moguće podići 1936. godine.

Ovakve vrste zbrinjavanja kongres je usvajao i unatoč ulaganju veta od strane Roosevelta, Coolidgea i Hoovera, pa je tako iznos isplaćenih stavki na ime skrbi veterana suma koja je dosegla vrtoglavi iznos od 5 500 000 000 dolara<sup>50</sup>.

---

<sup>48</sup> Samovar, L. A., Porter, R. E. i McDaniel, E. R. (2013). *Komunikacija između kultura*. Jasrebasko: Naklada Slap, str. 58.

<sup>49</sup> Samovar, L. A., Porter, R. E. i McDaniel, E. R. (2013). *Komunikacija između kultura*. Jasrebasko: Naklada Slap, str. 56-58.

<sup>50</sup> Usp. B. Parkes (1986). *Historija Sjedinjenih Američkih Država*. Beograd: Izdavačka radna organizacija „Rad“, str. 601.

Slijedeća prekretnica skrbi za veterane predstavljao je akt G1 Bill<sup>51</sup>, usvojen nakon drugog svjetskog rata, a odnosi se na prve mjere resocijalizacije u smislu školovanja i usavršavanja veterana. Također se uspostavlja i široki raspon naknada i mirovina.

U novije vrijeme u SAD-u govorimo o novoj generaciji veterana. To su sudionici vojnih snaga u Afganistanu, Operacije Enduring Freedom (OEF), Iračkog rata i Operacije iračke slobode (OIF)<sup>52</sup>.

Nova generacija veterana ima široku paletu prava koja obuhvaćaju: obrazovanje, zdravstvenu zaštitu, stambeno zbrinjavanje i prednost pri zapošljavanju, međutim Teigen prema Dobrotić, primjećuje kako se u SAD-u navedena prava još uvijek preispituju i nadograđuju<sup>53</sup>.

Problematiku tijeka izlaska iz ratnih situacija i procese rehabilitacije i resocijalizacije tzv. nove generacije sudionika rata u novije vrijeme prati Sveučilište u Južnoj Kaliforniji, UCLA (University of Southern California), izdavanjem izvješća pod nazivom „Stanje američkih veterana“ javnosti dostupno na USC Centru za invalide i istraživanja veterana i njihovih obitelji.

Izvješće opisuje veteransku populaciju zarobljenu između medicinskih dijagnoza te fizioloških, psiholoških i socijalnih problema. Ono što međutim razlikuje skrb za „starije“ generacije američkih veterana od onih „novijih“, od 2001. godine nadalje, sveobuhvatni su programi resocijalizacije u koje se teži uključiti veterane.

Ministarstvo veterana, US Department of Veterans Affairs (VA), osmislilo je niz aktivnih programa pod nazivom Transition Assistance Program, a prema istraživanju Centra čak 96% ispitanika veterana novije generacije zainteresirani su za te usluge. Odnosi s veteranima predmet su djelovanja unutar Odbora za dodjelu ovlasti unutar Predstavničkog doma i Senata, koji se bave oblikovanjem proračuna za te stavke<sup>54</sup>.

Primijećeno je kako mladi veterani više interesa polažu na programe koji ih mogu osposobiti za civilni život, no paralelno tome postoje obavezni dugotrajni dijagnostički

---

<sup>51</sup> Usp. Dobrotić, I. (2008). Sustav skrbi za branitelje iz Domovinskog rata. *Rev. soc. Polit.*, god. 15, br. 1, str. 57-83 (str. 59).

<sup>52</sup> Usp. Zogas, A. (2017). *US Military Veterans' Difficult Transitions Back to Civilian Life and the VA's Response. Costs of War Project*. Providence: Brown University - Watson Institute for International and public affairs, str. 1-14 (str. 2). <https://watson.brown.edu/costsofwar/papers>, pristup ostvaren 26.08.2018.

<sup>53</sup> Usp. Dobrotić, I. (2008). Sustav skrbi za branitelje iz Domovinskog rata. *Rev. soc. polit.*, god. 15, br. 1, str. 57-83 (str. 59).

<sup>54</sup> Usp. Bowles, N. (2003). *Politički sustav SAD-a*. Osijek-Zagreb-Split: Pan Liber, str. 329-357.

postupci za veterane kako bi se utvrdilo koju vrstu njege mogu dobiti na teret države. Veterani također besplatnu zdravstvenu uslugu mogu dobiti ako su socijalni slučajevi, odnosno na temelju siromaštva.

Ministarstvo za veterane u SAD-u (US Department of Veterans Affairs) planira i sastavlja pripreme veterana za socijalnu reintegraciju, a specifičnost predstavljaju programi koji uključuju učenje praktičnih znanja iz raznih područja u malim grupama s rekreacijskim terapeutima<sup>55</sup>. Potonje se može usporediti s pokušajem Republike Hrvatske da preko svojih Centara za branitelje koji imaju timove s pravnikom, socijalnim radnikom i medicinskom sestrom po Županijama, pruže pomoć u resocijalizaciji branitelja.

#### **4.3. Komunikacijske kompetencije zaposlenika javne uprave u radu s hrvatskim braniteljima**

U okviru poboljšanja kvalitete javne uprave danas se javljaju novi pojmovi kao što su TQM (Total Quality Management) te upravljanje kvalitetom pružanja javnih usluga. Ovi pojmovi podrazumijevaju razvijanje sposobnosti nošenja s napetošću, sputanošću i strahovima, mijenjanje vertikalnih struktura upravljanja na horizontalne, sposobnost timskog rada, komunikacijsku sposobnost, sposobnost upravljanja agresivnim ponašanjem i negativnostima, razvijanje sposobnosti slušanja i vođenja razgovora te prepoznavanje poslovne situacije. Kao rezultat navedenog očekuju se tri ključna elementa: postizanje zadovoljstva stranke ili klijenta, kontinuirano unaprjeđivanje kompetencija i aktivno sudjelovanje zaposlenika.

Prema Eduardu Klainu za ljude koji rade u javnim poslovima važno je da su educirani na način da između ostalih komunikacijskih vještina znaju čuti druge ljude (ponekad iako slušamo ne znamo čuti sugovornika). „Slušati drugoga i biti tolerantan prema drugome mora ići zajedno s mogućnošću nošenja odgovornosti za donošenje odluka“<sup>56</sup>.

Također upravljanje kvalitetom javne uprave uključuje ocjenjivanje rada zaposlenika i od strane onih koji koriste usluge javne uprave, a to su stranke<sup>57</sup>.

---

<sup>55</sup> Usp. Zogas, A. (2017). *US Military Veterans' Difficult Transitions Back to Civilian Life and the VA's Response. Costs of War Project*. Providence: Brown University - Watson Institute for International and public affairs, str. 11-14 (str. 11). <https://watson.brown.edu/costsofwar/papers>, pristup ostvaren 26.08.2018.

<sup>56</sup> Usp. Cvitan, G. (2012). *Rat uronjen u traumu*. Zagreb: antiBARBARUS, str.110.

<sup>57</sup> Usp. Sisek, B. i Pavković, Ž. (2008). Upravljanje kvalitetom u državnoj upravi. *Poslovna izvrsnost Zagreb*, god II, br. 1, str. 83-95 (str. 94).

Starc spominje i nove standarde komunikacije koji traže sposobnost nošenja s napetošću, sputanošću i strahovima, sposobnost upravljanja agresivnim ponašanjem te sposobnost slušanja i vođenja razgovora. Navodi također i nove kompetencije vođenja razgovora koje obuhvaćaju ljubaznost, empatiju i sposobnost slušanja<sup>58</sup>.

Nove kompetencije ponovno nas vraćaju na pojam empatije kao nužne komponente za kvalitetnu međuljudsku, poslovnu, a osobito za međukulturalnu komunikaciju. Pojam prije svega označava shvaćanje i prihvaćanje osjećaja, problema i percepcije drugih osoba. Zahvaljujući empatiji moguće je shvatiti što druga osoba, sugovornik proživljava.

Jedna od definicija empatije glasi: „empatija je sposobnost prepoznavanja i razumijevanja percepcija i osjećaja druge osobe, te točnoga pokazivanja toga razumijevanja kroz odobravajuće odgovore“<sup>59</sup>.

Već i mala djeca imaju sposobnost empatije kroz identificiranje boli i tuge, a s godinama i iskustvom ta sposobnost se razvija u viši stupanj razumijevanja i osjetljivosti.

Empatiju se mora promatrati kao složenu aktivnost koja nadilazi bazične psihičke i biološke sposobnosti te naučene kulturne i sociološke obrasce, a uključuje kognitivnu komponentu, afektivnu dimenziju i komunikacijski element koji predstavlja djelovanje. Empatija je također voljni element komunikatora da riješi problem.

Zapreke empatiji mogu biti različito kulturno podrijetlo, stalna usredotočenost na sebe, stereotipi i predrasude, defenzivno ponašanje (zatvaranje) te superiorno držanje koje je usko povezano s defenzivnim ponašanjem.

Poboljšanje empatije postiže se pozornom usredotočenošću na situaciju, (su)govornika i njegove spontane emocije. Zapadna poslovna kultura podržava izražavanje osjećaja putem njegovanja kulture otvorenosti, što treba odgovarajuće primijeniti kod komunikacije s pripadnikom kulture koja više cijeni suzdržanost - uzimajući u obzir da komunikacijsko ponašanje bude prihvatljivo unutar protokola ponašanja predmetne kulture.

Dakle empatija se može razvijati i njegovati ako kod komunikatora postoji prijemчивost za vrijednosti i običaje pripadnika određene kulture, ali i unutar svog društvenog okruženja ili zajednice. Jedna od najvažnijih komponenti tu je svakako promatranje problema i osjećaja sugovornika na način da se oni ne promatraju kroz prizmu vlastite kulture. Znanje

---

<sup>58</sup> Starc, J. (2016). Učinkovita komunikacija i rješavanje sukoba između medicinske sestre i pacijenta. *JAHS*, 2 (2), str. 133-146 (str.142-143).

<sup>59</sup> Samovar, L. A., Porter, R. E. i McDaniel, E. R. (2013). *Komunikacija između kultura*. Jasrebasko: Naklada Slap, str. 351.

komunikatora o razlikama među kulturnim obrascima pomoći će mu da točnije shvati značenje koje stoji iza pojedinih izjava ili ponašanja<sup>60</sup>.

Pojam emocionalna inteligencija odnosi se na sposobnost osobe u poslu da prepozna vlastite osjećaje kao i osjećaje drugih te sposobnost da pobudi motiviranost u sebi i oko sebe. To je vještina koja se odnosi na upravljanju emocijama u sebi i svojim odnosima s ljudima s kojima radi. Ona se razlikuje od naučenih vještina i kognitivnih sposobnosti.

Važnost emocionalne inteligencije vidljiva je u situacijama u kojima ljudi s nedostatkom tog aspekta rade za ljude koji od njih imaju „niži kvocijent inteligencije“ ali su nadmoćni u emocionalnoj inteligenciji<sup>61</sup>.

#### **4.4. Razvoj komunikacijske fleksibilnosti i sukobi**

Prema Ting-Toomeyu sukob se definira kao “percipirana i/ili stvarna neusklađenost vrijednosti, očekivanja, postupaka i/ili ishoda između dviju ili više strana koje dolaze iz različitih kultura, a odnose se na bitna i /ili povezana pitanja“<sup>62</sup>.

Sukob znači potencijalnu opasnost jer može odvući pozornost s bitnih radnji, narušiti moralnu potporu, polarizirati ljude i stavove, povećati razlike, dovesti do uvreda, pa čak dovesti i do fizičkog sukoba<sup>63</sup>.

Međutim, važno je spomenuti kako se u mnogim kulturama na sukob ne gleda kao na nešto loše, nego samo kao na temperamentan način komunikacije. Primjerice u SAD-u, sukob u konverzaciji smatra se dijelom natjecateljskog duha i građenja samosvijesti. Takvo gledište prisutno je također na Bliskom istoku i u Grčkoj - kolijevci vatrenih diskusija i polemika.

Japanci pak sukobljavanje u komunikaciji i međuljudskoj interakciji općenito smatraju sramotnim jer može narušiti društveni sklad. Stoga Japanci preferiraju neizravan i pasivan pristup sukobu, a često se koristi izbjegavanje i kompromis.

Brazilska i Meksička kultura također ne vole izravan sukob i konfrontiranje. Za Francuze izravno je sukobljavanje znak slabosti.

---

<sup>60</sup> Samovar, L. A., Porter, R. E. i McDaniel, E. R. (2013). *Komunikacija između kultura*. Jasrebasko: Naklada Slap, str. 191-197.

<sup>61</sup> Usp. Goleman, D. (2015). *Emocionalna inteligencija u poslu*. Zagreb: Mozaik knjiga, str. 22-33.

<sup>62</sup> Samovar, L. A., Porter, R. E. i McDaniel, E. R. (2013). *Komunikacija između kultura*. Jasrebasko: Naklada Slap, str. 358.

<sup>63</sup> Usp. Samovar, L. A., Porter, R. E. i McDaniel, E. R. (2013). *Komunikacija između kultura*. Jasrebasko: Naklada Slap, str. 357-373.

Za Hrvate se smatra da izbjegavaju verbalne sukobe, ali da su pričljivi, diplomatski i prilagodljivi<sup>64</sup>. Skoko također spominje opuštenost i neposrednost u komunikaciji te sklonost „dugim razgovorima uz kavu“<sup>65</sup>. Na komunikaciju Hrvata imaju utjecaj i komponente koje navodi Tarle: mješavinu mediteranskog temperamenta s neposrednošću i toplinom u komunikaciji i karakteristike „racionalnog i suzdržljivog kontinentalca“<sup>66</sup>.

Komunikacijska fleksibilnost daje dakle mogućnost prilagodbe i oblikovanje komunikacijskog ponašanja koje odgovara ozračju, sugovorniku i komunikatoru. Uspješni komunikatori su pragmatični, oni su skloni prilagođavanju, daju sugovorniku osjećaj da su sve opcije otvorene (što mi sugovornik može pružiti?, kojom informacijom me može iznenaditi?). Pragmatičan komunikator ostavlja otvorene mogućnosti ovisno o situaciji bez pritiska na sugovornika.

Sastavni dio komunikacijske fleksibilnosti čini sposobnost prihvatanja nejasnoća, a smatra se „sposobnošću reagiranja na nove i nejasne situacije s najmanjom mogućom dozom nelagode“<sup>67</sup>.

Prema Guirdhamu jedan od načina komunikacijske fleksibilnosti jest odgađanje donošenja odluka dok promatranjem nismo prikupili dovoljno informacija što dobro opisuje španjolska poslovice „plešem kako glazba svira“<sup>68</sup>.

#### **4.5. Modeli komunikacije sa strankom iz kategorije hrvatskih branitelja**

Zaposlenici koji rade u Odjelu za hrvatske branitelje Ureda državne uprave u Varaždinskoj županiji u djelokrugu svojeg posla svakodnevno komuniciraju sa strankama iz kategorije hrvatskih branitelja i HRVI iz Domovinskog rata.

Komunikacija u Odjelu se odvija na način da se pokušava smanjiti prepreke u komunikaciji, ostvariti ugodnu poslovnu atmosferu te stvoriti dobar komunikacijski odnos i povjerenje (imajući u vidu stalnu težnju braniteljske populacije za društvenom podrškom).

---

<sup>64</sup>Skoko, B. (2016). *Kakvi su Hrvati? Ogledi o hrvatskom identitetu, imidžu i neiskorištenim potencijalima*. Zagreb: Fokus komunikacije d.o.o., str. 134-138.

<sup>65</sup> Skoko, B. (2004). *Hrvatska (Identitet, image i promocija)*. Zagreb: Školska knjiga, str. 190.

<sup>66</sup> Skoko, B. (2004). *Hrvatska (Identitet, image i promocija)*. Zagreb: Školska knjiga, str. 157.

<sup>67</sup> Samovar, L. A., Porter, R. E. i McDaniel, E. R., (2013). *Komunikacija između kultura*. Jastrebarsko: Naklada Slap, str. 357.

<sup>68</sup> Usp. Samovar, L. A., Porter, R. E. i McDaniel, E. R., (2013). *Komunikacija između kultura*. Jastrebarsko: Naklada Slap, str. 357.

Naime i Šućurović i sur. opisuju važnost nastojanja državnih institucija da se smanje prepreke, pa između ostalih i komunikacijske prepreke da bi se u potpunosti akceptirala i ostvarila prava hrvatskog branitelja<sup>69</sup>.

S obzirom na to da se radi o vulnerabilnim skupinama s utvrđenim postotkom tjelesnog oštećenja organizma s osnove ranjavanja, ozljeđivanja, a najvećim dijelom psihičkog oštećenja, zaposlenici moraju biti upoznati sa zdravstvenim poteškoćama stranke s kojom komuniciraju.

To će im omogućiti da primjene model komunikacije koji odgovara situaciji i osobi. Također, oni će morati biti u stanju prepoznati znakove koje odašilje stranka verbalnim i neverbalnim ponašanjem kako bi se zaštitili u mogućim neugodnim situacijama.

Te vještine razvijaju se praksom i iskustvom, a za njihovu primjenu potrebno je posjedovati već spomenute kvalitete dobrog komunikatora. Ne postoje propisani postupci kako postupiti u kontaktu sa strankom. Komunikacija se razlikuje od osobe do osobe. No, ipak postoje načini komuniciranja koji mogu pomoći da kontakt sa strankom završi na obostrano zadovoljstvo unatoč mogućim početnim komunikacijskim preprekama, uz pomoć međusobnog povjerenja, suradnje, profesionalnosti i etičnosti.

Prema Klinebergu<sup>70</sup> u komunikaciji nam može pomoći ono što smo naučili o interpersonalnim i intergrupnim odnosima kako bi razumjeli ponašanja ljudi i ostvarili komunikacijski cilj, a to je u našem slučaju dobar poslovni odnos sa strankom. „Komunikacijski cilj je atmosfera u kojoj se odvija komunikacija, podrška i pomoć u poremećajima i zamjensko preuzimanje funkcija koje nedostaju u komunikacijskom lancu“<sup>71</sup>. Zaposlenik će naime, biti u situaciji da komunicira sa strankom koja ima poteškoće u izražavanju te će morati uložiti dodatni napor u sporazumijevanju.

#### 4.5.1. Odnos

Komunikacija s hrvatskim braniteljima i u formalnom i u neformalnom obliku traži stvaranje pozitivnog komunikacijskog međuljudskog odnosa. Formalna komunikacija obuhvaća davanje pravilnih, točnih i pravovremenih informacija, točno popunjenih pisanih i

---

<sup>69</sup> Šućurović, S., Mikloušić, I. i Knežević, M. (2017). *Psihosocijalna prilagodba hrvatskih branitelja, Individualna i društvena perspektiva*. Zagreb: Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, str. 77-117.

<sup>70</sup> Usp. Waltz, N. K. (1998). *Čovjek, država i rat*. Zagreb: Barbat: Institut za međunarodne odnose, str. 65.

<sup>71</sup> Starc, J. (2016). Učinkovita komunikacija i rješavanje sukoba između medicinske sestre i pacijenta. *JAHS*, 2 (2), str. 133-146 (str. 135).

elektroničkih obrazaca, poštovanje osobnih podataka te pružanje pravne pomoći neupućenoj stranci.

Ipak, za uspješnu komunikaciju s hrvatskim braniteljima i HRVI, prenošenje činjenica na pravovremen, jasan i nedvosmislen način neće biti dostatno, jer kako i Garmaz i sur. navode, komunikacija traži uključivanje cjelovite ljudske osobnosti - zato što se komunikacija i odnos međusobno isprepliću<sup>72</sup>.

Za razumijevanje i kvalitetnu komunikaciju potrebno je dakle, stvaranje kvalitetnog komunikacijskog odnosa jer daje smjernice međusobnom ponašanju i doživljavanju osobe. Odnos je rezultat percipiranja i interpretacija naših osjetila onoga što nam odašilje druga strana. Što imamo bolji odnos sa sugovornikom naša komunikacija je bolja. Sigurnost u konverzaciji i probuđena svijest o vlastitoj osobnosti otvara mogućnost kvalitetnog komuniciranja<sup>73</sup>.

