

# Odnosi s javnošću u internoj komunikaciji

---

**Drenić, Anna**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2016**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zadar / Sveučilište u Zadru**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:162:066637>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-22**



**Sveučilište u Zadru**  
Universitas Studiorum  
Jadertina | 1396 | 2002 |

*Repository / Repozitorij:*

[University of Zadar Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJ

Sveučilište u Zadru

Odjel za turizam i komunikacijske znanosti  
Preddiplomski sveučilišni studij kulture i turizma (jednopredmetni)



**Anna Drenić**

**Odnosi s javnošću u internoj komunikaciji**

**Završni rad**

Zadar, 2016.

Sveučilište u Zadru

Odjel za turizam i komunikacijske znanosti  
Preddiplomski sveučilišni studij kulture i turizma (jednopedmetni)

## Odnosi s javnošću u internoj komunikaciji

Završni rad

Student/ica:

Anna Drenić

Mentor/ica:

Dr. sc. Goran Pavelin

Zadar, 2016.



## Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Anna Drenić**, ovime izjavljujem da je moj **završni** rad pod naslovom **Odnosi s javnošću u internoj komunikaciji** rezultat mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mojega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mojega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 11. listopada 2016.

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2. ODNOSI S JAVNOŠĆU</b> .....	<b>2</b>
2.1. Objašnjenje pojma i definiranje odnosa s javnošću.....	3
2.2. Povijest odnosa s javnošću u Hrvatskoj i svijetu.....	5
2.3. Vrste odnosa s javnošću.....	7
2.4. Nova pravila odnosa s javnošću u 21. stoljeću.....	9
<b>3. KOMUNICIRANJE KROZ PRIZMU KOMUNIKACIJSKIH ZNANOSTI</b> .....	<b>13</b>
<b>4. KORPORATIVNO KOMUNICIRANJE I KORPORATIVNI ODNOSI S JAVNOŠĆU</b> .....	<b>19</b>
<b>5. INTERNI ODNOSI S JAVNOŠĆU</b> .....	<b>23</b>
5.1. Interna komunikacija.....	25
5.2. Podjela interne komunikacije.....	26
5.3. Komunikacijski kanali u internoj komunikaciji.....	27
<b>6. KOMUNIKACIJSKI MENADŽMENT ORGANIZACIJE</b> .....	<b>29</b>
6.1. Kakvo je mjesto organizacija?.....	31
6.2. Komunikologija i menadžment.....	32
6.3. Mjerenje uspješnosti internih odnosa s javnošću.....	34
<b>7. ZAKLJUČAK</b> .....	<b>35</b>
<b>SAŽETAK</b> .....	<b>37</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>38</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>39</b>
<b>POPIS ILUSTRACIJA</b> .....	<b>41</b>

## 1. UVOD

U današnje vrijeme izraz 'odnosi s javnošću' koristi se na različitim mjestima, ali nerijetko u pogrešnom kontekstu. Poznatiji po skraćenici 'PR' (globalno prihvaćena engleska složenica *Public Relations*), za odnose s javnošću može se čuti u medijima, poslovnom svijetu, te u svakodnevnom razgovoru. PR je u Hrvatskoj znanstvena grana nastala u okviru informacijskih i komunikacijskih znanosti, koja je, može se reći, tek na početku razvoja.

Ljudi su se od najranijih vremena grupirali u zajednice kako bi se održavali na životu, ostvarivali zajedničke ciljeve i zadovoljavali vlastite potrebe. U suvremenom svijetu, osnivaju se organizacije kako bi svojim djelovanjem pozitivno utjecale na opće dobro stanovništva i zadovoljavale potrebe društva. S globalnim razvojem svijeta, dolazi do raznih pojava i procesa u društvu koje dovode do promjena. Velika je razlika između današnjih organizacija i onih iz davnih vremena, a čak i organizacije iz prošlog stoljeća razlikuju se od onih današnjih. Način upravljanja organizacijom, odnos zaposlenika i menadžera, uvjeti tržišta, uvelike su se promijenili u odnosu na prošla vremena. Jedna od promjena koja se dogodila je i primjenjivanje odnosa s javnošću pri upravljanju. U prošlim vremenima, neki proizvod prodavala je njegova kvaliteta. Organizacije nisu činile ništa posebno kako bi povećale prodaju. No, s vremenom, dolazi do diverzifikacije želja potrošača, te se morao promijeniti i pristup prema njima. Također, pojavile su se nove javnosti, a prvi PR stručnjaci, počeli su uviđati prilike koje mogu pomoći organizaciji da djeluje uspješnije. Shvaćali su kako više nije dovoljno samo proizvoditi, postalo je nužno činiti nešto više. Tako su se počeli razvijati odnosi s javnošću – uspostavljanje i održavanje kvalitetnih odnosa sa svim javnostima o kojima ovisi organizacija. Njeguju se odnosi s vanjskom, ali i unutarnjom javnošću. Upravo su interni odnosi s javnošću predmet proučavanja ovoga rada. Posebna pozornost u ovoj studiji posvećena je važnosti, mjestu i ulozi komunikacije u organizaciji. Cilj rada je ukazati na koji način odnosi s javnošću pospješuju rad menadžera, odnosno djelatnost komunikacije, te kako se može mjeriti učinkovitost ostvarenog.

Kada se u ovom radu koristi riječ organizacija, misli se na sve vrste organizacija; na pojedince ili skupine, profitne ili neprofitne organizacije i slično. Rad je podijeljen na pet poglavlja. Prvo poglavlje govori o pojmu odnosa s javnošću, nastanku, vrstama, te novim pravilima odnosa s javnošću koja dolaze s pojavom interneta. U drugom poglavlju pisano je o komunikaciji kroz prizmu komunikacijskih znanosti, a u trećem o korporativnim odnosima s javnošću. Četvrto i peto poglavlje posvećeno je internim odnosima s javnošću i upravljanju internim komuniciranjem koje je postalo ključ uspjeha u suvremenom poslovanju.

## 2. ODNOSI S JAVNOŠĆU

Odnosi s javnošću su nastali kao posljedica nastojanja organizacije, pojedinca ili skupina da postignu određeni cilj. Zašto je to tako? Svaka organizacija koja se osniva mora imati razlog postojanja, odnosno cilj koji se želi postići osnivanjem iste, jer bi u suprotnom njezino postojanje bilo besmisleno. Stoga, zdrava logika nalaže da se organizacije osnivaju kako bi se postigli određeni ciljevi, bilo da se radi o profitnim organizacijama kojima je jedan od ciljeva ostvarivanje profita ili o neprofitnim organizacijama kojima cilj može biti postizanje općeg dobra u društvu. Kako bi se ostvario cilj i kako bi organizacija uopće mogla djelovati, neizbježna je interakcija s drugim pojedincima, organizacijama, skupinama, javnošću. Upravo zbog toga što postizanje ciljeva podrazumijeva interakciju i zadovoljavanje uzajamnih želja subjekata koji su u interakciji, došlo je do razvitka odnosa s javnošću.

Na primjeru ROZP-a (Regionalne organizacije zaštite potrošača) može se lako uočiti koliko je važno za jednu organizaciju njegovati odnose sa svim vrstama javnosti o kojima ovisi njihov uspjeh ili neuspjeh. ROZP je neprofitna, nestranačka i nevladina organizacija, osnovana s ciljem da se uredi hrvatsko i globalno tržište na kojem će potrošači biti uvaženi i moći ostvariti svoja temeljna prava: „pravo slobodnog izbora, pravo da budu informirani, pravo da ih se čuje i pravo na sigurnost.“<sup>1</sup> Na internet stranicama ove organizacije istaknuto je kako je usmjerenost na veću usklađenost i partnerstvo između udruga za zaštitu potrošača u Hrvatskoj, ključna u njihovoj strategiji te kako im je najveći izazov suradnja.<sup>2</sup> Također, u Godišnjem izvješću o radu za 2015. godinu, navedene su i javnosti s kojima organizacija surađuje. Neki od partnera su: lokalne i regionalne samouprave, mediji (na lokalnoj i nacionalnoj razini), organizacije civilnog društva koje se bave pitanjem zaštite potrošača (savezi udruga za zaštitu potrošača u Hrvatskoj, udruge u Bosni i Hercegovini, građanske inicijative), udruge članice ROZP-a, donatori, te sami potrošači.<sup>3</sup>

Iz navedenog primjera može se uvidjeti neizostavnost postojanja odnosa (i s vanjskom i unutarnjom javnošću) u procesu djelovanja organizacije. To se posebno primjećuje u današnjem modernom dobu koje karakterizira proces globalizacije, koja, kao pojava, ima za cilj povezivanje svijeta u veliko globalno tržište, zajednicu, sustav, gdje je prisutna velika uzajamna ovisnost. Nastajanjem jednog takvog globalnog sustava došlo je do kompleksne, multinacionalne, političke, ekonomske i društvene interakcije. Uspostavljanje i održavanje

---

<sup>1</sup> PREVIŠIĆ, J., OZRETIĆ DOŠEN, Đ.: **Marketing**, II. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Adverta, Zagreb, 2004., p. 67.

<sup>2</sup> **Vaša prava, naša misija | Strategija**, Regionalna organizacija zaštite potrošača, <http://www.rozp.hr/index.php/strategija> (11.8.2016.)

<sup>3</sup> **Godišnje izvješće o radu**, Regionalna organizacija zaštite potrošača, Karlovac, 2016.

odnosa postao je izazov i važan segment djelovanja organizacije, te kao takvo postalo je predmetom znanstvenog proučavanja.

## 2.1. Objašnjenje pojma i definiranje odnosa s javnošću

Prilikom znanstvenog ili bilo kojeg drugog istraživanja važno je i korisno definirati i rastumačiti osnovne pojmove koji su predmet proučavanja. Često se događa (kao što će se vidjeti na primjeru odnosa s javnošću) da se pojmovi zbog kompleksnosti ne shvate dovoljno dobro, potom ne definiraju ispravno pa dolazi do zabuna i pogrešnih zaključaka. Kroz povijest proučavanja ovog područja, dolazilo je do nepravilnih tumačenja odnosa s javnošću, kao i do neshvaćanja ciljeva i zadataka ove discipline u odnosu na druge. Neka od nepravilnih tumačenja su svrstavanje PR-a pod marketing, izjednačavanje s propagandom, publicitetom, glasnogovorništvom, poistovjećivanje s oglašavanjem i odnosima s medijima. Sve su ovo primjeri pogrešnog shvaćanja i tumačenja, stoga je korisno i u ovom radu istaknuti značenje i definirati ključne riječi u nazivu 'odnosi s javnošću'.

U Rječniku hrvatskoga jezika, autora Vladimira Anića, riječ 'odnos' definirana je kao: „položaj dvije ili više stvari jedne prema drugoj“ i kao „uzajamnost, povezanost osoba, stvari ili pojmova“.<sup>4</sup> Druga riječ u pojmu je 'javnost', a u istom rječniku definirana je kao: „ukupnost obaviještenih i upućenih koji oblikuju opće mišljenje; javno mnijenje“.<sup>5</sup> Kada su stvari u uzajamnom odnosu, neizbježna je komunikacija i interakcija. Dakle, može se zaključiti da se ovdje radi o interakciji i komunikaciji organizacije s onima čije je mnijenje relevantno za djelovanje organizacije.

O tome kako su nastali nesporazumi oko PR-a zbog nedostatka verbalnog identiteta, piše Zoran Tomić u svojoj knjizi „Odnosi s javnošću: teorija i praksa“, te ističe kako nesporazumi oko tumačenja pojma i sadržaja PR-a nastaju zbog toga što u međunarodnoj praksi nije usvojena jedinstvena terminologija u ovom području.<sup>6</sup> Naziv koji se koristio za ovo područje rada i ljude koji ga prakticiraju mijenjalo se kroz povijest od industrije do industrije. U internet članku „The changing name of public relations“ opisani su trendovi u korištenju naziva za PR i odjele unutar organizacija. Nazivi za odnose s javnošću koji se tamo navode su: „publicitet, promocija, javni poslovi, korporativni odnosi, marketinške

---

<sup>4</sup> ANIĆ, V.: Natuknica **odnosi**, Rječnik hrvatskoga jezika, NOVI LIBER, Zagreb, 1998., p. 664.

<sup>5</sup> ANIĆ, V.: Natuknica **javnost**, Rječnik hrvatskoga jezika, NOVI LIBER, Zagreb, 1998., p. 367.

<sup>6</sup> TOMIĆ, Z.: **Odnosi s javnošću: teorija i praksa**, Synopsis, Zagreb - Sarajevo, 2008., p. 7.



komunikacije, odnosi s kupcima, a nazivi za odjele: odjel za javnost, odjel za promociju, ured za tisak, ured za javne poslove, odjel za korporativne komunikacije.“<sup>7</sup>

Veliki broj ljudi oblikuje svoju percepciju o odnosima s javnošću po onome što vide da organizacije čine ili podrazumijevaju pod tim pojmom ili pak prema onome što im mediji „serviraju“ kao odnose s javnošću. Mali je dio onih koji proučavaju sam pojam, zadatke i ulogu koju PR ima u organizacijama i društvu.

Brojni su autori pokušali utvrditi bit odnosa s javnošću navodeći aktivnosti i zadatke koji su dio ove discipline. Stotine definicija su u uporabi, a sve one imaju nešto zajedničko. Američko udruženje za odnose s javnošću (PRSA) je 1982. godine usvojilo sljedeću definiciju: „Odnosi s javnošću pomažu našem kompleksnom, raznolikom društvu u donošenju odluka i omogućuju mu da funkcionira efikasnije, na taj način što pridonosi postizanju međusobnog razumijevanja između institucija (organizacija) i njihova okruženja (ciljanih skupina).“<sup>8</sup> Od 1982. godine društvo nije ažuriralo definiciju sve do nedavno kada je u razdoblju od 2011. do 2012. godine provedena kampanja koju je društvo provelo kako bi odredilo novu, suvremeniju definiciju prikladnu digitalnom dobu poslovanja. Nova definicija na engleskom glasi: „Public relations is a strategic communication process that builds mutually beneficial relationships between organizations and their publics“; „odnosi s javnošću su strateški komunikacijski proces koji gradi uzajamno korisne odnose između organizacija i njihovih javnosti.“<sup>9</sup> Ključne točke ove definicije, kako navode na stranicama društva, su: jednostavnost i jasnoća, korištenje riječi 'proces' umjesto 'funkcija menadžmenta', 'javnosti' umjesto 'stakeholderi', te riječi 'odnos' (relationship) koja se poziva na ulogu PR-a da pomaže u okupljanju organizacija i pojedinaca sa svojim ključnim javnostima<sup>10</sup>. Ova se definicija fokusira na „ono temeljno u odnosima s javnošću – na činjenicu da se radi o komunikacijskom procesu koji je u svojoj biti strateški i potiče uzajamno koristan odnos.“<sup>11</sup>

Odnosi s javnošću su potrebni organizaciji kako bi bolje djelovala u svakom segmentu, no postoje i drugačija mišljenja. Naime, kritičari odnosa s javnošću imaju negativne stavove o ovoj praksi te ističu kako je to „djelatnost kojoj je namjena promijeniti percepcije, preoblikovati stvarnost i proizvoditi pristanak.“<sup>12</sup> Ono što razlikuje odnose s

---

<sup>7</sup> TURNEY, M.: **The changing name of public relations**, Northern Kentucky University, [http://www.nku.edu/~turney/prclass/readings/pr\\_names.html](http://www.nku.edu/~turney/prclass/readings/pr_names.html) (10.8.2016.)

<sup>8</sup> TOMIĆ, Z.: **Odnosi s javnošću: teorija i praksa**, Synopsis, Zagreb - Sarajevo, 2008., p. 51.

<sup>9</sup> **About Public Relations**, Public Relations Society of America, <https://www.prsa.org/aboutprsa/publicrelationsdefined/#.V62J-ZiLTIU> (12.8.2016.)

<sup>10</sup> IBID.

<sup>11</sup> IBID.

