



Organizacijska kultura i komunikacija u zdravstvenim organizacijama – analiza kliničkih bolničkih centara Republike Hrvatske

Organizational culture and communication in healthcare organizations – an analysis of clinical hospital centers in the Republic of Croatia

Antonia Tomaš¹

¹ Sveučilišni centar Koprivnica, Koprivnica

Deskriptori

KLINIČKE BOLNICE – organizacija i administracija;
BOLNIČKI KOMUNIKACIJSKI SUSTAVI;
ORGANIZACIJSKA KULTURA;
DRUŠTVENE MREŽE; HRVATSKA

Descriptors

HOSPITALS, TEACHING
– organization and administration;
HOSPITAL COMMUNICATION SYSTEMS;
ORGANIZATIONAL CULTURE;
SOCIAL NETWORKING; CROATIA

SAŽETAK. Cilj je ovog istraživanja analizirati organizacijsku kulturu i komunikaciju kliničkih bolničkih centara (KBC-ova) u Hrvatskoj kroz pregled njihovih službenih *web* stranica i društvenih mreža. Fokus je na prikazu vrijednosti, misije i vizije, dostupnosti etičkih kodeksa, transparentnosti upravljanja te digitalnoj komunikaciji s pacijentima i zaposlenicima. Analizom pet KBC-ova (Zagreb, Sestre milosrdnice, Rijeka, Split, Osijek) utvrđene su značajne razlike. Neki KBC-ovi imaju jasno definirane etičke kodekse i financijska izvješća, dok su strateški dokumenti i certifikati često slabije istaknuti. Interna komunikacija varira – pojedini KBC-ovi koriste intranet, dok drugi pružaju samo osnovne informacije putem *web* stranica. Eksterna komunikacija je razvijena, ali digitalna interakcija s pacijentima nije ujednačena. KBC Zagreb nema aktivne profile na društvenim mrežama, dok su KBC Split, KBC Rijeka i KBC Osijek prisutni na *Facebooku* i *Instagramu*. KBC Sestre milosrdnice koristi *LinkedIn*, ali ne i platforme za direktniju komunikaciju. Zaključno, unatoč pozitivnim praksama u pojedinim KBC-ovima, postoje područja koja bi se mogla unaprijediti, posebno u pogledu unificiranoga *online* naručivanja, aktivnije prisutnosti na društvenim mrežama i implementacije digitalnih alata za internu komunikaciju.

SUMMARY. The aim of this study is to analyze the organizational culture and communication of clinical hospital centers in Croatia by reviewing their official websites and social media presence. The focus is on the presentation of values, mission, and vision, the availability of ethical codes, management transparency, and digital communication with patients and employees. An analysis of five clinical hospital centers (Zagreb, Sestre Milosrdnice, Rijeka, Split, Osijek) revealed significant differences. Some clinical hospital centers have clearly defined ethical codes and financial reports, while strategic documents and quality certificates are often less visible. Internal communication varies – some clinical hospital centers use intranet systems, while others provide only basic information via websites. External communication is well-developed, but digital interaction with patients is inconsistent. University Hospital Centre Zagreb does not have active social media profiles, whereas clinical hospital centers Split, Rijeka, and Osijek are present on Facebook and Instagram. Sestre milosrdnice University Hospital Center is active on LinkedIn but does not use platforms that allow more direct communication. In conclusion, despite positive practices in some clinical hospital centers, there are areas for improvement, particularly in standardizing online appointment scheduling, increasing social media engagement, and implementing digital tools for internal communication.

Kultura je složen i višeznačan koncept koji se može definirati na različite načine.¹ Organizacijska kultura ključna je za funkcioniranje zdravstvenih ustanova jer utječe na način rada zaposlenika, kvalitetu skrbi i ukupnu učinkovitost bolnice.² Istraživanja pokazuju da snažna organizacijska kultura doprinosi većem zadovoljstvu zaposlenika, boljoj koordinaciji tima i većoj inovativnosti u radu.³ Nadalje se ističe kako su organizacije u kojima su ciljevi zaposlenika usklađeni s ciljevima ustanove često percipirane kao uspješne, dok u slabim organizacijskim kulturama zaposlenici pravila slijede iz straha od posljedica, a ne iz motivacije za rad.⁴

Organizacijska kultura može pozitivno ili negativno utjecati na funkcioniranje bolnice. Alkailani, Azzam i

Athamneh⁵ naglašavaju da snažna kultura može motivirati zaposlenike na postizanje organizacijskih ciljeva, dok slaba kultura može dovesti do njihove neangažiranosti i smanjene učinkovitosti. Onyango⁶ navodi da su slabe organizacijske kulture često povezane s autokratskim načinom upravljanja, dok se snažne temelje na suradnji i dijeljenju zajedničkih vrijednosti među zaposlenicima. Maseko⁷ zaključuje da su bolnice sa snažnom organizacijskom kulturom uspješnije u

Adresa za dopisivanje:

Antonia Tomaš, mag. rel. publ., <https://orcid.org/0000-0002-3363-1349>
Sveučilišni centar Koprivnica, Trg dr. Žarka Dolinara 1, 48000 Koprivnica,
e-pošta: antonia.tomas@unin.hr

Primljeno 20. veljače 2025., prihvaćeno 23. kolovoza 2025.

ostvarivanju svojih ciljeva jer njihovi zaposlenici dijele zajedničku viziju i vrijednosti. Robbins i Judge⁸ naglašavaju kako snažna kultura može imati snažan i pozitivan utjecaj na zaposlenike, ali i potencijalne rizike ako potiče neetičko ponašanje. Ključne karakteristike organizacijske kulture⁹ u zdravstvenim ustanovama jesu: norme, pravila, uobičajeni obrasci ponašanja, koordinacija i integracija. Dodatno, kultura u zdravstvenim ustanovama obuhvaća tri razine: vidljive manifestacije kulture, koje uključuju artefakte, organizacijske strukture i obrasce ponašanja; zajedničke načine razmišljanja, koji obuhvaćaju vrijednosti, uvjerenja i opravdanja koja podržavaju postojeće prakse, te dublje zajedničke pretpostavke, koje predstavljaju nesvjesne i nepreispitane temelje svakodnevne prakse, oblikovane profesionalnim iskustvom i neformalnim učenjem.¹⁰

U zdravstvenom okruženju komunikacija se dijeli na internu (među zaposlenicima) i eksternu (s pacijentima i javnošću). Interna komunikacija uključuje razmjenu informacija unutar organizacije te utječe na koordinaciju timova i učinkovitost rada. Eksterna komunikacija odnosi se na pružanje jasnih i dostupnih informacija pacijentima te digitalnu prisutnost zdravstvenih ustanova na platformama poput službenih *web* stranica i društvenih mreža.¹¹ Učinkovita komunikacija poboljšava ishode liječenja, dok loša komunikacija može dovesti do nesporazuma, lošijih zdravstvenih ishoda i smanjenog povjerenja pacijenata u sustav.¹² Učinkovita komunikacija ključna je za kvalitetnu zdravstvenu skrb, a njezin nedostatak može dovesti do lošijih ishoda liječenja, povećanja troškova i smanjenja povjerenja pacijenata. Ključne komponente učinkovite komunikacije uključuju zdravstvenu pismenost, odnosno sposobnost pacijenata da razumiju i koriste zdravstvene informacije, kulturološku kompetenciju, koja osigurava prilagođavanje komunikacije različitim kulturnim kontekstima, te jezične barijere, koje mogu otežati razumijevanje i zahtijevaju adekvatne prevoditeljske usluge.

