Interpersonalna komunikacija u dječjem vrtiću

Behin, Marina

Undergraduate thesis / Završni rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Teacher Education / Sveučilište u Zagrebu, Učiteljski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:147:312564

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

University of Zagreb Faculty of Teacher Education - Digital repository







SVEUČILIŠTE U ZAGREBU

UČITELJSKI FAKULTET

ODSJEK ZA ODGOJITELJSKI STUDIJ

MARINA BEHIN

ZAVRŠNI RAD

INTERPERSONALNA KOMUNIKACIJA U DJEČJEM VRTIĆU

Čakovec, rujan 2017.

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU

UČITELJSKI FAKULTET

ODSJEK ZA ODGOJITELJSKI STUDIJ

(Čakovec)

PREDMET: Uvod u komunikologiju

ZAVRŠNI RAD

Ime i prezime pristupnika: Marina Behin

TEMA ZAVRŠNOG RADA: Interpersonalna komunikacija u dječjem vrtiću

MENTOR: prof. dr. sc., Mario Dumančić

SUMENTOR: dr. sc., Ana Globočnik Žunac

Čakovec, rujan 2017.

ZAHVALA

Zahvaljujem svim srcem svojim roditeljima, bratu, baki i djedu, dečku i svim prijateljima na pruženoj podršci tijekom svog obrazovanja, bez njih bi sav ovaj put koji sam prošla kako bi postala odgojiteljica bio puno teži. Hvala vam na motivaciji i pomoći kroz cijelo obrazovanje. Zahvaljujem odgojiteljicama iz DV „Lepoglava, DV „Zvončić“ Nedelišće, DV „Vlakić“ Varaždin, te DV „Bajka“ Varaždin na sudjelovanju u ovom istraživanju, te studentima generacije 2014./2015. na pomoći i divnom druženju. Iako nisam studirala zajedno s njima od početka, i ove dvije godine bile su divne i ostat će mi drage još dugo godina. Također, zahvaljujem svim profesorima Učiteljskog fakulteta Čakovec, Sveučilišta u Zagrebu na uloženom trudu i znanju koje su mi prenijeli.

SADRŽAJ

Sažetak 1
Summary 2
UVOD 3
1. VRTIĆ JE ORGANIZACIJSKO-POSLOVNI OBJEK KAO I SVAKI DRUGI. 4
1.1. Struktura organizacije 4
1.2. Komunikacija s djelatnicima 6
1.3. Prepreke na razini organizacije 9
2. KARAKTERISTIKE USPJEŠNE INTERPERSONALNE KOMUNIKACIJE 12
2.1. Interpersonalna komunikacija 12
2.2. Važnost uspješne interpersonalne komunikacije 14
2.3. Prepreke uspješnoj interpersonalnoj komunikaciji 16
3. VAŽNOST KOMUNIKACIJE U DJEČJEM VRTIĆU 18
4. METODOLOGIJA 21
4.1. Opis problema 21
4.2. Ciljevi i zadaci 21
4.3. Hipoteze 21
4.4. Ispitanici 22
4.5. Instrument 23
4.6. Analiza rezultata 23
4.7. Diskusija 28
ZAKLJUČAK 30
LITERARURA 31
BIOGRAFIJA 32
PRILOZI 33
PRILOG 1. – Upitnik 33
PRILOG 2. – Podjela tvrdnji po hipotezama 37

Sažetak

U današnjemu društvu komunikacija je neizostavan dio života, kako privatnoga tako i poslovnoga. Komunikacijski proces je prijenos i razmjena smislenih poruka između dvije ili više osoba, a ključni elementi tog procesa su: pošiljatelj poruke koji svoje misli pretvara (kodira) u odgovarajući verbalni ili vizualni oblik, sama poruka koja se može prenijeti različitim neposrednim ili posrednim kanalima do primatelja koji primljenu poruku prihvaća i tumači njezin smisao (dekodira). Postoji mnogo vrsta komunikacija, a isto tako i načina komuniciranja. U ovome slučaju, interpersonalna komunikacija je komunikacija koja se odigrava između dviju ili više osoba licem u lice. Vrlo često uz interpersonalnu komunikaciju u organizaciji spominje se i interna komunikacija. Interna komunikacija odnosi se na komunikaciju sa zaposlenicima.

Ovim radom željelo se utvrditi kakva je interpersonalna komunikacija u dječjem vrtiću, odnosno kakvi su komunikacijski procesi unutar jedne organizacije, u ovome slučaju u dječjem vrtiću. Cilj je bio na internoj razini utvrditi provodi li se dobra interpersonalna komunikacija u dječjem vrtiću, kako djelatnici međusobno komuniciraju, kako se djelatnici osjećaju u svojoj radnoj okolini te kako djelatnici procijenjuju rad svog nadređenog (ravnatelja), kao i rad svojih kolega. Istraživanje je provedeno u četiri dječja vrtića u Varaždinskoj županiji, a uključivalo je upitnik koji je dan na rješavanje djelatnicima dječjeg vrtića. Rezultati istraživanja pokazali su kako se u dječjim vrtićima provodi dobra interpersonalna komunikacija, no ta komunikacija se svakako može još poboljšati.

Ključne riječi: interpersonalna komunikacija, interna komunikacija, odgojitelji, organizacija, dječji vrtić.

Summary

Nowadays, communication is a consequential part of personal and business life. Communication process is transmission and exchange of meaningful messages between two or more persons. Essential elements of that process are the following: the transmitter of message which shapes his thoughts into adequate verbal or visual format (coding), the message which can be transmitted through different direct or indirect channels to the receiver of the message. The receiver accepts and interprets the meaning of the message (decoding). There is many types of communication as well as ways of communication. In this case, interpersonal communication is a communication between two or more persons face to face. Professional communication with employers is often linked with interpersonal communication and it is often mentioned in business organizations.

The goal of this paper is to determine certain type of communication process in kindergarten as the part of interpersonal communication in business organization. Main intent is to determine if interpersonal communication is implemented right in kindergarten, how employees communicate with each other, how employees feel in their working environment and how employees estimate the work of their colleges and supervisors. The research has been conducted in four kindergartens in Varaždinska županija trough the questionnaire which has been given to the employees. Results has shown that those kindergartens have good interpersonal communication between employees but it could get better.

Key words: interpersonal communication, intern communication, kindergarten teachers, organization, kindergarten.

UVOD

Interpersonalna komunikacija je komunikacija koja se odigrava između dviju ili više osoba licem u lice. (Antolović i Sviličić, 2016). Možemo reći da mi svakodnevno vršimo interpersonalnu komunikaciju, no komuniciranje s prijateljima i bliskim osobama svakako nije isto kao i komuniciranje na poslu sa kolegama iako je riječ o interpersonalnoj komunikaciji. Svatko od nas radi u jednoj organizaciji, dakle organizacija je skup ljudi koji se ujedinjuju na temelju zajedničkih interesa pod kojim se smatra obavljanje svojeg dijela posla kao potpora ciljevima organizacije i koji dijele zajedničku kulturu. (Holtz, 2007).

U ovom radu kao organizacija o kojoj će se deteljnije pisati spominje se dječji vrtić. Dječji vrtić je organizacija koja kao djelatnike ima odgojitelje, stručne suradnike (pedagog, psiholog, logoped, rehabilitator), ravnatelja, te medicinsku sestru, iako može doći do toga da neki dječji vrtići nemaju stručne suradnike i medicinske sestre. Svim ovdje navedenim djelatnicima dječjeg vrtića prioritet treba biti dobro funkcioniranje dječjeg vrtića, te dobrobit djeteta i važnost njegovih potreba.

U svrhu ovoga završnog rada provelo se istraživanje o interpersonalnoj komunikaciji u četiri dječja vrtića, odnosno djelatnike dječjeg vrtića ispitalo se o tome kakva je interpersonalna komunikacija u vrtiću u kojem rade, kakvi su odnosi između njih i ravnatelja, kakav je ravnatelj, kako se osjećaju u radnoj okolini i slično. Ovaj rad proizlazi iz pretpostavke da se u većini dječjih vrtića provodi dobra interpersonalna i interna komunikacija, no ona se svakako može i mora poboljšati. U radu će biti prikazan i objašnjen vrtić kao svaki drugi organizacijsko-poslovni objekt, bit će objašnjene karakteristike uspješne interpersonalne komunikacije, važnost komunikacije među odgojiteljima u dječjem vrtiću, te metodologija koja se temelji na istraživanju koje je provedeno u četiri dječja vrtića u Varaždinskoj županiji. Istraživanje se sastojalo od upitnika koji se dao na rješavanje djelatnicima dječjeg vrtića.