#### **4.5.2. Povjerenje**

U komunikaciji sa strankom zaposlenik prije svega gradi odnos povjerenja na način da stranci omogući dovoljno vremena, prostora i povjerenja kako bi izrazio svoje zahtjeve. Često osobe hrvatski branitelji i HRVI dolaze u kontakt s istim službenicima, pa je osjećaj prihvaćanja i povjerenja veoma bitna karika komunikacije.

Ako uzmemo u obzir pretpostavku da hrvatski branitelj dolazi s mogućim sumnjama, nesigurnošću ili drugim smetnjama, povjerenje će dati osjećaj da će konverzacija koja predstoji imati očekivani tijek.

Osjećaj da se konverzacija vodi s osobom od povjerenja ne znači samo povjerenje u zaposlenikovu kompetentnost, već znači da se konverzacija odvija u okviru zajedničkih vrijednosti. Uzimajući u obzir činjenicu da će sugovornik reagirati sukladno svojoj interpretaciji komunikacijske poruke, zaposlenik bi trebao više puta tijekom razgovora provjeravati da li je poruka koju je poslao pravilno shvaćena, a to omogućuje atmosfera povjerenja<sup>74</sup>.

---

<sup>72</sup> Garmaz, J. i Mrdeša-Rogulj, Z. (2013). Neka načela u komunikaciji s bolesnikom. *Služba Božja*, 54, 3-4, str. 319-333 (str. 327).

<sup>73</sup> Garmaz, J. i Mrdeša-Rogulj, Z. (2013). Neka načela u komunikaciji s bolesnikom. *Služba Božja*, 54, 3-4, str. 319-333 (str. 327).

<sup>74</sup> Usp. Garmaz, J. i Mrdeša-Rogulj, Z. (2013). Neka načela u komunikaciji s bolesnikom. *Služba Božja*, 54, 3-4, str. 319-333 (str. 327-328).

#### 4.6. Verbalna i neverbalna komunikacija zaposlenika sa strankom iz kategorije hrvatskih branitelja

Prema Kumbier ima situacija kada ćemo razgovarati s osobom koja nam neće dati priliku za učinkovitu dvosmjernu komunikaciju. To se najčešće dešava kada je sugovornik uzrujan ili uvrijeđen, a takve situacije su česte i s osobama iz braniteljske populacije. Rezultat toga je da smo u kraćem vremenu zasuti informacijama sugovornika i u jednom trenutku ćemo to morati dati jasno do znanja na način: „Oprostite ali to mi je trenutno previše podataka odjednom. Radije bih uzela kasnije više vremena za ostalo, a u ovom trenutku bih vam rekla što sam do sada shvatila. Da li vam je to prihvatljivo?“ Upravo ovo zadnje znači da nam je do sugovornika stalo, da ga shvaćamo ozbiljno te da nam je važno da problem riješimo<sup>75</sup>.

Za rješavanje bilo kojeg zahtjeva potrebno je kroz verbalnu i neverbalnu komunikaciju pokazati zainteresiranost za iskazani problem. Komunikacija prije svega zahtjeva iskrenost, svjesnost i potpunu prisutnost. Kada se radi o osobi koja je u nestabilnom psihičkom stanju, razgovaramo na način da joj damo prostora da sama izrazi svoje viđenje problema i načina na koji bi željela da se situacija razriješi. Potrebna komunikacijska interakcija postići će se aktivnim slušanjem uz pozornost i usredotočenost na problem.

Naime, aktivno slušanje u tišini osobito je važno jer djeluje smirujuće na osobu koja ima problem, zato treba s pažnjom saslušati, a zatim dati prijedlog rješenja ili dati vremena da sama predloži rješenje problema. Vodopija smatra da aktivno slušanje u tišini smiruje sugovornika i dovodi do bržeg rješenja problema<sup>76</sup>.

Zaposlenik koristi neverbalnu komunikaciju u dva smjera. S obzirom na to da kontrolirana neverbalna komunikacija može dopuniti osjećaj sigurnosti i opuštenosti, kada slušamo sugovornika važno je da smo fokusirani isključivo na razgovor. Osobama s psihičkim problemima osobito je važan ton glasa kojim mu se obraćamo i poštovanje s kojim se obraćamo s obzirom na to da je kod njih često prisutan opravdan ili neopravdan osjećaj odbačenosti od društva i želja da društvo uvaži njegov doprinos u ratu.

U situacijama kada je osoba osobito uzrujana, zaposlenik snižava ton glasa, ne upada u riječ i ne poziva se na „pozitivne zakonske propise“. U tim situacijama prestaje rješavanje

---

<sup>75</sup> Usp. Kumbier, D. K. (2006). *Ona kaže, on kaže, Komunikacijska psihologija u vezama, obitelji i na poslu*. Zagreb: Erudita, str. 273-318.

<sup>76</sup> Vodopija, Š. (2007). *Usvojite i pospješite umijeće slušanja, vodič i priručnik za uspješnu komunikaciju*. Zadar: Edicija Erudita, str. 24.

standardnim ispitivanjem, a zaposlenik će se koristiti pauzama šutnje kako bi dao prostora sugovorniku. Zaposlenik ne umanjuje problem stranke, pokušava sagledati problem kroz prizmu stranke i pomoći mu da sam dođe do rješenja ako je to moguće.

Neverbalni znaci kojima se koristimo smatraju se regulatorima komunikacije jer služe kao mehanizam koji aktivira cijeli komunikacijski sustav<sup>77</sup>.

Potrebno je izbjegavati učestalo pomicanje tijela jer upućuje na to da nam je ono što sugovornik govori dosadno. Također, loš dojam daje pogrbljeno držanje, obavljanje istovremeno drugih aktivnosti dok nam netko nešto govori, držanje prekriženih ruku na prsima te mrštenje i mrgođenje. Sve navedeno može davati dojam negativne povratne informacije od strane zaposlenika.

Zaposleniku praćenje neverbalne komunikacije sugovornika može poslužiti i kao upozorenje na predstojeće postupke. „Iščitavanjem položaja tijela, stisnutih šaka te tona glasa možemo pretpostaviti da bi osoba mogla nastupiti agresivno te se na taj način pripremiti za intervenciju i spriječiti moguću eskalaciju i smiriti situaciju“<sup>78</sup>.

#### **4.7. Aspekt poticanja povratne reakcije u komunikaciji**

Povratne informacije stvara osoba koja je primila poruku. One mogu biti u obliku osmijeha, mimike lica, ali i šutnje. Prema Matkoviću i sur., povratna informacija će nam pomoći da ispravimo „šumove u komunikaciji“, koji se mogu javiti u obliku „ravnodušnosti, pogrešno protumačene poruke, vlastite nesigurnosti, podcjenjivanja važnosti informacija, pogrešnog tumačenja, nejasnog i zbunjujućeg razgovaranja, nedostatka kontakta i vremenskog ograničenja“<sup>79</sup>.

Kod stranaka iz kategorije hrvatskih branitelja ili HRVI mogu se javiti poteškoće u izražavanju, skrivene izjave, pogrešno očekivanje ishoda, sram i latentna agresija.

Najčešćim uzrocima šumova u komunikaciji koje odašilje stranka smatra se poremećaj pažnje, pogrešno tumačenje, duhovna pasivnost, oštećenje sluha, emocije poput ljutnje i straha te nepovjerenje. Odgovor zaposlenika na takve šumove može se pojaviti u vidu

---

<sup>77</sup> Usp. Knapp, L. M. i Hall, A. J. (2010). *Neverbalna komunikacija u ljudskoj interakciji*. Jastrebarsko: Naklada Slap, str. 249.

<sup>78</sup> Sindik, J. i Vučković Matić, M. (2016). *Komuniciranje u zdravstvu* (zbirka nastavnih tekstova). Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku, str. 6.

<sup>79</sup> Starc, J. (2016). Učinkovita komunikacija i rješavanje sukoba između medicinske sestre i pacijenta. *JAHS*, 2 (2), str. 133-146 (str. 136).

ravnodušnosti, „nedostatka“ vremena, neprikladnog odnosa prema stranci, stereotipnih odgovora, neiskrenosti, neprikladnog odazivanja te „pokazivanja hrabrosti“ izvođenjem neprimjerenih gesta i mimike.

Jasna povratna informacija će, međutim, omogućiti lakše donošenje kvalitativne prosudbe u komunikacijskom procesu još dok se on razvija. Na temelju prosudbe formiramo našu slijedeću reakciju koja nam pomaže da oblikujemo slijedeću poruku. Povratnim informacijama komunikator prati komunikacijski proces i nad njime ima pozitivan nadzor<sup>80</sup>.

Ako uzmemo u obzir koliko je povratna komunikacija važna, svakako ćemo poticati stranku na pružanje povratne informacije. Povratna informacija daje nam slobodu i širinu izbora te daje mogućnost kontrole vlastitog ponašanja, ali i predviđanja razvoja komunikacije, odnosno pokazuje smjer u kojem se komunikacija razvija.

Prema Neubregu, Leskovicu i Rešetiću u tome će nam pomoći korištenje jednostavnih i razumljivih izraza, prilagođenih dobi, obrazovanju i zanimanju sugovornika te izbjegavanje previše ozbiljnosti i formalnosti. Preporučuje se izbjegavati dijalekt i koristiti književni standardni jezik. Ključne i važne upute dobro je izreći na početku i ponoviti na kraju razgovora. Potičući povratnu informaciju i reakciju provjeriti ćemo je li stranka shvatila upute i razumije li ih<sup>81</sup>.

Kako bi stranku potakli na povratnu informaciju potrebno je stvarati ozračje u kojem je moguće dobiti povratnu informaciju. Povratne reakcije mogu se stvarati uz pomoć pitanja: „Jeste li shvatili?“ „Možemo li dalje?“ „Zašto tako mislite?“ „Na temelju čega to zaključujete?“ i slično.

U nekim situacijama se međutim, više cijeni odmjerena šutnja od negativnog odgovora koji bi mogao nekoga povrijediti. U situacijama odmjerene šutnje dajemo ozračje u kojem se ne forsira nužno reakcija. Tišina i davanje dovoljno vremena za donošenje odluka više je na cijeni od dinamičnih rasprava.

Izbjegavanje povratnih informacija koje u sebi sadrže ocjenjivanje ponašanja ili izrečenog, stvara pozitivnu klimu. „Kad pružimo povratnu informaciju koja ne sadrži ocjenu, suzdržavamo se od otkrivanja vlastitoga mišljenja ili prosudbe“<sup>82</sup>.

---

<sup>80</sup> Usp. Samovar, L. A., Porter, R. E. i McDaniel, E. R. (2013). *Komunikacija između kultura*. Jasrebasko: Naklada Slap, str. 355.

<sup>81</sup> Usp. Starc, J. (2016). Učinkovita komunikacija i rješavanje sukoba između medicinske sestre i pacijenta. *JAHS*, 2 (2), str. 133-146 (str. 142).

<sup>82</sup> Samovar, L. A., Porter, R. E. i McDaniel, E. R. (2013). *Komunikacija između kultura*. Jasrebasko: Naklada Slap, str. 356.

## 5. KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE I PREPREKE USPJEŠNOJ KOMUNIKACIJI S OSJETLJIVIM KATEGORIJAMA STRANAKA

Prema Arnoldu, Undermanu i Boggsu komunikaciju je moguće završiti na obostrano zadovoljstvo sudionika ukoliko su obje strane zadovoljne s postignutim komunikacijskim ciljevima, no ukoliko jedna strana nije ostvarila očekivane ciljeve takva komunikacija može se doživjeti kao izvor stresa<sup>83</sup>.

Prema Breakwellu prepreke uspješnoj komunikaciji mogu biti socijalne i kulturološke razlike, ograničeno razumijevanje i pamćenje, nedovoljno pridavanje važnosti razgovoru od strane sugovornika, kao i kontradiktorni savjeti i preporuke koje netko daje, bilo da se radi o zaposlenicima koji rade konkretnoj upravnoj stvari ili zaposlenicima iz drugih institucija<sup>84</sup>.

Shodno navedenom može se dogoditi da hrvatski branitelj ili HRVI dobije nepotpune ili drugačije informacije od raznih institucija na temelju kojih oblikuje svoja negativna očekivanja.

### 5.1. Socijalne i kulturološke razlike

Socijalne i kulturološke razlike mogu predstavljati komunikacijske prepreke ako zaposlenik ima nerazjašnjene ili negativne stavove o sugovornikovom socijalnom statusu, religijskim uvjerenjima, političkim stavovima i općenito o sustavima vrijednosti.

Prema Žižak, Vizek Vidović i Ajduković rješenje takvih vrsta nedoumica i neizvjesnosti oslanja se na pojačano postavljanje pitanja, otkrivanje i prikupljanje informacija u nepoznatom kontekstu. Dakle, cilj je upoznati situaciju, sugovornika i otkriti način ponašanja<sup>85</sup>. Prihvatanje kulturnih razlika čini osobu pristupačnom i tolerantnom, spremnom za produktivnu suradnju i suočavanje sa životnim izazovima i zadaćama<sup>86</sup>.

Također poštivanje etičkih principa, odnosno poštivanje osobnosti, a osobito sposobnost da se stranci ne pristupa unificirano imajući u vidu različitosti karaktera, osobnosti, godina

---

<sup>83</sup> Usp. Sindik, J. i Vučković Matić, M. (2016). *Komuniciranje u zdravstvu* (zbirka nastavnih tekstova). Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku, str. 8.

<sup>84</sup> Usp. Sindik, J. i Vučković Matić, M. (2016). *Komuniciranje u zdravstvu* (zbirka nastavnih tekstova). Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku, str. 8.

<sup>85</sup> Žižak, A., Vizek Vidović, V. i Ajduković, M. (2012). *Interpersonalna komunikacija u profesionalnom kontekstu*. Zagreb: Edukacijsko - rehabilitacijski fakultet, str. 122.

<sup>86</sup> Usp. Waltz, N. K. (1998). *Čovjek, država i rat*. Zagreb, Barbat: Institut za međunarodne odnose, str. 43.

života, stupnja i vrste invaliditeta i kulture iz koje dolazi, može znatno olakšati komunikaciju<sup>87</sup>.

## 5.2. Ograničene mogućnosti komunikacije

Otežana ili ograničena komunikacija prisutna je u radu sa slijedećim skupinama iz populacije hrvatskih branitelja i HRVI, a što može biti povezano sa sudjelovanjem u Domovinskom ratu: s osobama u stresu, osobama s kognitivnim poteškoćama, osobama sa smetnjama doživljavanja i ponašanja, kao što su agresija, tjeskoba, depresija, posttraumatski stresni poremećaj (PTSP) te s osobama drugih tjelesnih oštećenja kao što je oštećenje vida ili sluha<sup>88</sup>.

Komunikacija također može biti ograničena u situacijama kada stranka trpi kroničnu bol, kada je emocionalno napeta ili je zaokupljena lošom socijalnom i materijalnom situacijom.

Kada se radi o stranci slabijeg vida i sluha, ograničene mogućnosti komunikacije premostiti će se intenzivnijom neverbalnom komunikacijom koja uključuje mimiku lica, pokrete glave i ruku. Zaposlenik se može koristiti i pisanim porukama te slikama, uz stanke šutnje u svrhu dobivanja povratne informacije o tome koliko nas je stranka čula i razumjela.

Osobi koja ima problema u pismenom i usmenom izražavanju, kraće komuniciranje sa stankama šutnje omogućuje sigurniji ritam komunikacije. Za takvu je komunikaciju potrebno predvidjeti više potrebnog vremena radi sporije kognitivne obrade podataka. Naime, osobe s takvim vrstama tjelesnih oštećenja komuniciraju sporije, a u stankama šutnje kod njih dolazi do kognitivne obrade podataka.

Davanje dovoljnog vremena šutnje u komunikativnom smislu, izraz je strpljenja i poštovanja prema osobama s takvim poteškoćama. Dakle i stanke šutnje su u ovakvim slučajevima komunikacija<sup>89</sup>.

---

<sup>87</sup> Usp. Starc, J. (2016). Učinkovita komunikacija i rješavanje sukoba između medicinske sestre i pacijenta. *JAHS*, 2 (2), str. 133-146 (str. 134).

<sup>88</sup> Usp. Sindik, J. i Vučković Matić, M. (2016). *Komuniciranje u zdravstvu* (zbirka nastavnih tekstova). Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku, str. 8-11.

<sup>89</sup> Usp. Poredoš Lavor, D. (2009). Značenje komunikacije u svakodnevnom životu. <https://www.savez-slijepih.hr/hr/clanak/5-dasa-poredos-lavor-znacenje-komunikacije-svakodnevnom-zivotu-1309/>, pristup ostvaren 28.10.2018.

### 5.3. Negativni stavovi

Negativni stavovi stranke mogu biti posljedično vezani za prethodna negativna iskustva. Naime, hrvatski branitelji i HRVI često dolaze u Odjel sa negativnim očekivanjima i stavom „opet ćete me odbiti kao i prije par godina“ i slično. Negativni stavovi mogu biti posljedica nezainteresiranosti te ustaljenih navika bilo da se radi o zaposleniku, hrvatskom branitelju ili HRVI.

Stranka dolazi s negativnim stavovima koji mogu biti posljedica kontradiktornih savjeta od strane jednog ili više zaposlenika i/ili razlika u načinu i pristupu rješavanja statusnih pitanja ukoliko je po upravnoj stvari rješavalo više zaposlenika.

Također na negativno oblikovanje stavova stranke djeluju negativni utisci koji nastaju nakon razgovora s drugim korisnicima koji nisu bili zadovoljni uslugom.

Povoljan ishod poslovanja također onemogućuju stavovi stranke da poradi financijske ili socijalne situacije neće moći riješiti upravnu stvar u svoju korist.

Prepreku može također predstavljati situacija kada stranka odbija prihvatiti informacije i upute koje mu pruža zaposlenik zbog uvjerenja da sve zna o sadržaju upravne stvari<sup>90</sup>.

### 5.4. Predrasude i stereotipi

Stereotipi su posljedično vezani uz osjećaje nesigurnosti, osobito kada se radi o populaciji ili osobi koja dolazi iz drugačijeg kulturnog okruženja.

Primjer stereotipa može se prepoznati u društvenoj percepciji braniteljske populacije. Žunec navodi da društvo branitelje doživljava kao osobe sklone nasilnom rješavanju problema, ali i privilegirane u odnosu na civile<sup>91</sup>. Također, poslodavci izbjegavaju zaposliti osobe sa statusom branitelja smatrajući da se oni neće moći uklopiti u poslovne procese.

Prema Samovaru, do stvaranja takvih stereotipa dolazi kada društvo nije u stanju prepoznati pojedinca, grupu ili situaciju i u njima vidi samo različitosti. To je utoliko teže ako se uzme u obzir potrebu ljudi da sve što vide procesuiraju i stave u vlastite kategorije<sup>92</sup>.

---

<sup>90</sup> Usp. Sindik, J. i Vučković Matić, M. (2016). *Komuniciranje u zdravstvu* (zbirka nastavnih tekstova). Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku, str. 8-11.

<sup>91</sup> Žunec, O. (2006). Apsolutna žrtva i relativna kompenzacija: proturječja društvenog položaja veterana i državne skrbi za ratne veterane i invalide. *Polemos*, 9, str. 11-41 (str. 20).

<sup>92</sup> Samovar, L. A., Porter, R. E. i McDaniel, E. R. (2013). *Komunikacija između kultura*. Jastrebarsko: Naklada Slap, str. 328-332.

Kategorizacija doista pomaže da se shvati slika okruženja, no često se radi o negativnim stereotipima koji su opasniji ako ih prihvati veća društvena zajednica ili grupa. Takva percepcija negativnog predznaka ugrožava komunikaciju i sužava mogućnost prihvatanja različitosti<sup>93</sup>.

U komunikaciji zaposlenika s hrvatskim braniteljem ili ratnim vojnim invalidom iz Domovinskog rata također se može dogoditi svrstavanje u stereotipe.

Praprotnik smatra da se to događa nehotimično jer se zaposlenik nesvjesno prilagođava slici koju je stvorio prema stranci. Predrasuda koja prati branitelje da su osjetljiva društvena skupina, može primjerice stvoriti kod zaposlenika potrebu da koristi nepotreban pokroviteljski način govora, ton glasa ili pretjerano komunikacijsko prilagođavanje<sup>94</sup>.