U Hrvatskoj KBC-ovi imaju ključnu ulogu u zdravstvenom sustavu kao tercijarne ustanove koje pružaju najsloženije medicinske usluge, provode znanstveno-istraživački rad te služe kao nastavne baze medicinskih fakulteta. S obzirom na njihovu važnost, transparentnost poslovanja, dostupnost informacija i digitalna interakcija s pacijentima postaju sve bitniji aspekti suvremenog zdravstvenog menadžmenta.

Cilj je ovog rada analizirati službene *web* stranice i društvene mreže KBC-ova u Hrvatskoj kako bi se procijenila njihova organizacijska i komunikacijska kultura. Fokus istraživanja je na prikazu vrijednosti, misije i vizije KBC-ova, dostupnosti etičkih kodeksa i profesionalnih standarda, transparentnosti poslovanja te prisutnosti certifikata kvalitete. Također, analizira se interna komunikacija putem digitalnih resursa za za-

poslenike, kao i eksterna komunikacija usmjerena prema pacijentima i javnosti. U istraživanju se koristi analiza sadržaja službenih *web* stranica i društvenih mreža KBC-ova, pri čemu se podatci uspoređuju prema unaprijed definiranim kriterijima. Kriteriji ocjenjivanja uključuju dostupnost ključnih organizacijskih dokumenata, način prezentacije informacija, digitalne alate za komunikaciju s pacijentima i prisutnost na društvenim mrežama. Ovaj pristup omogućuje sustavan uvid u komunikacijske strategije KBC-ova i identifikiranje potencijalnih područja za poboljšanje.

Metode

Ovo istraživanje koristi kvalitativnu analizu sadržaja kako bi se procijenila organizacijska kultura i komunikacija u kliničkim bolničkim centrima (KBC-ovima) u Hrvatskoj. Cilj istraživanja je identificirati i usporediti dostupne informacije na njihovim službenim *web* stranicama i na društvenim mrežama (ako su prisutni). Istraživanje obuhvaća *web* stranice i digitalnu komunikaciju sljedećih pet KBC-ova u Hrvatskoj:

1. KBC Zagreb
2. KBC Sestre milosrdnice
3. KBC Rijeka
4. KBC Split
5. KBC Osijek.

Možemo je promatrati kao opći sustav ponašanja, oblikovan vrijednostima i uvjerenjima koja se razvijaju kroz vrijeme unutar određene skupine. Analiza se provodi prema unaprijed definiranim kriterijima koji obuhvaćaju organizacijsku kulturu i organizacijsku komunikaciju, s naglaskom na digitalne kanale.

Kriteriji za organizacijsku kulturu

1. Vrijednosti – Jesu li jasno istaknute? Kako su prezentirane (tekstualno, vizualno, kroz primjere iz prakse)?
2. Misija i vizija – Postoje li na *web* stranici? Jesu li konkretne i razumljive pacijentima i zaposlenicima?
3. Etika i profesionalni standardi – Jesu li dostupni etički kodeksi, pravilnici ili smjernice za rad bolnice?
4. Transparentnost upravljanja – Jesu li javno objavljeni strateški dokumenti, financijska izvješća, godišnja izvješća o radu?
5. Priznanja i certifikati kvalitete – Ima li KBC međunarodne ili nacionalne certifikate (npr. ISO standarde, akreditacije)?

Kriteriji za organizacijsku komunikaciju

Interna komunikacija:

1. Dostupnost informacija za zaposlenike – Ima li na *web* stranici poseban odjel za djelatnike (intranet, dokumenti, pravilnici, edukacije)?

2. Objave o stručnim događanjima – Kako se promoviraju interni stručni skupovi, edukacije i projekti?

Eksterna komunikacija:

3. Jasna informacija za pacijente – Jesu li dostupne informacije o postupcima naručivanja, kontaktima, pravima pacijenata i cijenama usluga?
4. Otvorenost prema medijima i javnosti – Postoji li odjel za odnose s javnošću? Objavljaju li se redovite *press* objave i izjave za medije?
5. Prisutnost na društvenim mrežama – Imaju li aktivan profil na *Facebooku*, *Instagramu*, *LinkedInu*, *YouTubeu*? Koliko često objavljuju sadržaj?
6. Interakcija s korisnicima – Odgovaraju li na upite i komentare na društvenim mrežama ili putem e-pošte?

Istraživačka pitanja

Na temelju ciljeva i metodologije istraživanja, postavljaju se sljedeća istraživačka pitanja:

Organizacijska kultura

1. Kako su vrijednosti, misija i vizija KBC-ova predstavljene na službenim *web* stranicama?
2. Jesu li etički kodeksi, profesionalni standardi i smjernice za rad javno dostupni?
3. U kojoj mjeri KBC-ovi osiguravaju transparentnost upravljanja putem javno objavljenih strateških dokumenata i financijskih izvješća?
4. Imaju li KBC-ovi priznanja i certifikate kvalitete (npr. ISO-standard, nacionalne akreditacije)?

Organizacijska komunikacija

a) Interna komunikacija

5. Imaju li KBC-ovi posebno odijeljene digitalne resurse za zaposlenike (intranet, pravilnici, edukacije)?
6. Kako se na *web* stranicama promoviraju interni stručni skupovi, edukacije i projekti?

b) Eksterna komunikacija

7. Jesu li informacije za pacijente (postupci naručivanja, prava pacijenata, cijene usluga) jasno i pregledno prikazane?
8. Postoji li odjel za odnose s javnošću te u kojoj mjeri KBC-ovi komuniciraju s medijima putem *press* objava i izjava?
9. Koliko su KBC-ovi prisutni na društvenim mrežama i koliko često objavljuju sadržaj?
10. Kako KBC-ovi komuniciraju s pacijentima putem digitalnih kanala – odgovaraju li na

upite i komentare na društvenim mrežama i e-poštom?