1. VRTIĆ JE ORGANIZACIJSKO-POSLOVNI OBJEK KAO I SVAKI DRUGI

1.1. Struktura organizacije

Organizacija je skup ljudi koji se ujedinjuju na temelju zajedničkih interesa (obavljanje svojeg dijela posla kao potpora ciljevima organizacije) i koji dijele zajedničku kulturu. (Holtz, 2007). U ovom slučaju, dječji vrtić je organizacijsko-poslovni objekt kojeg vodi ravnatelj, a djelatnici dječjeg vrtića su odgojitelji, stručni suradnici (pedagog, psiholog, logoped, rehabilitator), ravnatelj i medicinska sestra. Premda se organizacije razlikuju u mnogim obilježjima kao što su veličina, struktura ili svrha, one se u pravilu definiraju kao društveni sustavi u kojima koordinirano djeluje više ljudi u kontroliranim uvjetima kako bi se ostvario neki zajednički cilj. (Žižak, Vizek Vidović i Ajduković, 2012). *Zadatak organizacije* izvršava skupina ljudi, a društvo posredstvom organizacije stvara vrijednosti koje pojedinac ne može sam proizvesti. (Rouse i Rouse, 2005).

U radu *organizacijsko-poslovnog objekta* bitan je način na koji se upravlja sa znanjem. (Holtz, 2007). Svaka organizacija, odnosno svaki organizacijsko-poslovni objekt predstavlja komunikacijsku mrežu u smislu davanja i primanja informacija, planiranja i odlučivanja, te realizacije poslovnih planova. (Fox, 2006). Dakle, u svakom organizacijsko-poslovnom objektu realizira se veći broj komunikacijskih mreža koje su međusobno isprepletene. *Radna organizacija* predstavlja mrežu odnosa među pojedinicima i grupama, stoga određeni tipovi društvenih situacija mogu prouzročiti slične probleme koji traže slična rješenja. (Fox, 2006). Sukladno tome organizacija se razvija ovisno o tipovima problema i načinu njihova rješavanja**.** *Konačan cilj* je usklađivanje strukture organizacije, kao i

funkcija pojedinca i grupa, s ciljevima i potrebama organizacije. (Fox, 2006).

Organizacijska struktura je formalni organizacijski okvir stvoren u svrhu postizanja organizacijskih ciljeva. (Rouse i Rouse, 2005). *Struktura organizacije* određuje način na koji se radni zadaci formalno dijele, grupiraju i koordiniraju. (Robbins i Judge, 2009). Prema tome, ciljevi i djelatnosti organizacije moraju se strukturirati ili organizirati unutar organizacije. (Rouse i Rouse, 2005). Veoma je važno da ravnatelj dječjeg vrtića ima na umu da modeliranje strukture organizacije, odnosno modeliranje strukture dječjeg vrtića olakšava posao svim djelatnicima dječjeg vrtića, te olakšava put do konačnog cilja. Struktura dječjeg vrtića treba biti takva da što više pridonosi, te da se ostvari ravnoteža između svih djelatnika radi donošenja i provođenja odluka najpovoljnijih za dječji vrtić. Konačan cilj svakog dječjeg vrtića trebao bi biti zadovoljstvo djelatnika (ravnatelja, odgojitelja i stručnih suradnika) sa svojim poslom i atmosferom u dječjem vrtiću, zadovoljstvo roditelja, te ono najvažnije zadovoljstvo i sreća djece.

Izbor modela organizacije ovisi o potrebama organizacije, dakle svaki organizacijski model ima prednosti i nedostatke. (Fox, 2006). Ravnatelj dječjeg vrtića odlučuje hoće li on biti autoritet kojeg se svi boje i kojemu se svi pokoravaju ili će biti autoritet kojeg svi poštuju te mu se mogu obratiti u bilo koje vrijeme s time da i ravnatelj poštuje svoje djelatnike. Da bi cjelokupna organizacija funkcionirala ključna je ravnateljeva sposobnost šireg sagledavanja situacija, sposobnost oblikovanja strategije, kao i vještina rada s ljudima. (Fox, 2006.) No, dakako veoma je bitno i znanje i vještina djelatnika dječjeg vrtića (odgojitelja i stručnih suradnika), te potreba za cjeloživotnim usavršavanjem. *Shema modela organizacije* ipak ne može prikazati sve strane, kao ni sve moguće interakcije među elementima organizacije, kao što su način povezivanja pojedinca u grupi, način uspostavljaja međugrupnih odnosa u organizaciji, način komunikacije

i djelovanja organizacije prema širem društvenom okruženju. (Fox, 2006).

Žižak i suradnici (2012.) *organizacijsko ponašanje* definiraju kao skup spoznaja o tome u kakvom su međusobnom odnosu obilježja formalne organizacijske strukture, ponašanje ljudi u organizacijama i obilježja vanjske okoline, te kakve su posljedice te interakcije za organizacijsku učinkovitost i kvalitetu profesionalnog života članova organizacije. Činitelji organizacijskog ponašanja javljaju se na tri razine, to su individualna razina koja uključuje ličnost, percepciju, učenje, motivaciju i očekivanja pojedinca, zatim grupna razina koja uključuje grupnu strukturu, grupne uloge, te oblike suradnje, i na kraju sustavska razina koja uključuje organizacijsku strukturu, organizaciju rada, organizacijske ciljeve i strategiju.

1.2. Komunikacija s djelatnicima

Rouse i Rouse (prema Weick i Browning, 1986.) navode da je komunikacija proces prenošenja poruke od jedne do druge osobe. Odnosno, *komunikacijski proces* je prijenos i razmjena smislenih poruka između dvije ili više osoba, a ključni elementi tog procesa su: pošiljatelj poruke koji svoje misli pretvara (kodira) u odgovarajući verbalni ili vizualni oblik, sama poruka koja se može prenijeti različitim neposrednim ili posrednim kanalima do primatelja koji primljenu poruku prihvaća i tumači njezin smisao (dekodira). (Žižak i sur., 2012). *Uspješna komunikacija* podrazumijeva da je informacija točno primljena u pogledu sadržaja i značenja koje je odredio pošiljatelj. (Rouse i Rouse, 2005).

Komunikacija u organizaciji predstavlja kompleksan sustav protoka informacija, naloga, želja i nagovještaja, što djelomično čine dva koplementarna sustava, a to su mreža formalne i mreža neformalne komunikacije. (Fox, 2006). *Formalna komunikacija* je

unaprijed planiran, sustavan i službeni proces prijenosa informacija u govorenom i pisanom obliku, usklađen s potrebama organizacije. (Fox, 2006). Odnosno, formalna komunikacija je usmjerena na organizacijske ciljeve, a njezin sadržaj može se odnositi na: informiranje o organizacijskim ciljevima i strategiji, izvještavanja o procjeni uspješnosti na grupnoj ili individualnoj razini, odluke vezane uz rješavanje problema i slično. (Žižak i sur., 2012). Formalna komunikacija veoma je bitna za obavljanje poslova i realiziranje planova, stoga sama organizacija stvara i potiče formalnu komunikaciju. (Fox, 2006). U dječjem vrtiću formalna komunikacija odnosi se na razne pisane obavijesti i upute djelatnicima na oglasnim pločama, te razni sastanci i skupovi, odnosno to su svi oblici komunikacije u okviru dječjeg vrtića, a da su vezani uz djecu, obitelj i organizaciju. *Neformalna komunikacija* nema namjeru promicati planove, ciljeve ili očekivanja organizacije, dakle takav oblik komunikacije nije osmišljen za postizanje bilo kakvog određenog cilja. (Holtz, 2007). Drugim riječima, neformalna komunikacija odnosi se pretežno na zadovoljenje onih potreba koje se ne mogu zadovoljiti preko formalnih kanala, usmjerene su na održavanje interpersonalnih veza, zadovoljenje potrebe za sigurnošću, uvažavanjem i prihvaćanjem. (Žižak i sur., 2012). Neformalna komunikacija u dječjem vrtiću može biti neobavezan razgovor djelatnika, odnosno to su svi oblici komunikacije u okviru dječjeg vrtića, a da ne služe za dobivanje ili davanje informacija o djeci, obitelji i organizaciji.

Cilj komunikacije s djelatnicima je utjecaj, stoga organizacija ima ciljeve kod kojih je potrebno da djelatnici usmjere svoje napore i energiju na obavljanje one vrste posla koja pomaže organizaciji pri ostvarivanju tih ciljeva. (Holtz, 2007). Bitan je pristup ravnatelja dječjeg vrtića prema djelatnicima jer ako se ne ostvari dobra komunikacija i dobar međusobni odnos vrlo vjerojatno ciljevi dječjeg vrtića neće biti postignuti. Ako organizacija ne priopći svoje planove, strategije, vizije i očekivanja djelatnicima koji ih mogu ostvariti

svojim svakodnevnim radom i ulaganjem napora u taj rad do uspjeha će teško doći. (Holtz, 2007).