### **5.5. Prepreke u komunikaciji do kojih dolazi radi ograničenog razumijevanja i pamćenja**

Prema Mojsoviću loše poznavanje jezika, dijalekt ili nepismenost te nepoznavanje stručnih izraza i slabo pamćenje predstavljaju prepreke u komunikaciji, a neke od njih se mogu povezati i s braniteljskom populacijom<sup>95</sup>.

U navedenim situacijama zaposlenik je dužan predložiti obitelji stranke da odredi opunomoćenika stranci koja nije pravno sposobna zastupati svoje interese. Prema Zakonu o općem upravnom postupku (173/14) zaposlenik može i sam odrediti privremenog opunomoćenika, ukoliko ocijeni da je takvo postupanje nužno i hitno radi vođenja upravne stvari.

### **5.6. Prepreke u komunikaciji do kojih dolazi od strane zaposlenika**

Prema Mojsoviću razlozi koji mogu predstavljati prepreke u komunikaciji od strane zaposlenika su:

---

<sup>93</sup> Samovar, L. A., Porter, R. E. i McDaniel, E. R. (2013). *Komunikacija između kultura*. Jastrebarsko: Naklada Slap, str. 328-332.

<sup>94</sup> Praprotnik, T. (2014). Identiteta v medgeneracijskem komuniciranju. *Monitor ISH*, XVI/2, str. 69-100 (str. 86-92).

<sup>95</sup> Usp. Sindik, J. i Vučković Matić, M. (2016). *Komuniciranje u zdravstvu* (zbirka nastavnih tekstova). Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku, str. 9.

- nepovjerenje u vlastite sposobnosti i znanja te osjećaj nestručnosti za pojedine radnje u postupku,
- zanemarivanje važnosti razgovora, duljine trajanja razgovora (za neke stranke će biti potrebno za razgovor izdvojiti više vremena),
- preopterećenost zaposlenika velikim brojem stranaka, upravnih predmeta i svakodnevnom rutinom,
- negativni stavovi rukovodećih zaposlenika da je duži razgovor sa strankom gubljenje vremena,
- nevoljkost zaposlenika da podijeli one informacije o upravnoj stvari za koje smatra da ih stranka ne treba nužno znati<sup>96</sup>.

Iako Mojsović navodi slučajeve vezane uz zdravstvene djelatnike, neke od prepreka su također vezane uz rad s populacijom iz kategorije hrvatskih branitelja i HRVI, s obzirom na to da se radi o vulnerabilnim skupinama.

Zaposlenik će stoga morati u komunikaciji čvrsto odrediti svoje granice u kojima može intervenirati - sve više od toga može ga „razboljevati“<sup>97</sup>.

Važno je također pravilno tumačenje meta-poruka koje govore o relacijskim odnosima u komunikaciji, a nastaje zbog načina kako je nešto izgovoreno odnosno izrečeno, o tonu glasa i gestama. Meta-komunikacija daje implicitno do znanja sugovorniku kako da osim „doslovnog značenja treba razumjeti izrečeno“<sup>98</sup>.

## 5.7. Teorija komunikacijskog prilagođavanja

Teorija komunikacijskog prilagođavanja proučava načine na koje se komunikator prilagođava sugovorniku, odnosno govornom stilu osobe. Način na koji doživljavamo sugovornika određuje i način obraćanja i govora. U poslovnoj komunikaciji često se pribjegava pretjerivanju u naglašavanju slogova, povišenom tonu, redukciji dužine stavka, mijenjanju modulacije govora te neprikladnoj upotrebi stranih riječi ili nerazumljive stručne terminologije.

---

<sup>96</sup> Usp. Sindik, J. i Vučković Matić, M. (2016). *Komuniciranje u zdravstvu* (zbirka nastavnih tekstova). Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku, str. 9.

<sup>97</sup> Usp. Uvodić-Vranić, Lj. (2011). *Prijatelju kako si? Ljekoviti psihološki razgovori o povjerenju, strpljivosti i suosjećanju*. Zagreb: Profil knjiga, str. 11-19.

<sup>98</sup> Praprotnik, T. (2014). Identiteta v medgeneracijskem komuniciranju. *Monitor ISH*, XVI/2, str. 69-100 (str. 72).

Prema Praprotniku pretjerano prilagođavanje (overaccommodation) često se događa prilikom komunikacije sa strankama starije životne dobi ili bolesnih osoba, kada se upotrebljava previše pokroviteljski govor; ili prilikom komuniciranja s mlađom populacijom (učenici, studenti) što dovodi do diskriminatornog komuniciranja<sup>99</sup>.

Promatranje stila, osobnosti i uočavanja izgrađenog identiteta svake stranke ponaosob pomoći će zaposleniku da se odmakne od izbora komunikacijskog pristupa iz svojeg uobičajenog sustava kategorizacije socijalnog identiteta stranke<sup>100</sup>.

## 5.8. Supervizija i intervizija u radu s osjetljivim kategorijama stranaka

Supervizija i intervizija su važni alati u svim profesijama u kojima su zaposlenici izloženi tzv. poslovnom izgaranju, odnosno svakodnevnoj interakciji sa strankama. Osobito su potrebni zaposlenicima koji rade s osjetljivim skupinama kojima pripadaju hrvatski branitelji i HRVI. Navedeni alati imaju cilj omogućiti zaposleniku potporu i rasterećenje te čuvanje mentalnog zdravlja unatoč stresnim situacijama na radnom mjestu.

U Interuniverzitetskom centru u Dubrovniku, u sklopu Osme međunarodne škole psihotraume, središnja tema pripala je raspravama o posljedicama koje se javljaju u vidu sekundarne traumatizacije zaposlenika koje godinama rade s traumatiziranim osobama.

„Konačno se shvatilo i prihvatilo da netko tko osam sati dnevno radi s traumatiziranim ljudima i sam trpi posljedice. Radi se o sekundarnoj traumatizaciji koja je često rezultat empatije koja je nužna da bi se posao dobro i etično obavljao“<sup>101</sup>.

Intervizija i supervizija alati su koje sve više institucija u svijetu prepoznaje važnima te ih pruža svojim zaposlenicima kako bi im olakšala rad sa traumatiziranim osobama. Hrvatske institucije, prema dosadašnjim dostupnim iskustvima, ne pružaju mogućnost korištenja navedenih instrumenata svim zaposlenicima koji su u svakodnevnom kontaktu s traumatiziranim osobama i kojima je ta pomoć potrebna.

Supervizija može imati nekoliko funkcija. Prema Kusturin, ona može imati administrativno-upravljačku funkciju i u tom slučaju se bavi politikom poslovnog entiteta.

---

<sup>99</sup> Praprotnik, T. (2014). Identiteta v medgeneracijskem komuniciranju. *Monitor ISH*, XVI/2, str. 69-100 (str. 86-92).

<sup>100</sup> Praprotnik, T. (2014). Identiteta v medgeneracijskem komuniciranju. *Monitor ISH*, XVI/2, str. 69-100 (str. 86-92).

<sup>101</sup> Cvitan, G. (2012). *Rat uronjen u traum*. Zagreb: antiBARBARUS, str. 262.

Podržavateljsko - pomažuća funkcija ogleda se u raspravljanju o proživljenim emocijama na poslu, identifikaciji s vlastitim doživljajima poslovne stvarnosti ili sporne poslovne situacije te jačanjem metalne i psihičke stabilnosti zaposlenika.

Poučavateljska funkcija bavi se učenjem metoda, tehnika i strategija kvalitetne interakcije s korisnikom ili strankom, omogućuje povratnu informaciju i sliku o vlastitoj uspješnosti u rješavanju problema. Analiza emocija, etike u poslovanju i proživljenih iskustava dio je ove funkcije.

Cilj navedenih funkcija je osnaživanje zaposlenika, učenje kroz slična proživljena iskustva te lakše sagledavanje problema i očekivanja stranke ili korisnika. Superviziju provode za to osposobljeni stručnjaci koji nisu zaposlenici poslovnog entiteta - predmeta supervizije. Oni mogu u fokus supervizije staviti zaposlenika na način da se ga pita što mu predstavlja problem, kako se suočava s problemom ili da se ga potiče da sam napravi osvrt na negativnosti u komunikaciji i na moguća rješenja. Supervizija može u fokus staviti i korisnika te se tada više bavi time što učiniti da bi korisnik bio zadovoljniji.

Područja rada supervizora obuhvaćaju poteškoće u komunikaciji između zaposlenika i korisnika te služe kao korektiv u slučajevima kada zaposlenik nije upućen u metode i tehnike u komunikaciji (npr. kako smiriti korisnika bez podizanja tona glasa i bez prijetnji uz vještinu vođenja razgovora)<sup>102</sup>.

Prema Kobolt supervizija može obuhvatiti i tim zaposlenika, što omogućuje da svi članovi mogu dobiti uvid u sporne situacije, u pozitivne ili negativne strane komunikacije, kao i u cjelokupnu sliku poslovanja na način kako ga vidi vanjsko okruženje<sup>103</sup>.

Intervizija je oblik supervizije koju provode sami zaposlenici. Sastanci mogu biti dogovoreni periodično, prema potrebama i na inicijativu pojedinih članova tima<sup>104</sup>. Intervizija i supervizija imaju dakle glavni cilj osnažiti zaposlenika u kvalitetnom obavljanju posla, podići njegovu samosvijest te pružiti mentalno i psihičko rasterećenje od poslovnih problema koji se čine nerješivim.

---

<sup>102</sup> Kusturin, S. (2007). Supervizija - oblik podrške profesionalcima. *Metodički ogledi*, Vol. 14 No. 1, str. 37-48 (str. 38-42).

<sup>103</sup> Kobolt, A. i Žižak, A. (2007). Timski rad i supervizija timova. *Ljetopis socijalnog rada*, 14 (2), 367-386 (str. 376).

<sup>104</sup> Usp. Milošević Arndal, V. (2004) *Priročnik za interviziju*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za socijalno delo, str. 2.

Dakle, supervizija je važan instrument koji omogućuje podršku i učenje o načinima i metodama rada u specifičnim profesijama u kojima su službenici ili zaposlenici izloženi stresnim situacijama i/ili radu s ranjivim skupinama građana<sup>105</sup>.

## **6. KOMUNIKACIJA ZAPOSLENIKA SA STRANKAMA IZ KATEGORIJE HRVATSKIH BRANITELJA U POSEBNIM STANJIMA**

Iako je u interesu stranke kao i u interesu zaposlenika kvalitetna komunikacija koja se odvija na obostrano zadovoljstvo, može doći do situacija kada je za dobar poslovni ishod ključan stav zaposlenika te njegovo pravovremeno prepoznavanje signala i primjena komunikacijskih alata i vještina. Postoje naime verbalni i neverbalni znaci koje bi zaposlenik trebao moći uočiti i pratiti, a koji mu mogu pomoći da na vrijeme zauzme pravilan stav i strategiju ponašanja u komunikaciji.

### **6.1. Stanje stresa**

Prema Despot Lučaninu i sur., uz stresno stanje osobe često je vezan bijes i agresija, osjećaj da joj nitko ne želi pomoći. U takvim situacijama zaposlenik treba obratiti pažnju na neverbalne znakove koji govore da se u konkretnom slučaju radi upravo o takvom stanju te mu sukladno tome zaposlenik treba prilagoditi i komunikaciju. Znakovi po kojima se može prepoznati da je stranka u stanju stresa su slijedeći:

- osoba počinje govoriti glasnije i brže ili tiše,
- izraz lica se mijenja, javlja se crvenilo, osoba odvraća pogled
- ponašanje je nestrpljivo ili nepopustljivo
- tjelesni znakovi (osoba se zatvara ili čini nagle pokrete usmjerene prema van)<sup>106</sup>.

U takvim slučajevima potrebno je pažljivo slušati, ne konfrontirati mišljenje i stavove i ne davati bilo kakvu ocjenu situacije. Potrebno je pokazati strpljenje i razumijevanje, pomoći na prihvatljiv način, ponuditi optimistična rješenja i pokušati pobuditi samopouzdanje i ako je to moguće, uputiti obitelj da hrvatskog branitelja ili HRVI potakne i podrži u traženju pomoći

---

<sup>105</sup> Usp. Pravni fakultet u Zagrebu (2018). *Počela 4. hrvatska konferencija o superviziji*. <https://www.index.hr/vijesti/clanak/pocela-4-hrvatska-konferencija-o-superviziji/1032421.aspx>, pristup ostvaren 25.10.2018.

<sup>106</sup> Usp. Sindik, J. i Vučković Matić, M. (2016). *Komuniciranje u zdravstvu* (zbirka nastavnih tekstova). Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku, str. 8-11.

od stručne osobe. Potrebno je dozvoliti osobi da govori koliko smatra da joj je potrebno da izloži problem, ne požurivati<sup>107</sup>.

## 6.2. Krizne situacije

Prema Despot Lučaninu i sur., za pomaganje osobama u krizi, a radi se o iznenadnom nepredvidivom i neplaniranom slijedu događaja koji traže trenutnu reakciju, potrebno je zadovoljiti niz uvjeta: uključiti samu stranku, razgovor obaviti u mirnoj prostoriji, gdje odgovori i objašnjenja trebaju biti kratki, sažeti i jasni. Stranci treba dopustiti da izrazi svoje dvojbe i osjećaje, potrebno je obratiti pozornost na činjenice i na emocije osobe. Nužno je da je zaposlenik miran i sabran tijekom cijele situacije, treba pokušati naći izvor snage da sebi i/ili stranci omogući izlazak iz krize. Tijek komunikacije potrebno je postepeno usmjeriti na problem, a informacije koje dajemo moraju biti istinite te pomoći u razrješenju i sagledavanju situacije.

Ponašanje u krizi ovisi o socijalnim normama, osobnom iskustvu i osobinama ličnosti, a kod osoba u krizi uočava se kognitivna rigidnost. Oblici ponašanja mogu biti različiti: od dezorijentiranosti, histerije, do visoko kontroliranog ponašanja<sup>108</sup>.

## 6.3. Agresija i ljutnja

Agresija je posljedica nemogućnosti suočavanja s frustracijom i znak da je osoba izgubila kontrolu nad situacijom. Agresija nastaje kao posljedica nemoći, straha i osjećaja ugroženosti.

U slučaju agresivnog ponašanja, važno je znati prekinuti agresiju, odnosno agresivne ispade i ne reagirati na agresiju agresijom. Cilj je smiriti stranku na način da se ona potakne na razgovor. Da bi se agresivnu stranku uspjelo potaknuti na razgovor važno je znati:

- procijeniti stupanj uzrujanosti osobe
- pokazati volju za razgovorom i slušanjem
- držati se na sigurnoj udaljenosti
- ne pokušati prekinuti ispad, upozoriti stranku da ne psuje, ne prijetiti joj

---

<sup>107</sup> Usp. Sindik, J. i Vučković Matić, M. (2016). *Komuniciranje u zdravstvu* (zbirka nastavnih tekstova). Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku, str. 8-11.

<sup>108</sup> Usp. Sindik, J. i Vučković Matić, M. (2016). *Komuniciranje u zdravstvu* (zbirka nastavnih tekstova). Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku, str. 8-11.

- postavljati otvorena pitanja kako bi potaknuli razgovor
- dati stranci mogućnost izbora
- ne obećavati rješenja koja nije moguće ostvariti
- ne dodirivati osobu
- ne primati osobno uvrede koje stranka upućuje
- biti neprekidno na oprezu sve dok se agresivni napad ne završi<sup>109</sup>.

Sukobi u razgovoru mogu se prije svega izbjeći fokusiranjem na ostvarivanje željenog komunikacijskog cilja i ishod razgovora, čak i kad se radi o provociranom verbalnom sukobu. Takva kontrola i ustrajnost u izboru neagresivnog pristupa postiže se direktnim, jasnim i iskrenim razgovorom, držanjem neutralnog tona te, ako je potrebno da nas stranka dobro čuje, snižavanjem glasa. Vikanje s druge strane daje utisak da smo izgubili kontrolu u razgovoru.

Iskrena i jasna poruka ako je izgovorena s poštovanjem i razumijevanjem prihvatljiva je čak i kada se radi o negativnom ishodu (odbacivanje ili odbijanje zahtjeva ili podneska stranke).

Naprotiv, odgađanje priopćavanja za stranku nepovoljnih vijesti može djelovati dodatno frustrirajuće. Izrazi koje upotrebljavamo trebaju biti razumljivi dok negativne riječi, optužbe, uvrede i tzv. „ad hominem“ retorika neće pomoći u razrješenju sukoba, a zaposlenik će zvučati „nadmoćno i bahato“<sup>110</sup>.

Posljedice sukoba mogu se podijeliti na dvije kategorije: na posljedice koje dovode do kvalitetnijeg komunikacijskog procesa i povjerenja te na posljedice neriješenog konflikta koje su negativne jer ne pridonose povjerenju i napretku odnosa, a reflektiraju se na obje strane, zaposlenika i stranku<sup>111</sup>.

---

<sup>109</sup> Sindik, J. i Vučković Matić, M. (2016). *Komuniciranje u zdravstvu* (zbirka nastavnih tekstova). Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku, str. 11.

<sup>110</sup> Petar, S. i Španjol Marković, M. (2013). *Emocionalno poslovanje, dobrom komunikacijom do poslovnog uspjeha*. Zagreb: Školska knjiga, str. 34.

<sup>111</sup> Usp. Starc, J. (2016). Učinkovita komunikacija i rješavanje sukoba između medicinske sestre i pacijenta. *JAHS*, 2 (2), str. 133-146 (str. 136).

#### **6.4. Komunikacija zaposlenika sa strankom koja boluje od neke vrste psihičkog oboljenja kao posljedice sudjelovanja u Domovinskom ratu**

U komunikaciji sa strankama hrvatskim braniteljima koji se uglavnom liječe i psihijatrijski potrebno je razviti odnos povjerenja i prihvatanja. Osobe s takvim poteškoćama i inače se teže „otvaraju“ i teže ostvaruju socijalne kontakte. Štoviše, zdravstvene poteškoće stranaka liječenih psihijatrijski, mogu potencirati pogrešna očekivanja, osjećaj straha i nepovjerenja te nemogućnost izražavanja i razumijevanja informacija<sup>112</sup>.

Hrvatski branitelj i HRVI očekuje da barem u institucijama koje rješavaju njegova statusna pitanja i beneficije koje proizlaze iz pozitivnih zakonskih propisa, dobije uslugu u kojoj ga se prima i tretira s poštovanjem i povjerenjem. Očekuje da se razumiju njegovi problemi i potrebe. Osoba koja se liječi psihijatrijski ima suženi prostor osobne prilagodbe, pa to (prilagodbu) očekuje od svojeg sugovornika. Zaposlenik angažira svoje osobne resurse, znanja i vještine na slijedeći način:

- daje stranci priliku da govori i ne prekida ju,
- koristi šutnju koja može potrajati mnogo duže nego u komunikaciji sa zdravom osobom,
- provjerava i više puta ako je to potrebno, je li stranka shvatila upute,
- stvara ugodno ozračje,
- daje punu pozornost sugovorniku,
- upotrebljava jasan, precizan i smiren govor,
- odgovara bez osuđivanja, ocjenjivanja, moraliziranja, držanja „lekcija“ i prijetnji,
- ne uzima problem koju stranka iznosi „zdravo za gotovo“,
- omogućuje stranci ako to želi, da komunicira sa zaposlenikom koji već poznaje njezinu socijalnu i drugu situaciju,
- samopouzdanjem kontrolira situaciju i daje stranci osjećaj poštovanja i sigurnosti<sup>113</sup>,
- primjenjuje dosljednost, fleksibilnost te prikladnost u odnosima<sup>114</sup>.

Komunikacija s hrvatskim braniteljem i HRVI može se opisati i kao komunikacija aktivnog slušanja. Prije svega radi se o komunikaciji koja ne uključuje prekidanje.

---

<sup>112</sup> Usp. Starc, J. (2016). Učinkovita komunikacija i rješavanje sukoba između medicinske sestre i pacijenta. *JAHS*, 2 (2), str. 133-146 (str. 136).