<sup>12</sup> BROOM, G.: **Cutlip & Center's Učinkoviti odnosi s javnošću**, deseto izdanje, MATE: Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, 2010., p. 3.

javnošću od zlonamjerne propagande ili bilo koje druge negativne prakse jest činjenica da su odnosi s javnošću u svojoj biti dobri. Cilj odnosa s javnošću je uvijek pozitivan jer se ovdje radi o uspostavljanju dijaloga i postizanju sklada i međusobnog razumijevanja koristeći dvosmjernu komunikaciju i istinite argumente usmjerene na dobrobit obje strane. Hrvatski PR stručnjak i profesor, Zoran Tomić, ističe kako u postizanju svojih ciljeva PR ne smije: „manipulirati krivo stvorenim predodžbama ni skupinama javnosti, koristiti prinudna i etički neopravdana sredstva, te, ne izbjegavati u praksi bijelu, sivu ili crnu propagandu.“<sup>13</sup> Ako se razumije što je PR, koja je njegova uloga i pozitivni učinci, može se uvidjeti da, kada pojedinac ili skupina započne djelovati služeći se nedozvoljenim sredstvima i ima zlonamjerne ciljeve, tada to djelovanje prestaje biti PR.

## **2.2. Povijest odnosa s javnošću u Hrvatskoj i svijetu**

Pri proučavanju povijesti odnosa s javnošću nastoji se, kao i u drugim područjima, prodrijeti u što dalju prošlost kako bi se došlo do saznanja o njihovim prvim počelima. Tako proučavajući povijest može se doći do korisnih saznanja o tome koja je svrha PR-a i njegovo mjesto u društvu. Glen M. Broom ističe kako je upravo „razumijevanje povijesnog konteksta odnosa s javnošću bitno za profesionalizaciju današnje prakse.“<sup>14</sup> Na temelju onoga što je do sada proučavano o nastanku i razvoju odnosa s javnošću vidljivo je da se tu uglavnom radi o američko-britanskoj povijesti PR-a, ali prema njemačkom znanstveniku M. Kuncziku takvo promatranje je „nepotpuno, neprecizno i netočno.“<sup>15</sup> Ipak, veliki doprinos razvoju odnosa s javnošću proizašao je upravo iz ovih zemalja.

Počeci PR-a sežu čak u drevno doba, no suvremeni odnosi s javnošću javljaju se s procesom globalizacije, informatizacije i svim pojavama koje prate razvoj svijeta od početka 20. stoljeća. Slika 1. prikazuje vremensku crtu s događajima i ljudima koji su odredili odnose s javnošću od 19. stoljeća pa do danas. Prvi korporacijski odjel za odnose s javnošću uspostavio je 1889. George Westinghouse u svojoj tvrtci za proizvodnju i distribuciju električne energije.<sup>16</sup> Kako su s vremenom pojedinci tog doba bivali sve više upoznati s ovom disciplinom, tako je uslijedilo osnivanje prve tvrtke koja je bila preteča današnjih tvrtki za odnose s javnošću, zatim zapošljavanje prvog korporacijskog potpredsjednika za odnose s

---

<sup>13</sup> TOMIĆ, Z.: **Odnosi s javnošću: teorija i praksa**, Synopsis, Zagreb - Sarajevo, 2008., p. 51.

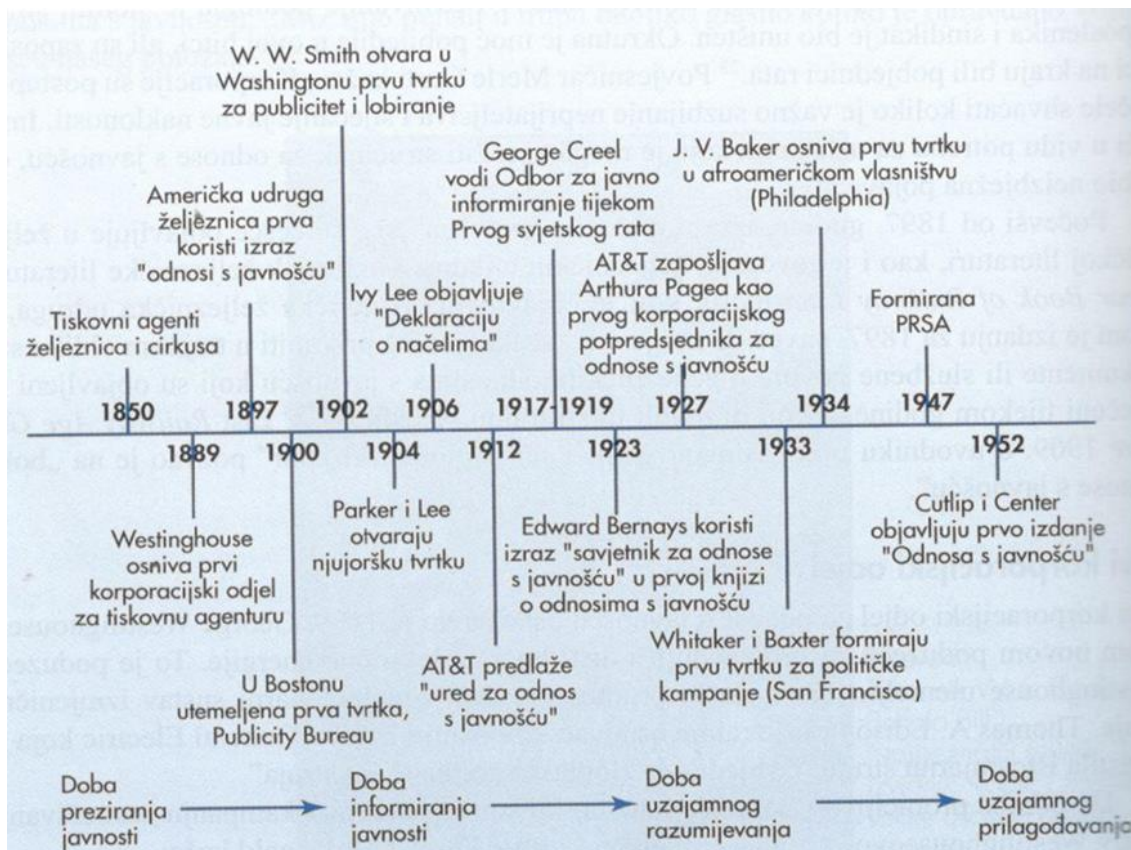
<sup>14</sup> BROOM, G.: **Cutlip & Center's Učinkoviti odnosi s javnošću**, deseto izdanje, MATE: Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, 2010., p. 85.

<sup>15</sup> TOMIĆ, Z.: **Odnosi s javnošću: teorija i praksa**, op. cit., p. 37.

<sup>16</sup> BROOM, G.: **Cutlip & Center's Učinkoviti odnosi s javnošću**, op.cit., p. 91.

javnošću, a formira se i prva tvrtka za političke kampanje.<sup>17</sup> Američka udruga željeznica prva koristi izraz „odnosi s javnošću“, a Edward Bernays po prvi put uvodi termin „savjetnik za odnose s javnošću“ u svojoj knjizi „Crystallizing Public Opinion“.<sup>18</sup> Tako se PR postepeno razvijao, te je 1947. osnovano Američko udruženje za odnose s javnošću (PRSA) – najvažnija i najveća svjetska organizacija stručnjaka za odnose s javnošću.

Slika 1. Vremenska crta s događajima i ljudima koji su odredili odnose s javnošću



Izvor: BROOM, G.: **Cutlip & Center's Učinkoviti odnosi s javnošću**, deseto izdanje, MATE: Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, 2010., p. 92.

Kako Hrvatska skoro u svemu teško „hvata korak“ s razvijenim zemljama, tako je slučaj i s odnosima s javnošću. Tako je ova upravljačka djelatnost duže vremena bila egzotična pojava u samim počecima razvoja. Korijenje razvoja PR-a u Hrvatskoj može se naći šezdesetih godina kada je 1964. godine otvoreno prvo radno mjesto „PR-managera“ u hotelu Esplanade u Zagrebu na kojem je menadžer tog odjela svjesno obavljao određene

<sup>17</sup> BROOM, G.: **Cutlip & Center's Učinkoviti odnosi s javnošću**, deseto izdanje, MATE: Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, 2010., p. 92.

<sup>18</sup> IBID.

aktivnosti kako bi se poticali odnosi između hotela i okruženja.<sup>19</sup> Prvu knjigu o odnosima s javnošću napisao je Eduard Osredečki 1995. godine, a knjiga se zvala „Odnosi s javnošću – Public Relations“.<sup>20</sup> Osnivanje hrvatske udruge za PR potrajalo je i nailazilo na poteškoće, što zbog rata i manjka novca, što zbog drugih čimbenika, da bi se krajem 90-tih njezino osnivanje ostvarilo. Hrvatska udruga za odnose s javnošću s kraticom HUOJ ili PR Croatia osnovana je 5. svibnja 1998., a kasnije je postala i članicom međunarodne profesionalne organizacije za odnose s javnošću.<sup>21</sup> Budućnost PR-a u Hrvatskoj ima perspektivu i prema mišljenju stručnjaka to je jedno od zanimanja koje će se još razvijati, ali da bi se dosegla razina razvoja vodećih zemalja potrebno je nadići nedostatke koji se javljaju u razvoju ove struke u Hrvatskoj.

### 2.3. Vrste odnosa s javnošću

Krajem 20. stoljeća nastale su velike društvene, ekonomske i političke promjene. Svijet u današnjem, suvremenom dobu, obilježava snažan razvoj gospodarstva, tehnologije, ekonomskih i političkih odnosa, interneta, informacija i naprednih komunikacijskih tehnologija. Globalizacija je zahvatila cijeli svijet, te on kao takav postaje međuovisan i više nije moguće ignorirati novonastale procese. Organizacije se uključuju u takve procese i ostvaruju nove odnose s novim javnostima. Stoga se, s razvojem svijeta i pojavama koje ga prate, proširio opseg i uloga odnosa s javnošću. Zbog novonastalih procesa i odnosa s novim i drugačijim javnostima postepeno su se s vremenom razvile različite vrste odnosa s javnošću. Neke od vrsta PR-a su lobiranje, interno komuniciranje, odnosi s medijima, tržištem, javnim institucijama, zaposlenicima, dioničarima, finansijskim institucijama, ulagačima. Za svaku ovu vrstu specijaliziraju se stručnjaci koji „nastoje razumjeti sve želje i potrebe dotične skupine kako bi uspostavili povjerenje, unaprijedili suradnju ili učinkovito riješili eventualne nesuglasice.“<sup>22</sup>

U ovom potpoglavlju, kratko su opisane neke od vrsta PR-a, dok je interno komuniciranje zasebno obrađeno u petom i šestom poglavlju.

---

<sup>19</sup> SKOKO, B.: **Kvantitativni i kvalitativni dosezi odnosa s javnošću u Hrvatskoj 2003.**, Medijska istraživanja: znanstveno-stručni časopis za novinarstvo i medije, Vol. 10, 2004., 1, p. 62-82, <http://hrcak.srce.hr/23012> (17.8.2016.)

<sup>20</sup> TOMIĆ, Z.: **Odnosi s javnošću: teorija i praksa**, Synopsis, Zagreb - Sarajevo, 2008., p. 44.

<sup>21</sup> SKOKO, B.: **Kvantitativni i kvalitativni dosezi odnosa s javnošću u Hrvatskoj 2003.**, Medijska istraživanja: znanstveno-stručni časopis za novinarstvo i medije, Vol. 10, 2004., 1, p. 62-82, <http://hrcak.srce.hr/23012> (17.8.2016.)

<sup>22</sup> SKOKO, B.: **Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću**, MPR, Zagreb, 2006., p. 84.

Odnosi s medijima pridonose kreiranju *imagea* organizacije u javnosti tako što informiraju poslovne partnere, klijente ili glasače.<sup>23</sup> Oni omogućuju organizaciji da sudjeluje u kreiranju javnog mišljenja. Za stvaranje dobrih odnosa s medijima organizacija treba imati kvalitetnu medijsku listu (adremu) koja sadrži imena svih važnih medija i novinara koji su upoznati sa određenim pitanjima, te pripremljene osnovne informacije o instituciji koja se zastupa, njezinim projektima i planovima.<sup>24</sup> Svaka organizacija ima i svoje tržište, to jest institucije, pojedince ili skupine koji su prisutni u području njihova djelovanja. Organizacije neprestano prate kretanja i provode istraživanja vlastitog tržišta kako bi mogle uspješno djelovati. Na ovaj način, izbjegavanjem ili smanjivanjem poslovnih rizika, pridonose uspješnijoj realizaciji poslovnih planova i zadovoljavanju potreba tržišta, te se dostiže krajnji cilj, a to je stvaranje dugoročnog partnerstva s potrošačima.<sup>25</sup> Osim istraživanja tržišta, važno je sustavno pratiti rad javnih institucija. Javne institucije su važne za svaku organizaciju budući da se radi o institucijama čije aktivnosti utječu na čimbenike o kojima ovisi djelovanje organizacije. Neke od aktivnosti javnih institucija su: „izdavanje dozvola za rad, izglasavanje zakona, donošenje procedura, reguliranje kretanja na tržištu.“ Dodatni zadatci stručnjaka na ovom području odnose na „praćenje relevantnih političkih, zakonskih i drugih ključnih pitanja, te na prikupljanje informacija o aktivnostima značajnih javnih institucija, kako bi organizacija imala pravovremene informacije na osnovu kojih može prilagoditi svoju komunikaciju i djelovanje.“ Stoga, kako bi se osigurao nesmetan rad organizacije, važno je razvijati i održavati dobre odnose s javnim institucijama.

Jedna od najkritiziranijih vrsta odnosa s javnošću jest lobiranje, a radi se o praksi gdje je glavni cilj ustanoviti i njegovati interakciju s donositeljima odluka, tako što se nastoji utjecati na donošenje zakona i propisa.<sup>26</sup> Donositelji odluka na koje se nastoji utjecati, najčešće su „državne vlasti koje zakonima ili odlukama mogu otežati ili olakšati poslovanje tvrtke.“<sup>27</sup>

Odnosi s javnošću obuhvaćaju različite prakse, a za njihov učinkovit rad neophodno je kvalitetno osposobljavanje stručnjaka za svako područje PR-a.

---

<sup>23</sup> SKOKO, B.: *Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću*, MPR, Zagreb, 2006., p. 85.

<sup>24</sup> SKOKO, B.: *Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću*, op. cit., p. 85-86.

<sup>25</sup> SKOKO, B.: *Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću*, op. cit., p. 86.

<sup>26</sup> SKOKO, B.: *Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću*, op. cit., p. 89.

<sup>27</sup> SKOKO, B.: *Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću*, op. cit., p. 88-89.

## 2.4. Nova pravila odnosa s javnošću u 21. stoljeću

Na početku ovog potpoglavlja istaknut je odlomak iz knjige „Nova pravila marketinga & PR-a“ autora Davida Meermana Scotta. Odlomak na zanimljiv način prikazuje ono o čemu će biti govora u ovoj podcjelini – moć interneta i njegov utjecaj na svijet PR-a. U predgovoru spomenute knjige, Robert Scoble, američki poduzetnik, inovativni stručnjak i bloger iznosi svoju priču o Microsoftu:

„Nalazite se na pragu novog svijeta, svijeta u kojemu su odnosi s utjecajnim čimbenicima i strategija optimizacije internetskih pretraživača jednako važni, i svijeta kojim će vaše novosti biti prenijete u vrlo kratkome roku. Ne vjerujete mi?

Dovoljno je pogledati kako je svijet saznao da napuštam Microsoft i odlazim u tek pokrenutu tvrtku u Silicijskoj dolini.

Podijelio sam taj podatak s petnaestak ljudi na videoblogging konferenciji – a nije se radilo ni o kome s holivudske A-liste, već o običnim videoblogerima. Zamolio sam ih da nikome ne kažu do utorka – bila je subota i još nisam bio rekao svome šefu.

Pa, naravno da je taj podatak procurio. Ali nije se pojavio u New York Timesu. Nije se spominjao na CNN-u. Ne, tu je informaciju prvi plasirao bloger za kojega nikada nisam ni čuo.