Organizacija treba utjecati na mišljenje svojih djelatnika, na njihovu predanost i njihovo ponašanje kako bi djelatnici djelovali na način sukladan poslovnom planu. (Holtz, 2007). Kod takvog načina rada dolazi do *dvosmjerne komunikacije*, zbog toga što dolazi do interakcije između onoga tko poruku šalje (organizacija) i onoga tko ju prima (djelatnici). (Miljković i Rijavec, 2002). Dvosmjerna komunikacija preduvjet je suradnje, uvažavaju se obje strane međusobno, te uključuje aktivno slušanje. No, veoma je bitno da dvosmjerna komunikacija na preraste u *jednosmjernu komunikaciju*. Naime, u organizaciji često dolazi do kruženja raznih upustava i naredbi za sadržaj kod kojeg se ne očekuje nikakva povratna informacija ili *feedback*, očekuje se samo da djelatnici izvrše te naredbe i koriste upustva. (Miljković i Rijavec, 2002). Prijenos informacija i znanja koji se odvija licem u lice najbolja je vrsta prijenosa jer upravo takva komunikacija daje i samu osnovnu mogućnost organiziranja ljudi i napretka organizacije. (Holtz, 2007).

Način komuniciranja u organizaciji potiče ili smanjuje proizvodnost, oblikuje međuljudske odnose i utječe na individualni ili grupni razvitak. (Reardon, 1998). Prema tome, osim što ravnatelj treba pripaziti na koji način će komunicirati sa svojim djelatnicima, jer to utječe na rad dječjeg vrtića, također treba i svojim djelatinicima dati do znanja da je komunikacija veoma bitna. Naime, djelatnici dječjeg vrtića trebaju međusobno uvažavati jedni druge, a isto tako trebaju uvažavati i tuđe ideje i znanje koje mogu doprinijeti radu dječjeg vrtića ali i unazaditi rad dječjeg vrtića. Zajedničkim dogovorom i međusobnim komuniciranjem rad organizacije može postati bolji.

1.3. Prepreke na razini organizacije

Činitelje koji pridonose odašiljanju nejasnih i nepotpunih poruka i koji dovode do prekida u prijenosu ili pogrešnog shvaćanja poruke nazivamo *preprekama u komunikaciji*. (Žižak i sur., 2012). Svako neslaganje koje se odnosi na činjenice, ideje, ciljeve i vrijednosti predstavlja potencijalo žarište sukoba. (Fox, 2006). Dakle, možemo reći da je u svakoj komunikacijskoj situaciji prisutna određena mjera napetosti. *Prepreke na razini organizacije* su uglavnom ljudskog, a ne tehnološkog podrijetla, no ljudske zapreke su često slabo primjetne, ali i mnogo važnije. (Rouse i Rouse, 2005).

Žižak i suradnici (2012.) kao *glavne prepreke* na razini organizacije, odnosno u organizacijskoj komunikaciji najčešće navode razlike u statusu i moći (simboli moći kao što su duboke fotelje i veliki uredi koji djeluju na podređene kao prijetnja i sputavaju ih u otvorenom iznošenju mišljenja), filtriranje informacija (djelatnici često iskrivljavaju informacije koje se kreću prema višim razinama, a nadređeni obično nedovoljno poznaju iskustvo i probleme s kojima se susreću podređeni), rodne razlike (razlike u komunikacijskim stilovima između muškaraca i žena), te razlike u referentnom okviru (do pogrešnog razumijevanja poruka može doći uslijed različitog prethodnog iskustva primatelja i pošiljatelja informacije).

Statusne razlike u organizaciji izražavaju se na različite načine, naime osobe višeg statusa mogu imati posebne titule i povlastice, što često izaziva strah ili nelagodu osobama nižeg statusa, te na kraju sve to može onemogućiti ili iskriviti prenošenje informacija. (Miljković i Rijavec, 2002). U dječjem vrtiću osobama višeg statusa možemo nazvati stručne suradnike (pedagog, psiholog, logoped, rehabilitator), te odgojitelji-mentori, a osobama nižeg statusa možemo nazvati odgojitelje. Ako ravnatelj želi da rad dječjeg vrtića dobro funkcionira, statusne razlike ne bi trebao prikazivati ni na bilo koji način, već bi svi djelatnici trebali biti ravnopravni i zadovoljni

svojim poslom. Kod rasprava sa djelatnicima treba pripaziti da rasprava ne prelazi u sukob, odnosno sukob se može prepoznati kad se ton kod osoba povisuje, govornik problijedi/pocrveni, izraz lica poprima neprijateljski izraz, a držanje tijela postaje agresivno. (Fox, 2006).

Kako se sukob općenito smatra lošim načinom ponašanja, većina se ljudi kada vidi da razgovor ide neželjnim tijekom, nastoji povući ili uzdržati kako do sukoba ne bi došlo, stoga je uvažavanje sugovornika, njihovih stavova i emocija presudno za uspjeh procesa komunikacije. (Fox, 2006). Iako je ravnatelj glavni autoritet u dječjem vrtiću, ipak svojim djelatnicima treba dati do znanja da će u svakoj situaciji, bila ona dobra ili loša uvažavati njih, a isto tako i njihovo mišljenje i statove. Svaka profesija ima svoj specifičan način izražavanja koji članovima te profesije pomaže da se bolje razumiju. (Miljković i Rijavec, 2002). Naravno, sukob ne mora nužno biti negativan, on može imati i pozitivne rezultate. (Fox, 2006). Na sastanku u vrtiću koji je namijenjen odgojiteljima svih skupina, pojedinci ili odgojitelji neke određene skupine, otvorenim iznošenjem suprotnih mišljenja mogu doći do boljeg rješenja prije nego grupnim razmišljanjem, dakle slaganjem sa ostalima. S obzirom na sudionike, *sukobi u organizaciji* dijele se na međusobne (nastaju među pojedincima) i međugrupne (nastaju među grupama). (Fox, 2006). Dakle, u dječjem vrtiću sukobi se mogu javiti među pojedinicima koji se oko nečega ne slažu, no mogu se javiti i među grupama, odnosno odgojitelji skupina mogu se međusobno ne slagati.

Odnosi među pojedincima mogu biti ključni za realizaciju ciljeva organizacije, a priroda odnosa među pojedincima ovisi o obilježjima radnoga mjesta (priroda posla, položaj u organizaciji) i osobnim sustavima vrijednosti pojedinca (ciljevi, vrijednosti, ovlast). (Fox, 2006). Ravnatelj dječjeg vrtića, ali i ostali djelatnici (odgojitelji i stručni suradnici) trebali bi težiti tome da njihov rad i znanje doprinose cjelokupnom radu i načinu funkcioniranja dječjeg vrtića, a

svoje osobne stavove i mišljenja zadržati za sebe koliko god je to moguće ako na bilo koji način mogu ugroziti rad dječjeg vrtića. *Temelj suradnje* među grupama je komunikacija, dakle što je interakcija češća, to je veća spremnost na suradnju, a manje je sukoba. (Fox, 2006).

2. KARAKTERISTIKE USPJEŠNE INTERPERSONALNE KOMUNIKACIJE

2.1. Interpersonalna komunikacija

*Interpersonalna komunikacija*je komunikacija koja se odigrava između dviju ili više osoba licem u lice. (Antolović i Sviličić, 2016). Komuniciranje među strancima nije isto što i komuniciranje među prijateljima, u ovom slučaju možemo reći da komuniciranje djelatnika na poslu i komuniciranje djelatnika u privatnom životu nije isto, stoga se interpersonalna komunikacija razvija usporedno sa sve boljim međusobnim upoznavanjem partnera na poslu, odnosno shvaćanjem njegova načina funkcioniranja na poslu. (Reardon, 1998).

