

ISBN 978-99955-91-90-8



MOĆ KOMUNIKACIJE 2016 POWER OF COMMUNICATION 2016

**5. Međunarodni naučni skup
Beograd
27-28 maj, 2016.**

**5rd International
Scientific
Conference**

VISOKA
STRU KOVNA
ŠKOLA
TRŽIŠNIH
KOMUNIKACIJA

ZBORNİK RADOVA PROCEEDINGS

PANEVROPSKI UNIVERZITET

APEIRON
УНІВЕРСИТЕТ

za multidisciplinarne i virtualne studije
Pan-European University for Multidiscipline & Virtual Studies
Ban ja Lu ka

VISOKA
ŠTRUKOVNA
ŠKOLA
TRŽIŠNIH
KOMUNIKACIJA

Beograd



PANEVROPSKI UNIVERZITET

APEIRON
УЛЕНЬОН

za multidisciplinarno i virtualne studije
Pan-European University for Multidiscipline & Virtual Studies
Banja Luka

5 Međunarodni naučni skup "Moć komunikacije 2016"

V Međunarodni naučni skup "MOĆ KOMUNIKACIJE 2016"
5th International Scientific Conference on "POWER OF COMMUNICATION 2016"

ZBORNİK RADOVA

PROCEEDINGS

UREDNICI:

ZORKA Grandov

MARKO Laketa

SANEL Jakupović

Beograd, 27-28. 5. 2016.



V Međunarodni naučni skup "MOĆ KOMUNIKACIJE 2016"

ZBORNIK RADOVA

Urednici:

Prof. dr ZORKA Grandov
Prof. dr MARKO Laketa
Prof. dr SANEL Jakupović

Izdavač:

Panevropski univerzitet "APEIRON"
Banja Luka, godina 2015.

Odgovorno lice izdavača:

DARKO Uremović

Glavni i odgovorni urednik izdavača:

Doc. dr ALEKSANDRA Vidović

Tehnički urednik:

SRETKO Bojić

EDICIJA:

Ekonomska biblioteka – Οἶκος νόμος knj. 114

ISBN 978-99955-91-90-8

Radove ili dijelove radova objavljene u štampanom izdanju nije dozvoljeno preštampavati, bez izričite saglasnosti Uredništva. Ocjene iznesene u radovima i dijelovima radova lični su stavovi autora i ne izražavaju stavove Uredništva ili Izdavača.

PROGRAMSKI ODBOR

Predsednik: Prof. dr **Zorka Grandov**, Univerzitet Privredna akademija, Novi Sad, Srbija

DOMAĆI ČLANOVI:

I Srbija

- Prof. dr **Roca Božidar**, Ekonomski fakultet u Subotici, Univerzitet u Novom Sadu
- Prof. dr **Dušan Starčević**, FON, Univerzitet u Beogradu
- Prof. dr **Aleksandar Živković**, Ekonomski fakultet u Beogradu, Univerzitet u Beogradu
- Prof. dr **Marjana Vidas Bubanja**, Univerzitet Alfa, Beograd
- Prof. dr **Grubor Aleksandar**, Ekonomski fakultet u Subotici, Univerzitet u Novom Sadu
- Doc. dr **Željko Stanković**, Zavod za unap.obrazovanja i vaspitanja, Beograd
- Dr **Andela Mikić**, Beogradska poslovna škola-Visoka škola strukovnih studija, Beograd

MEĐUNARODNI ČLANOVI:

II Austrija

- Prof. dr **Wolfgang Berger**, University of Vienna

III Bugarska

- Prof. dr **Milen Baltov**, prorektor, Burgas Free University – Burgas

IV Bosna i Hercegovina

- Prof. dr **Esad Jakupović**, rektor, Panevropski univerzitet Apeiron, Banja Luka
- Prof. dr **Gordana Radić**, Panevropski univerzitet Apeiron, Banja Luka
- Prof. dr **Mišo Kulić**, Univerzitet Istočno Sarajevo
- Mr **Branimir Grulović**, B LC College, Banja Luka
- Prof. dr **Rade Ratković**, Univerzitet Mediteran, Crna Gora

V Hrvatska

- Prof. dr **Heri Bezić**, dekan, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Rijeci
- Prof. dr **Zoran Ivanović**, Sveučilište u Rijeci
- Doc. dr **Anica Hunjet**, Sveučilište Sjever, Varaždin
- Doc. dr **Željka Zavišić**, Visoka poslovna škola Zagreb
- Doc. dr **Vinko Morić**, Visoka škola Baltazar Adam Krčelić, Zapešić-Zagreb

VI Italia

- Prof. dr **Roberto Cavallaro**, Universita pro-deo Roma

VII Kina

- Prof. dr **Chen Feng**, podpredsednik, bejing jiaotong University Peking
- Prof. dr **Li Zhang**, prodekan Fakulteta za ekonomiju i menadžment, bejing Jiaotong University Peking

VIII Makedonija

- Prof. dr **Mirko Tripunoski**, dekan, FON Univerzitet Skoplje

- Prof. dr **Temelko Risteski**, FON Univerzitet Skoplje
- Prof. dr **Jovanka Biljan**, Univerzitet SV Kliment Ohridski, Bitola
- Doc. dr **Aleksandar Trajkov**, Univerzitet SV Kliment Ohridski, Bitola
- Prof. dr **Evica Delova Jolevska**, American College, Skoplje
- Prof. dr **Dušan Nikolovski**, Privatna visokoobrazovna ustanova »G.R.DERZAVIN SVETI NIKOLE«

IX Rusija

- Prof. dr **Jurjev V.M.**, rektor Tambovski državni univerzitet
- Prof. dr **Maxim A.Pakhomov**, šef Katedere za informatiku i matematiku, Tambovski državni univerzitet
- Prof. dr **Darko Vuković**, Perm Natiaonal Research Politechnical University, Russian Federation

X Slovenija

- Prof. dr **Dušan Radonič**, Univerzitet u Mariboru
- Prof. dr **Ludvik Toplak**, Univerzitet Maribor
- Prof. dr **Marjan Blažič**, akademik, direktor Visoke škole za upravljanje i poslovanje, Novo Mesto

XI Turska

- Prof. dr **Kiymet Tunca Caliyurt**, Trakya University Edirne

ORGANIZATORI I PARTNERI NAUČNOG SKUPA

1. VISOKA STRUKOVNA ŠKOLA TRŽIŠNIH KOMUNIKACIJA BEOGRAD, glavni organizator (Srbija)
2. PANEVROPSKI UNIVERZITET APEIRON, FAKULTET POSLOVNE EKONOMIJE, Banja Luka, koorganizator (BiH)
3. EKONOMSKI FAKULTET U SUBOTICI, Univerzitet u Novom Sadu, partner (Srbija)
4. UNIVERSITY OF VIENA, partner (Austria)
5. UNIVERSITA PRO-DEO ROMA, partner (Italia)
6. VISOKA POSLOVNA ŠKOLA ZAGREB, partner (Hrvatska)
7. SVEUČILIŠTE SJEVER, VARAŽDIN, partner (Hrvatska)
8. SVEUČILIŠTE U RIJECI, EKONOMSKI FAKULTET, RIJEKA, partner (Hrvatska)
9. UNVERZA U MARIBORU, EKONOMSKO-POSLOVNA FAKULTETA, MARIBOR, partner (Slovenia)
10. FON UNIVERZITET SKOPLJE, EKONOMSKI FAKULTET, partner (Makedonija)
11. UNIVERZITET SV KLIMENT OHRIDSKI, BITOLA, partner (Makedonija)
12. BURGAS FREE UNIVERSITY-BURGAS, partner (Bugarska)
13. TRAKYA UNIVERSITY EDIRNE, partner (Turska)

SLUŽBENI JEZICI SKUPA

Službeni jezici naučnog skupa su srpski, jezici naroda BiH i engleski jezik.



ORGANIZACIONI ODBOR

Predsednik: Prof. dr **Marko Laketa**, direktor Visoke strukovne škole tržišnih komunikacija, Beograd

Podpredsednik: Prof. dr **Sanel Jakupović**, dekan Fakulteta poslovne ekonomije, Panevropski univerzitet Apeiron, BiH

Članovi (Visoka strukovna škola tržišnih komunikacija Beograd, Srbija):

- Prof. dr **Dragan Kolev**
- Doc. dr **Maja Đokić**
- Doc. dr **Darko Tadić**
- Doc. dr **Luka Laketa**
- Dr **Katarina Držajić**
- Mr **Nebojša Jehlička**
- Mr **Ivana Teodorović Stojanović**
- Mr **Vladan Pantović**
- Mr **Miloš Pantelić**
- Master **Biljana Panić**

Članovi (Panevropski univerzitet Apeiron, BiH):

- Mr **Siniša Aleksić**
- **Darko Uremović**
- Doc. dr **Milanka Aleksić**
- Doc. dr **Aleksandra Vidović**
- Doc. dr **Jana Aleksić - Anđelić**
- Doc. dr **Nina Uremović**
- Mr **Vanja Sredojević**
- Mr **Živana Kljajić**
- Mr **Siniša Kljajić**
- Mr **Siniša Tomić**
- **Ljubiša Tomić**
- **Sanja Šaula**
- **Miloš Pašić**
- **Momčilo Đukić**
- **Marijana Petković**
- **Radovan Vučenović**
- **Maja Dujaković**

Tehnički sekretar konferencije: Mr **Vanja Sredojević**

Web design konferencije: Mr **Sinisa Kljajić**

Tehnički urednik publikacija: **Sretko Bojić**



PROGRAM COMMITTEE

Dr **Zorka Grandov**, Professor, **chair of the program committee**, Business Academy of Novi Sad, Serbia

NATIONAL MEMBERS:

(I) Serbia

- Dr **Roca Božidar**, Professor, Faculty of Economics in Subotica, University of Novi Sad
- Dr **Dušan Starčević**, Professor, FON, University of Belgrade
- Dr **Aleksandar Živković**, Professor, Faculty of Economics, University of Belgrade
- Dr **Marjana Vidas Bubanja**, Alfa University, Belgrade
- Dr **Grubor Aleksandar**, Faculty of Economics in Subotica, University of Novi Sad
- Dr **Željko Stanković**, Assistant Professor, The Institute for the Advancement of Education
- Dr **Andela Mikić**, Belgrade Business School

INTERNATIONAL MEMBERS:

(II) Austria

- Dr **Wolfgang Berger**, Professor, University of Vienna

(III) Bulgaria

- Dr **Milen Baltov**, Professor, Vice-chancellor, Burgas Free University – Burgas

(IV) Bosnia and Herzegovina

- Dr **Esad Jakupovic**, Professor, Chancellor, Pan-European University Apeiron, Banja Luka
- Dr **Gordana Radic**, Professor, Pan-European University Apeiron, Banja Luka
- Dr **Mišo Kulic**, University of East Sarajevo
- Mr **Branimir Grulovic**, B LC College, Banja Luka
- Dr **Rade Ratkovic**, University Mediterranean, Montenegro

(V) Croatia

- Dr **Heri Bezić**, Professor, dean, Faculty of Economics, University of Rijeka
- Dr **Zoran Ivanovic**, Professor, University of Rijeka
- Dr **Anica Hunjet**, Assistant Professor, University Sjever, Varaždin
- Dr **Željka Zavišić**, Assistant Professor, Business College, Zagreb
- Dr **Vinko Moric**, Assistant Professor, College Baltazar Adam Krcelic, Zaprešić-Zagreb

(VI) Italy

- Dr **Roberto Cavallaro**, Professor, Università pro-deo Roma

(VII) China

- Dr **Chen Feng**, Professor, vice-chairman, Beijing Jiaotong University Peking

- Dr **Li Zhang**, Professor, Vice-dean, Faculty of Economics and Management, Beijing Jiaotong University Peking

(VIII) Macedonia

- Dr **Mirko Tripunoski**, Professor, dean, FON University Skoplje
- Dr **Temelko Risteski**, Professor, FON University Skoplje
- Dr **Jovanka Biljan**, Professor, University St. Clement of Ohrid, Bitola
- Dr **Aleksandar Trajkov**, Assistant Professor, University St. Clement of Ohrid, Bitola
- Dr **Evica Delova Jolevska**, Professor, American College, Skopje
- Dr **Dušan Nikolovski**, Professor, Private institution of higher education »G.R.DERZAVIN SVETI NIKOLE«

(IX) Russia

- Dr **Jurjev V.M.**, Professor, Chancellor, Tambovsky State University
- Dr **Maxim A.Pakhomov**, Professor, Head of the Department for Mathematics and Computer Science, Tambovsky State University
- Dr **Darko Vukovic**, Professor, Perm National Research Polytechnical University, Russian Federation

(X) Slovenia

- Dr **Dušan Radonic**, Professor, University of Maribor
- Dr **Ludvik Toplak**, Professor, University of Maribor
- Dr **Marjan Blažic**, Professor, academician, dean of College for Business and Management, Novo Mesto

(XI) Turkey

- Dr **Kiymet Tunca Caliyurt**, Professor, Trakya University Edirne

ORGANIZERS AND PARTNERS OF THE SCIENTIFIC CONFERENCE

1. COLLEGE FOR PROFESSIONAL STUDIES IN MARKETING COMMUNICATIONS, BELGRADE, main organizer (Serbia)
2. PAN-EUROPEAN UNIVERSITY „APEIRON“, BANJA LUKA, Faculty of Business Economics, co-organizer (BiH)
3. FACULTY OF ECONOMICS IN SUBOTICA, University of Novi Sad, partner (Serbia)
4. UNIVERSITY OF VIENNA, partner (Austria)
5. UNIVERSITA PRO-DEO ROMA, partner (Italy)
6. BUSINESS COLLEGE IN ZAGREB, partner (Croatia)
7. UNIVERSITY SJEVER, VARAŽDIN, partner (Croatia)
8. UNIVERSITY OF RIJEKA, FACULTY OF ECONOMICS, RIJEKA, partner (Croatia)
9. UNIVERSITY OF MARIBOR, FACULTY OF ECONOMICS AND BUSINESS, MARIBOR, partner (Slovenia)
10. FON UNIVERSITY SKOPJE, FACULTY OF ECONOMICS, partner (Macedonia)
11. UNIVERSITY ST. CLEMENT OF OHRID, BITOLA, partner (Macedonia)
12. BURGAS FREE UNIVERSITY-BURGAS, partner (Bulgaria)
13. TRAKYA UNIVERSITY EDIRNE, partner (Turkey)

OFFICIAL CONFERENCE LANGUAGES

The official conference languages are English, Serbian and languages of the peoples and nationalities of Bosnia and Herzegovina.



ORGANIZING COMMITTEE

Chairman: Dr Marko Laketa, Professor, dean of College for Professional Studies in Marketing Communications, Belgrade

Vice-chairman: Dr Sanel Jakupovic, Professor, dean of Faculty of Business Economics, Pan-European University Apeiron, B&H

Members (College for Professional Studies in Marketing Communications, Belgrade, Serbia):

- Dr **Dragan Kolev**, Professor
- Dr **Maja Đokic**, Professor
- Dr **Darko Tadic**, Assistant Professor
- Dr **Luka Laketa**, Assistant Professor
- Dr **Katarina Držajić**
- MSc **Nebojša Jehlicka**
- MSc **Ivana Teodorović Stojanović**
- MSc **Vladan Pantović**
- MSc **Miloš Pantelić**
- MSc **Biljana Panić**

Members (Pan-European University Apeiron, B&H):

- MSc **Siniša Aleksić**
- **Darko Uremović**
- Dr **Milanka Aleksić**, Assistant Professor
- Dr **Aleksandra Vidović**, Assistant Professor
- Dr **Jana Aleksić – Anđelić**, Assistant Professor
- Dr **Nina Uremović**, Assistant Professor
- MBA **Vanja Sredojević**
- MSc **Živana Kljajić**
- MSc **Siniša Kljajić**
- MSc **Siniša Tomić**
- **Ljubiša Tomic**
- **Sanja Šaula**
- **Miloš Pašić**
- **Momcilo Đukić**
- **Marijana Petković**
- **Radovan Vucenović**
- **Maja Dujaković**

Technical secretary: MBA Vanja Sredojević

Web designer: MSc Sinisa Kljajić

Technical editor of publications: Sretko Bojić

PREDGOVOR

V Međunarodni naučni skup o razvoju tržišnih komunikacija
MOĆ KOMUNIKACIJE 2016 / POWER OF COMMUNICATION 2016

Tema:

**KOMUNIKACIJA U JAVNOJ UPRAVI I KONTAKT SA KORISNICIMA USLUGA
27-28. maj 2016 – Beograd**

CILJ KONFERENCIJE

Cilj konferencije je okupljanje akademske zajednice, ljudi iz prakse, kao i drugih relevantnih učesnika u funkciji sveobuhvatnog razmatranja i prezentovanja rezultata istraživanja i rada u ključnim aspektima razvoja komunikacija u javnoj upravi.

Sledom navedenog, naučni skup POWERCOMM 2016 će pokušati da determiniše i obuhvati i moguće komunikacijske modele u javnoj upravi, a s ciljem povećanja stope privrednog razvoja u našoj zemlji, zemljama Jugoistočne Evrope i čitavog regiona.

OKVIRNE TEMATSKE OBLASTI

I. INTERPERSONALNA KOMUNIKACIJA U KONTAKTU SA KLIJENTIMA USLUGA U JAVNOJ UPRAVI

1. Komunikacije u javnoj upravi i uslužnom sektoru
2. Savremene komunikacijske metode - koncepti u funkciji unapređenja usluga
3. Uticaj IT-a na razvoj komunikacija u javnom sektoru

II. PR LOKALNE SAMOUPRAVE U KONTAKTU SA GRAĐANIMA

1. Komunikacije u lokalnoj samoupravi
2. Komunikacija lokalne samouprave i građana
3. Internet komunikacija kao platforma za lokalnu komunikaciju

III. STRATEGIJA KOMUNIKACIJE LOKALNE SAMOUPRAVE

1. PR komunikacije u funkciji razvoja strategije lokalne samouprave
2. Lokalna samouprava i uspešna komunikacija
3. Razvoj internet komunikacija

IV. MEDIJSKA KOMUNIKACIJA JAVNE UPRAVE SA OKRUŽENJEM

1. Značaj medijske komunikacije i uticaj na razvoj lokalne samouprave
2. Javna uprava i medijska komunikacija
3. Komunikacija u zvaničnom protokolu javne uprave

V. INTERNA KOMUNIKACIJA ZAPOSLENIH U JAVNOJ UPRAVI

1. Značaj interne komunikacije za uspeh u javnoj upravi

2. Interna komunikacija u funkciji uspešnog poslovanja javne uprave
3. IT u funkciji rešavanja konflikata

VI. KOMUNIKACIJA U SAVREMENOM POSLOVANJU

1. IT komunikacije u savremenom poslovanju
2. Poslovne komunikacije u funkciji razvoja kompanije
3. Tržišne komunikacije u funkciji unapređenja poslovanja kompanija.

ORGANIZATORI NAUČNOG SKUPA

1. **VISOKA STRUKOVNA ŠKOLA TRŽIŠNIH KOMUNIKACIJA**, Beograd, glavni organizator (Srbija)
2. **PANEVROPSKI UNIVERZITET APEIRON, FAKULTET POSLOVNE EKONOMIJE**, Banja Luka, koorganizator (BiH)

PUBLIKACIJA RADOVA

Zbornik konferencije će uključiti sledeće: Knjigu svih **recenziranih i prihvaćenih radova** na CD-u (sa ISBN brojem).

U Beogradu, maj 2016. godine

Predsednik programskog odbora
Prof. dr Zorka Grandov
Predsednik organizacionog odbora
Prof. dr Marko Laketa
Kopredsednik organizacionog odbora
Prof. dr Sanel Jakupović

PREFACE

5th International Conference on the Development of Market Communications
MOĆ KOMUNIKACIJE 2016 / POWER OF COMMUNICATION 2016

Topic:

**COMMUNICATION IN PUBLIC ADMINISTRATION AND CONTACT WITH
CUSTOMERS
27-28 May - Belgrade**

CONFERENCE OBJECTIVE

The aim of the conference is to bring together the academics, practitioners and other relevant participants in order to comprehensively review and present the results of research and work in the key aspects of the development of communication in public administration.

Consequently, the scientific conference POWERCOMM 2016 will attempt to determine and include the possible communication models in public administration, with the aim of increasing the rate of economic development in our country, the countries of South Eastern Europe and the entire region.

GENERAL FIELDS AND TOPICS

I INTERPERSONAL COMMUNICATION IN CONTACT WITH CUSTOMERS IN PUBLIC ADMINISTRATION

1. Communication in public administration and the services sector
2. Contemporary communication methods – concepts for the purpose of improving services
3. The impact of IT on the development of communication in the public sector

II LOCAL GOVERNMENT PR IN CONTACT WITH CITIZENS

1. Communication within local government
2. Communication of local government and citizens
3. IT communication as a platform for local communication

III COMMUNICATION STRATEGIES FOR LOCAL GOVERNMENT

1. PR - communication for the purpose of development of strategies for local government
2. Local government and successful communication
3. Development of IT communication

IV MEDIA COMMUNICATIONS OF PUBLIC ADMINISTRATION WITH ITS ENVIRONMENT

1. The importance of media communication and its impact on the development of local government
2. Public administration and media communication
3. Communication in the official protocol of the public administration

V INTERNAL COMMUNICATION OF THE EMPLOYEES IN PUBLIC ADMINISTRATION

1. The importance of internal communication for the success of public administration
2. Internal communications for the purpose of successful business in public administration
3. IT for the purpose of resolving conflicts

VI COMMUNICATION IN MODERN BUSINESS

1. IT communication in modern business
2. Business communication for the purpose of company development
3. Market communication aimed at improving company's business

CONFERENCE ORGANIZERS

1. **COLLEGE FOR PROFESSIONAL STUDIES IN MARKETING COMMUNICATIONS**, Belgrade, main organizer (Serbia)
2. **PAN-EUROPEAN UNIVERSITY „APEIRON“, BANJA LUKA, FACULTY OF BUSINESS ECONOMICS**, Banja Luka, co-organizer (BiH)

PAPER PUBLICATION

Conference proceedings will include the following: the book of all the **peer-reviewed and accepted papers** on CD (with ISBN).

In Belgrade, May 2016

Program committee chair
Dr Zorka Grandov, Professor
Organizing committee chair
Dr Marko Laketa, Associate Professor
Organizing committee co-chair
Dr Sanel Jakupović, Associate Professor

SADRŽAJ:

UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA U POSLOVNOM OKRUŽENJU	15
<i>Mikić Anđela</i>	
MANAGING CONFLICTS IN BUSINESS ENVIRONMENT	
POSLOVNO KOMUNICIRANJE U FUNKCIJI USPEŠNOG POSLOVANJA U	
VREME KRIZE	25
<i>Slađana Borić, Sanja Stankov, Sanja Stanisavljev</i>	
BUSINESS COMMUNICATION IN FUNCTION OF SUCCESSFUL	
BUSINESS IN THE TIME OF CRISIS	
COMMUNICATION FOR EFFECTIVE LEADERSHIP AND CHANGE	39
<i>Robert Dimitrovski, Liljana Pushova</i>	
KOMUNIKACIJA ZA EFIKASNO LIDERSTVO I PROMENA	
MODERN COMMUNICATION SKILLS IN INTEGRATING MANAGEMENT OF	
PUBLIC RELATIONS IN LOCAL COMMUNITIES	49
<i>Fisnik Ferati, Borche Sibinovski, Mirko Tripunoski</i>	
NEKA RAZMIŠLJANJA O PREFORSIRANOM DIZAJNU I MARKETINGU	59
<i>Nebojša Jehlička</i>	
SOME THOUGHTS ON DESIGN AND MARKETING	
INFORMATIČKA PISMENOST U LOKALNOJ SAMOUPRAVI (CASE STUDY -	
PIROTSKI OKRUG)	71
<i>Dragan Kolev, Amra Bravo, Sanel Jakupović</i>	
Topic: Computer literacy in local government	
POSLOVNA KULTURA I TRŽIŠNE KOMUNIKACIJE U VERTIKALNOM	
MARKETINGU PLASMANA AUTOMOBILA	91
<i>Luka Laketa, Isidora Beraha, Marko Laketa</i>	
BUSINESS CULTURE AND MARKET COMMUNICATION IN VERTICAL	
CAR MARKETING	
KOMUNIKACIJA I POVERENJE U ORGANIZACIJI I U ODNOSIMA SA	
KLIJENTIMA USLUGA	108
<i>Tatjana Milivojević, Svetlana Vukotić</i>	
COMMUNICATION AND TRUST IN THE ORGANIZATION AND IN	
RELATIONS WITH SERVICE CONSUMERS	
ULOGA INTERNE KOMUNIKACIJE U IMPLEMENTIRANJU, REALIZOVANJU	
I UNAPREĐIVANJU ORGANIZACIONE ETIČKE KULTURE	129
<i>Tatjana Milivojević, Jelena Bajić</i>	
THE ROLE OF INTERNAL COMMUNICATIONS IN THE	
IMPLEMENTATION, REALIZATION AND IMPROVEMENT OF THE	
ORGANIZATIONAL ETHICAL CULTURE	
DEVELOPMENT OF THE COMMUNICATION SKILLS TROUGH TRAININGS IN	
ORDER TO INCREASE THE ORGANIZATIONAL COMPETITIVENESS	146
<i>Sanja Nikolic, Sreten Miladinovski</i>	
GENESIS SYNERGY IN PUBLIC COMMUNICATIONS	156
<i>Nikolaj Palašev, Vanče Bojkov, Darjan Bojkov</i>	

ORGANIZACIONA KLIMA I KULTURA KOMUNIKACIJE U FUNKCIJI POSLOVANJA KOMPANIJE.....	166
<i>Ivana Projović, Kolev Dragan, Ambra Bravo</i>	
ORGANIZATIONAL CLIMATE AND CULTURE OF COMMUNICATION IN THE FUNCTION OF COMPANY BUSINESS	
KOMUNICIRANJE IZMEĐU ORGANA NADLEŽNIH ZA REŠAVANJE U UPRAVNIM POSLOVIMA I STRANAKA U REPUBLICI MAKEDONIJI - MOGUĆNOSTI I PERSPEKTIVE	184
<i>Temelko Risteski, Emrah Mihtaroski, Vesna Sijić</i>	
COMMUNICATIONS BETWEEN THE COMPETENT AUTHORITY FOR SOLVING IN ADMINISTRATIVE AFFAIRS AND CLIENTS IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA - POSSIBILITIES AND PERSPECTIVES	
THE USE OF ICT AS A TOOL FOR IMPROVEMENT OF THE COMMUNICATION BETWEEN THE LOCAL GOVERNMENT AND THE CITIZENS.....	197
<i>Igor Slavkoski, Irena Ashtalkoska, Savo Ashtalkoski</i>	
SAVREMENE KOMUNIKACIJSKE METODE SA KLIJENTIMA U FUNKCIJI UNAPREĐENJA POSLOVANJA ORGANIZACIJE.....	210
<i>Sanja Stankov, Slađana Borić, Nikola Nikolić</i>	
MODERN METHODS OF COMMUNICATION WITH CUSTOMERS AS A FUNCTION OF IMPROVING THE BUSINESS ORGANIZATION	
ODNOSI SA JAVNOŠĆU I PROBLEM REPUTACIJE U JAVNOJ UPRAVI.....	219
<i>Darko Tadić</i>	
PUBLIC RELATIONS AND REPUTATION MANAGMENT PROBLEM IN PUBLIC ADMINISTRATION	
ULOGA PORTPAROLA I ZNAČAJ MEDIJSKE KOMUNIKACIJE U SPECIJALIZOVANOJ INSTITUCIJI JAVNE UPRAVE	229
<i>Ivana Teodorović Stojanović</i>	
THE ROLE OF THE SPOKESPERSON AND THE IMPORTANCE OF MEDIA COMMUNICATION IN A SPECIALIZED INSTITUTION OF THE PUBLIC ADMINISTRATION	
POSITIONING OF SPORTS MARKETING IN PUBLIC RELATIONS AND COMMUNITY.....	244
<i>Mirko Tripunoski, Slavica Tripunoska, Maja Tripunoska</i>	
TRŽIŠNE KOMUNIKACIJE U FUNKCIJI UNAPREĐENJA POSLOVANJA KOMPANIJA	256
<i>Aleksandra Vidović, Aleksandra Broćeta</i>	
MARKET COMMUNICATIONS IN FUNCTION OF IMPROVING OPERATION OF THE COMPANY	
UPRAVLJANJE PRODAJNIM AKTIVNOSTIMA TRGOVAČKIH PREDUZEĆA U FUNKCIJI TRŽIŠNE KOMUNIKACIJE	277
<i>Aleksandra Vidović</i>	
MARKET COMMUNICATION MANAGEMENT AS IN FUNCTION OF SALES ACTIVITIES IN COMMERCIAL ENTERPRISES	



UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA U POSLOVNOM OKRUŽENJU

Andela Mikić

Docent, Doktor ekonomskih nauka, Beogradska poslovna škola – visoka škola strukovnih studija, Kraljice Marije 73, Beograd, e-mail: anvlajk@gmail.com

Rezime: Kao česta pojava u svetu poslovanja, konflikti već duži niz godina predstavljaju izazovnu temu u stručnoj javnosti. Od mišljenja da konflikt u svetu biznisa predstavlja u potpunosti negativnu pojavu, stiglo se do stanovišta da on može imati i značajne pozitivne posledice, jer je uočeno da krize mogu predstavljati i najveće šanse. Raznolike vrste konflikata, zahtevaju i raznolike pristupe. Postoji više strategija za rešavanje konflikata, od kojih svaka može biti pogodna u različitim situacijama i od kojih svaka ima svoje pozitivne i negativne strane. Među strategijama, u koje spadaju: izbegavanje, popuštanje, nametanje, kompromis i saradnja, saradnja predstavlja najoptimalniji vid pristupa rešavanju konflikata. Takođe, postoje i brojni načini za sprečavanje konflikata. Konflikti na nivou organizacije mogu zahtevati nešto drugačiji pristup u odnosu na interpersonalne konflikte. Pri tom značajnu ulogu mogu imati: fleksibilna struktura organizacije, jasni organizacijski ciljevi, ličnost rukovodioca, saradnička atmosfera, kao i "pozitivan" govor u komunikaciji, izbegavanje naredbi, pretnji, etiketiranja i procenjivanja, povećanje tolerancije, itd.

Ključne reči: Konflikti, upravljanje konfliktima, vrste, posledice, strategije rešavanja, sprečavanje konflikata.

JEL klasifikacija: M12, M54

UDC: 005.95/96

UVOD

Konflikt predstavlja situaciju u kojoj dve strane (osobe ili grupe) žele da postignu cilj, za koji opažaju da ga može postići samo jedna strana, ali ne obe. U organizacijama su konflikti između različitih interesa neizbežni, pa je i broj i intenzitet sukoba ponekad vrlo visok.

Ranijih godina postojalo je mišljenje, a većina ljudi i danas to smatra, da konflikti u poslovnoj sredini ne predstavljaju ništa dobro i da bi ih u svakoj prilici trebalo izbegavati. Ipak, važno je naglasiti da konflikti po definiciji ne moraju biti ni dobri ni loši, ali da posledice sukoba mogu biti dobre i loše, bilo da je u pitanju pojedinac ili organizacija. Pitanje je samo šta sa konfliktima učiniti? Stoga je uspešno

sagledavanje i rešavanje sukoba veština bez koje menadžeri teško uspeavaju u svom poslu.

VRSTE KONFLIKATA

U poslovnom okruženju uočava se više nivoa konflikata: konflikti unutar pojedinca – kada je osoba u sukobu sama sa sobom; konflikti između pojedinaca u okviru grupe – koji mogu predstavljati veliki problem, jer obično uključuju vrlo intenzivne emocije; konflikti između pojedinca i grupe – često se čoveku desi da se zapita: „Gde sam ja ovo?“, ili da izjavi: „Mene niko ne razume!“; konflikti između različitih grupa u okviru organizacije (odeljenja ili sektora) – zbog različitog gledanja na stvari i borbe za potrebna sredstva; konflikti između organizacija – pojavljuju se među organizacijama koje posluju na istom tržištu; konflikti između pojedinaca iz različitih organizacija (Erić, 2000).

Sve konflikte je generalno moguće svrstati u dve grupe: sadržajni (strukturalni) i lični (emocionalni). Prva vrsta uključuje neslaganje o ciljevima koje treba ostvariti i načinima na koje se do tih ciljeva može doći. Ovi konflikti se mogu dogoditi oko bilo koje stvari u organizaciji oko koje se ljudi ne slažu. Oni su svakodnevni, jer je normalno da ljudi koji zajedno rade imaju različita mišljenja o mnogim stvarima. Primer sadržajnog konflikta može da bude kada se dva menadžera ne mogu da slože oko toga kog kandidata da prime na određeno radno mesto.

Druga vrsta se obično naziva „sukobom ličnosti“ i nastaje kada se dvoje ljudi jednostavno ne podnose. Primer ličnog konflikta je kada se dva zaposlena stalno prepiru oko toga kako da razmeste stolove u kancelariji. Lični konflikti obično nastaju kada je ugroženo samopoštovanje jedne ili obe osobe u konfliktu, zbog neslaganja u temperamentu ili crtama ličnosti, a čest uzrok su i nesporazumi u komunikaciji i razlike u percepciji.

Dok sadržajni konflikti mogu da budu pozitivni – ako znamo s njima da upravljamo – to se retko može reći za lične konflikte. Oni mogu potpuno da iscrpe ljude koji su u njih uključeni i da ih odvrte od njihovih poslovnih zadataka i ciljeva. Postoji nekoliko razloga za to. (Brajša, 1996)

Prvo, u ovakvim konfliktima ima puno emocija, najčešće ljutnje, nepoverenja, ogorčenja i straha. U ličnim konfliktima brane se ili napadaju potpuno subjektivna tumačenja bilo jedne ili druge strane. Svaka osoba ne samo da se ne slaže s drugom osobom, već i sumnja u nju kao čoveka.

Drugo, budući da se konflikt odvija oko emocija, a ne konkretnog problema, strategije rešavanja konflikata ovde obično nemaju uspeha. Sukobljenim stranama nije ni stalo da reše problem, nego da poraze jedna drugu. Zato ponekad ne samo da ne pokušavaju da reše problem, nego namerno stvaraju novi kako bi imali oko čega da se svađaju.

Treće, ako ne uspemo da ih pretvorimo u sadržajne, lični konflikti se s vremenom pojačavaju. Svaka od osoba očekuje probleme, traži ih i naravno pronalazi (jer ko traži – taj i nađe) i postaje sve ljuča i ogorčenija.

POSLEDICE KONFLIKTA

Konflikti u organizaciji mogu da budu veoma neprijatni, kako za ljude koji su u njih uključeni, tako i za ostale koji ih samo posmatraju ili su njima na direktan ili indirektan način pogođeni. Vrlo je neprijatno raditi u sredini u kojoj se dva čoveka stalno svađaju i koji su neprijateljski raspoloženi jedan prema drugome.

Ali, konflikt sam po sebi ne mora da bude loš. On može imati i pozitivne i negativne posledice – zavisno od toga kako se u konfliktu ponašamo.

Pozitivne posledice konflikta mogu biti: pruža priliku da se identifikuju problemi koji bi inače ostali nezapaženi; poboljšava kvalitet donesenih odluka; podstiče kreativnost i inovaciju; povećava interesovanje i radoznalost u grupi; postaje sredstvo za smanjenje napetosti; omogućava bolje prilagođavanje promenama.

Negativne posledice konflikta su: nezadovoljstvo, slabljenje međusobnih veza, smanjenje radne uspešnosti, loša komunikacija među članovima, borbe između članova postaju važnije od obavljanja posla, itd. (Polsky, 2011).

STRATEGIJE REŠAVANJA KONFLIKATA

Jedini način da se reši lični konflikt jeste da se on pretvori u sadržajni. Treba da pokušamo da zaboravimo sve i da se usmerimo na problem. Ne treba razmišljati o tome kako se ponaša druga osoba, već se treba usmeriti na sopstveno ponašanje. Ne možemo da imamo kontrolu nad ponašanjem druge osobe, ali možemo da imamo kontrolu nad svojim ličnim ponašanjem. Ako nam uspe da se usmerimo na problem, možda ćemo podstaći drugu osobu da učini isto.

Kada se nađu u konfliktnim situacijama ljudi pokušavaju da ih reše na različite načine. Navešćemo 5 najčešćih strategija (Dana, 2001).

Izbegavanje je fizičko ili mentalno povlačenje iz konflikta. U ovoj situaciji osoba se pravi da konflikt ne postoji i nada se da će nekako nestati sam od sebe.

Ovakav pristup je pogodan kada je otvoreno konfrontiranje suviše opasno i ugrožavajuće, kada predmet spora nije mnogo važan, kada je potrebno smiriti situaciju, kada treba vremena da se pripremite za sukob. Ali, na ovakav način se nikada ne razrešavaju ozbiljni sukobi. Konflikt može da eskalira, da se uvek iznova vraća i sl.

Uobičajeni slogani u ovoj strategiji su: „Ne treba da se uzbuđujem“, „Ne vredi da se nerviram zbog toga“, itd. Ovo je dominantni stil ako osoba: ignoriše konfliktne situacije, ne vodi računa ni o svojim ni o tuđim potrebama, povlači se iz konfliktnih

situacija, stavlja ih na stranu ili odgađa njihovo rešavanje, veruje da će sa vremenom konflikt sam nestati, napeta je kada je suočena s konfliktom.

Pozitivne strane strategije izbegavanja su: ne zahteva vreme ni energiju, čuvamo se za važnije konflikte. Negativne strane strategije izbegavanja su: manja stimulacija, manje kreativno rešavanje problema, slabo razumevanje potreba drugih, nepotpuno razumevanje problema.

Popuštanje je prilagođavanje interesima druge strane. U ovom slučaju pojedinac više brine o drugoj osobi nego o sebi i to često na svoju štetu. On nastoji da smanji razliku koja postoji između njega i sagovornika i da naglasi sličnosti i ono što im je zajedničko. Iako to neko vreme može da funkcioniše, uzrok konflikta ostaje nerešen, pa konflikt može nakon nekog vremena da izbije još jačom žestinom i da rezultira još većom frustracijom i ogorčenjem.

Korisno je reagovati na ovakav način kada nam je odnos sa drugom osobom važniji od predmeta sukoba. Ali, u takvim slučajevima nikada ništa ne možete da učinite za sebe, već pristajete na podređenu ulogu.

Uobičajeni slogani u ovoj strategiji su: „Dižem ruke“, „Nije me briga“, itd. Ovo je dominantni stil ako osoba: lako popušta, nije takmičarski nastrojena, fleksibilna je i tolerantna, zanemaruje svoje potrebe da bi zadovoljila potrebe drugih, sklona je da se žrtvuje, više joj je stalo da se sviđi drugima i da se s njima slaže nego da bude u pravu, radi više nego što je njen posao, napeta je kada treba da se izbori za sebe, brine se da ne ispadne sebična, brine se da ne izgubi poštovanje drugih.

Pozitivne strane strategije popuštanja su: ne dižemo nepotrebnu prašinu, ljudi nas opažaju kao osobu koja daje podršku, štedimo energiju za druge stvari. Negativne strane strategije popuštanja su: smanjeno samopoštovanje i osećaj da nismo vodili računa o sebi, gubitak moći, izostanak našeg doprinosa rešenju.

Nametanje je korišćenje moći za ostvarenje svog cilja. Zasniva se na agresivnosti i dominaciji, a osoba vodi računa samo o svojim željama i potpuno zanemaruje drugu osobu. Može da se odvija i u obliku zapovedanja, kada osoba koja ima formalnu moć jednostavno naredi drugoj šta mora da učini. Kada su u konfliktu dve osobe od kojih jedna ima formalnu moć, nije teško predvideti ko će izgubiti.

Strategija nametanja može biti korisna kada je neophodna trenutna reakcija, kada je u pitanju nečija sigurnost, kada ste ubeđeni da ste u pravu. Ali, ovakav pristup može da uplaši ljude ili da izazove protest. Takođe, ne dozvoljava drugima da učestvuju u rešavanju konflikta.

Uobičajeni slogani u ovoj strategiji su: „Uradi kako ti kažem“, „Nema razgovora o tome“, itd. Ovo je dominantni stil ako osoba: je usmerena na zadatke i ciljeve i vrlo organizovana, veoma joj je stalo do njene pozicije ili perspektive, očekuje od drugih da jasno kažu šta misle, odnos s drugom osobom joj je od sekundarne važnosti, ima strah od gubitka kontrole, usmerena je na ono što želi ili na odbranu svoje pozicije.

Pozitivne strane strategije nametanja su: šansa da dobijemo sve, uzbuđenje, borba, osećaj moći. Negativne strane strategije nametanja su: možemo da izgubimo sve, udaljavamo se od drugih, obeshrabrujemo druge da rade s nama, mogućnost većeg konflikta u budućnosti.

Kompromis je traženje srednjeg rešenja ili spremnost da se odrekemo nečega u zamenu za nešto drugo. Ukazuje na podjednaku brigu i za sebe i za drugog bez jasnog ishoda gubitka i dobitka.

Na ovaj način, brzo se i lako može doći do rešenja. Može se ovako reagovati kada su strane podjednako moćne i kada imaju uzajamno isključive ciljeve. Na raspolaganju je i kada propadnu pokušaji da se pronađe kompleksnije rešenje. Ali, ovakav pristup može da predstavlja izbegavanje stvarnog rešavanja problema. Svi mogu ostati nezadovoljni. Takođe, iako se može činiti da je konflikt rešen, on se ipak može ponovo javiti nakon nekog vremena.

Uobičajeni slogani u ovoj strategiji su: „Podelimo gubitak“, „Bolje pola nego ništa“, itd. Ovo je dominantni stil ako osoba: traži brza, obostrano prihvatljiva rešenja koja delimično zadovoljavaju obe strane, voli brza i praktična rešenja, veruje da je rešenje pravedno ako se obe strane odreknu nečega.

Pozitivne strane strategije kompromisa su: niko ne ostaje praznih ruku, mir u kući, može, ali i ne mora podstaći kreativnost. Negativne strane strategije kompromisa su: konflikt se može ponovo pojaviti, jer nijedna strana nije potpuno zadovoljna; nijedna strana nije dobila sve što želi.

Saradnja je otvoreno i direktno suočavanje s konfliktom i traženje obostrano zadovoljavajućeg rešenja. Istražuju se nesuglasice, ispituju moguće alternative za razrešenje sukoba i odabira se ono rešenje koje zadovoljava obe strane.

Saradnja vodi takvim rešenjima koja zadovoljavaju potrebe svih uključenih strana, unapređuje odnose između aktera u sukobu, saznaje se više o tome kako drugi sagledavaju situaciju. Ali, ona zahteva dosta vremena i ne uspeva ako obe strane ne pristanu na ovakav pristup.

Uobičajeni slogani u ovoj strategiji su: „Četiri oka vide više nego dva“, „Hajde da to raspravimo“, itd. Ovo je dominantni stil ako osoba: je spremna da ozbiljno i duboko razmotri problem da bi otkrila šta muči obe strane i da pronađe rešenje kojim će i jedna i druga strana biti zadovoljne, radoznala je i želi da otkrije motive i potrebe druge strane, otvorena je za razmenu ideja i spremna je da traži kreativno rešenje problema, veruje da će pregovorima doći do najboljeg rešenja konflikta.

Pozitivne strane strategije saradnje su: obe strane dobijaju, bolja šansa za dugoročna rešenja, podstiče kreativnost u rešavanju problema, bolji kvalitet rešenja, novi nivo rešavanja problema. Negativne strane strategije saradnje su: zahteva puno vremena, gubitak osećaja nezavisnosti.

Konflikt može da se završi na tri načina. 1. Konflikt u kome obe strane gube (gubitak – gubitak) - Konflikt se završava tako što nijedna strana ne dobija ono što zaista želi, a uzroci konflikta i dalje ostaju. U ovom slučaju vrlo je verovatno da će konflikt u budućnosti ponovo izbiti. Do ovakvog ishoda najčešće dovode oni konflikti koje ljudi pokušavaju da reše izbegavanjem, popuštanjem ili kompromisom. 2. Konflikt u kome jedna strana dobija, a druga gubi (dobitak – gubitak) - U ovom konfliktu jedna osoba dobija ono što želi, ali druga ne. Ovaj ishod najčešće je posledica strategije nametanja. Pravi uzrok konflikta se ne rešava, a jedna od sukobljenih strana mora da potisne svoje želje. Kao posledica toga postoji velika verovatnoća da će se konflikt ponovo javiti. 3. Konflikt u kome obe strane dobijaju (dobitak – dobitak) - Obe strane mogu dobiti ako saraduju s ciljem da otkriju pravi uzrok konflikta, pomire razlike i reše problem. Ako im to uspe govorimo o istinskom rešenju konflikta. Znači do stvarnog razrešenja konflikta dovodi jedino strategija saradnje (Ilić, 2014).

SPREČAVANJE KONFLIKATA

Ukoliko su u pitanju *konflikti na nivou organizacije*, u njihovom sprečavanju od koristi može biti više stavki (Miljković & Rijavec, 2002).

Fleksibilna struktura organizacije. Konflikti su češći u centralizovanim, birokratskim organizacijama, nego u organizacijama u kojima kontrola nije toliko centralizovana. Takve organizacije su obično vrlo rigidne, imaju manje efikasnu komunikaciju i lošije izlaze na kraj s konfliktima od onih fleksibilnih.

Jasni organizacijski ciljevi. Veliki deo konflikata može da se spreči ako su svima u organizaciji jasni ciljevi, tj. ako im je jasno kuda organizacija ide. Tako se i ciljevi svake osobe i svakog odeljenja (sektora) mogu uskladiti s ciljevima organizacije, pa se mogu razraditi procedure, uloge i odgovornosti svakog pojedinca.