<sup>113</sup> Usp. Sindik, J. i Vučković Matić, M. (2016). *Komuniciranje u zdravstvu* (zbirka nastavnih tekstova). Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku, str. 22.

<sup>114</sup> Usp. Starc, J. (2016). Učinkovita komunikacija i rješavanje sukoba između medicinske sestre i pacijenta. *JAHS*, 2 (2), str. 133-146 (str. 135).

Sugovorniku se dozvoljava da izgovori sve što smatra važnim za rješavanje njegove upravne stvari i za to mu se daje i potrebno vrijeme. Zaposlenik će provjeravati izrečeno tijekom razgovora parafraziranjem ako ocijeni da je to potrebno, primjerice s: „ako sam vas dobro razumio...“, „mislite li na ovaj ili na onaj način?“, „znači li to da...“, „vjerujem da ste pritom mislili na...“, „razumijem što ste željeli reći...“

Neverbalnim znacima potvrđujemo usredotočenost na razgovor odnosno pokazujemo da aktivno slušamo sugovornika: „kimanjem glave, gledanjem sugovornika te nagninjanjem tijela prema sugovorniku. Izbjegavamo prekrizene ruke na prsima, ruke na bokovima te zabavljanje nečim drugim dok osoba govori“ (pisanje po kompjutoru, čitanje poruka na mobitelu, telefoniranje, lupanje prstima i slično)<sup>115</sup>.

Kao najvažniji instrument koji se koristi u situacijama kad se već dogodi verbalni konflikt, smatra se postavljanje pitanja. Postavljanjem pitanja dajemo do znanja sugovorniku da smo spremni razjasniti spornu situaciju, da smo otvoreni za prijedloge i kvalitetna rješenja, ali i za kritiku.

U verbalnim sukobima pomažu i „ja-poruke“ kojima dajemo do znanja kakvi su naši stavovi oko verbalnih ili neverbalnih reakcija i to na način da se ne dovodi sugovornika u situaciju da se mora braniti. Istovremeno apeliramo na sugovornika na savjesno i odgovorno ponašanje<sup>116</sup>.

## **7. SVAKODNEVNA POSLOVNA KOMUNIKACIJSKA PRAKSA U RADU ZAPOSLENIKA ODJELA ZA HRVATSKE BRANITELJE U UREDU DRŽAVNE UPRAVE U VARAŽDINSKOJ ŽUPANJI**

Komunikacija zaposlenika koji rade u Odjelu za hrvatske branitelje iz Domovinskog rata odvija se neposredno sa strankom, odnosno dolaskom stranke u službenu prostoriju. Strankama je zaposlenik Odjela također dostupan preko fiksnih telefonskih linija i e-maila. Ipak, komunikacija se uglavnom odvija *neposredno sa strankom*, naime hrvatski branitelji i HRVI vole često navratiti u naše prostorije i najviše im odgovara osobni kontakt sa zaposlenikom, a osobito je to slučaj sa strankama koje poznajemo duži niz godina.

---

<sup>115</sup> Petar, S. i Španjol Marković, M. (2013). *Emocionalno poslovanje, dobrom komunikacijom do poslovnog uspjeha*. Zagreb: Školska knjiga, str. 47.

<sup>116</sup> Usp. Petar, S. i Španjol Marković, M. (2013). *Emocionalno poslovanje, dobrom komunikacijom do poslovnog uspjeha*. Zagreb: Školska knjiga, str. 73.

*Službena prostorija* - Prostorija za koju se uobičajio naziv „kancelarija“ namještena je u skladu s potrebama zaposlenika i stranke. Važno je da raspored namještaja bude funkcionalan i ugodan kako za stranku tako i za zaposlenika. Zato se, uz opremanje nužnim namještajem i tehničkim pomagalicama za rad, teži da prostorija ne bude pretrpana stvarima, da bude svjetla, ugodne temperature te da u njoj ima dovoljno mjesta za sjedenje i kretanje. Ipak, radi nedostatka prostora nije uvijek moguće u potpunosti ispuniti kriterij privatnosti stranke u smislu da u prostoriji bude prisutan samo jedan zaposlenik. No, nastoji se da prilikom rješavanja upravne stvari u prostoriji uz zaposlenika bude prisutna samo jedna stranka čiji problem se taj čas razmatra.

*Organizacija rada* - Zaposlenici u Odjelu su: voditelj Odjela, viši savjetnici, viši upravni referenti i stručni referenti na poslovima isplate materijalnih prava. Rad je organiziran tako da je svaki od zaposlenika samostalan u svom djelokrugu poslova, uz međusobne konzultacije prema potrebi - što znači da je zadužen za određeni posao i njegovo obavljanje. Zaposlenik samostalno vodi sve faze upravnog postupka od zaprimanja zahtjeva, utvrđivanja činjeničnog stanja, vođenja upravnog postupka i donošenja izvršnih rješenja.

Od zaposlenika u Odjelu se očekuje *kreativnost* u okviru mogućnosti - u smislu da razmotri problem, da odabere adekvatno rješenje problema i donese odluku temeljem provedenog postupka utvrđivanja činjeničnog stanja. Osobito je to važno u situacijama kada se komunicira s hrvatskim braniteljem ili HRVI-om u posebnim stanjima kada osoba prijeti suicidom ili fizičkim napadom na drugu osobu. U takvim je situacijama važno poduzeti postupanje koje izlazi izvan okvira opisa posla, koje nije standardizirano i koje zaposlenik u tom trenutku nalazi optimalnim.

Najveća pažnja u radu usmjerena je neposrednoj komunikaciji sa strankama iz kategorije hrvatskih branitelja iz Domovinskog rata i HRVI-a. Komunikacijske vještine zaposlenici stječu obrazovanjem, radnim iskustvom i stručnim usavršavanjem.

*Dočekivanje stranke* - Svaku stranku nastoji se u službenoj prostoriji dočekati s osmjehom, vedrim glasom i pozitivnim stavom čime se stvara pozitivno ozračje za daljnji rad. To najčešće djeluje motivacijski tako da stranka ako je i loše volje u većini slučajeva postepeno prelazi u pozitivno komunikacijsko stanje.

Budući da većinu stranaka zaposlenik poznaje duži niz godina često ih dočekuje s: „već se dugo nismo vidjeli?“, „kako ste?“ i „što ima novoga kod vas?“ i slično, a ako zna za neki osobni problem stranke može se i primjereno raspitati o tome je li u međuvremenu taj problem riješen. Stranke osobito cijene kad zaposlenik pamti njihova imena i prezimena, ako zapamti detalje iz proteklih posjeta ili neke druge pojedinosti. Navedeno stranci daje osjećaj

da se o njoj vodi briga. Rukovanje, koje je često prisutno u kontaktu sa strankom, daje osjećaj povjerenja i srdačnosti. Ako stranka pokaže inicijativu za rukovanjem, najbolje je da zaposlenik ustane i prilikom rukovanja gleda stranku u oči uz čvrst i kratak stisak ruke.

*Razgovor* - U razgovoru se daju informacije o pravima iz Zakona, doznaje se koliko informacija stranka ima o predmetu te je li proteklih godina već podnosila zahtjev za ostvarivanjem nekog prava. Zaposlenik doznaje prirodu zahtjeva, odnosno radi li se o povjerljivim osobnim informacijama o bolesti ili proživljenim traumama temeljem kojih se zahtjev podnosi. Tijekom razgovora vodi se računa o *poticanju povratne reakcije* što omogućuje da se dozna kakav dojam je zaposlenik ostavio na stranku te je li uspješno dosegnuta potrebna razina profesionalnog *odnosa i povjerenja* (na te razine utjecaj imaju verbalno i neverbalno ponašanje te prethodna iskustva). Za vrijeme razgovora fokus je usmjeren isključivo na problem. Ako se traže informacije kojima u tom trenutku zaposlenik ne raspolaže, stranci će prema dogovoru, tražena informacija biti dostavljena naknadno - nakon što zaposlenik prouči propis, kontaktira drugu nadležnu ustanovu ili nadležno ministarstvo. Usmene informacije stranci prema potrebi se bilježe i pisano u obliku podsjetnika aktivnosti ili popisa potrebne dokumentacije koju stranka još treba donijeti.

Ako stranka podnese pismeni ili usmeni zahtjev koji nije u djelokrugu rada Odjela za branitelje, zahtjev će se riješiti na način da se stranku točno uputi u kojoj instituciji može riješiti svoj problem. Hrvatski branitelji i HRVI iz Domovinskog rata često nisu u potpunosti upućeni u svoja zakonska prava i dolaze u Odjel s nepotpunim informacijama koje zatim zaposlenik pokušava razjasniti. U komunikaciji s braniteljima tada se ne koriste rečenice tipa: „To nije naš posao, obratite se negdje drugdje“, „Nemam vremena niste vi jedina stranka koju rješavam“ i sl.

U svakom postupku stranci se daje dovoljno vremena za objašnjavanje svog problema ili situacije. Također, potrebno je uzeti dovoljno vremena i za pojašnjavanje zašto je neki zahtjev negativno riješen. Pojašnjavanjem razloga odbijanja zahtjeva preuzima se odgovornost i vodi iskrena komunikacija. Razlozi odbijanja nastoje se objasniti bez stvaranja neprijateljske klime na način da se stranka ne uvrijedi.

*Pisana komunikacija* - Oblici pisane komunikacije zaposlenika Odjela sa strankama su pozivi, rješenja i zaključci.

Pozivi u gornjem lijevom uglu sadržavaju grb, naziv Ureda, klasu i urudžbeni broj te datum izdavanja. Slijedi puna adresa stranke s poštanskim brojem te naznaka da se radi o pozivu. Tekst mora biti jasan i sažet. Sadržava razlog slanja poziva, traženje dokaza koje stranka treba dostaviti, mjesto i rok u kojem se potrebno odazvati. Naveden je broj telefona na

koji stranka može postaviti usmeni upit o pozivu. Slijedi pozdrav, inicijali zaposlenika koji je poziv sastavio i napisao te u donjem desnom uglu naziv radnog mjesta zaposlenika, ime i prezime te vlastoručni potpis s pečatom Ureda.

Rješenjem se potvrđuje postojanje određenih prava ili odbija/odbacuje zahtjev za ostvarivanjem prava ako ne postoje uvjeti za vođenje postupka. Veoma je važno u obrazloženju rješenja navesti koji su dokazi i temeljem kojeg propisa zatraženi. Treba navesti sve pribavljene dokaze, detaljno obrazloženje zašto se zahtjev prihvaća ili odbija/odbacuje, te članke Zakona temeljem kojih je postupljeno. Ukoliko u tijeku postupka zaposlenik utvrdi da postoje zapreke za donošenje pozitivnog rješenja kontaktirati će stranku telefonski ili dopisom i pokušati naći mogućnost da se te zapreke uklone. Negativno rješenje ne donosi se prije nego što zaposlenik stupi u kontakt sa strankom, pojasni joj situaciju i, ako je moguće, pomogne da se zapreka za ostvarivanje prava prevlada. Tek nakon što zaposlenik utvrdi da zapreku nije moguće ukloniti, uz dogovor sa strankom pomoći će sastaviti žalbu. Iako takva komunikacija traži od zaposlenika dodatno vrijeme i angažman, ona njeguje dobar odnos sa strankom i nakon donošenja negativnog rješenja. Zaposlenik time daje do znanja kako je spreman pomoći u pronalaženju mogućeg izlaza iz postojeće situacije.

Zaključci doneseni tijekom postupka omogućavaju zaposleniku da poduzme pojedine radnje koje predstavljaju rješavanje prethodnog pitanja (koraka) u postupku. To može biti određivanje privremenog zastupnika stranci, nalog stranci da priloži određeni dokument važan za okončanje postupka i slično. Zaključcima se dakle rješavaju sporna, ali važna pitanja u postupku koja su uvjet za donošenje rješenja.

*Telefonski razgovor* - Tijekom telefonskog razgovora dobro je nastupiti i govoriti kao kada je stranka i osobno prisutna u službenoj prostoriji - prirodno i vedro. Prilikom telefoniranja treba se u potpunosti posvetiti sugovorniku. Kao i u razgovoru licem u lice, *ljubaznost i strpljivost* ključni su i u telefonskoj komunikaciji. Sve informacije za koje se pretpostavlja kako će biti potrebne, pripremljene su unaprijed na zaposlenikovom radnom stolu. Nakon pozdrava i predstavljanja razgovor se nastoji voditi u pozitivnom ozračju, polagano i sniženog tona glasa. Ako smo taj tren zauzeti i ne možemo koncentrirano razgovarati, zamolimo stranku da nas nazove kasnije ili zatražimo njezin broj telefona te je sami nazovemo kasnije kada poslovni ritam to dopusti. Preuzeta obaveza telefonskog kontaktiranja stranke ne smije se zaboraviti.

Dobro je i telefonsku komunikaciju započeti neformalnim temama. Naglasak je na *aktivnom slušanju* bez iznošenja osobnog prosuđivanja, komentara i stavova sve dok se ne procijeni da je kontakt uspješno uspostavljen ili dok stranka ne pokaže da to doista traži.

Navedeno će omogućiti uspostavljanje pozitivnog komunikacijskog odnosa i povjerenja, osobito kada se s osobom razgovara prvi put.

*Odnos* - Kao bitna komponenta komunikacijskog procesa, odnos se stvara već prilikom ulaska stranke u službenu prostoriju. Zaposlenik putem neverbalnih znakova i tona glasa stranke zaključuje o njenom raspoloženju te prema tome i sam zauzima komunikacijski stav. Iskrena i otvorena konverzacija te fokusiranost na problem omogućuje stvaranje potrebnog komunikacijskog odnosa, na način da konverzacija bude u opuštenom i prijateljskom tonu, a da ostane u okvirima profesionalnog odnosa zaposlenika i stranke. Specifičnost rada sa strankama iz kategorije hrvatskih branitelja je individualni pristup svakoj stranci, što znači da se pažnja pridaje različitosti karaktera, osobnosti, životnoj dobi, vrsti invaliditeta - i tome prilagođava komunikacija. Stranku je uvijek potrebno oslovjavati iz poštovanja (s „vi“), koristiti jednostavne izraze, standardni (književni) jezik te izbjegavati stručnu terminologiju koja je teže razumljiva.

*Savladavanje zdravstvenih prepreka u svakodnevnoj komunikacijskoj praksi* - U radu sa strankom oštećenog sluha, vida ili strankom s psihičkim poteškoćama, pridaje se pozornost međusobnoj udaljenosti. Zaposlenik prilagođava udaljenost tako da stranka može bolje čuti, vidjeti ili razumjeti ono što joj se tumači. Stranka u tim slučajevima ne prilazi zaposleniku, već zaposlenik stranci. Razgovor se vodi sporije, ponavljaju se informacije tako dugo dok nismo sigurni da nas je stranka razumjela. Kada stranka nije u mogućnosti sudjelovati u postupku radi psihičkog ili mentalnog oštećenja, tada se kontaktira ili srodnika stranke, kojeg se postavlja za privremenog zastupnika ili socijalnog radnika, ako je osoba u tretmanu Centra za socijalnu skrb.

U slučajevima kada hrvatski branitelj ili HRVI dođe u kancelariju u nekom od posebnih stanja poput stresa ili agresije - kao posljedice nekog vida psihičkog oboljenja - ukoliko je moguće stranku slušamo bez prekidanja, pokušaja stišavanja, bez upadanja u riječ i pokušaja razuvjeravanja u njenim stavovima. Smirivanje u tim situacijama nije moguće te je važno da se zaposlenik ne približava stranci i da je ne dodiruje. Pitanja koja upućujemo su kratka i sniženog tona glasa. Ponudimo stranci da sjedne i čekamo da se smiri i „izbaci“ ono što je muči. Ako prihvaća, ponudimo joj kavu ili čaj i cijelo vrijeme pazimo na vlastito ponašanje i ponašanje (neverbalni znaci) stranke. Stranku u takvim stanjima prepuštamo zaposleniku koji je duže vrijeme poznaje. Upozorenje o pozivanju policije ili zaštitara je kontraproduktivno jer bi moglo pogoršati ispad.

*Povjerenje* - Ono se stvara kroz duže vrijeme u kojem je stranka zadovoljna prijemom, razgovorom, vođenjem upravnog predmeta i u konačnici pozitivnim rješavanjem uprave

stvari. Povjerenje se također gradi kroz pozitivan stav zaposlenika, poštivanje dogovora, primjerene uslužnosti u radnjama u postupku i vođenjem neformalne komunikacije koja stvara osjećaj prihvaćanja. Ponekad i zaposlenik ima svoje „loše dane“, ali se trudi da stranka ne bude „žrtva“ takvih dana i da to ne osjeti. Ukoliko je zaposlenik u takvoj situaciji da poradi vlastitih zdravstvenih ili obiteljskih problema nije u mogućnosti kvalitetno komunicirati (empatija, ljubaznost, strpljenje i aktivno slušanje), sastanak treba odgoditi ili stranku uputiti drugom zaposleniku ili voditelju Odjela.

Na kraju ovog poglavlja može se ustvrditi kako je Odjel - u okviru svog djelokruga - tijekom godina rada nastojao izaći u susret potrebama braniteljske populacije. Uspješno se rješavaju statusna pitanja velikog dijela hrvatskih branitelja i HRVI-a Varaždinske županije, a veliki broj njih dolazi povremeno u naše prostorije radi neformalne komunikacije sa zaposlenicima - „samo da nas pozdravi“ ili da nam poželi sretne blagdane.

## **8. ISTRAŽIVANJE**

### **8.1. Svrha istraživanja**

Svrha je ovog istraživačkog rada utvrditi razinu zadovoljstva hrvatskih branitelja i HRVI-a iz Domovinskog rata komunikacijom ostvarenom u Uredu državne uprave u Varaždinskoj županiji prilikom realiziranja njihovih zakonskih prava.

### **8.2. Predmet istraživanja**

Predmet ovog istraživanja komunikacijski su alati i vještine. Prepoznavanje i utvrđivanje onih alata i vještina koje su neophodne za uspješnu međusobnu komunikaciju zaposlenika Ureda državne uprave s hrvatskim braniteljima i HRVI iz Domovinskog rata u procesu ostvarivanja braniteljskih prava prema pozitivnim zakonskim propisima RH - važno je kako bi se u najvećoj mogućoj mjeri izbjegle stresne situacije uslijed nejasnoća u komunikaciji.

### **8.3. Cilj istraživanja**

Glavni je cilj ovog istraživanja ispitati stavove hrvatskih branitelja i HRVI-a iz Domovinskog rata o komunikaciji sa zaposlenicima Ureda državne uprave prilikom ostvarivanja braniteljskih prava. Također, cilj je i dobivanje te analiza prijedloga i rješenja koje branitelji vide kao važne za poboljšanje istraživane komunikacije.

### **8.4. Istraživačka pitanja**

Istraživačka pitanja obuhvaćaju aspekt zadovoljstva, a oblikovana su na način da omoguće odgovor jesu li hrvatski branitelji i HRVI-i iz Domovinskog rata kao stranke u upravnom postupku zadovoljni komunikacijom sa zaposlenicima Ureda državne uprave u Varaždinskoj županiji. Sukladno tome, pitanja obuhvaćaju procjenu kvalitete formalne i neformalne komunikacije:

**IP 1:** Smatraju li hrvatski branitelji i HRVI-i iz Domovinskog rata zadovoljavajućom formalnu komunikaciju sa zaposlenicima Ureda državne uprave u Varaždinskoj županiji?

**IP 2:** Smatraju li hrvatski branitelji i HRVI-i iz Domovinskog rata zadovoljavajućom neformalnu komunikaciju sa zaposlenicima Ureda državne uprave u Varaždinskoj županiji?