Reardon (1998.) iznosi *7 ključnih karakteristika* prema kojima se najbolje može prepoznati interpersonalna komunikacija. U nastavku će se nabrojati i opisati te ključne karakteristike prema Reardonu. Stoga, interpersonalna komunikacija uključuje *verbalna i neverbalna ponašanja* koja se čine s drugima, a ne drugima. Verbalno ponašanje podrazumijeva govor i razgovor, a neverbalno ponašanje koje djelatnici u dječjem vrtiću mogu koristiti su razne geste, govor tijela, mimika lica, vizualni kontakt i slično. Takvo komuniciranje dopušta nam da podijelimo svoja mišljenja i osjećaje s drugima. Interpersonalno komuniciranje uključuje *spontana, uvježbana i planirana ponašanja* ili neku njihovu kombinaciju. Prema tome, djelatnici u dječjem vrtiću kod komuniciranja nekada mogu svjesno razmisliti o svakome svojem potezu, nekada mogu govoriti što god im padne na pamet, a nekada mogu kombinirati ta dva ponašanja. Ovisno o tome u kakvoj situaciji se djelatnici nalaze, odnosno ovisno o važnosti interakcije izabrat će način na koji će komunicirati sa svojim kolegama ili sa ravnateljem dječjeg vrtića. Nadalje, intepersonalna komunikacija *nije statična*, *nego razvojna*. Interpersonalna

komunikacija uključuje *izravnu povratnu vezu, interakciju i suvislost ili koherentnost*. Kod izravno povratne veze bitne su verbalne ili neverbalne reakcije djelatnika na verbalno ili neverbalno ponašanje drugog djelatnika. Stoga je veoma bitno da se dobije povratna informacija jer inače do interpersonalne komunikacije ne može ni doći. Interakcija se odnosi na komunikacije u kojoj ponašanje i akcija jedne osobe utječe na akciju i ponašanje druge osobe. Nadalje, što se tiče koherentnosti ili suvislosti kako bi djelatnici održali koherenciju razgovora koriste određene rečenice i fraze da bi se razgovor preusmjerio, odnosno da bi promjenili temu razgovora na koheretan način (npr. „Ovo što kažeš podsjeća me na...“) Sljedeća karakteristika intepersonalna komunikacije je njena *ovisnost o pravilima***,** a ta pravila mogu biti unutranja i vanjska. Unutarnja pravila standardi su ponašanja koje su djelatnici uspostavili za vlastitu uporabu u međusobnom komuniciranju. U dječjem vrtiću odgojitelji iz iste skupine mogu izbjegavati određene teme zbog toga što im se mišljenja u tom pogledu razlikuju. Što se tiče vanjskih pravila, njih su nametnuli drugi ljudi ili situacije, prema tome to su zapravo društvene norme. U dječjem vrtiću odgojitelji koji su se tek zaposlili neće se odmah upustiti u rasprave o intimnim stvarima međusobno ili sa ostalim odgojiteljima koji već duže vrijeme rade. Interpersonalna komunikacija također je i aktivnost, odnosno tiče se činjenice da je to nešto što ljudi rade jedni s drugima, a ne jedni drugima. Posljedna karakteristika interpersonalne komunikacije tiče se *persuazije ili uvjerenja*, što je zapravo jedan oblik komunikacije. Interpersonalna persuazija nastaje kada jedan djelatnik u organizaciji pokuša, u vezi s nekom temom rasprave, promjeniti mišljenja, osjećaje i ponašanje drugih. Interpersonalna komunikacija ima svoja određenja i interna pravila kojih se treba pridržavati ako želimo na adekvatan način prenijeti neku ideju ili misao. (Antolović i Sviličić, 2016).

2.2. Važnost uspješne interpersonalne komunikacije

Veoma je važno da ljudi usvoje *komunikacijske vještine* koje će im služiti za međusobnu komunikaciju. (Antolović i Sviličić, 2016). Antolović i Sviličić (2016.) navode nekoliko razloga zašto je važno usvajanje komunikacijskih vještina, primjerice učinkovita interpersonalna komunikacija pridonosi većem zadovoljstvu djelatnika, organizacije s učinkovitom interpersonalnom komunikacijom brže i lakše implementiraju promjene i prilagođavaju se uvjetima, a lošija kvaliteta interpersonalnog komuniciranja često je uzrok određenih problema u organizaciji, pa čak i njihova uspjeha.

Za efikasnost i funkcionalnost organizacije nužna je efikasna interpersonalna komunikacija i ona se često navodi kao jedan od glavnih razloga uspješnosti organizacije. (Miljković i Rijavec, 2002). U ovom slučaju, veoma je bitna uspješna interpersonalna komunikacija među djelatnicima (odgojitelji i stručni suradnici) i njihovim nadređenima (ravnatelj). Da bi se interpersonalna komunikacija mogla poboljšati među djelatnicima veoma je važno da djelatnici razumiju zašto i kako se odvija interpersonalna komunikacija. (Miljković i Rijavec, 2002). *Razumijevanje pravila i strukture interpersonalne komunikacije* pomaže također u oblikovanju interne interakcije s kolegama neovisno o njihovoj poziciji u poslovnoj hijerarhiji, a ta se pravila najčešće koriste kod javnih govora ili prezentacija. (Antolović i Sviličić, 2016).

Miljković i Rijavec (2002.) navode kako su grupe unutar organizacije strukturirane na različite načine, no najviše je bitna *komunikacijska stuktura* koja pokazuje tko s kim komuncira, što formalno što neformalno. *Interpersonalno komuniciranje* jest vještina koja se kao i druge vještine uči i primjenjuje. (Antolović i Sviličić, 2016).

Komunikacijske vještine (usmene i pismene) važnije su od svih drugih faktora koji utječu na uspjeh u poslu (radno iskustvo, spol, dob, osobine ličnosti i drugo.) (Miljković i Rijavec, 2002). Postoji niz zanimanja u kojima su komunikacijske vještine oruđe za rad kojim se ostvaruju profesionalni ciljevi, no posebno su važne u onim profesijama u čijem je središtu čovjek u svojem socijalnom okruženju. (Antolović i Sviličić, 2016). Naučeno ponašanje jedan je od važnih elemenata vještine. (Žižak i sur., 2012). Na temelju komunikacijskih vještina razvijat će se i druge specifične vještine izuzetno korisne i u privatnom kontekstu interpersonalne komunikacije. (Antolović i Sviličić, 2016).

Mogućnosti za međusobno razlikovanje komunikacijskih vještina zaista su velike, no i repertoar vještina koje se svrstavaju u socijalno-komunikacijski prostor izuzetno je širok. (Žižak i sur., 2012). Žižak i suradnici prikazuju *klasifikaciju komunikacijskih vještina* prema raznim autorima, stoga prema Burton i Dimbleby (1990.) komunikacijske vještine dijele se na intelektualne, socijalne i funkcionalne, prema Greene i Burleson (2003.) komunikacijske vještine dijele se na temelje interpersonalne, fukcionalne, odnosne i profesionalne i slično.

Antolović i Sviličić (2016.) navode kako su *povratna informacija ili feedback i aktivno slušanje* veoma bitni za uspješnu interpersonalnu komunikaciju. U nastavku će se detaljnije opisati i pojasniti ta dva čimbenika te njihov utjecaj na interpersonalnu komunikaciju prema Antolović i Sviličić. *Povratna informacija ili feedback* jedan je od ključnih elemenata uspješne interpersonalne komunikacije jer kontrolira komunikacijski proces, a pritom ne dozvoljava da se isti udalji od razumijevanja temeljnog sadržaja uslijed eventualnih šumova u komunikacijskom kanalu. Veoma je bitno da se zna da povratna informacija u interpersonalnoj komunikaciji ima za cilj pomoći primatelju poruke da nešto učini bolje i kvalitetnije, odnosno to je razlog zašto povratna informacija ne

treba predstavljati samo kritiku ili pohvalu, već sadržava čitav niz korisnih informacija koje će pomoći. *Aktivno slušanje* komunikacijska je metoda kojom slušatelj neke komunikacijske poruke ponavljanjem i parafraziranjem izrečenog sugovorniku daje povratnu informaciju i tako istovremeno provjerava vlastito shvaćanje izgovorenog. Kada neka osoba aktivno sluša, ulaže svjestan napor kako bi razumjela poruku koju joj primatelj šalje. Ovaj proaktivan i profesionalna način komunikacije poboljšava interpersonalne odnose, smanjuje broj nesporazuma i sukoba, jača suradnju, te potiče bolje razumijevanje.

2.3. Prepreke uspješnoj interpersonalnoj komunikaciji

Da bi ljudi učinkovito komunicirali moraju voditi računa o mogućnostima prepreka, deformacijama poruka te raznim smetanjama uspješne interpersonalne komunikacije. (Antolović i Sviličič, 2016). *Prepreke* koje mogu umanjiti uspješnost interpersonalne komunikacije događaju se većinom jer poruka ili informacija nikada ne stigne onim osobama kojima su upućene ili su znatno izmijenjene. (Miljković i Rijavec, 2002).

Prema Miljković i Rijavec (2002.) obično dolazi do *tri vrste problema,* naime poruka nikada ne stigne tamo kamo je poslana ili stigne u dijelovima zbog prekida ili šumova u komunikacijskoj vezi, zatim poruka može biti izmijenjena od same osobe koja je šalje ili osobe koja ja prenosti, i na kraju poruka može biti izmijenjena od strane onoga koji je prima. Neke od prepreka u komunikaciji nastaju pretežno ili isključivo na razini pojedinca, a do nekih uglavnom dolazi zbog strukture organizacije.