Ako svima nisu jasni ciljevi naravno da će dolaziti do konflikata. Na taj način, ako neki ljudi misle da je najbitnije proizvesti što više, a drugi da je važniji kvalitet – verovatno je da će se vrlo često sukobljavati. Stoga, u svakoj organizaciji se moraju:

- jasno definisati misija i vizija organizacije, i one moraju biti poznate i razumljive svim zaposlenima,
- jasno definisati uloge i odgovornost svakog sektora i svakog zaposlenog,
- jasno definisati standardi i ciljevi,
- uvažiti principi da svaki zaposleni dobije brze i jasne povratne informacije o tome kako obavlja svoj posao.

Što su ove stvari jasnije, to je manja mogućnost da zbog njih dođe do konflikta na radnom mestu.

Ličnost rukovodioca. Od velike je važnosti i ličnost rukovodioca i njegovo ponašanje. Rukovodioci koji su spremni da svojim saradnicima pruže podršku, koji imaju samopouzdanja i koji zbog toga ne doživljavaju sve kao kritiku i napad na sebe, mogu značajno da smanje napetost među zaposlenima, a time i verovatnost konflikta.

Iako svi zaposleni mogu doprineti sprečavanju konflikata, ipak rukovodilac ima najveću moć i uticaj i njegovo ponašanje može da podstakne ili smanji konflikte više nego ponašanje drugih ljudi u organizaciji (Petković & Janićijević & Bogićević, 2002).

Saradnička atmosfera. Iako određena količina kompeticije (nadmetanja) može biti korisna za podsticanje motivacije, istraživanja pokazuju da intenzivna kompeticija u kojoj jedni dobijaju, a drugi gube, podstiče nepotrebne konflikte i smanjuje verovatnost njihovog konstruktivnog rešavanja. S druge strane, saradnička atmosfera smanjuje verovatnost pojavljivanja konflikata. U tom pogledu od koristi mogu biti sledeći saveti:

Podsticanje učestvovanja. Korisno je uključiti zaposlene u donošenje odluka i podsticati ih da daju svoje ideje za rešavanje problema i unapređenje posla. Značajno je da svaki zaposleni ima osećaj da je njegov doprinos uspehu organizacije važan.

Slušanje i podsticanje ostalih da slušaju. Ponekad do konflikta dolazi zbog nesporazuma u komunikaciji, a jedan od uzroka takvih nesporazuma je što ljudi jednostavno ne slušaju jedni druge. Ako rukovodioci nauče da aktivno slušaju i podstiču i ostale na to – nesporazumi u komunikaciji, a time i konflikti, značajno će se smanjiti.

Dogovaranje, a ne naređivanje. Iako rukovodilac ima formalnu moć i može da naredi zaposlenima da nešto učine, ipak je uvek bolje dogovarati se. Ljudi ne vole naredbe, pa konflikt može da izbije na zato što čovek ne želi nešto da učini, nego zato što mu je to naređeno.

Deljenje priznanja i nagrade sa ostalima. Kada tim ili odeljenje postigne dobre rezultate i ostvari uspeh, mnogi rukovodioci su skloni da sve zasluge pripišu sebi. To izaziva veliko nezadovoljstvo kod ostalih i povećava verovatnost konflikata. Stoga uvek uspehe i priznanja treba podeliti sa ostalima. Tako će svi imati osećaj da u organizaciji prevladava saradnja, a ne kompeticija.

Podsticanje timskog rada kada je to moguće. Kako se timski rad zasniva isključivo na saradnji, što se više poslova u organizaciji bude obavljalo timski, to će više prevladati atmosfera saradnje.

Procedure za rešavanje žalbi. Kada neko u organizaciji nije zadovoljan i žali se, preko toga se ne može olako preći. Rukovodilac u takvom slučaju iznad svega mora da bude objektivan i pravedan. Treba da se potruži da u potpunosti razume zbog

čega se osoba žali, jer problem može da bude sasvim nešto drugo nego što na prvi pogled izgleda. Evo šta sve treba učiniti:

- slušati pažljivo na šta se osoba žali;
- istražiti činjenice kako bi se proverilo šta je tačno, a šta ne;
- prikupiti i sve ostale informacije koje su relevantne za taj slučaj;
- potražiti savet stručnjaka ako je potrebno;
- doneti odluku zasnovanu na činjenicama;
- na vreme upoznati osobu sa svojim zaključkom;
- zapisati sve što je odlučeno.

Ukoliko su u pitanju **interpersonalni konflikti** (koji nastaju između pojedinaca), u njihovom sprečavanju može pomoći sledeće (Heinrichs, 2007).

Upotrebljavati „pozitivan“ govor. Jezik je moćno oružje, moćnije nego što mislimo. Bez obzira komunicira li se s osobom telefonom, licem u lice, ili pismeno – način na koji se neko izražava u velikoj meri će uticati na to hoće li njegova poruka biti prihvaćena pozitivno ili negativno. Ponekad i najbolje vesti izazovu loš prijem, jer su saopštene nespretno, a i najgore vesti se mogu reći na način da ih osoba prihvati bez puno negativnih emocija.

Karakteristike negativnog govora su sledeće: govori osobi šta ne može da se učini; suptilno optužuje osobu; koristi reči poput *ne može, neće, nemoguće je*; ne naglašava pozitivne akcije koje se mogu preduzeti ili pozitivne posledice.

Karakteristike pozitivnog govora su sledeće: govori osobi šta može da se učini; predlaže osobi moguće alternative; podstiče i ohrabruje osobu – dakle, ne zvuči birokratski; naglašava pozitivne akcije koje osoba može da preduzme i pozitivne posledice koje iz toga slede.

Izbegavati naredbe, pretnje, etiketiranje, procenjivanje. Sve što je navedeno može da poveća verovatnost konflikta. Ljudi ne vole kada im se naređuje, preti, kada se etiketiraju ili stalno procenjuju. Mnogo je bolji prijateljski nastup i pokušaj dogovora. Ne kaže se uzalud da lepa reč i gvozdена vrata otvara.

Ne raspravljati se ako je osoba ljuta, umorna, loše volje, itd. Ponekad konflikt eskalira, jer nije odabrano pravo vreme za njegovo rešavanje. Ako je osoba ljuta, umorna ili neraspoločena – treba odložiti razgovor za neko drugo vreme, ako je to ikako moguće. U takvim stanjima ljudi su nervozni i razdražljivi i skloni su da se posvađaju i oko stvari preko kojih bi u nekom drugom, „normalnijem“ stanju bez problema prešli.

Povećati toleranciju. Svaka osoba može da nauči da bude tolerantnija i da prihvata druge ljude više nego do sada. Neke stvari su važne i teško je izbeći konflikte oko njih, ali sigurno da ljudi dolaze u sukobe i zbog sitnica koje uopšte nisu bitne. Nisu svi ljudi isti, nemaju svi iste želje i ciljeve i ne ponašaju se svi na isti način – što se to pre prihvati, lakše će se komunicirati sa drugima.

ZAKLJUČAK

Upravljanje konfliktima predstavlja značajnu poslovnu vještinu, vještinu bez koje poslovni ljudi teško uspevaju u svom poslu. Istraživanja pokazuju da menadžeri, na primer, provedu oko 20% svog radnog vremena baveći se konfliktima – kako svojim konfliktima s drugim menadžerima ili zaposlenima, tako i sa konfliktima između zaposlenih (Boxall, 2011).

Očito je, dakle, da svaki menadžer mora da ima razvijene vještine vezane za razrešavanje konflikata. On mora biti sposoban da prepozna situacije koje mogu dovesti do konflikta i da izađe na kraj s tim situacijama tako da zaposleni budu zadovoljni, a da to ne bude ostvareno na štetu organizacije.

Na kraju zaključimo, da ma koja vrsta konflikta da je u pitanju i ma kojim strateškim načinom se vodili, ne bi trebalo izgubiti iz vida onu volterijansku misao, koja danas predstavlja okosnicu svake demokratičnosti i liberalnosti. U spisu *O toleranciji*, prepirući se sa neistomišljenikom, Volter iznosi: „Apsolutno se ne slažem sa onim što Ti tvrdiš, ali ću se uvek zalagati za Tvoje pravo da kažeš ono što misliš.“

LITERATURA

Boxall, Peter & Purcell, John: *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave Macmillan, New York, 2011.

Brajša, Pavao: *Umijeće svadanja*, CASH, Pula, 1996.

Dana, Daniel: *Conflict Resolution*, McGraw-Hill Education, New York, 2001.

Erić, Dejan: *Uvod u menadžment*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2000.

Heinrichs, Jay: *Thank you for arguing*, Three Rivers Press, London, 2007.

Ilić, Vlado: *Kultura konflikta*, Laguna, Beograd, 2014.

Miljković, Dubravka & Rijavec, Majda: *Menedžerske vještine 3*, IEP, Zagreb, 2002

Petković, Mirjana & Janićijević, Nebojša & Bogićević, Biljana: *Organizacija: teorije, dizajn, ponašanje, promene*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2002.

Polsky, Lawrence & Gerschel, Antoine: *Perfect Phrases for Conflict Resolution*, McGraw-Hill Education, New York, 2011.

Thomas, Kenneth W. & Schmidt, Earren H.: „A Survey of Managerial Interest with Respect to Conflict“, *The Academy of Management Journal*, 1976, Jun, 19 (2), 315-318.

Walton, Richard E. & Dutton, John M.: „The Management of Interdepartmental Conflict: A Model and Review“, *Administrative Science Quarterly*, 1969, March, 14 (1), 73-84.

<http://www.foundationcoalition.org>

<http://www.mindtools.com>

<http://www.notredameonline.com>

<http://www.personalityexplorer.com>

<http://www.smallbusiness.chron.com>

MANAGING CONFLICTS IN BUSINESS ENVIRONMENT

Andjela Mikic

Assistant Professor, Doctor of Economic Sciences, Belgrade Business School – Higher Education Institution for Applied Studies, Belgrade, e-mail: anvlajk@gmail.com

Abstract: *As common in the business world, conflicts for many years represent challenging topic in the professional community. From the opinion that the conflict in the business world represents a negative phenomenon, today we came to the view that it can have significant positive effects, as it was known that the crisis may be the greatest chances. Diverse types of conflicts require diverse approaches. There are several strategies for solving conflicts, each of which may be suitable in different situations, and each of which has its positive and negative sides. Among the strategies, which include: avoiding, indulgence, imposition, compromise and cooperation, cooperation represents the most optimal form of access to conflict resolution. Ways to prevent conflicts are also numerous. Conflicts at the level of the organization may require a slightly different approach to interpersonal conflicts. In this, important role may have: a flexible organization structure, clear organizational goals, personality of manager, collaborative atmosphere, so as "positive" speech in communication, avoidance of commands, threats, labeling and evaluation, development of tolerance, etc.*

Key words: *conflict, managing conflict, types of conflict, consequents, strategies for resolving conflict, prevention of conflict*

JEL Classification: M12, M54



POSLOVNO KOMUNICIRANJE U FUNKCIJI USPEŠNOG POSLOVANJA U VREME KRIZE

Sladana Borić, Sanja Stankov, Sanja Stanisavljev

Rezime: Autori u radu promatraju jednu od najznačajnijih disciplina menadžmenta - poslovnu komunikaciju. Ona predstavlja komunikološki, sociološki, kulturološki fenomen, čiji je primaran zadatak prenošenje informacija, verbalnim i neverbalnim signalima i znacima. Posebna pažnja posvećena je kriznim momentima, kao i poslovnoj komunikaciji u kriznim momentima jedne organizacije. Danas, promene su postale svakodnevnica kako u privatnom tako i u poslovnom životu. Svaki problem ili prilika što se pojavljuje usled promene zahteva rešenje, koje dovodi do nove promene, tako da se ponovo susrećemo sa novom stvarnošću i novim problemima ili prilikama. Problemi su večni. Sve dok postoje promene, biće i problema i prilika. Pošto su promene stalno prisutne i problemi su. Što se duže čeka i odlaže rešavanje nekog problema, najverovatnije će taj problem prerasti u krizu. Ključni momenat u komuniciranju predstavlja prenošenje informacija. Komunikacija u kriznim situacijama funkcionisaće samo ako organizacija ima profesionalni tim za komuniciranje, čak i pre nego što dođe do krize. Efektivna komunikacija u kriznim situacijama, u velikoj meri, kreira se pre same krize.

Ključne reči: poslovno komuniciranje, komunikacije, kriza

JEL: D83, L96

UDC: 659.23:338.124,4

UVOD

Svetska zdravstvena organizacija definisala je kvalitet komunikacije kao jednu od pet veština neophodnih za zdrav i srećan život [WHO]. Ide se do tačke da se tvrdi da je održavanje intelektualne komunikacije koju je stvorio čovek vitalno za njegov opstanak poput održavanja biodiverziteta na Zemlji [Lindner, Humiliation, 2006]. S druge strane kultura poslovnog komuniciranja predstavlja deo vaspitanja i kulture svake osobe. Da bi se ostvario uspeh u poslovanju neophodno je poznavati osnovne postavke poslovnog komuniciranja. Sve više ljudi u poslovanju uviđa koliko je komunikacija zapravo važna. Sposobnost da se komunicira je zapravo biti otvoren prema svim ljudima u organizaciji i onima koji su na vodećim pozicijama i onima koji su na nižim pozicijama. Komunikacija je i umešnost, a ne samo veština. Komuniciranje treba biti jasno i konkretno, neophodno je izbegavati preteranu

rečitost, nejasan jezik, ne detaljisati. Komunikacija kod rukovođenja ima dva važna aspekta [Sajfert, 2010, 196]:

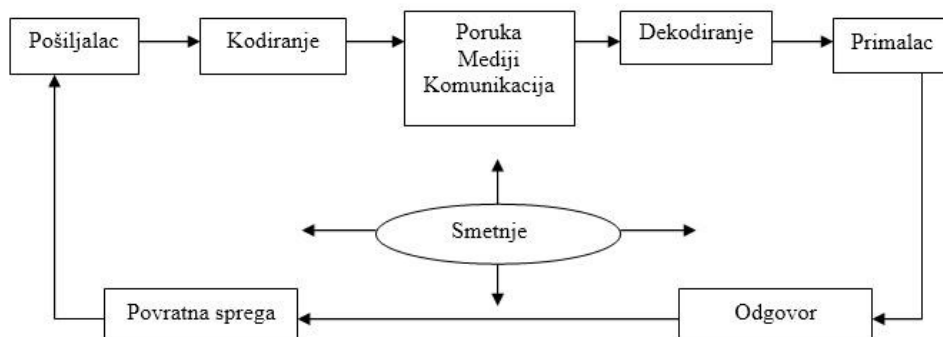
1. Kroz komuniciranje se održavaju lučni odnosi,
2. Komuniciranjem se efikasno prenose informacije.

Komuniciranje podrazumeva i slušanje, neophodno je pokazati drugima da se cene tako što će se saslušati tokom odvijanja iste. Slušanje treba biti pažljivo, što nije baš jednostavno. Komunikacija je bitna za čoveka, on je društveno biće. Na komunikaciju pored društvene utiče i tehnička sredina. Komunikaciona tehnička dostignuća kao što su: telefon, telegraf, foto aparat, gramofon, film, televizija, video, pa i saobraćajna sredstva: voz, avion, brod, od izuzetnog su značaja za razvoj komunikacije među ljudima. Kao što se može zaključiti komuniciranje među ljudima odvija se u zavisnosti od većeg broja faktora.

Odlike komunikacije mogu se predstaviti [Myers & Myers, 1991]:

- komunikacija je sveobuhvatna i predstavlja centralni fenomen kulture,
- ona je neprekidna, nikada ne prestaje i ne može joj se odrediti ni početak ni kraj,
- zasnovana je na razmeni značaja,
- sadrži predvidljive, očekivane ili konvencionalne elemente,
- javlja se u više nivoa [između dve individue, između individue i grupe ili između dve ili više grupa],
- odvija se među jednakima i među nejednakima [u pogledu pola, obrazovanja, socijalnog statusa i slično].

Ključni momenat u komuniciranju predstavlja prenošenje informacija. Informacija može biti u vidu obaveštenja, saopštenja ili podatka. Neophodno je da je pouzdana, proverena, kontrolisana. Informacija nije konstantna, nego podleže promenama, odnosno komunikativnoj dinamici. Tok informacija ne zasniva se samo u emisiji - slanju informacija, već zahteva i prihvatanje i povratnu reakciju. Tok komunikacije jednostavno se može predstaviti sledećom slikom [Slika 1.]. Na prikazanoj slici [Slika 1.], može se uočiti proces komunikacije, u komunikativnoj dinamici informacija – poruka, podleže promenama odnosno komunikativnoj dinamici i određenim smetnjama. Komunikacione smetnje mogu biti opšteg karaktera kao što su: dvosmislenost poruka, buka, jezik, žargon, nedostatak vremena, nedostatak interesovanja. Postoje i smetnje psihološkog karaktera kao što su: osećanja, strah, nedostatak poverenja. Kako bi se komunikacija odvijala nesmetano i bez problema, neophodno je eliminisati smetnje, koje mogu izazvati čak i krizne momente. Pošiljac poruke je zapravo komunikator [kao pravno lice, organizacija...], ostvaruje funkciju komunikatora ili pošiljaoca informacija, a u slučaju povratne sprege je i primalac informacija.



Slika 1. Tok komunikacije

Na osnovu svega do sada navedenog čini se da je komunikacija jedna od onih ljudskih aktivnosti koju mnogi mogu prepoznati, ali retko ko može da je definiše na zadovoljavajući način [Fiske, 1998]. Čini se ipak da je najprihvatljivija definicija komunikacije koja je označava kao proces prenošenja informacija između ljudi, odnosno kao prenos saopštenja od pošiljaoca do primaoca i obrnuto [Đorđević, Bešić, 2004].

1. POSLOVNA KOMUNIKACIJA I KRIZA

1.1. POSLOVNA KOMUNIKACIJA

Tržišno komuniciranje je ključna pretpostavka uspešnog poslovanja jedne organizacije. Komuniciranje je centralno pitanje našeg življenja, naše postojanje se zasniva na komunikacijama različitih vrsta, svi komuniciramo, i po tome se niko ne razlikuje, razlikujemo se samo po načinu na koji to radimo [Janković, Momčilović, Miletić, Janković, 2009, 129]. Organizacije uglavnom primenjuju razne načine komuniciranja, kreirajući i prenoseći posebnu i perfektno jasnu poruku koja je namenjena potrošaču. Komuniciranje je od izuzetnog značaja ne samo u početnim, već i u kasnijim fazama poslovanja. Jasno interno komuniciranje sa zaposlenima i definisanje jasnih i razumljivih ciljeva, uz adekvatnu povratnu spregu informacija, predstavlja uspeh poslovanja [Sajfert, 2010, 110]. Efikasno komuniciranje podrazumeva ne samo verbalnu komunikaciju već i određene metode vizuelne komunikacije kao komuniciranja da se dođe do novca koji je potreban za finansiranje određenog projekta. Jedan od najboljih načina i zlatnih pravila uspešne komunikacije je da postavljanje u poziciju slušaoca i odgovaranje na pitanja "Šta slušaoci traže i kakve su njihove preferencije, koje informacije žele da čuju ili vide da bi reagovali na način koji odgovara i koji je prihvatljiv za organizaciju?".

Komunikacija predstavlja vitalan deo poslovanja, organizacije i menadžmenta i ona je bitan činilac utiska u organizaciji, a lako može predstavljati granicu između

uspeha i neuspeha. Poslovno komuniciranje je delotvorno i unapređuje poslovne odnose samo ukoliko se unapred temeljno pripremi i adekvatno realizuje. Loša poslovna komunikacija može izazvati negativne posledice između poslovnih partnera. Proces komunikacije je takođe od esecijalnog značaja za sve faze upravljanja, a istovremeno predstavlja i ključ povezivanja menadžera organizacije sa njihovim okruženjem. Uvođenje, održavanje i razvijanje veštine poslovne komunikacije je jedan od najvažnijih imperativa savremenog menadžmenta.

Poslovno komuniciranje je istovremeno i davanje i primanje poslovnih informacija. Radi se o planiranoj akciji kojom se utiče na sagovornika radi uspostavljanja određenih odnosa u poslovima. Zato poslovno komuniciranje informiše, utemeljuje i unapređuje već uspostavljene poslovne odnose, pokreće proizvodne odnose i uspostavlja nove poslovne odnose.

1.2. KRIZA

Kriza se može definisati kao ozbiljna pretnja osnovnim strukturama ili osnovnim vrednostima i normama sistema, koji pod pritiskom vremena i neizvesnih okolnosti, iziskuje donošenje vitalnih odluka [Boin, McConnell, Hart, 2010]. Takođe, kriza se može definisati kao neplanirani i neželjeni proces koji traje određeno vreme [Tomić, 2008, 362]. Definicije su različite, ali svakako imaju nešto zajedničko, a to su karakteristike koje se odnose na sve krize u organizacijama [Novak, 2001, 41]:

- efekat iznenađenja,
- nesigurnost,
- pritisak vremena.
- Simptomi krize organizacije mogu biti vrlo različiti [James, 2007]:
- ugrožavanje očuvanja platežne moći,
- nelikvidnost ili smanjenje likvidnosti,
- neostvarivanje profita koji omogućuje stvaranje pozitivne ekonomske dodatne vrednosti,
- poslovanje s gubitkom,
- pad profitabilnosti i drugih pokazatelja poslovnog uspeha,
- smanjivanje obima prodaje i tržišnog udela,
- relativna tehnološka inferiornost.

Svaka kriza sa sobom nosi dvostruku mogućnost, u zavisnosti od toga kako se situacija sagleda, kao šansa ili kao opasnost, plan menadžmenta krizom iziskuje napor da se iz trenutne situacije izvuče moguća korist shodno situaciji. Međutim, odsustvo planiranih aktivnosti na krizu, može imati loš ishod. Da bi upravljanje krizom doprinelo izlasku iz nepovoljne situacije u kojoj se organizacija našla, potrebno je formirati tim za upravljanje krizom, odnosno krizni tim [Cvetković, 2008].

Svaka krizna situacija, bilo da je vezana za događaje koji se ne mogu kontrolisati, zdravlje, tehnologiju, promenljive uslove tržišta ili poslovne odnose, mogu da utiču

na reputaciju organizacije, njen profit, zaposlene, na njenu sposobnost da posluje. Sledećih šest faza mogu da pomognu organizaciji u kriznim situacijama, da se uspešno izbori sa krizom:

1. Izbegavanje krize;
2. Priprema za upravljanje kriznom situacijom;
3. Prepoznavanje krize;
4. Obuzdavanje krize;
5. Rešavanje krize;
6. Izvođenje zaključka iz krizne situacije.

2. KRIZNO KOMUNICIRANJE

Umetnost komuniciranja je teška. A komuniciranje tokom krize je još teže nego u svakodnevnoj interakciji. Posrednika je mnogo, a rizik od glasina i nesporazuma je visok. Međutim, sa adekvatnim sistemima i procedurama, organizacija može da zadrži čvrstu kontrolu nad komunikacijama. Komunikacija je sastavni deo svake organizacije, ona zahteva koordinaciju, saradnju i veliku internu komunikaciju. Komunikacija predstavlja vitalan deo poslovanja, organizacije i menadžmenta i ona je bitan činilac utiska u organizaciji a lako može predstavljati granicu između uspeha i neuspeha. Poslovno komuniciranje je delotvorno i unapređuje poslovne odnose samo ukoliko se unapred temeljno pripremi i adekvatno realizuje. Loša poslovna komunikacija može izazvati negativne posledice između poslovnih partnera. Proces komunikacije je takođe od esecijalnog značaja za sve faze upravljanja, a istovremeno predstavlja i ključ povezivanja menadžera organizacije sa njihovim okruženjem. Uvođenje, održavanje i razvijanje veštine poslovne komunikacije je jedan od najvažnijih imperativa savremenog menadžmenta. Krizna komunikacija predstavlja komunikaciju između organizacije i javnosti, kao i unutar organizacije, pre, tokom i nakon krizne situacije.

Planiranje komunikacijskih aktivnosti pre same krize nosi sa sobom sledeće aktivnosti [Novak, 2001, 134]:

- predviđanje i prepoznavanje potencijalnih kriznih situacija,
- oblikovanje tima koji će koordinirati krizom,
- prepoznavanje ciljnih javnosti u kriznom položaju,
- oblikovanje komunikacijskih strategija i taktika,
- određivanje i oblikovanje efikasnih komunikacijskih puteva za javnosti pogođene krizom i smanjenje štete po ugled kompanije,
- testiranje i adaptacija komunikacijskog plana,
- određivanje i osposobljavanje menadžera odnosa s javnošću,
- priprema i formiranje kriznog centra zaduženog za komunikaciju,

- priprema check-liste za eventualnu krizu i glavnih informacija o kompaniji.

Uspešno rešavanje krize podrazumeva unapred kreiran plan koji se sastoji od dva podjednako važna elementa:

- plana rešavanja krize,
- plana komunikacije tokom krizne situacije.
- Elementi plana kriznog komuniciranja podrazumevaju: posedovanje jasnog, konciznog i proaktivnog plana krizne komunikacije, što podrazumeva:
 - komuniciranje prave poruke,
 - kome je ta poruka upućena,
 - pravo vreme za to.

Pojam *krizna situacija* podrazumeva specifično, neočekivano i neuobičajeno dešavanje koje proizvodi visok nivo neizvesnosti i pretnje ili doživlja pretnje prioritetima pojedine organizacije. Krizno komuniciranje uključuje pojedince, grupe i organizacije. Poruke tokom kriznog komuniciranja uglavnom su višestruke, ali sa jednim ključnim ciljem - eliminisanje krize ili smanjivanje dejstva krize na minimum. Kriza se može pojaviti na nekoliko nivoa, može se definisati kao događaj koji utiče i remeti živote mnogih ljudi. Kriza obično uključuje mnoge aktere i zahteva odluke pod visokim stresom i neizvesnošću. Krizno komuniciranje se može definisati kao razmena informacija između državnih organa, organizacija, medija, pogođenih individua i grupa, za vreme i posle odvijanja krize.

Krizno komuniciranje predstavlja sastavni deo kriznog menadžmenta. Karakteristike koje su zajedničke, uglavnom svim kriznim situacijama, su: iznenadne okolnosti, brzina i eskalacija dešavanja, panika, tendencija ka iracionalnom i ishitrenom ponašanju kao posledica snažnih emocija, haos u internom komuniciranju, čak i kada organizacija ima definisan komunikacijski plan za krizne situacije, sveprisutnost medija je pretnja reputaciji organizacije.

Kriza ima tri dimenzije, a sve one utiču na razvoj krizne komunikacije:

- Realni krizni događaj,
- Kako državni organi i organizacija reaguju na krizu,
- “Eksterna” slika o kriznoj situaciji.

Svi akteri uključeni u krizi su ujedno i donosioci odluka. Organizacija treba da poznaje osobe zaduženje za donošenje odluka, kako oni razmišljaju, šta osećaju i kako se ponašaju u različitim događajima i situacijama. Tokom krize, donosioci odluka i komunikatori će delovati po sopstvenoj slici krize. Ovo je, obično, najčešći razlog zašto krizna komunikacija krene u pogrešnom smeru. Mogućnosti za izgradnju dijaloga i poverenja će se smanjiti ako svi imaju različitu sliku o istoj kriznoj situaciji.

Komunikacija u kriznim situacijama funkcionisaće samo ako organizacija ima profesionalnu jedinicu za komuniciranje i pre nego što dođe do krize. Efektivnu komunikaciju u kriznim situacijama neophodno je razviti u velikoj meri pre same krize. To podrazumeva određenu obuku i usavršavanje ljudskih resursa, koja obuhvata tri različite forme:

1. Mobilizacija cele organizacije - podizanje svesti u celoj organizaciji o neophodnosti za kriznom komunikacijom;
2. Treniranje i obuka ključnih ljudi - edukacija i trening ključnih ljudi za rad u kriznim komunikacijama.
3. Pripremiti osobe komunikatore - pokazati komunikatorima kako da savladaju komunikacione alate. Komunikacija danas zahteva dobre IT veštine, komunikator mora biti u stanju da efikasno upravlja svom opremom u kriznim situacijama. Kanali komunikacije uključuju i SMS i MMS poruke, video tehnologije, internet publikacije, internet pretraživanja i upotrebu e-maila.

Efikasna komunikacija tokom krize zahteva dobru sposobnost komuniciranja pre, za vreme i posle krize. Komunikacija između javnosti, medija i javnih vlasti se na kraju zasniva na poverenju u demokratiji. Komunikacija mora da teče između ove tri grupe u oba smera. Efektivna kriza komunikacije podrazumeva i sposobnost da identifikuje različite ciljne grupe i prilagoditi komunikaciju. U odnosu između javnih i državnih organa, javne vlasti moraju da shvate vrednost komunikaciji sa javnošću u krizi, biti u stanju da prikupi i koristi informacije iz javnosti, i daju informacije.

Kriza zahteva komunikaciju između mnogih različitih organa i organizacije, oni moraju da rade zajedno kako bi rešili situaciju. Isto važi i za komunikaciju.

3. KRIZNI PLAN I OSNOVNI KORACI KRIZNOG KOMUNICIRANJA

3.1. KRIZNO KOMUNIKACIONI PLAN

Krizno planiranje zahteva krizni menadžment tim, koji bi treba da uključuje menadžment organizacije kao i eksperte za komunikaciju i eksperte za donošenje odluka. Krizni menadžment se može definisati kao strateški plan prevencije i odgovora na krizu ili negativne uslove, kao proces koji uklanjanja rizika i razumevanja situacije kao i dozvoljavanja organizaciji da kontroliše i uravlja svojom sudbinom [Fearn-Banks, 2001].

Krizna komunikacija – plan komunikacije, osnovni elementi:

1. Identifikovanje učesnika (Ko?),
2. Kako će se komunikacija odraziti (Kako?),

3. Koje poruke treba da se saopšte komunikacijom (Šta?).

Krizni plan zahteva sledeće karakteristike: opširnost, jezgrovitost, poverljivost i otpornost na nepredviđena dešavanja, te karakteristike pružaju sigurnost uspešne primene u nepredviđenim situacija, odnosno u kriznim situacijama. Potrebno je da krizni plan sadrži: uvodni deo, način postupanja u krizi, krizni tim, popis interesnih javnosti, popis internih učesnika u organizaciji, obaveštenja, sve informacije o organizaciji i drugo. Potrebno je da uvodni deo plana sadrži: detaljan opis zadatka, misiju, viziju, ciljeve i način implementacije plana.



Slika 2. Elementi krizno komunikacionog plana¹

Na prilazanoj slici (Slika 2.), mogu se uočiti osnovni elementi krizno komunikacionog plana, koji predstavljaju:

1. **Krizni tim** – koji treba da se sastoji iz strateškog menadžmenta, operativnog menadžmenta i komunikacijskog osoblja, a prije svega od pojedinaca koji su ključni za situaciju gdje bi svi snosili odgovornost za donošenje odluka.
2. **Komunikator i publika** - izuzetno je važno da osoba koja će komunicirati sa internim i eksternim licima, bude izuzetno sigurna u ono što govori, da motiviše zaposleno osoblje. Posao komunikatora zasniva se na održavanju dobrih odnosa kako sa zaposlenima, poslovnim saradnicima, tako i sa javnošću. Publiku u ovom slučaju predstavljaju zaposleni, poslovni saradnici i javno menjenje.

¹Izvor slike: Omanović Amer: „Izgradnja modela kriznog komuniciranja u preduzećima“, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Mostaru, 2013., str.285.

3. **Adekvatna ključna poruka** – su sve one poruke koje su u skladu sa željama publike. Ključna poruka zahteva verodostojnost i podrazumeva redovno informisanje o napredovanju i izlasku iz krize.
4. **Kanali komuniciranja** – izuzetno je važno izabrati one kanale komuniciranja koji vode do zacrtanih ciljeva.

Planiranje podrazumeva predviđanje scenarija. Cilj scenarija jeste da se pomogne organizaciji da predvide više od jednog budućeg stanja i planiraju događaje u kojima se ne mogu osniti na ranija iskustva. Futuristi se u celini slažu da je korisno imati dva do četiri scenarija, ali tri je optimalan broj [Katlip, Senter, Brum, 2006, 361]. Katastrofalni događaji, političke revolucije i druge dramatične i nepredvidive promene u društvenim, političkim, ekonomskim i tehnološkim okruženjima, pokazuju da scenariji predstavljaju mogućnosti. Suština kreiranja scenarija jeste da se stvore opisi potencijalnih stanja u budućnosti, na takav način da se planiranjem nepredviđenih situacija može obuhvatiti veći izbor mogućnosti. Planiranje scenarija podrazumeva predviđanje najgorih situacija koje imaju potencijal da se dogode organizaciji, to je zapravo planiranje krize. Pojedini autori smatraju da je sasvim adekvatan efikasan plan kriznih komunikacija, jer je svakako pitanje vremena pre nego što sve organizacije iskuse krizu ili krizu proizvoda koja može da ugrozi funkcionisanje istih ili samu budućnost organizacija [Browen, 2001, 16].

Stručnjaci za organizacionu komunikaciju identifikovali su više stadijuma u životnom ciklusu nekog problema: nepostojeći, potencijalan, prikriven, neminovan, tekući i kritičan [Cralle, Viibert, 1986]. Kriza organizacije je događaj niske verovatnoće, ali velikog uticaja koji pretili da opstanku organizacije, a karakterišu je nejasnost uzroka, posledica i sredstava za njeno rešenje, kao i ubedenje da se hitno moraju donositi odluke [Pearson, Clair, 1998, 60].

Neophodno je da komunikacioni stručnjaci prvo utvrde tip krize, jer reagovanje na osnovu toga, velikim delom zavisi od tipa i trajanja mogućih scenarija. Može se klasifikovati više vrsta kriza. Jedan autor, je izvršio kategorizaciju osam vrsta kriza, koje su nastale usled grešaka rukovodstva ili uticaju faktora iz okruženja, kao što su prirodni, tehnološki, krize izazvane sukobom, krize zbog pogrešnih postupaka u poslovanju, zbog prevara, lošeg poslovanja rukovodstva, poslovne ili ekonomske krize [Lerbinger, 1997].

Krize se mogu definisati prema vremenu kao kritičnoj promenljivoj [Katlip, Senter, Brum, 2006, 362]:

1. **Trenutne krize** – tip krize od kog se najviše strahuje, dešavaju se brzo i neočekivano tako da postoji malo ili uopšte nema vremena za istraživanje i planiranje.
2. **Krize u razvoju** – dozvoljavaju više vremena za istraživanje i planiranje, ali ako duže vremena tinjaju mogu iznenada da buknu.

3. *Trajne krize* – su one krize koje opstaju mesecima, pa i godinama, uprkos naporima menadžmenta.

Shodno postojanju više vrsta kriza kao što su prirodne krize, poslovne krize, ekonomske krize i drugo, u zavisnosti od vrste zavisi i kakav će se način kriznog komuniciranja primeniti. Suština koraka kriznim komuniciranjem je ista, i biće predstavljena u ostatku rada. Suština krizne komunikacije jeste da ona treba biti aktivna i dvosmerna. Krizno komuniciranje se zasniva na upravljanju kriznom situacijom, odnosima s medijima, komuniciranju sa poslovnim partnerima i zaposlenima.

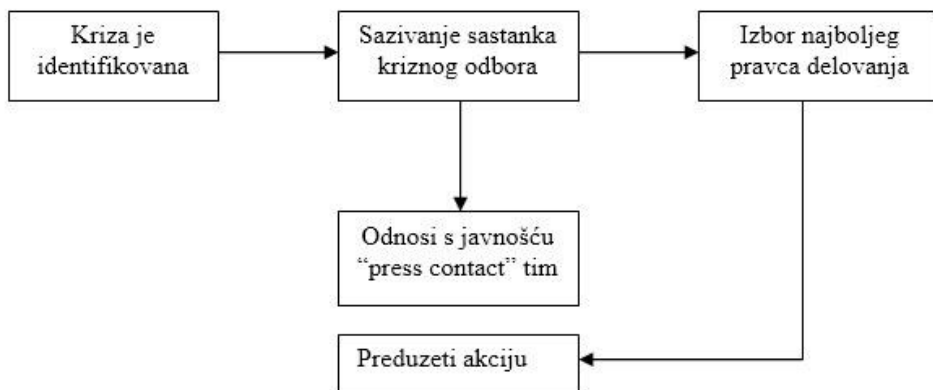
3.2. OSNOVNI KORACI U KRIZNOM KOMUNICIRANJU

Osnovni koraci u kriznom komuniciranju su:

- Identifikovati krizni tim,
- Identifikovati ključnog portparola – komunikatora,
- Izvoditi treninge,
- Uspostaviti komunikacioni protokol,
- Znati učesnike i "publiku",
- Predvideti krizu,
- Proceniti krizu,
- Identifikovati ključne poruke u komuniciranju,
- Odrediti metode komuniciranja,
- Započeti akciju.

Krizna situacija zahteva sledeće: pretpostavljanje – ne samo reagovanje, precizno definisanje problema i stavova, razvijanje strategije i taktike, formirati tim za krizni menadžment, komunicirati isključivo putem jednog govornika – komunikatora. Prilikom formiranja kriznog tima, neophodno je utvrditi sledeće: definisati uloge i pripremiti članove tima za sprovođenje procedure komuniciranja krizom, vršiti povremenu vežbu imaginarne krize, primenjivati redovne treninge kriznog tima, prikupljati sve relevantne informacije o kriznoj informaciji. Nepohodno je da posedovanje sledećih informacija o kriznom timu: lista imena učesnika, definisanje odgovornosti članova tima, kontakti svih članova koji trebaju biti dostupni 24 sata.

Od ključnog značaja za uspešno krizno komuniciranje jeste timski rad. U zavisnosti od oblika, prirode i značaja krize treba sastaviti tim koji će biti dovoljno efikasan. Najčešće na čelu takvog tima nalazi se neko od članova menadžmenta na višem nivou [Avakumović, Milinković, 2010]. Svi u timu treba da budu svesni toka komunikacije u kriznim situacijama. Tim se treba složiti i potom sastaviti i zapisati plan kriznog komuniciranja. Kako bi trebalo da se odvija plan komuniciranja prikazano je na sledećoj slici (Slika 3).



Slika 3. Prost prikaz toka krizne komunikacije

Prikazana slika (Slika 3.) može se objasniti kroz sledeći način:

- Krizna je identifikovana i pažnja je usmerena na osobe za kriznu komunikaciju,
- Sazivanje kriznog odbora,
- Dok je krizni odbor u diskusiji, treba obavesti tim za medije u slučaju potrebe da adekvatno reaguju,
- Krizni odbor uspostavlja plan akcije za krizne komunikacije,
- Poenta akcije krizne komunikacije jeste da informiše sve koji su uključeni u krizni moment, zaposlene, kao i javnost, javne medije.

Upravljanje kriznim situacijama predstavlja upravljanje problemima. Suština upravljanja problemima se zasniva na dve ključne tačke:

Rano identifikovanje problema i posledica koje on može da ima na samu organizaciju,

Strateški odgovor osmišljen kako bi ublažio posledice nekog problema ili da na njemu profitira.

Upravljanje problemima je dinamičan process predviđanja, identifikovanja, procene i odgovora na problem javne politike, koji mogu imati uticaja na odnose i veze jedne organizacije sa njenim javnostima.

Nikada se ne može predvideti kada će kriza nastupiti, ali organizacija se može pripremiti i spremno dočekati, njen nastanak i iskoristiti je za napredak poslovanja organizacije. Tim za upravljanje krizom treba da organizuje odgovorne za upravljanje krizom i za komuniciranje tokom krize. Potrebno je odabrati ključnu osobu za komuniciranje – komunikatora. Izvoditi treninge komunikacije sa formiranim timom, kao preventivu i pripremu za kriznu situaciju. Nakon formiranja kriznog tima, neophodno je udariti temelj, formirati krizni plan. To je težak posao, ali je neophodan kako bi krizno komuniciranje bilo uspešno.

Greške u pristupanju krizama obuhvataju sledeće [Lukaszewski, pp.68]:

1. *Oklevanje* – javnost to tumači kao zbunjenost, neosetljivost, nesposobnost i nespremnost,
2. *Smetenost* – tumači se kao nepoštenje i neosetljivost,
3. *Uzvratanje* – podiže tenziju i pojačava emocije umesto da ih smanjuje,
4. *Izbegavanje* – stvara najveći problem, zato što za istinu nema zamene,
5. *Pompezni govori* – oholim pristupom stvaraju ranjivost, bez stvarnog testiranja problema,
6. *Konfrontacija* – drugima obezbeđuje uvid u problem koji postoji, daje im platformu i više osnova za dalje delovanje

UMESTO ZAKLJUČKA

Na osnovu svega prikazanog u radu može se zaključiti da uspeh poslovanja zavisi od uspeha komuniciranja, posebno od uspeha kriznog komuniciranja. Kako bi savremene organizacije uspele da opstanu i ostanu na tržištu neophodno je da se posvete komunikaciji u svojoj organizaciji i van iste u svakom pogledu.

Kao mali podsetnik na ključne stavke u radu, mogže se prikazati sledeća lista postupaka za komuniciranje u slučaju krize.

Postupa se prema sledećem [Reinhardt, 1987, pp.43]:

- ✓ Izvući krizni plan, sazvati odbor za upravljanje krizom, pozvati eksperte da pomognu u analizi i objašnjenju krize i otvoriti linije za komunikaciju;
- ✓ Obavestiti najviše rukovodstvo i objasniti im krizni plan. Podeliti zadatak izrade projekcije posledica kao deo pripreme za pitanja zaposlenih, državnih ustanova i medija;
- ✓ Sa pitanja uputiti imenovanom potparolu (komunikatoru) koji je unapred odabran i obučen u toku priprema za krizno planiranje. Obavestiti sve portire, operatore, sekretarice i druge da sva pitanja prosleđuju potparolu, bez davanja njihove sopstvene verzije ili mišljenja;
- ✓ Organizovati informativni centar za medije i početi sa snabdevanjem informacijama čim budu dostupne. Obezbediti paket osnovnih informacija, telefone, računare, štampače i druga sredstva komunikacije;
- ✓ Biti otvoren i ispričati celu priču. Ako to ne učini menadžment organizacije, učiniće neko drugi, a organizacija će izgubiti kontrolu;
- ✓ Kao menadžment organizacije pokažite zabrinutost organizacijom zbog onoga što se dešava, kao i za ljude koji su ili umešani u krizu ili su njome

pogođeni. Istovremeno objasniti svim zaposlenima i javnosti šta organizacija čini ili namerava da učini kako bi rešila problem;

- ✓ Obezbediti prisustvo osobe koja će biti na raspolaganju 24h dnevno da odgovara na pitanja vezana za priču, sve dok postoji interesovanja;
- ✓ Sazvati ponovo tim za upravljanje krizom kako bi se rezimirala dešavanja, razmotrilo i ocenilo kako je plan funkcionisao i preporučili poboljšanja u kriznom planu.

LITERATURA

- Avakumović, Č., Milinković, S., Vujačić, N., Menadžment rizika, Zbornik radova sa međunarodne naučne konferencije Menadžment, Kruševac, 2010.
- Boin, A., McConnell, A., Hart, P., Crisis leadership, In Couto, R. (ed.). Political and civic leadership: A reference handbook, Vol. 1, pp. 229-238. Sage reference, 2010.
- Browen, A., Crisis Procedures That Stand the Test of Time, PR Tactics, 2001.
- Crable, E.R., Viiibert, L.S., Public Relations as Communication Management, Edina MN, Bellwether Press, 1986.
- Cvetković, L.J., Odnosi s javnošću, Fakultet za industrijski menadžment, Kruševac, 2008.
- Dorđević, D., Bešić, C., Marketing komuniciranje, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", 2004.
- Lindner, E., Humiliation, A., From Intercultural Communication to Global Interhuman Communication, Lecture at the Society for Intercultural Education, 2006.
- Fearn-Banks, K., Crisis Communication: A Review of Some Best Practices, in R. Heath (ed) Hand book of Public Relations., Thousand Oaks, CA: Sage, 2010.
- Myers, G., Myers, M., Dynamics of Human Communication, McGraw-Hill Humanities, 1991.
- James, E., Leadership as (Un)usual: How to Display Competence In Times of Crisis, Leadership Preview, 2007.
- Janković, S., Momčilović, O., Miletić L., Janković V., Menadžment: vreme menadžera i biznisa, Admiral Books, Beograd, 2009.
- Fiske, J., Introduction to Communication Studies, Routledge, 1998.
- Katlip, M.S., Senter, H.A., Brum, M.G., Uspešni odnosi s javnošću, 2006.
- Lerbinger, O., The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility, Lawrence Erlbaum Associates, 1997.
- Lukaszewski, J., How to Handle a Public Relations Crisis, Lukaszewski Group Inc., White Plains, N.Y., 1992.
- Novak, B., Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima, Bizona Press, Zagreb, 2001.
- Pearson, M.C., Clair, A.J., Refraining Crisis Management, Academy of Management Review Vol. 23, No. 2. 1998.
- Reinhardt, C., How ti Handle a Crisis, Public Relations Journal, Vol. 43., No. 11., 1987.
- Sajfert, Z., Preduzetništvo, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", Zrenjanin, 2010.
- Tomić, Z., Odnosi s javnošću - teorija i praksa, Synopsis, Zagreb, 2008.