Rezultati

Na temelju dostupnih informacija s *web* stranice KBC-a Zagreb provedena je analiza organizacijske kulture prema zadanim kriterijima (tablica 1). Na službenoj *web* stranici nisu jasno istaknute temeljne vrijednosti, misija i vizija bolnice, niti postoji poseban odjeljak koji bi ih prezentirao u tekstualnom ili vizualnom obliku. Iako se iz drugih sadržaja može naslutiti da bolnica vrednuje kvalitetu zdravstvene skrbi, znanstvenoistraživački rad i stručnost, njihovo izričito navođenje pomaže u boljoj identifikaciji ključnih načela kojima se bolnica vodi.¹³

S druge strane, etičko povjerenstvo formalno je imenovano kroz Statut KBC-a Zagreb¹⁴, što potvrđuje postojanje etičkih smjernica unutar organizacije. Etički kodeks¹⁵ lako je dostupan na *web* stranici, što doprinosi transparentnosti i povjerenju pacijenata u sustav zdravstvene skrbi. Ipak, dodatni pravilnici i smjernice za rad bolnice mogli bi biti istaknuti na pregledniji način kako bi se olakšao pristup informacijama za pacijente i zaposlenike.

KBC Zagreb pokazuje visoku razinu transparentnosti upravljanja, što se očituje kroz objavu godišnjih izvješća o radu i financijskih dokumenata u posebnom odjeljku *Izvješća o poslovanju*. Ova praksa doprinosi otvorenosti i odgovornosti prema pacijentima, zaposlenicima i javnosti.

Bolnica posjeduje međunarodne i nacionalne certifikate kvalitete, uključujući akreditaciju *FACT-JACIE* za transplantaciju hematopoetskih matičnih stanica, priznanje *ECMM Excellence* za izvrsnost u području medicinske mikologije te certifikat Europskoga referentnog centra koji potvrđuje stručnost u specijaliziranim medicinskim područjima. Certifikati su vizualno prikazani na *web* stranici, no njihova bolja istaknutost i objašnjenje njihove važnosti mogli bi dodatno ojačati percepciju kvalitete bolnice među pacijentima i dionicima.

Na temelju dostupnih informacija s *web* stranice KBC-a Sestre milosrdnice¹⁶ provedena je analiza organizacijske kulture prema zadanim kriterijima (tablica 1). KBC Sestre milosrdnice jasno definira vrijednosti, misiju i viziju, koje su dostupne u dokumentu *Vizija, misija i politika kvalitete*.¹⁷ Misija bolnice usmjerena je na pružanje kvalitetne zdravstvene skrbi, stručno usavršavanje i znanstvenoistraživački rad, dok vizija naglašava kontinuirano poboljšanje usluga, razvoj novih medicinskih tehnologija i održavanje visokih standarda skrbi. Etičko povjerenstvo formalno je imenovano, a etički kodeksi i pravilnici lako su dostupni na *web* stranici u dokumentu *Etički kodeks KBC Sestre*

milosrdnice.¹⁸ Ovo pridonosi transparentnosti i povjerenju pacijenata, jasno definirajući etička načela i profesionalne standarde unutar ustanove.

KBC Sestre milosrdnice (*tablica 1*) pokazuje visoku razinu transparentnosti. Financijski izvještaji i ostali poslovni dokumenti javno su dostupni na *web* stranici u odjeljku *Izvješća o poslovanju*, što je otvoreno osiguranje u poslovanju i financijskom upravljanju, dodatno povećavajući odgovornost prema javnosti.

Bolnica posjeduje međunarodne i nacionalne certifikate kvalitete, uključujući certifikat ISO 9001:2015 za kvalitetu upravljanja. Klinika za onkologiju i nuklearnu medicinu te Klinika za kirurgiju imaju priznanja za usklađenost sa standardima kvalitete, čime potvrđuju visoke standarde zdravstvene skrbi i kontinuirani razvoj stručnih kompetencija.

Postojeće informacije su dobro strukturirane i lako dostupne, čime se osigurava visoka razina transparentnosti. Daljnja bolja vizualna prezentacija podataka na *web* stranici mogla bi dodatno poboljšati preglednost i olakšati pristup ključnim informacijama pacijentima i zaposlenicima.

Na temelju dostupnih informacija s *web* stranice KBC-a Rijeka¹⁹ provedena je analiza organizacijske kulture prema zadanim kriterijima (*tablica 1*). KBC Rijeka jasno definira misiju, viziju i vrijednosti, koje su dostupne na službenoj *web* stranici. Misija bolnice usmjerena je na pružanje sveobuhvatne i kvalitetne zdravstvene skrbi, kontinuirani razvoj medicinske struke i edukaciju budućih zdravstvenih djelatnika, dok vizija naglašava unaprijeđenost medicinskih usluga kroz inovacije i stručnost. Etičko povjerenstvo formalno je imenovano prema Statutu KBC-a Rijeka²⁰, ali etički kodeks nije vidljiv na *web* stranici. Bolnica pokazuje visoku razinu transparentnosti upravljanja, s javno dostupnim godišnjim i financijskim izvješćima, no nije pronađena informacija o certifikatima ili akreditacijama kvalitete. Unatoč jasno definiranoj strategiji razvoja, dostupnost etičkog kodeksa i informacija o standardima kvalitete mogla bi dodatno ojačati percepciju bolnice kao institucije usmjerene na izvrsnost i transparentnost.

Na temelju dostupnih podataka s *web* stranice KBC-a Split²¹, analizirana je organizacijska kultura ove zdravstvene ustanove (*tablica 1*). KBC Split jasno definira misiju i viziju, koje su dostupne na *web* stranici²². Misija bolnice usmjerena je na pružanje dostupne i kvalitetne zdravstvene skrbi, razvoj medicinske znanosti i kontinuirano usavršavanje zdravstvenih djelatnika, dok vizija naglašava unaprjeđenje medicinskih usluga kroz inovacije i suvremene medicinske tehnologije. Iako vrijednosti nisu eksplicitno navedene, iz misije i vizije može se zaključiti da su ključne vrijednosti KBC-a Split kvaliteta zdravstvene skrbi, stručnost, inovacije i stalno usavršavanje. Bolnica pokazuje visoku razinu transparentnosti upravljanja, s javno do-

stupnim godišnjim i financijskim izvješćima, no etičko povjerenstvo i etički kodeks nisu navedeni niti dostupni u statutu ili na *web* stranici. Također, nije pronađena informacija o certifikatima ili akreditacijama kvalitete. Jasnije isticanje etičkih smjernica i standarda kvalitete moglo bi dodatno unaprijediti percepciju bolnice kao institucije usmjerene na izvrsnost i transparentnost.

Na temelju dostupnih informacija s *web* stranice KBC-a Osijek²³ provedena je analiza organizacijske kulture prema zadanim kriterijima. Misija i vizija bolnice dostupne su u informativnoj brošuri, pri čemu KBC Osijek naglašava pružanje kvalitetne i dostupne zdravstvene skrbi, znanstvenoistraživački rad te edukaciju budućih medicinskih stručnjaka.²⁴ Iako vrijednosti nisu eksplicitno navedene, iz misije i vizije može se zaključiti da bolnica njeguje načela stručnosti, odgovornosti i inovacija. Etičko povjerenstvo formalno je imenovano, a etički kodeks dostupan je na *web* stranici²⁵, što doprinosi transparentnosti i jasnoći profesionalnih standarda. KBC Osijek također pokazuje visoku razinu transparentnosti upravljanja, s javno dostupnim financijskim izvješćima putem odjela unutarnje revizije. Međutim, na *web* stranici nisu pronađeni certifikati ili akreditacije kvalitete. Jasnije isticanje vrijednosti i dodatne informacije o standardima kvalitete mogle bi poboljšati percepciju bolnice među pacijentima i dionicima.