Antolović i Sviličić (2016). pak navode nepovjerenje, loše odabrano vrijeme prenošenja informacija, neusklađenost tona i sadržaja, nedostatak interakcije i povratne informacije, nestrpljivost,

nerazumljivost, te osobnost i temperament kao prepreke uspješnoj interpersonalnoj komunikaciji. U nastavku će se detaljnije opisati i pojasniti ti čimbenici te njihov utjecaj na interpersonalnu komunikaciju prema Antolović i Sviličić. Dakle, što se tiče *nepovjerenja,* moguće su situacije u kojima primatelj informacije ima određeno nepovjerenje prema onome tko ih šalje. *Loše odabrano vrijeme prenošenje informacija* također veoma utječe na uspješnost interpersonalne komunikacije jer ako se informacije proslijede prekasno dolazi do problema. Što se tiče *neusklađenosti tona i sadržaja* ljudi veoma lako primjete ako glas i govor tijela nisu usklađeni sa sadržajem poruke, tako da treba pripaziti na koordinantnost onoga što se govori i kako se govori. Ako nema *povratne informacije* od onih koji primaju poruku, pošiljatelj se treba upitati je li njegova poruka stigla do primatelja i je li potpuno shvaćena. *Nestrpljivost* je također čimbenik koji može postati prepreka uspješnoj interpersonalnoj komunikaciji, naime strpljenje je odlika svakog dobrog sugovorika. Temeljni uvjet da poruke dođu do primatelja te da ih isti razumije jest *jasnoća,* i zato treba izbjegavati nerazumljive i stručne izraze. Također, veoma su bitni *temperament i osobnost*, naime ako govornik voli puno pričati i nametati svoja mišljenja, vrlo vjerojatno će doći do problema u komunikaciji jer sugovornik može govornika pogrešno shvatiti kao dominantnu osobu.

Fox (2006.) navodi kako je svaka komunikacija složen proces čiji uspjeh, unatoč najboljim namjerama sudionika nije uvijek zajamčen, do toga može doći zbog toga jer poslana i primljena poruka nisu nikad identične, naime značenje koje dvije osobe pridaju zajedničkim komunikacijskim simbolima nisu jednaka, te uslijed toga može doći do nesporazuma u komunikaciji. Također, Fox (2006.) navodi da oblik i sadržaj poruke ovise o vještini kojom pošiljatelj komunikacijsku namjeru pretvara u (nesavršene) komunikacijske simbole, te o vještini kojom primatelj te simbole interpretira.

3. VAŽNOST KOMUNIKACIJE U DJEČJEM VRTIĆU

Jurković (2012). navodi da bez komunikacije ne mogu postojati organizacije, u ovom slučaju dječji vrtić; nadalje ljudski čin predstavlja na određeni način komunikaciju, a stoga i „nekomuniciranje“ predstavlja oblik komunikacije. Kao što je već spomenuto, *interpersonalna i interna komunikacija* neizostavan su dio organizacije, a s time je i rad organizacije nemoguć bez ovih dviju komunikacija zajedno, dakle interpersonalna komunikacija odnosi se na komunikaciju između dviju ili više osoba licem u lice, a interna komunikacija odnosi se na komunikaciju sa djelatnicima.

Kako bi organizacija pružala usluge, ljudi uspostavljaju interakciju unutar organizacije, a da bi uspostavili interakciju, oni moraju komunicirati. (Rouse i Rouse, 2005). Prema tome, kod dječjeg vrtića kao pružanje usluga roditeljima podrazumijevmamo odgoj, zaštitu i brigu o djecu, a da bi to uopće bilo moguće ravnatelj i djelatnici dječjeg vrtića kroz komunikaciju moraju dogovoriti sve bitnosti. Ravnatelj i djelatnici dječjeg vrtića moraju komunicirati da bi se uopće organizirali, a zatim moraju komunicirati kako bi koordinirali i kontolirali svoje aktivnosti. Nemoguće je da sam pojedinac vodi cijelu organizaciju, odnosno da ravnatelj sam vodi dječji vrtić, bez svojih djelatnika i komunikacije s njim to bi bilo teško izvesti.

Interpersonalna komunikacija ima svoja određenja i interna pravila kojih se treba pridržavati ako želimo na adekvatan način prenijeti neku ideju ili misao što bi pomoglo dobrom fukncioniranju organizacije. (Antolović i Sviličić, 2016). Odnosno, u ovom slučaju ako ravnatelj i djelatnici žele da dječji vrtić dobro fukncionira trebaju međusobno prenositi i dobre i loše vijesti, razgovarati o mogućem poboljšanju rada dječjeg vrtića i slično. Razumijevanje pravila i strukture interpersonalne komunikacije također pomaže u oblikovanju interne interakcije s kolegama neovisno o njihovoj poziciji u poslovnoj hijerarhiji. (Antolović i Sviličić, 2016).

Interno komuniciranje u organizaciji važan je aspekt učinkovitog poslovanja, a isto tako učinkovita komunikacija je osnova za razvoj interne organizacije. (Jurković, 2012). Fox (2006) navodi kako je komunikacija vitalan dio poslovanja organizacije, dakle može se reći kako svi stalno komuniciraju, prenose poruke, razmjenju i obrađuju informacije i slično. Isto tako komunikacija je bitan čimbenik dojma o organizaciji i može predstavljati granicu između uspjeha i neuspjeha. Susretljivost, dosljednost, točnost i urednost su kvalitete koje doprinose pozitivnom iskustvu. S druge strane tu je nepregledna ili čak netočna informacija što uvelike utječe na stvaranje negativnog dojma.

Uz interpersonalnu i internu komunikaciju, često se spominje i *poslovna komunikacija.* Dakle, i dječji vrtić kao organizacija treba imati razvijene ove komunikacije kako bi dobro funkcionirao. Vodopija (2006.) navodi kako se poslovna komunikacija pretežno oslanja na spoznaje i saznanja najnovije metode uspješnog komuniciranja, to mogu biti trajna edukacija, usavršavanje znanja i vještina i slično. Odgojitelji često odlaze na razne seminare, predavanja i slično kako bi usavršili svoje znanje i vještine što će im pomoći u daljnjem radu. Odnosno, odgojitelji bi se trebali svako malo stručno usavršavati do kraja rada u dječjem vrtiću.

Poslovna komunikacija može se realizirati na dva načina: unutar organizacije (proces u kojem sudjeluju svi djelatnici organizacije) i izvan organizacije (proces u kojem sudjeluju samo neki djelatnici organizacije. (Jurković, 2012). Kao svrhu poslovne komunikacije unutar organizacije Fox (2006.) navodi realizaciju plana, a izvan organizacije bitna je komunikacija s vanjskim okruženjem, tj. širom društvenom zajednicom. U dječjim vrtićima odgojitelji često planiraju razne projekte (eko projekti, projekti vezani uz zdravu hranu, uz prirodu i slično), uz takve projekte odgojitelji često odlaze s djecom u posjete mjestima koja su značajna za određeni projekt. Kod toga veoma važnu ulogu

ima komunikacija sa širom društvenom zajednicom, npr. sa osobama koje su značajne za određene projekte (vatrogasci, policajci, poljoprivrednici i slično).

Od svih se sudionika u procesu poslovne, interne, unutarnje i vanjske komunikacije očekuje da komuniciraju u skladu sa svojom ulogom u organizaciji, stoga djelatnik organizacije u ovakvom zahtjevu može udovoljiti samo ako točno zna što organizacija od njega očekuje. (Jurković, 2012). Nadalje, Jurković (2012.) navodi kako je najčešći način prijenosa vijesti, informacija ili poruka unutar organizacije usmeni, dakle u poslovnom okruženju sve informacije i poruke među sudionicima najčešće se razmjenju razgovorom, raspravom ili javnim govorom.

4. METODOLOGIJA

4.1. Opis problema

Ovim istraživanjem željelo se utvrditi kakva je interpersonalna komunikacija u dječjem vrtiću, odnosno kakvi su komunikacijski procesi unutar jedne organizacije, u ovom slučaju u dječjem vrtiću. Pošto je komunikacija veoma važan čimbenik za napredovanje i dobar rad dječjeg vrtića, zanimalo nas je što će nam sudionici reći kakva komunikacija se odvija u dječjem vrtiću u kojem oni rade.

4.2. Ciljevi i zadaci

Cilj istraživanja bio je na internoj razini utvrditi provodi li se dobra interpersonalna komunikacija u dječjem vrtiću, kako djelatnici međusobno komuniciraju, kako se djelatnici osjećaju u svojoj radnoj okolini te kako djelatnici procijenjuju rad svog nadređenog (ravnatelja) kao i rad svojih kolega.

4.3. Hipoteze

Na temelju navedenih ciljeva sastavljene su tri hipoteze:

H1- Interpersonalna komunikacija između odgojitelja i ravnatelja je nadopunjavajuća i kooperativna.
H2 – Odgojitelji su kvalitetno informirani o svim informacijama koje utječu na njihov rad.
H3 – Otvorenom interpersonalnom internom komunikacijom u vrtiću ravnatelj stvara pozitivno ozračje.