## 8.5. Hipoteze

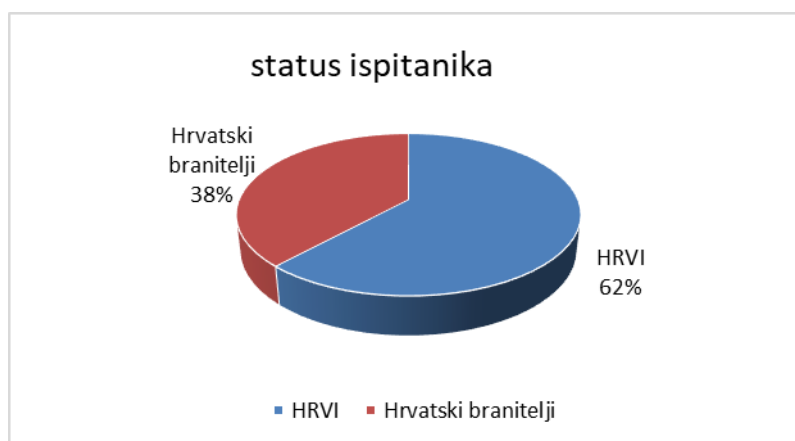
**H1:** Hrvatski branitelji i HRVI-i iz Domovinskog rata ne smatraju zadovoljavajućom formalnu komunikaciju sa zaposlenicima Ureda državne uprave u Varaždinskoj županiji.

**H2:** Hrvatski branitelji i HRVI-i iz Domovinskog rata ne smatraju zadovoljavajućom neformalnu komunikaciju sa zaposlenicima Ureda državne uprave u Varaždinskoj županiji.

## 8.6. Metodologija istraživanja

**Tablica 1.** Braniteljski status ispitanika

| Ispitanici                              | Broj ispitanika | Postotak     |
|-----------------------------------------|-----------------|--------------|
| Hrvatski ratni vojni invalidi (HRVI)    | 68              | 61,82 %      |
| Hrvatski branitelji iz Domovinskog rata | 42              | 38,18 %      |
| <b>Ukupno</b>                           | <b>110</b>      | <b>100 %</b> |



**Slika 1.** Postotak ispitanika prema statusu

U istraživanju, koje je bilo dobrovoljno i anonimno, sudjelovalo je 110 ispitanika hrvatskih branitelja iz Domovinskog rata, 42 (38,18%) sa statusom hrvatskog branitelja i 68 (61,82%) koji dodatno imaju i status HRVI (Tablica 1; Slika 1).

Korištena je metoda anketiranja, a kao instrument u istraživanju je upotrijebljen anketni upitnik sa šesnaest pitanja (anketni upitnik nalazi se u prilogu). Prvih petnaest pitanja po Likertovom su modelu sa skalama s pet stupnjeva procjene: 1 - *uopće se ne slažem s tvrdnjom*, 2 - *uglavnom se ne slažem s tvrdnjom*, 3 - *niti se slažem niti se ne slažem s tvrdnjom*, 4 - *uglavnom se slažem s tvrdnjom* i 5 - *u potpunosti se slažem s tvrdnjom*. Zadatak je ispitanika bio da na skali od 1 - 5 procijene u kojoj se mjeri slažu sa svakom pojedinom tvrdnjom ankete.

Posljednje, šesnaesto pitanje bilo je otvorenog tipa te se u njemu od ispitanika tražilo da, ako imaju, predlože i sugeriraju moguće prijedloge i rješenja za poboljšanja u komunikaciji između braniteljske populacije i zaposlenika Ureda državne uprave.

Dobiveni odgovori na pitanja 1-15 izraženi su čestinama, postocima, aritmetičkim sredinama, prikazani tabelarno i grafički te analizirani, a u obradi dobivenih podataka korišten je i t-test. Odgovori na 16. pitanje rangirani su prema njihovoj čestini i analizirani s obzirom na njihov sadržaj. U obradi podataka korišten je računalni program PSPP koji je slobodno dostupan na internetu. Upitnici nisu distribuirani internetom (on-line) nego su davani isključivo u tiskanom formatu osobno ispitaniku u službenoj prostoriji.

## 9. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

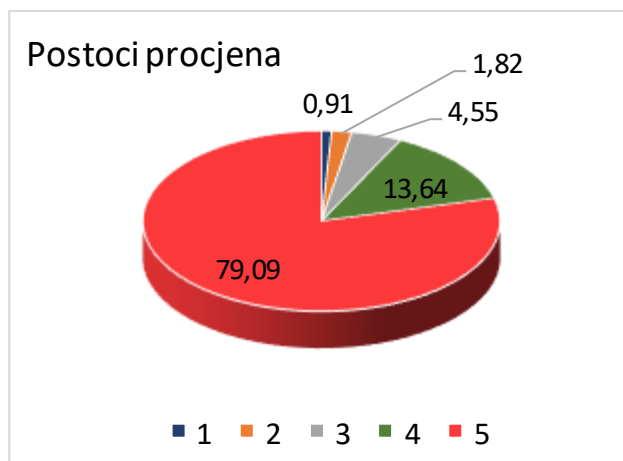
### 9.1. Frekvencija (čestina) stavova ispitanika prema pitanjima (tvrdnjama) upitnika

#### **1. tvrdnja:** Atmosfera u službenoj prostoriji Odjela je ugodna

Od ukupno 110 ispitanika velika većina - 87 ispitanika (79,09%) u potpunosti se slaže s tvrdnjom da je atmosfera u službenoj prostoriji Odjela za branitelje ugodna. 15 ispitanika (13,64%) uglavnom se slaže s tom tvrdnjom, 5 ispitanika (4,55%) niti se slaže niti ne slaže s tvrdnjom, 2 ispitanika (1,82%) uglavnom se ne slažu s tom tvrdnjom, dok se 1 ispitanik (0,91%) uopće ne slaže s tom tvrdnjom (Tablica 2; Slika 2).

**Tablica 2.** Čestina procjena 1. tvrdnje

| Veličina procjene | Čestina procjene | %             |
|-------------------|------------------|---------------|
| 1                 | 1                | ,91           |
| 2                 | 2                | 1,82          |
| 3                 | 5                | 4,55          |
| 4                 | 15               | 13,64         |
| 5                 | 87               | 79,09         |
| <b>Ukupno</b>     | <b>110</b>       | <b>100,00</b> |



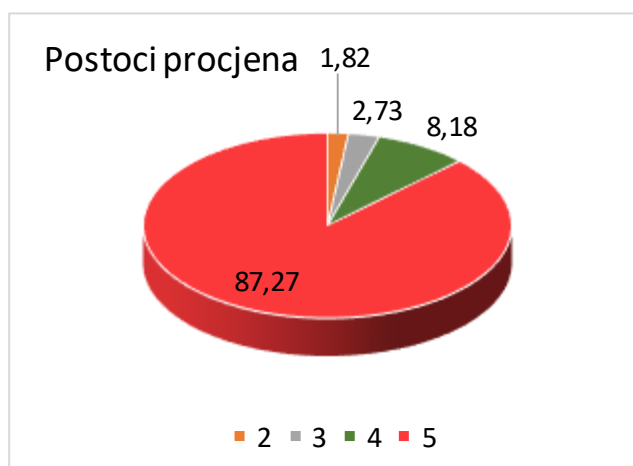
**Slika 2.** Postotni odnosi procjena 1. tvrdnje upitnika

### 2. tvrdnja: Zaposlenici u Odjelu mi se uvijek obraćaju glasno i razumljivo

I s ovom tvrdnjom - da se zaposlenici uvijek obraćaju stranci glasno i razumljivo - slaže se velika većina od ukupnog broja ispitanika. 96 ispitanika (87,27%) u potpunosti se slaže s tom tvrdnjom, 9 ispitanika (8,18%) uglavnom se slaže s tvrdnjom, 3 ispitanika (2,73%) niti se slažu niti ne slažu s tom tvrdnjom, a 2 ispitanika (1,82%) uglavnom se ne slažu s tvrdnjom (Tablica 3; Slika 3). Iskaz potpunog neslaganja s ovom tvrdnjom nije dobiven.

**Tablica 3.** Čestina procjena 2. tvrdnje

| Veličina procjene | Čestina procjene | %             |
|-------------------|------------------|---------------|
| 2                 | 2                | 1,82          |
| 3                 | 3                | 2,73          |
| 4                 | 9                | 8,18          |
| 5                 | 96               | 87,27         |
| <b>Ukupno</b>     | <b>110</b>       | <b>100,00</b> |



**Slika 3.** Postotni odnosi procjena 2. tvrdnje upitnika

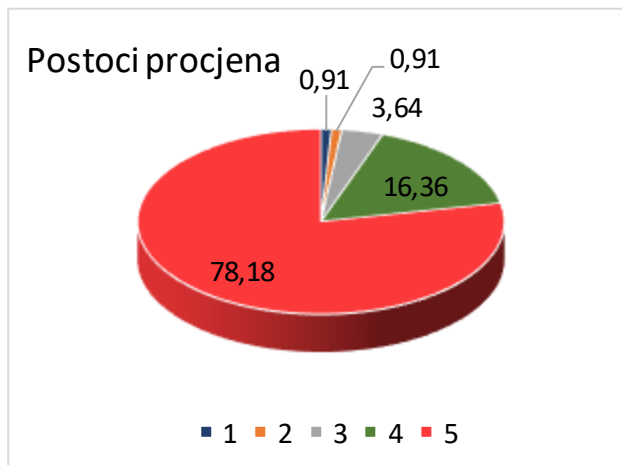
### 3. tvrdnja: Dok objašnjavam svoj problem zaposlenik/ca me uvijek pažljivo sluša

Kod ove tvrdnje najveći broj ispitanika također izražava svoje slaganje. Čak njih 86 (78,18%) u potpunosti se slaže s tvrdnjom da ih zaposlenik/ca uvijek pažljivo sluša dok

objašnjavaju svoj problem (Tablica 4; Slika 4). 18 ispitanika (16,36%) uglavnom se slaže s tvrdnjom, 4 ispitanika (3,64%) niti se slažu niti ne slažu s tvrdnjom, 1 ispitanik (0,91%) uglavnom se ne slaže s tvrdnjom, dok se 1 ispitanik (0,91%) uopće ne slaže s tom tvrdnjom.

**Tablica 4.** Čestina procjena 3. tvrdnje

| Veličina procjene | Čestina procjene | %             |
|-------------------|------------------|---------------|
| 1                 | 1                | ,91           |
| 2                 | 1                | ,91           |
| 3                 | 4                | 3,64          |
| 4                 | 18               | 16,36         |
| 5                 | 86               | 78,18         |
| <b>Ukupno</b>     | <b>110</b>       | <b>100,00</b> |



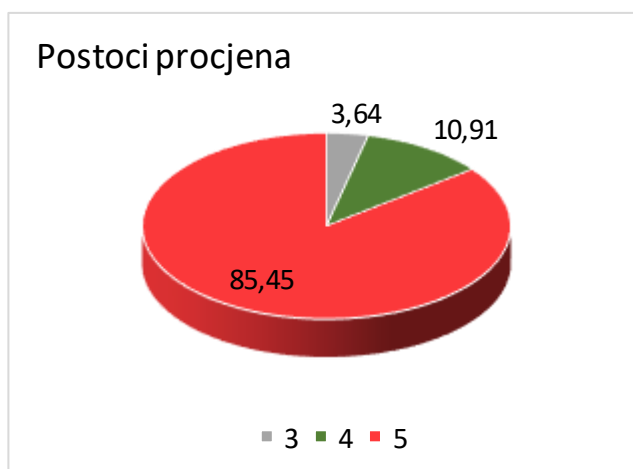
**Slika 4.** Postotni odnosi procjena 3. tvrdnje upitnika

**4. tvrdnja:** U prostoriji ništa ne ometa dobru komunikaciju (npr. glasna muzika)

I kod ove tvrdnje prisutan je visok stupanj slaganja ispitanika s tvrdnjom. Čak 94 ispitanika (85,45%) slaže se u potpunosti s tvrdnjom da u službenoj prostoriji ništa ne ometa dobru komunikaciju (npr. glasna muzika i sl.). 12 ispitanika (10,91%) uglavnom se slaže s tom tvrdnjom, dok se 4 ispitanika (3,64%) niti slažu niti ne slažu s navedenom tvrdnjom (Tablica 5; Slika 5). Iskaza neslaganja ovdje nije bilo.

**Tablica 5.** Čestina procjena 4. tvrdnje

| Veličina procjene | Čestina procjene | %             |
|-------------------|------------------|---------------|
| 3                 | 4                | 3,64          |
| 4                 | 12               | 10,91         |
| 5                 | 94               | 85,45         |
| <b>Ukupno</b>     | <b>110</b>       | <b>100,00</b> |



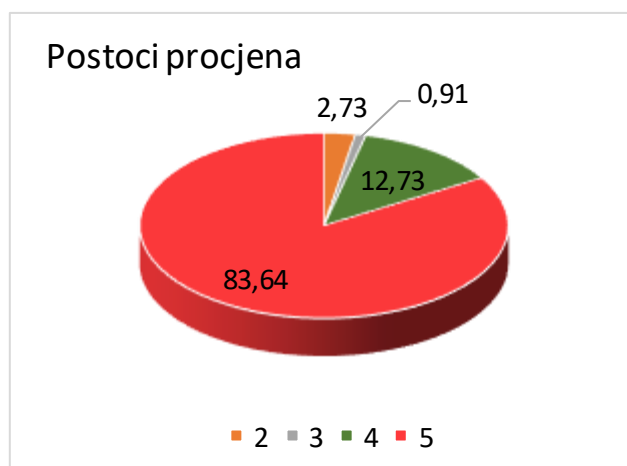
**Slika 5.** Postotni odnosi procjena 4. tvrdnje upitnika

### 5. tvrdnja: Imam dojam da zaposlenik/ca želi riješiti moj problem

Od ukupnog broja ispitanika, 92 ispitanika (83,64%) u potpunosti imaju dojam da zaposlenik/ca želi riješiti njihov problem, 14 ispitanika (12,73%) uglavnom se slaže s tom tvrdnjom, 1 ispitanik (0,91%) niti se slaže niti ne slaže s tvrdnjom, a 3 ispitanika (2,73%) se uglavnom ne slažu s navedenom tvrdnjom (Tablica 6; Slika 6). Potpunog neslaganja nema.

Tablica 6. Čestina procjena 5. tvrdnje

| Veličina procjene | Čestina procjene | %             |
|-------------------|------------------|---------------|
| 2                 | 3                | 2,73          |
| 3                 | 1                | ,91           |
| 4                 | 14               | 12,73         |
| 5                 | 92               | 83,64         |
| <b>Ukupno</b>     | <b>110</b>       | <b>100,00</b> |



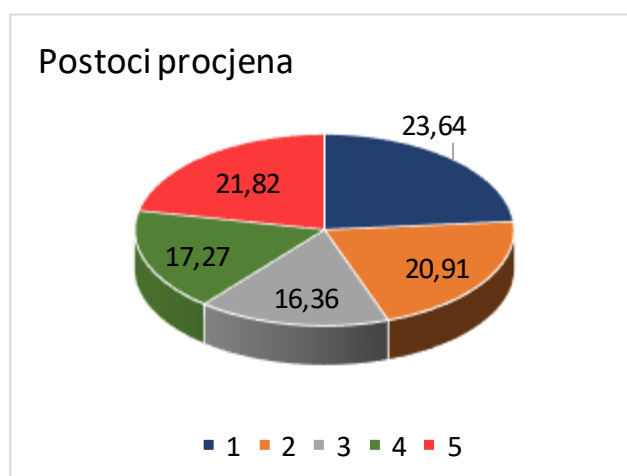
Slika 6. Postotni odnosi procjena 5. tvrdnje upitnika

### 6. tvrdnja: Zadovoljan/na sam količinom informacija o mojim pravima na internetu

Od 110 ispitanika njih 24 (21,82%) je potpuno zadovoljno, 19 (17,27%) je uglavnom zadovoljno, 18 ispitanika (16,36%) nije niti zadovoljno niti nezadovoljno, 23 ispitanika (20,91%) uglavnom nije zadovoljno, a 26 ispitanika (23,64%) u potpunosti nije zadovoljno s količinom informacija o njihovim pravima koje mogu dobiti na internetu (Tablica 7; Slika 7).

Tablica 7. Čestina procjena 6. tvrdnje

| Veličina procjene | Čestina procjene | %             |
|-------------------|------------------|---------------|
| 1                 | 26               | 23,64         |
| 2                 | 23               | 20,91         |
| 3                 | 18               | 16,36         |
| 4                 | 19               | 17,27         |
| 5                 | 24               | 21,82         |
| <b>Ukupno</b>     | <b>110</b>       | <b>100,00</b> |



Slika 7. Postotni odnosi procjena 6. tvrdnje upitnika

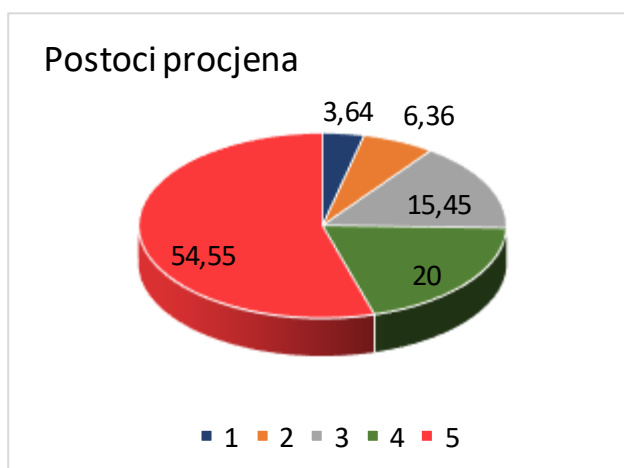
Među tvrdnjama upitnika, potrebno je reći, šesta je tvrdnja pokazala najveću raspršenost stavova ispitanika po stupnjevima procjene (Slika 7), bez prevladavajućeg stava (ne)slaganja.

**7. tvrdnja:** Informacije koje trebam od zaposlenika/ce uvijek mogu dobiti i telefonom

S ovom tvrdnjom od ukupnog broja ispitanika njih 60 (54,55%) u potpunosti se slaže, smatrajući da sve potrebne informacije mogu dobiti i telefonom, 22 ispitanika (20%) uglavnom se slaže s tvrdnjom, 17 ispitanika (15,45%) niti se slaže niti ne slaže s tvrdnjom. 7 ispitanika (6,36%) uglavnom se ne slaže s tom tvrdnjom, a 4 ispitanika (3,64%) s tvrdnjom se uopće ne slažu (Tablica 8; Slika 8).

**Tablica 8.** Čestina procjene 7. tvrdnje

| Veličina procjene | Čestina procjene | %             |
|-------------------|------------------|---------------|
| 1                 | 4                | 3,64          |
| 2                 | 7                | 6,36          |
| 3                 | 17               | 15,45         |
| 4                 | 22               | 20,00         |
| 5                 | 60               | 54,55         |
| <b>Ukupno</b>     | <b>110</b>       | <b>100,00</b> |



**Slika 8.** Postotni odnosi procjena 7. tvrdnje upitnika

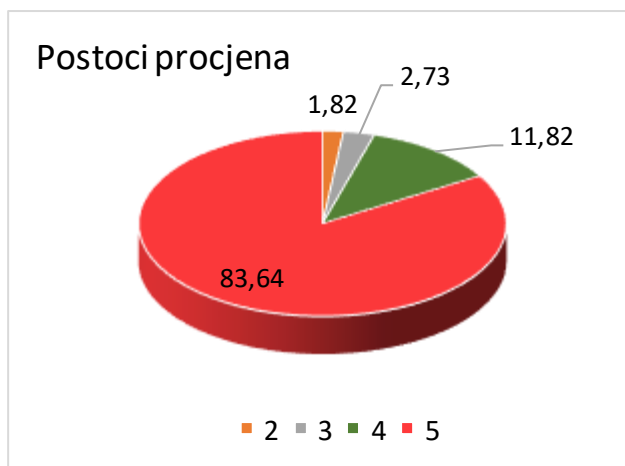
Premda stavovi ispitanika o sedmoj tvrdnji pokazuju stanovitu raspršenost (Slika 8), ipak jasno prevladavaju stavovi slaganja (kod ukupno 82 ispitanika - 74,55%) s tom tvrdnjom.

**8. tvrdnja:** Zaposlenik/ca uvijek ljubazno odgovara na moja pitanja

Od ukupno 110 ispitanika, njih 92 (83,64%) u potpunosti se slaže s tvrdnjom da zaposlenik/ca uvijek ljubazno odgovara na njihova pitanja, 13 ispitanika (11,82%) uglavnom se slaže s tom tvrdnjom, 3 ispitanika (2,73%) niti se slažu niti ne slažu s tvrdnjom, dok se 2 ispitanika (1,82%) uglavnom ne slažu s navedenom tvrdnjom (Tablica 9; Slika 9).