Na temelju analize *web* stranice KBC-a Zagreb, prikazani su ključni aspekti interne i eksterne komunikacije (*tablica 2*). Interna komunikacija: KBC Zagreb nema poseban intranet, ali zaposlenicima nudi odjeljak *Ja trebam*, gdje mogu lako pristupiti relevantnim informacijama. Stručni skupovi, simpoziji i edukacije redovito se objavljuju u odjeljku *Stručna događanja*, jasno organiziranom prema datumima održavanja.

Eksterna komunikacija: Informacije za pacijente pregledno su i intuitivno prikazane, uključujući liste čekanja, postupke naručivanja, prava pacijenata, cijene usluga i mogućnost naručivanja *online*. Pacijentima je također dostupan apartmanski smještaj, a sustav informiranja je dobro razvijen. KBC Zagreb ima aktivan odjel za odnose s javnošću, redovito objavljuje novosti, priopćenja i informacije o projektima, no nije prisutan na društvenim mrežama, niti se može uočiti digitalna interakcija s pacijentima putem komentara ili društvenih platformi (*tablica 2*).

Komunikacija KBC-a Sestre milosrdnice (*tablica 2*) organizirana je kroz jasno strukturirane digitalne resurse. Interna komunikacija prilagođena je zaposlenicima putem intraneta, gdje su dostupni odjelci za liječnike, sestrinstvo, specijalističko usavršavanje te prijava neželjenih događaja. Stručni skupovi i edukacije redovito se objavljuju u rubrici *Događaji*, pružajući djelatnicima pravovremene informacije o nadolazećim simpozijima i kongresima. Eksterna komunikacija

TABLICA 1. USPOREDNI PRIKAZ ORGANIZACIJSKE KULTURE KBC-OVA U HRVATSKOJ

TABLE 1. COMPARATIVE OVERVIEW OF ORGANIZATIONAL CULTURE OF CLINICAL HOSPITAL CENTERS IN CROATIA

	Klinički bolnički centri u Republici Hrvatskoj / Clinical hospital centers in the Republic of Croatia				
Kriteriji organizacijske kulture Organizational culture criteria	KBC Zagreb	KBC Sestre milosrdnice	KBC Rijeka	KBC Split	KBC Osijek
Vrijednosti / Values	Nisu jasno navedene, nema posebnog odjeljka. / Not clearly stated, no specific section.	Jasno definirane i dostupne. / Clearly defined and available.	Jasno definirane i dostupne. / Clearly defined and available.	Nisu eksplicitno navedene. / Not explicitly stated.	Nisu eksplicitno navedene. / Not explicitly stated.
Misija i vizija / Mission and vision	Nisu objavljene na web stranici. / Not published on the website.	Dostupne na web stranici. / Available on the website.	Dostupne na web stranici. / Available on the website.	Dostupne na web stranici. / Available on the website.	Dostupne u informativnoj brošuri na web stranici. / Available in an informational brochure on the website.
Etika / Ethics	Etičko povjerenstvo imenovano, etički kodeks dostupan. / Ethics committee appointed, code of ethics available.	Etičko povjerenstvo i etički kodeksi lako su dostupni. / Ethics committee and codes of ethics are easily accessible.	Etičko povjerenstvo imenovano, ali etički kodeks nije vidljiv. / Ethics committee appointed, but code of ethics not visible.	Nema dostupnih informacija o etičkom kodeksu niti etičkom povjerenstvu. / No available information on code of ethics or ethics committee.	Etičko povjerenstvo imenovano, etički kodeks dostupan na web stranici. / Ethics committee appointed, code of ethics available on the website.
Transparentnost / Transparency	Godišnja i financijska izvješća javno dostupna. / Annual and financial reports publicly available.	Financijski izvještaji i poslovni dokumenti javno dostupni. / Financial reports and business documents publicly available.	Godišnja i financijska izvješća javno dostupna. / Annual and financial reports publicly available.	Godišnja i financijska izvješća javno dostupna. / Annual and financial reports publicly available.	Financijska izvješća javno dostupna putem odjela unutarnje revizije. / Financial reports publicly available through the internal audit department.
Certifikati / Certifications	FACT-JACIE, ECMM Excellence, Europski referentni centar. / FACT-JACIE, ECMM Excellence, European Reference Center.	ISO 9001:2015 i ostali certifikati kvalitete. / ISO 9001:2015 and other quality certifications.	Nema vidljivih certifikata ili akreditacija kvalitete. / No visible certifications or quality accreditations.	Nema vidljivih certifikata ili akreditacija kvalitete. / No visible certifications or quality accreditations.	Nema vidljivih certifikata ili akreditacija kvalitete. / No visible certifications or quality accreditations.

Izvor / Source: izrada autora / creation of the author

nudi pacijentima lako dostupan sustav informiranja. Web stranica sadrži centralno naručivanje, online liste čekanja, vodič za pacijente te digitalni obrazac za prijavu pritužbi, prijedloga i pohvala, čime se poboljšava kvaliteta usluga i olakšava komunikacija s korisnicima. Odnosi s javnošću ostvaruju se putem redovitih press objava i novosti, gdje se pravovremeno najavljuju važni događaji, poput promjena u radu bolnice i organizacije štrajkova. Nedostatak u digitalnoj strategiji bolnice očituje se u izostanku prisutnosti na platformama poput Facebooka i Instagrama, što ograničava direktnu komunikaciju s pacijentima i javnošću. Iako je bolnica aktivna na LinkedInu, širenje prisutnosti na druge

društvene mreže moglo bi unaprijediti transparentnost i omogućiti brže odgovore na korisničke upite.

Komunikacija KBC-a Rijeka strukturirana je kroz različite digitalne kanale, uz jasnu prisutnost na društvenim mrežama (tablica 2).