U roku od nekoliko sati našla se na stotinama drugih blogova. U roku od dva dana bila je u *Wall Street Journalu*, *New York Timesu*, na naslovnici BBC-jeve web stranice, u *BusinessWeeku*, *Economistu*, u više od 140 listova diljem svijeta (prijatelji su me zvali iz Australije, Njemačke, Izraela i Engleske, među ostalim zemljama) i na nekim drugim mjestima. Sve je pratila Microsoftova PR agencija Waggener Edstrom i rečeno mi je da se u prvome tjednu pojavilo nekih 50 milijuna medijskih prikaza s mojim imenom.

A sve zbog 15 razgovora.

Uh, što se to ovdje zbiva? Pa, imate li priču vrijednu prepričavanja, blogeri, podcasteri i videoblogeri (uz ostale utjecajne čimbenike) prepričavat će je diljem svijeta i potencijalno na vaš put navesti stotine tisuća ili milijuna ljudi.“<sup>28</sup>

U 21. stoljeću došlo je do pojave novog medija – interneta. To je fenomen s kojim su se stručnjaci u svim djelatnostima morali suočiti. Priča Roberta Scoblea na zgodan način prikazuje moć interneta i navodi čitatelja na zaključak o mogućnostima koje ovaj medij nudi. Pojava interneta utjecala je na organizacije i način na koji obavljaju poslove. Može se reći kako je ovaj 'medijski div' izazvao 'revoluciju' i stoga se nerijetko uz pojavu interneta veže pojam 'informatičko' ili 'informacijsko doba'.

---

<sup>28</sup> SCOTT, D. M.: **Nova pravila marketinga & PR-a**, DVA I DVA, Zagreb, 2011., p. xix.

Programer Steven Lewis razvio je web stranicu (onesecond.designly.com) na kojoj se u svakom trenutku može vidjeti što se sve dogodi na internetu u samo jednoj sekundi. Tako se u jednoj sekundi na Instagramu objavi 730 fotografija, uspostavi 2244 Skype poziva, ostvari 37421 GB internetskog prometa, napravi 55871 Google pretraživanja, pregleda 129528 YouTube videa, pošalje 2517151 e-mailova. Ovi podatci vrlo dobro svjedoče o snazi i razmjeru interneta.

Pojavom interneta organizacije su ušle u novo doba u kojem vrijede nova pravila koja je potrebno implementirati u način rada. Posebno je zanimljivo na koji način je pojava interneta utjecala na praksu odnosa s javnošću. Scott, u prethodno spomenutoj knjizi, ističe: „postoje mišljenja da 'nove poslovne ideje' udaljavaju od osnova poslovanja i komunikacije, koji se nisu promijenili stotinama godina.“ No, je li to doista tako? Prije interneta, jedini način na koji se moglo skrenuti pozornost na organizaciju bio je kupnjom nekog oblika oglašavanja ili nagovaranjem novinara da piše o organizaciji, te je stoga izravno pričanje priče o organizaciji (preko Mreže) zasigurno nešto novo.<sup>29</sup> David Meerman Scott zaključuje: „Čvrsto sam uvjeren da se sada nalazimo u okruženju kojim upravljaju nova pravila (...).“

Ono najvažnije što internet pruža odnosima s javnošću jest mogućnost izravnog komuniciranja s ciljanim javnostima. PR sada ima mogućnost dvosmjerne komunikacije i stvaranja odnosa s ciljanim skupinama ili pojedincima bez posrednika. Prije pojave interneta, „osim plaćanja ogromnih iznosa za reklame ili suradnje s medijima, nisu postojali nikakvi drugi načini da neka kompanija svijetu prenese svoju priču.“ Internet omogućuje izravan pristup informacijama o organizacijama, a pametne tvrtke razumiju i primjenjuju ovaj izvanredan resurs u svoju korist. „Masovni i stručni mediji su i dalje vrlo važan sastojak odličnog PR-a“, smatra Scott, ali, uvjeren je da „postoje učinkovitiji načini za dopiranje do ciljanih javnosti“, te da „je svoju priču uspješno izravno ispričati, a kada mediji saznaju za to, onda će i oni pisati o vama.“<sup>30</sup> Dakle, ključ uspjeha je izravno komuniciranje, internet je promijenio pravila djelovanja PR-a, te je u skladu s time potrebno promijeniti strategije PR-a kako bi se maksimalno iskoristilo ponuđeno internetsko tržište ideja.<sup>31</sup>

Kao što je već spomenuto u prethodnim poglavljima, u PR-u su se nerijetko pojavljivala nepravilna tumačenja, te je PR stavljan u neodgovarajući odnos s marketingom, tako da ga se promatra kao dio marketinga. Dok su marketing i PR u svijetu izvan interneta posebni odjeli u kojima rade različiti ljudi različitih vještina, to na internetu nije slučaj, ovdje

---

<sup>29</sup> SCOTT, D. M.: *Nova pravila marketinga & PR-a*, DVA I DVA, Zagreb, 2011., p. xxiv.

<sup>30</sup> SCOTT, D. M.: *Nova pravila marketinga & PR-a*, op. cit., p. xxiv-11.

<sup>31</sup> SCOTT, D. M.: *Nova pravila marketinga & PR-a*, op. cit., p. 13.

dolazi do približavanja marketinga i PR-a, ističe Scott, te navodi zajednička „*Nova pravila marketinga & PR-a*“:

- Marketing je daleko više od reklame.
- PR nije namijenjen samo za masovnu medijsku publiku.
- Vi ste ono što objavljujete.
- Ljudi traže autentičnost, a ne dobro složenu priču.
- Ljudi žele sudjelovati, a ne propagandu.
- Umjesto izazivanja jednosmjerne intruzije, cilj marketinga je isporučivanje sadržaja u pravom trenutku.
- Marketinški stručnjaci moraju svoju pozornost preusmjeriti sa marketinga za mase na strategiju obraćanja nepreglednom mnoštvu zanemarenih potrošača pomoću interneta.
- Cilj PR-a nije TV reklama koja bi zadovoljila šefa, već ostvariti prisustvo na internetu koje bi zadovoljilo vaše kupce.
- Cilj marketinga nije priskrbiti svojoj agenciji nagrade, već osigurati svojoj organizaciji nove poslove.
- Internet je odnose s javnošću ponovno učinio javnima, nakon višegodišnje usmjerenosti isključivo na medije.
- Kompanije moraju nagovoriti ljude na kupovinu pomoću izvrsnog internetskog sadržaja.
- Blogovi, podcastovi, elektroničke knjige, medijska priopćenja i drugi oblici online sadržaja omogućavaju organizacijama da komuniciraju izravno s kupcima na način koji njima odgovara.
- Na internetu nestaje granica između marketinga i PR-a.<sup>32</sup>

Nakon iznesenih novih pravila marketinga i PR-a, autor predstavlja zanimljive primjere organizacija koje su nova pravila uspješno primijenile, a jedna od tih organizacija je i tvrtka Le Cache Premium Wine Cabinets koja prodaje kvalitetne ormariće za čuvanje vina:

„Ben Argov koristi svoj Wine Storage Blog kako bi ukazao na važnost pravilnog skladištenja vina. Njegova tvrtka Le Cache Premium Wine Cabinets prodaje kvalitetne ormariće za čuvanje vina i to u prvome redu pojedincima, kojima pomaže da pohrane, zaštite i osiguraju odgovarajuće uvjete za pravilno starenje kvalitetnog vina. Iako većina njegovih proizvoda završi u domovima ljubitelja vina, važno tržište za njega predstavljaju i skupi hoteli, restorani, te odmarališta. U industriji u kojoj mu konkurira još barem pet-šest američkih proizvođača ormarića za čuvanje vina, Le Cache se ističe zahvaljujući

---

<sup>32</sup> SCOTT, D. M.: *Nova pravila marketinga & PR-a*, DVA I DVA, Zagreb, 2011., p. 25-26.



blogu i zahvaljujući aktivnom sudjelovanju Bena Argova u online forumima i chat-roomovima vinske industrije. „Sve to radimo kako bismo se istaknuli kao pozitivci unutar industrije“, kaže Argov. „Želimo se nametnuti kao vodeća tvrtka, i to ostvarujemo kroz blog i aktivno sudjelovanje u aktivnostima zajednice.“ Argovov Wine Storage Blog priskrbio si je reputaciju izravnosti i lake dostupnosti.

„Krećemo od pretpostavke da ljudi žele kvalitetan sadržaj i proizvod, te stoga svome blogu i svemu što stavimo na internet pristupamo na pošten način kako bismo stekli ugled stručnjaka za svoje proizvode“, kaže on. Argov također često stavlja postove na oglasnu ploču Marka Squiresa na web stranici eRobertParker.com, stranici broj jedan za sve obožavatelje vina. Ta oglasna ploča mjesečno bilježi na milijune posjeta. „Neka tema će se nametnuti i, ako je prikladno, ubacit ćemo se“, kaže on. „Razvija se zdrava rasprava, a ako se radi o nekoj važnoj temi, koristimo se blogom kako bismo promovirali svoje stajalište. Prvo obavimo svoj posao i kažemo što smatramo ispravnim načinom čuvanja vina, ali onda ljude usmjeravamo na blog za sve dodatne informacije.“ Kako je Argov poznat po forumima i chat-roomovima obožavatelja vina, a blog vodi od ožujka 2005., smatran je autentičnim i značajnim dijelom zajednice.<sup>33</sup>

Ova organizacija koja proizvodi ormariće za čuvanje vina istakla se među svojim konkurentima uz pomoć bloga i sudjelovanja na forumima vinske industrije. Ono što nude blogovi i forumi je mogućnost interakcije i stvaranja odnosa s potrošačem. Tako potrošač dobiva puno više od slike i temeljne informacije o proizvodu. On ulazi u izravan kontakt sa zaposlenicima i stručnjacima organizacije koja nudi proizvod, tj. dobiva informacije 'iz prve ruke', što kod potrošača rezultira stvaranjem osjećaja potpune vjerodostojnosti izvora podataka. Ova tvrtka je prepoznala i iskoristila mogućnosti koje nudi internet, te prihvatila i primijenila nova pravila odnosa s javnošću na internetu, što joj je donijelo uspjeh u poslovanju.

---

<sup>33</sup> SCOTT, D. M.: **Nova pravila marketinga & PR-a**, DVA I DVA, Zagreb, 2011., p. 36.

### 3. KOMUNICIRANJE KROZ PRIZMU KOMUNIKACIJSKIH ZNANOSTI

Informacijske i komunikacijske znanosti su mlado znanstveno polje, kao i znanstvene grane koje ovom polju pripadaju. Informacijske se znanosti bave „nastajanjem, prikupljanjem, organizacijom, tumačenjem, pohranjivanjem, pretraživanjem, širenjem, preoblikovanjem i uporabom informacija uz pomoć informacijske i komunikacijske tehnologije“<sup>34</sup>, to jest tehničkim aspektima prikupljanja i obrade informacija. Komunikacijske znanosti su usmjerene na međuljudsku komunikaciju: “istražuju najraznovrsnije oblike komuniciranja između živih bića, što obuhvaća proučavanje sadržaja, oblika i tehnika priopćavanja, istraživanje smisla poruka i načina njihova prihvaćanja, te učinka poruka što protječu između pošiljatelja i primatelja.”<sup>35</sup> Mnoge discipline proučavaju komuniciranje, te dolazi do preklapanja područja, pa se zbog toga one poistovjećuju i nastaju nesporazumi. Bilo da se radi o poistovjećivanju komunikologije s novinarstvom ili nepravilnom razgraničavanju područja komunikologije u odnosu na masovne medije, važno je prevladati nesporazume kako bi se omogućio plodan istraživački rad komunikologiji, kao i drugim znanstvenim granama unutar informacijskih i komunikacijskih znanosti.

Diferenciranjem znanja javljaju se „nova znanstvena područja, znanstvena polja, znanstvene grane, znanstveni ogranci, kolegiji.”<sup>36</sup> Prema R. Zelenika: „Složenost i zahtjevnost problema i predmeta istraživanja i postavljene hipoteze nameću potrebu integracije znanosti, odnosno povezivanja znanja u odgovarajuće skupine: interdisciplinarne, multidisciplinarne, pluridisciplinarne i supradisciplinarne znanosti.”<sup>37</sup> Komunikologija je interdisciplinarna znanost, a neke od disciplina koje obuhvaća su psihologija, logika, filozofija, semantika, lingvistika i sociologija.

Znanstveno područje kojim se ovaj rad bavi je područje društvenih znanosti, stoga je korisno, prema znanstvenoj klasifikaciji, istaknuti gdje komunikologija i odnosi s javnošću kao znanstvene grane proučavane u ovom radu, pripadaju.

---

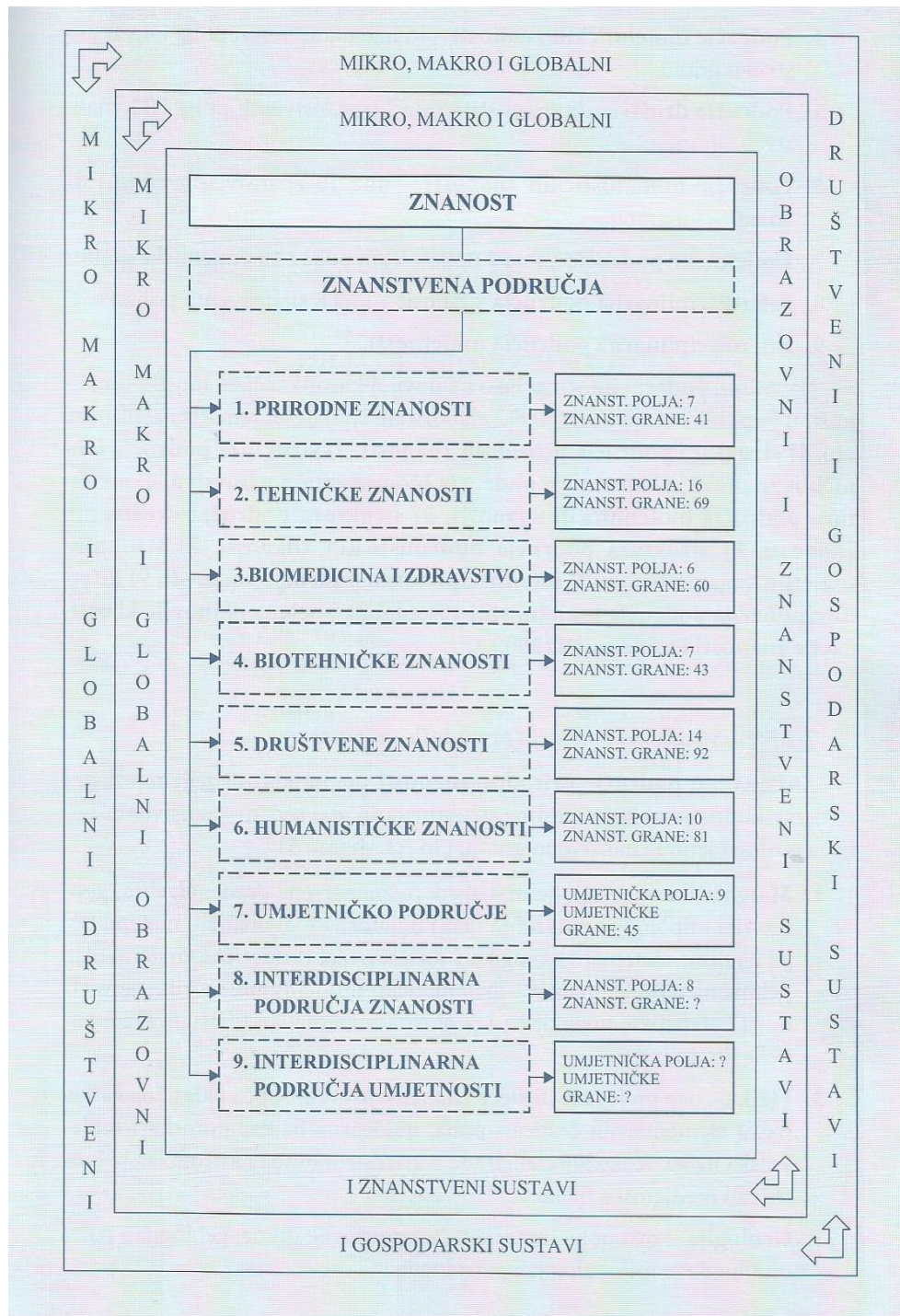
<sup>34</sup> Hrvatska enciklopedija, <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=27408> (16.9.2016.)