4.4. Ispitanici

Za potrebe ovog rada, u četiri dječja vrtića Varaždinske županije (dva državna, te dva privatna) od travnja 2017. do svibnja 2017 godine., provedeno je ispitivanje među djelatnicima dječjih vrtića. Ispitanicima je dan upitnik (Prilog 1.) kojem su pristupili dobrovoljno i anonimno. Istraživanju se sveukupno odazvalo 74,4% (n=32) djelatnika dječjih vrtića od čega je samo jedan ispitanik ravnatelj, te jedan ispitanik stručni suradnik, ostali ispitanici su odgojitelji, s time da nema nijednog muškog ispitanika. S obzirom na dob, u istraživanju je sudjelovalo 15,6% (n=5) ispitnika od 20 do 30 godina, 59,4% (n=19) ispitanika od 31 do 45 godina, 21,9% (n=7) ispitanika od 46 do 55 godine, te 3,1% (n=1) ispitanika iznad 56 godina. Na temelju toga možemo zaključiti kako ispitanici nisu ravnomjerno zastupljeni u uzorku što se tiče dobi, naime najviše ima ispitnika u dobi od 31 do 45 godina. (Tablica 1.) Također, ispitanike se pitalo o veličini dječjeg vrtića, iz čega proizlazi da 40% (n=12) ispitanika radi u dječjim vrtićima koji ima ispod 100 djece, te 60% (n=20) ispitanika radi u dječjim vrtićima koji ima od 100 do 300 djece.

Tablica 1. Sudionici istraživanja u odnosu na dob

DOB:		
Odgovori	Frekvencija	Postotak
20-30 godina	5	15,6%
31-45 godina	19	59,4%
46-55godina	7	21,9%
iznad 56 godina	1	3,1%

4.5. Instrument

Za potrebe ovog istraživanja sastavljen je upitnik koji se sastoji od 38 čestica. Tih 38 čestica su zapravo izjave/tvrdnje koje se tiču interpersonalne komunikacije u vrtiću. Ispitanici su za svaku pojedinu tvrdnju odabrali ocjenu po principu Likerove skale. (Tablica 2.) Upitnik se sastoji i od demografskih podataka koji uključuju dob, spol, stručnu spremu, te veličinu vrtića.

Tablica 2. Likertova skala

	1 – izrazito slaganje s tvrdnjom	2 – neslaganje s tvrdnjom	3 – neodlučan/nasam i ne znam da li se slažem ili ne	4 – slaganje s tvrdnjom	5 – u potpunosti se slažem s tvrdnjom
TVRDNJA					

Upitnik se sastoji od zavisnih i nezavisnih varijabli. Zavisne varijable odnosile su se na procjenu stavova i mišljenja djelatnika dječjeg vrtića o radu nadređenog, te o interoj i interpersonalnoj komunikaciji. Nezavisne varijable odnosile su se na dob i stručnu spremu s obzirom na rad u dječjem vrtiću.

4.6. Analiza rezultata

Kako bi se vidjelo smatraju li djelatnici dječjeg vrtića da je komunikacija između njih i nadređenog kvalitetna, da se međusobno razumiju, te da je njihovo mišljenje jedanko važno kao i mišljenje nadređenog dalo im se da za 15 tvrdnji (Prilog 2.) odaberu ocjenu koju su smatrali najprikladnijom i najtočnijom. Ovo objašnjenje odnosi se i na hipotezu H1.

Tablica 3. Razumijevanje nadređenog

Vaš nadređeni Vas zaista razumije.	1	2	3	4	5
Postotak			37,5%	40,6%	21,9%
Frekvencija			12	13	7

Iz tablice je vidljivo kako se 21,9% (n=7) ispitanika u potpunosti slaže sa tvrdnjom i 40,6% (n=13) ispitanika se slaže sa tvrdnjom, te 37,5% (n=12) ispitanika je neodlučno i ne zna da li se slaže ili ne. Na temelju toga možemo zaključiti kako više od polovice ispitanika smatra da ih njihov nadređeni razumije. Na sljedećoj tvrdnji možemo vidjeti kako se odgovori ispitanika iz tablice 3. i tablice 4.skoro pa poklapaju, no sljedeće tvrdnja se odnosi na razumijevanje problema na poslu. Rezultati su prikazani u tablici 4.

Tablica 4. Problemi djelatnika na poslu i razumijevanje nadređenog

Vaš nadređeni zaista razumije Vaše probleme na poslu.	1	2	3	4	5
Postotak		6,3%	34,4%	37,5%	21,9%
Frekvencija		2	11	12	7

Dakle, iz tablice je vidljivo kako se 21,9% (n=7) ispitanika u potpunosti slaže sa tvrdnjom, 37,5% (n=12) ispitanika slaže sa tvrdnjom i 34,4,% (n=11) ispitnika je neodlučno i ne zna da li se slaže ili ne, te se čak 6,3% (n=2) ispitnika ne slažu sa tvrdnjom. Na temelju tih odgovora možemo zaključiti kako nadređeni razumije svoje djelatnike, no kada su u pitanju problemi na poslu i neke negativne stvari, nadređeni djelatnike ne razumije u potpunosti.

Tablica 5. Donošenje loših vijesti svojem nadređenom

Vaš nadređeni Vas potiče da donosite nove vijesti pa makar one bile i loše.	1	2	3	4	5
Postotak	3,1%	12,5%	21,9%	28,1%	34,4,%
Frekvencija	1	4	7	9	11

Iz tablice je vidljivo kako se 34,4% (n=11) ispitanika u potpunosti slaže sa tvrdnjom i 28,1% (n=9) ispitnika se slaže s tvrdnjom, 21,9% (n=7) ispitanika je neodlučno i ne zna da li se slaže ili ne, te 12,5% (n=4) ispitanika se ne slaže sa tvrdnjom i 3,1% (n=1) ispitanika se izrazito ne slaže s tvrdnjom. Dakle, više od polovice ispitanika se slaže s tvrdnjom, no nekolicina ispitanika se ne slaže ili je neodlučna. Tvrdnja se odnosi na loše vijesti, kao i kod tablice 4. Kod koje se spominju problemi na poslu, na temelju toga možemo ponovo zaključiti kako bi nadređeni trebao poraditi na razumijevanju i prihvaćanju loših i negativnih vijesti i problema.

Tablica 6. Preporuke i savjeti djelatnika dječjeg vrtića

Možete očekivati da će Vaše preporuke i savjeti biti uzeti u obzir.	1	2	3	4	5
Postotak			28,1%	59,4%	12,5%
Frekvencija			9	19	4

Iz tablice je vidljivo kako se 12,5% (n=4) ispitanika u potpunosti slaže sa tvrdnjom i 59,4% (n=19) ispitanika slaže sa tvrdnjom, a samo 28,1% (n=9) ispitanika je neodlučno i ne zna da li se

slaže ili ne. Dakle, možemo zaključiti da je kod ovakvih situacija nadređeni veoma otvoren i fleksibilan, te je voljan saslušati preporuke i savjete djelatnika dječjeg vrtića.

Kako bi se vidjelo smatraju li djelatnici dječjeg vrtića da su na poslu slobodno otvoreni i iskreni, te da im organizacija i kolege osiguravaju sve potrebne i pouzdane informacije dalo im se da za 13 tvrdnji (Prilog 2.) odaberu ocjenu koju su smatrali najprikladnijom i najtočnijom. Ovo objašnjenje odnosi se i na hipotezu H2.

Tablica 7. Zahtjevi za posao

Zahtjevi za Vaš posao su jasno određeni.	1	2	3	4	5
Postotak		3,1%	3,1%	53,1,%	40,6%
Frekvencija		1	1	17	13

Iz tablice je vidljivo kako se 40,6% (n=13) ispitanika u potpunosti slaže sa tvrdnjom i 53,1% (n=17) ispitanika slaže sa tvrdnjom, a samo 3,1% (n=1) ispitanika je neodlučno i ne zna da li se slaže ili ne i 3,1% (n=1) ispitanika se ne slaže sa tvrdnjom. Na temelju toga možemo zaključiti kako se skoro svi ispitanici slažu da su zahtjevi za njihov posao jasno određeni, a samo 2 ispitanika su neodlučna i ne slažu se. Ta 2 ispitanika vjerojatno imaju neke svoje privatne razloge zašto ne misle da su zahtjevi za njihov posao jasno određeni ili je došlo do nekog nesporazuma sa nadređenim, što se veoma lako, dakle kvalitetnom komunikacijom može riješiti.