Interna komunikacija nema poseban intranet, ali postoji E-oglasna ploča koja bi mogla služiti kao kanal za zaposlenike, iako se čini da nije redovito ažurirana. Stručni skupovi i edukacije objavljuju se kroz rubriku Novosti, no resursi za djelatnike manje su razvijeni u usporedbi s drugim KBC-ovima. Eksterna komunikacija je pregledno organizirana i pacijentima omogućuje web naručivanje, pristup listama čekanja, informaci-

TABLICA 2. USPOREDNI PRIKAZ INTERNE I EKSTERNE KOMUNIKACIJE KBC-OVA U HRVATSKOJ

TABLE 2. COMPARATIVE OVERVIEW OF INTERNAL AND EXTERNAL COMMUNICATION OF CLINICAL HOSPITAL CENTERS IN CROATIA

Klinički bolnički centri u Republici Hrvatskoj / Clinical hospital centers in the Republic of Croatia						
	Kriterij organizacijske komunikacije / Criterion of organizational communication	KBC Zagreb	KBC Sestre milosrdnice	KBC Rijeka	KBC Split	KBC Osijek
Interna komunikacija / Internal communication	Intranet i resursi za zaposlenike / Intranet and resources for employees	Nema intranet, ali postoji odjeljak <i>Ja trebam</i> . / No intranet, but there is a "Ja trebam" / "I need"	Ima intranet s pristupom za liječnike, sestrinstvo i edukacije. / Intranet with access for doctors, nurses, and education.	E-oglasna ploča postoji, ali nije ažurirana. / E-bulletin board exists but is not updated.	Ima intranet i <i>webmail</i> sustav za zaposlenike. / Intranet and web system for employees exist.	Nema intraneta, ali postoji poseban dio izbornika za edukaciju i sestrinstvo. Najave aktivnosti su jasno istaknute. / No intranet exists but a special menu section for nursing education is provided.
	Stručni skupovi i edukacije / Professional conferences and education	Stručni događaji redovito objavljeni i ažurirani. / Professional events regularly published and updated.	Događaji i simpoziji jasno istaknuti, dostupni zaposlenicima. / Events and symposiums are clearly highlighted and accessible to employees.	Stručni skupovi objavljeni u rubrici <i>Novosti</i> . / Professional conferences published in the News section.	Najave događanja dostupne kroz <i>press</i> centar i <i>Novosti</i> . / Event announcements available through the press center and news section.	Stručne edukacije i događaji objavljeni u posebnom dijelu izbornika. / Professional training and events published in a special menu section.
Eksterna komunikacija	Informacije za pacijente / Information for patients	Jasno strukturirane, <i>online</i> naručivanje, liste čekanja, apartmansi smještaj. / Clearly structured, online scheduling, waiting lists, apartment accommodation.	Pregledna stranica s vodičem za pacijente, <i>online</i> naručivanje, listama čekanja i sustavom prijave pritužbi. / User-friendly website with patient guides, online scheduling, waiting lists, and complaint submission system.	<i>Web</i> naručivanje, liste čekanja, <i>online</i> pritužbe, interaktivni kalendar. / Online scheduling, waiting lists, online complaints, interactive calendar.	Odlično strukturiran sustav s dodatnim opcijama – pretraga slobodnih termina, status pregleda. / Well-structured system with additional options – search for available appointments and examination status updates.	Sadrži vodič za pacijente s informacijama o pravima, prijmu, otpuštanju i postupcima naručivanja. <i>Naručivanje</i> nije putem <i>web</i> forme, već e-poštom. / Contains patient guides with information on rights, admission, discharge procedures, and scheduling process; scheduling is not available via web form or email.
	Odnosi s javnošću i <i>press</i> objave / Public relations and press releases	Redovite objave novosti i priopćenja. / Regular publication of news and announcements.	Objavljaju <i>press</i> materijale i važne informacije o radu bolnice. / Publish press materials and important information related to hospital operations.	Novosti redovito objavljene, vizualno popraćene sadržajem. / News regularly published with visually supported content.	Natječaji za posao i novosti služe kao glavni informacijski kanal. / Job postings and news serve as the main information channel.	<i>Press</i> objave i novosti redovito ažurirane na <i>web</i> stranici. / Press releases and news are regularly updated on the website.
	Društvene mreže i aktivnost / Social media and activity	Nema prisutnosti na društvenim mrežama. / No presence on social media.	Aktivni samo na <i>LinkedIn</i> -u. / Active only on LinkedIn.	Aktivni na <i>Facebooku</i> , <i>Twitteru</i> , <i>YouTubeu</i> . / Active on Facebook, Twitter, and YouTube.	Aktivni na <i>Facebooku</i> , <i>LinkedInu</i> i <i>YouTubeu</i> . / Active on Facebook, LinkedIn, and YouTube.	Aktivni na <i>Facebooku</i> i <i>Instagramu</i> . / Active on Facebook and Instagram.
	Interakcija s pacijentima (odgovori na upite, e-pošta) / Patient interaction (response to inquiries, email)	Nema vidljive digitalne interakcije, ali postoji adresa. / No visible digital interaction; but a contact email address is available.	Mogućnost <i>online</i> prijave pritužbi, pohvala i prijedloga, ali bez direktne komunikacije putem društvenih mreža. / Online complaint submission available; feedback provided through social media or email communication.	Pacijenti mogu <i>online</i> prijaviti pritužbe i koristiti digitalne resurse. / Patients can submit complaints online and use digital resources for feedback communication.	Poseban segment <i>Pohvale</i> omogućuje pacijentima javno izražavanje zadovoljstva. / A special "Feedback" section allows patients to publicly express satisfaction or dissatisfaction with hospital services.	Postoji <i>online</i> anketa za pacijente o zadovoljstvu uslugama, ali nema izravne digitalne komunikacije s pacijentima (<i>chat</i> , komentari, <i>online</i> naručivanje itd.). / An online survey for measuring service satisfaction is available along with direct digital communication (chat or comments).

je o pravima pacijenata te *online* podnošenje pritužbi i pohvala. Ključna prednost u odnosu na druge bolnice jest interaktivni kalendar događanja, koji pruža korisnicima pregled važnih zdravstvenih datuma i aktivnosti. Odnosi s javnošću održavaju se kroz rubriku *Novosti*, gdje su vijesti popraćene slikovnim i tekstualnim sadržajem. Također, KBC Rijeka je jedan od rijetkih KBC-ova koji aktivno koristi društvene mreže, uključujući *Facebook*, *Twitter* (X) i *YouTube*, što omogućuje bolju komunikaciju s pacijentima i širom javnosti. Ova digitalna prisutnost posebno je korisna za mlađu populaciju koja informacije sve češće traži putem društvenih platformi.

Komunikacija KBC-a Split kombinira učinkovitu internu i eksternu digitalnu prisutnost, nudeći širok spektar korisnih resursa za zaposlenike i pacijente (tablica 2). Interna komunikacija uključuje intranet, koji omogućuje pristup internim dokumentima i informacijama za djelatnike. Osim toga, postoji *webmail* sustav, vjerojatno namijenjen službenoj komunikaciji zaposlenika. *Natječaj* za posao i *Novosti* koriste se kao kanal informiranja zaposlenika o stručnim događanjima, no ujedno služe i kao dio *press* centra za širu javnost. Eksterna komunikacija iznimno je pregledno strukturirana. Pacijentima su dostupne digitalne usluge, uključujući *online* naručivanje, liste čekanja, informacije o pravima pacijenata, ali i dodatne opcije poput pretrage slobodnih termina i statusa pregleda. Poseban segment *Pohvale* omogućuje pacijentima javno izražavanje zahvalnosti medicinskom osoblju, što doprinosi pozitivnom okruženju. Odnosi s javnošću održavaju se putem rubrike *Novosti*, koja kombinira interne i eksterne informacije o događanjima. KBC Split je aktivan na društvenim mrežama, uključujući *Facebook*, *LinkedIn* i *YouTube*, čime osigurava bolju digitalnu interakciju s pacijentima i javnošću.