<sup>35</sup> IBID.

<sup>36</sup> ZELENKA, R.: **Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela**, četvrto izdanje, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2000., p. 66.

<sup>37</sup> IBID.

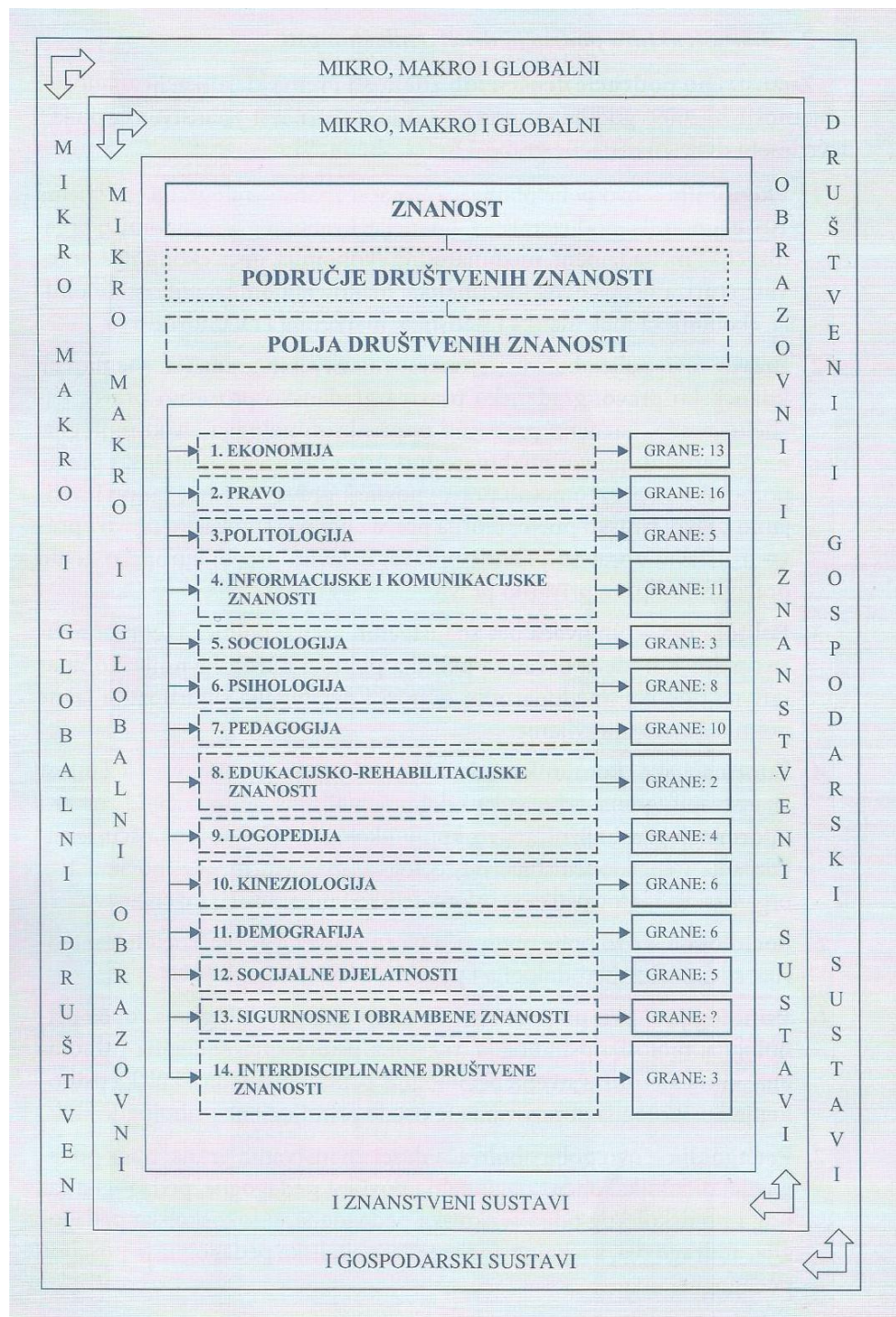
Slika 2. Struktura znanosti i umjetnosti po područjima i poljima



Izvor: ZELENIKA, R.: **Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela**, peto izmijenjeno i dopunjeno izdanje, IQ PLUS d.o.o. – Kastav, Rijeka, 2015., p. 43.

Na Slici 2. prikazana je struktura znanosti i umjetnosti po područjima i poljima. Znanstveno područje kojem pripadaju komunikologija i odnosi s javnošću je područje društvenih znanosti koje ima 14 znanstvenih polja i 92 znanstvene grane.

Slika 3. Struktura područja društvenih znanosti



Izvor: ZELENIKA, R.: **Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela**, peto izmijenjeno i dopunjeno izdanje, IQ PLUS d.o.o. – Kastav, Rijeka, 2015., p. 54.

Slika 3. prikazuje strukturu područja društvenih znanosti. Odnosi s javnošću i komunikologija pripadaju polju informacijskih i komunikacijskih znanosti koje ima 11 znanstvenih grana. Ostale znanstvene grane koje pripadaju ovom polju su: „arhivistika i dokumentalistika, informacijski sustavi i informatologija, knjižničarstvo, leksikografija i

enciklopedistika, muzeologija, masovni mediji, novinarstvo, organizacija i informatika, informacijsko i programsko inženjerstvo.“<sup>38</sup>

Komunikologija je znanost o komunikaciji, a proučava „sadržaj, oblike i načine čovjekova međusobnog i masovnog komuniciranja, smisao, svrhe i učinke simboličke interakcije kojom se ljudi sporazumijevaju, surađuju i potiču na djelatnost, kao i strukture i funkcije društveno-komunikacijskih sustava.“<sup>39</sup> Ona proučava kakav se odnos prilikom komunikacije stvara među pojedincima ili skupinama. Komuniciranje se može odvijati na razne načine, na različitim mjestima, između skupina ili pojedinaca. Stoga, komunikologija obuhvaća nekoliko oblasti: „interpersonalno komuniciranje, komuniciranje u malim grupama, jezik i kodove značenja, organizacijsko komuniciranje, javno komuniciranje, masovno komuniciranje, interpersonalne oblike komunikacije i ekstra personalne komunikacije.“<sup>40</sup> Svaka znanstvena disciplina ima svoje zadatke, pa tako komunikologija ima dva zadatka. Prvi zadatak komunikologije je teorijski zadatak, odnosno „utvrđivanje proučavanje zakonitosti koje vladaju u komunikaciji između ljudi, ljudi i strojeva, strojeva i strojeva“, dok bi praktični zadatak bio „primjena teorijskih znanja u životu čovjeka, unaprjeđenje komunikacija u okvirima pojedinih ljudskih djelatnosti, pomaganje čovjeku da uspješnim komuniciranjem s drugima ostvari maksimalnu efikasnost i zadovolji ljudske potrebe.“<sup>41</sup>

Objavljujućem svoje slavne „Lasswellove formule“ 1948. godine, Harold D. Lasswell dao je formulu koja je ostala popularna i do današnjih dana: „*Who (komunikator) Says What (poruka/sadržaj) In Which Channel (medij/kanal) To Whom (recipijent) With What Effect (učinak)?*“<sup>42</sup> No, ova formula unatoč popularnosti i prihvaćanju ima bitan nedostatak. Autor utjecajne formule nije postavio pitanje *zašto* postoji komunikacija, zbog čega se stječe dojam da se komunikacija sastoji od međusobno odvojenih elemenata čije se međusobne ovisnosti ne uzimaju u obzir.<sup>43</sup> Jedan od mnogih autora koji su proširivali navedenu formulu učinio je to uvodeći važno pitanje kojim se propitkuje cilj i svrha komunikacije. Naime, 1958. godine Richard Braddock proširuje formulu na sedam aspekata komunikacijskih procesa: „*Who says What to Whom under What Circumstances through What Medium for What Purpose with What Effect?*“, nadopunjujući ju pitanjima za: okolnosti pod kojima se poruka šalje i ciljeve

---

<sup>38</sup> **Pravilnik o znanstvenim i umjetničkim područjima, poljima i granama**, „Narodne novine“, 2009., br. 118, 22. rujna 2009.

<sup>39</sup> NADRLJANSKI, M.: **Komunikologija i menadžment**, Redak, Split, 2010., p. 9.

<sup>40</sup> JUKIĆ, S., NADRLJANSKI, M.: **Komunikologija**, Redak, Split, 2015., p. 11-12.

<sup>41</sup> JUKIĆ, S., NADRLJANSKI, M.: **Komunikologija**, op. cit., p. 12.

<sup>42</sup> KUNCZIK, M., ZIPFEL, A.: **Uvod u publicističku znanost i komunikologiju**, Zaklada Friedrich Ebert, Zagreb, 1998., p. 34.

<sup>43</sup> IBID.

kojma komunikator teži.<sup>44</sup> Tako Braddock dodajući pitanje „Zašto“ uklanja nedostatak Lasswellove formule.

Pojam 'komunikacija' se često može čuti na različitim mjestima, događanjima ili u svakodnevnom životu. No, to nije ni čudno zbog toga što je komunikacija važan dio života svakoga pojedinca. Još od najranijih čovjekovih početaka, prisutna je u svim porama ljudskog života. Sve komunicira i prenosi nekakvu poruku. Krenuvši od promotivnih poruka koje svojim sadržajem utječu na nas, medija koji nas informiraju, do radnji, riječi ili šutnje drugih osoba koje nas okružuju. Komuniciramo i onda kada toga nismo svjesni. Naše geste i izrazi lica su oblici neverbalne komunikacije koje često činimo, a da ni ne razmišljamo o njima. Komunikacija prožima sve aspekte osobnog i društvenog života pojedinca. Prisutna je u politici, ekonomiji, novinarstvu, u svim djelatnostima koje su prisutne u današnjem svijetu. Interakcija s drugima je prisutna u životu čovjeka i naprosto je nemoguće provesti dan bez komunikacije. Čovjek kao društveno biće ima potrebu ostvariti kontakt s drugim ljudima. Izražena prisutnost komunikacije u svim sferama ljudskoga života potakla je mnoge stručnjake na njezino proučavanje. Stoga, baveći se ovim fenomenom mnogi su autori iznosili svoje definicije.

Prvu definiciju dao je američki sociolog, Charles Horton Kooley, 1909. godine te pod pojmom komunikacija podrazumijeva „mehanizam pomoću kojeg ljudski odnosi egzistiraju i razvijaju se, a čine ga svi simboli sa sredstvima njihova prenošenja u prostoru i njihova očuvanja u vremenu.“<sup>45</sup> Prema Kraljević i Perkov komunikacija je: „prenošenje različitih sadržaja s ciljem postizanja određenih učinaka, izmjenom poruka između pošiljatelja i primatelja u okviru društvenih odnosa (...).“<sup>46</sup> Fox smatra da je riječ o: „razmjenu informacija, ideja i osjećaja verbalnim i neverbalnim sredstvima prilagođena društvenoj prirodnoj situaciji(...).“<sup>47</sup> Pod komunikacijom se, dakle, podrazumijeva prenošenje sadržaja od pošiljatelja do primatelja različitim sredstvima. No, kako bi komunikacija bila uspješna, važno je da je primatelj primio i razumio poruku vrlo slično onome kako ju je pošiljatelj zamislio.

Budući da je komunikacija proces, postoje različiti jednostavniji ili složeniji komunikacijski modeli. Na Slici 4. prikazan je cjelokupni model procesa komuniciranja koji je sastavljen od elemenata.

---

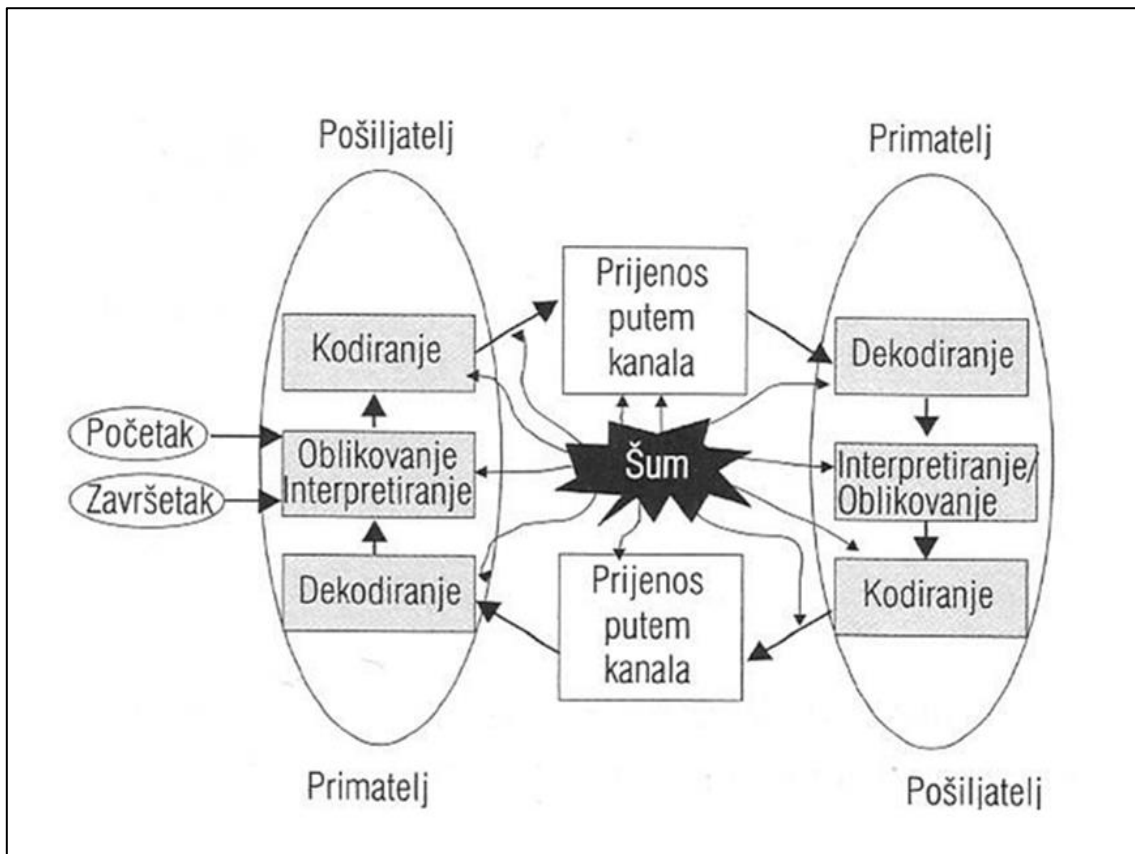
<sup>44</sup> KUNCZIK, M., ZIPFEL, A.: **Uvod u publicističku znanost i komunikologiju**, Zaklada Friedrich Ebert, Zagreb, 1998., p. 34.

<sup>45</sup> PERKOV, D., KRALJEVIĆ, R.: **Menadžment tržišnih komunikacija**, Libertas – Plejada, Zagreb, 2014., p. 17.

<sup>46</sup> PERKOV, D., KRALJEVIĆ, R.: **Menadžment tržišnih komunikacija**, op. cit., p. 18.

<sup>47</sup> FOX, R.: **Poslovna komunikacija**, drugo izdanje, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2006., p. 13.

Slika 4. Cjelokupni komunikacijski model



Izvor: ROUSE, M. J., ROUSE, S.: **Poslovne komunikacije**, MASMEDIA, Zagreb, 2005., p. 44.