BUSINESS COMMUNICATION IN FUNCTION OF SUCCESSFUL BUSINESS IN THE TIME OF CRISIS

Sladana Borić, Sanja Stankov, Sanja Stanisavljev

Abstract: *Authors of this paper observe one of the most important disciplines of management - business communication. It represents a communicative, social, cultural phenomenon, which is the primary task of disseminating information, verbal and non-verbal signals and signs. Special attention is given to moments of crisis and business communication in a moments of crisis in an organization. Today, the changes have become commonplace in private and in business life. Every problem or opportunity that occurs due to changes requires solution, which leads to new changes so that we meet again with the new reality and new problems or circumstances. Problems are eternal. As long as there are changes, there will be problems and opportunities. Since the changes are persistent problems are also. The longer the waiting and delay the resolution of a problem, the problem is likely to evolve into a crisis. The key moment in communication, is transmitting information. Communication in crisis situations will only work if the organization has a professional team to communicate even before they reach crisis. Effective communication in crisis situations, to a large extent, must be created before the crisis.*

Keywords: *business communication, communication, crisis*

JEL: D83, L96



COMMUNICATION FOR EFFECTIVE LEADERSHIP AND CHANGE

Robert Dimitrovski

*PhD, Faculty of management, MIT University, Third Macedonian Brigade, Skopje, Macedonia,
dimitrovski.r@gmail.com*

Liljana Pushova

*MSc, Faculty of management, MIT University, Third Macedonian Brigade, Skopje, Macedonia,
liljanapusova@yahoo.com*

Abstract: *Effective leadership in the modern societies and economy requires knowing how to communicate with all elements of the organization, including employees, other managers, customers, investors and all stakeholders in the companies. Each group of people may require a different communication style as well as leadership style. Leaders must be able to adapt on the group they are communicating with at the time. Effective communication skills are an important aspect of any leader's portfolio of skills and experience. First, the leaders must realize and accept that clear communication is always a two-way process. It's not enough to speak clearly - leaders have to make sure that they are being heard and understood.*

In an economy driven by innovation and knowledge, in marketplaces engaged in intense competition and constant renewal, in a world of tremendous opportunities and risks, in a society facing complex business, political, scientific, technological, health and environmental challenges and in diverse workplaces and communities that hinge on collaborative relationships and social networking the communication skills of the workers and leaders are crucial to the company's competitiveness and adaptability to constant changes.

Keywords: *communication, leadership, changes, management*

JEL clasification: M40

UDC: 659.23:005.32

INTRODUCTION

The root of the word "communication" in Latin is *communicare*, which means to share, or to make common [Weekley, E.. 1967:338]. Communication [Pearson, J., Nelson, P.: 2000:6]. is defined as the process of understanding and sharing

meaning. In the global economy, the business communication is one of the most important processes.

There are many types of communication defined in the literature, however the focus of this paper will be on only five types: intrapersonal, interpersonal, small group, public, and intercultural. The following is a short synopsis of the communication styles most commonly used by managers and leaders.

Intrapersonal communication involves how we see ourselves and what lies inside each of us as managers and leaders. This type of personal communication is self-centered, as we are the sender and receiver. We often will review past experiences whether positive or negative, and will self-talk to ourselves regarding these past experiences. We have the power to choose to listen to the inner voices. We have control over this type of communication.

Interpersonal communication occurs when we communicate on a one-to-one basis, face to face, and for the most part in an informal setting. This type of communication offers the greatest opportunity for productive two-way discussion and feedback. The persons involved in interpersonal communication have the greatest chance that the message will be received correctly and understood clearly. Performance appraisals are a good example of this type of communication.

Small group communication occurs when a small number of persons are involved to discuss or resolve an issue. This type of communication involves more individuals and can lead to confusion because the group will include more senders and receivers than in an interpersonal discussion. This type of communication would be utilized for a team meeting or a weekly/monthly review with staff or to update or review workplace issues.

Public communication is essentially when a sender or presenter sends a message to an audience. This is usually a structured message to a larger group. The presenter's speech is louder and tends to be more animated or gestured. The opportunity for feedback or two way communication is limited, and usually occurs at the end of the presentation or speech. This type of communication is typical of a staff presentation to Council.

Intercultural communication occurs when we interact with two or more different cultures. We may have a setting where there are different beliefs or values than our own which can make effective communication difficult. Differences can sometimes also increase our awareness and lead to an increased intolerance when dealing with individuals with diverse cultural backgrounds. Working in a municipal environment brings us exposure to all types of beliefs, values, and languages. We gain tolerance and understanding through the daily interactions with the general public.

BUSINESS COMMUNICATION

Business communication is a process which involves constant flow of information. Feedback is integral part of business communication. Organizations these days are large and involve large number of people. There are various levels of hierarchy in an organization. Greater the number of levels, the more difficult is the job of managing the organization. Communication here plays a very important role in process of directing and controlling the people in the organization. There should be an effective communication between superiors and subordinated in an organization, as well as between the organizations and the society at large (for example between management and trade unions). It is essential for success and growth of an organization. Communication gaps should not occur in any organization.

One of the most important aspects of the business communication is that it is goal oriented. The rules, regulations and policies of a company have to be communicated to people within and outside the organization. Business communication is regulated by certain rules and norms. In early times, business communication was limited to paper-work, telephone calls etc. However, now with advent of technology, we have cell phones, video conferencing, emails, satellite communication to support business communication. Effective business communication helps in building goodwill of an organization.

Business communication can be of two types:

1. Oral communication - An oral communication can be formal or informal. Generally business communication is a formal mean of communication, like: meetings, interviews, group discussion, speeches etc.
2. Written communication - Written means of business communication include agenda, reports, manuals etc.

The process of oral communication cannot be regarded as a phenomena which simply 'happens', but should be seen as a process which involves participants negotiating their role in this process, whether consciously or unconsciously. Senders and receivers are of course vital in communication. In face-to-face communication the roles of the sender and receiver are not distinct as both parties communicate with each other, even if in very subtle ways such as through eye-contact (or lack of) and general body language.

There are many other subtle ways that we communicate (perhaps even unintentionally) with others, for example the tone of our voice can give clues to our mood or emotional state, whilst hand signals or gestures can add to a spoken message.

In written communication the sender and receiver are more distinct. Until recent times, relatively few writers and publishers were very powerful when it came to communicating the written word. Today we can all write and publish our ideas

online, which has led to an explosion of information and communication possibilities.

THE IMPORTANCE OF COMMUNICATION FOR EFFECTIVE LEADERSHIP

Communication is neither the transmission of a message nor the message itself. It is the mutual exchange of understanding, originating with the receiver. Communication needs to be effective in business. Communication is the essence of management. The basic functions of management cannot be performed well without effective communication.

Communication between supervisors and staff is essential on many levels, from the top down, laterally or from the bottom up. Communication can effectively increase morale in the workplace, but it can also increase dissension and worker dissatisfaction. Communication can be critical depending on the situation, for instance during a large scale emergency, when effective communication is necessary for the restoration of safety. Hopefully we will never find ourselves in this sort of situation, but our daily responsibilities can still benefit greatly from practicing effective communication skills. Communication is critical in the workplace, particularly for management. When dealing with diversity and leadership, communication can prevent conflict from occurring by clearly conveying the views and vision to the staff. Communication can also aid in workplace morale and improve job satisfaction for everyone. There are many types and levels of communication that managers can adopt for any given situation or occurrence.

The ability to communicate effectively in the workplace is an essential skill in the global society and usually the leaders in the organizations have their own style that they naturally adapt and develop to suit the different environments they operate in. Each person's communication style is a unique combination of their innate skills and those learnt both formally and through experience. What makes some people better than others at communication is their ability to adapt their style to suit the message they are conveying, the environment in which they communicate and the process of exchange of information. Whilst people can favour a particular style of communication they can alter their behaviour to other communication styles if necessary to suit a particular situation, [Newton Paul and Bristoll Helen, 2013].

Effective communication takes preparation, practice, and persistence. There are many ways to learn communication skills; the school of experience is one of them. However, in the business environment, a lesson learned may come at the expense of your credibility through a blown presentation to a client. The classroom environment, with a compilation of information and resources such as a text, can offer you a trial run where you get to try out new ideas and skills before you have

to use them to communicate effectively to make a sale or form a new partnership. Listening to yourself, or perhaps the comments of others, may help you reflect on new ways to present, or perceive, thoughts, ideas and concepts. The net result is your growth; ultimately your ability to communicate in business will improve, opening more doors than you might anticipate.

Business communication can be thought of as a problem solving activity in which individuals may address the following questions:

What is the situation?

What are some possible communication strategies?

What is the best course of action?

What is the best way to design the chosen message?

What is the best way to deliver the message?

Oral and written communication proficiencies are consistently ranked in the top ten desirable skills by employer surveys year after year. In fact, high-powered business executives sometimes hire consultants to coach them in sharpening their communication skills. According to Human Resources and Skills Development Canada, people need the following nine essential skills for work, learning and life [Human Resources and Skills Development Canada, 2011]. The essential skills that are very important for leaders and managers are given below [http://www.hrsdc.gc.ca/eng/workplaceskills/LES/tools_resources/tools_audience/what_are_essential_skills.html]. They are used in different forms and at different levels of complexity:

1. Oral communication
2. Writing
3. Reading
4. Document use
5. Numeracy
6. Working with others
7. Thinking
8. Computer use
9. Continuous learning

Smart leaders today engage with employees in a way that resembles an ordinary person-to-person conversation more than it does a series of commands from on high. Furthermore, they initiate practices and foster cultural norms that install a conversational sensibility throughout their organizations. Chief among the benefits

of this approach is that it allows a large or growing company to function like a small one. By talking with employees, rather than simply issuing orders, leaders can retain or recapture some of the qualities—operational flexibility, high levels of employee engagement, tight strategic alignment—that enable start-ups to outperform better-established rivals.

The benefits of good internal communication include job satisfaction, greater productivity, less absenteeism, improved quality of goods and services, reduced costs, and increased levels of innovation. Employees who are more satisfied with top management's communication are more likely to be committed to the organization, and that personal feedback, supervisor communication and organizational information are important to employees' identification with their organizations. Increased commitment is positively associated with improved organizational functioning, and even small changes in employee performance often have a significant impact on the bottom line.

Accordingly, well-developed communication programs are important to overall organizational performance, and many organizations devote increased attention to audits and assessments of their communication and the promotion of "communicative" leaders. However, researchers have heretofore not studied these programs, and the concept of being a "communicative" leader has not previously been widely elaborated. Leadership theory generally glosses over the communication aspects of leadership, with the result that communication is treated as secondary to other managerial actions and responsibilities. Communication researchers, however, have long demonstrated the important role of communication to leaders: "Leadership occurs through the process of interaction and communication." These researchers regard communication as an absolute necessity to leaders and managers – not communicating equals to not leading or managing. Studies show that some form of communication occupies 70 to 90 percent of managers' time every day. The time managers spend communicating underscores the importance of communication to organizing, change management, and organizational performance.

Communication of CEOs

For organizational leaders, a core responsibility is to direct organizations towards achieving strategic objectives. Thus, articulating the organization's mission, vision, strategy and goals, is important for CEOs and organizational leaders in top management teams. Leaders at all levels are responsible for communicating and ensuring implementation of the strategic objectives. The effectiveness of implementation depends on how well other leaders at different levels of the organization perceive and clarify the goals. Trust is developed through personal relationships and close contact. Employee awareness of strategic goals is related to leaders' openness, listening, and careful articulation of strategic messages.

Top management, particularly the CEO, also has an important external communication role to represent the company or the organization in front of customers, owners and other external key stakeholders. Research has focused on leaders' rhetoric in letters to shareholders, during crises, and in CEO blogs.

Communication of middle managers

Middle managers have an important communication role in organizations. They link hierarchical levels, actively engage in downward and upward communication processes and also communicate laterally with their peers. The impact of middle managers on outcomes of organizational strategy processes is considerable. They make sense of messages in different ways, based on their position, individual experience and motivation, and also impact on each other's sense-making processes. Middle managers may increase the divergence in interpretations across hierarchical levels – or contribute to the development of a shared understanding in dialogue.

Middle managers' actions are both enabled and constrained by organizational conditions and relations to top managers. A key enabling condition is top management narrating the thought processes that have led to the formulation of the goals to be implemented. This is instrumental in helping middle managers make sense of how the present objectives are linked to past ones. Also, when top managers do not evaluate and reward ideas, motivation to promote one's ideas is undermined.

LEADERSHIP AND SUCCESSFUL CHANGE MANAGEMENT

Change management is a structured approach to transitioning individuals, teams, and organizations from a current state to a desired future state, to fulfil or implement a vision and strategy. It is an organizational process aimed at empowering employees to accept and embrace changes in their current environment. There are several different streams of thought that have shaped the practice of change management.

Unfortunately, many organizations are slow to change as the internal politics makes it difficult to reach consensus across all levels of leadership – even when the necessity for change is urgent. This is why many companies unknowingly lose momentum as they fail to change fast enough — allowing the marketplace and competitors to pass them by. The result: valuable time is misspent, resources applied and money invested without the required outcomes to stay competitive, keep clients satisfied and employees engaged. Scientists agree that it is imperative that an organization's leaders have clarity and are in alignment with their responses to the following questions (as a result of their change management efforts):

What does success look like operationally and financially – and how does this benefit our employees and customers?

What is our mission trying to solve for the industry we serve and how can we improve our ability to accomplish more than in the past – so that the organization can remain competitive, become more profitable and/or achieve market leadership?

What resources and relationships are mandatory to accomplish our goals, achieve sustainable success and be significant in our industry?

It's easy for leaders to say that they need to improve and invest in doing things better (either because the marketplace is telling them to or because they need to be proactive before circumstances force their hand). The reality is that without strategy, change is merely substitution – not evolution. Simply put, leaders can have an idea, but without the right strategy and execution of the idea, very little if any progress will be made. When leaders fall into this trap, they are being irresponsible and their credibility suffers, their intentions come into question, and doubt begins to loom about their capabilities and know-how.

Changes should be considered as a necessity, but as well as opportunity. If successful, all changes end with an institutionalization. The integration of the changes within the organizational culture is the final step in the process of change management. The role of the management is essential. One of the core responsibilities of the management in the process of change management include:

- Communication on a regular basis and articulation of the vision, which should be documented, clear and available for all employees;
- Creation of collaboration and collective goals and objectives for the employees on all levels;
- Monitoring and implementation of the strategies for change;
- Giving feedback;
- Establishing lines of communication;
- Establishing real objectives.

CONCLUSION

Communication is a very complex process of sharing information, ideas and feelings, through the intricate use of different elements. This includes verbal utterances (words), written or pictured text, graphics, gesticulations, tone, expression and specific actions to name a few.

Communication between supervisors and staff is essential on many levels, from the top down, laterally or from the bottom up. Communication can effectively increase morale in the workplace and improve job satisfaction for everyone. Communication

is critical in the workplace, particularly for management. When dealing with diversity and leadership, communication can prevent conflict from occurring by clearly conveying your views and vision to the staff. There are many types and levels of communication that managers can adopt for any given situation or occurrence. The ability to communicate effectively in the workplace is an essential skill in the global society and usually the leaders in the organizations have their own style that they naturally adapt and develop to suit the different environments they operate in. Each person's communication style is a unique combination of their innate skills and those learnt both formally and through experience. The benefits of good internal communication include job satisfaction, greater productivity, less absenteeism, improved quality of goods and services, reduced costs, and increased levels of innovation. Employees who are more satisfied with top management's communication are more likely to be committed to the organization. Personal feedback, supervisor communication and organizational information are important to employees' identification with their organizations.

Furthermore, communication is one of the most important factors which improve and enhance the process of change management within the modern organizations. Managers should find appropriate communication channels in order to improve the employees adaptability to changes, which are inevitable in the modern global economy.

LITERATURE

- Brooks, I. (1999) "Organisational Behaviour: Individuals, Groups and Organisation", Prentice Hall, 3rd Edition, Essex, UK
- Fiedler, F. E. A (1967) Theory of Leadership Effectiveness. New York: McGraw-Hill
- Harvard Business Review, Goleman D (2001) "What makes a Leader", Harvard Business School
- Publishing Corporation, Boston, Massachusetts
- Human Resources and Skills Development Canada (2011, October).
- Meyer, E., Ashleigh, M., George, J.M., Jones, G.R. (2007) Contemporary Management, European edition. McGraw-Hill Education (UK)
- Miller, K. (2006) "Organizational Communication: Approaches and processes" Thomson Wadsworth, 4th Edition, Belmont, CA
- Newton Paul, Bristoll Helen (2013) "Effective communication"
- Pearson, J., Nelson, P. (2000). An introduction to human communication: Understanding and sharing (p. 6). Boston, MA: McGraw-Hill.
- Salovey, P. and Meyer, J.D. (1997). "What is Emotional Intelligence?" In P. Salovey and D. Sluyter (Eds.) Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for educators (p. 3-31). New York: Basic Books
- Weekley, E. (1967). An etymological dictionary of modern English (Vol. 1, p. 338). New York, NY: Dover Publications.

KOMUNIKACIJA ZA EFIKASNO LIDERSTVO I PROMENA

Robert Dimitrovski, Liljana Pushova

Sažetak: *Efikasno liderstvo u modernim društvima i ekonomija zahtijeva znajući kako da se komunicira sa svim elementima organizacije, uključujući i zaposlene, ostali menadžeri, kupcima, investitorima i svih zainteresovanih strana u kompanijama. Svaka grupa ljudi može da zahteva različit komunikacijski stil, kao i liderski stil. Veštine efektne komunikacije su značajan aspekt svakog liderskog portfolio, vještine i iskustva. Prvo, lideri moraju shvatiti i prihvatiti da je jasna komunikacija uvek dvosmerni proces. To znači da nije dovoljno jasno govoriti, nego i slušati.*

U ekonomiji vođena iz inovacija i znanja, jaku konkurenciju i konstantne obnove, u svetu ogromne mogućnosti i rizike, političkih, naučnih, tehnoloških, zdravstvenih i ekoloških izazova, raznovrsna radna mesta i zajednice koje zavise iz kolaborativne relacije i društvenom umrežavanju komuniciranjem radnika, lideri su od ključnog značaja za konkurentnost kompanije i prilagodljivost na stalnim promenama.

Ključne reči: *komunikacija, liderstva, promena, upravljanje*

JEL klasifikacija: *M40*



MODERN COMMUNICATION SKILLS IN INTEGRATING MANAGEMENT OF PUBLIC RELATIONS IN LOCAL COMMUNITIES

Fisnik Ferati, Borche Sibinovski, Mirko Tripunoski

fisnik.ferati1@hotmail.com

sibinovskib@yahoo.com

FON University, Skopje Macedonia, mirko.tripunoski@fon.edu.mk

Abstract: *Technical and technological innovation, and the pressure of global influence, cause permanent changes in the structure of the local community and its control systems. If we want the local community be able to respond the changes and challenges, namely ensure continuous success and protect itself from surprises, it is necessary the process of work to use different methods, concepts and techniques as modern communication skills in integrated management of public relations in the local community, which in turn will contribute to full efficiency and effectiveness of the established system of operation.*

The authors of this paper will spotlight the design and adaptation of instruments to determine the necessary communication skills in marketing management changes in the place and role of the public sector, in the new understanding of the public sector, the definition of institutional capacity as organizational strengthening, institutional reforms and in the linking reforms with their capacity building. At the same time there will be the factors that govern public sector reforms as analyzed, trends and challenges for local public sector modernization, innovation, the environment and the possibilities of technology.

Keywords: *communications, local community, concepts, factors institutionalism, trends.*

JEL Clasification: *M 31,Q 13*

UDC: 659.23:659.4

INTRODUCTION

Probably the most widely accepted communication tool to engage with users of public relations in the local community, developed the principles and indicators of public relations as a management function which evaluates public behavior, identifies the policies and procedures of an individual or organization with the public interest and draw program of action to gain public understanding and acceptance and use of modern communication skills.

According to multiple scientific analyses, the definition of public relations is profitable mix of new and ongoing relationships with the organization's shareholders and consumers, through the management of all contacts for

communication with the organization which creates and protects the reputation of that system. Special emphasis is placed on the relationship between the sender and the audience over the credibility of the message. Public relations are multifaceted form of communication intended to foster a positive image of a product or company non positioning frame. A key aspect of this release is its emphasis on non positioning. The authors of this paper think no positioning reinforces the credibility of the message and pushed the company the reputation of the source, which can be seen by the public or as a spokesperson or media.

For the purposes of modern communication skills in integrated management of the public in the local community as an interactive marketing strategy communication that seeks to create a variety of media designed to bring organizational philosophies, orientations and objectives established public groups to apply for establishing a connection built understanding, interest and support. This Communication strategy that can pinpoint forms of activities as well as formal communication may also involve players, media workers, staff, mascots and other products, sponsors and other key components of organization. Public relations are management t feature that reflects the policies and programs developed at top level management. Therefore, public relations systematically evaluate attitudes towards the organization and its products and therefore it depends on the effective and ongoing marketing information system. PR identifies the impact of public interest; this is clearly consumption or marketing perspective that differentiates PR from the press agents, buffering advertising agenda. What can be concluded from this effect? What are the consequences may leak from taking action or failure to take action? How can entity best spread messages or respond to identify this effect?

These and other issues, once identified and addressed, form another function of public relations, namely the existing program of action. In this regard, public relations often involve the implementation of specific marketing plans and tactics in order to change or reinforce consumer perceptions, behavior or levels of consciousness. The purpose of this feature is to gain public understanding and acceptance. Finally, the source in many cases will put the credibility of the message or the course of action. Using companies for market research and other sources give the message objectivity, which in many cases can be understood differently. Communication in the public administration and contacts with service users, public relations, often considered synonymous publicity or media relations.

Effective programs for public relations and community usually publicities generated news, articles, interviews and other activities. However, since this is paid publicity medium can be controlled. Thus activities can create good and bad publicity. Media relations are only half the function of public relations. In the short term, a media relation is probably more important function. But in the longer term, community relations can often be more or at least as important, the impact on sales, generating positive public sentiment and building long-term relationships (and

bases) with the community. PR then has two components, both of which must be developed and maintained in the functions of public relations to achieve their full potential and impact.

1. RELATIONS WITH THE MEDIA IN THE LOCAL COMMUNITY

Public opinion is one of the most powerful forces in our society, and media relations are created to formulate the positive opinion through the mass media. Media Relations - communicating with the news media, verbally or through other connections must also balance the public mind with business strategies. Depending on your role in organizations, media relations undertake one or more of the following approaches: reactive, proactive or interactive content in the local community.

Reactive media relations supports them and answer inquiries in the local community. Staff answers questions, claims and demands of the media and other interested parties. In sport setting, such requests may relate to the inter-view for the players, appearances, autographs, photographs, biographies or profiles. In addition to these simple requirements, the reactive function can also be connected with the requirements for said reactions or situations involving organizational policy. Information offices or departments of community media relations perform many roles that are classified as reactive. In proactive media relations, point of initiation is the organization rather than an external entity. Therefore, local organizations can choose to contact the media with possible stories or may submit packages biographies of the players, guides or media highlighted films selected audience, without being asked to do it. Although media relations will always be reactive functions, the primary way to be proactive - to take the initiative in giving informing and creating publicity as a marketing function. Interactive media relations include creating mutually beneficial relationships with the media and helping the media with various problems. This feature is more about relationship marketing and focus on building long-term relationships than achieving short-term goals of public relations. While these short-term goals of public relations can be part of the "mix", they are just one component of a larger mission created to facilitate the relationship and the importance of the program for media relations. In interactive media relations, either party may initiate action or activity knowing that the other will cooperate fully because doing so is in the best interest of both parties.

2. COMMUNICATION SKILLS AND RELATIONS WITH LOCAL COMMUNITY

When community relations will be analyzed as a budget line for licensing, they become an integral part of marketing efforts to local organizations. Programs for

community relations emerged as essentially local organizations (particularly those of professional level) are used for programs by field type. The intent of these programs is to achieve corporate objectives of public relations related to improving public understanding and gaining public approval and acceptance, hoping thus lead to public support.

Programs for community relations usually implemented in one of three ways; these efforts can be initiated by the public sector, the department or the organizer. In recent years, local organizations are recognizing the importance of programs for community relations and added personnel to carry out these programs or added responsibilities for community relations in the job description of existing staff. Consumers are integral parts of these three types of initiatives of community relations. Almost all programs for relations with the community have some element of the involvement of consumers because their presence and their inclusion attract funding for the program through sponsorship; it attracts interest and media coverage, which in turn eventually attracted an audience of accomplices and observer programs.

Programs for community relations programs complement for media relations and their goal of raising awareness spread across consumers and the general public. In order to increase awareness as it would be visible in the community, community relations and programs try to create goodwill. While the intent of these efforts is to generate publicity for the organization, media relations contribute to greater and faster results. Programs for community relations, on the other hand, often have goals - like organizational development - which are the very long term. But while lingering value and effectiveness of programs to community relations can be measured by the goodwill and publicity generated, they should also be measured in terms of the creation of supporters. The creation of supporters through programs Relations is a key moment in the creation of the identity of supporters - the emotional involvement of consumers with the organization and the basis for creating long-term relationships with value (for e.g. selling tickets ratings for broadcast, sale of goods and positive oral advertising). In terms of professional and voluntary organizations, community relations may include designation of certain competitions where marketing efforts are targeted to specific geographical target market.

3. INFORMATION AND COMMUNICATION WITH THE PUBLIC ADMINISTRATION

This feature of the program PR serves to maintain contact with the participants in the support of the organization, where organizations are actually aware that a good program for community relations may result in positive perceptions and ultimately, financial or other benefits. For example, the Inter-University sports, community relations often occupy the stories as a "native hero," were written by employees of

the university sports information and distributed to local newspapers. This information is important for several reasons: First, create a "common denominator" for the population of the city of the athlete and the university; Second, it can makes residents of the area without hesitation to attend sports competitions at the university or apply for admission; Third can help the department of sport in recruiting future athletes of that city or region.

Departments of public relations communicate with customers, shareholders, suppliers, competition, government agencies and the public. Clearly, this aspect of the program PR is best understood (the public) and the most used. This feature includes the compilation, dissemination and presentation of the product, or organizational information to the public and / or to specific sections of the population (graduates, sports journalists, newspapers, electronic media, web browsers etc.). The process can be simple as compiling statistics from matches or can be complex as providing statisticians, observers and other personnel for national broadcast on national competitions and events in order to give the broadcast width, depth and color and make informative and fun.

Function communication also includes publishing programs, brochures, sell materials to support and manuals; working with groups of special interest to ensure the accuracy of the information; maintain and regularly update the website and related links; answering mail and other requests from the public. Although information and communication constitute only one of the functions important for the development and management of effective programs for public relations, organizations often allocated resources and energy exclusively to this function at the expense of strategic and sustainable programs.

4. FORMATION AND ENHANCING THE IMAGE OF THE COMMUNITY

The formation and increase the image of the community make up a complex function by which organization trying to show the public that its products are well made, that its services are first class and are important for the industry, and that the organization responsible citizens and contributors to the community . Corporations, institutions, teams, leagues and individuals can participate in this function in the realization of the given task.

In the corporate context, McDonald's is an excellent example of how to set up and improve the image. McDonald's has long been a leader in this building the image, improving and protecting access in business. McDonald's advertised value of their meals, warm and friendly staff and the idea of taking a "break" from the routine by visiting their restaurants. However, McDonald's complement these efforts on advertising activities to charity which improved the image of the corporation, showing him as an important member of the community. These efforts were mostly

local, taking forms such donations in secondary schools for the purchase of uniforms for bands and involvement in local charities, especially those sponsored by newspapers. Supporting visible charity was not only inexpensive form of advertising for the company; but even better, because it created a visible association with the important element of community life. This organization creates funds for community centers, scholarships for minorities and Educational assistance also contributes to medical research and social services.

The establishment and improvement of the image, making function closely linked to marketing, because staff public relations work closely with marketing staff to introduce new programs, themes, campaigns, sales approaches and promotes efforts. For example, the staff of public relations can assist the marketing department in developing and introducing new subject of selling season tickets, match in tennis or campaign for a new stadium.

5. PROMOTION OF RELATIONS WITH EMPLOYEES OF PUBLIC ADMINISTRATION

Most corporate noted that openness between management t and employees is essential. It is essential not only for morale, but also for employees, who are often the first line of contact and communication of the organization with the public, are capable of positive and favorable interaction. Due to widespread public interest and involvement of NGOs that documented surveyed and measured service how organizations should understand management decisions on various issues and be able to communicate these decisions and the views of the public, especially the media. Players fall into this category of employees, numerous universities and professional organizations provide formal training for these "players / employees" in the field of public speaking and dealing with the media for distributing information from management to employees and vice versa. This includes employee newsletters, brochures and documents explaining policies organization; efficient running of the program oriented to employee's service programs - training and seminars; regular schedule of meetings with staff and formal lunches with special themes that serve as general meetings in campaigns for political elections. Sharing and openness erase barriers and differences within the team so there is no perception of the inner circle and outer circle. No one is inside; no one is out, they are all together. If people feel they are in another round, that sit on the bench, they will soon begin to feel consumable and powerless - and you will lose valuable contributions to the team effort. The lack of information can turn participants into reserves sitting on the bench; because the organization must ensure that everyone is informed and feels like part of the "team."

6. STRENGTHENING AND DEVELOPMENT OF BUSINESS COMMUNICATION

Due to the constant need of recruiting new participants, including community programs - especially high-profile programs have created some of the most fertile opportunities for staff to public relations to apply their skills. Public relations are of particular importance in this context include building image (and reconstruction) and refinement. Social life must be effectively reflected the variety of potential "recruits" who want to ensure that their views on the community in terms of educative experience compatible with the image of the participants presented during the visit of recruiting. This function of public relations is to ensure that questions are answered; that objects are shown in the best light; that educators and education are willing to respond appropriately to questions and provide the necessary information; that the represented image is correlated with the conference and the rules and regulations of the local community; that well-meaning mentors and representatives of the interests of the participants realize what they can and what they can do; and that the participant becomes aware of entertainment, cultural and rising possibilities and opportunities educational and organizational investments.

Staff Public Relations (staff for media relations, recruitment coordinator, institutional official PR) can achieve all this using a variety of media. Primary medium is the sales staff, which includes Discussion one on one between recruits and recruiters that are taking place in the home of a recruit high school or later in the campus.

The term participant is limited to participants between the communities it can refer to the following: On a professional level, persuasive draft choices and free agents to sign with a team, promoting community and offering various incentives in addition to the financial package. In a similar context of professional sports, recruitment will lug describe the activities of agents looking to begin to present arguments for future and ongoing professional sports. Efforts cities and selection committees attract professional participating franchises, amateur events and participating special events. Efforts marketing communication agencies provide sponsorship and corporate involvement in products, concepts, athletes and events.

Amid worrying business opportunities, programs, and public relations helping the organization to attract corporate sponsorships by informing potential corporate partner for the history and tradition of the product, event, or sports and by helping to build a case to justify financial agreement it is pending. It can determine which information is most influential with a little research. This may include generating a baseline comparison with other teams by examining demographic factors or calculate the numbers of impressions and the value of those impressions.

7. LAUNCHING OF NEW PRODUCTS AND INNOVATIONS

If the new products (or services) or innovations attract interest and take market share, effective campaign of public relations is necessary to ensure that people in the target market aware of the product, understand the benefits of the product, and most importantly, understand why it is so important to them and how it can become part of their lifestyle. This positioning can be effective in targeting consumers think about your product- and services in different ways. Take for example the case of municipal parks and recreation departments wishing to justify the current level of financing or may request to increase the budget. Some types of media programs and community relations are essential, but what is the best approach? Is it the open house? Is it the Annual report? or some other?

8. GENERATING AND COLLECTING FEEDBACK LOCAL COMMUNITY

Feedback is essential in the process of strategic planning and critical for determining the acceptance and effectiveness of organizational policies and procedures. Staff public relations play an integral role in monitoring the pulse of the public in terms of their interest and acceptance or rejection of the products of the organization, concepts and practices. People PR collect data on public attitudes, economic indicators, the behavior and preferences of consumers, and political and social events in which the organization operates. Feedback may be obtained on request (poll, voting, etc.) or simply as a result of past activity or inactivity, without a formal request (and unwanted outsider letters, phone calls, etc.).

Encouraging feedback on recruitment, retention, academic performance and graduation rates of athletes; issues relating to gender equality; and various other issues. Most of them used as feedback monitor progress and assess public perception, and in some cases initiate reform or amend regulations. While most of the feedback is positive, there are also negative feedback and criticism. As a result of these analyzes began to structure changes between universities for sport. The most noticeable changes include: the Council of Presidents and the transfer of the power of these presidents; higher standards for student sports and academic performance; fewer scholarships; increased opportunities for women; less coaches (full time and part time) in some sports; football national championship; redesign the equipment (baseball); and the right of athletes to be employed students during the academic year. Some of the changes give positive response, some provoked criticism, and still others have resulted in litigation. While some of these feedbacks were solicited, some were generated as a result of lack of attention and control practices within the system. When outcry and interest become large enough, feedback both requested and unsolicited prompted reforms.

9. MEDIA IMPACT ON PUBLIC RELATIONS

Media impact on the daily life of people around the world should not be underestimated, every hour; the media handled events held, but also the global response and interpretation of those events. Three factors have changed the way the sport was presented and accepted in many homes caused by alternately changing role of public relations of proactive active. In other words, where the role was to maintain the protected image, free of restriction and regulation of society, the new goal was to create an image of the sport as part of life "portraits" much of what works. This image, reflecting what is good and bad in society, put sport "daily mix" of our lives - from the pedestal previously had seizure. PR staff was quick to capitalize on this new image, and staff for community relations began to plan how to rebuild and restructure.

10. STRATEGIC PLANNING AND PUBLIC RELATIONS

"Strategic planning is a philosophy of management based on identifying the purpose, objectives and desired outcomes, setting realistic program to achieve these results and evaluating performance." Often, staff of public relations is not in the loop of planning, and their role is to respond to the plan and to create funds to support the goals that others have identified for them. Frankly, the staff of public relations should help create a corporate goal and mission. As indicated previously, the public and its individual and collective relationships dictate how successful you will be organization or corporation. A key feature of the departments of public relations is to observe, understand and develop platforms for communication. Establishment and maintenance of the communication system is essential for defining the objectives and design outcomes. For example, in the offices of public relations professional sports franchise or athletic department, community relations are integral function. Such efforts for community relations usually include the following features: Bureau of speaker training and performances of the players, Mascot, cheerleaders and performances by the band, (e.g. mail, requests for photo).

Implementing and maintaining these functions, the Department of Public Relations can monitor the "pulse" of the community about organization. The observation provides important feedback related to the core performance of the program budget needs, selection of programs for its renewal, redefinition. Department for Public Relations should use this detailed information in strategic planning as it formulates its objectives in the short and long term. This will result in a focused and targeted strategic plan that serves the voters adequately and that can play a key role in developing long term relationships and local community development.

CONCLUSION

In order public relations to be effective and modern communication skills effective, specialists in public relations should not only react and respond to requests and situations, but must also actively initiate and develop relationships with the media and the community in integrated, proactive methodology. This methodology should focus on two short-term and long-term goals, with careful building and nurturing relationships. These activities and functions of public relations mainly, must play an important role in both strategic planning processes for the organization and implementation of management's strategic plan. In communication programs in public administration in the context of service users PR perform different roles, including shaping the image and improving, educational efforts, business development, recruitment, crisis management and community relations. Efforts to community relations can take up several forms; they can be initiated by the participants; they may be associated with a team or institution and can be initiated by organizations or governing bodies. These programs must have acceptable organizational resources or receive corporate or philanthropic support to ensure their longevity and credibility of the organization that sponsors, where participants have an important role in the success of such programs, in that they can attract media interest and coverage, corporate or philanthropic support and participants and beneficiaries. Finally, the media as their own muse, they can be influenced but never controlled by the department of public relations. Therefore professionals PR must build relationships with various publics associated with their particular sports industry segments. Again, these publics are best served if an action program for public relations is not only reactive but also proactive and integrated.

BIBLIOGRAPHY

- A.C. de Serpa, R.L. Faith, *Bru-u-u-uce: The Simple Economics of Mob Goods*, in *Publ. Ch.*, vol. 89, October, 1996, 77-91.
- Cashmore, E. (2003) 'The marketing Midas with a golden boot', *The Times Higher*, London, 26 September, pp. 22-23
- D. Forrest, R. Simmons, S. Szymanski, *Broadcasting, Attendance and the Inefficiency of Cartels*, cit., 208.
- Kotler, P (1994) *Marketing Management*, London, Prentice Hall.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.
- Smith, P.R. & Taylor, J. (2004). *Marketing Communications: An Integrated Approach* (4th ed.). Kogan Page, London, p. 5.
- Szymanski, S. and Kuypers, T. (1999) *Winners and Losers*, London, Penguin Group.
- Божинов, М.Ј., Живковиќ, М., Цветковски Т., (2003), Организациона понашања, Београд, Мегатренд.
- Стаменковски, А. (2006), Стратегиски менаџмент, Скопје, ТНИД Ѓурѓа.

NEKA RAZMIŠLJANJA O PREFORSIRANOM DIZAJNU I MARKETINGU

Nebojša Jehlička

Predavač strukovnih studija Visoka strukovna škola tržišnih komunikacija, Beograd, e-mail: nebojsa.jehlicka@gmail.com

Sažetak: Razmatranje istorije izuma i dizajnerskih rešenja, te primenjivosti kreativnih ideja i semiotike marketinške komunikacije, može da pomogne da se isključi promašaj u budućim rešenjima, posebno u situaciji kada svi automobili voze, a svi sapuni peru, jer novotehnoški napredak uvodi i nove slojeve kompleksnosti, čak i kada je cilj da se stvari učine jednostavnijim. U toj trci od krucijalne je važnosti i faktor vreme, a koliko, na duhovit način je istakao profesor Alan C. Shapiro koji kaže da je razvoj novog proizvoda proces od tri koraka: 1. Američka firma objavljuje pronalazak. 2. Rusi kažu da su to otkriće učinili još pre dvadeset godina. 3. Japanci počinju da ga izvoze. To što ovo poređenje zvuči kao dobar vic, ne treba da zamagli činjenicu da "biti prvi" mora da bude jedan od primarnih ciljeva u toj trci u kojoj ne važi sportska poslovice "važno je učestvovati", namenjena gubitnicima. I ne treba se zavaravati, samo malobrojni uspevaju da probiju taj začarani krug. Pokojni Herman Kan, savetnik mnogih predsednika i dugogodišnji direktor Hadson instituta tvrdio je da je na njega život u lošim uslovima stimulatивно delovao, "nateralo me je da budem praktičan". A neverovatno bogati Verner Erhard, miks supertrgovca i filozofa, osnivač neke varijante zen-pokreta, svedoči da je uspeo da siromaštvo i bedu koje je od detinjstva vukao kroz život kao izvor problema preokrene u "izvor moći". Ali, to su opsesivni pojedinci. Da li ste i vi među njima? Ako sumnjate u sebe, mislite o tome da sposobnost da se nešto ostvari može da bude koncept, koji kroz specifičnu školu mišljenja vodi ka cilju da svaki kreativac stekne sliku o sebi kao osobi koja je kadra da nešto smisli (pozitivno, afirmativno, kreativno) i to sprovede u delo. Put od "ti to možeš" do "mogu ja to" kreativni je proces koji oblikuje slobodnu, preduzetničku ličnost i iako često posut trnjem, na kraju daje sjajne plodove.

Ključne reči: dizajn, marketing, proizvod, semiotika, kognitivne sposobnosti.

JEL classification: M310, M370

UDC: 658.512.2

UVOD

Za bolje razumevanje povratne sprege dizajna i marketinga dobro je uključiti i elemente teorijskog promišljanja epistemologije i primeniti ih na istoriju nekih izuma, od njihove delotvornosti u trenutku plasmana do konekcije sa budućim

vremnom, jer se i na taj način dolazi do saznanja o funkcionalnom komuniciranju koje je kreativno, svrhovito, sigurno i ima delotvoran pristup tržištu, ne samo zato što se upravlja prema semiotički ispravnom, ciljanom marketingu, već se ne ustručava da uzme u razmatranje i kognitivne sposobnosti konzumenta.

Tu se otvara i problem koji se uslovno može nazvati “ideološkom konotacijom”, kada kreativac ne može da se identifikuje sa poručenim poslom, ili ga se čak, gnuša. Da li dizajner treba da ima lični odnos prema zadatom? Da li ga to ometa? Da li treba da isključi i kako privatne stavove (na primer vegetarijanac koji kreira reklamu za mesnu industriju)? I šta ćemo sa profitabilnošću?

Timothy W. Luke je u svojoj studiji *SCREENS OF POWER- Ideology, Domination, and Resistance in Informational Society* potkrepio vlastito kritičko mišljenje i duhovitim osvrtima na porno hit "Debbie Does Dallas", gde se u “istoj vreći” nalazi i profitabilno i popularno. Činjenica je da raznorazne

Debbie od strane miliona konzumenata svakako generišu novu sferu kritičkog diskursa, međutim, neumoljivi zakoni profita tvrde neki drugi pazar. Zato je ugledni profesor političkih nauka pedantno pokazao u "Ekranima moći" da se dela o moći i ideologiji neumitno pomeraju u sadašnje doba. Uostalom, kada su porno producenti smislili "HAANAH DOES HER SISTERS", kao parodiju, odnosno *take-off* čuvenog Vudi Alenovog filma *Haanah and her sisters*, za punu kasu na oltaru profita najmanje je bilo važno što je novčana sreća dojezdila od strane pornića. Finansijski izveštaji ne haju osobito za ideološke konotacije, a njihov vodostaj nemilosrdno uništava sve što je izgubilo auru profitabilnosti. Jer, novac nema mirisa. Nije osobito demokratski. Moćan jeste.

FIKCIJA I MANIPULACIJA

Kada je američki fizičar i pronalazač Tomas Edison posetio godine 1860. Kapitol Hil, cilj mu je bio da bi demonstrirao svoj poslednji pronalazak - električni aparat za beleženje glasova na izborima. Nakon što je video kako mašina efikasno radi, jedan senator je glasno prokomentarisao: "Ponekad, jedini način na koji možemo da se izborimo sa lošim pravnim sistemom, jeste da damo sebi dovoljno vremena i zabeležimo glasove glasača”.

Senator iz 19. veka verovatno je imao viziju da tačno brojanje glasova može da igra kritičnu ulogu u političkim procesima. Danas je brojanje glasova tek svodenje računa, odnosno obična potvrda koliko su političke kampanje koje su prethodile glasanju bile uspešne. Naravno, pronalazač Edison se time nije bavio, već je prvobitnu glasačku mašinu mutirao u prvu *ticker-tape* mašinu na Vol Stritu.

Skoro vek i po kasnije, televizijska reklama namenjena podsticanju Britanaca da popune formulare za popis stanovništva, prikazala je šestomesečnu bebu Džejd koja - govori. Cela stvar izvedena je tako što je tonski snimljen glas osmogodišnje

devojčice, potom je napravljen film o njenim usnama u velikom uvećanju. Paralelno, ekipa je snimala i bebu Džejd ceo dan. Zatim je animator crtanih filmova napravio zapis na papiru svake od 25 slika u sekundi, koje su sačinjavale tridesetosekundni film o pokretu usana. Profinjavanjem ovih crteža animator je kreirao tridesetosekundnu animiranu sekvencu crteža koji su predstavljali pokrete usana usklađene sa izgovorenim rečima. Potom je primenjen program po imenu "Alias" kompanije *Alias Research* iz Toronta. Za ovu reklamu program je koristio crteže koje je pripremio animator da bi se dobili modeli, odnosno žičani rešetkasti ramovi i profinio ih detaljima.

Rezultat je bio perfektna sinhronizacija bebinih usana sa snimljenim glasom osmogodišnje devojčice. Završni korak bio je u ukrštanju originalnog filma bebinog lica sa modelom žičanog rama usana. I na kraju, rešetka žičanog rama isčezava i ostavlja za sobom prividno stvarni video zapis bebinih usana koje izgovaraju reči. *Ellen Poon - computer graphics artist, filmography: Jurassic Park (1993), The Mask (1994), Star Wars: Episode I - The Phantom Menace (1999), The Green Mile (1999) ect* je narednih šest nedelja radila samo na tome da učini šavove nevidljivim.

Ovaj antologijski reklamni film u kome beba koja još ne može da govori ipak priča, niko nije shvatio kao prevaru, ali jeste stvorio dozu uznemirenosti na temu zloupotrebe, otvorivši čitav niz pitanja o stvarnim i mogućim reklamnim manipulacijama ljudi, u kojima je često vrlo komplikovano i skupo razdvojiti namernu obmanu i fikciju od istine. Drugim rečima, novotehnološki razvoj otvorio je pandorinu kutiju manipulacije i zamagljivanja demarkacione linije između tačnog i netačnog, istinitog i lažnog, stvarnog i nemogućeg.

MOĆ ZNAKOVA

U delu Fenomenologija duha Hegel kaže: "Time što neko ima oči i prste i ako dobije potrebnu kožu i alat, on ipak neće znati napraviti cipele, ali isti taj misli da bez daljeg može filozofirati, jer ima merilo u svom prirodnom umu, no kao da nema merilo za cipele na svojoj nozi. Stoga prirodno filozofiranje treba primati sa skepsom, jer ono je samo surogat mišljenja, kao što je cikorija surogat kafe".

Kada su teoretičari počeli da tretiraju semiotiku kao *know-how*, komunikacijska nauka je artikulisala funkcionalno komuniciranje kao kreativan, svrhovit, siguran i delotvoran pristup tržištu za sve koji se upravljaju prema semiotički ispravnom i svrsishodnom marketingu. Drugim rečima, semiotički pogrešni rezultati mogu da se analiziraju i kroz neadekvatan stil izražavanja u reklamama. a pošto je kriva simbolika uvek kontraproaktivna i radi za konkurenciju, jasno je da filozofsko mudrovanje kao polazište u tržišnim nadmetanjima još kako može da pomogne u kreiranju vrhunske marketinške kampanje.