Kako bi se vidjelo smatraju li djelatnici dječjeg vrtića da je njihov nadređeni kompetentan upravitelj kojem je dobro zaposlenika veoma važno, te da mu mogu bez straha izreći svoje mišljenjedalo im

se da za 9 tvrdnji (Prilog 2.) odaberu ocjenu koji su smatrali najprikladnijom i najtočnijom. Ovo objašnjenje odnosi se i na hipotezu H3.

Tablica 8. Nadređeni kao kompetentan, profesionalan upravitelj

Vaš nadređeni je zaista kompetentan, profesionalan upravitelj.	1	2	3	4	5
Postotak			18,8%	28,1%	53,1%
Frekvencija			6	9	17

Iz tablice je vidljivo kako se 53,1% (n=17) ispitanika u potpunosti slaže sa tvrdnjom i 28,1% (n=9) ispitanika se slaže sa tvrdnjom, te samo 18,8% (n=6) ispitanika je neodlučno i ne zna da li se slaže ili ne. Na temelju toga možemo zaključiti kako se skoro svi ispitanici slažu da je njihov nadređeni kompetentan i profesionalan upravitelj. Od 6 ispitanika koji su neodlučni vjerojatno svako od njih ima neke svoje razloge zbog čega ne znaju da li je njihov upravitelj kompetentan i profesionalan, moguće je da je došlo do nekog nesporazuma ili se jednostavno djelatnik i nadređeni ne mogu složiti oko nekih stvari.

Tablica 9. Sigurnost djelatnika kod priopćavanja loših vijesti

Možete se osjećati sigurno kada govorite loše vijesti svom nadređenom.	1	2	3	4	5
Postotak		9,4%	40,6%	31,3%	18,8%
Frekvencija		3	13	10	6

Iz tablice je vidljivo kako se samo 18,8% (n=6) ispitanika u potpunosti slaže sa tvrdnjom i 31,3% (n=10) ispitanika slaže sa tvrdnjom, a 40,6% (n=13) ispitanika je neodlučno i ne zna da li se slaže ili ne i 9,4% (n=3) ispitanika se ne slaže sa tvrdnjom. Ovo je jedina tvrdnja u cijelom upitniku u kojoj je najviši broj ispitnika 40,6% (n=13) neodlučan i ne zna da li se slaže ili ne s time da se oni kao djelatnici dječjeg vrtića mogu osjećati sigurno kada svom nadređenom govore loše vijesti. Kod svih ostalih tvrdnji ispitanici se ili u potpunosti slažu sa tvrdnjom ili se slažu sa tvrdnjom. Ova tvrdnja opet ima veoma sličan rezultat kao i tablica 4. i tablica 5., odnosno u ovoj tvrdnji opet se javljaju loše vijesti, te se ispostavlja da nadređeni baš i ne prima dobro loše vijesti od djelatnika, tako da bi trebao poraditi na tome.

4.7. Diskusija

Jedna od pretpostavki ovog rada, a ujedno i jedna od hipoteza je ta da je interpersonalna komunikacija između odgojitelja i ravnatelja nadopunjavajuća i kooperativna. Na temelju dobivenih rezultata zaključujem kako je ova hipoteza potvrđena. Naime, na svaku tvrdnju koja se odnosi na ovu hipotezu najviši postotak ispitanika odgovorio je s brojem 4 (slaganje s tvrdnjom) i s brojem 5 (u potpunosti se slažem s tvrdnjom). No, isto tako na temelju dobivenih rezultata zaključujem kako se komunikacija između ravnatelja i odgojitelja još može poboljšati i razviti. U tome na isti način mogu doprinijeti i odgojitelji i ravnatelj.

Nadalje, u ovome radu htjelo se ispitati i to jesu li odgojitelji kvalitetno informirani o svim informacijama koje utječu na njihov rad, što je također jedna od hipoteza. Na temelju dobivenih rezultata zaključujem kako je ova hipoteza potvrđena. Na svaku tvrdnju koja se odnosi na ovu hipotezu najviši postotak ispitnika odgovorio je s brojem 4 (slaganje s tvrdnjom), no također na temelju toga

zaključujem kako bi ravnatelj dječjeg vrtića ipak trebao još malo poraditi na tome da su informacije koje daje svojim zaposlenicima jasne, te da su zaposlenici na vrijeme obaviješteni o svemu što utječe na njihov rad.

Treća hipoteza ovog rada odnosila se na otvorenu interpersonalnu internu komunikaciju u vrtiću kojom ravnatelj stvara pozitivno ozračje. Na temelju dobivenih rezultata zaključujem kako je ova hipoteza potvrđena. Na svaku tvrdnju koja se odnosi na ovu hipotezu najviši postotak ispitanika odgovorio je s brojem 4 (slaganje s tvrdnjom) i s brojem 5 (u potpunosti se slažem s tvrdnjom). No, pitanje i nedoumica se postavlja kod tvrdnje „Možete se osjećati sigurno kada govorite loše vijesti svom nadređenom.“ Naime, kod ove tvrdnje najviši postotak ispitnika odgovorio je s brojem 3, što znači da su ispitanici neodlučni i ne znaju slažu li se s tvrdnjom ili ne. Dakle, zaključujem kako bi ravatelj trebao poraditi na tome da odgojiteljima da do znanja da se mogu osjećati sigurno kada govore loše vijesti. Dobrom komunikacijom te loše vijesti će se riješiti, odnosno pronaći će se riješenje.

ZAKLJUČAK

Ovim radom željelo se utvrditi kakva je interpersonalna komunikacija u vrtiću, odnosno kakvi su komunikacijski procesi unutar jedne organizacije, u ovom slučaju u dječjem vrtiću, zanimalo nas je što će nam sudionici reći kakva komunikacija se odvija u dječjem vrtiću u kojem oni rade. Cilj istraživanja bio je na internoj razini utvrditi provodi li se dobra interpersonalna komunikacija u dječjem vrtiću, kako djelatnici međusobno komuniciraju, kako se djelatnici osjećaju u svojoj radnoj okolini, te kako djelatnici procjenjuju rad svog nadređenog (ravnatelja), te rad svojih kolega. Analizom rezultata uspješno su potvrđene sve hipoteze, što ukazuje da je komunikacija između djelatnika i nadređenog kvalitetna, da djelatnicima dječjeg vrtića organizacija i kolege osiguravaju sve potrebne i pouzdane informacije, te da je njihov nadređeni kompetentan upravitelj kojem je dobro zaposlenika veoma važno. Može se zaključiti kako svaki od ovih četiri vrtića imaju dobru otvorenu interpersonalnu komunikaciju, te sve ono što je bitno da ta komunikacija i dalje takva ostane, no naravno da se komunikacija između djelatnika i ravnatelja može poboljšati i svaka negativna stvar riješiti kako bi komunikacija bila još bolja i svakim danom se razvijala i nadograđivala.

LITERARURA

Knjige:

1. Antolović, K. i Sviličič N. (2016). *Interpersonalna komunikacija: priručnik.* Zagreb:K&K Promocija
2. Holtz, S. (2007). *Korporativni razgovori: vodič za provedbu učinkovite i prikladne interne komunikacije.* Sarajevo: Biblioteka Print
3. Fox, R. (2006). *Poslovna komunikacija – drugo dopunjeno izdanje.* Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada/Pučko otvoreno učilište
4. Miljković, D., Rijavec, M. (2002). *Komuniciranje u organizaciji.* Zagreb: IEP
5. Reardon, K.K (1998). *Interpersonalna komunikacija: gdje se misli susreću.* Zagreb: Alinea
6. Robbins, S.P., Judge T.A. (2009). *Organizacijsko ponašanje.* Zagreb: MATE d.o.o.
7. Rouse, M.J., Rouse S. (2005). *Poslovne komunikacije – kulturološki i strateški pristup*. Zagreb: MASMEDIA d.o.o.
8. Vodopija, Š. (2006). *Opća i poslovna komunikacija: priručnik i savjetnik za uspješnu komunikaciju*.Rijeka: Naklada Žagar
9. Žižak, A., Vizek Vidović, V., Ajduković, M. (2012). *Interpersonalna komunikacija u profesionalnom kontekstu.* Zagreb: ERF

Članak:

1. Jurković, Z. (2012). Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. *Ekonomski vjesnik*. Vol 25, No. 2, str. 387-400.

BIOGRAFIJA

Marina Behin rođena je 29. veljače 1996. godine u Varaždinu. Rodom je iz Starog Golubovca, malog mjesta u Hrvatskom Zagorju. Završila je Osnovnu školu Ljudevit Gaj Mihovljan, područna škola Novi Golubovec, te nakon toga upisala Drugu Gimnaziju Varaždin, smjer opća gimnazija. Nakon završenog srednjoškolskog obrazovanja, upisala je Učiteljski fakultet u Petrinji, Sveučilišta u Zagrebu, smjer Rani i predškolski odgoj i obrazovanje. No, nakon završene prve godine, premjestila se na Učiteljski fakultet u Čakovcu, te nastavila daljnje obrazovanje za odgojiteljicu.