Komunikacijski proces započinje tako što pošiljatelj kodira poruku. Dakle, osoba koja šalje poruku „oblikuje svoje misli u govorne ili pisane riječi koje putuju kroz određenu tehnologiju ili metodu pomoću koje se poruka prenosi do primatelja (komunikacijski kanal).“<sup>48</sup> Kako bi primatelj razumio poruku on ju dekodira, odnosno interpretira. Dekodiranje je „interpretiranje kodirane poruke pri čemu se simbolima pripisuje i iz njih izlučuje smisao kako bi poruka postala smisljena.“<sup>49</sup> Nakon dekodiranja slijedi povratna informacija kojom ovaj proces prerasta u interakciju, odnosno dvosmjernu komunikaciju.

Komunikacija je nešto uobičajeno što čovječanstvo čini svakoga dana i upravo zbog toga se vrlo često shvaća kao nešto jednostavno što već svi znaju. No, kako bi osoba postala vješta u komuniciranju u svakodnevnom, a posebno u poslovnom životu, potrebno je steći dobre komunikacijske vještine. Uspješno komuniciranje zahtijeva uspješno slušanje, razvijanje sposobnosti za razumijevanje drugih, korištenje neverbalnih signala i kontroliranje emocija.

<sup>48</sup> ROUSE, M. J., ROUSE, S.: **Poslovne komunikacije**, MASMEDIA, Zagreb, 2005., p. 43.

<sup>49</sup> ROUSE, M. J., ROUSE, S.: **Poslovne komunikacije**, op. cit., p. 43-44.

#### 4. KORPORATIVNO KOMUNICIRANJE I KORPORATIVNI ODNOSI S JAVNOŠĆU

Korporacije su važno područje u kojem se primjenjuju odnosi s javnošću, stoga se u ovom poglavlju govori o ulozi i položaju PR-a u organizacijskoj strukturi korporacija. Također, na primjeru jedne od vodećih korporacija u Hrvatskoj, Hrvatske elektroprivrede d.d. (HEP d.d.), opisan je tijek komuniciranja i dionici tvrtke, odnosno javnosti s kojima korporacija uspostavlja odnose.

Korporacija je „najrazvijeniji oblik kapitalističkog poduzeća koji ima velike prednosti u odnosu na druge pravne oblike trgovačkih društava, budući da nema slabosti koje se odnose na rizik; u slučaju bankrota, vlasnik dionica gubi samo ono što je uložio u dionice.“<sup>50</sup> Ovdje se radi o udruženju koje štiti interese i prava svojih pripadnika i ostvaruje zajedničke ciljeve gospodarskog, socijalnog i drugog karaktera.<sup>51</sup> Nije potrebno naglašavati da je zbog složenosti ovakvih udruženja neophodna pravovremena, usklađena i uspješna komunikacija. Korporativne komunikacije služe kao instrument menadžmenta koji pomaže da se svi oblici komunikacije (interni i eksterni) usklade na najdjelotvorniji mogući način kako bi se stvorila povoljna osnova za odnose sa skupinama o kojima korporacija ovisi.<sup>52</sup> Dakle, korporativno komuniciranje obuhvaća sve komunikacije u korporaciji, odnosno komunikacije s interesnim dionicima kako bi se ostvario pozitivan korporativni imidž. Iz definicije korporacije vidljivo je kako se radi o udruženju u kojemu vladajuće društvo upravlja poslovima, te usmjerava, koordinira i prati djelatnosti ovisnih društava. Tako vladajuće društvo, osim što provodi internu komunikaciju s unutrašnjom javnošću (zaposlenici, menadžment), komunicira i s ovisnim društvima, odnosno poslovnim jedinicama i drugim eksternim ciljnim javnostima (potrošači, dobavljači, investitori, poslovni partneri, mediji, konkurencija, država, vlast).

Kanali korporativnog komuniciranja su prije svega mediji, zatim konferencije i izlaganja, događaji, korporativno oglašavanje, novi mediji (internet, Facebook, YouTube kanal), komunikacija licem u lice (sastanci), neformalni razgovori, publikacije (korporativna glasila, godišnja izvješća), intranet.<sup>53</sup> S obzirom na potrebu ujednačenog nastupa prema dionicima, suvremene korporacije primjenjuju model integrirane marketinške komunikacije koji se može promatrati kao „koordinacija oglašavanja, publiciteta, unaprjeđenja prodaje,

<sup>50</sup> Hrvatska enciklopedija, <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=33256> (9.9.2016.)

<sup>51</sup> Hrvatski leksikon, <http://www.hrleksikon.info/definicija/korporacija.html> (9.9.2016.)

<sup>52</sup> TOMIĆ, Z.: **Odnosi s javnošću: teorija i praksa**, Synopsis, Zagreb - Sarajevo, 2008., p. 191., prema: VAN RIEL, C. B. M.: **Principles of Corporate Communication**, Prentice Hall, New Jersey, 1999., p. 26.

<sup>53</sup> HOLTZ, S.: **Korporativni razgovori: vodič za provedbu učinkovite i prikladne interne komunikacije**, Hrvatska udruga za odnose s javnošću, Zagreb, 2007., p. 59-80.



promocije na mjestu prodaje, odnosa s javnošću i osobne prodaje međusobno, te s ostalim elementima marketinškog miksa.“<sup>54</sup>

Hrvatska elektroprivreda d.d. (HEP d.d.) je hrvatska nacionalna elektroenergetska tvrtka koja se bavi proizvodnjom, distribucijom i prijenosom električne energije, opskrbom potrošača toplinom i distribucijom plina. Ova tvrtka organizirana je kao grupacija povezanih društava u HEP grupu. HEP d.d. je „vladajuće društvo HEP grupe u državnom vlasništvu, osnivač je i jedini (stopostotni) vlasnik osnovanih društava, te objedinjuje vođenje ovisnih društava.“<sup>55</sup>

Na shematskom prikazu HEP grupe (Slika 5.), vladajuće društvo HEP d.d., nalazi se na vrhu. Ostala društva HEP grupe, na shemi su grupirana kao ovisna društva u 100% vlasništvu HEP-a d.d., društva u mješovitom vlasništvu, društva u inozemstvu, ustanove i neovisni operator prijenosnog sustava. Uzimajući u obzir veličinu korporacije, ono što je ključno kako bi HEP grupa uspješno poslovala, je kvalitetna i koordinirana korporativna komunikacija s tvrtkama-kćerkama, eksternom i internom javnošću. Kako Hrvatska elektroprivreda d.d. komunicira s vanjskom javnošću? Jedan od načina kako HEP d.d. održava odnose s eksternom i internom javnošću jest internet. Može se reći da u određenoj mjeri koriste online PR budući da se na njihovim stranicama može naći poseban odjeljak za odnose s investitorima, odnose s medijima, te odjeljak za ljudske potencijale. U odjeljku za odnose s investitorima između ostalih sadržaja, nalaze se prezentacije kreirane za investitore u kojima se nalaze sadržaji za investitore poput investicijskog programa i ključnih razmatranja za ulaganja kojima nastoje animirati i potaknuti investitore na djelovanje i suradnju s HEP grupom. U odjeljku za odnose s medijima objavljuju se najave i priopćenja za medije. Također, HEP d.d. izdaje i publikacije kao što je korporativno glasilo *HEP Vjesnik*, godišnja izvješća i izvješća o održivosti. Ističu kako je HEP d.d. 1998. godine, „među prvim tvrtkama u Hrvatskoj i prvim energetske tvrtkama u tranzicijskim europskim državama, počeo objavljivati izvješće o utjecajima na okoliš.“<sup>56</sup> U odjeljku ljudski potencijali istaknuto je stajalište tvrtke o najvažnijoj javnosti tvrtke – internoj javnosti, to jest zaposlenicima: „U Hrvatskoj elektroprivredi kontinuirano razvijamo najbolje prakse upravljanja ljudskim potencijalima i ulažemo u razvoj kompetencija svojih radnika koji su naša najveća vrijednost i

---

<sup>54</sup> PREVIŠIĆ, J., OZRETIĆ DOŠEN, Đ.: **Marketing**, II. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Adverta, Zagreb, 2004., p. 233.

<sup>55</sup> **Društva HEP grupe**, Hrvatska elektroprivreda d.d., <http://www.hep.hr/drustva-hep-grupe/29> (10.9.2016.)

<sup>56</sup> **Publikacije**, Hrvatska elektroprivreda d.d., <http://www.hep.hr/o-hep-grupi/publikacije/55> (10.9.2016.)

Slika 5. Shematski prikaz HEP grupe



Izvor: Hrvatska elektroprivreda d.d., <http://www.hep.hr/o-hep-grupi/drustva-hep-grupe-52/shema/56> (10.9.2016.)

konkurentna prednost u sve izazovnijim uvjetima poslovanja na otvorenom tržištu.<sup>57</sup> Također, ističu „kako podržavanjem cjeloživotnog obrazovanja radnika ulažu u razvoj njihovih specijalističkih znanja i vještina potrebnih za učinkovito obavljanje posla i implementacije novih znanja u sve segmente poslovanja.“<sup>58</sup>

U skladu s korporacijskim modelom upravljanja HEP grupom, HEP d.d. upravlja poslovima i obavlja dio poslova iz područja korporativnih funkcija, te usmjerava i koordinira djelatnosti u tvrtkama-kćerkama.<sup>59</sup> Na stranici su navedeni sektori unutrašnje organizacije HEP-a d.d. među kojima se nalazi i sektor za korporativne komunikacije. Prema istraživanjima, odnosi s javnošću u 20% organizacija imaju naziv *korporativne komunikacije*.<sup>60</sup> Prema Z. Tomić, to je „opravdano i logično kada se odnosi s javnošću primjenjuju u korporacijama“ budući da tim nazivom PR praktičari nastoje komunikacije staviti u središte funkcije organizacija i korporacija.<sup>61</sup>

Cilj korporativnih odnosa s javnošću je kreiranje pozitivnog korporativnog imidža i reputacije, te učvršćivanje samog brenda. Misija ove tvrtke je: „Sigurna i kvalitetna opskrba kupaca energijom, uz visok stupanj društvene odgovornosti.“<sup>62</sup> Među temeljnim vrijednostima koje ističu su poštenje i odgovornost prema okolišu. Ovakvim pristupom tvrtka se svrstava u korporacije koje su se okrenule društveno odgovornom poslovanju. To je vrlo poželjno budući da javnost takve tvrtke percipira kao pozitivne i potrebne društvu, posebno u današnjem suvremenom dobu kada okolišu prijete razne opasnosti, a društvo se suočava s brojnim poteškoćama i problemima u sociološkom i gospodarskom smislu.

Sektor za korporativne komunikacije ove tvrtke, sa sektorom za tržišnu i marketinšku strategiju i sektorom za informacijsko komunikacijske tehnologije provodi aktivnosti usmjerene na poboljšanje odnosa s kupcima, stalno prilagođavanje ponude prema zahtjevima tržišta, jačanje HEP-ovog brenda, stvaranje pozitivnog imidža tvrtke, što na kraju rezultira uspješnim poslovanjem korporacije.

---

<sup>57</sup> **O ljudskim potencijalima**, Hrvatska elektroprivreda d.d., <http://www.hep.hr/ljudski-potencijali/o-ljudskim-potencijalima/106> (10.9.2016.)

<sup>58</sup> IBID.

<sup>59</sup> **Sektori**, Hrvatska elektroprivreda d.d., <http://www.hep.hr/o-hep-grupi/hep-d-d-upravljacka-struktura/sektori/60> (10.9.2016.)

<sup>60</sup> TOMIĆ, Z.: **Odnosi s javnošću: teorija i praksa**, Synopsis, Zagreb - Sarajevo, 2008., p. 7.

<sup>61</sup> TOMIĆ, Z.: **Odnosi s javnošću: teorija i praksa**, op. cit., p. 191.

<sup>62</sup> **Misija, vizija i temeljne vrijednosti**, Hrvatska elektroprivreda d.d., <http://www.hep.hr/o-hep-grupi/misija-vizija-i-temeljne-vrijednosti/37> (10.9.2016.)

## 5. INTERNI ODNOSI S JAVNOŠĆU

U ovom poglavlju razmatra se kako odnosi s javnošću pospješuju djelotvornost interne komunikacije, odnosno kako pridonose učinkovitijoj komunikaciji unutar organizacije. Odnosi s javnošću kao funkcija upravljanja organizacijom, bave se odnosima organizacije s posebnim skupinama ili javnostima, a neke organizacije dijele ovu funkciju na temelju unutarnjih i vanjskih javnosti.<sup>63</sup> Odjel za unutarnje odnose bavi se javnostima koje su uključene u unutarnje funkcioniranje organizacije (zaposlenici, njihove obitelji, volonteri, menadžment, administrativno osoblje), a odjel za vanjske odnose uključuje odnose s javnostima izvan organizacije (potrošači, konkurencija, investitori).<sup>64</sup> Cilj unutarnjih odnosa, kao dijela šire funkcije odnosa s javnošću, je „uspostaviti i održavati uzajamno korisne odnose između organizacije i zaposlenika o kojima ovisi njezin uspjeh ili neuspjeh.“<sup>65</sup> Osim što često krivo tumače odnose s javnošću i ono što se podrazumijeva pod ovom upravljačkom funkcijom, ljudi nerijetko zamišljaju odnose s javnošću kao komuniciranje samo s vanjskim javnostima. Ta je percepcija pogrešna budući da je temelj organizacije njezina unutarnja javnost, te organizacija u svome djelovanju ulaže velike napore u izgradnju odnosa upravo s tom javnošću. Upravo su zaposlenici i komunikacija sa zaposlenicima ono najvažnije za ostvarivanje ciljeva organizacije. Ovome u prilog ide mišljenje Z. Tomića: „Interni odnosi s javnošću pridonose jačanju osjećaja zajedničke pripadnosti među članovima neke organizacije, kao i boljoj identifikaciji s ciljevima organizacije.“<sup>66</sup>

Alvie Smith, bivši direktor korporacijskih komunikacija u General Motorsu, navodi „dva čimbenika koja mijenjaju unutarnju komunikaciju sa zaposlenicima i pojačavaju poštovanje uprave prema ovom dijelu funkcije odnosa s javnošću:

- *Vrijednost razumijevanja, timskog rada i predanosti zaposlenika postizanju konačnih rezultata organizacije.* Na ove pozitivne aspekte ponašanja radnika jako utječe učinkovita interaktivna komunikacija kao način života unutar organizacije.
- *Potreba da se izgradi snažnu mrežu menadžerske komunikacije u kojoj bi svaki nadglednik na svakoj razini bio odgovoran za učinkovito komuniciranje sa svojim zaposlenicima.* Informacije ne bi smjele biti ograničene samo na neposredne radne

---

<sup>63</sup> BROOM, G.: *Cutlip & Center's Učinkoviti odnosi s javnošću*, deseto izdanje, MATE: Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, 2010., p. 23.

<sup>64</sup> IBID.

<sup>65</sup> BROOM, G.: *Cutlip & Center's Učinkoviti odnosi s javnošću*, op. cit., p. 215.

<sup>66</sup> TOMIĆ, Z.: *Odnosi s javnošću: teorija i praksa*, Synopsis, Zagreb - Sarajevo, 2008., p. 249.

zadaće, nego bi morale uključivati važna poslovna i javna pitanja koja utječu na ukupnu organizaciju.“<sup>67</sup>

Aspekt koji je važan kod komuniciranja sa zaposlenicima je okruženje, odnosno kontekst u kojem se odvija sama komunikacija. Važna je politika organizacije, poštivanje etičkih načela, to jest međusobno poštivanje kako bi se stvorila klima povjerenja. Odnose u radu „idealno karakterizira najmanje sedam uvjeta:

- povjerenje između poslodavca i zaposlenika
- poštene, iskrene informacije koje u organizaciji slobodno teku prema gore, dolje i postrance
- zadovoljavajući status i zadovoljavajuća razina sudjelovanja svake osobe
- kontinuitet posla bez sukoba
- zdrava i sigurna okolina
- uspjeh poduzeća
- optimizam glede budućnosti.“<sup>68</sup>

Menadžment na najvišoj razini mora stvoriti ovakvo okruženje, provoditi sve potrebne aktivnosti kako bi sva interna javnost organizacije bila upoznata s politikom koju poduzeće provodi, a u koju su uključeni navedeni elementi i koja ima za cilj kreiranje i održavanje takve atmosfere u kojoj pojedinci, radeći zajedno u skupinama, učinkovito ostvaruju odabrane ciljeve organizacije.