KBC Osijek nema poseban intranet, ali ima odvojene sekcije na *web* stranici posvećene edukaciji i sestrinstvu, što omogućava zaposlenicima pristup relevantnim informacijama (tablica 2). Najave stručnih aktivnosti dostupne su u posebnom dijelu izbornika, čime se zaposlenicima osigurava redovit uvid u edukacijske programe i događaje. U pogledu eksterne komunikacije, KBC Osijek nudi vodič za pacijente s detaljnim informacijama o naručivanju, pravima pacijenata i hospitalizaciji, no naručivanje se provodi isključivo putem e-pošte, bez *online* forme. Informacije su uglavnom jednosmjerne, a dvosmjerna komunikacija s pacijentima ograničena je na ankete o zadovoljstvu uslugom. U rubrici *Novosti* objavljuju se priopćenja i informacije o radu bolnice. KBC Osijek aktivan je na društvenim mrežama, uključujući *Instagram* i *Facebook*, što poboljšava vidljivost i omogućuje dodatnu komunikaciju s pacijentima i javnošću.

Rasprava i preporuke

Analiza organizacijske kulture kliničkih bolničkih centara u Republici Hrvatskoj pokazala je značajne razlike u načinu na koji bolnice definiraju i komuniciraju svoje temeljne vrijednosti, misiju i viziju. Dok su KBC Sestre milosrdnice i KBC Rijeka jasno istaknuli svoje vrijednosti na službenim *web* stranicama, ostali KBC-ovi to nisu učinili na eksplicitan način. KBC Split i KBC Osijek ne navode ih izravno, dok KBC Zagreb uopće ne posjeduje poseban odjel posvećen temeljima organizacijske kulture. S druge strane, misije i vizije prisutne su kod većine ustanova, osim u Zagrebu, gdje nisu javno objavljene. KBC Osijek prikazuje ih u informativnoj brošuri, ali ne i na vidljivom dijelu *web* stranice. Etička načela i profesionalni standardi također nisu jednako dostupni u svim analiziranim ustanovama. KBC Sestre milosrdnice, KBC Osijek i KBC Zagreb imaju jasno definirane etičke kodekse koji su javno objavljeni i lako dostupni na *web* stranicama, čime se osigurava transparentnost i pridržavanje profesionalnih standarda. KBC Rijeka formalno ima etičko povjerenstvo, ali etički kodeks nije vidljiv, što može otežati pristup smjernicama zaposlenicima i pacijentima. KBC Split nema dostupnih informacija o etičkom kodeksu ili etičkom povjerenstvu, čime je razina javne transparentnosti u tom segmentu značajno niža. Što se tiče transparentnosti upravljanja, svi KBC-ovi objavljuju financijska izvješća, no razlike su prisutne u načinu njihove prezentacije. Dok KBC Zagreb, Sestre milosrdnice, Rijeka i Split imaju posebno označene sekcije na *web* stranicama za pristup financijskim dokumentima, KBC Osijek to rješava putem odjela unutarnje revizije. KBC Sestre milosrdnice prednjači u ovom segmentu jer, osim financijskih izvješća, objavljuje i druge poslovne dokumente, čime dodatno povećava razinu otvorenosti prema javnosti. Priznanja i certifikati kvalitete također su važan pokazatelj organizacijske kulture²⁶ i standarda u bolnicama. KBC Zagreb i KBC Sestre milosrdnice jedini imaju jasno istaknute akreditacije. Zagreb posjeduje međunarodne certifikate poput *FACT-JACIE* i *ECMM Excellence*, dok je KBC Sestre milosrdnice certificiran prema standardu ISO 9001:2015. KBC Rijeka, Split i Osijek nemaju objavljene informacije o certifikatu kvalitete, što može utjecati na percepciju pacijenata i stručne zajednice o njihovoj usklađenosti s međunarodnim standardima. Rezultati analize pokazuju da postoji neujednačenost u načinu na koji KBC-ovi komuniciraju svoju organizacijsku kulturu. Iako su financijski podatci uglavnom transparentni, nedostatak jasnog definiranja temeljnih vrijednosti i različite razine dostupnosti etičkih kodeksa ukazuju na prostor za poboljšanje. Posebno se ističe potreba za većim naglaskom na javnu dostupnost certifikata kvalitete i etičkih smjernica, što bi dodatno doprinijelo komisiji pacijenata i zaposlenika u sustavu zdravstvene skrbi.

Analizom internih i eksternih komunikacija kliničkih bolničkih centara u Hrvatskoj utvrđene su značajne razlike u dostupnosti informacija i digitalnoj interakciji sa zaposlenicima i pacijentima.

Interna komunikacija pokazuje kako KBC Sestre milosrdnice i KBC Split imaju razvijene digitalne resurse za zaposlenike, uključujući intranet s pristupom liječnicima, sestrinstvu i edukacijama. KBC Rijeka koristi e-oglasnu ploču, no ona nije ažurirana, dok KBC Osijek nema intranet, ali ima posebno izdvojene segmente za edukaciju i sestrinstvo. KBC Zagreb nema klasični intranet, ali ima odjeljak *Ja trebam*, koji zaposlenicima omogućuje pristup bitnim informacijama. Stručni skupovi i edukacije redovito su objavljeni i ažurirani u svim KBC-ovima, no njihova prezentacija varira – KBC Sestre milosrdnice i KBC Split ističu događaje na lako dostupnim dijelovima stranica, dok su kod drugih KBC-ova oni često smješteni unutar rubrike *Novosti*.

Eksterna komunikacija pokazuje veće razlike među ustanovama. Informacije za pacijente su najpreglednije na *web* stranicama KBC-a Split i KBC-a Sestre milosrdnice, gdje postoji vodič za pacijente, *online* naručivanje i liste čekanja. KBC Rijeka nudi *web* naručivanje i *online* pritužbe te ima interaktivni kalendar, dok KBC Osijek nema *online* naručivanje putem *weba*, već koristi sustav e-pošte, što može biti manje praktično za pacijente. KBC Zagreb ima jasno strukturirane informacije, ali bez dodatnih opcija pretraživanja termina kao u Splitu.

Odnosi s javnošću najvidljiviji su kod KBC-a Split i KBC-a Sestre milosrdnice, gdje se redovito objavljuju *press* materijali i važne informacije o radu bolnice. KBC Zagreb koristi novosti i priopćenja, dok KBC Rijeka vizualno prati objave o novostima i nabavi medicinske opreme. KBC Osijek također redovito ažurira objave za tisak, ali one nisu uvijek istaknute kao glavni komunikacijski alat.