PRILOZI

PRILOG 1. – Upitnik

UPITNIK ZA DJELATNIKE DJEČJEG VRTIĆA

Molim Vas da ispunite ovaj upitnik. Upitnik je povjerljiv i anoniman, a dobiveni rezultati koristit će se u svrhu završnog rada. Molim Vas da ne izostavite niti jedno pitanje u ovom upitniku, te da odgovarate što spontanije i što iskrenije. Unaprijed zahvaljujem za Vaše utrošeno vrijeme!

Ovaj upitnik sadrži pitanja o komunikacijskim procesima unutar jedne organizacije. Za potrebe ovog istraživanja, interni komunikacijski procesi definirani su kao izmjena informacija, formalnih i neformalnih, između uprave i zaposlenika.

DOB: a) 20-30 godina

b) 31-45 godina

c) 46-55 godina

d) iznad 56 godina

SPOL: M ☐ Ž ☐

STRUČNA SPREMA: a) odgojitelj/ica

b) stručni suradnik (pedagog, psiholog, logoped,rehabilitator)

c) ravnatelj dječjeg vrtića

d) medicinska sestra

VELIČINA VRTIĆA: a) ispod 100 djece

b) 100-300 djce

c) iznad 300 djece

Za sljedeće izjave molim Vas da u tablici označite x u rubriku koja najviše odgovara Vašem mišljenju pri čemu ocjene znače:

1 – izrazito neslaganje s tvrdnjom

2 – neslaganje s tvrdnjom

3 – neodlučan/na sam i ne znam da li se slažem ili ne

4 – slaganje s tvrdnjom

5 – u potpunosti se slažem s tvrdnjom

RED. BR.	**TVRDNJE**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Vaš nadređeni je izravan i iskren prema Vama.					
2	Vjerujete da Vaš nadređeni misli da Vas razumije.					
3	Vjerujete da Vaš nadređeni misli da ga razumijete.					
4	Zaista razumijete svog nadređenog.					
5	Vaš nadređeni izražava da je ono što govorite važno.					
6	S Vašim nadređenim možete razgovarati o bilo čemu.					
7	Vaš nadređeni izražava svoje pouzdanje u Vaš rad.					
8	Vaš nadređeni potiče Vas da donosite nove vijesti pa makar one bile i loše.					
9	Vaš nadređeni Vas potiče da mu govorite kada i nije sve u redu.					
10	Vaš nadređeni olakšava Vam posao.					
11	Vaš nadređeni zaista razumije Vaše probleme na poslu.					
12	Vaš nadređeni Vas zaista razumije.					

13	Vaš nadređeni je voljan tolerirati prepirke i saslušati sve strane.					
14	Vaš nadređeni ima Vaše dobro na umu kada razgovara sa svojim šefovima o Vama i Vašem radu.					
15	Vaš nadređeni je zaista kompetentan, profesionalan upravitelj.					
16	Vaš nadređeni Vas zaista sluša kada mu govorite stvari koje Vas muče.					
17	Svom nadređenom možete izreći svoje frustracije.					
18	Možete se osjećati sigurno kada govorite loše vijesti svom nadređenom.					
19	Svom nadređenom možete izraziti svoje stvarne misli bez straha.					
20	Svom nadređenom možete izreći svoje stvarne misli o njegovom/njezinom načinu vođenja odjela.					
21	Svom nadređenom možete izraziti svoje neslaganje s određenom situacijom.					
22	Mislite da ljudi o Vašoj organizaciji govore što misle.					
23	Ljudi u izvršnoj upravi misle što govore.					
24	Ljudi u Vašoj organizaciji potaknuti su da budu međusobno otvoreni i iskreni.					
25	Ljudi u Vašoj organizaciji slobodno razmjenjuju mišljenja.					
26	Informirani ste o tome koliko su ciljevi organizacije ispunjeni.					
27	Vaša organizacija uspješna je u dobivanju nagrada i pokazivanju dobrog rada.					
28	Dobivate informacije od izvora kojeg preferirate (npr. od svojih nadređenih).					

29	Obaviješteni ste unaprijed o promjenama koje će se događati, a koje utječu na Vaš rad.					
30	Zahtjevi za Vaš posao su jasno specifirani.					
31	Izvršna uprava Vam osigurava informacije koje zaista želite i trebate.					
32	Zadovoljni ste s trudom koji izvršna uprava pokazuje kako bi svojim zaposlenicima osigurala potrebne informacije o posljednjim novostima organizacije (npr. o (ne)uspješnosti, profitu, budućim projektima i sl.)					
33	Zadovoljni ste s objašnjenjima izvršne uprave o tome kako stvari u organizaciji stoje.					
34	Vaša mišljenja pridonose promjenama koje se događaju na dnevnoj bazi, a utječu na Vaš rad.					
35	Vjerujete da Vaša stajališta zaista imaju utjecaja na rad organizacije.					
36	Možete očekivati da će Vaše preporuke i savjeti biti uzeti u obzir.					
37	Mislite da su informacije koje dobivate od uprave pouzdane.					
38	Mislite da su informacije koje dobivate od svojih kolega pouzdane.					

PRILOG 2. – Podjela tvrdnji po hipotezama

H1 - Interpersonalna komunikacija između odgojitelja i ravnatelja je nadopunjavajuća i kooperativna.

Tvrdnje:

1.Vaš nadređeni je izravan i iskren prema Vama.

2.Vjerujete da Vaš nadređeni misli da Vas razumije.

3.Vjerujete da Vaš nadređeni misli da ga razumijete.

4.Zaista razumijete svog nadređenog.

5.Vaš nadređeni izražava da je ono što govorite važno.

6.S Vašim nadređenim možete razgovarati o bilo čemu.

7.Vaš nadređeni izražava svoje pouzdanje u Vaš rad.

8.Vaš nadređeni Vas potiče da donosite nove vijesti pa makar one bile i loše.

9.Vaš nadređeni Vas potiče da mu govorite kada i nije sve u redu.

10.Vaš nadređeni Vam olakašava posao.

11.Vaš nadređeni zaista razumije Vaše probleme na poslu.

12.Vaš nadređeni Vas zaista razumije.

34.Vaša mišljenja pridonose promjenama koje se događaju na dnevnoj bazi, a utječu na Vaš rad.

35.Vjerujete da Vaša stajališta zaista imaju utjecaja na rad organizacije.

36.Možete očekivati da će Vaše preporuke i savjeti biti uzeti u obzir.

H2 -Odgojitelji su kvalitetno informirani o svim informacijama koje utječu na njihov rad.

Tvrdnje:

22.Mislite da ljudi o Vašoj organizaciji govore što misle.

23.Ljudi u izvršnoj upravi misle što govore.

24.Ljudi u Vašoj organizaciji potaknuti su da budu međusobno otvoreni i iskreni.

25.Ljudi u Vašoj organizaciji slobodno razmjenjuju mišljenja.

26.Informirani ste o tome koliko su ciljevi organizacije ispunjeni.

27.Vaša ograznizacija je uspješna u dobivanju nagrada i pokazivanju dobrog rada.

28.Dobivate informacije od izvora kojeg preferirate (npr. od svojih nadređenih).

29.Unaprijed ste obaviješteni o promjenama koje će se događati, a koje utječu na Vaš rad.

30.Zahtjevi za Vaš posao su jasno određeni.

31.Izvršna uprava Vam osigurava informacije koje zaista želite i trebate.

32.Zadovoljni ste s trudom koji izvršna uprava pokazuje kako bi svojim djelatnicima osigurala potrebne informacije o posljednjim novostima organizacije (npr. o (ne)uspješnosti, profitu, budućim projektima i slično).

37.Mislite da su informacije koje dobivate od uprave pouzdane.

38.Mislite da su informacije koje dobivate od svojih kolega pouzdane.

H3 - Otvorenom interpersonalnom internom komunikacijom u dječjem vrtiću ravnatelj stvara pozitivno ozračje.

Tvrdnje:

13.Vaš nadređeni je voljan tolerirati prepirke i saslušati sve strane.

14.Vaš nadređeni ima Vaše dobro na umu kada razgovara sa svojim šefovima o Vama i Vašem radu.

15.Vaš nadređeni je zaista kompetentan, profesionalan upravitelj.

16.Vaš nadređeni Vas zaista sluša kada mu govorite stvari koje Vas muče.

17.Svom nadređenom možete izreći svoje frustracije.

18.Možete se osjećati sigurno kada govorite loše vijesti svom nadređenom.

19.Svom nadređenom možete izraziti svoje stvarne misli bez straha.

20.Svom nadređenom možete izreći svoje stvarne misli o njegovom/njezinom načinu vođenja odjela.

21.Svom nadređenom možete izraziti svoje neslaganje s određenom situacijom.