Ono što također ima utjecaj na internu komunikaciju je organizacijska kultura. Ako se uzme da je organizacijska kultura: „zbroy zajedničkih vrijednosti, simbola, značenja, vjerovanja, pretpostavki i očekivanja koje organiziraju i integriraju skupinu ljudi koji rade zajedno“<sup>69</sup>, tada ona zasigurno ima veliki utjecaj na odnose s javnošću koje će organizacije primjenjivati i kakvu će internu komunikaciju provoditi.

---

<sup>67</sup> BROOM, G.: **Cutlip & Center's Učinkoviti odnosi s javnošću**, deseto izdanje, MATE: Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, 2010., p. 214., prema: Alvie L. Smith u pismu autorima, 28. ožujka 1993.

<sup>68</sup> BROOM, G.: **Cutlip & Center's Učinkoviti odnosi s javnošću**, op. cit., p. 214-215.

<sup>69</sup> BROOM, G.: **Cutlip & Center's Učinkoviti odnosi s javnošću**, deseto izdanje, MATE: Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, 2010., p. 215., prema: DOZIER, D. M., GRUNIG, J. E., GRUNIG, L. A.: **Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries**, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, 2002., p. 482.

## 5.1. Interna komunikacija

Komunikacija je važna i prisutna u svakodnevnom životu, ali je i temelj svake organizacije. Štoviše, nerijetko je uspoređivana s ljudskim 'živčanim sustavom' budući da se radi o unutrašnjem komunikacijskom 'mehanizmu' koji koordinira aktivnosti organizacije. B. Skoko definira interno komuniciranje kao: „sve aktivnosti odnosa s javnošću s ciljem informiranja, motiviranja i edukacije djelatnika organizacije.“<sup>70</sup> Prema definiciji, glavni cilj komunikacije nije samo informirati djelatnike, nego i razviti kvalitetne odnose s njima, posvećivati im pažnju, motivirati ih i dodatno usavršavati. Iako je važnost internog komuniciranja prepoznata, te je ono postalo poseban odjel unutar organizacije, i dalje je prisutno neuspješno upravljanje internim komuniciranjem, nedovoljno posvećivanje pažnje djelatnicima, zanemarivanje komunikacije i nezainteresiranost menadžera za mišljenje djelatnika. Brojne su zadaće internog komuniciranja, a stručnjaci navode sljedeće aktivnosti:

- objaviti i jasno rastumačiti politiku organizacije cjelokupnoj internoj javnosti
- podržavati djelatnike u njihovima stavovima, te poticati njihov osobni razvoj
- osim radnih aktivnosti, kreirati i okruženje za 'sekundarne' aktivnosti
- činiti sve potrebno kako bi se komunikacija 'odozdo prema gore' što više poticala i unaprjeđivala.<sup>71</sup>

Osim što je važno da djelatnici organizacije budu upoznati s politikom organizacije kako bi 'kolektivno razmišljanje' i komuniciranje bilo usklađeno s imidžom i slikom koju organizacija želi plasirati o sebi, potrebno je poticati djelatnike da razvijaju svoja stajališta i razmišljanja koja nisu direktno vezana za organizaciju. Time se stvara okruženje u kojem će se djelatnik osjećati važnim, te će organizaciju smatrati mjestom u kojem je slobodan pokazivati svoje posebnosti i razvijati se kao individua. Također, važno je stvoriti okruženje u kojem se djelatnici neće osjećati kao roboti. To se može postići uvođenjem dodatnih aktivnosti izuzev poslovnih zadataka.

Jedna od najvažnijih zadaća internog komuniciranja jest unaprjeđenje i poticanje komunikacije od zaposlenika prema vrhu menadžmenta jer je ovaj segment interne komunikacije i dalje vrlo često zanemarivan i podcjenjivan od strane menadžera.

Glavni ciljevi internog komuniciranja su dvostruki: „davati potporu ciljevima, politici i programima organizacije“ i „otkrivati i zadovoljavati potrebe interne javnosti“.<sup>72</sup> Zašto ova

---

<sup>70</sup> SKOKO, B.: Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću, MPR, Zagreb, 2006., p. 89.

<sup>71</sup> SKOKO, B.: Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću, op. cit., p. 262.

<sup>72</sup> SKOKO, B.: Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću, op. cit., p. 262.

dva cilja? Organizacija postoji kako bi djelovala s određenim ciljem. Stoga, upravo ostvarivanje ciljeva organizacije je ono čemu svaki menadžment teži. Kako bi se ostvarili ciljevi, odnosno planovi organizacije, razvija se interna komunikacija koja integrira internu javnost i svojim pozitivnim učincima pridonosi ostvarenju ciljeva. Drugi cilj govori o važnosti posvećivanja pažnje zaposlenicima. Zaposlenici su temelj tvrtke, 'na njihovim leđima' stoji čitava organizacija. O njima i načinu na koji obavljaju svoje zadatke ovisi uspješnost poslovanja. Potrebno je oblikovati okruženje u kojem će se djelatnici osjećati zadovoljno, efikasno obavljati svoje poslove i ostvariti svoj maksimum. Menadžeri bi trebali biti spremni ulagati u svoje radnike, posvećivati im pažnju i izdvajati vrijeme na njih kako bi uvidjeli njihove potrebe. Ove potrebe treba zadovoljiti kako bi se djelatnik osjećao ispunjenim i tako ostvario maksimalan doprinos poslovanju organizacije i ostvarenju organizacijskih ciljeva.

## **5.2. Podjela interne komunikacije**

Raznoliki su i brojni razlozi zbog kojih se odvija komunikacija unutar organizacije. Temeljni razlog je komuniciranje kako bi se radni procesi uopće mogli odvijati. Dakle, razmjena informacija s ciljem obavljanja svih zadataka i aktivnosti. Drugi razlozi su, naprimjer, komuniciranje radi smanjenja nejasnoća i nesigurnosti za vrijeme izrade određenog timskog projekta, komuniciranje kako bi se dobila povratna informacija o obavljenom zadatku, poslanom upitu ili uspješnosti obavljenog posla, komuniciranje nadređenog prema podređenom kako bi mu dao određene upute. Nadalje, u organizaciji se komunicira i zbog potrebe za druženjem; zaposlenici razmjenjuju informacije koje nisu vezane za organizaciju. Ovakav tip neformalne komunikacije najčešće se odvija između zaposlenika za vrijeme dnevnog odmora ili pri timskom radu. Zbog različitih potreba komuniciranja, protok informacija unutar organizacije odvija se u različitim smjerovima. Zaposlenici komuniciraju s drugim zaposlenicima ili sa svojim nadređenima, a menadžment na višoj razini s podređenima. Prema tome, interna se komunikacija dijeli na uzlaznu (upwards), bočnu (sideways) i silaznu (downwards) komunikaciju.<sup>73</sup> Komunikacija 'prema gore' je vrlo važna i može biti jako plodonosna, no unatoč tome često nije onakvom kakva bi trebala biti i nema svoje mjesto u organizaciji. Uzlaznom komunikacijom zaposlenici bi trebali iznositi svoje ideje, prijedloge, te tako dobivati osjećaj zadovoljstva jer su tako oni sami uključeni u proces donošenja odluka ili planiranje. Također, zaposlenici bi trebali davati nadređenima povratnu informaciju o zadovoljstvu načinom i uvjetima rada, te tako iskazati zadovoljstvo ili nezadovoljstvo.

---

<sup>73</sup> TOMIĆ, Z.: **Odnosi s javnošću: teorija i praksa**, Synopsis, Zagreb - Sarajevo, 2008., p. 255.

Silazna se komunikacija odvija od pojedinaca na višoj organizacijskoj razini prema onima na nižoj razini unutar organizacijske strukture. Glavna svrha komunikacije u ovom komunikacijskom tijeku je informiranje zaposlenika. Zaposlenici mogu biti manje ili više informirani o nečemu. Premalo informacija učinit će zaposlenika nezadovoljnim, neispunjenim i nedovoljno motiviranim. Tako potencijali koje zaposlenik ima, neće biti maksimalno iskorišteni, odnosno, zaposlenik neće dobiti mogućnost za iskazivanje vlastitih sposobnosti. S druge strane, previše informacija može dovesti do zasićenja informacijama, što može rezultirati suprotnim učinkom.

Bočna komunikacija se odvija između osoba na istoj organizacijskom razini (horizontalna bočna komunikacija) ili između osoba na različitoj organizacijskoj razini (dijagonalna bočna komunikacija). Za jednu organizaciju, vrlo je važno da zaposlenici ostvaruju kvalitetnu međusobnu komunikaciju. To se može vrlo dobro vidjeti na primjeru restorana gdje je brza i usklađena komunikacija između kuhara, konobara i ostalog osoblja neophodna kako bi se zadovoljile želje gostiju. Djelatnici bi trebali efikasno komunicirati s menadžerima, kolegama unutar odjela, ali i znati na koji način komunicirati s osobljem drugih odjela, te poznavati njihove zadatke i ovlasti.

### **5.3. Komunikacijski kanali u internoj komunikaciji**

Tijekom komunikacijskog procesa, pošiljatelj kodira misli u kodove. Kodovi pak mogu biti pisane ili izgovorene riječi. Pisane ili izgovorene riječi mogu biti prenesene preko različitih komunikacijskih kanala. Tako su elektronska pošta, godišnje izvješće ili faks komunikacijski kanali kojima je kod pisana riječ. Telefonski poziv, audio-vizualni mediji ili razgovor licem u lice su neki od kanala kojima se prenosi usmena komunikacija. Koji će se kanal koristiti u određenoj situaciji, ovisi o nekoliko čimbenika. Prema obliku komunikacije će se odabrati i komunikacijski kanal. Prednost pisane komunikacije jest ta što osigurava zapis i pravnu obranu, dok su nedostaci gomilanje brda papira, loše sastavljena poruka i čekanje na povratnu vezu.<sup>74</sup> S druge strane, prednosti usmene komunikacije su brza razmjena podataka i trenutna povratna veza, a nedostatak je utrošak vremena i novca.<sup>75</sup> U nekim je situacijama bolje koristiti pisanu, nego usmenu komunikaciju, i obrnuto. Važno je znati prepoznati kada koristiti koji oblik komuniciranja, te tako odabrati odgovarajući komunikacijski kanal. U određenim situacijama kanal koji se treba koristiti bit će unaprijed određen, dok će u drugim situacijama postojati mogućnost izbora. Kada postoji mogućnost

---

<sup>74</sup> KOONTZ, H., WEHRICH, H.: **Menedžment**, deseto izdanje, Mate, Zagreb, 1998., p. 546.

<sup>75</sup> IBID.



izbora, čimbenici koje treba uzeti u obzir prilikom odabira komunikacijskog kanala su ciljevi koji se žele postići, rezultati analize publike i prikladnost kanala poruci.<sup>76</sup>

Pisana komunikacijska sredstva obuhvaćaju različite formate pisanih dokumenata kao što su poslovna pisma, memorandumi, izvještaji, časopisi i glasila za djelatnike, faksevi, dopisi, okružnice, bilteni, brošure, e-mailovi itd.<sup>77</sup> U usmena komunikacijska sredstva ubrajaju se razgovori licem u lice, sastanci, događanja, pregovori, intervjui, prezentacije.<sup>78</sup> Osim tradicionalnih komunikacijskih sredstava, razvojem tehnologije, „paleta“ komunikacijskih sredstava se proširila, te su se pojavile nove mogućnosti za prenošenje informacija. Osim audio-vizualnih medija, pojavila su se i online komunikacijska sredstva (internet) koja su poboljšala i unaprijedila tijek komunikacije unutar organizacije.

---

<sup>76</sup> ROUSE, M. J., ROUSE, S.: **Poslovne komunikacije**, MASMEDIA, Zagreb, 2005., p. 106.

<sup>77</sup> ROUSE, M. J., ROUSE, S.: **Poslovne komunikacije**, op. cit., p. 149-166.

<sup>78</sup> HOLTZ, S.: **Korporativni razgovori: vodič za provedbu učinkovite i prikladne interne komunikacije**, Hrvatska udruga za odnose s javnošću, Zagreb, 2007., p. 59-70.

## 6. KOMUNIKACIJSKI MENADŽMENT ORGANIZACIJE

U prošlim desetljećima kada nisu postojali marketing, odnosi s javnošću i sve druge pojave koje unaprjeđuju poslovanje, proizvod je prodavala kvaliteta. Sva dobra ili usluge bivala su sama sebi promocijom. Organizacije nisu činile ništa posebno kako bi ubrzale prodaju dobara. Pojavom marketinga i drugih djelatnosti, proizvođači su nastojali nametnuti svoje proizvode, a potrošači su postali oprezniji i izbirljiviji. Potražnja se pretvorila iz mase potrošača sa sličnim željama i potrebama, u diferencirane segmente potrošača s posebnim zahtjevima i željama. Stoga je došlo do potrebe za istraživanjem tržišta i uspostavljanjem odnosa s potrošačima te su poduzeća počela stvarati diferencirane proizvode za određeni segment potrošača na tržištu. Osim promjena u načinu komuniciranja sa potrošačima došlo je do potrebe za poduzimanjem akcija koje će poboljšati i komunikaciju unutar organizacije kako bi se poboljšala učinkovitost rada interne javnosti. Budući da su radnici oni od kojih počinje sve i od kojih ovisi poslovanje, došlo je do potrebe za usmjeravanjem i upravljanjem komunikacije unutar organizacije.

Upravljanje komunikacijom nije tako jednostavno, a mnogi menadžeri već u početku griješe kada smatraju da komuniciranje samo po sebi nije ništa zahtjevno, te da svatko zna kako komunicirati. Ovakvo stajalište pojedinci zauzimaju zbog toga što je komunikacija nešto svakidašnje, uobičajeno; komunikacija postoji sama po sebi i zbog toga se njezina važnost odbacuje. Potrebno je kreirati okruženje u kojem će se komunikacija odvijati, jer komunikacija koja postoji sama po sebi ne postiže važne rezultate. Ako je komunikacija toliko važna, postavlja se pitanje kako znati komunicirate li na ispravan način, odnosno na način koji će graditi povjerenje između djelatnika i tvrtke. Kako bi se ovo postiglo, potrebno je razumjeti načela komunikacije s djelatnicima i ulogu menadžera u poticanju učinkovite komunikacije.