Uostalom, top model semiotskog oblikovanja STAR (Symbol, Transfer, Acceptance, Response), te učenje o moći znakova, nije drugo do promišljena kreacija rođena na izvoru pragmatističko-bihevioristički zasnovane semiotike Čarlsa Morisa iz 1938. godine. Formirajući se u Midovoj čikaškoj školi pragmatizma i socijalnog biheviorizma, te neposredno povezan sa Bečkom krugom, Moris se vraća na izvornu Persovu pragmatističku koncepciju teorije znakova, i razvija je u okviru logičkog empirizma i filozofije jezika.

"Kao što je Gete rekao - mi se ne možemo stvarno svadati ni sa jednim oblikom predstavljanja - pod uslovom, naravno, da se oblik predstavljanja ne izdaje za ono što nije... Stara je tradicija da filozofija treba da teži da pruži uvid u karakteristične oblike ljudske aktivnosti i da teži najopštijem i najsistematičnijem saznanju. Ova se tradicija javlja u modernom obliku u identifikaciji filozofije sa teorijom o znacima i ujedinjenjem nauke, tj, sa opštijim i sistematičnijim vidovima čiste i deskriptivne semiotike", piše Čarls Moris u "Osnovama teorije o znacima" još 1938.

NEŠTO RAZLIČITO

Danas, semiotsko profiliranje može da znači i *isključiti promašaj*, jer izbor pravog simbola i njegova adekvatna primena može da bude presudan u situaciji kada svi automobili voze i svi sapuni peru.

Upravo to je uradio Džef Minster iz Glazgova u Škotskoj i vlasnik firme Lamasoft, autor nekih od najčudnijih igara koje su se pojavile u na početku gejming industriji. Sa naslovima kao što su "Metagalaktičke lame na granici vremena", on zaista nije imao pravu konkurenciju, kreirajući vlastitu sajberzonu: "Već godinama se bavim životinjama. U školi su me jako privlačile kamile. Lame su se javile kao prirodni nastavak. Kada sam pronašao da su one u srodstvu sa kamilama i video kako one stvarno izgledaju, pozabavio sam se njima, a takođe i svim peruanskim stvarima i celinom Inka scene", rekao je on uz objašnjenje: "Kada sam počeo sa igrama, jednostavno sam pravio verzije *Space Invaders (invazije iz svemira)*, što je bilo dosta bezlično. Prelom je došao kada sam napravio *Gridrunner (Onaj koji trči po rešetki)*. I to je zaista uspelo, jer je bilo različito. Bilo je zasnovano na *Centipede (stonoga)*, ali je imalo i još puno mog sopstvenog dizajna. Shvatio sam da kada ugradim deo sebe u igru onda ona bolje uspeva".

Tehnika *blastinga* vrlo je jednostavna: imate objekat A i objekat B i metke koji se kreću među njima. "Dosadio mi je tradicionalni neprijateljski brod sa ležerom i odlučio sam da tu stavim i neku od mojih omiljenih životinja. Tako sam napravio *Napad mutantnih kamila* koji je bio totalno otkačen, a posle njega i *Osvetu mutantnih kamila*", kaže Minter. Ovaj tematski redizajn svrstao ga je u red onih autora čija je kreacija pomerila svet gejminga.

Međutim, izbot pravog simbola i njegova primena mora da uključi i faktor vremena, i to u dvostrukom smislu, jedanput kao osećaj za doba i budućnost, a drugi put kao poštovanje unapred zadatih rokova, jer trka sa vremenom često znači i "bitku" sa konkurencijom. *Alan C. Shapiro* autor bestselera "Multinacionalni finansijski menadžment" [Allyn and Bacon, 1989: 878] s razlogom je razvoj novog proizvoda označio kao proces od tri koraka:

1. Američka firma objavljuje pronalazak.
2. Rusi kažu da su to otkriće učinili još pre dvadeset godina.
3. Japanci počinju da ga izvoze.

To što je sjajni profesor ekonomije univerziteta Južna Kalifornija, *Alan C. Shapiro*, autor bestselera "Multinacionalni finansijski menadžment", treći deo odeljka "Upravljanje radnim kapitalom" otpočeo ovako vickastim poređenjem Amerikanaca, Rusa i Japanaca, ima za cilj da na vedar način istakne svu surovost bojnog polja na kome se odvija trka sa vremenom, u kojoj svi kateri moraju da korespondiraju sa stvarnošću.

STRANPUTICA, ILI KAD PROIZVOD NE ZADOVOLJAVA NAVEDENE SPECIFIKACIJE

Zamislimo malu softversku kuću u uslovima žestoke borbe sa konkurencijom. Zamislimo rukovodioca projekta pod žestokim pritiskom da u što kraćem roku iznese na tržište program koji njegov tim razvija. Zamislimo da vođa projekta zna za nekoliko minornih preostalih grešaka u programu.

Zamislimo i da 90 od 100 korisnika neće nikad da naiđe na njih, a pored toga, greške mogu da budu korigovane već u prvoj narednoj reviziji. Rukovodioc projekta može da se nađe u velikom iskušenju da pusti program dalje - onakav kakav jeste.

Da li je nezakonito izneti na tržište program za koji znaš da sadrži neke greške? Verovatno, ne. Da li je to nemoralno?

Poslovni moral nije kontradikcija u pojmovima. Zasnivali ga na religioznom uverenju, sekularnoj filozofiji ili na moralnom pravilu jednostavnom kao Zlatno Pravilo, "hoću li se osećati dobro kada budem svojoj deci objašnjavao ono što upravo nameravam da uradim", problemi su neizbežni.

Dva savesna čoveka mogu da se razidu u poštenoj nameri da ocene šta je moralno, a šta ne. Stvar zapeteljava i to što se etička pitanja ne mogu svesti samo na izbor između pravog i krivog, jer često postoji velika siva oblast.

Stariji konsultant za sisteme rukovođenja na Internacionalnom istraživačkom institutu Stanford univerziteta, piše u svojoj knjizi "Etika i rukovođenje u kompjuterskoj tehnologiji" [Donn B. Parker 1968 : 198-201]:

"Na odsecima za kompjuterske nauke našao sam neke veoma misaone profesore čija predavanja sadrže etičke aspekte u oblasti, ali i mnogo više onih koji i ne pomišljaju na to. Neki otvoreno kažu da se ne bave etikom već jedino kompjuterima."

Šta je to krenulo stranputicom? Da li smo bacili u zasenak moral u poslovanju, pritisnuti eksplozivnim razvojem modernih tehnologija i advertajzinga, koji su generisali i veliki broj novih i jedinstvenih problema koji itekako zaslužuju pažnju.

Recimo, šta ako proizvođač iznese na tržište proizvod koji ne zadovoljava navedene specifikacije. Koliko se to odnosi na reklamiranje?

Većina ljudi će se saglasiti da je nemoralna reklama koja sadrži informaciju koja je faktički neistinita. Ali mnoge reklame nisu pisane sa ciljem da prezentuju hladne, tvrde činjenice. Pisane su da ubede. Tu se postavlja pitanje kada reklama samo pokušava da ubedi, a kada čini korak preko crte i počinje da obmanjuje. Šta sa proizvodom koji ne ispunjava reklamom naduvana korisnikova iščekivanja?

Deborah G. Johnson u knjizi "Kompjuterska etika" kaže: "Kompanija može iskopirati program zaštićen kopirajtom, izmeniti ga dovoljno da učini pitanje nedozvoljenog prisvajanja krajnje složenim, proizvoditi ga masovno, prodavati jeftino i izaći iz posla pre nego što se bilo šta može pokrenuti sredstvima pravosuđa. Ovo ne mora biti nezakonito, ali sigurno ukazuje na nedostatak respekta prema pravima svojine drugih. Pored toga, svi znamo da je neki put moguće i izazovno praviti ilegalne kopije programa, a da se pri tome ne bude uhvaćen. Ovo može izgledati bezazleno sve dok program koji se tako kopira nije *VAS* program."

DIZAJN KOJI ZBUNJUJE

Kada proizvod radi toliko mnogo stvari da ih sve ne možemo zapamtiti, reč je o sindromu koji su stručnjaci nazvali "efektom noža švajcarske armije". Kognitivni naučnici još su stroži, oni kažu da je zapravo reč o lošem, neprijatnom dizajnu.

Predsednik odseka za kognitivne nauke kalifornijskog univerziteta u San Dijegu ima inženjersku diplomu MIT, doktorat matematičke psihologije i hrabrost da prizna da ga novotehnološki dizajn najblaže rečeno - zbunjuje, te da se uredno zaglavljuje sa hotelskim tuševima, šporetima, prekidačima za svetlo, satovima i vratima [Don Norman, 2001:68].

"Uvek sam impresioniran kada proizvod uopšte nađe svoj put na tržište, pa još i radi", kaže ovaj borac protiv košmarnog dizajna.

Proučavajući greške, uključujući i svoje sopstvene omaške, konsultujući se sa ljudima iz industrije, nuklearne energije i avijacije, Don Norman je utvrdio da se "ljudski faktor" okrivljuje za bar 75 od sto svih nesreća u industriji.

"Imao sam ljude da se okolo šetaju sa beležnicama, zapisujući svoje greške", kaže on: "Međutim, što sam više proučavao ljudske greške, kao što je na primer incident na Ostrvu Tri milje, to mi je sve više i više izgledalo da nije u pitanju greška čoveka već dizajn opreme koju su koristili".

Šta kad daljinski upravljač ima 38 dugmića i omogućava da pritiskanjem različitih kombinacija 12 tipki učinite da muzika zvuči prema vašem izboru 23 različita mesta, recimo, onako kako bi zvučala u Frajburškoj katedrali, Vildiz Gejtu, ili čak kao na Anahajmskom stadionu - skupa sa ehoima stadionskog razglasa? Šta ako to jedan broj korisnika ne ume da izvede? Da li je pravi rezultat zapravo da svačiji stres raste?

U presilicijumskom vremenu, jednostavno ste podizali slušalicu telefona i birali. Ili ste uključili radio, okrenuli potenciometar i tamo je bio radio Luksemburg. Nije vam bila potrebna diploma inženjera da bi sprava radila.

"Procep koji nameću sprave" termin je koji opisuje sve one užasne trenutke koje ljudi provode očajno pritiskajući dugmiće, rastrzani željom da svoj tehno ponos (šta god on bio) razbiju o zid. Naravno, sve se obično završi ličnim porazom; protiv armije potenciometra i poluga za komandovanje, kao da niko nema šansi.

"To je zavera ćutanja", kaže Don Norman, vođa pokreta za pravljenje stvari lakšim za upotrebu i autor knjige "Dizajniranje svakodnevnih stvari". On smatra da smo žrtve sopstvene sramežljivosti: "Kada stvari ne rade kako treba, mislimo da je to naša greška, niko ne priznaje da se našao u nevolji, prema tome - ništa se i ne menja."

Kada se tome doda da se dizajneri najčešće ponašaju kao da su pali sa Marsa, ignorišući "prirodan raspored stvari", što ne znači ništa drugo do aranžirati kontrole tako da je njihova funkcija jasna - nerviranje je najmanje što sleduje.

Don Norman navodi svoj "slučaj" sa šporetom: četiri gorionika su aranžirana u kvadratu, ali kontrole tih gorionika - i kontrole za pećnicu - u pravoj su liniji. Da bi bili sigurni da ste uključili željeni gorionik morate da se udubite u male simbole ili slovnici kod pored kontrola.

"Ponekad jednostavno uključite pogrešnu ringlu. Iz tog razloga se ja ne tako retko nađem u kuhinji pola sata nakon što sam uključio ringlu ispod čajnika i otkrijem da je hladna kao led, dok je susedna crveno usijana. Da su jednostavno rasporedili kontrole u obliku kvadrata, da odgovaraju rasporedu grejnih tela, znali bi ste koje je dugme pravo čim bi ste pogledali."

Iskustvo Ričarda Volkomira (Richard Wolkomir, American writer. Recipient Distinguished Science Writing award American Association for the Advancement of Science, 1984; Electronic Data Interchange writing award National Easter Seal Society, 1993, annual media award National Community Action Network, 1995. Board directors Onion River Arts Council, Montpelier, 1975. Member American Society Journalists and Authors, National Writers Union), Smitsonijanovog autora takođe je inspiriralo: "Konačno sam pokušao da upotrebim radio u našem automobilu, što je krajnje zbunjujuće, jer smo kupili auto pre više od dve godine. Međutim, ovaj radio je jedna od onih modernih tehno-stvari koje su izgleda dizajnirane sa skrivenom porukom, koja glasi - umrtviti nas i slomiti nam duh. Taj radio ima dvanaest dugmića, prekidača, tipki i poluga za pritiskanje, i neki od dugmića u isti mah imaju i ulogu tipki, dok neke od tipki rade i kao dugmići. Objašnjavanje kako to sve radi zauzima pet strana uputstva za vlasnika, uključujući dijagrame. Nije mi palo na pamet da pipnem radio kada smo kupili auto jer je u to vreme bilo važnijih kontrola kojima je valjalo ovladati, kao što je "izbegavanje dejstva potezne brave" ili primamljivog "ECT - pogon ili normalno stanje". Stvarno, nikada sa ovima nisam izašao na kraj, sve do nedavno, kada sam bio u snažnom iskušenju da pritisnem "ECT- Pogon", samo da vidim šta će se dogoditi. Sve što vam mogu reći je - ništa se nije dogodilo. Ono što čini auto radio takvim tvrdim tehno-orahom za slamanje je činjenica da morate posmatrati drum dok se njime petljate, što sam učinio narednog dana. Pritisak na dugme "napajanje" nije ga uključilo, međutim, kada sam posle toga slučajno zglavkom lupio dugme, displej je zasvetlucao zeleno i zvučnici su isпустили hi-fi urlik. Pritisnuo sam dugme sa oznakom "utišavanje", ali urlik se nije utišao. Dugme je jednostavno kliznulo unutra i tamo ostalo.

Na semaforu, dohvatio sam priručnik za korisnika u kome je pisalo da pritiskanje dovodi dugmiće u "pokriven" položaj. Tog časa svetlo se promenilo i vozači iza mene su počeli da trube. Tako sam isključio radio. Verovatno ću u sledeće dve godine ponovo nešto sa njim pokušati, ako sve ostalo bude u redu."

Posle boravka u Velikoj Britaniji Don Norman naoružao se novim argumentima. "Smučile su mi se engleske slavine i vrata", kaže: "Shvatio sam da se stvari koje sam pručavao u vezi dizajna nuklearnih postrojenja i pilotskih kabina putničkih aviona takođe odnose na slavine i vrata."

Zaista, da li ste se ikad natezali sa hotelskim vratima? Onako staklenim, izuzev poluge za guranje koja se nalazi popreko. Ništa neobično što niste mogli da dokučite da li da gurate ili vučete, na levo ili na desno. O osećanju da se pretvarate u nižeg primata dok isprobavete moguće kombinacije, da nepričamo.

Kada su šarke na vratima vidljive, kaže Don Norman, znate da se otvaraju na suprotnu stranu. U međuvremenu, horizontalna ručka ne daje nikakvu informaciju. Može jednako dobro da posluži i za guranje i za povlačenje. Kada bi dizajner stavio

metalnu pločicu veličine šake pored one strane vrata koja se otvara, bilo bi jasno da je tu potrebno gurnuti.

PRIRODAN DIZAJN

Ništa čudno onda što profesor kognitivnih nauka zastupa "prirodan dizajn", koji ne znači ništa drugo do primenu principa kao što je vidljivost za kreiranje proizvoda koje intuitivno razumemo, bez razmišljanja o tome kako rade.

Kao primer pravilnog pristupa Don Norman ističe električnu kontrolu podešavanja sedišta koju ima Mercedes-Benz - oblikovana je kao sedište. Kada gurnete ili povučete deo kontrole, kao što je na primer naslon, odgovarajući deo stvarnog sedišta se spušta ili diže.

"Zašto satovi idu u smeru kazaljke na satu?" pita Norman. "To je zato što većina sunčanih satova ide na taj način i tako imamo konvenciju da okretanje nečeg u smeru kazaljke na satu - recimo kontrola jačine zvuka - znači 'više'". Slična je i "konvencija u kulturi" da povlačenje prekidača na "gore" nešto uključuje. U Britaniji je suprotno. Takve kulturne norme su često veštačke, ali dizajneri koji ih ignorišu nas dovode u zabunu.

Norman navodi još jedan princip prirodnog dizajna - povratnu spregu. Dizajneri koji ignorišu principe kao što su povratna sprega, vidljivost i raspoređivanje - iznuruju naše vijuge. Jedan student je pričao o novom programabilnom termostatu: "Jednostavno ispada da niko u našoj porodici nije u stanju da ga programira." U stvari, više od polovine vlasnika high-tech proizvoda nikada ne koriste sve mogućnosti.

OGRANIČENJA LJUDSKOG UMA

Upravo je navala dugmića, displeja, birača i prekidača koji su došli sa dominacijom tehnologije, ono što je dovelo u prvi plan pitanja dizajna. Kada je počelo naučno proučavanje dizajna posle drugog svetskog rata, ono se fokusiralo na "ergonomiku", prilagodенost proizvoda ljudskom telu. Ali sada, kažu eksperti, fokus se mora proširiti i na ograničenja ljudskog uma. Melodi Karsvel, profesor inženjerske psihologije na Univerzitetu Kentaki, kaže da kada ona traži od svojih studenata da predlože strategije dizajna različitih potrošačkih proizvoda, "studenti inženjerstva imaju sasvim različite pristupe od ostalih studenata."

Karsvel misli da stvar nije u tome da studentima inženjerstva nedostaje zdrav razum, nego je njihov zdrav razum, usled specijalizovanog obrazovanja, različit od onog koji imaju ljudi kojima tehnika nije preokupacija, ili bar jača strana.

Da li to zapravo znači da je procep mnogo širi nego što je to bilo u vreme fordovog Modela T, jer je tehnologija mnogo apstraktnija?

Međutim, problem je teško svesti samo na tehnološku kompleksnost. Obično se industrijski dizajn predaje u školama primenjene umetnosti ili arhitekture. Rezultat: mnogi dizajneri se usredsređuju na estetiku umesto na funkcionalnost.

"Razgovarao sam u Japanu o dizajnu koristeći primer Rikoh kamere", kaže Don Norman. "Imala je crne dugmiće na crnoj podlozi. Kada smo pitali kompaniju zašto je to tako, odgovorili su da bi druga šema boja pokvarila izgled."

Student dizajna pokazao je Normanu prototip torbe za odlaganje prtljaga koji nosite sa sobom u avion: "Taj momak je bio student primenjene umetnosti i torba je bila prekrasna", ali kada je Norman pokušao da je upotrebi u uskom prolazu dok su se drugi putnici nestrpljivo gomilali iza njega, otkrio je da ju je teško otvoriti. "Student je bio šokiran okolnošću da bi neko stvarno pokušao da *upotrebi* torbu!"

Novi slojevi kompleksnosti, odnosno "da li će napredak rešiti problem" Hamletovska su dilema u kojoj pesimisti vide budućnost okićenu sa još još više tipki i dugmića.

Da li rešenje zavisi od dizajnera? Da, samo oni mogu da nas spasu od tehnološkog košmara. Da li su spremni?

Don Norman misli da su oni za to spremni. "Zadivljen sam brojnim detaljima kojih je svestan dobar dizajner", kaže on, vadeći jeftinu hemijsku olovku iz džepa. "U ovom peru sam izbrojao sedam različitih materijala i pogledajte kako su linije ovde ravne, a ovde povijene i udubljene da legnu u vašu ruku. A ovde je rupica za podešavanje promena u atmosferskom pritisku - čak se i u komercijalnim putničkim avionima normalni pritisak održava do visine od nekih 3000 metara; bez te rupice, mastilo bi iscurilo."

ZAKLJUČAK: JEDNOSTAVNOST

Sledeći element za uspeh na tržištu je jednostavnost - imali smo svoja zadovoljstva sa zamršenim čudesima, a sada je vreme da se ovu moć primeni na realan svet korisnika. I to po mogućstvu što pre, dok nam nervni sistem ne dođe u stanje najvećeg stresa. Ljudi postaju frustrirani jer jednostavno ne mogu sagledati kako sve te stvari rade.

Odgovarajući na nezadovoljstvo mušterija, mnoge kompanije rade na povećanju razumljivosti uputstava za korištenje proizvoda. Što je nedovoljno, ali i pohvalno pod uslovom da prateća dokumentacija ne preraste u biblioteku što se vozi na kolicima.

Pokojni Herman Kan, savetnik mnogih predsednika i dugogodišnji direktor Hadson instituta tvrdio je da je na njega život u lošim uslovima stimulatивно delovao tako što ga je naterao "da bude praktičan", a bogati Verner Erhard, miks supertrgovca i filozofa, osnivač neke varijante zen-pokreta, svedoči da je uspeo da ono što je od

detinjstva vukao kroz život kao izvor problema preokrene u "izvor moći". Ali, to su opsesivni pojedinci. Šta sa ostalima? Programi samopomoći, za koje se zalaže Edvard de Bono pokazali su da se to "prokleto osećanje" da se ništa ne može uraditi, a koje ophrva svakog pojedinca s neizvesnim rokom trajanja - može izmeniti.

Sposobnost da se nešto ostvari može da bude koncept, koji kroz specifičnu školu mišljenja vodi ka cilju da svaki kreativac stekne sliku o sebi kao osobi koja je kadra da uvek nešto smisli (pozitivno, afirmativno, kreativno) i to sprovede u delo. Put od "ti to možeš" do "mogu ja to" kreativni je proces koji oblikuje slobodnu, preduzetničku ličnost, koja nudi reativna rešenja "po zadatku" i "prema potrebi". U tom procesu rešenja ne moraju da budu komplikovana i zamućena mnoštvom ideja, već filtrirana, svedena i jednostavna, jer trend je –jednostavnost i ko dosegne tako zadat cilj – novo i jednostavno – osuđen je da uspeh, kao i da njegovo kreativno rešenje lako korespondira sa publikom i klijentima.

LITERATURA

- Allyn and Bacon; Multinacionalni finansijski menadžment ,Boston London Sydney Toronto, 1989.
- Donn B. Parker, Rules of ethics in information processing, Volume 11 Issue 3, March 1968.
- Donn B. Parker , Ethical Conflicts in Information and Computer Science, Technology and Business
- Donn B. Parker, Self-assessment procedure IX: a self-assessment procedure dealing with ethics in computing, Communications of the ACM
- Deborah G. Johnson , Computer Ethics, Prentice Hall, 2001.
- Donald A. Norman, The Psychology of Everyday Things, Basic Books, 1988.
- Timotthy W. Luke Ideology, Domination, and Resistance in Informational Society University of Illinois Press, Urbana and Chicago, 1998.

SOME THOUGHTS ON DESIGN AND MARKETING

Nebojša Jehlička

Abstract: *Considering the history of invention and design, and the applicability of creative ideas and semiotics of marketing communication, can help to exclude a failure in the future solutions, especially in a situation where all the cars they drive, and all soaps wash, because novotehnološki progress introduces new layers of complexity even when the goal is to make things simpler. In that race is of crucial importance and the time factor, and how, in a humorous way, said Professor Alan C. Shapiro, who says that the new product development process of three steps: first The American firm publishes invention. 2nd Russians say they are finding it even more twenty years. 3. The Japanese are starting to export. The fact that this comparison sounds like a joke, should not obscure the fact that "being first" has to be one of the primary goals in this race in which no valid sports adage "it is important to participate", intended losers. And make no mistake, only a few manage to break this vicious circle. The late Herman Kahn, an adviser to many of the President and long-time director of the Hudson Institute claimed to have him living in poor conditions stimulative effect, "caused me to be practical." And incredibly rich Werner Erhard, mix supertrgovca and*

philosopher, founder of some variants of Zen movement, testified that he managed to poverty and misery that has since childhood dragged through life as the source of the problem in reverse "source of power". But, they are obsessive individuals. are you among them? If you doubt yourself, you think about it that the ability to achieve something may be a concept that the specific school of thought leads to the goal that every creative person acquires an image of himself as a person who is able to come up with something (positive, affirmative, creative) and to carry out the work. the path of "you can do it" to "I can do it" is a creative process that forms a free, entrepreneurial personality and although often strewn with thorns, at the end gives great fruit.

Key words: design, marketing, product, semiotics, cognitive ability.

JEL classification: M310, M370.



INFORMATIČKA PISMENOST U LOKALNOJ SAMOUPRAVI (CASE STUDY -PIROTSKI OKRUG)

Dragan Kolev

Profesor strukovnih studija, Visoka strukovna škola tržišnih komunikacija, Beograd; kolevcas@yahoo.com

Amra Bravo

Magistar ekonomskih nauka, izvršni director „Fondacije Brav”; ambra.bravo@yahoo.com

Sanel Jakupović

Vanredni profesor, Dekan Fakulteta poslovne ekonomije Panevropski univerzitet Apeiron, sanel.e.jakupovic@aperon-edu.eu

Sažetak: *Pojam pismenosti ima svoju istorijsku, kulturološku, političku, socijalnu, ideološku i komunikacijsku konotaciju. Savremeni svet je svet informatike („informatičko doba“): ni jedan segment društvenog života ne može se više zamisliti bez upotrebe informatičke tehnologije. Pogotovo je to karakteristično za sferu privređivanja i ekonomije. To je radikalno uticalo na promenu diskursa komunikacije i promenu društvene prakse. Novi mediji, novi načini kreiranja poslovanja, nametnuli su nove oblike opismenjavanja i nove interpretacije pismenosti.*

Mi se u ovom radu bavimo problemom informatičke pismenosti u lokalnoj samoupravi. Naime, lokalna samouprava kao najneposredniji servis građana ne može da realizuje svoju misiju uspešno bez savremene informatičke tehnologije koja implicira informatičku pismenost kao veštinu i umeće da se njome služe pružaoci usluga građanima. Dakle, imperativnost informatičke pismenosti lokalne samouprave je više nego evidentna. Bez nje lokalna samouprava nije u mogućnosti da ostvari neophodni nivo komunikacije sa građanima i kako bi rešavala njihove zajedničke interese. Stoga smo smatrali da bi bilo istraživački značajno utvrditi u kojoj meri je informatička pismenost prisutna na lokalnom nivou na jednoj studiji slučaja. Za ovu priliku izabrali smo četiri opštine Pirotskog okruga.

Ključne reči: *informatika, informaciono društvo, informatička pismenost, lokalna samouprava, studija slučaja*

JEL: R53, Z 18

UDC: 004:352

UVOD

Informatička pismenost nije samo posedovanje veština i znanja u korišćenju informatičke tehnologije, već je to, pre svega, poželjan način komuniciranja.

Kao posledica otklanjanja niza barijera u međunarodnoj trgovini, među kojima se posebno ističu „Severnoamerički sporazum o slobodnoj trgovini“¹ i „Mastrihtski ugovor“ („Ugovor o Evropskoj uniji“)² pojavio se i proces globalizacije svetske ekonomije. Tome je doprineo i znatno brži prenos informacija putem savremene komunikacijske tehnologije. Za posledicu je imalo i promene koje su se ticale tržišta rada, kapitala, proizvoda. Pojava novih poslova zahtevala je radnike koji su i informatički pismeni, odnosno nova radna mesta su zahtevala obučenu i informatički pismenu radnu snagu.

Početak XXI veka javlja se tzv. „nova pismenost“ pod kojom se podrazumeva informatičko opismenjavanje, a koja je rezultat naglog širenja informatičke tehnologije i a sa njom i novih formi komunikacija. Pojavu masovne individualne komunikacije („Mass self communication“ - MSC) su u najvećoj meri omogućili Internet i mobilna telefonija. Vizija XXI veka se u značajnoj meri zasniva na informacijama kao značajnom resursu.

Pismenost postaje sve značajnija zbog umnožavanje komunikacijskih kanala, omasovljenje komunikacija, sve veće tehnologizacije sveta, smanjivanja vremena i prostora u komunikaciji, povezivanja različitih kultura i sl. Obezbeđivanje pismenosti je postalo složeno jer se njen sadržaj permanentno dopunjava uporedo sa komunikacijskim inovacijama.

Naime, uz elementarnu (primarnu) pismenost (usvajanje veštine pisanja i čitanja) sve se više pojavljuju i pojmovi „informatička pismenost“ (engleski computer literacy, ruski компьютерная грамотность, francuski alphabétisme informatique, italijanski analfabetismo informatico) i „informatička pismenost“ (engleski informatio literacy) kao šira kategorija. Ove nove vrste pismenosti su vrlo brzo postale osnov razvoja savremenog društva koje je iniciralo i novi koncept učenja – celoživotno (doživotno) učenje. Njegova ostvarivost u značajnoj meri zavisi od osposobljenosti pojedinca da se snađe u digitalnom okruženju, od njegovih veština

¹ „Severnoamerički sporazum o slobodnoj trgovini“ (*North American Free Trade Agreement*“ - *NAFTA*) je sporazum koji su potpisale SAD, Kanada i Meksiko 1. 1. 1994. god. Prethodio mu je „Sporazum o slobodnoj trgovini između SAD i Kanade“, kasnije je dopunjen sa dva nova sporazuma: „Severnoamerički sporazum o saradnji u oblasti radne snage“.

² Potpisan je u Holandiji (Mastrihtu) 7. 2. 1992. god. i stupio je na snagu 1. 11. 1993. god. On je označio postojanje novog političkog entiteta . Evropske unije (EU).

da pronade, odabere, vrednuje i koristi informacije, jednom rečju, zavisi od njegove informatičke i informacione pismenosti. Dakle, koncept informacione i informatičke pismenosti je stasavao uporedno s napretkom informatičke i komunikacione tehnologije u ranim sedamdestim godinama XX veka. On je ugrađen u međunarodna dokumenata iz područja obrazovanja kao jedan od oblika opismenjivanja građana za XX vek, ali i u sadržaje savremenih prosvetnih politika pojedinih država. U navedenom kontekstu informatička pismenost postaje strateški važna aktivnost koja prouzrokuje promene u odnosu na staro pitanje: ko i šta treba da uči. To se isto pitanja postavlja i kada se radi o edukaciji pružaoca usluga građanima u lokalnim samoupravama.

Poboljšanje poslovanja koje je postalo globalni imperativ i nastupanje kompjuterske ere doneli su promene u sve segmente društva, a samim tim i u sistem lokalne samouprave. Informaciona tehnologija (IT) je uveliko našla svoje mesto i u pružanju usluga građanima na nivou opština. Od posebnog značaja za iskorišćavanje potencijala koje pruža ova tehnologija je posedovanje adekvatne informatičke kompetencije zaposlenih u organima lokalne samouprave. Poznavanja rada na računaru je prvi preduslov bez koga bi informaciona tehnologija bila samo neisplativa investicija. Stoga se može reći, da kada se radi o nameri da se unapredi rad lokalne samouprave u cilju kvalitetnijeg pružanja usluga građanima (pored adekvatnog menadžmenta, postojanja savremene informacione tehnologije), neophodan je adekvatan nivo informatičke pismenosti zaposlenih u lokalnoj samoupravi.

Informatička pismenost omogućava lakše zapošljavanje, ali je njen značaj i u tome što bez nje nema mogućnosti korišćenja elektronskih usluga i na nivou lokalne samouprave.

Informatička pismenost je jedna od ključnih kompetencija permanentnog obrazovanje zaposlenih u lokalnoj samoupravi.³ Ona može da lokalnoj samoupravi donese i značajne finansijske efekte. Informatička pismenost je pitanje od državnog značaja. Ona je i pokazatelj stepena razvijenosti informatičkog društva. Zbog toga mnoge države razmišljaju o masovnom informatičkom opismenjivanju građana, a značajan broj je u fazi realizacije ove ideje.

1. TEORIJSKI OKVIR ISTRAŽIVANJA

Određenje osnovnih pojmova

Kao osnovni pojmovi u našem radu javljaju se nekoliko kategorija kao što su „informatička pismenost“ i „lokalna samouprava“. Zato im ovde posvećujemo

³ U savremenim društvenim uslovima informatičko obrazovanje treba posmatrati kao posedovanje veština koje omogućavaju efikasnije sticanje znanja iz brojnih oblasti pa i fundamentalnih nauka.

minimalnu pažnju. Pored ovi pojmova u edukaciji građana za savremeno informatičko doba spominju se i pojmovi kao što su „digitalna pismenost“ i „multimedijalna pismenost“ koji ovom prilikom nisu predmet naše istraživačke pažnje.

Pojam „informatička pismenost“

Iako se pojam „informatička pismenost“ („računarska pismenost“, „kompjuterska pismenost“) često izjednačava sa pojmom „informaciona pismenost“, ipak se radi o dva različita pojma.⁴ Informaciona pismenost se prvenstveno odnosi na sposobnost pojedinca da prikuplja, prenosi, obrađuje, selektuje, evaluira i koristi određene informacije (podatke). Informatička pismenost u prvi plan stavlja opštu sposobnost pojedinca da koristi savremenu informacionu tehnologiju (sposobnost rada sa kompjuterom). Dakle, može se reći da nema informacione pismenosti bez informatičke pismenosti, odnosno da informatička pismenost prethodi informacijskoj pismenosti.⁵ Isto tako, da bi se informatički pismena osoba uspela snaći u velikoj količini informacija koje su joj dostupne u elektronskom obliku, potrebno je da bude i informacijski pismena. Preciznije rečeno, informatička pismenost (veštine korišćenja informacijske tehnologije) ne mora nužno da pretpostavlja i informacijsku pismenost. Neko može da bude tehnološki kompetentan za rada na kompjuterima i drugim savremenim medijima komunikacije ali da mu ne dostaje znanje u oceni valjanosti informatičkih izvora (u bilo kom obliku) i relevantnosti podataka do kojih je došao.

Naravno, informatička znanja i veštine su dinamička kategorija: potrebno ih je permanentno inovirati, dopunjavati, usavršavati da bi se pratio brzi razvoj informacione tehnologije (IC). Uporedo sa tim i sam izraz „informatička pismenost“ je vremenom menjao semantički sadržaj a sa time i svoje značenje. Pojavili su se brojni novi mediji masovnog komuniciranja koji zahtevaju nove veštine rada sa njima: tableti PC računari, mobilni *iPod* telefoni, mobilni telefoni sa *Android* operativnim sistemom i sl.. Svi oni asistiraju u svakodnevnoj komunikaciji, ali su i sredstvo pružanja usluga u lokalnim samoupravama. Ove savremene uređaje može da koristi samo informatički pismena osoba.

Postoje brojne definicije informatičke pismenosti. Tako, na primer, Ljiljana Kosar smatra da danas „pod pojmom informatičke pismenosti, pored sposobnosti korišćenja računara i Interneta, podrazumeva i posedovanje raznorodnog znanja

⁴ Sve do početka devedesetih godina je u upotrebi bio pojam „kompjuterska pismenost“ koji je podrazumevao osnovna informatička znanja.

⁵ Kolika pažnja se u svetu poklanja informatičkoj pismenosti govori i činjenica da se u velikom broju zemalja ona koristi kao obrazovna tehnologija, odnosno da je savremena nastave nezamisliva bez njihove primene. Pojedine države su u fazi potpune digitalizacije svih školskih udžbenika.

koje će čoveku omogućiti da u ogromnom broju informacija pronade i koristi one koje su mu upravo potrebne“. [Kosar Lj., 2008: 33]. Đorđe Nadrljanski informatičku pismenost definiše kao „sposobnost korišćenja kompjutera i kompjuterskih programa“. [Nadrljanski Đ., 2006: 266]. Prema shvatanju Ljiljane Kosar informatička pismenost podrazumeva sledeće elemente:

- „svest o potrebi za informacijama
- dobro poznavanje tehnologije pristupa i pronalaženja informacija (pre svega računara i Interneta)
- postojanje jasno određenog sistema vrednosti
- razlikovanje sličnih informacija sa stanovišta njihove upotrebe
- svest o potrebi dodatnih informacija (ili su dovoljne prethodne informacije)
- znanje kako sačuvati i ponovo iskoristiti informacije ako zatrebaju i
- stalno, permanentno, ozbiljno i svestrano obučavanje i učenje“. [Kosar Lj., 2008: 34].

Koji nivo informatičke pismenosti treba da poseduju pojedinci u obavljanju određenih delatnosti? Koji su kriterijumi na osnovu kojih se može vršiti ocenjivanje informatičke pismenosti? Na ova pitanja su dati odgovori uspostavljanjem svetske standardizacije informatičke pismenosti. Naime, u svetu postoje nekoliko standarda u oblasti obrazovanja kompjuterskih nauka. Najprihvaćeniji su sledeći standardi:

- a. CC2001-Computing Curricula (*IEEE Computer Society, Association for Computing Machinery, 2001*) – koji su razvili IT udruženja u SAD. Na njihovom koncipiranju je rađeno više od jedne decenije.
- b. Evropsko udruženje IT stručnjaka „*The Council of European Professional Informatics Societies*“ (CEPIS) [<http://www.cepis.org/>] koje je kreiralo standarde informatičke pismenosti u oblasti računarskih nauka „*EUCIP Syllabus*“ [<http://www.cepis.org/media/EUCIPCore-Syllabus-V3.01.pdf>]
- c. Evropska računarska diploma „*European Computer Driving Licence*“ (ECDL) je standard kojim se dokazuje da je njen nosilac informatički pismen, odnosno da je osposobljen da može uspešno da koristi kompjutersku tehniku. Veštine koje se testovima iz ovog programa ispituju su prihvaćene u gotovo celom svetu (priznat u 148 zemalja) kao standard za određivanje informatičke pismenosti. [<http://www.ecdl.org/>].

U Srbiji je 2010. god. donesena „Strategija razvoja informacionog društva“ gde je članom 7. definisano da se za standard informatičke pismenosti na prostoru Srbije uzimaju standardi ECDL za učenike osnovnih i srednjih škola ali i za informatičku edukaciju odraslih. [Službeni glasnik Republike Srbije, br. 51/10]

Pojam „lokalna samouprava“

Pojam „lokalna samouprava“ (engleski *local self-government*, ruski *местное самоуправление*) je preovlađujući naziv za lokalne zajednice u evropskoj ali i u

vanevropskoj praksi. U pojedinim zemljama se koriste i drugi termini kao što su: „lokalna javna uprava”, „lokalna uprava” (*local administration*), „lokalna demokratija”, „lokalna vlada“ (*local government*), „lokalno društvo”, „lokalna zajednica”, „lokalna vlast”, „lokalna autonomija”, teritorijalna samouprava”, „lokalni sistem upravljanja” i sl.⁶ U našem zakonodavstvu se odomaćio pojam „lokalna samouprava” u sledećem značenju: lokalna samouprava je naročiti oblik odlučivanja i upravljanja lokalnim zajednicama neposredno od strane stanovnika tih zajednica ili preko biranih predstavnika i drugih organa tih zajednica. Prisutan je i termin „jedinica lokalne samouprave“ kojim se označava lokalna zajednica⁷ (opština, grad) koja je obrazovana u skladu sa zakonom na užem području državne teritorije. Mi smo za ovaj rad koristili definiciju lokalne samouprave koju daje „Zakon o lokalnoj samoupravi“ a koja glasi: „lokalna samouprava je pravo građana da upravljaju javnim poslovima od neposrednog, zajedničkog i opšteg interesa za lokalno stanovništvo, neposredno i preko slobodno izabраниh predstavnika u jedinicama lokalne samouprave, kao i pravo i sposobnost organa lokalne samouprave da, u granicama zakona, uređuju poslove i upravljaju javnim poslovima koji su u njihovoj nadležnosti i od interesa za lokalno stanovništvo“. [Zakon o lokalnoj samoupravi, „Službeni glasnik Republike Srbije”, br. 129/2007 i 83/2014, član 2]

2. Metodološki osnova rada:

U metodološkoj osnovi smo odredili predmet i problem istraživanja, osnovni cilj istraživanja, zadatke koji iz tog cilja proizilaze, hipotetički okvir (generalna hipoteza i sistem podhipoteza), metode i vreme istraživanja i uzorak istraživanja).

Predmet i problem istraživanja

Izborom teme rada odredili smo i predmet istraživanja. *To je postojanje neophodne informacione tehnike i informatičke pismenost zaposlenih u organima lokalne samouprave kao neophodnih uslov za savremeni način pružanje usluga građanima na lokalnom nivou. Istraživanje je izvedeno kao studija slučaja na primeru Pirotskog okruga (četiri lokalne samouprave: Piro, Babušnica, Bela Palanka i Dimitrovgrad).*

⁶ Ovim terminima se i dalje pridodaju specifična značenja. Tako, na primer, termin „lokalna uprava” ima značenje najnižeg nivoa samoupravnosti (autonomnosti od državnih vlasti), pojam „lokalna vlast” ima značenje najnižeg stepena vlasti, a termin „lokalna autonomija” ima značenje najjačeg stepena samoupravnosti.

⁷ Pojam „lokalna zajednica“ označava oblik neposredne međusobne povezanosti stanovništva na osnovu prostorne bliskosti.

U skladu sa predmetom istraživanja odredili smo i problem istraživanja. On u upitnom obliku glasi: *da li lokalne samouprave Pirotskog okruga poseduju neophodnu informatičku tehnologiju i koliki je broja zaposlenih u organima lokalne samouprave osposobljen da koristi savremenu informacionu tehnologiju (informatički opismenjen) u pružanju usluge građanima na ovaj savremen način?* Do odgovor na ovo pitanje će mo nastojati da dođemo kroz definisanje cilja i zadataka istraživanja

Cilj rada

Polazeći od naznačenog predmeta i problema istraživanja osnovni istraživački cilj smo definisali na sledeći način: *utvrditi postojanje informatičke tehnologije i kvantitativan nivo informatičke pismenosti zaposlenih u lokalnoj samoupravi kao savremenog načina pružanja usluga na lokalnom nivou na primeru Pirotskog okruga.*

Zadaci istraživanja:

Iz ovako definisanog cilja istraživanja odredili smo i sledeće zadatke istraživanja:

- Z1. Utvrditi postojanje adekvatne informatičke infrastrukture u organima lokalne samouprave Pirotskog okruga;
- Z2. Utvrditi postojanje mogućnosti korišćenja Interneta i vrste konekcije u organima lokalne samouprave Pirotskog okruga;
- Z3. Utvrditi postojanje *web-* prezentacije lokalnih samouprava Pirotskog okruga;
- Z4. Utvrditi postojanje uslova za elektronsko upravljanje (e- uprava) u organima lokalne samouprave Pirotskog okruga
- Z5. Utvrditi postojanja stručnog lica da održavanje informacione tehnologije u organima lokalne samouprave Pirotskog okruga,
- Z6. Utvrditi koliko je radnika u organima lokalne samouprave Pirotskog okruga obučeno za rad na kompjuterima.
- Z7. Utvrditi kolko je radnika u organima lokalne samouprave Pirotskog okruga savladalo veštinu rada sa softverskim programima;
- Z8. Utvrditi osposobljenost radnika u organima lokalne samouprave Pirotskog okruga za kreiranju baza podataka;
- Z9. Utvrdi broj obučenih radnika u organima lokalne samouprave Pirotskog okruga u korišćenju Interneta i
- Z10. Utvrditi da li radnici u organima lokalnih samouprava Pirotskog okruga poseduju *European Computer Driving Licence*“ (ECDL) licencu.

Generalna hipoteza

U skladu sa osnovnim ciljem istraživanja definisali smo i generalnu hipotezu na sledeći način: *U lokalnim samoupravama Pirotskog okruga postoji informatička tehnologija kao sredstvo pružanja usluga građanima, ali informatičko*

opismenjavanje zaposlenih u organima lokalne samouprave nije na kvantitativno zadovoljavajućem nivou.

Podhipoteze

Iz prethodno definisanih ciljeva istraživanja proizilaze i sledeće podhipoteze:

- H1: U svim organima lokalne samouprave Pirotskog okruga postoji adekvatna informatička infrastruktura
- H2: U svim organima lokalne samouprave Pirotskog okruga postoji adekvatne mogućnosti korišćenja Interneta i raznih vrsta konekcija.
- H3: U svim organima lokalne samouprave Pirotskog okruga postoje *veb*-prezentacije lokalnih samouprava.
- H4: U svim organima lokalne samouprave Pirotskog okruga postoji uslovi za elektronsko upravljanje (e- uprave).
- H5: U svim organima lokalne samouprave Pirotskog okruga postoje stručna lica za održavanje informacione tehnologije.
- H6: U organima lokalne samouprave Pirotskog okruga svi radnici su obučeni za rad na kompjuterima.
- H7: U organima lokalne samouprave Pirotskog okruga većina radnika je osposobljena za rad sa softverskim programima.
- H8: U organima lokalne samouprave Pirotskog okruga većina radnika je osposobljeni za kreiranju baza podataka.
- H9: U organima lokalne samouprave Pirotskog okruga svi radnici poseduju veštinu korišćenja Interneta.

H10. Većina radnika u organima lokalne samouprave Pirotskog okruga poseduje European Computer Driving Licence“ (ECDL) licencu.

Metoda istraživanja

Istraživanje je imalo empirijski i deskriptivni karakter. Korišćena je neeksperimentalna metoda pojedinačnog anketiranja. Instrument istraživanja je bio upitnik sa deset zatvorenih pitanja o osnovnim elementima informatičke pismenosti (sa nekoliko ponuđenih odgovore) i nekoliko pitanja koja su se odnosila na socio-demografske karakteristike ispitanika. Istraživanje je bilo anonimnog karaktera i sa insistiranjem da se na pitanja daju iskreni odgovori.