**Tablica 9.** Čestina procjena 8. tvrdnje

| Veličina procjene | Čestina procjene | %             |
|-------------------|------------------|---------------|
| 2                 | 2                | 1,82          |
| 3                 | 3                | 2,73          |
| 4                 | 13               | 11,82         |
| 5                 | 92               | 83,64         |
| <b>Ukupno</b>     | <b>110</b>       | <b>100,00</b> |



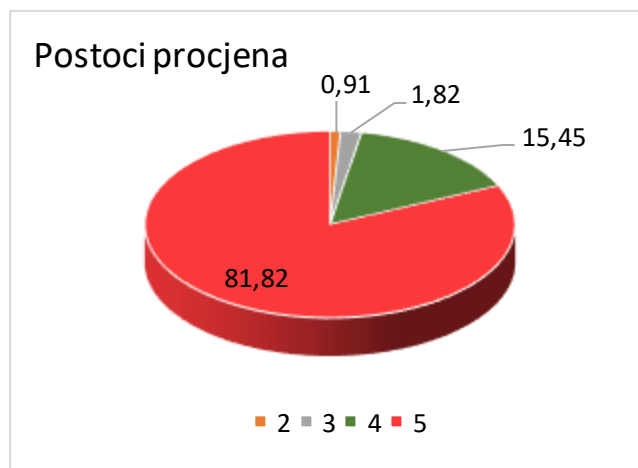
**Slika 9.** Postotni odnosi procjena 8. tvrdnje upitnika

**9. tvrdnja:** Zaposlenik/ca strpljivo pojašnjava kada nešto ne razumijem

Od ukupnog broja ispitanika, 90 ispitanika (81,82%) u potpunosti se slaže s tvrdnjom da zaposlenik/ca strpljivo pojašnjava kada nešto ne razumiju, 17 ispitanika (15,45%) uglavnom se slaže s tvrdnjom, 2 ispitanika (1,82%) niti se slažu niti ne slažu s navedenom tvrdnjom, a 1 ispitanik (0,91%) uglavnom se ne slaže s tvrdnjom (Tablica 10; Slika 10). Procjena potpunog neslaganja ovdje, kao ni kod prethodne tvrdnje - nije dobivena.

**Tablica 10.** Čestina procjena 9. tvrdnje

| Veličina procjene | Čestina procjene | %             |
|-------------------|------------------|---------------|
| 2                 | 1                | ,91           |
| 3                 | 2                | 1,82          |
| 4                 | 17               | 15,45         |
| 5                 | 90               | 81,82         |
| <b>Ukupno</b>     | <b>110</b>       | <b>100,00</b> |



**Slika 10.** Postotni odnosi procjena 9. tvrdnje upitnika

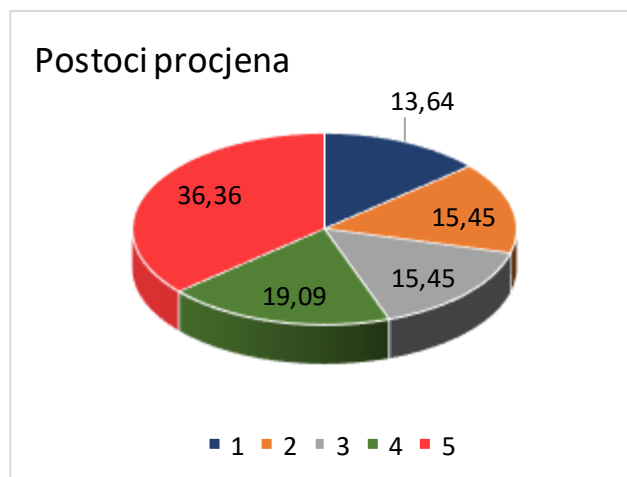
**10. tvrdnja:** Bilo bi dobro da mogu više stvari, vezano uz moja prava, obaviti na internetu

Od ukupno 110 ispitanika, 40 ispitanika (36,36%) u potpunosti se slaže s tvrdnjom kako bi bilo dobro da mogu obaviti više stvari na internetu vezano na njihova prava, 21 ispitanik (19,09%) uglavnom se slaže s tom tvrdnjom, 17 ispitanika (15,45%) niti se slaže niti ne slaže

s navedenom tvrdnjom, 17 ispitanika (15,45%) uglavnom se ne slaže s tvrdnjom, a 15 ispitanika (13,64%) se uopće ne slaže s tom tvrdnjom (Tablica 11; Slika 11). Među tvrdnjama upitnika i u ovoj je tvrdnji dobivena raspršenost procjena stavova, premda stav slaganja ima malu većinu. O tome će (kao i o rezultatu na šestoj tvrdnji upitnika) kasnije biti još riječi.

**Tablica 11.** Čestina procjena 10. tvrdnje

| Veličina procjene | Čestina procjene | %      |
|-------------------|------------------|--------|
| 1                 | 15               | 13,64  |
| 2                 | 17               | 15,45  |
| 3                 | 17               | 15,45  |
| 4                 | 21               | 19,09  |
| 5                 | 40               | 36,36  |
| <b>Ukupno</b>     | 110              | 100,00 |



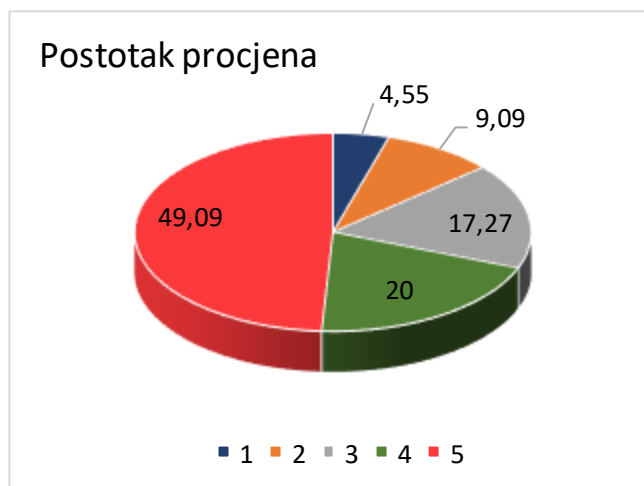
**Slika 11.** Postotni odnosi procjena 10. tvrdnje upitnika

#### **11. tvrdnja:** Zadovoljan/na sam brzinom rješavanja mojih prava

54 ispitanika (49,09%) iskazuje ovdje potpuno slaganje s tvrdnjom da su zadovoljni brzinom rješavanja svojih prava. 22 ispitanika (20%) uglavnom se slaže s tvrdnjom, 19 ispitanika (17,27%) niti se slaže niti se ne slaže s tvrdnjom, 10 ispitanika (9,09%) uglavnom se ne slaže s navedenom tvrdnjom dok se 5 ispitanika (4,55%) s navedenom tvrdnjom uopće ne slaže (Tablica 12; Slika 12).

**Tablica 12.** Čestina procjena 11. tvrdnje

| Veličina procjene | Čestina procjene | %      |
|-------------------|------------------|--------|
| 1                 | 5                | 4,55   |
| 2                 | 10               | 9,09   |
| 3                 | 19               | 17,27  |
| 4                 | 22               | 20,00  |
| 5                 | 54               | 49,09  |
| <b>Ukupno</b>     | 110              | 100,00 |



**Slika 12.** Postotni odnosi procjena 11. tvrdnje upitnika

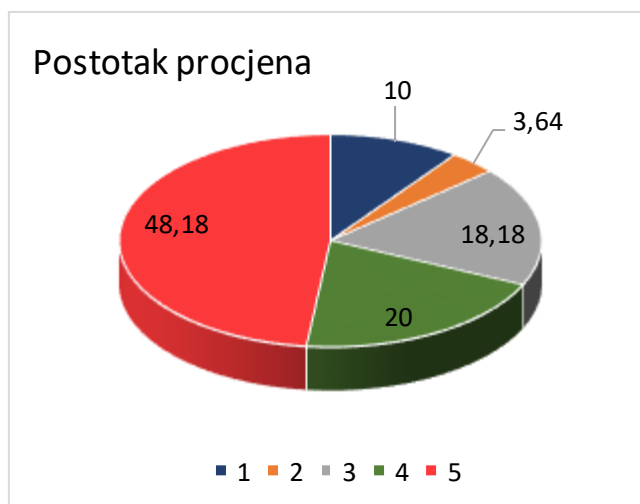
Na Slici 12 vidljivo je kako i u stavovima prema jedanaestoj tvrdnji postoji određena raspršenost procjena, uz ipak jasan visok ukupni postotak slaganja s tvrdnjom - 69,09%.

**12. tvrdnja:** Za rješavanje prava obraćam se zaposleniku/ci kojeg/ju mi je netko preporučio

Od ukupnog broja (od 110) ispitanika, 53 ispitanika (48,18%) u potpunosti se slaže s tvrdnjom da se obraćaju zaposleniku/ci kojeg/ju im je netko preporučio, 22 ispitanika (20%) uglavnom se slaže s tom tvrdnjom, 20 ispitanika (18,18%) niti se slaže niti ne slaže s tvrdnjom, 4 ispitanika (3,64%) uglavnom se ne slažu s tvrdnjom, a 11 ispitanika (10%) se u potpunosti ne slaže s tom tvrdnjom, tj. uopće se ne obraćaju zaposleniku/ci kojeg/ju im je netko preporučio (Tablica 13; Slika 13).

**Tablica 13.** Čestina procjena 12. tvrdnje

| Veličina procjene | Čestina procjene | %             |
|-------------------|------------------|---------------|
| 1                 | 11               | 10,00         |
| 2                 | 4                | 3,64          |
| 3                 | 20               | 18,18         |
| 4                 | 22               | 20,00         |
| 5                 | 53               | 48,18         |
| <b>Ukupno</b>     | <b>110</b>       | <b>100,00</b> |



**Slika 13.** Postotni odnosi procjena 12. tvrdnje upitnika

Analizom slike 13 za dobivene rezultate procjena stavova ispitanika prema ovoj tvrdnji također se može reći kakao pokazuju određenu raspršenost procjena, uz ipak jasan visok ukupni postotak slaganja s tvrdnjom - 68,18%.

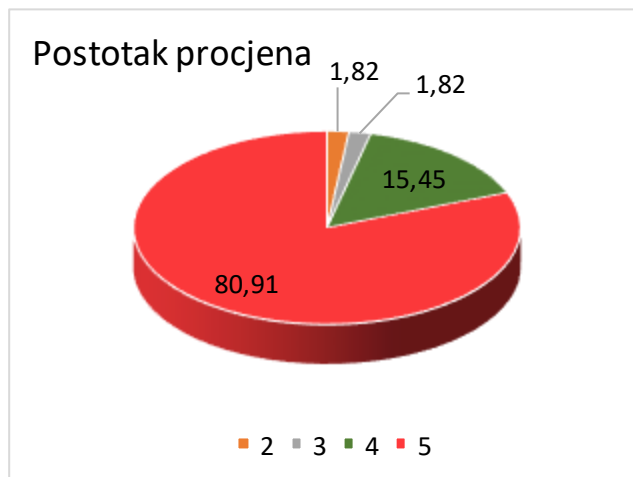
**13. tvrdnja:** Zaposlenik/ca mi posvećuje dovoljno vremena dok objašnjavam svoj problem

Ovdje se od ukupnog broja ispitanika, 89 ispitanika (80,91%) u potpunosti slaže s tvrdnjom da im zaposlenik/ca posvećuje dovoljno vremena dok objašnjavaju svoj problem. 17 ispitanika (15,45%) uglavnom se slaže s tom tvrdnjom, 2 ispitanika (1,82%) niti se slaže niti

ne slaže s tvrdnjom, a 2 ispitanika (1,82%) uglavnom se ne slažu s navedenom tvrdnjom (Tablica 14; Slika 14). Procjena potpunog neslaganja nije dobivena.

**Tablica 14.** Čestina procjena 13. tvrdnje

| Veličina procjene | Čestina procjene | %             |
|-------------------|------------------|---------------|
| 2                 | 2                | 1,82          |
| 3                 | 2                | 1,82          |
| 4                 | 17               | 15,45         |
| 5                 | 89               | 80,91         |
| <b>Ukupno</b>     | <b>110</b>       | <b>100,00</b> |



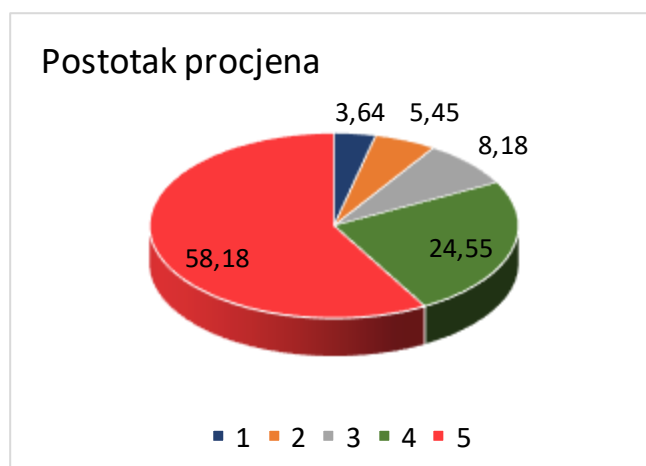
**Slika 14.** Postotni odnosi procjena 13. tvrdnje upitnika

#### **14. tvrdnja:** Tiskani obrasci zahtjeva (podnesci) su mi jasni i razumljivi

Kod ove tvrdnje, od ukupno 110 ispitanika, 64 ispitanika (58,18%) se u potpunosti slaže da su im obrasci zahtjeva jasni i razumljivi, 27 ispitanika (24,55%) uglavnom se slaže s tom tvrdnjom, 9 ispitanika (8,18%) niti se slaže niti ne slaže s tvrdnjom, 6 ispitanika (5,45%) uglavnom se ne slaže s navedenom tvrdnjom, a 4 ispitanika (3,64%) uopće se ne slažu s njom (Tablica 15; Slika 15).

**Tablica 15.** Čestina procjena 14. tvrdnje

| Veličina procjene | Čestina procjene | %             |
|-------------------|------------------|---------------|
| 1                 | 4                | 3,64          |
| 2                 | 6                | 5,45          |
| 3                 | 9                | 8,18          |
| 4                 | 27               | 24,55         |
| 5                 | 64               | 58,18         |
| <b>Ukupno</b>     | <b>110</b>       | <b>100,00</b> |



**Slika 15.** Postotni odnosi procjena 14. tvrdnje upitnika

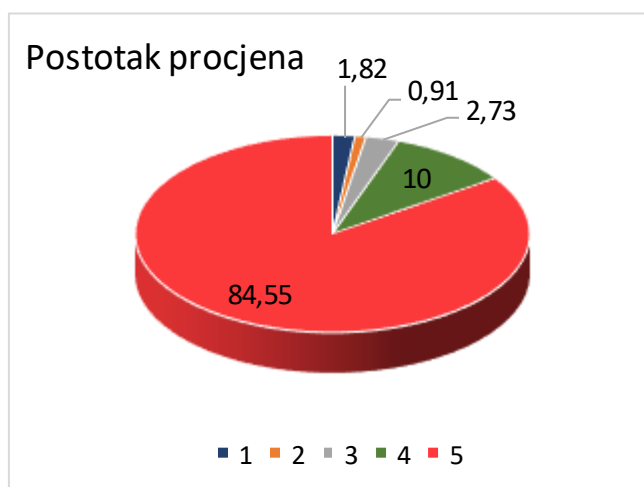
Premda se iz iskazanih stavova ispitanika prema ovoj tvrdnji (Slika 15) vidi kako su tiskani obrasci zahtjeva (podnesci) velikoj većini njih (82,73%) jasni i razumljivi - ipak procjene onih ispitanika kojima ti obrasci nisu dovoljno razumljivi (9,09%) ukazuju na nezaobilaznu i važnu ulogu komunikacije zaposlenika prema braniteljima i pomoći svakom pojedincu u razumijevanju obrazaca i postupaka na putu ostvarivanja njegovih - braniteljskih prava.

**15. tvrdnja:** U službenoj prostoriji zaposlenik/ca vodi računa o mojoj privatnosti

Od 110 ispitanika - ukupnog broja ispitanika u ovom istraživanju, 93 ispitanika (84,55%) u potpunosti se slaže s tvrdnjom kako se u službenoj prostoriji vodi računa o njihovoj privatnosti, 11 ispitanika (10%) uglavnom se slaže s navedenom tvrdnjom, 3 ispitanika (2,73%) niti se slažu niti se ne slažu s tvrdnjom, 1 ispitanik (0,91%) uglavnom se ne slaže s tvrdnjom, dok se 2 ispitanika (1,82%) uopće ne slažu s tvrdnjom kako zaposlenik/ca vodi računa o njihovoj privatnosti (Tablica 16; Slika 16).

**Tablica 16.** Čestina procjena 15. tvrdnje

| Veličina procjene | Čestina procjene | %      |
|-------------------|------------------|--------|
| 1                 | 2                | 1,82   |
| 2                 | 1                | ,91    |
| 3                 | 3                | 2,73   |
| 4                 | 11               | 10,00  |
| 5                 | 93               | 84,55  |
| <b>Ukupno</b>     | 110              | 100,00 |



**Slika 16.** Postotni odnosi procjena 15. tvrdnje upitnika

Promatrajući dobivene rezultate navedene u ovom poglavlju za svaku pojedinu tvrdnju upitnika, zaključno se može reći kako su se u velikoj većini - kod 9 od 15 tvrdnji upitnika, a to su tvrdnje 1, 2, 3, 4, 5, 8, 9, 13 i 15 - pokazali visoki postoci broja procjena slaganja ispitanika s tvrdnjom, odnosno snažno prevladavajući pozitivni stavovi ispitanika prema kvaliteti komunikacije zaposlenika Ureda državne uprave, Odjela za branitelje - s

braniteljskom populacijom. Treba još podvući i izostanak procjene *uopće se ne slažem* kod 2., 5., 8., 9. i 13. tvrdnje kao i potpuni izostanak stava *ne slaganja* kod 4. tvrdnje).

Kod četiri tvrdnje: 7. (informacije koje trebam od zaposlenika/ce uvijek mogu dobiti i telefonom), 11. (zadovoljan/na sam brzinom rješavanja mojih prava), 12. (za rješavanje prava obraćam se zaposleniku/ci kojeg/ju mi je netko preporučio i 14. (tiskani obrasci zahtjeva - podnesci - su mi jasni i razumljivi) dobivena je veća disperzija procjena ispitanika po stupnjevima procjene, no i ovdje uz postojanje jasne većine pozitivnih procjena stavova ispitanika prema kvaliteti komunikacije zaposlenika s braniteljima.

Kod dvije tvrdnje, 6. (zadovoljan/na sam količinom informacija o mojim pravima na internetu) i 10 (bilo bi dobro da mogu više stvari, vezano uz moja prava, obaviti na internetu) dobiveni rezultati pokazuju relativno ravnomjernu raspodjelu prema svim stupnjevima skale procjene na navedenim česticama upitnika. I dok se kod 10. tvrdnje može iščitati dobivena većina pozitivnih procjena (55,45%), kod dobivenih rezultata 6. tvrdnje to nije moguće. O ovim će tvrdnjama u nastavku biti još riječi.

## 9.2. Ukupni dobiveni podaci u istraživanju

Ukupni dobiveni rezultati istraživanja (Tablica 17) posljedica su raspodjela rezultata prema pojedinim tvrdnjama upitnika, što je detaljno prikazano u prethodnom odlomku.