U poslovnom svijetu došlo je do promjena, a „komunikacija s djelatnicima kojom se upravlja strateški relativno je nov fenomen.“<sup>79</sup> Promjene koje su se dogodile u poslovnom svijetu od prošlih vremena do današnjih dana su sljedeće: zaposlenici nisu više lojalni nadređenima kao prije, samo poslovanje je kompleksnije, puko naređivanje i kontrole nemaju efekta kao prije.<sup>80</sup> Sve ove promjene generirale su potrebu za novim i drugačijim pristupom gdje se komunikacija mora planirati. Kada se uspostavlja komunikacija s djelatnicima, to se čini prvenstveno jer se želi utjecati na njih budući da organizacija ima ciljeve zbog kojih je potrebno da zaposlenici usmjere vlastite napore i snagu na one poslove koji će pomoći pri

---

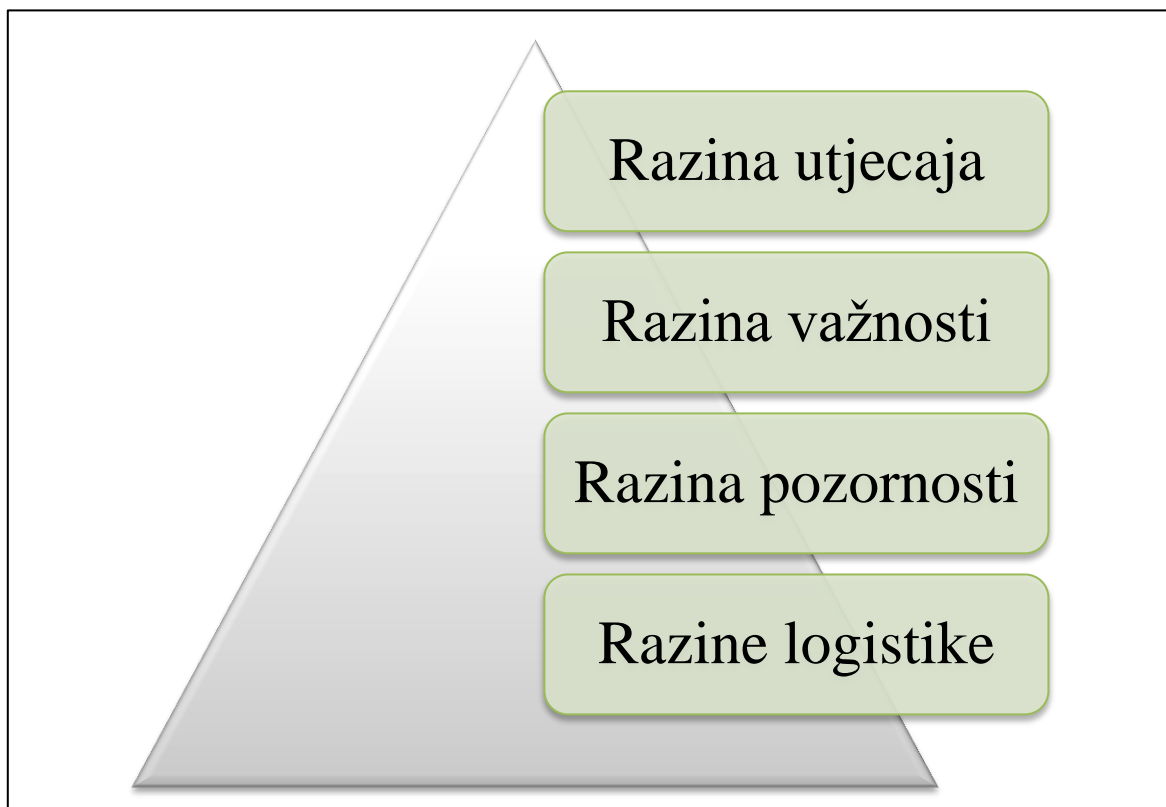
<sup>79</sup> ROUSE, M. J., ROUSE, S.: **Poslovne komunikacije**, Masmedia, Zagreb, 2005., p. 7.

<sup>80</sup> IBID.

ostvarenju tih ciljeva.<sup>81</sup> Što znači da „čvrsti poslovni temelji neće nužno osigurati uspjeh *ako* organizacija ne priopći svoje planove, strategije, aspiracije, vizije i očekivanja djelatnicima koji ih moraju ostvariti svojim svakodnevnim naporima.“<sup>82</sup> Komunikacija je most između djelatnika i postignuća tvrtke. Stoga je potrebno dovesti svu internu javnost na istu „valnu duljinu“.

Svaka osoba ima vlastite potrebe. Te potrebe opisao je Abraham Maslow u svojoj hijerarhiji ljudskih potreba. Na prvoj razini ove hijerarhije nalaze se primarne potrebe – potrebe za hranom, vodom itd. Da bi pojedinac mogao funkcionirati, mora zadovoljiti primarne potrebe, a onda i ostale potrebe na višoj razini ove hijerarhije. Ove potrebe su prisutne i kada je osoba na poslu i obavlja zadane poslove. Pojedinci ih ne mogu „isključiti“, iako bi možda određeni rukovoditelji to htjeli. Za uspješan rad, radnik mora zadovoljiti određene potrebe kako bi se maksimalno posvetio svome zadatku i bio odan. Hijerarhiju prema ovakvom principu „utemeljio je bivši FedEx-ov unutrašnji komunikator Ed Robertson, koji ju je nazvao piramidom komunikacijske kvalitete“.<sup>83</sup>

Grafikon 1. Piramida komunikacijske kvalitete



Izvor: obrada autora prema: ROUSE, M. J., ROUSE, S.: **Poslovne komunikacije**, Masmedia, Zagreb, 2005.

<sup>81</sup> ROUSE, M. J., ROUSE, S.: **Poslovne komunikacije**, Masmedia, Zagreb, 2005., p. 11.

<sup>82</sup> IBID.

<sup>83</sup> ROUSE, M. J., ROUSE, S.: **Poslovne komunikacije**, op. cit., p. 14.

Robertsonova piramida ima četiri razine, razinu logistike, pozornosti, važnosti i utjecaja. Prva razina, razina logistike „predstavlja jedini korak u piramidi nad kojim vi i vaši profesionalni komunikatori imate bilo kakvu kontrolu“, a odnosi se na „pravodobnu distribuciju publikacija, da pretraživač točno prikazuje intranetsku stranicu (...) i slično.“ Dakle, radi se o razini gdje je cilj omogućiti sve ono osnovno kako bi se moglo prijeći na složenije stvari. Kada se zadovolji ova prva razina, sljedeći zadatak menadžera je komunikacijom privući pozornost djelatnika. Kako bi se privukla njihova pozornost prvo je potrebno shvatiti kako se različite stvari sviđaju različitim ljudima, a nakon toga uzeti u obzir sve što je potrebno kako bi se zaokupila pažnja djelatnika i djelovati shodno tome.<sup>84</sup> Razlog zbog kojeg je potrebno zadobiti njihovu pozornost je sljedeći: „ako nisu pažljivi, neće čuti poruku koja stoji iza svega toga.“ Treća razina je razina važnosti, a odnosi se na to koliko djelatnici određenu informaciju percipiraju važnom. Dva čimbenika koja određuju važnost sadržaja su: „prikladnost i korisnost komunikacije.“ Kada se dođe do četvrte razine, razine utjecaja, prethodne tri razine su zadovoljene. Tek sada su zaposlenici spremni na djelovanje i mogu reći: „Dobro, što želite od mene?“<sup>85</sup> Na što sve lideri trebaju utjecati? Postoje tri stupnja utjecaja za djelatnike; prvenstveno je to utjecaj na ono što djelatnici misle, koliko su predani onome što rade i na njihovu aktivnost, odnosno hoće li učiniti sve što se od njih zahtijeva.<sup>86</sup> Nakon analizirane Robertsonove piramide komunikacijske kvalitete, postavlja se pitanje što vodi zaposlenike do predanosti? Što je to što utječe da se oni u potpunosti posvete zadatku kojeg moraju obaviti i poistovijete s organizacijom u kojoj rade, te teže ka ostvarenju organizacijskih ciljeva. S. Holtz navodi tri kategorije: „povjerenje, uključenost i poznavanje uloge.“<sup>87</sup> Za stjecanje povjerenja kod zaposlenika važna je vjerodostojnost izvora, odnosno osobe koja komunicira. Uključenost i poznavanje uloge odnosi se na želju pojedinca da bude dio „onoga što se događa“, da je upućen u stanje tvrtke, da zna kakav će utjecaj imati na tvrtku ako napravi krivi potez ili pak odradi dobar posao, te na kraju koliko će on moći pridonijeti organizaciji.

### **6.1. Kakvo je mjesto organizacija?**

Ljudi su se od početka svijeta grupirali i zajedno djelovali pri čemu im je međusobna komunikacija bila ključ uspjeha. Svaka organizacija ima razlog svog postojanja, svrhu i misiju, inače ne bi imala smisla. Organizacije se međusobno razlikuju po zadacima i

---

<sup>84</sup> ROUSE, M. J., ROUSE, S.: **Poslovne komunikacije**, Masmedia, Zagreb, 2005., p. 16.

<sup>85</sup> ROUSE, M. J., ROUSE, S.: **Poslovne komunikacije**, op. cit., p. 18.

<sup>86</sup> ROUSE, M. J., ROUSE, S.: **Poslovne komunikacije**, op. cit., p. 20-22.

<sup>87</sup> ROUSE, M. J., ROUSE, S.: **Poslovne komunikacije**, op. cit., p. 14-24.

aktivnostima koje obavljaju. Profitna organizacija stvara dobra ili pruža usluge, dok organizacije javnog sektora pružaju usluge zdravstvene zaštite, nacionalne sigurnosti itd.<sup>88</sup> Pojedinaac koji djeluje sam kako bi nešto stvorio ima puno više ograničenja nego pojedinci koji su se povezali i djeluju zajedno. Stoga, kako bi društvo napredovalo, ono „posredstvom organizacija stvara vrijednosti koje pojedinac ne može sam proizvesti.“<sup>89</sup>

U ekonomiji organizacija je definirana kao: „namjeravana i formalizirana struktura uloga ili položaja.“<sup>90</sup> Za sve vrste organizacija, i za profitne i za neprofitne, uspješna komunikacija je čimbenik koji je vrlo važan. Sve sastavnice, odjeli, strateške poslovne jedinice organizacije (poduzeća, bolnice, škole) trebaju bili usklađene i povezane. Komunikacija je „sredstvo koje pomaže u usklađivanju strukture organizacije, funkcija, pojedinaca i grupa s ciljevima i potrebama organizacije.“<sup>91</sup> Bilo da se radi o interakciji između menadžera i radnika, između radnika samih ili organizacije i njezinog vanjskog okruženja, slanje i razumijevanje sadržaja može znatno utjecati na organizaciju. O načinu i učestalosti komunikacije menadžera i zaposlenika ovisi mnogo toga. Ako je komunikacija uspješno obavljena radnik će biti zadovoljniji, predaniji radu i kreativniji, i kao rezultat toga, učinkovitiji i efikasniji. S druge strane, ako se radnici međusobno razumiju i usklađeno ispunjavaju zadatke bit će produktivniji. Komunikacija je prisutna u svakoj organizaciji, ali nije svugdje onakva kakva bi trebala biti. O tome kakva će ona biti odlučuju vrhovni menadžeri i vlasnici. Onoliko koliko su svjesni i educirani o važnosti komunikacije i tome kako ona utječe na poslovanje, toliko će ulagati u nju.

## 6.2. Komunikologija i menadžment

Komunikacija kao dijeljenje informacija usko je vezana za menadžment i može se reći da bez nje menadžment ne postoji. Za svaku menadžersku funkciju, komuniciranje je „osnovni alat“. Menadžment se definira kao „skup funkcija usmjerenih na učinkovitu i djelotvornu upotrebu resursa kako bi se ostvarili ciljevi organizacije“, a zadatak menadžera je „vođenje radnog procesa i vođenje ljudi.“<sup>92</sup> Definicija ukazuje kako je za jednog menadžera vrlo važno poznavati proces komuniciranja, elemente komunikacijskog procesa, kako odabrati pravi komunikacijski kanal, koje su prednosti i nedostaci pisane ili usmene komunikacije, znati što može uzrokovati sukobe i kako ih rješavati. Posao menadžera podrazumijeva osnovnu profesiju i niz drugih sposobnosti, znanja i vještina iz upravljanja i komunikacija,

---

<sup>88</sup> ROUSE, M. J., ROUSE, S.: **Poslovne komunikacije**, Masmedia, Zagreb, 2005., p. 21.

<sup>89</sup> ROUSE, M. J., ROUSE, S.: **Poslovne komunikacije**, op. cit., p. 21-22.

<sup>90</sup> KOONTZ, H., WEIHRICH, H.: **Menedžment**, deseto izdanje, Mate, Zagreb, 1998., p. 246.

<sup>91</sup> FOX, R.: **Poslovna komunikacija**, drugo izdanje, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2006., p. 15.

<sup>92</sup> NADRLJANSKI, M.: **Komunikologija i menadžment**, Redak, Split, 2010., p. 16-17.

zbog čega se opravdano svrstavaju u kategoriju interdisciplinarnih stručnjaka.<sup>93</sup> Ono što se podrazumijeva jest da menadžeri moraju „poznavati tehnologiju djelatnosti kojom se bave, ekonomiku poslovanja, financije, računovodstvo, organizaciju i rukovođenje, trgovačko pravo, radno zakonodavstvo i druge discipline, od kojih svaka zasebno spada u posebnu struku.“ Suvremeni menadžeri obavljaju tri zadatka: „usmjeravaju poslove i organizacije, usmjeravaju ljude i usmjeravaju operacije.“ Osobe zaposlene na ovim pozicijama usmjeravaju organizaciju tako što donose odluke o tome koji će se poslovi obavljati, na koji način će se obavljati, s kime će organizacija surađivati, a s kime neće. Kroz funkciju organiziranja, oni usmjeravaju ljude i upravljaju njima, te usmjeravaju čitave operacije i kontroliraju ide li sve po planu. Nisu svi menadžeri zaduženi za iste poslove, niti imaju iste ovlasti i odgovornosti. Unutar organizacijske hijerarhije postoje različite razine menadžmenta, te se tako razlikuju nadglednici na prvoj razini, menadžment na srednjoj razini i menadžment na najvišoj razini. Shodno ovome razlikuju se razine odgovornosti kod menadžera te su tako menadžeri na najvišoj razini odgovorni za uspjeh organizacije. Kako bi obavljali poslove upravljanja, rukovoditelji moraju posjedovati određene menadžerske vještine: „tehničke vještine, vještine rada s ljudima, vještine poimanja i vještine oblikovanja.“ Tehničke se vještine odnose na znanje potrebno menadžeru o izvođenju zadataka u organizaciji. Vještina rada s ljudima, prvenstveno se odnosi na sposobnost menadžera da uspostavi i održava kvalitetne odnose za zaposlenicima. Vještine poimanja i oblikovanja pomažu menadžeru u razumijevanju situacije i uočavanje potrebnih čimbenika kako bi mogao oblikovati potrebna rješenja za određene probleme koji se mogu pojaviti ili donositi važne odluke u poslovanju.

Kako bi menadžeri uspješno obavljali poslove upravljanja, trebaju imati potrebno menadžersko obrazovanje koje im pruža vještine tražene za ovaj posao i trebali bi težiti konstantnom usavršavanju kako bi bili sposobni nadvladati sve neočekivane situacije i izazove na koje se vrlo često nailazi u ovom poslu. Prema M. Nadrljanski „Većina menadžerskih sposobnosti ne može se steći u tradicionalnom sustavu obrazovanja u Hrvatskoj.“<sup>94</sup> Ovakvo stanje zasigurno ne ide u prilog menadžmentu u Hrvatskoj, posebno zato što o kvaliteti i stilu menadžera ovisi cjelokupna organizacija, način na koji će funkcionirati, hoće li proizvoditi kvalitetu, te na kraju hoće li pridonositi društvu u kojem se nalazi. H. Pende, u članku *Stil menadžmenta, kultura organizacije i promjene* također iznosi slično mišljenje o negativnim aspektima menadžmenta u Hrvatskoj: „U Hrvatskoj se mnogi menadžeri nalaze na pozicijama koje su daleko iznad razine njihove nesposobnosti. Bilo bi

---

<sup>93</sup> NADRLJANSKI, M.: **Komunikologija i menadžment**, Redak, Split, 2010., p. 20.

<sup>94</sup> NADRLJANSKI, M.: **Komunikologija i menadžment**, op. cit., p. 20-26.

dovoljno proći većinom naših hotela, kampova, marina i ostalih turističkih kapaciteta i spoznati da većina menadžera nema osobine koje se prema suvremenoj znanstvenoj literaturi smatraju potrebnim kao preduvjet za uspješno vođenje.<sup>95</sup> Za bolji uvid u situaciju i stanje menadžmenta u Hrvatskoj potrebno je provesti istraživanje. Ipak, potrebno je sustavno i kontinuirano ulagati u poslovnu edukaciju kako bi i u edukacijskim trendovima hvatali bok uz uspješne zemlje.