Vremenski period istraživanja i uzorak istraživanja

Istraživanje je sprovedeno u periodu od početka oktobra do sredine novembra 2015. god., a logička provera odgovora, unos i obrada rezultata istraživanja uz pomoć programskog paketa SPSS („*Statistical Package for Social Sciences*“) je urađena krajem novembra 2015. god.⁸

⁸ Ovaj programski paket od verzije 17.0 ima naziv „*Predictive Analytics SoftWare*“ -PASW.

Površina Pirotskog okruga je 2.761 km². Prema poslednjem popisu iz 2011. god. broj stanovnika koji ga naseljavaju je 92.277, a gustina naseljenosti je iznosila 33,4 stanovnika na km².⁹ (Tabela br. 1)

Tabela 1. Opštine Pirotskog okruga sa brojem stanovnika i uzorkom istraživanja*

Opštine	Broj stanovnika	Uzorak
Opština Pirot	57.928	180
Opština Bela Palanka	12.126	45
Opština Babušnica	12.259	45
Opština Dimitrovgrad	10.118	40
Ukupno Pirotski okrug i uzorak	92.277	310

*prema poslednjem popisu stanovništva iz 2011. god. [www.popis2011.stat.rs]

Pirotski upravni okrug se nalazi u jugoistočnom delu Republike Srbije.¹⁰ (Slika br. 1).

Slika 1. Položaj Pirotskog upravnog okruga u R. Srbiji¹¹



Obuhvata sledeće opštine: Pirot, Bela Palanka; Babušnica i Dimitrovgrad. (Slika br. 2). Sedište Pirotskog okruga je u gradu Pirotu.

⁹ Istorijske oblasti Pirotskog okruga su: Šopluk, Lužnica, Visok, Vidlič. Broj naselja je 214 (od toga 4 gradska i 210 seoskih).

¹⁰ Pirotski okrug Pirot osnovan 1992. godine na osnovu Uredbe o načinu vršenja poslova ministarstava i posebnih organizacija van njihovog sedišta [„Službeni glasnik Republike Srbije“ broj 3/92] a njegoa transformacija u Pirotski upravni okrug je izvršena na osnovu Uredbe o upravnim okruzima [„Službeni glasnik RS broj, 15/06].

¹¹ Izvor: https://sr.wikipedia.org/wiki/Pirotski_upravni_okrug (12. 9. 2015)

Slika 2. Opštine Pirotskog upravnog okruga¹²



Istraživanje (anketiranje) je sprovedeno na proporcionalnom uzorku od 310 zaposlenika u organima lokalne samouprave Pirotskog okruga (Pirot 180, Bela Palanka 45, Babušnica 45 i Dimitrovgrad 40) shodno broju stanovnika u pojedinim opštinama. Distribucija ispitanika prema polu pokazuje da je u uzorku bilo zastupljeno više žena njih 54,7% u odnosu na 45,3% muškaraca. U uzorku su najviše zastupljeni ispitanici starosne dobi od 25-35 godina sa 39,5%. Ispitanika od 36-50 godina je bila trećina (32,8%), dok je od 51-65 godina bilo svega 15,6% ispitanika. Evidentno je da je preko dve trećine anketiranih u starosnoj dobi od 20 do 50 godina.

3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

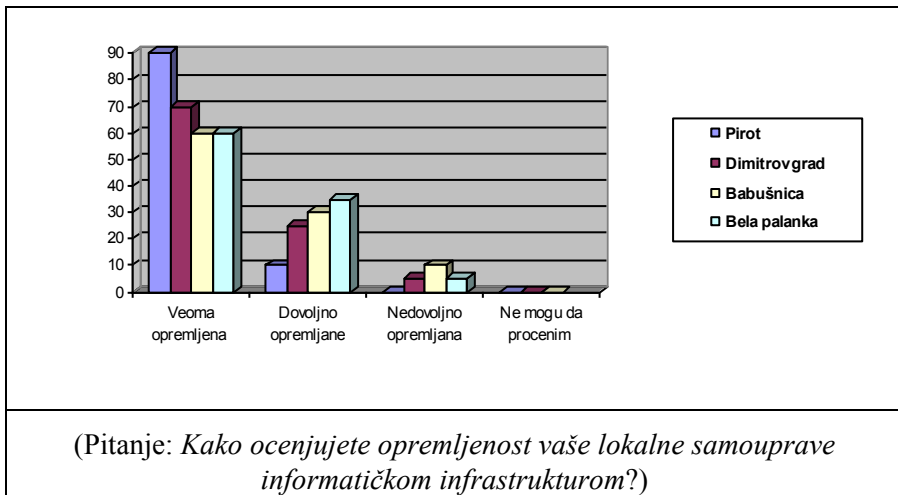
Rezultate istraživa smo predstavili onim redosledom kojim su bila postavljena i pitanja. Oni su u formi grafikona koji iskazuju procenete (relativne iznose) odgovora na pojedine upite iz upitnika.

Zadatak br. 1. Prvo pitanje koje smo postavljali ispitanicima (zaposlenicima u organima lokalnih samouprava Pirotskog okruga) se ticalo njihove ocene opremljenosti lokalnih samouprava informatičkom infrastrukturom. Najveću broj ispitanika (85%) u organima lokalne samouprave opštine Pirot je smatrao da je njihova opština „veoma opremljena“ informatičkom infrastrukturom, a tek je 10 % ispitanika mišljenja da je „dovoljno opremljena“. Kada se radi o ostale tri opštine situacija je nešto drugačija: 65% ispitanika organa lokalne samouprave u Dimitrovgradu smatra da su opštinski organi „veoma opremljeni“, a četvrtina (25%) da su „dovoljno opremljeni“ (samo 5% ispitanika smatra da je „nedovoljno opremljena“); 60% ispitanika u organu lokalne samouprave Babušnice smatra da je njihova opština „veoma opremljena“, a trećina (30%) da je „dovoljno opremljena“ (10% ispitanika smatra da je „opremljenost nedovoljna“); 60% ispitanika organa lokalne samouprave opštine Bele Palanke smata da su „veoma opremljeni“

¹² Izvor: https://sr.wikipedia.org/wiki/Pirotski_upravni_okrug (12. 9. 2015)

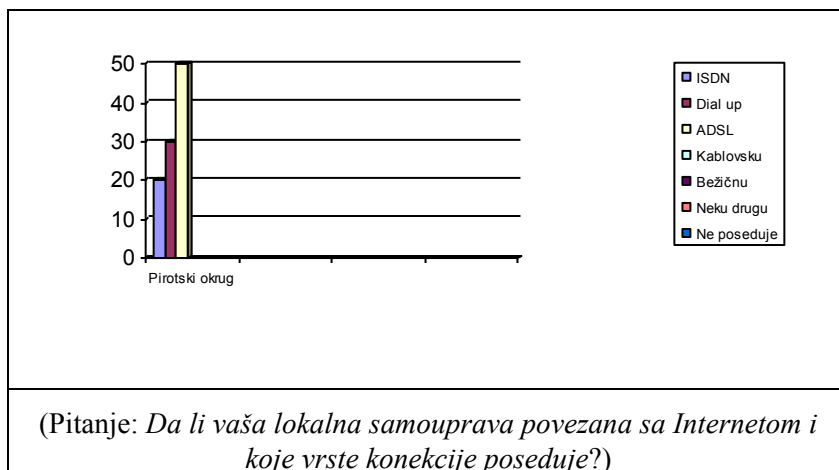
informatičkom strukturom, a trećina (30%) da su „dovoljno opremljeni“ (tek 5% ispitanika ima primedbu na informatičku opremljenost) (Grafikon br. 1). Na osnovu ovakvih podataka možemo reći da je prva podhipoteza (H1) potvrđena, odnosno da prema oceni ispitanika u svim organima lokalne samouprave Pirotskog okruga postoji adekvatna informatička infrastruktura.

Grafikon 1. Informatička infrastrukture u organima lokalnih samouprava Pirotskog okruga



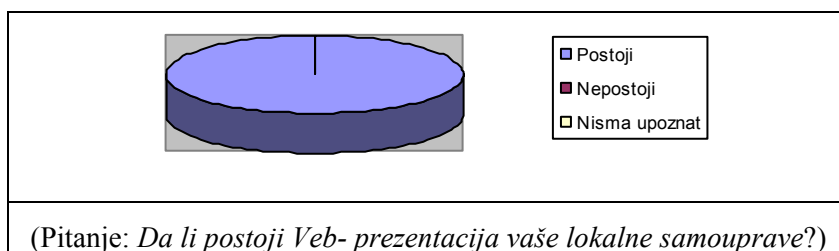
Zadatak br. 2. Drugo pitanje na kojem smo insistirali kod zaposlenih u organima lokalne samouprave Pirotskog okruga se odnosilo na postojanje određenih vrsta konekcija i Interneta. Rezultati ispitivanja pokazuju da se u lokalnim samoupravama najviše (50%) koristi ADSL konekcija, trećina ispitanika (30%) tvrdi da se koristi *Dial up*, a petina (20%) smatra da je u pitanju ISDN konekcija. (Grafikon br. 2). Svi organi lokalnih samouprava Pirotskog okruga poseduju Internet vezu. Time je potvrđena i druga podhipoteza kojom se tvrdilo da u svim organima lokalne samouprave Pirotskog okruga postoji adekvatne mogućnosti korišćenja Interneta i raznih vrsta konekcija.

Grafikon 2. Internet i vrste konekcije u organima lokalnih samouprava Pirotskog okruga



Zadatak br. 3. U ovom istraživanju nas je zanimalo i postojanje veb-prezentacije lokanih samouprava. Svi ispitanici su potvrdili (100%) da njihove opštine poseduju veb- prezentacije kao jedan od značajan kanala komunikacije sa građanima opštine a i šire. (Grafikon br. 3). Ovakvim rezultatima istraživanja je potvrđena i treće podhipoteza, odnosno pretpostavka da u svim organima lokalne samouprave Pirotskog okruga postoje veb- prezentacije.

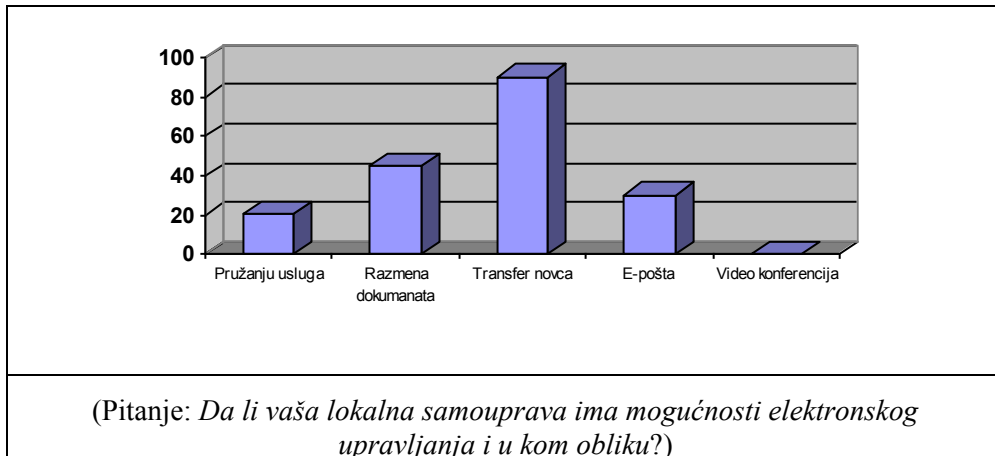
Grafikon 3. Veb- prezentacije lokalnih samouprava Pirotskog okruga



Zadatak br. 4. Kao jedan od savremenih oblika političkog menadžmenta u lokalnim samoupravama u poslednje vreme se uvodi e-uprava. Stoga nam je bilo značajno utvrditi u kojoj meri je ova vrsta upravljanja zaživela u organima lokalnih samouprava Pirotskog okruga. Rezultati istraživanja do kojih smo došli govore da se e- upravljanje najviše koristi u transferu novca (80%), razmene dokumenata (45%), e- pošta (25%), pružanje usluga građanima (20%), dok se nikako ne koristi za video konferencije. (Grafikon br. 4). Ovim je potvrđena podhipoteza da u svim

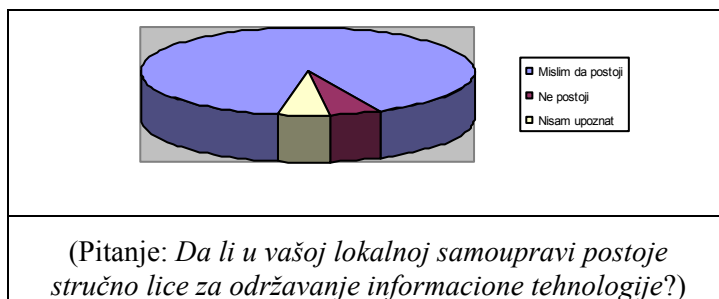
organima lokalnih samouprava Pirotskog okruga postoji tehnički uslova za elektronsko upravljanje (e- uprava), ali da se ona još uvek slabo koriste.

Grafikon 4. Elektronsko upravljanje (e- uprava) u organima lokalnih samouprava Pirotskog okruga



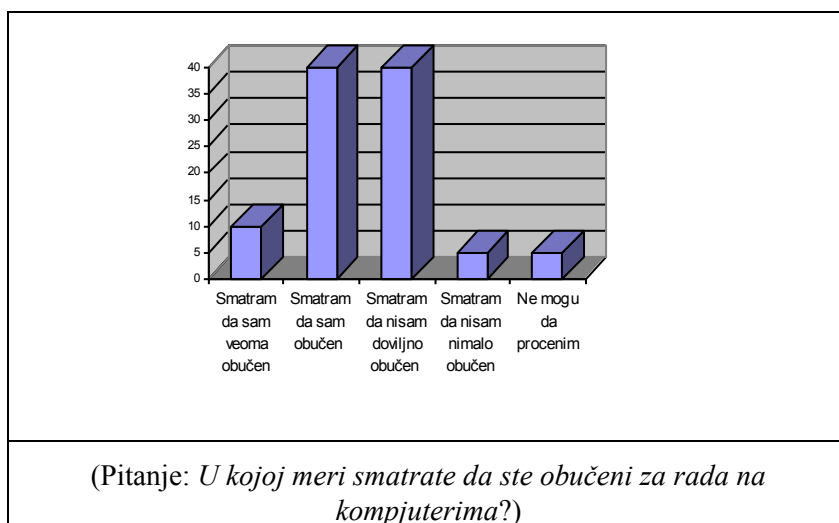
Zadatak br. 5. Problemi prouzrokovani kompjuterskim virusom, ili nekim drugim uzrokom u radu sa informatičkom tehnologijom mogu značajno da utiču na kvalitet rada organa lokalnih samouprava i na kvalitet pružanja usluga građanima. Kako službenici nisu obučeni da rešavaju ove softverske probleme, upućeni su da traže pomoć. Stoga smo nastojali istraživanjem utvrditi da li u opštinama Pirotskog okruga postoje stručna lica za održavanje informacione tehnologije. Rezultati pokazuju da je velika većina ispitanika (80%) uverena da takva lica postoje u njihovoj lokalnoj samoupravi, dok njih 10% smatra da „ne postoje“ već da se angažuju spoljni saradnici po potrebi. Isto toliko 10% ispitanika nije bilo u stanju da ponudi odgovor na ovo pitanje. (Grafikon br. 5). Ovim je potvrđena podhipoteza da u organima lokalne samouprave Pirotskog okruga postoje stručna lica za održavanje informacione tehnologije bilo stalno zaposleno bilo da se povremeno angažuju spoljni saradnici.

Grafikon 5. Postojanja stručnog lica za održavanje informacione tehnologije u organima lokalnih samouprava Pirotskog okruga



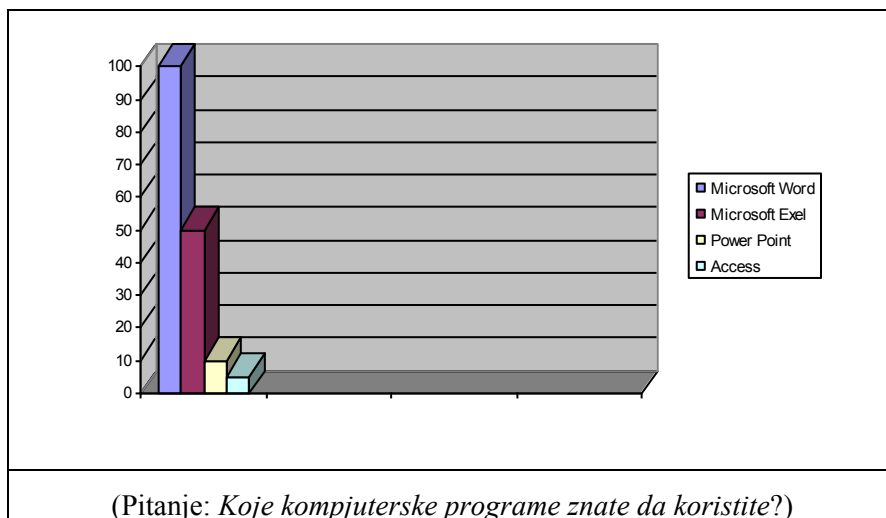
Zadatak br. 6. Posebnim pitanjem smo nastojali utvrditi kako zaposleni u organima lokalne samouprave ocenjuju svoj nivo obučenosti za rada na računarima. Prema dobijenim statističkim pokazateljima samo 10% zaposlenih smatra da su „veoma obučeni“ za rad na kompjuterima, a manje od polovine (40%) smatra da su „obučeni“. Značajan je podatak da 40% ispitanika tvrdi da njihova informatička obučenost „nije dovoljna“, a 5% posto je izričito u stavu da „nisu nimalo obučeni“. Isto toliko se izjasnilo da nije u stanju da sebe adekvatno oceni. (Grafikon br. 6) Ovim je potvrđena naša podhipoteza da svi radnici u organima lokalnih samouprava Pirotskog okruga nisu u adekvatno obučeni za rad na kompjuterima.

Grafikon 6. Obučenost radnika u organima lokalnih samouprava Pirotskog okruga za rad na kompjuterima.



Zadatak br. 7. Jedno od pitanja se odnosilo i na samoocenu zaposlenih u organima lokalne samouprave da koriste različite kompjuterske programe. Rezultati istraživanja su pokazali da na svim ključnim mestima u lokalnoj administraciji ranici uspešno koriste programa za obradu teksta (*Word*), dok se sa *Excelom* služi tek polovina (50%). Mnogo slabiji podaci su kada se radi o *Power Point*-u (svega 10%), a *Access*-om se služi još manji broj (svega 5%). (Grafikon br. 7). Dakle, osposobljenost radnika organa lokalnih samouprava Pirotskog okruga za rada sa pojedinim softverskim programima je neujednačeno. Jedni znaju da se služe *Wordom*, drugi da pošalju *mejl* i/ili da popune neku tabelu u *Excel*-u, treći ne znaju ni jedno ni drugo. Ali, ono što se pokazuje kao neposredno priznanje anketiranih, je da su većina radnika osposobljena za rad sa hardverskih programima. Time je i oba podhipoteza potvrđena.

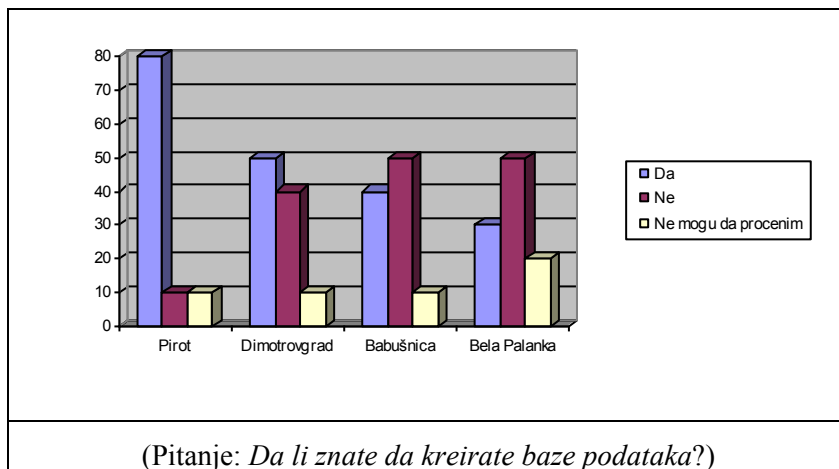
Grafikon 7. Broj radnika u organima lokalnih samouprava Pirotskog okruga koji su savladali veštinu rada sa programima



Zadatak br. 8. Slično prethodnom pitanju, nastojali smo doznati u kojoj meri su radnici u organima lokalnih samouprava osposobljeni da samostalno kreiraju baze podataka. Rezultati do kojih smo došli nam govore da su, prema sopstvenom priznanju, radnici lokalnih samouprava Pirotskog okruga različito osposobljeni u ovoj kompjuterskoj veštini. Naime, ispitanici lokalne samouprave Pirota velikoj veći (oko 80%) smatraju da su u mogućnosti da samostalno kreiraju bazu podataka, dok je tek polovina ispitanih (50%) u dimitrovgadskoj upravi tome vična. Još manje su ovu veštinu, prema sopstvenom proznanju, savladali u zaposleni u lokalnim samoupravama opština Babušnica (40%) i Bela Palanka (30%). (Grafikon br. 8).

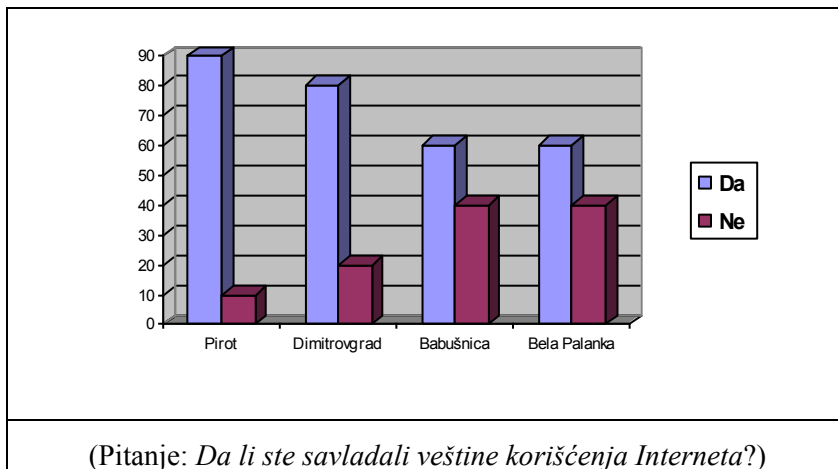
Ovakvi rezultati su na tragu delimičnog potvrđivanja naše pretpostavke da je u organima lokalnih samouprava Pirotskog okruga većina radnika osposobljena za kreiranje baza podataka.

Grafikon 8. Osposobljenost radnika u organima lokalnih samouprava Pirotskog okruga za kreiranje baza podataka



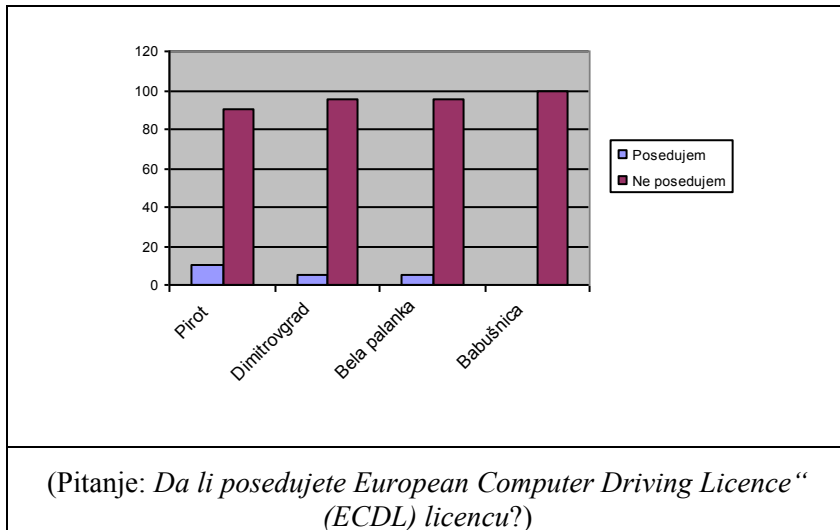
Zadatak br. 9. Jedna od značajnih veština za uspešno pružanje usluga građanima u lokalnim samoupravama je i korišćenje Interneta. Stoga je i ovo pitanje bilo predmet našeg interesovanja. Istraživanjem smo utvrdili da se broj zaposlenih radnika koji uspešno koriste Internet razlikuje od jedne do druge lokalne samouprave. Najuspešniji su u tome ranici lokalne samouprave u pirotskoj opštini (oko 90%), a zatim radnici lokalne samouprave u Dimitrovgradu (80%). Slede zatim radnici lokalnih samouprava u Babušnici (60%) i Beloj Palanci (60%). (Grafikon br. 9). Na osnovu ovako dobijenih rezultata istraživanja možemo reći da je i naša deveta podhipoteza samo delimično potvrđena, odnosno da u organima lokalnih samouprava Pirotskog okruga svi radnici ne poseduju veštine u korišćenju Interneta.

Grafikon 9. Broj obučenih radnika u organima lokalnih samouprava Pirotskog okruga u korišćenju Interneta



Zadatak br. 10. Poslednje, deseto pitanje se ticalo broj uposlenika lokalnih samouprava koji poseduju sertifikat „*European Computer Driving Licence*“ (ECDL) kao evropski priznat dokument o informatičkoj pismenosti. Ispitanici su u velikoj većini potvrdili da ovaj sertifikat ne poseduju. U pirotskoj lokalnoj samoupravi se tek 10% ispitanih radnika izjasnilo da poseduje ovakav dokaz informatičke pismenosti, a u dimitrovgadskoj i babušničkoj lokalnoj samoupravi tek 5%. U lokalnoj samoupravi Bele Palanke ni jedan ispitanika nije potvrdio posedovanje ovog sertifikata. (Grafikon br. 10.). Ovakvi rezultati koje smo dobili u istraživanju u potpunosti odbacuju našu desetu pretpostavku da većina radnika organa uprave u lokalnim samoupravama Pirotskog okruga poseduje *European Computer Driving Licence*“ (ECDL) licencu.

Grafikon 10. Posedovanje European Computer Driving Licence“ (ECDL) licence od strane radnika u organima lokalnih samouprava Pirotskog okruga



Dakle, na osnovu dobijenih odgovora na svih deset pitanja možemo konstatovati da je naša generalna hipoteza u velikoj meri potvrđena. Naime, ako se smatra da je ona osoba obučena za rad na računaru koja je osposobljena da koristi računar u svakodnevnim aktivnostima na poslovima za koje je zadužena, onda možemo reći da to u potpunosti nije slučaj sa lokalnim samoupravama Pirotskog okruga iako su organi lokalne samouprave solidno opremljeni kompjuterskom tehnologijom.

ZAKLJUČAK

Treća tehnološka revolucija koja se dogodila početkom XXI veka je inicirala brojne promene u društvenom biću. Jedna od tih je i potreba za novim vidom pismenosti – informatičkom pismenošću. U savremenom društvu („društvu znanja“) informatička pismenost je značajan preduslov informacijske pismenosti. Poznavanje rada sa kompjuterom je osnov za obavljanja mnogih poslova, pa i pružanje usluga u lokalnoj samoupravi. Informacijski pismena osoba razume značaj i ulogu kompjutera u traženju informacija, ali poseduje svest da u tome osnovnu ulogu ima njeno umeće, veština i znanje.

Postoji značajna razlika između informacijske i informatičke pismenosti. U najkraćem ova razlika je u sledećem: informacijski pismen pojedinac poseduje izgrađena znanja za traganjem, razumevanjem, procenom i adekvatno korišćenje informacija, dok informatička pismenost podrazumeva (pre svega) poznavanje softverskih programa. Pre jedne decenije informatička pismenost je podrazumevala

poznavanje kompjuterske konfiguracije, upotrebu operacionih sistema, primena programa za obradu teksta, korišćenja digitalnih proračuna, izrada PP prezentacija. Sada se u korpus veština informatičke pismenosti ubraja i upotreba Interneta, komuniciranje e-poštom, korišćenje WWW (*World Wide Weba*), HTML prezentacija i td. Više od deset miliona Evropljana poseduje „*European Computer Driving Licence*“ (ECDL) kojom se potvrđuje obučenosť za rad na računaru. Informatička pismenosť se u Evropo meri brojem sartiřikovanih osoba. Ovaj sertiřikat je u mnogim državama jedna od osnovnih uslova za rad u državnoj upravi.

Informaciona pismenosť je nova veština koja je neophodna za učenje tokom celog života i za formiranje informisanog i prosperitetnog društva. Osnovna informatička znanja se stalno proširuju jer informatička tehnologija stalno napreduje. Bez informatičke pismenosti nema informatičkog društva. Toga treba da budu svesne i lokalne samouprava

Naše istraživanje je pokazalo da je kompjuterska opremljenosti organa lokalne samouprave Pirotskog okruga na zadovoljavajućem nivou. Oni raspolažu sa kompjuterskom infrastrukturom kojom mogu da odgovore na potreba građana u pružanju usluga. Time su značajno umanjili prisustvo građana na administrativnim šalterima. Tome doprinosi i činjenice da su investicije u kompjutersku opremu relativno niske i da se zastarela kompjuterska oprema u svim lokalnim samoupravama Pirotskog okruga menja. dakle, moguće je konstatovati da informatički ne kasnimo za primenom novih tehnologija u radu lokalne samouprave u odnosu na evropske standarde. Zaposlenici u organima lokalne samouprave različito koriste osnovne računarske aplikacije. Najviše poznaju rada sa programom za obradu teksta (*Word*) do su im ostali manje poznati.

Dakle, ukupni rezultati istraživanja nam pokazuju da su radnici u organima lokalne samouprave na primeru Pirotskog okruga informatički nedovoljno pismeni. Zato se kao osnovni zaključak ovog istraživanja nameće potreba da se informatička pismenosť zaposlenih u organima lokalne samouprave u Pirotskom okrugu podigne na veći nivo i time omogući kvalitetnije pružanje usluga građanima. Odnosno, tehničku kulturu zaposlenih u organima lokalne samouprave Pirotskog okruga za rada na kompjuterima je potrebno unaprediti kako bi se podigao kvalitet pružanja usluge građanima.

LITERATURA

<http://www.cepis.org/> (21. 10. 2015)

<http://www.cepis.org/media/EUCIPCore-Syllabus-V3.01.pdf> (21.10. 2015).

<http://www.cepis.org/media/EUCIPCore-Syllabus-V3.01.pdf> (21.10.2015).

<http://www.ecdl.org/>(21. 10. 2015).

Kosar Ljiljana (2008). *Hotelijerstvo I*; Beograd: Visoka škola strukovnih studija.

Nadrļanski Đ. (2006). Informatička pismenosť i informatizacija obrazovanja; *Informatologija*.

Pirotski upravni okrug , https://sr.wikipedia.org/wiki/Pirotski_upravni_okrug (12. 9. 2015)
Popis stanovništva, domaćinstava i stanova 2011. u Republici Srbiji (2012). Beograd:
Republički zavod za statistiku. www.popis2011.stat.rs (12. 9. 2015).
Strategija razvoja informacionog društva“, Službeni glasnik Republike Srbije, br. 51/10.
Uredbe o načinu vršenja poslova ministarstava i posebnih organizacija van njihovog sedišta
(„Službeni glasnik Republike Srbije“ broj 3/92)
Uredbe o upravnim okruzima, „Službeni glasnik RS broj, 15/06.
Zakon o lokalnoj samoupravi, "Službeni glasnik Republike Srbije", br. 129/2007 i 83/2014,
član 2.
http://www.paragraf.rs/propisi_download/zakon_o_lokalnoj_samoupravi.pdf (2. 2. 2016).
Zakon o lokalnoj samoupravi, "Službeni glasnik Republike Srbije", br. 129/2007 i 83/2014,
član 2.
http://www.paragraf.rs/propisi_download/zakon_o_lokalnoj_samoupravi.pdf (2. 2. 2016).

TOPIC: COMPUTER LITERACY IN LOCAL GOVERNMENT (CASE STUDY - PIROT DISTRICT)

Dragan PhD Koley, Ambra MsC Bravo, Sanel PhD Jakupović

Abstract: *The concept of literacy has its own historical, cultural, political, social, ideological and communication connotation. The modern world is a world of information technology („IT age“): no one segment of social life can no longer be imagined without the use of information technology. This is particularly characteristic for the sphere of business and economics.. This has radically changed, in the discourse of communication and changing social practices. New media, new ways of creating business, all this imposed new forms of literacy and new interpretations of literacy.*

In this paper we are dealing with the problem of computer literacy in local government. In fact, the local government as the most direct service to citizens can not successfully implemented own mission without modern computer technology, which implies computer literacy as a service providers skill and know-how to serve it to citizens. So computer literacy of local governments is more than evident imperativeness . Without it, the local government is unable to create the necessary level of communication beetwen them and the citizens, all above in order to realize their common interests. So we thought, a study case would be a significant research to determine paramethers about the computer literacy present at the local level. For this occasion we chose the four municipalities of Piroat District.

Keywords: *informatics, information society, computer literacy, local government, a case study*



POSLOVNA KULTURA I TRŽIŠNE KOMUNIKACIJE U VERTIKALNOM MARKETINGU PLASMANA AUTOMOBILA

Luka Laketa

Profesor strukovnih studija, Visoka strukovna škola tržišnih komunikacija, Beograd

Isidora Beraha

Istraživač- saradnik, Institut ekonomskih nauka, Beograd

Marko Laketa

Profesor strukovnih studija, Visoka strukovna škola tržišnih komunikacija, Beograd

Sažetak: *Veoma aktuelno je pitanje, zbog čega se menadžeri u vertikalnom marketingu automobila bave njegovom kulturom? Radi se, zapravo, o identičnom pristupu kao i u drugim delovima procesa reprodukcije automobila. Prilaz je potpuno prirodan, jer se radi o traganju za optimalnom ekonomskom efektivnošću i poslovnom efikasnošću vertikalnog marketinga. Njihova realizacija zahteva dobro poznavanje faktora poslovnog uspeha i uspešnog tržišnog komuniciranja. Poslednjih nekoliko godina proizvođači automobila i trgovinske kompanije dale su značajan doprinos u primeni racionalnih metoda menadžmenta marketingom, poput kontrolinga, tehnika planiranja i izveštavanja o rezultatima dijagnoze, na jednoj strani dinamike i kompleksnosti okruženja njegovih nosilaca a na drugoj strani diferenciranosti pojedinih podsistema kompanije unutar podelom rada ustrojene organizacione strukture, čiji se rezultati uspešno mogu koristiti i prilikom organizovanja vertikalnog marketinga u plasmanu automobila. Upravo se i postavljaju takva pitanja pred njegove menadžere, kako da razviju njegove dugoročne, strategijske dimenzije, koje igraju prvorazrednu ulogu u procesu njegove realizacije? Njima se mora prići na planiranoj osnovi, kako bi se mogla izgraditi i obezbediti adekvatna konkurentna prednost u odnosu na aktuelnu i anticipativnu konkurenciju.*

Implementacija kulture i strategijskog planiranja u vertikalnom marketingu prilikom plasmana automobila pretpostavlja na jednoj strani da se ponašanje zaposlenih odvija u okviru kombinacije pravila, datih uputstava i standardizovanih podsticaja, a na drugoj strani da se takva vrsta usaglašavanja u načinu ponašanja pojedinih saradnika uvažava u kulturi nosioca ovog sistema marketinga. Međutim, analitički rezultati istraživanja pokazuju da se naročito u području marketing istraživanja, razvoja i inovacija dejstvo takve vrste instrumenta može postići samo u ograničenoj meri, tako da se nameće pitanje kako se u takvim slučajevima može pouzdano ostvariti definisani sistem ciljeva vertikalnog marketinga automobila. Brojna istraživanja koja se bave organizacijom marketing istraživanja, razvoja i inovacija u procesu reprodukcije automobila pokazuju da upravo

kultura njihove kompanije ima izuzetno snažan uticaj na motivaciju, kreativnost poslovnih ljudi i uspešnu poslovnu komunikaciju uopšte.

Ključne reči: Poslovna kultura, tržišne komunikacije, prodaja, kontroling, vertikalni marketing.

JEL Klasifikacija: M 37

UDC: 659.23:629.33

UVOD

Vertikalni marketing u prodaji automobila obuhvata aktivnosti informacionog i instrumentalnog podsistema, koje su usmerene na zadovoljenje zahteva i potreba kupaca automobila i drugih „potpornih stubova“, s jasno postavljenim ciljem da njegovi nosioci ostvare optimalnu veličinu dobiti a sve u funkciji uspešnih tržišnih komunikacija. Vertikalni marketing u prodaji se tradicionalno bavi strategijskim i operativnim pitanjima prilikom plasmana automobila. Međutim, iskustva poslednjih nekoliko decenija pokazuju da vertikalni marketing automobila predstavlja informatički i instrumentalno razrađen proces. U tom sklopu isticanje kulture njegovih nosioca, kao značajnog, možda čak i odlučujućeg elementa u poslovnom svetu tržišnih komunikacija permanentno raste, tako da je na fenomen „kultura nosioca vertikalnog marketinga automobila“,dobio sasvim drugo mesto. Zašto se ova istraživanja bave temom „kultura nosioca vertikalnog marketinga automobila“? Kako se nalazi svojevrsna kultura njegovih nosilaca? Koje posledice ima realizovan projekat kultura u ovom sistemu marketinga? Pre nego što se odgovori na ova pitanja, potrebno je razložno razmotriti šta se podrazumeva pod kulturom nosioca tržišno usmerenog vertikalnog marketinga proizvođača automobila, jer se u naučnoj i poslovnoj javnosti sreću brojni, pritom različiti fenomeni. U ovim istraživanjima njihova kultura se ne poistovećuje sa vizijom, misijom, identitetom, niti pak sa imidžom u društvu ili pitanjem o novom simbolu, već da ona predstavlja duboko ukorenjen pojam u teoriji i poslovnoj praksi. Prema tome, kultura nosioca vertikalnog marketinga automobila je njihova implicitna svest, koja se prvo ispoljava u ponašanju njegovih članova i utiče na kolektivno programiranje načina ponašanja njegovih članova. Kultura je tokom vremena stvorilo kolektivno ponašanje, po kojem se rukovodilac i saradnik u vertikalnom marketingu razlikuju od drugih.

1. POSLOVNA KULTURA U FUNKCIJI TRŽIŠNIH KOMUNIKACIJA

Obzirom da je to tako, tada je bavljenje kulturom nosioca ovog vida marketinga kao značajnog faktora u njegovoj realizaciji u informacionom, instrumentalnom, strategijskom i operativnom području nezaobilazna pretpostavka za realizaciju višeg nivoa ekonomske efektivnosti i poslovne efikasnosti. Drugi podsticaj

dolazi, bez dvojbe, iz naučne sfere i teorijske literature. Broj publikovanih dela na ovu temu je toliko velik da ih ni najumešnji menadžeri ne mogu u celini analizirati. Zanimljive su u tom segmentu rasprave na temu „kultura kompanije između pogleda i stvarnosti“ čiji se rezultati savršeno uklapaju u problem ovih istraživanja. [Ch.Scholz: Organisationskultur: Zwischen Schein und Wirklichkeit, ZfbF 40, 3/1988. str.244.]

Treći faktor vodi poreklo iz analize uspeha japanskih kompanija. Pitanje se ne postavlja da li i koliko koji faktori utiču na njihove rezultate, već kakav im je karakter. Vertikalni marketing japanskih proizvođača i distributera automobila je bitna hemisfera pretpostavki strategijskog menadžmeta, među kojima značajno mesto zauzimaju tri takozvana čvrsta „S“ elementa: strategija, sistem, struktura. Ukoliko njegovi nosioci žele da sprovedu promene, ili da ga menjaju, tada na uobičajen način menjaju strukturu.

Tako se inicira novi strategijski pravac i razrađuje poboljšan sistem vertikalnog marketinga automobila. Međutim, po vlastitim shvatanjima, menadžera i slici nosioca ovog sistema marketinga u poslovnoj široj janosti zaslužno mesto u vertikalnom marketingu automobila pripada mekim „S“ elementima, snazi i stilu. Komparativna analiza uspeha japanskih proizvođača i distributera automobila upućuje na nedvosmislen zaključak da su oni izuzetno snažnu prednost dali ovim elementima. Zbog čega je potrebno ulagati kreativne napore samo u strategijsko planiranje i kontroling samo merljivih veličina takozvana tri čvrsta „S“ elementa vertikalnog marketinga automobila? Kako stvoriti merljive veličine za meke „S“ komponente takvog sistema marketinga?

Reč je o tome da se razvijen model 7-S savršeno uklapa u koncepciju strategijskog menadžmenta vertikalnim marketingom automobila, jer u njemu na jednoj strani do izražaja dolazi njihovo integrisanje u celovit sistem i na drugoj strani se ukazuje na njihovu međusobnu obostranu zavisnost. Centralni zadatak menadžera vertikalnim marketingom automobila je da ostvare koordinaciju između komponenti takvog sistema menadžmenta, pri čemu slika o njegovim učesnicima igra prvorazrednu ulogu. Dezorganizacija u smislu takvog modela ne znači samo da je struktura vertikalnog marketinga preopterećena, nego i da su divergentni brojni načini ponašanja, tako da izostaju ekonomski efekti saradnje i da se uz dodatne napore u pojedinim komponentama mora postaviti razrađen sistem ciljeva njegove organizacije. Koje zadatke treba dodeliti zajeničkoj poslovnoj kulturi?

Peti pristup dolazi do izražaja naročito poslednjih godina po osnovi rasprava o promeni vrednosti. Mladi saradnik kod proizvođača automobila i trgovinskih kompanija u tržišno razvijenim zemljama je relativno dobro plaćen, ima stabilnu situaciju u socijalnom području i u starijem dobu, sigurno radno mesto i mnogo toga drugog. Međutim, to nije dovoljno za izbor određenog proizvođača automobila ili trgovinsku kompaniju kao svoje buduće radno mesto. Otud se veoma često javlja povratno pitanje, šta je poseban smisao marketinških aktivnosti u slučaju

distribucije automobila. Etička pitanja, poput društvene koristi i prema zahtevima okruženja primeren automobil, rezervni delovi i prateća oprema, ponovo se nalaze u žiži naučnih i stručnih rasprava.

Šta je posebna vizija, poslovna misija i filozofija, adekvatan identitet proizvođača automobila i trgovinske kompanije, koja se može ponuditi mladim ljudima, gde vizija ne predstavlja iluziju o anticipativnim kretanjima u proizvodnji i korišćenju automobila u poslovne i lične svrhe, već se izrazito snažna vizija poistovećuje sa društvenom svrhom postojanja i poslovanja nosioca vertikalnog marketinga automobila? Da li su tako dobro pripremljeni menadžeri i da li su u stanju da dokumentuju odgovarajuću sliku vlastitih preduzeća u zajednički definisanom okviru (ramu)? Ponekad se čini da mnogi proizvođači automobila i trgovinske kompanije jednostavnu izrečenu ocenu o njihovoj kulturi dovode u vezu sa nekakvim jednodimenzionalnim obeležjem. Međutim, ponovo se postavlja pitanje, koji uticaj ima rezultat takvih istraživanja, na jednoj strani na sadržinu vertikalnog marketinga automobila, a na drugoj strani na njegovu strategijsku i operativnu realizaciju.

Pre nego što se definiše njegov sistem ciljeva i korisno uobličiti zajednička kultura prilikom njegovog formiranja i realizacije želja nosioca vertikalnog marketinga, mora se prvo postaviti pitanje, kako se uopšte može ustanoviti kultura korespondentna sa zahtevima vertikalnog marketinga automobila?

Deskripcija kulture je izuzetno kompleksan fenomen. Nauke koje se tradicionalno bave kulturnim problemima, poput antropologije, etnologije, sociologije i sociopsihologije, razvile su čitav niz različitih metoda, da bi mogle da na pouzdanim činjenicama verifikuju bitne karakteristike komponenti kulture, što joj daje multidimenzionalni zanačaj i u slučaju vertikalnog marketinga automobila.

Pri tome veliku ulogu igraju naročito sledeće komponente njegove kulture:

- sistem simbola (mitovi i istorija, identitet nosioca vertikalnog marketinga automobila, poslovna atmosfera, kvalitet „paketa“ ponude, verski obredi i rituali),
- sistem normi i vrednosti (principi marketinga, pravci ponašanja saradnika i rukovodioca, programi rada i standardi, formalna i neformalna pravila),
- sistem osnovnih postavki (smisao i način života, zajednički opstanak, uloga ljudi na zemlji, religija).

Od izuzetnog je značaja uticaj istorije o odlučujućim koracima u istoriji nastanka i razvoja ideje o uspostavljanju saradnje u okviru vertikalnog marketinga automobila. Međutim, i principijelne postavke, stvari o kojima se govori „da su već urađene od strane njegovih nosioca“ su posebno karakteristične za njegovu zajedničku kulturu. Poteškoća pokrivanja pomenutih karakteristika zajedničke kulture nosioca tržišno usmerenog vertikalnog marketinga proizvođača automobila

ogleda se u činjenici da je nemoguće izbeći svaki rizik, koji većito „vreba“ zgodnu priliku da se pojavi i poremeti planirane marketing aktivnosti. Prilikom identifikovanja stvarne kulture nosioca vertikalnog marketinga automobila pomoću intervjua njegovih menadžera pojavili su se sledeći problemi: Kultura vertikalnog marketinga, njegovih organizacionih celina se međusobno znatno razlikuju. Tako na primer, postoji očigledna razlika između kulture servisnih organizacija i kulture prodajnih mesta na istim a naročito različitim lokacijama. Osim toga zapažaju se veoma velike razlike u kulturi funkcionalno različitih organizacionih celina, poput marketing istraživanja, razvoja i inovacija na jednoj strani i proizvodnje automobila na drugoj strani.