**Tablica 17.** Ukupni dobiveni rezultati u istraživanju

|     | Pitanje upitnika                 | N   | M    | SD   | Minimum | Maksimum |
|-----|----------------------------------|-----|------|------|---------|----------|
| 1.  | ozračje u kancelariji je ugodno  | 110 | 4,68 | ,73  | 1       | 5        |
| 2.  | zaposl. je uvijek razumljiv      | 110 | 4,81 | ,57  | 2       | 5        |
| 3.  | zaposlenik pažljivo sluša        | 110 | 4,70 | ,67  | 1       | 5        |
| 4.  | komunik. u kanc. je nesmetana    | 110 | 4,82 | ,47  | 3       | 5        |
| 5.  | zaposl. želi riješiti problem    | 110 | 4,77 | ,60  | 2       | 5        |
| 6.  | zadovoljstvo net informiranjem   | 110 | 2,93 | 1,49 | 1       | 5        |
| 7.  | inform. mogu dobiti telefonski   | 110 | 4,15 | 1,13 | 1       | 5        |
| 8.  | zaposl. je uvijek ljubazan       | 110 | 4,77 | ,59  | 2       | 5        |
| 9.  | zaposl. je uvijek strpljiv       | 110 | 4,78 | ,51  | 2       | 5        |
| 10. | više neta u ostvarivanju prava   | 110 | 3,49 | 1,46 | 1       | 5        |
| 11. | brzina rješavanja prava je dobra | 110 | 4,00 | 1,20 | 1       | 5        |
| 12. | po preporuci biram službenika/cu | 110 | 3,93 | 1,31 | 1       | 5        |
| 13. | zaposl. ima vremena za mene      | 110 | 4,75 | ,58  | 2       | 5        |

|     | <b>Pitanje upitnika</b>           | <b>N</b> | <b>M</b> | <b>SD</b> | <b>Minimum</b> | <b>Maksimum</b> |
|-----|-----------------------------------|----------|----------|-----------|----------------|-----------------|
| 14. | obrasci zahtjeva su jasni         | 110      | 4,28     | 1,07      | 1              | 5               |
| 15. | privatnost se u kancelariji štiti | 110      | 4,75     | ,72       | 1              | 5               |

N - broj ispitanika

M - aritmetička sredina

SD - standardna devijacija

Minimum - najniži dobiveni rezultat

Maksimum - najviši dobiveni rezultat

Iz tablice 17 i ukupnih dobivenih aritmetičkih sredina procjena slaganja ispitanika s tvrdnjama upitnika još su jasnije, nego što je to slučaj kod prethodne pojedinačne analize dobivenih rezultata, vidljivi vrlo visoki snažno prevladavajući pozitivni stavovi ispitanika prema kvaliteti komunikacije zaposlenika Odjela za branitelje s braniteljskom populacijom. Oni su iskazani putem vrlo visokih prosječnih procjena (aritmetičkih sredina) slaganja ispitanika s tvrdnjama upitnika.

Sve su prosječne procjene veće od 4, uz jedan rezultat od 3,93. Samo su dva rezultata niža - kod ranije već spomenute tvrdnje 6 (Zadovoljan/na sam količinom informacija o mojim pravima na internetu) i 10 (Bilo bi dobro da mogu više stvari, vezano uz moja prava, obaviti na internetu). To s jedne strane ukazuje na niže zadovoljstvo ispitanika dostupnošću internetskih informacija nego kada se radi o ostalim promatranim načinima komunikacije ( $M=2,93$  kod 6. tvrdnje najniži je među dobivenim aritmetičkim sredinama). No, s druge strane s obzirom na to da procjena želje za rješavanjem prava putem interneta nije naročito visoka ( $M=3,49$  kod 10. tvrdnje drugi je najniži među dobivenim podacima) - ovaj nalaz ostavlja prostora zaključku kako je osobni kontakt sa zaposlenikom Ureda ispitanicima itekako važan (Tablica 17).

Premda su dobiveni rezultati pokazali kako postoje određene razlike u odgovorima ispitanika na pitanja upitnika s obzirom na grupu kojoj pripadaju prema njihovom braniteljskom statusu (branitelji bez odnosno branitelji s HRVI statusom), te razlike nisu velike (Tablica 18). Najveće razlike pokazale su se u odgovorima na 7., 11. i 15. pitanje upitnika, gdje su aritmetičke sredine procjena više kod ispitanika HRVI (Tablica 18). Oni u većoj mjeri prepoznaju dostupnost telefonskih informacija, dobru brzinu rješavanja njihovih prava te poštivanje i zaštitu njihove privatnosti u službenoj prostoriji (kancelariji). Međutim, provjerom t-testom nisu dobivene statističke značajnosti razlika aritmetičkih sredina dobivenih odgovora ispitanika s obzirom na njihov braniteljski status.

**Tablica 18.** Podaci prema grupi - braniteljskom statusu ispitanika

|     | Pitanje upitnika                        | Status ispitanika | N  | M           | SD   | S.E. Mean |
|-----|-----------------------------------------|-------------------|----|-------------|------|-----------|
| 1.  | ozračje u kancelariji je ugodno         | HRVI              | 68 | 4,71        | ,65  | ,08       |
|     |                                         | hrv. branitelj    | 42 | 4,64        | ,85  | ,13       |
| 2.  | zaposl. je uvijek razumljiv             | HRVI              | 68 | 4,87        | ,42  | ,05       |
|     |                                         | hrv. branitelj    | 42 | 4,71        | ,74  | ,11       |
| 3.  | zaposlenik pažljivo sluša               | HRVI              | 68 | 4,75        | ,50  | ,06       |
|     |                                         | hrv. branitelj    | 42 | 4,62        | ,88  | ,14       |
| 4.  | komunikacija u kancelariji je nesmetana | HRVI              | 68 | 4,85        | ,47  | ,06       |
|     |                                         | hrv. branitelj    | 42 | 4,76        | ,48  | ,07       |
| 5.  | zaposl. želi riješiti problem           | HRVI              | 68 | 4,79        | ,53  | ,06       |
|     |                                         | hrv. branitelj    | 42 | 4,74        | ,70  | ,11       |
| 6.  | zadovoljstvo net informiranjem          | HRVI              | 68 | 2,91        | 1,49 | ,18       |
|     |                                         | hrv. branitelj    | 42 | 2,95        | 1,50 | ,23       |
| 7.  | inform. mogu dobiti telefonski          | HRVI              | 68 | <b>4,22</b> | 1,05 | ,13       |
|     |                                         | hrv. branitelj    | 42 | <b>4,05</b> | 1,25 | ,19       |
| 8.  | zaposl. je uvijek ljubazan              | HRVI              | 68 | 4,79        | ,56  | ,07       |
|     |                                         | hrv. branitelj    | 42 | 4,74        | ,63  | ,10       |
| 9.  | zaposl. je uvijek strpljiv              | HRVI              | 68 | 4,78        | ,45  | ,05       |
|     |                                         | hrv. branitelj    | 42 | 4,79        | ,61  | ,09       |
| 10. | više neta u ostvarivanju prava          | HRVI              | 68 | 3,46        | 1,43 | ,17       |
|     |                                         | hrv. branitelj    | 42 | 3,55        | 1,52 | ,23       |
| 11. | brzina rješavanja prava je dobra        | HRVI              | 68 | <b>4,12</b> | 1,14 | ,14       |
|     |                                         | hrv. branitelj    | 42 | <b>3,81</b> | 1,29 | ,20       |
| 12. | po preporuci biram službenika/cu        | HRVI              | 68 | 3,93        | 1,30 | ,16       |
|     |                                         | hrv. branitelj    | 42 | 3,93        | 1,35 | ,21       |
| 13. | zaposl. ima vremena za mene             | HRVI              | 68 | 4,78        | ,51  | ,06       |
|     |                                         | hrv. branitelj    | 42 | 4,71        | ,67  | ,10       |
| 14. | obraci zahtjeva su jasni                | HRVI              | 68 | 4,29        | ,99  | ,12       |
|     |                                         | hrv. branitelj    | 42 | 4,26        | 1,19 | ,18       |
| 15. | privatnost se u kancelariji štiti       | HRVI              | 68 | <b>4,84</b> | ,48  | ,06       |
|     |                                         | hrv. branitelj    | 42 | <b>4,60</b> | ,99  | ,15       |

S.E. Mean - standardna pogreška aritmetičke sredine

### 9.3. Dobiveni odgovori na pitanje otvorenog tipa (rangirane čestine)

U posljednjem, šesnaestom pitanju anketnog upitnika koje je bilo otvorenog tipa, od ispitanika se tražilo da iznesu svoje primjedbe na sadašnju komunikaciju zaposlenika tijekom rješavanja braniteljskih problema i prijedloge za njezino eventualno poboljšanje u budućnosti.

Najveći broj ispitanika - njih 47 - nije imalo nikakvih dodatnih primjedbi i sugestija. Iz toga se može zaključiti kako su oni sasvim zadovoljni sadašnjom kvalitetom komunikacije s Odjelom. Na takav zaključak navodi to što ispitanici očito nisu imali primjedbi i sugestija

koje su im toliko važne da ih potaknu za upisivanje u anketni listić. Zadovoljstvo komunikacijom potvrđuje i veliki broj ostalih ispitanika izrijeком. Naime, njih 45 navodi da su zadovoljni komunikacijom, a 1 ispitanik navodi kako ništa nema potrebe mijenjati. Osobito zadovoljstvo izražava 1 ispitanik navodeći „kako bi svima bilo bolje da su svugdje u RH tako dobri ljudi“ (Tablica 19).

Donekle je komunikacijom zadovoljno 5 ispitanika što upućuje na njihovo zadovoljstvo, ali i na njihov stav da postoji mogućnost za poboljšanja. Ispitanici također smatraju važnim brzinu rješavanja upravnih spisa - kojom su zadovoljni (7 ispitanika), dok 1 ispitanik stavlja primjedbu da bi predmete trebalo rješavati brže.

Prema broju dobivenih prijedloga rješenja za poboljšanje komunikacije sa zaposlenicima izdvaja se jedan - 9 (8,2%) ispitanika smatra da zaposlenika zaduženih za rad s braniteljima nema dovoljno (Tablica 19).

Ostali dobiveni prijedlozi nisu zastupljeni u značajnijoj mjeri: 1 ispitanik predlaže da zaposlenici dobiju veće ovlasti, 1 smatra kako treba smanjiti papirologiju, 1 preferira osobni kontakt - a ne internetski, 1 želi informativne tribine za branitelje, dok 1 na svoj način kao problem navodi poštivanje privatnosti u službenoj prostoriji (Tablica 19).

**Tablica 19.** Primjedbe i sugestije ispitanika u istraživanju

| <b>Primjedba/sugestija</b>                                | <b>Rangiranje po čestini primjedbi/sugestija</b> |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Nema primjedbe/sugestije                                  | 47                                               |
| Zadovoljan sam komunikacijom                              | 45                                               |
| Premali je broj službenika za primanje stranaka u Uredu   | 9                                                |
| Zadovoljan sam brzinom rješavanja mog predmeta            | 7                                                |
| Donekle sam zadovoljan komunikacijom                      | 5                                                |
| Da su svugdje u RH tako dobri ljudi bilo bi svima bolje   | 1                                                |
| Nema tko slušati osim službenice koja uređuje moj predmet | 1                                                |
| Ništa ne treba mijenjati                                  | 1                                                |
| Predmete bi trebalo rješavati brže                        | 1                                                |
| Preferiram osobni kontakt (ne Internet)                   | 1                                                |
| Službenicima treba dati veće ovlasti u donošenju rješenja | 1                                                |
| Treba smanjiti papirologiju                               | 1                                                |
| Želim informativne tribine za branitelje                  | 1                                                |

Napomena: Jedan je ispitanik mogao dati više primjedbi/sugestija (broj primjedbi/sugestija nije bio ograničen).

## 10. INTERPRETACIJA REZULTATA

Kao što je već ranije navedeno ovo istraživanje provedeno je na uzorku od 110 ispitanika, hrvatskih branitelja iz Domovinskog rata, 42 (38,18%) sa statusom hrvatskog branitelja i 68 (61,82%) koji dodatno imaju i status HRVI. Treba reći kako je promatrani uzorak prigodan jer su ispitanici u istraživanje uključivani kako su „bili pri ruci“, odnosno kako su dolazili u prostore Odjela za branitelje rješavati svoja prava, pri čemu je postojala mogućnost da bilo koji od branitelja korisnika usluga Odjela dođe u Odjel u vrijeme provođenja istraživanja.

Prvom hipotezom (H1) ovog istraživanja pretpostavljeno je kako *hrvatski branitelji i Hrvatski ratni vojni invalidi (HRVI) iz Domovinskog rata ne smatraju zadovoljavajućom formalnu komunikaciju sa zaposlenicima Ureda državne uprave u Varaždinskoj županiji.*

S obzirom na to da dobiveni rezultati u istraživanju koji se odnose na prvu hipotezu većinom pokazuju suprotno od pretpostavljenog:

- 95,45% ispitanika iskazuje slaganje s tvrdnjom kako je komunikacija zaposlenika glasna i razumljiva, uz visoku aritmetičku sredinu procjena slaganja ( $M=4,81$ )
- 94,54% ispitanika se slaže s tvrdnjom kako ih zaposlenik uvijek pažljivo sluša ( $M=4,70$ )
- 96,36% ispitanika se slaže s tim da je komunikacija u kancelariji nesmetana ( $M=4,82$ )
- 96,37% ispitanika iskazuje slaganje s tvrdnjom da zaposlenik želi riješiti problem ( $M=4,77$ )
- 74,55% ispitanika smatra kako sve informacije mogu dobiti telefonski ( $M=4,15$ )
- 82,73% ispitanika iskazuje slaganje s tvrdnjom da su im obrasci zahtjeva jasni ( $M=4,28$ )
- 95,55% ispitanika slaže se s tvrdnjom da se privatnost u kancelariji štiti ( $M=4,75$ )

*prva se postavljena hipoteza u ovom istraživanju ne može prihvatiti - nego ju treba odbaciti gotovo u potpunosti.* Hipoteza se može uvjetno prihvatiti samo u manjem dijelu u koji se odnosi na internetsku komunikaciju ispitanika. Naime kod tvrdnje 6

- Zadovoljan/na sam količinom informacija o mojim pravima na internetu, uz niski  $M=2,93$  procjene ispitanika su se rasporedile ovako:
  - 23,64% - uopće se ne slažem s tvrdnjom
  - 20,91% - uglavnom se ne slažem s tvrdnjom
  - 16,36% - niti se slažem niti se ne slažem
  - 17,27% - uglavnom se slažem s tvrdnjom
  - 21,82% - u potpunosti se slažem s tvrdnjom,

a kod tvrdnje 10

- Bilo bi dobro da mogu više stvari, vezano uz moj prava, obaviti na internetu - uz  $M=3,49$  procjene ispitanika su se rasporedile ovako:
  - 13,64% - uopće se ne slažem s tvrdnjom
  - 15,45% - uglavnom se ne slažem s tvrdnjom
  - 15,45 % - niti se slažem niti se ne slažem
  - 19,09% - uglavnom se slažem s tvrdnjom
  - 36,36% - u potpunosti se slažem s tvrdnjom

i te se dobivene procjene stavova ispitanika mogu višeznačno interpretirati.

Dok se kod šeste tvrdnje ne može izdvojiti većinski stav slaganja ili neslaganja ispitanika s tvrdnjom, vidljiva je niska prosječna procjena zadovoljstva dostupnošću informacija o njihovim pravima na internetu. To može ukazivati na nedostatke navedene komunikacije koje je potrebno otkloniti. S druge strane velika je vjerojatnost kako promatrana populacija nije vična informacijsko komunikacijskoj tehnologiji te otuda proizlaze i iskazani stavovi. Vrlo je vjerojatno da bi organiziranje informatičkih tečajeva i radionica za branitelje podiglo njihovu informatičku kompetenciju i komunikacijsko zadovoljstvo internetom.

Na navedeno upućuju i procjene ispitanika kod desete tvrdnje. Premda bi 55,45% ispitanika više željelo koristiti internetsku komunikaciju za rješavanje svojih prava, veliki postotak ispitanika (44,55%) tu želju ne iskazuje. Zato i prosječna procjena želje za rješavanjem prava putem interneta nije visoka. Moguće tumačenje kako se već sada vrlo veliki dio postupaka u ostvarivanju braniteljskih prava obavlja internetom - te da više od toga internetom nije ni moguće obaviti što je ispitanicima jasno pa više od interneta ne očekuju i ne traže - praksa opovrgava. Praksa pak pokazuje kako je osobni kontakt sa zaposlenikom Odjela za branitelje istraživanoj populaciji važan i uglavnom draži od telefonskog ili internetskog.

Drugom hipotezom (H2) ovog istraživanja pretpostavljeno je kako *hrvatski branitelji i HRVI-i iz Domovinskog rata ne smatraju zadovoljavajućom neformalnu komunikaciju sa zaposlenicima Ureda državne uprave u Varaždinskoj županiji.*

S obzirom na to da dobiveni rezultati u istraživanju koji se odnose na drugu hipotezu pokazuju suprotno od pretpostavljenog:

- 92,73% ispitanika se slaže s tvrdnjom da je atmosfera u službenoj prostoriji ugodna, uz visoku aritmetičku sredinu procjena slaganja ( $M=4,68$ )
- 94,54% ispitanika se slaže s tvrdnjom kako ga zaposlenik uvijek pažljivo sluša ( $M=4,70$ )
- 96,36% ispitanika se slaže s tim da je komunikacija u kancelariji nesmetana ( $M=4,82$ )
- 96,37% ispitanika iskazuje slaganje s tvrdnjom da zaposlenik želi riješiti problem ( $M=4,77$ )
- 74,55% ispitanika smatra kako sve informacije mogu dobiti telefonski ( $M=4,15$ )

- 95,46% ispitanika slaže se kako je zaposlenik uvijek ljubazan u komunikaciji (M=4,77)
- 97,27% ispitanika iskazuje slaganje s tvrdnjom da je zaposlenik strpljiv u komunikaciji (M=4,78)
- 96,36% ispitanika iskazuje slaganje s time da zaposlenik ima vremena za njih (M=4,75),

a zanimljiv je i rezultat kod kojeg:

- 69,09% ispitanika iskazuje slaganje s tvrdnjom da se obraća zaposleniku po preporuci (M=3,93)

to dovodi do zaključka kako se *druga postavljena hipoteza u ovom istraživanju ne može prihvatiti*.

## 11. RASPRAVA I ZAKLJUČAK

S obzirom na raznolikost i složenost problema s kojima se suočavaju ispitanici iz ovog istraživanja - hrvatska braniteljska populacija - i s kojima dolaze kod zaposlenika Odjela za branitelje Ureda državne uprave, komunikacija koja se većinom bazira na osobnom kontaktu dolaskom u službene prostorije Odjela, najadekvatnija je komunikacija za ovu populaciju. Hrvatski branitelji i HRVI još uvijek najviše vole „navratiti“ osobno u prostorije Odjela, da porazgovaraju sa zaposlenicima, informiraju se o novostima iz Zakona, predaju zahtjev, podnesak i sl., a što dobro opisuje jedna od dobivenih primjedbi: „Preferiram osobni kontakt a ne Internet“.

Kada se govori o kompleksnosti braniteljskih problema treba imati u vidu ne samo zdravstvene probleme kao što su ozljeđivanja, ranjavanja i psihička oboljenja koja se s godinama pogoršavaju te ometaju normalan život i mogućnost zapošljavanja, nego i probleme stambenog zbrinjavanja.

Veće ovlasti službenika Odjela na lokalnoj razini kod donošenja rješenja koje predlaže jedan ispitanik, vjerojatno ne bi bitno skratile postupak rješavanja spisa na ostalim razinama. U tome bi možda pomoglo „smanjivanje papirologije“ kako predlaže drugi. Pri tome je sigurno kako i strankama predstavlja opterećenje kada trebaju pribaviti i priložiti veći broj potvrda, uvjerenja i slično. Jedna je dobivena primjedba išla u pravcu boljeg informiranja branitelja i HRVI-a o novostima iz Zakona - o svojim pravima i pravnim aktima koji ta prava reguliraju. Dobiveni prijedlog je na tragu aktualne inicijative Ministarstva branitelja o tribinama za branitelje koje bi se održavale po Županijama.

Uspješno komuniciranje, uz prepoznavanje te primjenu komunikacijskih alata i vještina, uključuje i kreativnost zaposlenika u radu. Istraživanje je pokazalo da su stranke, hrvatski branitelji i HRVI u velikoj mjeri zadovoljni formalnom i neformalnom komunikacijom koja sadrži te alate i vještine. Naravno, mogućnost da se u nekim segmentima komunikacija poboljša uvijek postoji.