Prisutnost na društvenim mrežama varira – KBC Split, KBC Rijeka i KBC Osijek aktivni su na *Facebooku*, pri čemu Split i Rijeka dodatno koriste *YouTube* i *LinkedIn*. KBC Osijek prisutan je i na *Instagramu*. KBC Sestre milosrdnice ima vidljivu aktivnost samo na *LinkedInu*, što ograničava digitalnu interakciju s pacijentima i javnošću. KBC Zagreb nije prisutan na društvenim mrežama, što predstavlja značajan nedostatak u suvremenoj komunikaciji.

Interakcija s pacijentima putem digitalnih kanala prisutna je samo djelomično. KBC Split nudi segment *Pohvale*, gdje pacijenti mogu javno izraziti zadovoljstvo uslugom, dok KBC Sestre milosrdnice i KBC Rijeka omogućuju *online* prijavu pritužbi i pohvala. KBC Osijek ima anketu za pacijente, ali nema mogućnosti izravne digitalne komunikacije putem *chata* ili društvenih mreža. KBC Zagreb nema vidljive digitalne interakcije osim objavljenih adresa za kontakt.

Rezultati pokazuju da KBC-ovi koriste različite pristupe internoj i eksternoj komunikaciji, pri čemu su neki napredniji u digitalnoj dostupnosti informacija i interakciji s pacijentima. KBC Split se ističe naprednim digitalnim rješenjima, poput pretraživanja slobodnih termina i mogućnosti *online* pohvala, dok KBC Osijek također omogućuje određenu razinu digitalne interakcije, ali s manje razvijenim sustavom *online* naručivanja i komunikacije. Postoji prostor za unaprjeđenje, osobito u digitalnoj komunikaciji s pacijentima i aktivnim korištenjem društvenih mreža.

Analiza organizacijske kulture i komunikacija KBC-ova u Hrvatskoj provedena je na temelju dostupnih informacija s njihovih službenih *web* stranica te društvenih mreža. Iako pruža uvid u ključne aspekte komunikacijske prakse, analiza ima određena ograničenja. Nije moguće procijeniti kvalitetu interne komunikacije unutar ustanove, poput intranet sustava, internih *newslettera* ili sastanaka zaposlenika, budući da ti resursi nisu javno dostupni. Također, digitalna interakcija s pacijentima putem društvenih mreža i komunikacije e-poštom nije mogla biti testirana u praksi, što bi omogućilo objektivnu procjenu njihove učinkovitosti.

S obzirom na identificirane prednosti i nedostatke u komunikacijskim praksama KBC-ova, mogu se predložiti sljedeće smjernice za poboljšanje:

Unaprjeđenje interne komunikacije

- Uvođenje ili modernizacija intranet-sustava u KBC-ovima koji ga nemaju (npr. KBC Osijek) kako bi zaposlenici imali centraliziran pristup pravilima, edukacijama i organizacijskim novostima.
- Redovito ažuriranje e-oglasnih ploča i segmenata za zaposlenike (npr. KBC Rijeka) radi bolje informiranosti i dostupnosti ključnih dokumenata.

Jačanje eksterne komunikacije

- Poboljšanje dostupnosti informacija za pacijente kroz dodatne interaktivne funkcije, poput *online* praćenja terminala i izravne komunikacije (*chat* ili *chatbot* podrška), što bi moglo poboljšati korisničko iskustvo i transparentnost sustava.
- Unificiranje pristupa naručivanju *online* – umjesto naručivanja e-poštom, uvedite *web* obrasce kako bi se pojednostavio proces (npr. poboljšanje u KBC-u Osijek).

Aktivna prisutnost na društvenim mrežama

- KBC-ovi koji nisu aktivni na većini društvenih mreža (npr. KBC Zagreb) trebali bi razmotriti otvaranje službenih kanala (*Facebook*, *Instagram*, *LinkedIn*) radi poboljšanja digitalne interakcije s

pacijentima i javnošću. KBC Sestre milosrdnice imaju prisutnost na *LinkedInu*, no dodatno proširenje na druge platforme moglo bi unaprijediti komunikaciju.

- KBC-ovi koji već koriste društvene mreže (npr. KBC Split, KBC Rijeka, KBC Osijek) mogu unaprijediti učestalost objava i koristiti ih za pružanje korisnih zdravstvenih informacija, umjesto samo institucionalnih vijesti.

Bolja transparentnost i dostupnost informacija

- KBC-ovi koji nemaju jasno istaknute certifikate i standarde kvalitete (npr. KBC Rijeka, KBC Osijek, KBC Split) mogu poboljšati svoju prezentaciju i istaknuti relevantne akreditacije ako ih posjeduju.
- Sve bolnice trebale bi redovito ažurirati odjeljke s tiskovnim objavama kako bi javnost imala uvid u važne događaje, nabavu medicinske opreme i nove zdravstvene projekte.

Implementacija ovih smjernica poboljšala bi digitalnu prisutnost i dostupnost informacija unutar hrvatskih KBC-ova, omogućila bolje povezivanje s pacijentima te unaprijedila transparentnost i internu komunikaciju unutar zdravstvenih ustanova.

Zaključak

Analiza organizacijske kulture i komunikacije u kliničkim bolničkim centrima u Hrvatskoj pokazala je značajne razlike u načinu predstavljanja ključnih informacija, dostupnosti digitalnih resursa i interakciji s pacijentima. Dok su neki KBC-ovi (npr. KBC Split, KBC Sestre milosrdnice) jasno definirali i istaknuli svoju misiju, viziju i vrijednosti, drugi (npr. KBC Zagreb, KBC Osijek) nemaju zasebne odjeljke posvećene tim informacijama. Transparentnost upravljanja općenito je na visokoj razini, jer su financijska izvješća dostupna u svim analiziranim ustanovama, ali ispitivanje certifikata i standarda kvalitete nije jednako zastupljeno.

Interna komunikacija unutar KBC-ova ovisi o dostupnosti digitalnih alata za zaposlenike. Dok pojedini centri (npr. KBC Split, KBC Sestre milosrdnice) imaju intranet sustave ili posebne odjeljke za djelatnike, drugi (npr. KBC Osijek) još uvijek nemaju centralizirane digitalne resurse, što može otežati pristup internim dokumentima i edukacijama. Stručni skupovi i edukacije većinom su jasno istaknuti na *web* stranicama, no ažurnost informacija razlikuje se među bolnicama.

Eksterna komunikacija pokazuje najveće razlike među KBC-ovima. Svi analizirani KBC-ovi imaju jasno strukturirane informacije za pacijente, uključujući postupke naručivanja, liste čekanja i prava pacije-

nata, ali način na koji se te informacije prezentiraju nije ujednačen. Dok KBC Split nudi dodatne digitalne funkcije poput traženja slobodnih termina, KBC Osijek još uvijek koristi sustav e-pošte za naručivanje, što može otežati proces pacijentima. KBC Rijeka se ističe interaktivnim kalendarom zdravstvenih ključnih događanja, što može poboljšati informiranost pacijenata i zaposlenika.