Upravo prisustvo različitih kultura u vertikalnom marketingu automobila pruža realnu mogućnost za izvođenje efektnog zaključka da su kulture u određenim njegovim područjima snažno izrađene a u drugim veoma slabo. To znači da u njegovim određenim delovima razmišljanja idu u pravcu osnovnih postavki, vrednosti i normi, koje dolaze do izražaja u shvatanjima pojedinih saradnika u konkretnom području, s tim da se i unutar njega mogu pojaviti razlike. Ukoliko se granice različitih organizacionih celina imalo pomere nastaju konflikti, pa se mora računati sa ustrojstvom snažnih potkultura.

Samim tim postavlja se pitanje o međusobnom odnosu pojedinih subkultura, i nakon toga, kako je u slučaju egzistencije više subkultura moguće ustanoviti posebnu, zajedničku kulturu nosioca vertikalnog marketinga automobila. Na to se nadovezuje i pitanje da li je odnos subkultura sa zajedničkom njegovom kulturom ograničen, indiferentan ili se potpuno podudara.

Međutim, treba prihvatiti činjenicu da postoje međurezultati koji upućuju na konstataciju da se deskripcija kulture nosioca vertikalnog marketinga operacionalizuje putem:

- analize njihovih postojećih odnosa i ključnih pogleda njegovih nosioca
- analize eksplicitnih normi vertikalnog marketinga automobila,
- analize njegove organizacije i sistema kontrolinga, i
- analize očigledne vrste efekata,

tako da se postavlja pitanje da li postojeća kultura nosioca vertikalnog marketinga komunikacije, ili je u odnosu na njega indiferentna odnosno da li ga ometa. Ukoliko se radi o prva dva slučaja, tada su velike šanse da se ostvari zacrtani sistem ciljeva. Tada se njegovi menadžeri mogu ograničiti na poželjnu negu i unapređenje ispoljenih komponenti zajedničke kulture u marketingu automobila. Kod kulture nosioca vertikalnog marketinga automobila, ukoliko se uopšte može modifikovati na osnovu njihove aktuelne singularne kulture, mora se prvo istražiti njihova disfunkcionalnost i postaviti druge komponente njihove buduće zajedničke kulture odnosno njihovi zajednički sistem, korespondentan sa ovim sistemom marketinga. Polazeći od izrazite dinamike i kompleksnosti aktuelnog i anticipativnog tržišta i njegovog okruženja na osnovu rezultata marketing istraživanja razrađuje se

zajednička strategija, prepoznatljiva po sposobnosti da se tržištu automobila ponudi novi zajednički „paket“, što je od izuzetnog značaja za partnere u vertikalnom marketingu. To znači da se takav „paket“ ponude mora što je brže moguće koristiti na tržištu. Ova neminovnost na jednoj strani postaje neizbežna i dobro poznata, a na drugoj strani zajednička kultura nosioca vertikalnog marketinga ispoljava se u istaknutoj potrebi za usaglašavanjem sa posebno aktuelnim dugoročnim procesom konsenzusa. U poslovnoj praksi tangiranim proizvođačima automobila i trgovinskim kompanijama kao njihovim distributerima pruža se realna mogućnost da u procesu razvoja „paketa“ ponude koriste savete većeg broja osoba. Naravno da se u tom slučaju može veoma brzo zapaziti da njihovu zajedničku kulturu nije moguće dovesti u sklad samo jednim strategijskim ciljem. Pitanje sada glasi, šta je u tom slučaju potrebno omekšati? Njihovu zajedničku kulturu ili strategijski cilj? U poslovnoj praksi moguće je, dabome, ovo drugo, jer se njihova zajednička kultura reprezentovana u vertikalnom marketingu automobila ne može lako i tako brzo menjati, ali ni strategijski cilj zbog zahteva tržišta plasmana automobila bez uticaja na njihovu ekonomsku efektivnost i poslovnu efikasnost. Zbog toga se mora realizovati proces u kojem se na različitim nivoima koriste marketing strategije i zajednička kultura koje se nalaze na istoj ravni.

Analizira li se korišćenje vremena ili karakteristika menadžera vertikalnog marketinga u takvoj strategiji kupcima orijentisnog razvoja „paketa“ ponude, a naročito nakon posete kupaca prodajnom mestu, tad se može pouzdano konstatovati da bi se trebalo baviti ovim pitanjem samo u slučaju neproporcionalnog korišćenja vremena. Pođimo od toga da je njihovo ponašanje odlučujuće za ispoljavanje zajedničke kulture, da dakle skromno bavljenje ovom tako centralnom temom dejstva signala deluje na saradnike, jer se zapaža disfunkcionalnost između njihove zajedničke kulture i strategijskih ciljeva. Ne preostaje, dakle, ništa drugo, nego da se na putu postepenog procesa razvoja modifikuje aktuelna zajednička kultura u pravcu strategijskog sistema ciljeva, pri čemu se zbog takve kulture moraju posebno podvući njegovi (misli se na vertikalni marketing automobila) strategijski ciljevi.

Ukoliko takav stepenovan proces razvoja treba da se odvija, u tom slučaju se operacionalizuje na različitim mestima. Međutim, predloženi formalni instrumenti definisanja i simboličnog upravljanja promenama zajedničke kulture su preko potrebni, kako bi se mogao ispitati karakter i suština vertikalnog marketinga automobila, kada je za promenu njihove kulture neophodno razraditi mogućnost definisanja promena. Njeno definisanje izuzetno je teško ukoliko je teško ustanoviti stepenovani proces promena.

Iz praktičnih iskustava jasno se nameće zaključak da je neophodno razviti strategijski komfornu sliku o nosiocima vertikalnog marketinga automobila i nakon toga ustanoviti duboko strukturiran format aktiviranja saradnika u svim njegovim procesima. Međutim, to je samo proces koji se mora diferencirano planirati, jer je

govor angažovanih saradnika drugačiji od govora stručnog savetnika u menadžmentu finansijama. Takva osiromašena akcija nije dovoljna, već je uvek upućena na uvažavanje konkretne situacije u viziji nosioca ovog modela marketinga. Svaka vrsta ponavljanja ima svojevršno dejstvo.

Drugo pravilo počiva u postavljanju programa za realizaciju prethodnog pravila. Bitno je da menadžeri putem svog ponašanja doprinose jačanju snaga vertikalnog marketinga, da je promena kulture njegovih nosilaca poželjna i da takva promena doprinosi povećanju zajedničke ekonomske efektivnosti i poslovne efikasnosti.

Vertikalni marketing automobila je, dakle, višestruki zadatak kulture njegovih nosilaca:

- Pre svega vertikalni marketing automobila identifikuje granice menadžerski analitičkih aktivnosti zahvaljujući zajedničkoj kulturi njegovih operatera. Takve granice se propuštaju samo prilikom identifikovanja aktuelne kulture.
- Razvoj operativne, ali nove slike nosioca u cilju strategijski komforne kulture ili menjanja strategijskog cilja s namerom da prilagodi poslovno kulturnoj komfornoj strategiji.
- Neophodna je poslovna intuicija koja treba efikasno da modifikuje obe komponente strategijskog menadžmenta vertikalnim marketingom automobila. Višegodišnje autorovo stručno i poslovno iskustvo je pokazalo da se kulture proizvođača automobila i trgovinskih kompanija teže menjaju nego strategijske alternative. Samo čvrsto ukorenjene vrednosti i norme u planiranju nosioca vertikalnog marketinga automobila mogu na kraju krajeva biti uspešniji od strategijskih varijanti konkurencije.

1.1. Odabrane strategije tržišnih komunikacija i poslovne kulture

Tematizovanje vertikalnog marketinga automobila protkano je raznovrsnim strategijama prilagođavanja njegovih nosilaca aktuelnim i anticipativnim kulturama koje dominiraju nacionalnim i međunarodnim tržišnim segmentima. Analitički rezultati istraživanja na ovu temu pokazuju da naročito proizvođači automobila pokazuju poseban interes za geografsko rasprostiranje tržišta i izbor vodećih trgovinskih kompanija na regionalnim, nacionalnim, međunarodnim i globalnim tržištima. Na sličan način reaguju i trgovinske kompanije, tako da svako traži najboljeg među najboljim. U tim okolnostima, neminovno, dolazi do prenošenja vlastite nacionalne kulture na partnera iz druge zemlje u etnocentričnoj, policentričnoj ili geocentričnoj formi. [H.V.Perlmutter: Trols, in: Reviue economique et sociale 23.1/1965.str.155-158.]

Međutim, teorijska literatura prožeta je idejom da treba praviti razliku između monokulturnih, multikulturnih i mešovito kulturnih strategija. [Ch.Scholz, Muenchen, 3.Aufl.1993.

str.807-809.].

Kod monokulturnih strategija ne sreće se de fakto prilagođavanje kulture nosioca vertikalnog marketinga automobila kulturi pojedinog regionalnog, nacionalnog, međunarodnog i globalnog tržišnog segmenta. Njihova zajednička kultura važi za dominantnu i globalno se transplantira. U slučaju multikulturalne strategije proizvođači automobila i trgovinske kompanije razvijaju zajedničku kulturu. Stepenn njihove autonomije je sveden u dogovorene okvire. Po pravilu oni je prilagođavaju specifičnim zahtevima tržišnog segmenta, s tim da njen određeni deo zadržava komponente zajedničkog izvora kulture. Mešavina kulture i strategije zapaža se kada dolazi do sintetičkog integrisanja kultura pojedinih tržišnih segmenata i zajedničke kulture nosilaca vertikalnog marketinga automobila. Efekat usaglašavanja postiže se formom koja sadrži dva ili više transfera kulture, dakle ne koristi samo nacionalna društva, nego i zajedničkog institucionalizovanog operatera vertikalnog marketinga automobila. Između njihove zajedničke kulture i marketing strategije postoje, kao što je već ranije istaknuto, promenljivi odnosi. Istorijski razvoj njihove kulture utiče preko percepcije menadžera na izbor zajedničkih strategijskih alternativa i definisanje kulture njegove spoljne i unutrašnje organizacije. Prilikom realizacije marketing strategija stečena iskustva dovode do promena u njihovoj marketing kulturi, kako bi se stvorio „kulturni sklad“. Tematizovano razgraničenje međunarodnih strategijskih alternativa u vertikalnom marketingu automobila stvara dvostruke probleme. Prvo, neophodno je istražiti na koje kulturne uslove nailaze njegove međunarodne strategije i kako se njegovi nosioci mogu prilagoditi datim kulturnim okolnostima. Pitanje, dakle, glasi: kakve posledice ima međunarodni okvir aktuelnih nacionalnih kultura na definisanje međunarodnih marketing strategija automobila? Drugo, neophodno je poći od toga da multinacionalni proizvođači automobila i iste takve trgovinske kompanije nastoje da prilikom formulisanja svojih zajedničkih strategija realizuju zajedničku kulturu i da je u tim uslovima realizuju na svim regionalnim, nacionalnim međunarodnim i globalnim tržišnim segmentima.

U tom slučaju pitanje glasi: kako izgleda kada zajednička kultura odabranih strategija dovodi do konflikta sa kulturom svojstvenom konkretnom tržišnom segmentu?

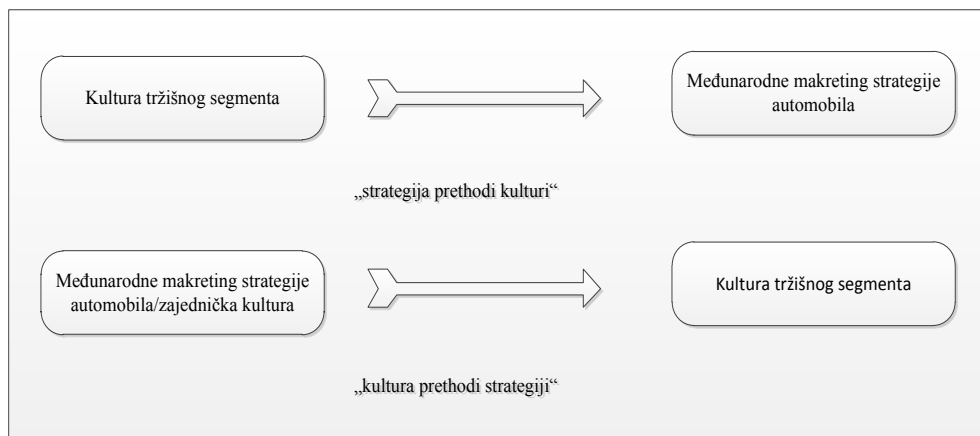
Više je nego očigledno da prethodno pomenute konstelacije o različitim zahtevima ističu potrebu za upražnjavanjem interkulturalnog vertikalnog marketinga automobila. U prvom slučaju njegov zadatak se primarno usmerava na dominantne kulture tržišnog segmenta, a za drugi slučaj važi pravilo njegovog principijelnog delovanja. Naredna slika pruža uvid u izloženu povezanost na shematizovan način.

Iz dvostruke strukture problema rezultira nastavak istraživanja i provera postavljene pretpostavke da li strategije prethode kulturi ili se radi o obrnutom slučaju. U narednim tačkama istražuju se mogućnosti strategijskog prilagođavanja nosioca vertikalnog marketinga automobila prema aktuelnim kulturama tržišnih segmenta. Radi se o činjenici da se pojedine vrste kultura javljaju kao determinišuće

veličine prilikom definisanja međunarodnih marketing strategija. Zbog toga se u nastavku istraživanja polazi od analize i rešenja konflikata između kultura i strategija proizvođača automobila i trgovinskih kompanija i njihovog svodenja na zajedničku osnovu na jednoj, i definisanja zajedničke kulture na drugoj strani.

Prilagodavanje strategija vertikalnog marketinga automobila kulturi tržišnog segmenta od posebnog je interesa za njegove nosioce, polazeći od činjenice da njihova zajednička kultura predstavlja inicijalnu kapislu za razvoj strategijskih alternativa. Prilikom istraživanja kvalitativnih, dugoročnih ciljeva vertikalnog marketinga automobila njegovi nosioci se orijentišu na primarne komponente zajedničke kulture, da bi stvorili odgovarajuću podlogu za njegove startegijske alternative. Pri tome se u centru pažnje nalazi položaj promena jezgra ciljeva.

Slika 1. Povezanosti međunarodnih marketing strategija automobila i kulture tržišnih segmenata



Izvor: Laketa, L., Vertikalni marketing menadžment u sistemu prodaje automobila, Doktorska disertacija, Banja Luka, 2014., strana 226.

Ponašanje primereno situaciji u strategijskim alternativama vertikalnog marketinga automobila uveliko korespondira i sa definisanom zajedničkom kulturom, tako da je to veoma bitno ali i da su menadžeri marketinga spremni na odgovarajuće prilagodavanje. Jedna od pretpostavki za to je bavljenje pitanjem, da li strategije vertikalnog marketinga usmeriti univerzalno ili specifično prema kulturi pojedinih tržišnih segmenata, uz prethodno dobro poznavanje kulture proizvođača automobila i trgovinskih kompanija? U drugom koraku treba razmotriti uslove o principijelnoj spremnosti nosioca vertikalnog marketinga automobila da svedu razlike u kulturi na najmanju moguću meru. Reč je o tome da se prva tačka istraživanja bavi problemom pozicioniranja kulture trgovine naspram kulture

proizvođača automobila, a druga se bavi prilagođavanjem zajednički odabranih marketing strategija kulturi trgovine i proizvođača automobila, a treća dijagnozom konflikata na osnovu integrisanog menadžmenta konfliktima.

Žele li se stvoriti snažnija markentiška organizacija, markentiški stručnjaci moraju razmišljati kao izvršni direktori u drugim odelenjima, a izvršni direktori u drugim odelenjima moraju razmišljati sličnije markentiškim stručnjacima. [Constantine von Hoffman, “ Armed with Intelligence“ 29.05.2006.str.17-20.].

Neki teoretičari smatraju da su kompanije koje su prigrilile koncepciju marketinga ostvarile vrhunske rezultate.[Deshpande,R. i Farley,J.Journal of Marketing,54 septembar,1990,str.20-35]

Krajnji cilj marketing odnosa jeste izgradnja jedinstvenog sistema kompanije, koji nazivamo markentiškom mrežom, a koja se sastoji od matične kompanije i njenih korisnika-potrošača, zaposlenih, dobavljača, distributera, maloprodavaca i drugih sa kojima je kompanija izgradila međusobne profitabilne poslovne odnose. Načelo delovanja je jednostavno: izgradi delotvornu mrežu odnosa sa ključnim akterima i uslediće dobit. [Anderson, C.J., Hakansson, H., i Johanson, J., Journal of Marketing, 58.15. septembra 1994.str.1-15.]

1.2. Kulturne razlike između ugovornih partnera

Vertikalni marketing automobila u kulturnom pogledu prepoznaje se po izrazito primetnim razlikama. Dok se proizvođači automobila sa sedištem u SAD i Japanu prepoznaju po agresivnoj “jedinstvenoj kulturi,” to za evropske prilike važi samo u ograničenoj meri. Međutim, jedno im je zajedničko, pokazuju izuzetnu zainteresovanost za prilike u trgovini automobila na celokupnom privrednom prostranstvu nacionalnog karaktera i međunarodnih asocijacija. Pitanje da li je došlo do promena u trgovini više se ne postavlja, već kakve su u novom vremenu dinamičkog, kompleksnog, nepredvidivog i turbulentnog tržišta automobila u kulturnom pogledu. Razlike u govoru i religiji koje su dobro poznate trgovini značajne su kao i divergentnost u ponašanju, stilu života i nacionalnom kulturnom ispoljavanju

Na drugoj strani ne treba prevideti da uloženi naponi trgovinskih kompanija u osvajanje tržišta međunarodnog karaktera ne mogu zaobići ni u kom slučaju već prisutne političke i ekonomske okvire, ali razvijaju sopstvenu kulturu prilagođenu specifičnim zahtevima regionalnih, nacionalnih, međunarodnih i globalnih tržišta. Analitički rezultati istraživanja na uverljiv način potvrđuju tezu da je trgovina automobilima u poslednjih nekoliko godina promenila u velikoj meri svoju kulturnu sliku, koja se prilično razlikuje od kulturne slike proizvođača automobila. Radi se o uvažavanju novih vrednosti, normi, mišljenja i ponašanja prilikom plasmana automobila od onih koje upražnjavaju njihovi proizvođači. Njeno ponašanje u velikoj meri determinisano je potrebama i zahtevima kupaca automobila koji imaju druge kulturne nadzore u odnosu na ponudu automobila. Oni

se razlikuju ne samo u nacionalnim nego u regionalnim, pa čak i lokalnim tržišnim segmentima. Primarno ponašanje kupaca automobila i njihov govor, zaposlenost i slobodno vreme, ekonomski i vlasnički položaj i prirodno okruženje modifikuju nacionalne stereotipe i postaju teritorijalno-geografski faktor dejstva na kupovinu i korišćenje automobila. To se mora uvažavati prilikom definisanja i realizacije strategija vertikalnog marketinga automobila. Drugim rečima: "zajednička kuća automobila" još nije završena i savršena. Ona danas izgleda kao temelj na kome tek treba izgraditi budući vertikalni marketing automobila. Konačno, može se reći da vertikalni marketing automobila nudi njegovim operaterima dugoročni poslovni uspeh, ali pod uslovom da se realizuje na usaglašenim kulturama trgovine i proizvođača automobila, polazeći od specifično diferenciranih kultura tržišnih segmenata.

1.3. Ujednačavanje odabrane poslovne kulture po državama

Prilikom definisanja zajedničkih marketing strategija automobila u prvi plan dolaze odluke o tržišnom rasprostranju i meru principijelno postavljene saradnje. Stepem homogenosti tržišnih segmenata determiniše da li će se odabrati već oprobana "standardna strategija" ili po segmentima specifično "diferencirana strategija".

Takav globalni pristup prilično je grub i ograničen putem diferencirane analize tržišni segment-, „paket“ ponude. Fino segmentiranje regionalnih, nacionalnih, međunarodnih i globalnih tržišta pokazuje da se kod uhodanog rasta tradicionalnim segmentima sa visoko homogenom potražnjom u pogledu kvaliteta, cene i ponašanja kupaca može ponuditi identičan „paket“.[M.Ringlsetter;P.

Skrobarezyk, Ein integrierter Bezugsrahmen, Betriebswirtschaft 64.1994.str.333-357.]

Analitički rezultati istraživanja dosadašnjih iskustava proizvođača automobila i trgovinskih kompanija sa evropskog privrednog prostranstva pokazuju da su oni u boljem položaju da uzmu u obzir kulturne specifičnosti, nego japanski ponuđači. Međutim, Japanci preduzimaju čitav niz mera kako bi došli u povoljniji položaj na evropskom tržištu.

Preneto na empirijske rezultate istraživanja nemačko-britanske saradnje, to znači da ispoljavanje nacionalno-kulturnih stereotipa neposredno utiče na rezultate njenih nosilaca.[Ch. Scholz: Personalmanagement, Muenchen, 3. Aufl. 1993. b str.142-151.]

Situacija bez konflikta se u tom slučaju javlja kod identiteta autostereotipima i heterostereotipima. To u priličnoj meri korespondira sa recepturom proizvodnje i distribucije automobila vodećih proizvođača i trgovinskih kompanija. Međutim, problemi nastaju kada dođe do očiglednih odstupanja od stereotipa. Izrazito usaglašavanje obostranih procena četo je povezano sa, u osnovi istovetnom, kulturom tržišnih segmenta. Rezultati istraživanja pokazuju nprimer da su

Nemačka i Velika Britanija prepoznatljive po veoma serioznom korišćenju automobila ali da je prisutna mala tolerancija u pogledu raspodele kupovne moći. Za razliku od toga, minimiziranje rizika i dugoročna orijentacija je izrazitija u Nemačkoj nego u Velikoj Britaniji, što se može reći i za individualizam.[G.Hofstede:Cultures and Organisations: Software of the Mind, London (McGram Hill),1991.str.166.]

Prilagođavanje strategija vertikalnog marketinga automobila kulturama njegovih nosilaca manifestuje se u stepenu njihove slobode. U stepenu slobode ogleda se mogućnost participacije i stabilnosti njegovih operatera prilikom formulisanja strategijskih ciljeva, koncepcije finansiranja, sastavljanja poslovnih izveštaja i kontrolinga.Na osnovu empirijskih rezultata istraživanja prilika u procesu reprodukcije automobila na nemačkom tržištu i tržištu Velike Britanije zapaža se veći stepen autonomije menadžera britanskih kompanija sa sedištem u Nemačkoj. Veoma je zanimljiva komparacija o intenzitetu isticanja nacionalne pripadnosti: dok se samo 25% nemačkih kompanija u Velikoj Britaniji izjašnjava kao britanske, dotle se znatno veći broj britanskih kompanija sa sedištem u Nemačkoj deklarirše kao nemačke.

Otuda i proizilazi konstatacija da britanske kompanije prate policentričnu kulturu strategija, dok se nemačke kompanije ponašaju egocentristički. Kompanije poreklom iz Velike Britanije više se prilagođavaju, permanentno, multikulturalno prema kulturnoj situaciji u Nemačkoj nego obrnuto.

Naspram ispoljenih monokulturalnih strategija evropskog tipa nalaze se japanski proizvođači i distributeri automobila. Kulturna homogenost Japana počiva na dugogodišnjoj tradiciji čvrstog pogleda na svet.[H.Kreikebaum:Personal-und kommunikationspolitische Aspekte der Unternehmensfuehrung in Japan, in:Duelfer,Eberhard (Hrg), Personal Aspekte im Internationalen Management,Merlin, 1983.str.129-157.]

Ona dolazi do izražaja kad treba regulisati odnose između japanskih proizvođača automobila i trgovinskih kompanija na evropskom tržištu na principu roditelj-dete. Radi se o razvijenoj kulturnoj rigidnosti, koju koriste japanske kompanije prilikom rešavanja problema realizacije strategija globalizacije. Slična konstatacija važi i za koreanske proizvođače i distributere automobila na evropskom tržišnom prostranstvu. Nastali konflikti analiziraju se u principu putem kratkoročno i dugoročno efikasnih mera. U kratkoročnom pogledu dolazi do izražaja korišćenje integrisanog menadžmenta konfliktima, a u dugoročnom predmet razmatranja je kultura nosilaca vertikalnog marketinga automobila.

2. POSLOVNA KULTURA U FUNKCIJI MARKETING KONCEPTA

Kulture trgovinskih kompanija (trgovine) i proizvođača automobila odvijaju se permanentno u uslovima globalizacija u rasponu između izdržljivosti i otvorenosti. Tradicionalno ponašanje prepoznaje se po monokulturnom odvijanju strategije prema „snažnoj“ kulturi nosioca vertikalnog marketinga automobila. Oni raspolažu menadžerskom snagom i saradnicima sa jedinstvenim, bez predrasuda uhodanim načinom prilaženja problemu, koji može koristiti u velikom broju situacija: oni poseduju visok stepen samostalnosti u ponašanju i duboko su privrženi ciljevima proizvođača automobila i trgovinske kompanije kojima pripadaju.

Samim tim povezano je i njihovo ponašanje u procesu odlučivanja, jer su odgovorni za iznalaženje novih ideja ali u uslovima stabilnog okruženja, tako da su veoma pozitivno prihvaćeni u globalnoj strukturi vertikalnog marketinga automobila. Međutim, snažna kultura nosilaca ovog sistema marketinga ispoljava značajne slabosti, kada se sretne sa zahtevom fleksibilnog prilagođavanja prema divergentnim polaznim uslovima. Njihova snažna kultura prodiro u potvrđene unutrašnje vrednosti i krije u sebi opasnost izazvanu prodorom neizvesnosti i rizika. Ona blokira novu orijentaciju u vertikalnom marketingu automobila i pokazuje se nefleksibilnom u odnosu na njegove organizacione promene. Fiksiranje za centralizovano “kulturno razmišljanje” dovodi njegove nosioce u čitav niz poteškoća.

Relevantna je činjenica da su tržišni segmenti prepoznatljiviji po diferenciranoj kulturi, tako da se njihova snažna kultura može „proglasiti“ očiglednim nedostatkom vertikalnog marketinga automobila, ukoliko bi se ona striktno koristila u toj formi. Razvoj i realizacija tržišnih strategija zahteva fleksibilne subkulture. Međutim, to ne znači da prema svakoj situaciji treba realizovati posebnu kulturu u okviru ovog vida marketinga, već da se na tržišnim segmentima treba efikasno angažovati. Nije snaga njihove kulture, nego je i izrazita konkurentna sposobnost uzdanica za opstanak u uslovima globalizacije. Konačno, može se reći da je uslov za konstantnu zajedničku kulturu nosioca vertikalnog marketinga automobila prevaziđen onda kada konkurentna sposobnost očigledno slabi pod pritiskim globalizacije. Tada je neophodno ili formirati fleksibilne subkulture ili menjati u celosti njihovu zajedničku kulturu.

Ekonomska efektivnost i poslovna efikasnost strategija vertikalnog marketinga automobila počiva na njegovoj interkulturalnosti. To važi kako za njegove monokulturalne, tako i za multikulturalne strategijske alternative. Stoga se sa pravom ukazuje na realnu mogućnost proizvođača automobila i trgovinskih kompanija da svoj „paket“ ponude prilagode različitim navikama i stilu života kupaca automobila u odabranim tržišnim regionalnim, nacionalnim, međunarodnim i globalnim segmentima i da adekvatno koncipiraju menadžent

vertikalnim marketingom. Isti zadatak postavlja se i kada oni sa lakoćom koriste multikulturalne strategije.

Razlika u ova dva tipa strategija poslovnog transfera kultura vertikalnog marketinga automobila uslovljava i omogućuje mešavinu kulture i strategija u cilju obostranog transfera ekonomske efikasnosti i poslovne efektivnosti. Reč je o određenom modifikovanju njihove izvorne kulture (kultura prati strategiju). Iskustva stečena po ovom osnovu veoma se efikasno koriste, da bi se njihova postojeća kultura modifikovala u multikulturalnom smislu. Da bi ovaj cilj bio ostvaren neophodno je obezbediti realizaciju njenog funkcionalno i institucionalno usmerenog transfera.

U funkcionalnom smislu radi se o transferu tehnološkog znanja korišćenog u vertikalnom marketingu automobila, o koncipiranju «paketa» ponude na osnovu iskustva i ključnih pretpostavki njegovih operatera. Institucionalno posmatrano, transfer zajedničke kulture vertikalnog marketinga automobila definiše se organizaciono i kadrovski na poseban način. Ukoliko se takav pristup podvede pod korišćenje kulturno zrelog tima, tada do punog izražaja dolazi transnacionalni menadžment vertikalnim marketingom automobila i efikasna mreža komuniciranja. Radi li se o posebnom kadrovskom zadatku, tada se posebna pažnja mora pokloniti ponašanju menadžera u ovom modelu marketinga. Očigledno da planiranje kadrova za njegove potrebe dobija na specifičnoj težini, pa treba računati da će njegovi nosioci u budućnosti morati da raspolažu ekspertima, a naročito onim koji su kompetentni za definisanje kulture. Radi se o delu koji je kadrovski uslovljen u pogledu interkulturalne senzibilnosti i sposobnosti komuniciranja ali i sticanja teorijskog znanja i praktičnog iskustva u formi naučnih činjenica i moći percepcije. U stvari treba tragati za rešenjem koje je u stanju da spoji menadžment vertikalnim marketingom automobila kroz prizmu „kulture controllinga“ i „kulture realizacije paketa ponude“, kako bi se pouzdano izgradila zajednička kultura prema zahtevima globalizacije.

Međutim, to mora da omogući vertikalno usaglašavanje strategija vertikalnog marketinga automobila sa kulturom pojedinih regionalnih, nacionalnih, međunarodnih i globalnih tržišnih segmenata. Ključni deo takve kulture predstavljao bi diferenciran nastup prema međunarodnom sekularisanju, koje dolazi na mesto prvobitno jedinstvenih regionalnih i nacionalnih tržišnih segmenata, s tim da se i oni danas znatno razlikuju.

ZAKLJUČAK

Na primeru istraživanja ponašanja japanskih proizvođača i distributera automobila na nemačkom tržištu u novije vreme upućuje na zaključak da se problemi tradicionalno počinju rešavati na osnovu čvrstih stavova japanskih proizvođača automobila. Takve promene u ponašanju nisu dovoljne da bi došlo do promena u

kulturi njegovih nosilaca, već su dovoljne samo za uključivanje u inkrementalni pristup prilikom realizacije marketing filozofije proizvođača automobila i trgovinskih kompanija. Pojava konflikata se ne potiskuje, već se stiče znanje i „mesto“ njihovog rešavanja. Sistematizovan pristup prilikom dijagnoze interpersonalnih i interkulturalnih konflikata nudi pristup integrisanom menadžmentu konfliktima. U okviru savremene teorijske literature i aktuelne poslovne prakse proizvođača automobila i trgovinskih kompanija nude se varijante rešenja za celovitu razradu koncepcije vertikalnog marketinga automobila, tako da se može udovoljiti interesima svih njegovih nosilaca. Pri tome se po konfliktima podrazumeva zahtev koji trgovinska kompanija postavlja pred proizvođače automobila i obrnuto. Radi se o interesno orijentisanim poslovnim razgovorima o rešavanju aktuelnih i anticipativnih problema na osnovama dugoročne poslovne saradnje u sistemu vertikalnog marketinga. Na mesto distributivnog načina razmišljanja, kod kojeg dobit jednog partnera ide na račun nekog drugog, dolazi kooperativni pristup „veće vrednosti“ za sve njegove učesnike (pozitivna suma naspram nulte vrednosti).

Komponente vertikalnog marketinga automobila dolaze do izražaja prilikom stvaranja obostrane koristi putem „monetarnog“ procesa. Radi se o pronalaženju nove varijante rešenja i realizacije veće od inicijalne individualno povećane vrednosti ekonomske efektivnosti i poslovne efikasnosti. Pitanje o raspodeli postignutih efekata između poslovnih partnera ostaje i dalje aktuelno ali i za nega ima leka. To je područje za rivalski taktički manevar operatera vertikalnog marketinga automobila. Princip integrisanog menadžmenta konfliktima zahteva spremnost da se reše interpersonalni konflikti na putu konstruktivnog ponašanja i razgovora između nosilaca vertikalnog marketinga o polemičkoj situaciji. On istovremeno nudi i mogućnost rešavanja problema zasnovanih na različitim kulturnim vrednostima njegovih nosilaca, koji rezultiraju iz interorganizacionih konflikata. Primarni zadatak integrisanog menadžmenta konfliktima u vertikalnom marketingu automobila vezuje se za problem, analizu i rešenje transfera aktuelnih virulentnih i potencijalnih konflikata. U savremenoj poslovnoj praksi proizvođači automobila i trgovinske kompanije ove konflikte rešavaju na dogovoren način.

LITERATURA

- Anderson, C. James., Hakansson, Hakan., i Johanson, Jan. (1994). *Dyadic Business Relationships within a Business Network Context*, Journal of Marketing, 58. 15. septembra.
- Deshpande, R. i Farley, J. (1990). *Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis*, Journal of Marketing, 54 septembar.
- Hoffman von Constantine. (2006). *Armed with Intelligence*, Brandweek.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organisations: Software of the Mind*, London (McGram Hill).

- Kreikebaum, H. (1983). Personal-und kommunikationspolitische Aspekte der Unternehmensfuehrung in Japan, in: Duelfer, Eberhard (Hrg), Personal Aspekte im Internationalen Management, Merlin.
- Laketa, L. (2014). *Vertikalni marketing menadžment u sistemu prodaje automobila*, Doktorska disertacija, Banja Luka: Apeiron.
- Perlmutter, V. (1965). *Lenterprise international*. Trols, in: Revue economique et sociale.
- Ringlstetter, M., Skrobarezyk, P. (1994). *Die Entwicklung intemationaler Strategien*. Ein integrierter Bezugsrahmen, in Zeitschrift fue Betriebswirtschaft 64.
- Scholz, Ch. (1988). Organisationskultur: Zwischen Schein und Wirklichkeit, ZfbF 40, 3.
- Scholz, Ch. (1993). *Personalmanagemnet*, Muenchen, 3. Aufl.

BUSINESS CULTURE AND MARKET COMMUNICATION IN VERTICAL CAR MARKETING

Luka Laketa

Professor of professional studies, College for Professional Studies in Marketing Communications, Belgrade, e-mail: l.luka81@gmail.com

Isidora Beraha

Research associate, Institute of Economic Sciences, Belgrade, e-mail: isidora.beraha@ien.bg.ac.rs

Marko Laketa

Professor of professional studies, College for Professional Studies in Marketing Communications, Belgrade, e-mail: prof.laketa@gmail.com

Summary: *In the last few years, car manufacturers and trading companies have significantly contributed to the implementation of rational methods of marketing management, such as controlling, planning techniques and reporting on the results of diagnosis, on the one hand, of the dynamics and complexity of the environment of its agents and on the other hand, the differentiation of certain sub-systems of the company organizational structures established by division of labor, the results of which can be used successfully in organizing vertical marketing in car marketing. Consequently, the managers have to answer the question how to develop the long-term, strategic dimensions, which play a top role in the process of their realization? It must be approached on a planned basis, in order to build and provide adequate competitive advantage in relation to current and anticipatory competition. The implementation of culture and strategic planning in the vertical marketing in car placement on the one hand assumes that the behavior of employees takes place in the context of a combination of rules, given instructions and standardized incentives, and on the other hand, that this kind of harmonization in the way the behavior of individual contributors is respected in the culture of the carrier of this marketing system. However, the analytical results of the study show that especially in the field of marketing research, development and innovation the effect of this kind of instrument can be achieved only to a limited extent, so this raises the question of how such cases can reliably achieve the objectives defined system of vertical car marketing. Numerous studies dealing with the organization of marketing research, development and innovation in the process of car reproduction show that the culture of their company has a very strong impact on motivation,*

creativity of business people and successful business communication in general. Systematic approach to the diagnosis of interpersonal and intercultural conflicts offers integrated access management is needed conflicts. In the context of contemporary theoretical literature and current business practices of car manufacturers and trading companies, various solutions are offered for comprehensive development of the concept of vertical car marketing, so that it can meet the interests of all of their agents. In this case the conflict represents the request that trade company sets before automakers and vice versa. It is the interest oriented business talk on solving the current and anticipating problems on the basis of long-term business cooperation in the system of vertical marketing. In place of the distribution pattern, in which one partner profits to the expense of another, comes a cooperative approach of "greater value" for all its participants (positive sum versus zero value). It is obvious that the staff planning for this purpose bears a specific weight, but we assume that its holders in the future will have to have experts, especially those who are competent to define culture. It is a work that is conditioned by the staff in terms of intercultural sensitivity and communication skills as well as the acquisition of theoretical knowledge and practical experience in the form of scientific facts and power of perception. In fact we should look for a solution that is able to join the management of vertical car marketing through the prism of "culture controlling" and "culture of implementation of the package deals", in order to reliably build a common culture according to the requirements of globalization. The current question is, why are the managers in vertical car marketing engaged its culture? It is, in fact, the identical approach as well as in other parts of the car reproduction process. The approach is completely natural, because it is about the search for an optimal economic effectiveness and efficiency of the vertical marketing business. Its implementation requires a good knowledge of the factors of business success and successful marketing communication.

Ključne reči: Business culture, market communication, sales, controlling, vertical marketing

JEL Klasifikacija: M 37



KOMUNIKACIJA I POVERENJE U ORGANIZACIJI I U ODNOSIMA SA KLIJENTIMA USLUGA

Tatjana Milivojević

Doktor filozofskih nauka, Vanredni profesor, Univerzitet „Džon Nezbít“, Fakultet za kulturu i medije, Goce Delčeva, 8, 11070, Novi Beograd, email adresa: tmlivojevic@nezbit.edu.rs.

Svetlana Vukotić

Doktor ekonomskih nauka, Vanredni profesor, Univerzitet Union-Nikola Tesla, Fakultet za preduzetnički biznis, Cara Dušana, 62-64, 11000, Beograd, email adresa: cecavukotic@gmail.com

Sažetak: U radu povezujemo kvalitet komunikacije unutar organizacije pružaoca usluga sa organizacionim poverenjem, i pokazujemo da se ta korelacija preslikava na odnos sa klijentima usluga. Poverenje je žila kucavica stabilnih, održivih i prosperitetnih ekonomskih i društvenih odnosa. Ljudi koji imaju poverenja jedni u druge znatno lakše i bolje rade zajedno nego kad se nalaze u atmosferi nepoverenja, gde je potreban veliki aparat formalnih pravila i ugovora, koji se implementira sistemima nagrađivanja i sankcionisanja. Ukratko, što ima više poverenja u jednoj organizaciji to su manje potrebni kontrolni mehanizmi. Strogu kontrolu zaposleni često doživljavaju kao neprimereni i infantilizirajući pritisak što može da izazove aktivan ili pasivan otpor (ili kombinaciju oba). Kontrola se sukobljava sa osnovnom čovekovom potrebom za autonomijom i inkompatibilna je sa statusom odraslog i odgovornog subjekta. Kontrola uvek korelira sa pretnjama i sankcijama, koje ukazuju na nedostatak poverenja. Stručnjaci se slažu u tome da nema motivacije za dodatne napore, prevazilaženje ličnih interesa i posvećenost bez poverenja: međusobnog poverenja zaposlenih, poverenja u menadžment i vice versa. Istraživanja pokazuju da je poverenje osnova za mnoge pozitivne aspekte radnog okruženja kao na primer mogućnost oslanjanja na druge, saradnju i timski rad, preuzimanje promišljenih rizika, kreativnost, kvalitetnu i verodostojnu komunikaciju. Odnos između kvaliteta komunikacije i poverenja je uzajaman i kružan. S jedne strane, nema dobre komunikacije bez utemeljenja u poverenju, a s druge strane poverenje ne može da se gradi i unapređuje bez adekvatne i delotovorne komunikacije. U transakcijama sa klijentima, poverenje se može smatrati rešenjem problema oportunitizma, ograničene racionalnosti, moralnog hazarda, asimetrije informacija, nepotpunih ugovora i nepovoljne selekcije, kojima pogoduju svakodnevne situacije obeležene neizvesnostima. U okolnostima sve kompleksnijih i nerazumljivijih ugovornih i drugih transakcionih procedura, naročito u tranzicionim društvima sa slabim okvirnim institucijama i zaštitnim mehanizmima, zloupotrebe asimetrije informacija i neravnoteže moći dovele su do velikog gubitka poverenja korisnika usluga. Jasno je da mora da postoji određeni nivo poverenja u kredibilitet, namere i kompetencije moćnijih institucionalnih subjekata kako bi kako bi zaslužili poverenje klijenata, naročito kad taj odnos podrazumeva važan pojedinačni,

društveni i/ili ekonomski interes. Kako korisnik usluga nije u obavezi, ali ni u prilici niti mogućnosti da proceni stručnost i ispravnost postupaka pružaoca usluga, on dovodi sebe u rizičnu situaciju. Korisnikov rizik je znatno veći i nije parcijalan već potpun, što znači da ne može da ga raspodeli ili prebaci na nekog drugog. Stoga je klijent ili korisnik usluga "osuđen" na poverenje u to da će druga strana, profesionalac, poštovati obavezu da deluje u njegovom najboljem interesu.

Ključne reči: komunikacija, poverenje, asimetrija informacija, neravnoteža moći, rizik

Jel klasifikacija: D82, D81, L38

UDC: 659.23:658.8

UVOD

Poverenje je sama srž ljudskih odnosa. U trenucima kada otpočnemo sa životom poverenje u druge osobe predstavlja biološku nužnost. Novorođenče je bespomoćno, ranjivo i izloženo velikom broju rizika. Ukoliko je staranje o njemu neadekvatno, njegova sposobnost da veruje drugima, kao i sposobnost da veruje samom sebi, da izgradi samopoštovanje i samopouzdanje, biće dugotrajno oštećena. Naš kapacitet za poverenje oblikovan je najranijim, ali i kasnijim iskustvima. Kako odrastamo, biološka potreba da verujemo drugima se ne smanjuje, ali poverenje biva uslovljeno razumskim prosuđivanjem, prema latinskoj poslovice „Jednako je zlo - svima verovati, i nikome.“ Optimalno mesto se nalazi između sistematske, apriorne sumnjičavosti i slepog, naivnog poverenja.

Ukoliko se osoba na poslu nađe u okruženju u koje ima malo poverenja, jedna od njenih reakcija može biti strah i zatvaranje u sebe. Ako postoji umeren stepen poverenja od strane menadžmenta, zaposleni može raditi dobro, ali verovatno ne i na optimalnom nivou. Sa višim nivoima poverenja, zaposleni može pokazivati zdravu samouverenost iz koje proizlazi spontana, autonomna motivacija da se izraze sopstveni radni potencijali i sposobnosti. Nivo motivacije zaposlenih je u direktnoj korelaciji sa nivoom poverenja: što je veće poverenje, veća je i motivacija zaposlenog. Sposobnost zaposlenog da veruje kolegama i menadžerima će u velikoj meri zavisiti od načina kako je on tretiran na poslu a uticaće na njegovu sposobnost da se nosi sa pritiscima na radnom mestu. Biološka potreba postaje psihološka, društvena i ekonomska realnost.

Posmatrano iz psihološkog ugla, svaka osoba teži određenom stepenu (u zavisnosti od ličnosti) predvidljivosti, stabilnosti, konzistentnosti i sigurnosti. Svaka osoba želi da zna gde se nalazi sa drugima i na šta može računati da bi dobro obavila svoj posao. Ipak, stalne promene na radnom mestu, ponašanja nadređenih ili događaji koji predstavljaju opasnost po elementarnu sigurnost zaposlenog predstavljaju protivtežu ljudskoj potrebi za stabilnošću i mogu dovesti do povećanja nivoa nepoverenja.

U radnom okruženju u kom postoji brza stopa promena ili visok stepen nesigurnosti, zaposleni će težiti da se fokusiraju na aktivnosti i ponašanja koja povećavaju stabilnost posla. Tamo gde postoji predvidljivost, poštovanje i poverenje u sposobnosti zaposlenih, čak i ako postoji stalna promena, nivo poverenja i motivacije će biti veći. U promenljivim i neizvesnim uslovima, poverenje u saradnike i nadređene koje je ujedno i poverenje u budućnost, predstavlja stabilizirajući faktor. U radnim okruženjima u kojima vlada visok stepen poverenja, čak i ako poslovi mogu da se menjaju ili prekidaju, postojaće otvorene komunikacije o tome, preduzimaće se akcije kako bi se zadržali poslovi, a zaposleni će biti tretirani na korektan način. Psihološka sigurnost pomaže u obezbeđivanju emocionalnog blagostanja i motivacije zaposlenih. Postojanje međusobnog poverenja znatno olakšava proces donošenja optimalnih odluka i njihovog efikasnog sprovođenja. Klima poštovanja i poverenja, praćena je zadovoljstvom što se radi u takvoj organizaciji, unutrašnjom motivacijom i osećanjem nagrađenosti. To je od ključnog značaja u periodima teškoća, krize i nužnosti uvođenja promena. [Milivojević, Baltezarević, 2016: 84]

Rad je jedan od modaliteta očovečenja i samoostvarenja. Rad je više od pukog faktora proizvodnje. To je ujedno i sredstvo obezbeđenja ekonomije i vektor manje ili veće humanizacije. Zato rad treba posmatrati i sa ekonomskog i sa antropološkog stanovišta, što znači da se ne može svoditi samo na svoj rezultat. [Gomez, 2013]. Iako većina ljudi radi da bi obezbedila sredstva za život, oni po prirodi stvari teže i da kroz rad dosegnu i određeni nivo emocionalnog blagostanja, odnosno emocionalnu homeostazu. Nivo tog blagostanja predstavlja pokazatelj o tome kako se oni osećaju u vezi sa samim sobom. Visoki nivoi emocionalnog blagostanja ukazuju da se osoba oseća balansirano, da je u stanju optimalnog iskustva [Csikszentmihalyi, 2008], da ima osećaj unutrašnje kauzalnosti i samoodređenja [Deci, Ryan, 2000] to jest kontrolu nad događajima koji se dešavaju u njenom životu. Niski nivoi emotivnog blagostanja ukazuju na stres, gubitak kontrole, eksterni lokus kontrole ili samoviktimizacija, odnosno prevalentno osećanje uloge žrtve sopstvenih životnih okolnosti.