### 6.3. Mjerenje uspješnosti internih odnosa s javnošću

U poslovnom svijetu postoje razmišljanja koja kritički promatraju pojavu PR-a. Smatra se kako su odnosi s javnošću praksa koja je 'prenapuhana' i skeptični su oko toga donosi li PR uopće nekakav boljitak organizaciji. Kako bi se moglo uvidjeti djelovanje i učinkovitost ove prakse obavljaju se mjerenja koja su „normalan dio svakog procesa upravljanja komuniciranjem na tržištu“, ali „moderni i uspješni menadžeri jasno znaju da tvrtka u svome poslovanju osjeća blagodati djelovanja odnosa s javnošću te kako joj olakšavaju poslovanje, snalaženje i rast na tržištu.“ Kao i u svakim drugim područjima mjerenje je dio menadžerske funkcije kontroliranja koje ima za cilj ne samo opravdati korištenje i ulaganje u nešto, već služi i kao pomoć i alat menadžerima kako bi mogli provjeriti uspješnost komuniciranja u organizaciji ili s vanjskom javnošću ako se radi o eksternim odnosima s javnošću. Vrlo je važno za organizaciju i svu internu javnost, koja je središte organizacije, znati jesu li se postigli postavljeni rezultati, je li se postigao cilj koji se htio postići, te tako moći uočiti pogreške.<sup>96</sup> Stoga, može se zaključiti kako je vrlo važno na samom početku postaviti ciljeve koji moraju biti mjerljivi.

Odnosi s javnošću mogu se mjeriti tijekom priprema, tijekom izvedbe i tako da se mjere posljedice djelovanja, a u mjerenju navedenog mogu se koristiti formalna istraživanja i neformalne metode.<sup>97</sup> Učinci odnosa s javnošću mogu se mjeriti na tri načina koja je poželjno provoditi istodobno: „istraživanje mišljenja ciljnih javnosti kojima je poruka bila namijenjena, analiza medijskih objava (*press clipping*) i mjerenje korporativnog ugleda i imidža.“<sup>98</sup> Istraživanjem mišljenja ciljnih javnosti kojima je poruka bila upućena, analizom onoga što je rečeno u medijima, dobit će se *feedback* o radu koji je vrlo dobar pokazatelj učinkovitosti.

Mjerenje i kontroliranje kao dio menadžmenta, vrlo je važno za svaku organizaciju kako bi se moglo pratiti djelovanje organizacije i reagirati pravovremeno kada je potrebno.

---

<sup>95</sup> PENDE, H.: *Stil menadžmenta, kultura organizacije i promjene*, Poslovna analiza i upravljanje, Zagreb, Vol. 6, 2001., 4, p. 3-11.

<sup>96</sup> SKOKO, B.: *Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću*, MPR, Zagreb, 2006., p. 119.

<sup>97</sup> SKOKO, B.: *Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću*, op. cit., p. 89., p. 122.

<sup>98</sup> SKOKO, B.: *Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću*, op. cit., p. 89., p. 119-123.

## 7. ZAKLJUČAK

Odnosi s javnošću su nastali kao rezultat nastojanja organizacije, pojedinca ili skupina da postignu određeni cilj. Kako bi se ostvario cilj i kako bi organizacija uopće mogla djelovati, neizbježna je interakcija s drugim pojedincima, organizacijama, skupinama, javnošću. Odnosi s javnošću obuhvaćaju različite prakse, a za njihov učinkovit rad neophodno je kvalitetno osposobljavanje stručnjaka za svako područje PR-a. Pojavom interneta organizacije su ušle u novo doba u kojem vrijede nova pravila koja je potrebno uzeti u obzir prilikom upravljanja komunikacijom. Tvrtka koja je prepoznala i iskoristila mogućnosti koje nudi internet (posebno kada su u pitanju odnosi s javnošću) uložila je u uspjeh organizacije.

Sve komunicira i prenosi nekakvu poruku. Komunikacija prožima sve aspekte osobnog i društvenog života pojedinca. Prisutna je u svim djelatnostima koje se obavljaju u današnjem svijetu. Komunikacija je nešto uobičajeno što čovječanstvo čini svakoga dana i upravo zbog toga se vrlo često shvaća kao nešto jednostavno što već svi znaju. No, kako bi osoba postala vješta u komuniciranju u svakodnevnom, a posebno u poslovnom životu, potrebno je steći dobre i kvalitetne komunikacijske vještine.

Temelj organizacije je njezina unutarnja javnost, a suvremeni menadžeri u svome djelovanju ulažu velike napore u izgradnju odnosa upravo s tom javnošću. Upravo su zaposlenici i komunikacija sa zaposlenicima ono najvažnije za ostvarivanje ciljeva organizacije. Aspekt koji je važan kod komuniciranja sa zaposlenicima je okruženje, odnosno kontekst u kojem se odvija sama komunikacija. Važna je politika organizacije, poštivanje etičkih načela, to jest međusobno poštivanje kako bi se stvorila klima povjerenja. Menadžment na najvišoj razini mora provoditi sve potrebne aktivnosti kako bi sva interna javnost organizacije bila upoznata s politikom koju poduzeće provodi, kako bi se održavala takva atmosfera u kojoj djelatnici učinkovito ostvaruju postavljene ciljeve organizacije.

Iako je važnost internog komuniciranja prepoznata, te je ono postalo poseban odjel unutar organizacije, i dalje je prisutno neuspješno upravljanje internim komuniciranjem, zanemarivanje komunikacije i nezainteresiranost menadžera za mišljenje djelatnika. Jedna od najvažnijih zadaća internog komuniciranja jest unaprjeđenje i poticanje komunikacije od zaposlenika prema vrhu menadžmenta budući da je ovaj segment interne komunikacije i dalje vrlo često zanemarivan i podcjenjivan od strane menadžera. O zaposlenicima i načinu na koji obavljaju svoje zadatke ovisi uspješnost poslovanja. Potrebno je oblikovati okruženje u kojem će se djelatnici osjećati zadovoljno i ostvariti svoj maksimum. Menadžeri bi trebali biti



spremni ulagati u svoje radnike, posvećivati im pažnju i izdvajati vrijeme na njih kako bi uvidjeli njihove potrebe.

Upravljanje komunikacijom nije tako jednostavno, a mnogi menadžeri već u početku griješe kada smatraju da komuniciranje samo po sebi nije ništa zahtjevno te da svi znaju kako komunicirati. O načinu i učestalosti komunikacije menadžera i zaposlenika ovisi mnogo toga, a o tome kakva će ona biti odlučuju upravo vrhovni menadžeri i vlasnici. Onoliko koliko su svjesni i educirani o važnosti komunikacije i tome kako ona utječe na poslovanje, toliko će ulagati u nju te tako odrediti smjer kojim će ići organizacija koju vode.

## SAŽETAK

Organizacije se osnivaju kako bi svojim djelovanjem podupirale razvoj društvene zajednice. Zauzimaju vrlo važnu ulogu u društvu, te se osnivaju s različitim ciljevima shodno potrebama društva. Odnosi s javnošću nastali su kao rezultat nastojanja organizacija da efikasno ostvaruju zadane ciljeve. Ovaj menadžerski 'alat' podrazumijeva stvaranje i održavanje odnosa s raznim dionicima interne ili eksterne javnosti organizacije. Suvremeni menadžeri su prepoznali važnost primjenjivanja odnosa s javnošću u poslovanju, te stoga ulažu u usavršavanje ove upravljačke djelatnosti. Ključnu ulogu prilikom njegovanja odnosa s internom javnošću ima komunikacija. Menadžer komunikacijom usmjerava, koordinira i razvija suradnju s internom javnošću kako bi se ostvarili ciljevi organizacije. Uspješnost djelovanja organizacije ovisi o kvaliteti interne komunikacije koja se provodi. Učinkovita komunikacija je temelj razvoja organizacije i važan čimbenik za funkcioniranje cijelog organizacijskog sustava.

Ključne riječi: interna komunikacija, odnosi s javnošću, organizacija, menadžment

## **SUMMARY**

### **Public relations in internal communication**

Organizations are established to support the development of the social community. They play an important role in society and are established with different objectives according to the needs of society. The efforts of the organizations to effectively achieve their goals have resulted in the emergence of public relations. This managerial 'tool' involves the maintenance of relations with various stakeholders of internal or external public of the organization. Modern managers have recognized the importance of applying public relations in business, and, therefore, they invest in improvement of these managerial activities. Communication is the key of successful internal public relations. With communication managers coordinate and develop relations with internal public in order to achieve the objectives of the organization. The success of the organization depends on the quality of internal communication. Effective communication is the basis of development of the organization and an important factor for the functioning of the entire organizational system.

Key words: internal communication, public relations, organization, management

## LITERATURA

### TISKANI IZVORI:

#### KNJIGE:

- 1) BROOM, G.: **Cutlip & Center's Učinkoviti odnosi s javnošću**, deseto izdanje, MATE: Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, 2010.
- 2) FOX, R.: **Poslovna komunikacija**, drugo izdanje, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2006.
- 3) HOLTZ, S.: **Korporativni razgovori: vodič za provedbu učinkovite i prikladne interne komunikacije**, Hrvatska udruga za odnose s javnošću, Zagreb, 2007.
- 4) JUKIĆ, S., NADRLJANSKI, M.: **Komunikologija**, Redak, Split, 2015.
- 5) KOONTZ, H., WEIHRICH, H.: **Menedžment**, deseto izdanje, Mate, Zagreb, 1998.
- 6) KUNCZIK, M., ZIPFEL, A.: **Uvod u publicističku znanost i komunikologiju**, Zaklada Friedrich Ebert, Zagreb, 1998.
- 7) NADRLJANSKI, M.: **Komunikologija i menadžment**, Redak, Split, 2010.
- 8) PERKOV, D., KRALJEVIĆ, R.: **Menadžment tržišnih komunikacija**, Libertas – Plejada, Zagreb, 2014.
- 9) PREVIŠIĆ, J., OZRETIĆ DOŠEN, Đ.: **Marketing**, II. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Adverta, Zagreb, 2004.
- 10) ROUSE, M. J., ROUSE, S.: **Poslovne komunikacije**, MASMEDIA, Zagreb, 2005.
- 11) SCOTT, D. M.: **Nova pravila marketinga & PR-a**, DVA I DVA, Zagreb, 2011.
- 12) SKOKO, B.: **Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću**, MPR, Zagreb, 2006.
- 13) TOMIĆ, Z.: **Odnosi s javnošću: teorija i praksa**, Synopsis, Zagreb, 2008.
- 14) ZELENKA, R.: **Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela**, četvrto izdanje, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2000.
- 15) ZELENKA, R.: **Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela**, peto izmijenjeno i dopunjeno izdanje, IQ PLUS d.o.o. – Kastav, Rijeka, 2015.

#### ČLANAK:

- 1) PENDE, H.: **Stil menadžmenta, kultura organizacije i promjene**, Poslovna analiza i upravljanje, Zagreb, Vol. 6, 2001., 4, p. 3-11.

#### RJEČNIK:

- 1) ANIĆ, V.: Natuknica **odnosi**, Rječnik hrvatskoga jezika, NOVI LIBER, Zagreb, 1998.

#### PROPIS:

- 1) **Pravilnik o znanstvenim i umjetničkim područjima, poljima i granama**, „Narodne novine“, 2009., br. 118, 22. rujna 2009.

#### IZVJEŠĆE:

- 1) **Godišnje izvješće o radu**, Regionalna organizacija zaštite potrošača, Karlovac, 2016.

#### INTERNET IZVORI:

##### INTERNETSKE STRANICE:

- 1) [www.hep.hr](http://www.hep.hr)
- 2) [www.nku.edu](http://www.nku.edu)
- 3) [www.rozp.hr](http://www.rozp.hr)
- 4) [www.prsa.org](http://www.prsa.org)

#### ČLANCI:

- 1) JURKOVIĆ, Z.: **Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije**, Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, Vol. XXV, 2012., 2, p. 387-399, <http://hrcak.srce.hr/94882>
- 2) SKOKO, B.: **Kvantitativni i kvalitativni dosezi odnosa s javnošću u Hrvatskoj 2003.**, Medijska istraživanja: znanstveno-stručni časopis za novinarstvo i medije, Vol. 10, 2004., 1, p. 62-82, <http://hrcak.srce.hr/23012>

#### ENCIKLOPEDIJA:

- 1) Hrvatska enciklopedija, <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=33256>

#### LEKSIKON:

- 1) Hrvatski leksikon, <http://www.hrleksikon.info/definicija/korporacija.html>

## **POPIS ILUSTRACIJA**

### **Popis grafikona**

<b>Grafikon</b>	<b>Stranica</b>
1. Piramida komunikacijske kvalitete	30

### **Popis slika**

<b>Slika</b>	<b>Stranica</b>
1. Vremenska crta s događajima i ljudima koji su odredili odnose s javnošću	6
2. Struktura znanosti i umjetnosti po područjima i poljima	14
3. Struktura područja društvenih znanosti	15
4. Cjelokupni komunikacijski model	18
5. Shematski prikaz HEP grupe	21

# ŽIVOTOPIS

## OSOBNE INFORMACIJE

Anna Drenić

📍 Buković 267, 23420 Benkovac (Hrvatska)

☎ (+385) 92 321 9759

✉ anna7drenic9@gmail.com

Datum rođenja 05/08/1994 | Državljanstvo hrvatsko

## OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

10/2013–09/2016

Prvostupnica kulture i turizma (univ. bacc. turism. cult.)

Sveučilišni  
preddiplomski studij  
Kultura i turizam

Sveučilište u Zadru, Odjel za turizam i komunikacijske znanosti  
Ulica dr. Franje Tuđmana 24i, 23000 Zadar (Hrvatska)  
[www.unizd.hr](#)

Osnove statistike, Osnove ekonomike turizma, Menadžment u turizmu, Osnove odnosa s javnošću, Poslovanje ugostiteljske i hotelijerske tvrtke, Komuniciranje u kulturi i turizmu, Valorizacija i zaštita kulturne i prirodne baštine, Marketing

09/2009–06/2013

Nacionalna strukovna kvalifikacija, razina 5 (opća gimnazija)

Srednja škola kneza Branimira  
Ulica Antuna Mihanovića 19, 23420 Benkovac (Hrvatska)  
[www.ss-knezabranimira-benkovac.skole.hr](#)

## RADNO ISKUSTVO

05/2016–06/2016

Stručna praksa

Adriaticum Travel d.o.o.  
Široka ulica 12, 23000 Zadar (Hrvatska)  
[www.adriaticumtravel.com](#)

- komunikacija s gostima i poslovnim partnerima
- osmišljavanje turističkih aranžmana (ekskurzije, izleti, višednevna putovanja)
- administratorski poslovi

Djelatnost ili sektor Pružanje usluga turističke agencije

## OSOBNE VJEŠTINE

Materinski jezik

Hrvatski jezik

Ostali jezici

	RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija	
Engleski jezik	C1	C1	C1	C1	C1
Talijanski jezik	B1	B2	A2	A2	A2

Stupnjevi: A1 i A2: Početnik - B1 i B2: Samostalni korisnik - C1 i C2: Iskusni korisnik  
[Zajednički europski referentni okvir za jezike](#)

**Komunikacijske vještine** dobre komunikacijske vještine stečene tijekom studija i obavljanja stručne prakse u turističkoj agenciji Adriaticum travel d.o.o.

**Digitalna kompetencija**

SAMOPROCJENA				
Obrada informacija	Komunikacija	Stvaranje sadržaja	Sigurnost	Rješavanje problema
Samostalni korisnik	Iskusni korisnik	Samostalni korisnik	Samostalni korisnik	Samostalni korisnik

Informacijsko-komunikacijske tehnologije - tablica za samoprocjenu

vješto korištenje Microsoft Office™ alatima (Word™, Excel™, PowerPoint™)

**Vozačka dozvola** B

**DODATNE INFORMACIJE**

**Priznanja i nagrade** dobitnica nagrade za najbolji slogan u sklopu projekta Ritam kulturizma 2015. - Case study natjecanje "Lajkam Zadar", 15. svibnja 2015., Zadar

**Preporuke** Preporuka poslodavca Adriaticum travel d.o.o.  
Široka ulica 12, 23000 Zadar