Prisutnost na društvenim mrežama također varira – dok su KBC Split, KBC Osijek i KBC Rijeka aktivni na platformama poput *Facebooka* i *Instagrama*, KBC Zagreb još uvijek nije implementirao takav oblik komunikacije. KBC Sestre milosrdnice imaju prisutnost isključivo na *LinkedInu*, no dodatno proširenje na druge platforme moglo bi unaprijediti interakciju s pacijentima i javnošću. Odsutnost digitalne interakcije s pacijentima (*chat*, *chatbot*, odgovaranje na upite putem društvenih mreža) primjetan je nedostatak u većini KBC-ova, što bi moglo biti područje za daljnji razvoj.

Ova analiza ukazuje na potrebu za daljnjim unapređenjem komunikacijskih strategija unutar KBC-ova, kako bi se osigurala bolja dostupnost informacija, učinkovitija interna komunikacija i moderniziran pristup digitalnoj interakciji s pacijentima.

INFORMACIJE O SUKOBU INTERESA

Autori nisu deklarirali sukob interesa relevantan za ovaj rad.

INFORMACIJA O FINANCIRANJU

Za ovaj članak nisu primljena financijska sredstva.

DOPRINOS AUTORA

KONCEPCIJA ILI NACRT RADA: AT

PRIKUPLJANJE, ANALIZA I INTERPRETACIJA PODATAKA: AT

PISANJE PRVE VERZIJE RADA: AT

KRITIČKA REVIZIJA: AT

LITERATURA

1. Topić Stipić D., Tomaš A., Leko O. Organizacijska osobnost i kultura. *Mostariensia*. 2021;25(1-2):254.
2. Beidas RS, Williams NJ, Green PD, Aarons GA, Becker-Haimes EM, Evans AC i sur. Concordance between administrator and clinician ratings of organizational culture and climate. *Adm Policy Ment Health*. 2020;1–10.
3. Wang S, Guidice RM, Tansky JW, Wang Z. The critical role of culture when you really want to innovate. *Hum Resour Manage*. 2016;49(4):767–92.
4. Karlsen JT. Supportive culture for efficient project uncertainty management. *Int J Manag Proj Bus*. 2011;4(2):240–56.
5. Alkailani M, Azzam IA, Athamneh AB. Replicating Hofstede in Jordan: Ungeneralized, reevaluating the Jordanian culture. *Int Bus Res*. 2012;5(4):71–80.

6. *Onyango WP*. Effects of organization culture on change management: A case of the Vocational Training Centre for the Blind and Deaf Sikri. *Eur J Bus Manag*. 2014;6(34):204–14.
7. *Maseko SBT*. Strong vs. weak organizational culture: Assessing the impact on employee motivation. *Arab Bus Manag Rev*. 2017;7:287.
8. *Robbins SP, Judge TA*. Organizational Behavior. 14. izd. New Jersey: Pearson Education, Inc.; 2011.
9. *Hodgetts RM, Luthans F*. International Management: Culture, Strategy, and Behavior. 5th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin; 2013.
10. *Ratna H*. The importance of effective communication in healthcare practice. *Harv Public Health Rev*. 2019;1:23.
11. *Tomić Z, Krišto B*. Komunikacija u medicini – načela i vještine. Mostar: PRESSUM, Zagreb: Synopsis; 2022.
12. *McKenna E*. Business Psychology & Organizational Behaviors. 5. izd. New York: Psychology Press; 2014, str. 10-25.
13. *KBC Zagreb*. Dostupno na: <https://www.kbc-zagreb.hr/> [Pristupljeno 10. veljače 2025.]
14. *KBC Zagreb*. Statut KBC Zagreb. Dostupno na: <https://www.kbc-zagreb.hr/EasyEdit/UserFiles/o-nama/2023/statut-procisceni-tekst-2102023.pdf> [Pristupljeno 10. veljače 2025.]
15. *KBC Zagreb*. Etički kodeks KBC Zagreb. Dostupno na: <https://www.kbc-zagreb.hr/EasyEdit/UserFiles/o-nama/eticki-kodeks.pdf> [Pristupljeno 10. veljače 2025.]
16. *KBC Sestre milosrdnice*. Dostupno na: <https://www.kbcsm.hr/> [Pristupljeno 10. veljače 2025.]
17. *KBC Sestre Milosrdnice*. Vizija, misija i politika kvalitete. Dostupno na: <https://www.kbcsm.hr/uzk/wp-content/uploads/2022/07/Vizija-misija-i-politika-kvalitete.pdf> [Pristupljeno 10. veljače 2025.]
18. *KBC Sestre Milosrdnice*. Etički kodeks KBC Sestre milosrdnice. Dostupno na: <https://www.kbcsm.hr/wp-content/uploads/2024/04/ETICKI-KODEKS-KBCSM.pdf> [Pristupljeno 10. veljače 2025.]
19. *KBC Rijeka*. Dostupno na: <https://kbc-rijeka.hr/> [Pristupljeno 10. veljače 2025.]
20. *KBC Rijeka*. Statut KBC Rijeka. Dostupno na: <https://kbc-rijeka.hr/wp-content/uploads/2023/11/Statut-Procisceni-tekst-03.11.2023.pdf> [Pristupljeno 10. veljače 2025.]
21. *KBC Split*. Dostupno na: <https://www.kbsplit.hr/> [Pristupljeno 10. veljače 2025.]
22. *KBC Split*. Misija i vizija KBC-a Split. Dostupno na: <https://www.kbsplit.hr/Portals/0/Files/Doc/Natje%C4%8Daji%20i%20dokument/KBC%20Dokumenti/Misija%20i%20vizija%20KBC-a%20Split.pdf> [Pristupljeno 10. veljače 2025.]
23. *KBC Osijek*. Dostupno na: <https://www.kbco.hr/> [Pristupljeno 14. veljače 2025.]
24. *KBC Osijek*. Brošura KBC Osijek. Dostupno na: <https://www.kbco.hr/wp-content/uploads/2021/07/brosura-A5-kbc-smajena.pdf> [Pristupljeno 14. veljače 2025.]
25. *KBC Osijek*. Etički kodeks KBC Osijek. Dostupno na: <https://www.kbco.hr/wp-content/uploads/2024/09/Eticki-kodeks-KBC-a-Osijek.pdf> [Pristupljeno 14. veljače 2025.]
26. *Tomić Z*. Odnosi s javnošću – teorija i praksa. Zagreb – Sarajevo: Synopsis; 2016.

LIJEČNIČKI VJESNIK

Čitajte nas na web stranici:

<https://lijecnicki-vjesnik.hlz.hr>