KOMPONENTE POVERENJA

Uprkos još uvek nedovoljnoj pojmovnoj i teorijskoj koherentnosti i nesaglasnosti oko definicije poverenja, meta-analize istraživanja u poslednje četiri decenije pokazuju da je poverenje multidimenzionalan konstrukt u kojem se ističu pojmovi kredibiliteta, kompetencije i dobronamernosti [Dirks, Ferrin: 2002], koji se više vezuju za relacioni nego za transakcioni aspekt, za odnos više nego za razmenu.

Prema Kaviju, poverenje sadrži četiri neophodne komponente, koje ćemo parafrazirati u svetlu interpersonalne komunikacije među zaposlenima i sa klijentima.

Prvo, da ste osoba sa integritetom – da ste poštteni i obzirni, da uživate reputaciju nekoga ko je istinoljubiv i da nećete lagati.

Drugo, da imate dobru nameru – da ne pokušavate da obmanete ili zaštitite nekog nauštrb drugi, da nemate neki skriveni motiv ili plan, koji na ovaj ili onaj način može da oboji vašu komunikaciju i ponašanje .

Treće, da zaista posedujete stručnost, znanje, veštine i sposobnosti u oblasti vašeg rada.

I četvrto, da imate dobre rezultate, da ste pokazali svoje sposobnosti u raznim situacijama u prošlosti, da ste bili uspešni i da postoje valjani razlozi da ćete takvi biti i u budućnosti. [Kavi, 2009:77]

Ukratko, poverenje koje imamo u druge osobe oslanja se na poverenje u njihov karakter (integritet i dobre namere), i njihove sposobnosti (stručnost i rezultati). Ova dva (odnosno, kad se razlože - četiri faktora), čine kredibilitet. Oba su neophodna jer niko nije nezavisan od drugih, svi smo međuzavisni u pogledu završavanja poslova koji su nam važni. Pružanje poverenja nekoj osobi predstavlja našu reakciju na percepciju njenog integriteta. Poverenje koje dobijamo od drugih znači da mi imamo kredibilitet kod njih. Da bi neka osoba bila pouzdana ona mora imati poverenje u sebe, to jest uverenje da može da računa na sebe da će uspešno uraditi ono što je obećala i preuzela na sebe da uradi. Ovde se čini da je integritet još važniji od kompetencija, zato što osoba od integriteta neće preuzeti na sebe niti obećati drugome da će uraditi ono što zna da nema kapacitet, mogućnosti ili resurse da realizuje. Mnoga istraživanja su pokazala da je ljudska reakcija na nepoštenje izuzetno jaka, čak jača od reakcija na bilo koje druge vrste grešaka. Zato je ono presudno važno u životu, ali i poslovanju. Što se privrednih organizacija tiče, istraživanja vršena unutar samih organizacija pokazuju da su zaposleni često žrtve sindroma stečenog nepoverenja jer su kontinuirano bivani loše informisani, obmanjivani ili manipulisani ili su radili u loše, nekompetentno vođenim firmama. Poverenje je važan preduslov za zdravo poštovanje autoriteta, saradnju i timski rad, i samim tim i za kvalitetnu komunikaciju. U organizacionom kontekstu, poverenje je temelj svake efikasne i konstruktivne komunikacije, zadržavanja zaposlenih, njihove motivacije i dodatne energije, onog “viška” napora koji ljudi dobrovoljno ulažu u rad. Kada postoji poverenje u nekoj organizaciji, sve se drugo lakše i udobnije postiže. Poverenje je i osnov mnogih drugih vrednosti i pozitivnih aspekata koje organizacije žele da ustanove i unapređuju. Poverenje pruža osećanje da možemo da se oslonimo na drugog, omogućava sigurnost i stabilnost, kontinuitet radnog procesa, uspešnu saradnju i timski rad, preuzimanje promišljenih rizika, inicijativu i kreativnost, verodostojnu komunikaciju, itd. [Milivojević et al., 2010]. Ako interni korisnici veruju da je menadžment stručan, kompetentan, dobronameran i verodostojan i oni će dati sve od sebe u radu. Ovakva klima organizaciji pruža dobru *auru* koja pozitivno deluje na njene klijente, odnosno povećava nivo njihovog emotivnog blagostanja.

POVERENJE, UNUTRAŠNJA MOTIVACIJA I EMOTIVNO BLAGOSTANJE

Krug poverenja je skup uzroka i posledica koji poboljšava ceo sistem i osnažuje svakog učesnika u njemu. [Déliac et al., 2008]. Kavi širi krug poverenja uvodeći „Model Pet talasa poverenja“ kao metaforu koja „služi da prikaže kako poverenje funkcioniše u našem životu. Polazi od svakog od nas pojedinačno, nastavlja se u našim odnosima sa drugima, prelazi u naše organizacije i obuhvata svetsko društvo u celini.“ [Kavi, 2009:75].

Samopoverenje i međusobno poverenje, koji čine jednu celinu, hrane unutrašnju ili intrinzičnu motivaciju, koja je najsnažniji, najistrajniji i najpouzdaniji oblik motivacije. Teoriju intrinzične i ekstrinzične motivacije dugujemo Desijevoj i Rajanovoj teoriji kognitivne evaluacije. [Deci, Ryan, 2000]. Njihova bazična hipoteza je da se intrinzična motivacija rađa iz urođenih potreba, koje svaki čovek ima u manjoj ili većoj meri, a to su: potreba za kompetencijom, potreba za povezanošću i potreba za samoodređenjem (autonomija). Prema toj teoriji, motivacioni proces zavisi od svih personalnih i kontekstualnih faktora koji utiču na te potrebe.

Prvo, potreba za kompetencijom označava čovekovu potrebu da razvija znanja i veštine kako bi interagovao sa svojim okruženjem, uticao na to okruženje, upravljao njime, menjao ga i sl. Da je to urođena potreba vidimo kod dece koja, bez obzira na teškoće, prepreke, pa i povređivanja žude da uče i savladaju neke veštine (hodanje, plivanje, vožnja bicikla, sportovi i sl.) Sposobnosti i kompetencije se razvijaju akumulacijom znanja i iskustva tokom tih interakcija sa okruženjem, ali i iz moći unutrašnje potrebe za tom interakcijom. Erih From svrstava tu potrebu, koju naziva potrebom za efektivacijom, među osam fundamentalnih ljudskih potreba i identifikuje je sa potrebom za samoostvarenjem. [Fromm, 2003].

Potreba za povezanošću odnosi se na želju da se interaguje, komunicira, povezuje sa drugim ljudima, da se iskusi briga za njih i njihova briga za nas. Naše svakodnevne aktivnosti uključuju druge ljude i kroz to opštenje se traga za osećanjem pripadnosti. Socijalni psiholog Rudolf Dreikurs [Rudolf Dreikurs] smatra da je osnovna čovekova potreba, potreba za pripadnošću i prihvatanjem od strane drugih. To je ona bazična potreba koju je i Maslov identifikovao u svojoj bogatoj kliničkoj praksi i istraživanjima i koju je opisao kao potrebu za pripadanjem, poštovanjem, ljubavlju, prizanjem.

Konačno, potreba za samoodređenjem ili autonomijom se odnosi na potrebu pojedinca da bude uzročni agens i da deluje u skladu sa svojim integrisanim selfom. Međutim, Desi i Rajan su upozorili da biti autonoman ne znači i nezavisan, već da

se ima osećaj slobodne volje kad se radi ili postupa u skladu sa sopstvenim potrebama, interesima i vrednostima.¹

Poštovanjem ove tri urođene i univerzalne potrebe, kako od strane pojedinca u odnosu prema sebi samom, tako i od strane drugih, grade se, osim unutrašnje motivacije, samopoverenje i poverenje. Na njima počiva i koncept ljudskog dostojanstva. U slučaju organizacija i klijenata ili korisnika usluga, interna i eksterna komunikacija moraju da poštuju te fundamentalne principe. Naime, međuljudska komunikacija je više od sredstva za razmenu informacija, ona je uvek i odnošenje prema drugima, dakle, izraz vrednosti koje pridajemo drugima, stava i namera koje imamo prema njima. Komunikacijom ljudi uvek deluju jedni na druge, što znači da to uzajamno delovanje nikad nije samo razmena informacija i usluga na nivou „imati“, već se odvija na nivou „biti“. „Komunikacija je način na koje ljudsko biće uopšte postoji. Komunikacija nije samo neka karakteristika ljudskog bića koja bi ga odvajala od drugih bića, nego je to sama supstanca čoveka, ono što ljudsko biće čini ljudskim bićem. A to znači da nema ničega u ljudskom svetu što nije rezultat ovog bitnog i supstancijalnog određenja čoveka.“ [Simeunović, 2005:120]

Iz prethodnog sledi da komunikacija treba da ispunjava neke ključne uslove, kako bi, u skladu sa svojim etimološkim značenjem i izvornom prirodom, bila povezujuća, a ne razdvajajuća, kako bi stvarala poverenje, a ne sumnju i podozrenje. Načinom i sadržajem komunikacije pokazuje se da li se poštuje autonomija sagovornika, što uključuje njihovu slobodu da racionalno i informisano odlučuju na bazi bitnih i relevantnih informacija o svemu što ih se dotiče. Poštovanje zaposlenih i klijenata prvenstveno kao ljudskih bića, a ne samo potencijalnih izvora dobiti, svest o njihovoj potrebi da raspolazu bitnim informacijama kako bi mogli da iskoriste svoju slobodu izbora i oprez prema njihovoj povredivosti koja može da pomuti racionalnost njihovih odluka, direktno proizilaze iz apsolutnog i безусловnog etičkog imperativa, koji je Kant formulisao na sledeći način: „Postupaj prema ljudskosti u sebi i u drugim bićima uvek kao prema cilju, a nikad samo kao prema sredstvu.“ Taj imperativ se zasniva na činjenici da ljudska bića nisu samodovoljna već da su uzajamno zavisna i povrediva. Dovoljno bi bilo imati stalno na umu to načelo i pridržavati ga se kako bismo izbegli aroganciju, manipulaciju, pritivnost, obmanu i ostale rušitelje poverenja, kao samog krvotoka međuljudskih i društvenih odnosa i emotivnog blagostanja, a samim tim i fizičkog zdravlja. Kao što je neurobiologija dokazala, komunikacija, uticajem na naše emocije, menja našu biologiju. [Goleman, 2007]. Moždana kola koja se aktiviraju pri fizičkom bolu su ista ona kola koja se aktiviraju

¹ What is Self-Determination Theory? <https://positivepsychologyprogram.com/self-determination-theory/>. Posted on 24.12.2014

i pri psihičkom bolu. Društveni neuspeh, emotivni gubitak, prezir drugog čoveka takođe „pale“ tu oblast i izazivaju bol koji se može osetiti u telu.[Sirilnik, 2010].

Nužno je vraćati se iznova neprevaziđenoj Kantovoj etici, koja sadrži načela koja tvore univerzalni obavezujući moralni minimum bez kojeg nema poverenja u bilo kojim realnim i mogućim, formalnim i neformalnim, personalnim i institucionalizovanim odnosima: „Poverenje može biti shvaćeno kao preduslov za dobro funkcionisanje društva ili kao način da se upravlja kompleksnošću života u rizičnom društvu, ali i kao fundamentalni aspekt ljudskog morala. [...].Kategorički imperativ uzdiže *poverenje* kao fundamentalnu komponentu čovekovih etičkih vrlina – pre svega zato što obmana i prinuda, antiteze poverenja, ne mogu da budu univerzalizovane. Nepoverenje je, prema Kantu, prirodna komponenta ljudske prirode, pošto smo društvena bića zavisna od priznanja drugih ali, takođe, sklona da ih varamo.“ [Myskja, 2008: 213]

Na nivou poslovanja, uzajamno poverenje jača osećaj odgovornosti, jer čovek teži tome da opravda poverenje. „Poverenje rađa povratno poverenje, a samim tim budi i motiv da budemo dostojni ukazanoj nam poverenja. A sprega poverenja povećava pojedinačnu i kolektivnu dobrobit i blagorodno utiče na postizanje zajedničkih ciljeva.“ [Bajić, 2014: 143]. Kada postoji poverenje, sve se drugo lakše i komotnije postiže: zaposleni *se oslanjaju jedni na druge, pružaju jedni drugima mogućnost i podstrek za razvoj, preuzimaju različite uloge u različitim projektima, daju i dobijaju nijansirane i konstruktivne povratne informacije za uspešne i ponekad neuspešne zadatke*. Što su ljudi među sobom više oslanjaju jedni na druge i gaje veće *poverenje*, to jest što je veća solidarnost, veće su mogućnosti da će zajedno postići nadprosečne rezultate. U takvoj klimi se bezbrižnije usmeravaju snage ka tržištu, klijentima i ostalim stejkholderima, jer se ne troši vreme na konflikte, interne spletke, „podmetanje noge“ i sl.. Interni marketing je minimalan, a sva energija se posvećuje eksternom marketingu. Postojanje međusobnog poverenja znatno olakšava proces donošenja optimalnih odluka i njihovog efikasnog sprovođenja. Klima poštovanja i poverenja, praćena je zadovoljstvom, unutrašnjom motivacijom i osećanjem nagrađenosti. To je od ključnog značaja u periodima teškoća, krize i nužnosti uvođenja promena. [Zakić, Vukotić, Milivojević, 2013]. „Sa intenzitetom poslovanja dolazi i potreba za vrlo uigranim timovima zaposlenih koji *funkcionišu kao orkestar*, što se teško može postići bez neformalnog dijaloga i snažne integracije saradnika. Poverenje i produbljeno poznavanje karakterisitka ličnosti presudno je, u trenucima kada nedostaje vreme za formalnu komunikaciju u brzom razmeni informacija, uloga i pozicija u timovima.“ [Bajić, 2014:140]

U radnim okruženjima u kojima postoje neizvesnost, strah ili nepoštovanje nivoi blagostanja biće niži, što će negativno uticati na motivaciju zaposlenih. Visoki nivoi konflikata, frustracije, nepoverenje ili prekidi odnosa negativno utiču na međusobno poverenje zaposlenih, a samim tim i na njihovu motivaciju na poslu. U ovakvim situacijama verovatnije je da će zaposleni nastojati tek da minimalno

ispune ciljeve, a neće uložiti trud da budu efikasniji, inventivniji i da prevazilaze sebe. U situacijama kada postoji poverenje, koje gharantuje stabilnost i sigurnost, osećaj blagostanja zaposlenih je na višem nivou, baš kao i njihova spontana spremnost da daju svoj maksimum. Uspeši povratno deluju stvarajući tzv. motivacionu spiralu ili spiralu uspeha [Gardner, 1993] što vodi povećanju produktivnosti i nivoa zadovoljstva poslom.

POVERENJE KAO AKSIOM

Svi ljudi žele da im druge osobe veruju i da vrednost koju donose radnom okruženju bude poštovana. I onda kada se ne ponašaju i ne postupaju u skladu sa tom željom, postoji želja da im se veruje, jer je ona urođena i univerzalna. Dokaz tome je da i kada „zabušavaju“, obmanjuju i lažu, čine to s ciljem da im se poveruje. S obzirom na fundamente ljudske prirode, i čovek koji se nije pokazao dostojnim poverenja i kome se stoga ne veruje ima nizak nivo samopoverenja i emotivnog blagostanja. Drugim rečima, nije srećan. Sa druge strane, uz želju da nam se veruje i neodvojivo od nje stoji potreba da budemo sposobni da verujemo drugima. Nepoverenje, podozrenje, apriorna sumnja u ljude, uvek povezana sa istim stavom i prema sebi, stanje je koje čoveka psihološki najviše osakaćuje. Samopoverenje je temelj samopoštovanja i vere u život i budućnost, a poverenje u druge predstavlja kohezionu silu koja povezuje ljude. Pomenuli smo da je povezanost jedna od fundamentalnih ljudskih potreba.. U tom smislu, poverenje je psihosocijalni aksiom o kojem se ne raspravlja.

Dakle, poverenje možemo posmatrati kao imperativ, kao nešto što je uvreženo u ljudskoj prirodi, pa čak i kao jedan od prirodnih zakona. Poverenje, zasnovano na karakteru i kompetencijama, upravlja funkcionisanjem grupa, ono predstavlja potrebu, preduslov za ljudsku interakciju i organizacioni princip ljudskog ponašanja u svim okruženjima. Ono mora postojati ukoliko želimo da se posao obavlja na optimalnom nivou. Imperativ poverenja se sastoji od sledećih pet elemenata [Kramer et al.: 1996]:

- biološke potrebe,
- psihološki zahtevi,
- emocionalno blagostanje,
- kamen temeljac samopoštovanja i
- osnove odnosa.

U situacijama kada radno okruženje karakterišu niski nivoi poverenja, dolazi do pojave prekida međusobnih odnosa, visokih nivoa konflikata, slabe motivacije i niske produktivnosti.

Ukoliko se u obzir uzmu svih pet imperativa poverenja lako se nameće zaključak da je radno okruženje koje karakteriše visok nivo poverenja ono u kome se zaposleni najviše cene i nagrađuju, u kome je visok nivo psihološke sigurnosti, emotivno blagostanje je dobro izbalansirano, dok samopoštovanje radnika obezbeđuje efikasno rešavanje nesporazuma i saradnju. Ovo radno okruženje karakteriše otvorena komunikacija, dok se efikasni međuljudski odnosi prepoznaju kao kamen temeljac budućeg poslovnog uspeha. Okruženje koje karakteriše visok nivo poverenja obezbeđuje najviši mogući stepen motivacije za rad kod svih članova organizacije.

Ukoliko radno okruženje iskazuje osrednje nivoe poverenja, posao se obavlja sa određenim nivoom efikasnosti, uz osrednju dozu motivacije, ali ne i uz optimalne nivoe. U kriznim situacijama članovi organizacije će se okupiti u cilju rešavanja problema sa kojim su se susreli, dok će u drugim situacijama, oni biti ljubazni jedni prema drugima, ali ta ljubaznost ne podrazumeva i iskrenost i poverenje u njihovim međusobnim odnosima. U radnim okruženjima koje karakterište visok nivo međusobnog poverenja zaposleni su ljubazni jedni prema drugima, u njima vlada klima iskrenosti i poštovanja koja kod članova organizacije stvara osećaj da su oni važni, kako jedni drugima, tako i celokupnoj organizaciji. U ovakvom okruženju se potvrđuje samopoštovanje članova organizacije, a njihova kreativnost, produktivnost, inovativnost i motivacija za rad su na izuzetno visokim nivoima. Poverenje, kao ključni faktor motivacije, gradi se svakodnevnim postupcima, odlukama i ponašanjima, koji se realizuju, otelovljuju i reflektuju kroz komunikaciju. Stoga, da bi se izgradilo, negovalo i unapređivalo poverenje moraju se ustanoviti adekvatni kanali komunikacije, kroz koje komunikacija teče neometana strahom i podozrenjem.

U organizacijama poslovni procesi, bez obzira da li se radi o upravljačkim, operativnim ili pomoćnim procesima, obavljaju se uspostavljanjem veza između ljudi. Pošto poverenje među učesnicima komunikacije predstavlja osnovu efikasnih odnosa među njima, jasno je da organizacija može da ostvari koristi ukoliko se poveća nivo poverenja među svojim članovima. Radna okruženja koja karakteriše visok nivo poverenja su u pozitivnoj korelaciji sa visokim nivoom motivacije, lične uključenosti zaposlenih, njihove posvećenosti i uspešnosti funkcionisanja organizacije. Veliki broj istraživanja je ukazao na brojne prednosti radnih okruženja koja karakteriše visok stepen poverenja. Među najznačajnije prednosti spadaju povećana vrednost, ubrzani rast, tržišno i društveno poverenje, reputacija i prepoznatljivost brenda, komunikacija bez previše napora, povećan nivo kreativnosti i inovacija, pozitivni, transparentni odnosi sa zaposlenima i ostalim stejkholderima, poboljšana saradnja i partnerstvo, dinamično uravnoteženi sistemi i strukture, povećana lojalnost i sl.

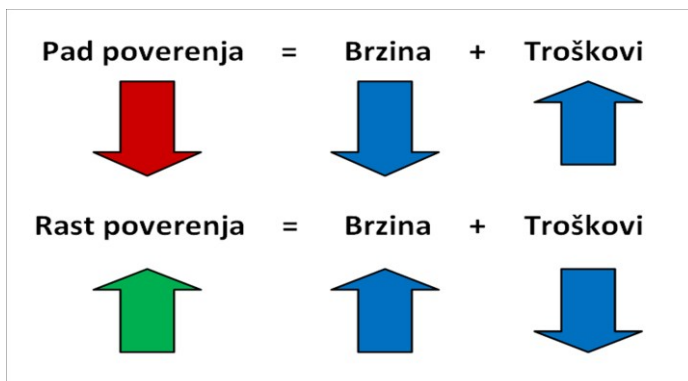
“Sa stanovišta onih koji su na rukovodećim položajima, poverenje je ključno iz različiti razloga. Na prvom mestu, kao što su uočili [Tyler & Degoey1996], ako

rukovodioci organizacija moraju stalno da objašnjavaju i pravdaju svoje akcije, njihova sposobnost da efektivno upravljaju biće značajno smanjena. Drugo, zbog troškova i nepraktičnosti nadgledanja učinaka, rukovodioci ne mogu da primete i sankcionišu svako odsustvo saradnje, niti mogu da vide i nagrade svaki čin saradnje. Kao rezultat toga, efikasno organizaciono postignuće zavisi od osećanja obaveze prema organizaciji koje imaju pojedinci, od njihove volje da postupaju prema direktivama i pravilima, i njihove spremnosti da se dobrovoljno priklanjaju hijerarhiji. Pored toga, kada se pojavi konflikt, poverenje je važno zato što utiče na prihvatanje procedura rešavanja konflikata i ishoda. [Tyler 1994].” [Kramer, 1999: 585]

Sa druge strane, organizacije u kojima vlada nizak stepen poverenja karakterišu negativne kulture: izuzetno niska motivacija; odustajanje od inicijative, pasivnost i cinizam; disfunkcionalna interna i eksterna komunikacija; razučena i kontraproaktivna hijerarhija (veliki broj hijerarhijskih nivoa, preklapanje struktura, redundantnost); negativni teško pokretljivi sistemi (kompleksne i glomazne politike, pravila, propisi, procedure i procesi, koji koče i guše komunikacione tokove); nizak stepen lojalnosti prema organizaciji, niska produktivnost, intenzivan mikromenadžment, visoka stopa obrta zaposlenih i dr.

Istina je, konstatuje Kavi, da smo usred krize poverenja. Ona neprestano utiče na nas na svim nivoima - društvenom, institucionalnom, organizacionom, ličnom nivou, na nivou odnosa. Iako mnogi od nas mogu biti prilično otporni i fleksibilni, nakon svakog novog kršenja poverenja ili korporativnog skandala, mnogo sporije se oporavljamo. Uvek se pitamo šta nas još čeka iza ugla. Postajemo sve sumnjičaviji prema drugima. Počinjemo da projektujemo ponašanje malobrojnih na ponašanje mnogobrojnih, a cena koju plaćamo je prilično visoka. [Kavi, 2009: 44]. Takođe, „Kompanija može da ima savršenu strategiju i veliku sposobnost izvršenja, ali neto rezultat može da ubije poverenje ili da ga umnogostruči dividenda velikog poverenja. Kao što kaže Robert Šo [Shaw, 1997: 11] ugledni konsultant na ovu temu: 'Za poslovni uspeh su iznad svega potrebne dve stvari: pobednička konkurentna strategija i vanserijsko izvršenje organizacije. A neprijatelj obe stvari je nepoverenje.'“ Tome se može dodati „kako ne mora da znači da će veliko poverenje spasiti lošu strategiju, ali će malo poverenje skoro uvek upropastiti dobru strategiju.“ [Kavi, 2009:53]. Kavi daje grafički prikaz veze između poverenja, brzine poslovnih procesa i troškova.

Grafikon 1. Uticaj poverenja na brzinu izvršavanja poslovnih procesa i troškove



Izvor: Kavi, 2009:45

Autor dalje daje tabelarni kratak pregled poreza i dividendi na poverenje.

Tabela 1. Porez na poverenje

Porez od 80% (poverenje ne postoji)

U organizaciji	U ličnim odnosima
Disfunkcionalno okruženje i zatrovana kultura (otvoreno ratno stanje, sabotaža, uvrede, tužba, kriminal)	Disfunkcionalni odnosi Žučni, ljutiti sukobi ili hladno, potpuno povlačenje
Ratoborni stejkholderi	Odbrambeni stav i pretnje zakonom (« Videćemo se na sudu ! »)
Intenzivan mikromenađment	Svrstavanje drugih ili u protivnike ili saveznike
Suvišna hijerarhija	Verbalno, emocionalno i/ili fizičko zlostavljanje
Sistemi i strukture kažnjavanja	

Porez od 60% (veoma malo poverenje)

U organizaciji	U ličnim odnosima
Nezdravo radno okruženje	Neprijateljski oblici ponašanja (vikanje, okrivljavanje, optuživanje, vređanje) praćeni povremenim kratkim kajanjem
Nezadovoljni zaposleni i stejkholderi	Oprezna komunikacija
Svakodnevna ispolitizirana atmosfera sa jasno suprotstavljenim taborima i strankama.	Neprestana zabrinutost i sumnjičavost
Puno vremena se gubi na odbranu pozicija i odluka.	Greške se pamte i koriste kao oružje
Bolni mikromenađment i birokratija	Pravi problemi ne isplivavaju na površinu niti se uspešno rešavaju

Porez od 40% (malo poverenje)

U organizaciji	U ličnim odnosima
Uobičajeno odbrambeno ponašanje	Kontakti koji isisavaju energiju i ne donose radost
Prikrivene namere	Prikupljanje dokaza o slabostima i greškama druge strane
Ratoborni stejkholderi	Sumnja u pouzdanost ili posvećenost drugih
Politički tabori sa saveznicima i protivnicima	Oprezno (često ljutito) širenje informacija
Mnoštvo nezadovoljnih radnika i stejkholdera	
Birokratija i suvišni sistemi procedure	

Porez od 20% (problemi s poverenjem)

U organizaciji	U ličnim odnosima
Neka birokratska pravila i procedure	Često nerazumevanje
Nepotrebna hijerarhija	Briga oko namera i motiva drugog
Sporo davanje odobrenja	Kontakti puni tenzije
Neusklađeni sistemi i strukture	Komunikacija obojena strahom, nesigurnošću, sumnjom i brigom
Određen broj nezadovoljnih zaposlenih i stejkholdera	Energija se troši na održavanje odnosa (umesto na njihovo razvijanje)

Nema poreza/nema dividende (poverenje se ne postavlja kao problem)

U organizaciji	U ličnim odnosima
Zdravo radno okruženje i mesto	Ljubazna, srdačna, zdrava komunikacija
Dobra komunikacija	Pažnja usmerena na to da zajednički rad teče glatko i uspešno
Usklađeni sistemi i strukture	Međusobna tolerancija i prihvatanje
Malo kancelarijske politike	Nema zabrinutosti

Tabela 2. Dividende poverenja

Dividenda od 20% (poverenje se ne postavlja kao problem)

U organizaciji	U ličnim odnosima
Usredsređenost na posao	Kooperativni, bliski aktivni odnosi
Uspešna saradnja i izvršenje	Usredsređenost na traganje i uravnotežavanje međusobnih kvaliteta
pozitivni partnerski odnosi među zaposlenima i stejkholderima	Greške se smatraju rilkama za učenje i brzo se zaboravljaju
Delotvorni sistemi i strukture	Pozitivna energija i pozitivni ljudi
Velika kreativnost i inovacija	

U organizaciji	U ličnim odnosima
Tesna saradnja i partnerstvo	Istinska radost u porodici i prijateljstvima, koje karakteriše pažnja i ljubav
Komunikacija bez ulaganja velikih napora	Iskrena komunikacija koja teče bez napora
Pozitivni, iskreni odnosi među zaposlenima i svim stejkholderima	Posao koji inspiriše i koji se obavlja zajednički, a koji ima jasnu svrhu, kreativan je i uzbudljiv
Potpuno usklađeni sistemi i procedure	Potpuno otvoreni i iskreni odnosi
Intenzivno inoviranje, posvećenost, vera i lojalnost	Ogromna energija koja proizilazi iz odnosa

Izvor: Kavi, 2009 : 55-56

U prilog svih koristi koje organizacije, kao i društvo u celini, imaju od poverenja, Kramer citira rezultate više istraživanja: “Fukujama [Fukuyama, 1995] je tvrdio da je jedna od najvažnijih manifestacija poverenja kao oblika društvenog kapitala spontana društvenost koju takvo poverenje izaziva. Kada se operacionalizuje u bihejvioralnim terminima, spontana društvenost upućuje na mnoštvo oblika kooperativnog, altruističnog ponašanja, onog koje izlazi izvan uloge, u koje se angažuju pripadnici jedne društvene zajednice, a koje poboljšava kolektivnu dobrobit i unapređuje ostvarenje kolektivnih ciljeva. [PEW 1996]. Unutar organizacionih konteksta, spontana socijabilnost dobija mnoge forme. Na primer, od pripadnika organizacije se očekuje da ulože svoje vreme i pažnju u realizaciju kolektivnih ciljeva. [Murnighan et al 1994, Olson 1965], da dele korisne informacije sa drugim organizacionim članovima [Bonacich & Schneider 1992], i da s odgovornom uzdržanošću koriste vredne ali ograničene resurse organizacije. [Messick et al 1983, Tyler & Degoe 1996a]. Nekoliko empirijskih studija dokumentuju važnu ulogu koju poverenje igra u spremnosti ljudi da pribegavaju takvim ponašanjima.” [Kramer, 1999:583]

OSNOVNI OBLICI POVERENJA

Potrebno je da se uz prethodno raščlanjivanje pojma poverenja na njegove komponente, identifikuju i njegovi različiti oblici. Uloga poverenja kao modusa koordinacije društvenih aktivnosti vodi razlikovanju tri oblika poverenja prema njihovom načinu nastanka i akterima [Zucker, 1986] :

- Personalno poverenje koje nalazi svoj izvor u posebnim karakteristikama date osobe;
- Relaciono poverenje, kao specifično verovanje i uzdanje u akcije ili rezultate akcija drugih osoba, koje se temelji na prošlim ili očekivanim razmenama. Relaciono poverenje je često uslovljeno reputacijom, jer ne možemo lično poznavati sve subjekte s kojima ćemo imati posla.

- Institucionalno poverenje, koje je vezano za formalnu strukturu koja stoji iza nekih pojedinaca ili organizacija i koja garantuje one njihove atribute koji su relevantni za njihove funkcije, uloge i nadležnosti.

U slučaju odnosa bilo koje organizacije, ustanove ili institucije, sa njenim korisnicima, prožimaju se ova tri oblika poverenja. Pojedinaac, pružalac usluge, nalazi se na prvoj liniji trojnog odnosa zaposleni – korisnik usluga– organizacija. Pojedinačni pružalac usluge, svojim stavom i ponašanjem, kojim emituje usmerenost na klijenta, poštovanje, brigu, posvećenost njegovim potrebama i interesima uspostavlja prvi osnov poverenja: poverenje u dobre namere. Podsećamo da se poverenje temelji na tri odrednice: kredibilitet, kompetencija i dobronamernost. Međutim, ljudi su po prirodi, najosetljiviji na dimenziju dobronamernosti, odnosno najdublje ih pogađa percepcija nedobronamernosti (ili kao odsustvo dobrih namera u indiferentnosti i ignorantskom odnosu, ili kao zlonamernost). Uzmimo primer pružaoca usluga, za kojeg znamo da je kompetentan, dakle, odlično poznaje svoj posao, kredibilan je što je dokazao dosledno dobrim rezultatima u polju svoje ekspertize, ali nije posvećen interesima klijenta. Prve dve odrednice poverenja padaju na tom ispitu, jer odsustvo dobrih namera podrazumeva da stručne kompetencije ne moraju uvek biti primenjene u interesu klijenta. S druge strane, ako nedostaje kompetencija, ili ako ona nije na adekvatnom nivou, ali postoje dobre namere, previdi i greške se mogu ispraviti, jer i sama dobronamerna osoba im potrebu da ih ispravi ili da pruži neku vrstu kompenzacije nezadovoljnoj, oštećenoj strani. Naravno, ovde ne govorimo o onim profesijama u kojima manjak kompetencija može da ugrozi zdravlje, život ili bezbednost i gde bi se preuzimanje radnje za koju njen akter zna da nije dovoljno kompetentan može uvrstiti u „nedobronamernost bez predumišljaja.“

Personalno poverenje koje pružalac usluge, svojom kompetencijom, stavom, nastupom, ponašanjem generiše, prenosi se na organizaciju koju on predstavlja i oblikuje predviđanje budućih interakcija s njom. Organizacije koje usvajaju i proklamuju strategiju dugoročnih odnosa, treba ne samo da zadobiju poverenje klijenata [Andaleeb,1996], već i da ustanove sredstva za institucionalizovanje poverenja koje generišu njihovi zaposlenici [Doney, Cannon, 1997]. Međutim, proces prenošenja poverenja s pojedinca na organizaciju i sa organizacije na pojedinca – kretanje od poverenja personalnog ka institucionalnom poverenju preko relacionog poverenja - i *vice versa* ne odvija se na isti način u ova dva smera. Naime, poverenje u zaposlene jedne organizacije ne implicira nužno percepciju integriteta te organizacije, dok poverenje u organizaciju (institucionalno poverenje) u većoj meri povlači poverenje u njene zaposlene, jer se veruje da kredibilna, ugledna organizacija, privržena etici i profesionalizmu ne toleriše odstupanje od svojih standarda i normi, te da sankcioniše iskorak pojedinaca iz tih normi. „Drugim rečima, poverenje brže i lakše 'silazi' od opšte instance ka pojedinačnim nego što se 'penje'“ (Milivojević, Vukotić, 2010: 538]. Na primer, dogodi se da neku instituciju koja uživa ugled svojih ciljnih javnosti, jedan službenik predstavlja

na nedostojan način u određenoj komunikacionoj situaciji. U tom slučaju, kapital poverenja koji je ta institucija stekla svojim radom i odnosom sa svojim ciljnim javnostima podstaći će stranke da joj upute žalbu, jer imaju poverenje da će biti postupljeno prema toj žalbi, u njihovu korist. Naravno, to je slučaj kad se radi o legitimnoj žalbi, ali i kad se ona pokaže neopravdanom, organizacija usmerena na klijente, pokazaće poštovanje prema podnosiocu žalbe tako što ga neće ignorisati, već će mu objasniti zašto ne može da postupi po žalbi. Na taj način će učvrstiti njegovo poverenje i zadobiti njegovu lojalnost. Ignorisanje izraženo nekomuniciranjem sa nezadovoljnim klijentima spada u poruku pasivne hostilnosti.

Može se zaključiti da je kretanje personalnog i depersonalizovanog poverenja cirkularno. Posredstvom poverenja koje generiše kod svojih zaposlenih, organizacija generiše i poverenje klijenata što uzvratno pojačava samopouzdanje i poverenje zaposlenih u same sebe (sopstvenu kompetenciju, veštinu, efikasnost), u organizaciju koja ih podržava i poverenje organizacije u njih. Radi se o sistemskoj povratnoj petlji.

„Činjenica je da ovakav opis poverenja ne podleže direktno i striktno kvantifikaciji, ali treba reći i da poverenje – njegova dinamika i tok - nije neuhvatljivo i udaljeno od „tvrde“ realnosti. Zahvaljujući konceptualnom konstrukt poverenja, bez obzira na još uvek postojeće nepreciznosti i neslaganja oko njega, ono se može empirijski meriti posrednim tehnikama, preko ispitivanja subjektivnih percepcija ali i materijalnih, vidljivih, merljivih efekata i rezultata poverenja.“ [Milivojević, Vukotić, 2010: 538].

POVERENJE U JAVNI SEKTOR I BRUTO NACIONALNA SREĆA

Privatne kompanije u intenzivno dinamičkom i takmičarskom poslovnom okruženju pridaju ključni značaj izgradnji i negovanju poverenja kod svojih klijenata, kako bi obezbedile njihovu odanost i dugotrajne odnose kao zalogu njihovog opstanka i rasta. Šta je, međutim, motiv organizacija koje pružaju javne usluge da neguju dobre i dugotrajne odnose zasnovane na poverenju sa korisnicima, ako znamo da građani ne mogu da ih sankcionišu odustajanjem od transakcija sa njima?

Krenimo od definisanja misije i uloge javnog sektora u demokratskim društvima. Svrha njihovog postojanja, bilo da se radi o zdravlju, prosveti, prevozu, bezbednosti, javnom medijskom servisu i sl. jeste služenje građanima i opštem dobru. Pojam opšteg dobra nadilazi različite, često i suprotstavljene partikularne interese. Neophodno je, naime, iscrtati separacionu liniju između različitih partikularnih interesa i opšteg dobra, po cenu toga da se kod jednih ili drugih izazove nezadovoljstvo. U to spada, na primer, ubiranje poreza, primena zakona, upotreba prinudnih sredstava i slične radnje kojima nije glavni cilj da udovolje i da budu prijatne ciljnim javnostima. Ali i te delikatne misije, koje nisu uvek po volji

svih građana, realizuju se efikasnije i uz manje otpora kada zadovoljavaju ranije identifikovane komponente poverenja: kredibilitet, kompetentnost i dobre namere. Kvalitet usluge i integritet javnog preduzeća svedoče o njegovim namerama prema građanima. Od suštinskog je značaja da građani budu generalno zadovoljni svim uslugama javnog sektora, jer je to zadovoljstvo osnov poštovanja i poverenja između države i njenih institucija i stanovništva. [Loroy, 2004].

Nivo kulturnog, političkog i civilizacijskog razvoja jedne države ogleda se najpre u njenom odnosu prema građanima i brizi o opštem dobru, što se očituje u njenoj posvećenosti konstantnom poboljšanju svih usluga koje su u domenu njenih nadležnosti. U to spada i način komunikacije koji poštuje dostojanstvo svakog čoveka, naročito u situaciji neravnoteže moći koja je prisutna u odnosima između države, njenih aparata i ustanova i (prinuđenih) korisnika njihovih dobara i usluga. Odnos prema svim građanima, kao slabijima, ranjivijima, onima koji zavise od moćnih društveno-političkih i ekonomskih institucionalizovanih subjekata, svedoči o legitimitetu jedne države, jednog sistema i o društvenom kapitalu jedne zemlje. „Uspom poverenja kao središnje teme novijih organizacionih istraživanja odražava, u velikoj meri, akumulirane dokaze o značajnim i raznovrsnim, individualnim i kolektivnim, koristima koje se ostvaruju kada postoji poverenje. Možda su u tom smislu najprovokativniji Putmanovi (1993) nalazi koji uključuju poverenje kao ključni faktor za razumevanje porekla civilnog angažovanja i njegove uloge u razvoju demokratskih režima u italijanskim opštinama. Fukujamina (1995) novija, panoramska karakterizacija uloge koju poverenje igra u funkcionisanju društva, dala je dodatni podsticaj argumentima da poverenje predstavlja značajan izvor društvenog kapitala unutar društvenih sistema. [Kramer, 1999: 581-582].

Dokaz da je jedna država ono što treba da bude, a to je servis građana, jeste i tzv. bruto nacionalna sreća, termin koji je skovao kralj malog Butana 1972. kao protivtežu BDP-u koji ukazuje samo na ekonomsku komponentu razvoja jedne zemlje. Koncept BNS su prihvatile Ujedinjene nacije, i od 2013. godine meri se indeks sreće u 156 zemalja, a rezultati se objavljuju u Svetskom izveštaju o sreći. „Poredak je napravljen na osnovu niza faktora, od zdravstvene zaštite preko porodičnih odnosa i sigurnosti posla do političkih sloboda, stepena korupcije i ostalih faktora, tako što su analizirani rezultati ankete koju „Galup” sprovodi na hiljadu stanovnika svake zemlje tri godine uzastopno. Ekonomisti, psiholozi, statističari, stručnjaci za javno zdravlje i politiku pokušavaju da opišu u izveštaju kako se merenjem subjektivnog osećaja dobrobiti stanovnika jedne zemlje može proceniti njen napredak.”² Nekoliko zemalja se smenjuje u prvih pet na vrhu te

² Kavaja, J. <http://www.politika.rs/sr/clanak/351328/Srbi-srecniji-od-Crnogoraca-i-Bosanaca>.

Postavljeno: 17.03.2016

liste, među kojima Danska koja je u ovogodišnjem izveštaju proglašena za naj srećniju zemlju na svetu (dok je 2015. bila na trećem mestu.)³

Iz svih dosadašnjih Svetskih izveštaja o sreći može se zaključiti da ono što je zajedničko “srećnim zemljama” jeste poverenje u državne institucije i javni sektor koji se odlikuju efikasnošću, odgovornošću, proaktivnošću, usmerenošću na korisnike usluga i transparentnošću.

ČAROBNI KRUG KOMUNIKACIJE I POVERENJA

Odnos između kvaliteta komunikacije i poverenja je uzajaman i kružan. S jedne strane, nema dobre komunikacije bez utemeljenja u poverenju, a s druge strane poverenje ne može da se gradi i unapređuje bez adekvatne i delotvorne komunikacije. U interakcijama sa klijentima, poverenje se može smatrati rešenjem problema oportuniteta, ograničene racionalnosti, moralnog hazarda, asimetrije informacija, nepotpunih ugovora i nepovoljne selekcije, kojima pogoduju svakodnevne situacije obeležene neizvesnostima. U okolnostima sve kompleksnijih i nerazumljivijih ugovornih i drugih transakcionih procedura, naročito u tranzicionim društvima sa slabim okvirnim institucijama i zaštitnim mehanizmima, zloupotrebe asimetrije informacija i moći dovele su do velikog gubitka poverenja korisnika usluga. Jasno je da mora da postoji određeni nivo poverenja u kredibilitet, namere i kompetencije moćnijih institucionalnih subjekata kako bi zaslužili poverenje klijenata, naročito kad taj odnos podrazumeva važan pojedinačni, društveni i/ili ekonomski interes. Kako korisnik usluga nije u obavezi, ali ni u prilici niti mogućnosti da proceni stručnost i ispravnost postupaka pružaoca usluga, on dovodi sebe u rizičnu situaciju. Korisnikov rizik je znatno veći i nije parcijalan već potpun, što znači da za razliku od pružaoca usluga ne može da ga raspodeli ili prebaci na nekog drugog. Stoga je klijent ili korisnik usluga “osuđen” na poverenje u to da će druga strana, profesionalac, poštovati obavezu da deluje u njegovom najboljem interesu.

Posledice nepoverenja građana u državne i javne aktere - pružaoce usluga, razbija društvenu koheziju, izaziva frustracije iz kojih proizlaze bes, agresija ili pribegavanje prekršajima i prevarama, što vodi eskalaciji kontrolnih i represivnih mera i mehanizama, produbljujući jaz između građana i države. Iako se može činiti da neki profitiraju od toga, u suštini i na duži rok, nikome ne može biti dobro u takvim okolnostima: ni privrednim organizacijama, ni javnim institucijama ni građanima. Utilitaristički pravac u društvenoj etici, koji naglašava služenje javnom dobru, ispravnima označava radnje koje proizvode, najveću moguću meru dobra za najveći broj ljudi na koje ta radnja utiče. Zalaže se za izbor onih opcija kojima se pozitivni efekti iskorišćavaju do maksimuma a negativne posledice svode na

³ Isto.

najmanju moguću meru, za izbor onoga što stvara dobro za više ljudi a ne onoga što maksimalizuje dobro malog broja njih, jer onaj prvi izbor maksimalizuje ukupno dobro na duže staze. [Di Džordž, 2003]. To spada u politiku samoprosvećenog interesa.

ZAKLJUČAK

Koncept poverenja se dugo činio previše subjektivnim da bi mogao da se tretira kao efikasna poslovna ili društvena strategija. Veliki broj organizacija, ipak, prepoznaje vrednost izgradnje odanosti među zaposlenima i klijentima kao praktičnog načina za ostvarivanje boljeg poslovnog rezultata. Odanost i poverenje su neodvojivi. Izgradnja poverenja među kompanijama i njihovim klijentima dovodi do lojalnosti, poboljšanja motivacije, manjeg broja napuštanja organizacije, ponavljanja porudžbina i marketinga od usta do usta koji predstavlja najbolji oblik reklame za svaku organizaciju. Kad su u pitanju organizacije koje pružaju javne usluge, koje korisnici ne mogu da nagrađuju lojalnošću ili da kažnjavaju odustajanjem od transakcija sa njima, jer su neizbežno upućeni na njih, poverenje građana u njih ubrzava i olakšava transakcije jer harmonizuje procese, predupređuje konfliktne i stresne situacije, neprijateljstvo i agresiju, sprečava gubitak vremena i energije svih učesnika i sl. Naime, (ne) zadovoljstvo korisnika uslugama javnih ustanova i preduzeća neminovno se reflektuje (ne) zadovoljstvo zaposlenih u tim organizacijama, i *vice versa*. Nepoverenje, antagonizam, neprijateljstvo su dvosmerni i nikome ne pogoduju, s tim što institucije usled svoje monopolističke moći snose i veću odgovornost u odnosu na pojedinačne i od njih zavisne klijente.