Proces poslovnog komuniciranja može se smatrati uspješnim ako su obje strane zadovoljne postignutim komunikacijskim ciljem i ako taj proces rezultira razumijevanjem, poduzimanjem određenih radnji u postupku i u konačnici pozitivnim rješenjem problema. Stoga je stav stranke o kvaliteti komunikacije zaposleniku važan jer mu daje smjernice za procjenu i samoprocjenu. Veliku pomoć u radu zaposleniku bi dali i instrumenti poput supervizije, kao i što češće edukacije o načinu rada s braniteljskom populacijom.

Izneseni dobiveni podaci dozvoljavaju da se na kraju ovog istraživanja zaključi *kako je velika većina ispitanika - njih 94 (85,45%) u potpunosti zadovoljna ukupnom komunikacijom zaposlenika prema njima (braniteljima)*. T-test je pokazao kako pri tome nema statistički značajnih razlika u procjenama između grupa ispitanika: onih sa statusom hrvatskog branitelja u odnosu na one koji dodatno imaju i status HRVI.

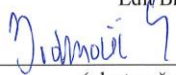
Iz svega izloženog u radu *može se zaključiti kako je poslovna komunikacija zaposlenika državne uprave s hrvatskim braniteljima i HRVI iz Domovinskog rata - kvalitetna*. Za njezinu uspješnost, osim osnovnih komunikacijskih alata, nužne su i dodatne složene komunikacijske vještine poput aktivne samosvijesti (uključuje sposobnost nošenja sa stresom), aktivne motivacije i samokontrole (uključuje sposobnost upravljanja agresivnim ponašanjem i negativnostima), empatije (uključuje sposobnost slušanja i vođenja razgovora), prilagodljivosti u poslovnim odnosima (uključuje sposobnost timskog rada, kreativnost i prepoznavanje poslovne situacije) - koje omogućavaju da se na primjeren način ostvari komunikacija zaposlenika Odjela za branitelje s ovom osjetljivom populacijom - hrvatskim braniteljima.

IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

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, Edit Brđanović, pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključiva autorica diplomskog rada pod naslovom *Komunikacija zaposlenika Ureda državne uprave u Varaždinskoj županiji s hrvatskim braniteljima i (hrvatskim) ratnim vojnim invalidima iz Domovinskog rata* te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

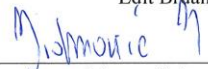
Student/ica:  
Edit Brđanović

  
(vlastoručni potpis)

Sukladno 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.

Ja, Edit Brđanović, neopozivo izjavljujem da sam suglasna s javnom objavom diplomskog rada pod naslovom *Komunikacija zaposlenika Ureda državne uprave u Varaždinskoj županiji s hrvatskim braniteljima i (hrvatskim) ratnim vojnim invalidima iz Domovinskog rata* čija sam autorica.

Student/ica:  
Edit Brđanović

  
(vlastoručni potpis)

## Literatura

1. Antolović, K. i Sviličić, N. (2016). *Interpersonalna komunikacija, priručnik*. Zagreb: K&K Promocija.
2. Begić, N., Sanader, M. i Žunec, O. (2007). Ratni veterani u starom Rimu i u današnjoj Hrvatskoj. *Polemos*, 10 (2), str. 11-30.
3. Borković, I. (1999). O pojmu službenika. *Hrvatska javna uprava*, god. 1, br. 2, str. 189-213.
4. Bowles, N. (2003). *Politički sustav SAD-a*. Osijek-Zagreb-Split: Pan Liber.
5. Britvić, D., Antičević, V., Kekez, V. i Lapenda, B. (2007). Psihodinamski aspekti adaptacije i liječenja psihotraume: rezultati i istraživanja. *Društvena istraživanja*, br. 3 (89), str. 497-513.
6. Cvitan, G. (2012). *Rat uronjen u traumu*. Zagreb: antiBARBARUS.
7. Čerepinko, D. (2012). *Komunikologija: kratki pregled najvažnijih teorija, pojmova i principa*. Varaždin: Veleučilište u Varaždinu.
8. Dobrotić, I. (2008). Sustav skrbi za branitelje iz Domovinskog rata. *Rev. soc. polit.*, god. 15, br. 1, str. 57-83.
9. Dolenc, D. (2017). A Soldier's State? Veterans and the Welfare Regime in Croatia, *Anali*, 14 (1), str. 55-77.
10. Garmaz, J. i Mrdeša-Rogulj, Z. (2013). Neka načela u komunikaciji s bolesnikom. *Služba Božja*, 54, 3-4, str. 319-333.
11. Gladwell, M. (2005). *Treptaj. Moć mišljenja bez mišljenja*. Zagreb: Naklada Jesenski i Turk.
12. Goleman, D. (2015). *Emocionalna inteligencija u poslu*. Zagreb: Mozaik knjiga.
13. Jurković, Z. (2012). Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. *Ekonomski vjesnik: Review of contemporary entrepreneurship business, and economic issues*, vol. XXV. No. 2, str. 387-399.
14. Knapp, L. M. i Hall, A. J. (2010). *Neverbalna komunikacija u ljudskoj interakciji*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
15. Kobolt, A. i Žižak, A. (2007). Timski rad i supervizija timova. *Ljetopis socijalnog rada*, 14 (2), str. 367-386.
16. Krajnović, D. i Mujović-Zornić, H. (2013). Etički i pravni aspekti zaštite vulnerabilnih skupina: međunarodni i nacionalni normativi. *JAHHR*, vol.4, br. 8, str. 725-737.
17. Kumbier, D. K. (2006). *Ona kaže, on kaže, Komunikacijska psihologija u vezama, obitelji i na poslu*. Zagreb: Erudita.
18. Kusturin, S. (2007). Supervizija - oblik podrške profesionalcima. *Metodički ogledi*. Vol. 14 No. 1, str 37-48.

19. Milošević Arndal, V. (2004). *Priročnik za intervizijo*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za socijalno delo.
20. Novak, B. (2001). *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima*. Zagreb: Binoza Press.
21. Parkes, B. (1986). *Historija Sjedinjenih Američkih Država*. Beograd: Izdavačka radna organizacija „Rad“.
22. Petar, S. i Španjol Marković, M. (2013). *Emocionalno poslovanje, dobrom komunikacijom do poslovnog uspjeha*. Zagreb: Školska knjiga.
23. Praprotnik, T. (2014). Identiteta v medgeneracijskem komuniciranju. *Monitor ISH*, XVI/2, str. 69-100.
24. Prebilič, V. i Juvan, J. (2014). Vloga in pomen veteranskih organizacij v sodobnih družbah. *Prispevki za novejšo zgodovino*, LIV, str. 259-605.
25. Quible, K. Z. (2010). *Menadžment uredskog poslovanja*. Zagreb: Mate d.d.
26. Reardon, K. (1998). *Interpersonalna komunikacija, gdje se misli susreću*. Zagreb: Alineja.
27. Rouse, M. J. i Rouse, S. (2005). *Poslovne komunikacije, kulturološki i strateški pristup*. Zagreb: Masmedia.
28. Samovar, L. A., Porter, R. E. i McDaniel, E. R. (2013). *Komunikacija između kultura*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
29. Sindik, J. i Vučković Matić, M. (2016). *Komuniciranje u zdravstvu* (zbirka nastavnih tekstova). Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku.
30. Sisek, B. i Pavković, Ž. (2008). Upravljanje kvalitetom u državnoj upravi. *Poslovna izvrsnost Zagreb*, god II, br.1, str. 83-95.
31. Skoko, B. (2004). *Hrvatska (Identitet, image i promocija)*. Zagreb: Školska knjiga.
32. Skoko, B. (2016). *Kakvi su Hrvati? Ogledi o hrvatskom identitetu, imidžu i neiskorištenim potencijalima*. Zagreb: Fokus komunikacije d.o.o.
33. Starc, J. (2016). Učinkovita komunikacija i rješavanje sukoba između medicinske sestre i pacijenta. *JAHŠ*, 2 (2), str. 133-146.
34. Šućurović, S., Mikloušić, I. i Knežević, M. (2017). *Psihosocijalna prilagodba hrvatskih branitelja, Individualna i društvena perspektiva*. Zagreb: Institut društvenih znanosti Ivo Pilar.
35. Uvodić-Vranić, Lj. (2011). *Prijatelju kako si? Ljekoviti psihološki razgovori o povjerenju, strpljivosti i suosjećanju*. Zagreb: Profil Knjiga.
36. Uvodić-Vranić, Lj. (2015). *Neizgovorena pitanja i psihologični odgovori*. Zagreb: Profil Knjiga.
37. Vodopija, Š. (2007). *Usvojite i pospješite umijeće slušanja, vodič i priručnik za uspješnu komunikaciju*. Zadar: Edicija Erudita.

38. Waltz, N. K. (1998). *Čovjek, država i rat*. Zagreb, Barbat: Institut za međunarodne odnose.
39. Žižak, A., Vizek Vidović, V. i Ajduković, M. (2012). *Interpersonalna komunikacija u profesionalnom kontekstu*. Zagreb: Edukacijsko - rehabilitacijski fakultet.
40. Žunec, O. (2006). Apsolutna žrtva i relativna kompenzacija: proturječja društvenog položaja veterana i državne skrbi za ratne veterane i invalide. *Polemos*, 9, str. 11-41.

### **Korišteni propisi kao izvori**

41. Uredba o unutarnjem ustroju Ureda državne uprave u županijama („Narodne novine“ broj: 40/12).
42. Uredba o uredskom poslovanju ("Narodne novine" broj: 7/09).
43. Zakon o općem upravnom postupku („Narodne novine“ broj: 174/13).
44. Zakon o pravima hrvatskih branitelja iz Domovinskog rata i članovima njihovih obitelji („Narodne novine“ broj: 121/17).
45. Zakon o provedbi Opće uredbe o zaštiti podataka (“Narodne novine” broj: 42/18).
46. Zakon o sustavu državne uprave („Narodne novine“ broj: 150/11 i 12/13).

### **Internetski izvori**

47. Begić, M., Bulić, I., Faladžić, V., Hadžajlija, J., Kavaz Siručić, M., Mrgud, A., Škoro, S. i Mujanović, E. (2016). *Pozicioni dokument međuinstitucionalne radne grupe za Komunikacije i upravljanje znanjem: Strateška komunikacija u javnoj upravi*. <http://spi.ba/wp-content/uploads/2016/10/Pozicioni-dokument-o-strate%C5%A1kim-komunikacijama-u-javnoj-upravi.pdf>, pristup ostvaren 25.09.2018.
48. Ministarstvo uprave RH (2017). *Vlada usvojila Strategiju e-Hrvatska 2020*. <https://uprava.gov.hr/vijesti/vlada-usvojila-strategiju-e-hrvatska-2020/14632>, pristup ostvaren 11.12.2018.
49. Ministarstvo Uprave RH (2018). *Uredi državne uprave u županijama*. <https://uprava.gov.hr/o-ministarstvu/ustrojstvo/uprava-za-politicki-sustav-i-organizaciju-uprave/o-drzavnoj-upravi/ustrojstvo-drzavne-uprave-i-struktura-upravljanja/uredi-drzavne-uprave-u-zupanijama/710>, pristup ostvaren 15.09.2018.
50. MojPortal.hr/gorila.hr (2016). *Položaj veterana u Hrvatskoj i SAD-u*. [https://gorila.jutarnji.hr/vijestigorila/galerije/mozaik/polozaj\\_veterana\\_u\\_hrvatskoj\\_i\\_sad\\_u/](https://gorila.jutarnji.hr/vijestigorila/galerije/mozaik/polozaj_veterana_u_hrvatskoj_i_sad_u/), pristup ostvaren 30.09.2018.

51. Poredoš Lavor, D. (2009). *Značenje komunikacije u svakodnevnom životu*. <https://www.savez-slijepih.hr/hr/clanak/5-dasa-poredos-lavor-znacenje-komunikacije-sva-kodnevnom-zivotu-1309/>, pristup ostvaren 28.10.2018.
52. Pravni fakultet u Zagrebu (2018). *Počela 4. hrvatska konferencija o superviziji*. <https://www.index.hr/vijesti/clanak/pocela-4-hrvatska-konferencija-o-superviziji/1032421.aspx>, pristup ostvaren 25.10.2018.
53. Zogas, A. (2017). *US Military Veterans' Difficult Transitions Back to Civilian Life and the VA's Response. Costs of War Project*. Providence: Brown University - Watson Institute for International and public affairs. <https://watson.brown.edu/costsofwar/papers>, pristup ostvaren 26.08.2018.

## Popis tablica i slika

|                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablica 1. Braniteljski status ispitanika.....                         | 49 |
| Tablica 2. Čestina procjena 1. tvrdnje.....                            | 51 |
| Tablica 3. Čestina procjena 2. tvrdnje.....                            | 51 |
| Tablica 4. Čestina procjena 3. tvrdnje.....                            | 52 |
| Tablica 5. Čestina procjena 4. tvrdnje.....                            | 52 |
| Tablica 6. Čestina procjena 5. tvrdnje.....                            | 53 |
| Tablica 7. Čestina procjena 6. tvrdnje.....                            | 53 |
| Tablica 8. Čestina procjene 7. tvrdnje.....                            | 54 |
| Tablica 9. Čestina procjena 8. tvrdnje.....                            | 55 |
| Tablica 10. Čestina procjena 9. tvrdnje.....                           | 55 |
| Tablica 11. Čestina procjena 10. tvrdnje.....                          | 56 |
| Tablica 12. Čestina procjena 11. tvrdnje.....                          | 56 |
| Tablica 13. Čestina procjena 12. tvrdnje.....                          | 57 |
| Tablica 14. Čestina procjena 13. tvrdnje.....                          | 58 |
| Tablica 15. Čestina procjena 14. tvrdnje.....                          | 58 |
| Tablica 16. Čestina procjena 15. tvrdnje.....                          | 59 |
| Tablica 17. Ukupni dobiveni rezultati u istraživanju .....             | 60 |
| Tablica 18. Podaci prema grupi - braniteljskom statusu ispitanika..... | 62 |
| Tablica 19. Primjedbe i sugestije ispitanika u istraživanju .....      | 63 |
|                                                                        |    |
| Slika 1. Postotak ispitanika prema statusu .....                       | 49 |
| Slika 2. Postotni odnosi procjena 1. tvrdnje upitnika.....             | 51 |
| Slika 3. Postotni odnosi procjena 2. tvrdnje upitnika.....             | 51 |
| Slika 4. Postotni odnosi procjena 3. tvrdnje upitnika.....             | 52 |
| Slika 5. Postotni odnosi procjena 4. tvrdnje upitnika.....             | 52 |
| Slika 6. Postotni odnosi procjena 5. tvrdnje upitnika.....             | 53 |
| Slika 7. Postotni odnosi procjena 6. tvrdnje upitnika.....             | 53 |
| Slika 8. Postotni odnosi procjena 7. tvrdnje upitnika.....             | 54 |
| Slika 9. Postotni odnosi procjena 8. tvrdnje upitnika.....             | 55 |
| Slika 10. Postotni odnosi procjena 9. tvrdnje upitnika.....            | 55 |
| Slika 11. Postotni odnosi procjena 10. tvrdnje upitnika.....           | 56 |
| Slika 12. Postotni odnosi procjena 11. tvrdnje upitnika.....           | 56 |

|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| Slika 13. Postotni odnosi procjena 12. tvrdnje upitnika..... | 57 |
| Slika 14. Postotni odnosi procjena 13. tvrdnje upitnika..... | 58 |
| Slika 15. Postotni odnosi procjena 14. tvrdnje upitnika..... | 58 |
| Slika 16. Postotni odnosi procjena 15. tvrdnje upitnika..... | 59 |

## **Životopis kandidata**

Edit Brđanović rođena je u Varaždinu gdje je završila osnovnu školu i Gimnaziju. Dodiplomski studij za službenike pravne struke završila je na Pravnom fakultetu u Mariboru i stekla stručni naziv pravnika. Udata je i majka dvoje djece.

Od 1997. godine radi u Ministarstvu hrvatskih branitelja, Odjelu za skrb Varaždin te u Centru za psihosocijalnu pomoć hrvatskim braniteljima u Varaždinskoj županiji kao pravna savjetnica.

Od 2000. godine zaposlena je u Uredu državne uprave u Varaždinskoj županiji, Službi za društvene djelatnosti, u Odjelu za hrvatske branitelje.

Diplomski studij na Sveučilištu Sjever, smjer Odnosi s javnostima, upisuje 2017. godine.

## Prilog 1, Anketni upitnik

Anketni upitnik za potrebe diplomskog rada

### **Kvaliteta komunikacije zaposlenika Ureda državne uprave u Varaždinskoj županiji, Odjela za hrvatske branitelje, s hrvatskim braniteljima i HRVI iz Domovinskog rata**

Molimo zaokružite broj **ispred jednog** od dva ponuđena odgovora, koji se odnosi na vas:

1. Imam status hrvatskog ratnog vojnog invalida Domovinskog rata
2. Imam status hrvatskog branitelja iz Domovinskog rata

U nastavku upitnika u tabeli je naveden niz tvrdnji, a vaš je zadatak da na ljestvici od **1** do **5** procijenite u kojoj se mjeri slažete s pojedinom tvrdnjom. **Nakon svake tvrdnje zaokružite samo jedan broj:**

- 1 - ako se uopće **ne slažete** s tvrdnjom
- 2 - ako se **uglavnom ne slažete** s tvrdnjom
- 3 - niti se slažete niti se ne slažete
- 4 - ako se **uglavnom slažete** s tvrdnjom
- 5 - ako se **u potpunosti slažete** s tvrdnjom.

Pažljivo pročitajte tvrdnje i nakon svake zaokružite broj koji najbolje predstavlja vaš stav:

|     |                                                                               |                  |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| 1.  | Atmosfera u službenoj prostoriji Odjela je ugodna                             | <b>1 2 3 4 5</b> |
| 2.  | Zaposlenici u Odjelu mi se uvijek obraćaju glasno i razumljivo                | <b>1 2 3 4 5</b> |
| 3.  | Dok objašnjavam svoj problem zaposlenik/ca me uvijek pažljivo sluša           | <b>1 2 3 4 5</b> |
| 4.  | U prostoriji ništa ne ometa dobru komunikaciju (npr. glasna muzika)           | <b>1 2 3 4 5</b> |
| 5.  | Imam dojam da zaposlenik/ca želi riješiti moj problem                         | <b>1 2 3 4 5</b> |
| 6.  | Zadovoljan/na sam količinom informacija o mojim pravima na internetu          | <b>1 2 3 4 5</b> |
| 7.  | Informacije koje trebam od zaposlenika/ce uvijek mogu dobiti i telefonom      | <b>1 2 3 4 5</b> |
| 8.  | Zaposlenik/ca uvijek ljubazno odgovara na moja pitanja                        | <b>1 2 3 4 5</b> |
| 9.  | Zaposlenik/ca strpljivo pojašnjava kada nešto ne razumijem                    | <b>1 2 3 4 5</b> |
| 10. | Bilo bi dobro da mogu više stvari, vezano uz moja prava, obaviti na internetu | <b>1 2 3 4 5</b> |
| 11. | Zadovoljan/na sam brzinom rješavanja mojih prava                              | <b>1 2 3 4 5</b> |
| 12. | Za rješavanje prava obraćam se zaposleniku/ci kojeg/ju mi je netko preporučio | <b>1 2 3 4 5</b> |
| 13. | Zaposlenik/ca mi posvećuje dovoljno vremena dok objašnjavam svoj problem      | <b>1 2 3 4 5</b> |
| 14. | Tiskani obrasci zahtjeva (podnesci) su mi jasni i razumljivi                  | <b>1 2 3 4 5</b> |
| 15. | U službenoj prostoriji zaposlenik/ca vodi računa o mojoj privatnosti          | <b>1 2 3 4 5</b> |

Napišite ukratko jeste li zadovoljni sa **sadašnjom praksom u komunikaciji** zaposlenika/ce prema vama (hrvatskom branitelju) kao stranci u službenim postupcima te imate li prijedloge za poboljšanja - kako bi **komunikacija** u radu zaposlenika/ce s vama bila još bolja?

---

---

---

**Hvala vam na pomoći u realizaciji ove ankete**