Prva linija uspostavljanja poverenja, ili pak nepoverenja, jeste način na koji organizacija komunicira sa svojim korisnicima. Odnos između kvaliteta komunikacije i poverenja je uzajaman i kružan. S jedne strane, nema dobre komunikacije bez utemeljenja u poverenju, a s druge strane poverenje ne može da se gradi i unapređuje bez adekvatne i delotovorne komunikacije. Mera uljudnosti, pristojnosti, uglađenosti, susretljivosti, uzdržanosti, doličnosti, prijatnosti, pažljivosti su nepogrešivi pokazatelji mere poštovanja i uvažavanja sagovornika, saradnika ili klijenta. Za privatne kompanije se to podrazumeva, ukoliko žele da ne odbiju od sebe klijente, a za javni sektor je to pitanje legitimiteta, ne samo pojedinačnih organizacija, celog sektora, već i države. Legitimitet se zasniva na formalnom i suštinskom pravilnom i pravednom ispunjavanju svrhe postojanja datog (pravnog, političkog, ekonomskog i dr.) entiteta.

U interakcijama sa klijentima, poverenje se može smatrati rešenjem problema oportunitizma, ograničene racionalnosti, moralnog hazarda, asimetrije informacija, nepotpunih ugovora i nepovoljne selekcije, kojima pogoduju svakodnevne situacije obeležene neizvesnostima. U okolnostima sve kompleksnijih i nerazumljivijih ugovornih i drugih transakcionih procedura, naročito u tranzicionim društvima sa slabim okvirnim institucijama i zaštitnim mehanizmima, zloupotrebe asimetrije

informacija i neravnoteže moći dovele su do velikog gubitka poverenja korisnika usluga. Jasno je da mora da postoji određeni nivo poverenja u kredibilitet, namere i kompetencije moćnijih institucionalnih subjekata kako bi zaslužili poverenje klijenata, jer taj odnos podrazumeva važan pojedinačni i društveni interes. Kako korisnik usluga nije u obavezi, ali ni u prilici niti mogućnosti da proceni stručnost i ispravnost postupaka pružaoca usluga, on dovodi sebe u rizičnu situaciju. Korisnikov rizik je znatno veći i nije parcijalan već potpun, što znači da ne može da ga raspodeli ili prebaci na nekog drugog. Stoga je klijent ili korisnik usluga “osuđen” na poverenje u to da će druga strana, profesionalac, poštovati obavezu da deluje u njegovom najboljem interesu. Svaka zloupotreba tog poverenja slabi legitimitet institucije, a česta zloupotreba ga i ruši. Nepoverenje i ozlojeđenost građani tada pretaču u “kaznene” glasove na izborima, kao i u stavove i ponašanja koji štete samim institucijama, ali i društvenom sistemu u celini.

LITERATURA

- Bajić, J. (2014). Interni PR u privrednim organizacijama: uticaj interpersonalne komunikacije na zaposlene, *Moć komunikacije*,
- Csikszentmihalyi, M. (2008). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. London: Harper Perennial, Modern Classics.
- Deci, E.L., Ryan, R.M. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, (25), 54–67
- Déliac, F., Maurette, É, Matrullo, É et Hadrien, U. (2008). Comment travailler plus efficacement : + de 100 témoignages, Prépamath.
- Di Džordž, R. *Poslovna etika*, Beograd: Filip Višnjić.
- Dirks, K., Ferrin, L. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 4, 611–628
- Doney, P., M. et Cannon, J., P. (1997) An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 61, 2, 35-51.
- Gardner, H. (1993). *Multiple Intelligences: New Horizons in Theory and Practice*, New York: Basic Books.
- Goleman, D. (2007) *Socijalna inteligencija*, Beograd: Geooetika
- Gomez, P-Y. (2013). *Le travail invisible. Enquête sur une disparition*. Paris: François Bourin.
- Kavi, S. (2009). *Brzina poverenja: jedna stvar koja sve menja*, Novi Sad: Asee.
- Kramer, R.M., Brewer, M.B. and Hanna, B. [1996] Collective trust and collective action in organisations: The decision to trust as a social decision’, in R.M. Kramer and T.R. Tyler (eds.), *Trust in Organisations*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Kramer, R. (1999). Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions. *Annual Review of Psychology*. Vol. 50, pp. 569–598.
- Milivojević, T., Baltezarević, B. (2016). Emotional intelligence of leaders in the service of building trust, in Baltezarevic, V. & Baltezarevic, R. (eds.). *Leaders as players of a new era*, Saarbrücken: LAP Lambert academic publishing, pp.61-94.
- Milivojević, T., Vukotić, S. (2010): Multidimenzionalni pojam poverenja u kontekstu krize i razvoja. *Kriza i razvoj*, Beograd: Institut društvenih nauka i Centar za ekonomska istraživanja. str. 533-541.

- Milivojević, T., Dukić, D., Vukotić, S.: (2010). Organizaciono poverenje. Zbornik radova (Elektronski izvor)= *XII međunarodni simpozijum Fakulteta organizacionih nauka – Organizacione nauke i menadžment znanja*, SyMorg, Zlatibor.
- Myskja, B. (2008). The categorical imperative and the ethics of trust. *Ethics and Information Technology*, Vol. 10, Issue 4, pp 213-220.
- Sirilnik, B. (2010). *O telu i duši*. Novi Sad: Akademске knjiga.
- Zakić, N., Vukotić, S., Milivojević, T. (2013). Efektivna komunikacija u toku diskontinuelne organizacione promene, *II Međunarodni naučni skup: Moć komunikacije 2013, Tema: Multimedie i komunikacije*, 30-31.maj, Beograd, Conference proceedings, CD Rom, 2013, str. 401-412.
- Zucker, L.G. (1986). Production of trust : institutional sources of economic structure -1840-1920. *Research in Organizational Behavior*, (under the dir. Of)B.M. Staw et L.L. Cummings,8, 53-111.

Internet izvori

- Kavaja, J. <http://www.politika.rs/sr/clanak/351328/Srbi-srecniji-od-Crnogoraca-i-Bosanaca>.
Postavljeno: 17.03.2016
- Simeunović, V. (2005). Intersubjektivnost, dijalog, komunikacija, *Arhe* II, 4, Sarajevo. <http://epub.ff.uns.ac.rs/index.php/arhe/article/viewFile/374/389>.

COMMUNICATION AND TRUST IN THE ORGANIZATION AND IN RELATIONS WITH SERVICE CONSUMERS

Tatjana PhD Milivojević

Svetlana PhD Vukotić

Abstract: *In this paper, we associate the quality of communication within the service provider organization with organizational trust, and we show that this correlation reflects on the relationship with the clients. Trust is the lifeblood of stable, sustainable and prosperous economic and social relations. People who have trust in each other work much easier and better together, than in an atmosphere of mistrust, which requires a large apparatus of formal rules and contracts, implemented through systems of rewards and sanctions. In short, the more confidence there is in an organization the less control mechanisms are necessary. Strict control is often perceived by employees as an inappropriate and infantilizing pressure which can cause active or passive resistance (or a combination of both). Control contradicts the basic human need for autonomy and is incompatible with adulthood and responsibility. Control always correlates with threats and sanctions, which indicate a lack of confidence. Experts agree that there's no motivation for extra effort, transcending ones own interest and commitment without trust: employees' mutual trust, their trust in management and vice versa. Researches have shown that trust is the basis for many other positive aspects of a work environment such as relying on others, cooperation and teamwork, taking thoughtful risks, creativity, good and effective communication. The relation between the quality of communication and trust is reciprocal and circuitous. On the one hand, there is no good communication without foundation in trust, and on the other trust can not be built and enhanced without adequate and effective*

communication. In transactions with clients, trust can be considered as a solution to the problem of opportunism, bounded rationality, moral hazard, information asymmetry, incomplete contracts and adverse selection, which are favored by everyday situations marked by uncertainties. In increasingly complex and incomprehensible contractual and other transaction procedures, especially in transitional societies with weak institutional frameworks and protective mechanism, the abuse of information asymmetry and power imbalance led to a major loss of service users' trust. It is obvious that a certain level of trust in the credibility, intentions and competences of powerful institutional entities is necessary in order that they earn the trust of their clients, especially when the relationship involves important individual, social and / or economic interests. As the client is not obliged, neither able to assess the competence and rightness of the service providers behavior and actions, he is putting himself at risk. The risk for the clients is much higher as it is not partial but total, meaning that it can not be distributed or transferred to someone else. Therefore, the service client or user is "doomed" to trust that the other party, the professional, will respect the obligation to act in his/her best interests.

Keywords: communication, trust, asymmetry of information, power imbalance, risk.

JEL classification: D82, D81, L38



ULOGA INTERNE KOMUNIKACIJE U IMPLEMENTIRANJU, REALIZOVANJU I UNAPREĐIVANJU ORGANIZACIONE ETIČKE KULTURE

Tatjana Milivojević

Doktor filozofskih nauka, Vanredni profesor, Univerzitet „Džon Nezbit“, Fakultet za kulturu i medije, email: tmilivojevic@nezbit.edu.rs

Jelena Bajić

Master Komunikoloških nauka, doktorand, Univerzitet „Džon Nezbit“, Fakultet za kulturu i medije, Goce Delčeva, 8, 11070, Novi Beograd, Professional Stock Invest A.D., Bulevar Vojvode Mišića 17, Beograd, Srbija, jelena.bajic011@gmail.com

Sažetak: *U savremenom globalnom kontekstu etika se nametnula kao ključna tema, ne samo za radne organizacije, njihove interne i eksterne javnosti, već i za društvo u celini. Rastuće interesovanje koje pokazuju građani za stavove i ponašanja organizacija, razvoj novih komunikacionih alatki (pre svega interneta), sve veći upliv zakona i nadzor državnih organa, viši obrazovni nivo, samosvest i očekivanja zaposlenih i klijenata, a u nekim slučajevima i vrednosni sistem i lični stavovi direktora i lidera, neki su od faktora koji su naveli neke organizacije da se posvete uspostavljanju i razvoju etičke kulture. Takođe, gotovo svakodnevno medijsko izveštavanje o nepoštovanju prava građana, korisnika usluga (klijenata, pacijenata itd.), o raznim kršenjima zakona ili moralnih normi, o neljubaznosti, bahatosti službenika, skandalima i aferama, i prateće reakcije javnosti, organizovanje raznih pokreta za zaštitu potrošača, životne sredine, ranjivih segmenata populacije (starih, nemoćnih, osoba sa invaliditetom i sl.), ukazuju na smanjenu toleranciju, odnosno na sve veći senzibilitet građana na neetično ponašanje. Etika se smatra neophodnim sredstvom kojim organizacije mogu da zadovolje potrebe, očekivanja i pravne zahteve različitih zainteresovanih strana s kojima komuniciraju i poslušuju. Organizacije moraju da vode računa o zakonitosti svojih postupaka, ali se time ne iscrpljuje njihova odgovornost, koja je uvek i moralna, a ne samo legalna. Međutim, etika još uvek mnogima deluje kao maglovit i apstraktan pojam, teško primenljiv u užurbanoj i stresnoj radnoj svakodnevi. Postoji mnogo čisto deklarativnih, programskih poziva na etiku, integrisanih u izjave o viziji i misiji, artikulisanih u etičkim i profesionalnim kodeksima, za koje se čini da nemaju nikakvu ili slabu obavezujuću snagu. Zbog toga etika zvuči kao uzvišen, idealistički koncept lišen realne moći i neupotrebljiv u kompleksnom i konfliktnom okruženju kojim dominiraju utilitarizam, pragmatizam i kvantifikacija. Međutim, posledice etičke indiferentnosti ili prekršaja moralnih normi (naročito onih repetitivnih, sistematskih) su višestruke i*

nemerljive. Cilj ovog članka je da se pokaže da etika nije visokoparan, deklarativan ili dekorativan, već veoma konkretan, empirijski čvrsto i društveno duboko utemeljen koncept. Etika se ne može tretirati kao „dodatak“ upravljačkim i radnim procesima i postupcima, već kao njihov sastavni element, odnosno kao ključna integrativna snaga koja obezbeđuje legitimitet, kredibilitet i uspeh organizacija/ustanova kao i poverenje i zadovoljstvo korisnika njihovih usluga. Cilj je, takođe, da se razmotri uloga interne komunikacije u implementiranju, realizovanju i unapređivanju etičke kulture u organizacijama, koja je od ključnog značaja u ustanovama koje bi po definiciji trebalo da budu servis građana.

Ključne reči: interna komunikacija, etika, organizacija, legitimitet, kredibilitet.

JEL klasifikacija: D83

UDC: 659.23:005.7

UVOD

Etiku jedne kompanije određuje sve što ona čini, a ne samo ono što namenski govori u nastojanju da obezbedi podršku javnosti. Ono što predstavlja izvestan problem je i vrlo fleksibilan odnos menadžmenta prema etičkom ponašanju. Usmereni uglavnom na ostvarenje cilja koji je neophodan da bi se stvorio profit i zadovoljili akcionari, menadžment radne organizacije ne uspeva da motiviše interne korisnike da obave svoj deo tog posla, jer oni sami ne vide svrhu. To je zato što su postali umorni od ciljeva koje kada zadovolje, dolaze sledeći, pa sledeći... Važno je ukazati da koncept svrhe ne sme biti pomešan sa konceptom cilja. To stvara zabunu među internim korisnicima. Zato se „u poslednje vreme dosta pažnje posvećuje doprinosu u učinku organizacije, a pod njima podrazumevamo usmeravajuće koncepte - grupu vrednosti i težnji, često nepisanih, koji su važniji od konvencionalnog formalnog dokumenta o ciljevima organizacije. Nadređeni ciljevi su osnovna ideja oko koje se gradi poslovanje.“ [Pastin, 2001: 98.]

Iz prethodnog sledi da je od velike važnosti promena samog stava prema etici u rukovodećem kadru. Potrebno je shvatiti je kao saveznika, a ne kao neprijatelja u poslovanju. Iz toga proizilazi i „da bi se negovala moralna odgovornost među poslovnim ljudima i organizacijama, mora se olakšati otvoren i direktan razgovor o tim pitanjima među rukovodiocima.“ [Pastin, 2001:126] Prirodno se nameće zaključak da je uloga interne komunikacije ključna za razvoj pravila ponašanja koja bi zadovoljila i pomirila naizgled često suprotstavljene ekonomske i ljudske, etičke norme poslovanja. Taj zaključak nije izraz lepih želja, već konstatacija da se poslednjih godina uloga interne komunikacije usložnila. Ona više ne može da se zadovolji time da bude sredstvo prenosa informacija od nadređenih ka svim zaposlenima. Njena prava uloga je da povezuje članove organizacije, da ih mobilise i motiviše, da stvara koherentnu i privlačnu organizacionu kulturu, odnosno da „proizvodi priklanjanje saradnika organizaciji i njenim vrednostima. Cilj je

podsticati ih da se angažuju, da ulažu sebe, dakle, motivisati ih.“¹ Ali to nije moguće postići ako je organizacija vrednosno dezorijentisana, ako menja ad hoc prioritete i načine rešavanja konflikata između različitih vrednosti. Ni najbolja i najveštija interna komunikacija ne može ostvariti svoje ciljeve u vrednosnom haosu, vakuumu ili negativitetu. Jedna od rasprostranjenih grešaka je verovati da je lepa „kutija za alatke“ dovoljna da se efikasno obavi posao. Međutim i najbolje vrednosti se ne mogu održati bez kvalitetno postavljene i primenjene komunikacije. I najzad, interna i eksterna komunikacija uvek teže konvergenciji, sinergiji, drugim rečima jaz između njih je neodrživ.

Neki od efekata neadekvatne i neusklađene interne i eksterne komunikacije su nezadovoljni zaposleni koji emituju ka spolja lošu sliku o organizaciji; nedovoljno socijalizovani i integrisani novi članovi; nedostatak razmene i povezanosti između različitih organizacionih jedinica i funkcija; odsustvo vizije budućnosti koje stvara anksioznost; nesklad između imidža koji organizacija nastoji da održi prema spolja i interno doživljene realnosti. [FHF, 2012]

„NAORUŽATI“ SE ETIČKIM ZNANJEM I ARGUMENTIMA

Dobra volja i pravilno kućno vaspitanje, odnosno lični moral, jesu neophodni, ali ne i dovoljni za odlučivanje i delovanje u kompleksnoj mreži i društvenih i poslovnih faktora. Otežavajući faktor je i savremeni brz i stresan ritam življenja i poslovanja, poslovična užurbanost i prenapregnutost menadžera koja ne pogoduje sabranosti i promišljenosti potrebnim za donošenje etički ispravnih odluka. Međutim, kao i svako drugo znanje i veština, tako se i znanje i veštine etičkog rasuđivanja uče i uvežbavaju. „Moral se uči, on se upisuje u materiju mozga, stvara sinapse i omogućava anatomske funkcije moralnog poduhvata.“ [Onfre, 2007:103]. To znači da: „Neuronsko obučavanje omogućava da se refleksno usvoji etički način postupanja. Ako unapred postoji moralno vaspitavanje i ako snopovi nerava pravilno rade, etička aritmetika ne traži teške napore. Naprotiv, lakoća s kojom se ona sprovodi u delo stvara radost.“ [Onfre, 2007:112]. Etika zahteva dakle vaspitavanje uma, osećanja i ponašanja kako bi postala uhodani mehanizam.

U nastavku dajemo sveden prikaz glavnih pravaca etičke argumentacije, kao neophodnog intelektualnog „oružja“ u etičkoj pedagogiji usmerenoj na sebe samog i na druge. Dobra volja i moralni senzibilitet moraju biti nadograđeni etičkom artikulisanošću. „Poznavanje nekih od standardnih metoda moralnog rasuđivanja omogućuje pojedincu koji donosi moralne odluke da ih objasni i obrazloži drugima.“ [Di Džordž, 2003: 63]. Dodali bismo da nam je potrebno da artikuliramo

¹ Motiver par la communication interne.

<http://www.journaldunet.com/management/dossiers/0705189-communication-interne/motivation.shtml>. Pristupljeno: 18.03.2016

te metode i argumente, kako bismo bili sposobni ne samo da utičemo na druge, već da i sami sebe osposobimo za ispravno etičko rasuđivanje, odlučivanje i postupanje.

Postoje dva glavna pristupa moralnom rasuđivanju, na kojima se zasnivaju društvene rasprave o valjanim zakonima i praksi. To su utilitaristički ili konsekvencijalistički i deontološki pristup. Prema utilitarizmu, jedna radnja je ispravna ako proizvodi, ili teži da proizvodi, najveću moguću meru dobra za najveći broj ljudi na koje ta radnja utiče. To je pravac koji naglašava služenje javnom dobru i povećanje ukupne društvene dobrobiti. Bira onu opciju kojom se pozitivni efekti iskorišćavaju do maksimuma, a negativne posledice svode na najmanju moguću meru. Prema utilitarizmu, treba izabrati ono što stvara dobro za više ljudi a ne ono što maksimalizuje dobro malog broja njih, jer onaj prvi izbor maksimalizuje *ukupno dobro na duže staze*. Dakle, prema mišljenju utilitarista, naše radnje ili postupci nisu dobri ili loši sami po sebi. Oni dobijaju moralnu vrednost tek kad se posmatraju udruženi sa svojim posledicama.

Za razliku od toga, deontološki pristup tvrdi da etikom treba da upravlja osećaj ispravnosti i dužnosti, a ne posledice i rezultati. Naša moralna obaveza nam ukazuje šta je ispravno činiti. Deontolozi tvrde da se prava i pravda ne mogu izvesti iz utilitarističkog proračuna, tj. da ne zavise od odmeravanja posledica radnji. Oni su uopšteno obavezujući sami po sebi, koliko god da koštalo njihovo zadovoljenje, sa stanovišta probitačnosti. Osnovna ljudska prava ne mogu se prosto nadjačati razlozima korisnosti. Jedno pravo može biti nadjačano samo drugim pravom, ili pravima koja su temeljnija. Filozof koji je najjasnije artikulisao pretpostavke deontološke etike je Imanuel Kant, u delu *Kritika praktičnog uma* [1788]. Kant pokušava da utvrdi šta daje opštost i nužnost našoj moralnoj delatnosti. Dokazuje da ono što je moralno i racionalno važi za sve ljude podjednako. Jednu radnju ne čini moralnom zbir njenih korisnih posledica, već samo činjenica da je ona u skladu sa moralnim zakonom koji obavezuje i propisuje ispravnu moralnu praksu. Moralni zakon nije nešto što možemo da poštujemo po svom ličnom nahođenju ili ličnim ciljevima. Moralni zakon obavezuje bezuslovno svako ljudsko biće.

Kantov kategorički imperativ predstavlja najviše moralno načelo koje utvrđuje formu koju moraju da imaju sve moralne radnje. Da bi jedna radnja bila moralna mora da zadovolji tri kriterijuma ili uslova:

- mora biti podložna pretvaranju u dosledno univerzalnu
- mora poštovati racionalna bića kao cilj po sebi
- mora proizilaziti iz autonomije racionalnih bića

Tako bi univerzalni moralni zakon glasio: Postupaj samo prema onoj maksimi za koju možeš želeći da postane opšti zakon. Sa ersonalnog i međuljudskog aspekta važan je drugi kategorički imperativ: “Postupaj tako da ljudskost u sopstvenoj ličnosti, kao i u ličnosti svakog drugog čoveka nikada ne upotrebljavaš samo kao

sredstvo, već uvek i kao svrhu.“ Po Kantu imamo moralnu obavezu da poštujemo i svoje lično dostojanstvo u čemu ga i psihologija podržava, jer onaj ko nema samopoštovanja nema poštovanja ni prema drugima i obrnuto. On takođe ističe i činjenicu da smo moralni samo kada slobodno biramo da moralno postupamo, a ne kada to činimo iz straha od kazne ili kada nas neko prisiljava na to. Razliku između heteronomnog (spolja indukovanog) i zrelog, autonomnog morala potvrđuje i psihologija razvoja moralnosti [Kohlberg, 1973]. Autonomija ličnosti nije nezavisnost, već sposobnost samokontrole. Proizilazi da je moralna sloboda ujedno racionalna sloboda samousavršavanja. Ali kao što niko ne može da nas prisili da budemo racionalni, tako nas niko ne može prisiliti ni da budemo moralni. A i ako smo odlučni da moralno postupamo, postoje neke teške dileme, jer nije uvek jednostavno odlučiti koja moralna dužnost treba da ima prioritet u određenim situacijama (pr. da li u određenoj situaciji preteže vrednost slobode ili bezbednosti? Da li i kada, pacijentu obolelom od neizlečive bolesti saopštiti istinu rizikujući šok, odustajanje od borbe protiv bolesti? i td.). U praksi zato preovladava mešoviti pristup ili etički pluralizam. Glavni deo rasprave o pitanjima poslovne i društvene etike - opšteg dobra, blagostanja, moralnosti vladine prakse ili zakona, itd.- vode ljudi koji, svesno ili nesvesno, primenjuju jedan ili drugi, ili oba pristupa. Mešavina pristupa ima svoje prednosti ali i nedostatke, jer pluralisti treba da odaberu putokaz kada da upotrebe jedno načelo a kad drugo. [Di Džordž, 2003]

U radnim organizacijama ravnoteža odnosa može biti presudna. O tome bi, zajedno sa rukovodstvom, trebalo da vodi računa i služba koja se bavi zaposlenima [HR služna ili služba interne komunikacije, jer je i to deo internog PR-a]. Naravno, ne može se očekivati da će svi podjednako i stalno biti zadovoljni, ali je nužno nastojanje da se izbegnu ozbiljne neravnoteže odnosa. Samo razmišljanje o ravnoteži, podstiče naš smisao za razumnost, nepristrasnost i poštenje, a to su elementi zdravog moralnog rasuđivanja i veoma važne komponente uspešne komunikacije. Povremeno je dobro, u kriznim momentima preispitati sebe i postaviti sebi sledeće pitanje: „Kako ću se osećati posle ovakve odluke?“ i „Da li bih se dobro osećao da moja porodica ili prijatelji saznaju za to?“ (Blančard, Pil, 1990). Ovo je odličan test jer nas usmerava na naš najdublji intimni odnos prema moralnim vrednostima. U grozničavoj užurbanosti savremenog života, a naročito poslovanja, ne zastaje se da bi se postavila takva pitanja. Kapacitet pažnje nije neograničen, i kada je ona zauzeta ili preplavljena mnogim distraktorima i drugim pitanjima u senci ostaju, s rizikom da opasno bujaju i metastaziraju, vitalni moralni problemi.

Ravnoteža odnosa je povezana sa pravdom, koja sadrži nepristrasnost i objektivnost. Zanimljivu tehniku postizanja što veće nepristrasnosti predložio je, pod nazivom „koprena neznanja“ teoretičar pravde Džon Rouls [Rawls, 1957]. Njenu suštinu čini odgovor na sledeće pitanje: „Koja bismo načela ili postupke nazvali pravičnima ili poštenima kad ne bismo znali koje mesto zauzimamo u društvu?“ Drugim rečima, u procesu donošenja odluke, treba da suspendujemo

svoje znanje o tome kog smo pola, rase, etničke pripadnosti, kom društvenom sloju pripadamo i koji položaj zauzimamo u grupi, organizaciji, društvu. Rousls je uvrstio u svoju tehniku i slučajeve pozitivne diskriminacije predupredivši kritiku da nepristrasnost, odnosno pravičnost, mora da uzme u obzir i ispravi prethodne istorijske nepravde koje su dovele do sadašnje neravnoteže.

ZAŠTO ZAKONI NISU DOVOLJNI?

Organizacije moraju da vode računa o zakonitosti svojih postupaka, ali se time ne iscrpljuje njihova odgovornost, koja je uvek i moralna, a ne samo legalna. Pravne službe organizacija često nalaze mnoge dovitljive načine da iskoriste nedostatnost, tzv. „rupe“ u zakonu. Firme koje se ponašaju na takav način, odnosno koje pravdaju moralno štetne postupke pozivanjem na to da nisu nelegalni, ne doprinose stvaranju dobre volje i odnosa poverenja sa svojim internim i eksternim javnostima. Odnos između zakona i morala pokazuje da iako nužan, ni u jednoj sferi života zakon nije dovoljan. Di Džordž navodi četiri aspekta tog odnosa:

1.S jedne strane, zakoni zabranjuju nemoralnu praksu. Nemoralni postupci su najvećim delom društveno štetni. Jedan od načina dokazivanja da neki zakon treba doneti jeste tvrdnja da je ponašanje koje će zakon staviti pod nadzor nemoralno i ozbiljno štetno po društvo. Na primer, rasna ili polna diskriminacija bila je nemoralna pre nego što je proglašena za nezakonitu.

2.Zakon je najvećim delom reaktivan. Postoji razmak između prakse koju društvo razotkrije kao štetnu i skiciranja i donošenja zakona koji je pretvaraju u nezakonitu.

3.Nisu svi zakoni moralno odbranljivi. Dokaz za to su zakoni koji nalažu rasnu segregaciju i razne vidove diskriminacije ili koji favorizuju jedan sloj stanovništva [npr. monopoliste] na račun svih ostalih. Opasno je poistovetiti legalno i moralno, jer to pobija mogućnost da se sa moralnog stanovišta raspravlja da li neki zakon treba usvojiti ili neki loš zakon ukinuti. Legalno (u skladu sa zakonom) i legitimno (moralno opravdano) se ne poklapaju uvek. Napredna društva nastoje da se legalno i legitimno što više poklapaju tj. da zakoni budu što moralniji

4. Ne može se sve nemoralno proglasiti za nelegalno. Nemoralno je obmanjivati, varati i lagati, što ne znači da svako laganje treba da se proglašava za nezakonito. Ali niko iole razuman neće iz toga izvući zaključak da bi bilo ispravno da ljudi – čak i oni koji tvrde da ih obavezuje samo zakon – lažu kad god im se sviđa. Poslovni svet je, takođe, veoma osetljiv na takve stvari i u njemu postoji skup nepisanih normi i pravila koji potpadaju pod naziv „dobra poslovna praksa. [Di Džordž, 2003: 27].

Dakle, iako je dosta segmenata pokriveno zakonom, moral i zakon se nikad ne poklapaju. u potpunosti. Moralno ponašanje uključuje i formalno razrešenje stanja koja su ostala izvan domena formalnih propisa. Teoretičari primenjene etike, što se ove teme tiče, uglavnom stavljaju naglasak na pravila koja imaju univerzalnu

vrednost. Neki ističu uzajamnost, drugi solidarnost, dok treći u prvi plan stavljaju pravičnost. „Prema obrascu koji je omiljen kod teoretičara odnosa s javnošću na zapadu Kenet Blančard i Norman V.Pil objavili su, u knjizi Snaga etičkog menadžmenta, 1988, listu od 5 načela etičke snage (u originalu Five P - Purpose, Pride, Patience, Persistence, Perspective) koja se i na drugim geokulturnim prostorima mogu koristiti kao neka vrsta etičkog podsetnika ili vodiča. Njihova knjiga ima indikativan podnaslov 'Ne morate varati da biste pobedili', a pet načela sa malim sažimanjem glase ovako:

1. Svrha - našu organizaciju vode vrednosti, nada i vizija koje nam pomažu da odredimo koje ponašanje je prihvatljivo, a koje nije.
2. Ponos - ponosni smo na sebe i svoju organizaciju. Sigurni smo da ako tako osećamo, možemo da odolimo iskušenju da se ponašamo neetički.
3. Strpljenje - verujemo da ako se dugoročno držimo svojih etičkih vrednosti, stižemo do uspeha. Ovo podrazumeva uravnoteženje želje da se postignu rezultati i načina na koji se postižu.
4. Upornost - naše opredeljenje su etički principi. Mi ih se čvrsto držimo vodeći računa da naše aktivnosti uvek budu u skladu sa našom svrhom.
5. Perspektiva - naši rukovodioci i svi zaposleni neka zastanu da razmisle i procene dokle smo stigli i kuda idemo i odrede kako ćemo tamo stići.“ [Pavlović 2004: 220.]

Ova načela nisu samo lepo i inspirativno sročena, već predstavljaju i veoma razborite i mudre smernice, koje se, nažalost, slabo primenjuju. Posledice svakodnevnog nesklada između ustanovljenih pravila i sasvim individualnog doživljaja moralne norme pogađaju sve bez razlike. Zato Pavlović konstatuje: “Vrednosno procenjivanje napetosti između proklamovanih načela i stvarnog ponašanja pojedinaca i grupe, stalni je zadatak etike kao kritičke svesti o moralu.“ [Pavlović, 2004: 220].

OBJEKTIVNO VAŽENJE VREDNOSTI

Govoreći o etici i moralu čovek se nekada može zapitati zašto ili u ime čega je potrebno tako se ponašati? Pitanje „zašto“ ili „u ime čega“ spada u domen vrednosti. One predstavljaju kriterijume i verovanja o poželjnim načinima i ciljevima ljudske egzistencije. Vrednosti određuju i poželjne, prihvatljive načine ponašanja i društvene odnose među ljudima. Mi, ljudska bića, određeni smo onim što vrednujemo, kao i načinom na koji to činimo. Samo značenje i struktura našeg života određena je našim vrednostima, centralnim stavovima koji opredeljuju prioritete u našem ponašanju. „Vrednosti su zasnovane u samim uslovima ljudske egzistencije kao zajedničke egzistencije. Naše saznanje i emocionalno prepoznavanje situacije drugog ljudskog bića vode nas do uspostavljanja

zajedničkih vrednosti koje imaju objektivnu validnost.“ [Vučković, 2006:21]. Pošto je čovek društveno biće, najviše vrednosti za njega su one koje izviru iz međuljudskih odnosa, koje ih usmeravaju i daju im smisao. Vrednosti se dele na instrumentalne (koje su sredstvo u postizanju viših ili konačnih vrednosti) i samobitne ili samosvrhovite vrednosti koje, kako im ime kaže, predstavljaju ono što je vredno samo po sebi: npr. pravda, harmonija, mir, znanje, ljubav, istina, sreća. [Maslov, 2001]. Samosvrhovite vrednosti su poput aksioma: iz njih se izvode načela i pravila postupanja, a njih same nije potrebno obrazlagati – one se jednostavno osećaju, nekom vrstom posebnog čula ili intuicije. Postoje etičke teorije prema kojima je osećaj za moral posebna vrsta osećanja, nesvodiva na druga ili na njihovu kombinaciju, svojevrsna „intuitivna aksiologija“ [Baumard, 2010: 137].

Intuitivno nam je jasno da je pravda bolja od nepravde ili istina od laži. Erih From objašnjava taj intuitivni uvid time što se izvori etičkih normi nalaze u samoj čovekovoju prirodi, to jest da se moralne vrednosti zasnivaju na čovekovim inherentnim osobinama. [From, 1984 :17]. Vrednosti se zatim mogu hijerarhijski poređati po stepenu važnosti. Postoje različite skale, odnosno hijerarhizacije vrednosti, u skladu sa različitim oblastima života (drugačije su u privatnoj u odnosu na poslovnu sferu, zatim u samoj ekonomskoj sferi u odnosu na vrstu posla i organizacije, i td.), različitim razvojnim etapama u životu pojedinca ili društva i sl. Čak i kada nisu osveščene i eksplicirane, vrednosti uvek predstavljaju onu dinamičku snagu koja upravlja ljudskim aktivnostima. Prema ponašanju i postupanju individualnih ili grupnih subjekata, možemo da uočimo kojim se vrednostima rukovode. Često se događa da jedan sistem vrednosti verbalno promovišu, a po njihovim akcijama je jasno da ih drugačiji sistem pokreće.

Najveći izazov predstavljaju konflikti vrednosti, a to je naročito izraženo u poslovnom svetu. Legitimni cilj privrednih organizacija je profit. Istovremeno, kako odlično primećuje Di Džordž, sâm biznis nije cilj po sebi. On deluje u okviru društvene zajednice koja ima i druge, važnije brige, norme i očekivanja. Kada se zahtevi biznisa sukobe sa moralom ili dobrobiti i blagostanjem društva, onda je biznis taj koji mora da popusti. Integritet i legitimitet slobodnopreduzetničkog sistema zavise od njegovog moralnog koeficijenta. [Di Džordž, 2003]. Podsećamo da koren reči “integritet” znači “držati zajedno”. Integritet u poslovanju danas zahteva neverovatnu integrativnu snagu: “držati zajedno” veliki broj važnih i često suprotstavljenih vrednosti i snagu da se lični moral i rukovodeći interesi dovedu u istu ravan. Moralni poslovni kalkulus, tj. pomirenje motiva vezanih za profit i etičkih imperativa – veoma je zamršen i nesiguran. „Sama činjenica da je osoba vaspitana na ispravan način ne obezbeđuje dovoljno municije za borbu protiv sveprisutnih iskušenja da se zanemare osnovni moralni standardi.“ [Neš, 2001: 22]. Laura Neš se s pravom pita kako pravilno kućno vaspitanje može da pruži automatsko rešenje kad se čovek suoči sa mnogim konfliktnim pritiscima i etičkim izborima između obaveza prema: klijentima, akcionarima, šefu i organizaciji?

Koliko direktora sa dobrim moralnim vaspitanjem podleže kulturi čiji je moto "svako za sebe", jer se čini da pohlepni i nepošteni dobijaju sve? Mnogi analitičari poslovne etike su primetili da su većinu poslovnih grehova počinili ljudi koji nikada namerno ne bi počinili neetično delo. [Neš, 2001]

S obzirom na složenost kao i na značaj usklađivanja poslovnih, društvenih i etičkih vrednosti, kao i na prezauletost, užurbanost i stres koji menadžerima nameće surova tržišna konkurentnost i turbulentnost, mislimo da je neophodno uvesti adekvatnu, planski organizovanu internu komunikaciju koja bi doprinela neophodnoj, uvek promenljivoj i teško održivoj ravnoteži između pomenutih vrednosti. Naime, kako bi se takvoj ravnoteži svesno težilo i kako bi se ona u dinamici poslovanja održavala, neophodno je komunicirati o vrednosnim okvirima i svrhama koje neminovno uključuju i etičku dimenziju. Iako postoje psihološki razlozi za izbegavanje moralnog govora u organizacijama, jer se to percipira kao uzrok sukoba, osude i mogućnosti „za pokretanje ciklusa međusobnog optuživanja i upiranja prstom“ [Bird, Voters, 2001: 117], zatim kao pretnja predstavi o moći i efikasnosti, posledice moralne ćutnje su mnogo ozbiljnija pretnja. Među tim posledicama su: stvaranje moralne amnezije, neprikladna suženost u konceptima moralnosti, moralni stres rukovodilaca i zaposlenih, prenebregavanje moralnih zloupotreba i pad autoriteta moralnih standarda. [Bird, Voters, 2001: 121]. Par moralnih standarda ima tendenciju da sklizne i u nepoštovanje zakona, ili u poslovanje u rizičnoj sivoj zoni. Uloga interne komunikacije u tome je da kreira zajedničku kulturu koja neguje osećanje pripadnosti, obaveze i saglasnosti kojima se nadomešćuje to što „moralne ideje retko poseduju autoritet prinude, osim ako se određena grupa ili grupe ljudi tako blisko identifikuju sa njima i tako postanu njihovi artikulirani sledbenici.“ [Bird, Voters, 2001: 129].

Di Džordž je ukazao na proširenost mita o amoralnom² biznisu i dao je nekoliko argumenata koji govore u prilog tome da je to mit, a ne realnost. Da je biznis „s one strane dobra i zla“, zar se ne bi donosili zakoni koji ograničavaju njegovu samovolju? Zar bi mediji izveštavali o skandalima u biznisu i zar bi postojale snažne javne reakcije? Obrazovanje građanskih grupa kao što su ekolozi i pokreti za zaštitu potrošača, zatim pritisci u smeru promena zakona u cilju sputavanja nemorala u poslovanju, takođe pokazuju da ni biznis, kao ni bilo koja druga sfera ljudskog života, ne može da bude oslobođena etičke odgovornosti. Broj konferencija, napisa u novinama i časopisima, knjiga, razvijanje korporacijskih pravila etičkog ponašanja i etičkih programa, uvođenje tog predmeta u poslovne škole itd, potvrđuje i rastuću zainteresovanost za poslovnu etiku. [Di Džordž, 2003]. Rehabilitacija etike je dobra vest, samo pitanje je koliko će vremena biti potrebno da se u radnoj praksi vide prvi pomaci.

² Amoralno ne znači nemoralno, već indiferentno prema pitanjima dobra i zla.

Ako je iz prethodnog jasno da i privatne kompanije, čiji je legitimni cilj stvaranje profita, sadrže moralnu dimenziju, jer: „Kako je poslovna delatnost ljudska delatnost, ona može da se vrednosno procenjuje sa moralne tačke gledišta, baš kao i bilo koja druga ljudska delatnost“ [Di Džordž, 2003: 23], onda utoliko više javne ustanove i preduzeća, formirana prvenstveno kako bi služila građanima i društvenoj dobrobiti, podležu etičkom procenjivanju kao meri njihove uspešnosti u zadovoljavanju primarne svrhe njihovog postojanja. Za privatne kompanije važi pravilo da treba da polažu račun javnosti, jer posluju u društvu, koriste javne usluge (infrastrukturu, ljudske i materijalne resurse, komunalne usluge i dr.), a za organizacije pružaoce javnih usluga služenje društvu je sâm smisao njihovog postojanja.

ODNOS IZMEĐU CILJEVA I SVRHA

Etika je povezana sa svrhama, a time posredno i sa ciljevima i sredstvima. Naime, etična (dugoročna) svrha se ne može razlagati u neetične (srednjoročne i kratkoročne) ciljeve niti dozvoljava upotrebu nemoralnih sredstava. U poslovnom svetu se mnogo govori o ciljevima, a skoro nimalo o svrhama. Svrhe su pak impregnirane vrednostima, kao što pokazuje termin samosvrhovite vrednosti. Ciljevi predstavljaju planirani ishod strateškog razmišljanja. Međutim, uloga ciljeva u strateškom razmišljanju često izaziva logičku i terminološku zbrku, što dokazuju rogovatni izrazi iz žargona poslovanja (npr. „ciljevi“, „objektivi“ i slično) kao i sve manje poverenja u strateško razmišljanje. To se najbolje vidi poređenjem svrhe i cilja.

Cilj je manje ili više specifična tačka kojoj pojedinac teži. On se može postići i kada se dostigne, onda je potrošen. Organizacije često izbegavaju razmišljanje o nadređenim ciljevima ili formulišu nedostižne ili beznadežno nejasne ciljeve da bi izbegli suočavanje sa pitanjem a šta onda? Odgovor na to pitanje nije neki veći, udaljeniji ili nejasniji cilj. To je svrha ili vrednost. Svrha je način bivstvovanja ili funkcionisanja koji pojedinac ili organizacija posmatraju kao vrednost po sebi. Svrha čini vrednost specifičnom ili operativnom. Ako je moj cilj da agresivno i pošteno prodajem osiguranje, onda ta svrha čini za mene vrednost agresivnosti i poštenja konkretnima. Iako je koncept svrhe teško odvojiti od pojma cilja, jasno razumevanje razlike između svrhe i cilja je suštinsko za konstruktivno strateško razmišljanje. Ako se ne razlikuju svrha i cilj, proces određivanja ciljeva mora ciljeve stvarati ni iz čega. Kao rezultat toga, sprovođenje ciljeva postaje teško, jer nije jasno odakle ti ciljevi dolaze i zašto bi ikome bilo važno da se ispune. Drugim rečima, ako ciljevi nisu proizvoljni, izabrani su na osnovu svrhe. Veze između ciljeva i osnovne svrhe nisu jednostavne.

Nemati svrhu je potpuno isto što i nemati pravac, odnosno strategiju. Nemati strategiju znači da je kompanija prepuštena na milost i nemilost uticajima iz spoljne sredine, unutrašnje politike i slučaja. Nemati svrhu znači da kompanija ništa ne

zastupa, da oskudeva u opcijama u strategiji ili vrednostima. Prihvatanje jasne svrhe ili vrednosti pruža velike prednosti. Svrha kompanije daje kontinuitet koji joj je potreban za dugoročan uspeh. Kompanija koja zna šta zastupa može efikasno proceniti strategiju, ciljeve i kadrove. Zapravo, to je ključ za veći problem procenjivanja zaposlenih suočenih sa promenljivim ciljevima i sagledavanjem onog što je važno.

Kompanija sa jasno izgrađenom svrhom može očekivati veći procenat akcija u kojima direktori ili zaposleni slobodno donose odluke, koje su u skladu sa njenim interesima. Ako svrha vezuje kompaniju za sveobuhvatnu zajednicu, ona više motiviše. Zapravo, zaključak bi bio da kompanija, kada usvaja, stvara ili utvrđuje svrhu ili vrednosti, mora razumeti svoje namere. Mora odrediti razliku između svrhe i cilja. Ova razmatranja, sama po sebi, nisu dovoljna da proizvedu svrsishodnu ili „vrednostima pokretanu“ kompaniju. No, preduslov za uspeh je da rukovodioci uključe u svoje razmišljanje razliku između onoga za šta se zalažu (svrha) i kuda idu (cilj). [Pastin, 2001].

Određivanje svrhe, odnosno strategije organizacije, uključuje svest o tome ko je za nju važan. U protivnom može da se dogodi, što neretko i jeste slučaj sa birokratizovanim i glomaznim državnim i javnim aparatima, da postanu sami sebi svrha, parazitirajući na društvenom tkivu, a ujedno otuđeni od društva. Institucije-subjekti javnih usluga su po definiciji servis i partneri građana, čiji kredibilitet jeste ujedno i legitimitet, odnosno ovo drugo se zasniva na prvom. Kredibilitet dolazi od latinske reči *credibilis*, u čijem korenu je glagol *credere*- verovati. Legitimitet (od latinske reči *legitimus* – zakonito) te obuhvata ali i nadilazi legalnost, jer podrazumeva prihvaćenost zakona ili politike, tj. uverenost u njihovu ispravnost i stoga dobrovoljno potčinjavanje. Dakle, (opravdano) verovanje u ispravnost javnih insitucija, u smislu njihove posvećenosti svrsi koje im je dodelilo društvo (kredibilitet) potvrđuje njihov legitimitet. Kako se u šumi administriranja, propisa, pravila, uredbi, zakona i raznih partikularnih konfliktnih interesa ne bi izgubio osećaj za svrhu, potrebno je negovati dobru internu komunikaciju, koja je podsetnik na svrhe, vodič na putu usklađivanja i usaglašavanja ciljeva i sredstava svrhama, prevencija i korektiv zastranjivanja i krupnih, destabilizirajućih neravnoteža.

ETIČKO I PSIHOLOŠKO OBRAZOVANJE U SLUŽBI USPEŠNOG POSLOVANJA

Prethodna razmatranja nameću zaključak da određeno etičko obrazovanje, kao i obrazovanje iz oblasti primenjene individualne, interpersonalne, socijalne, organizacione i poslovne psihologije, igra važnu ulogu u funkcionisanju bilo koje radne organizacije. Poznavanje različitih tipova ličnosti, motivacionih profila, interpersonalnih stilova, individualnih, grupnih, organizacionih i situacionih uzroka i uslova nastajanja konflikata, kao i svih ekonomskih zakonitosti poslovanja jednog privrednog subjekta postavlja se kao neminovnost za uspešno vođen interni

PR. Praktičari odnosa s javnošću (bilo eksternih ili internih) moraju da poseduju, razvijaju i usavršavaju, pored širokih interdisciplinarnih znanja, i emocionalnu i socijalnu inteligenciju, veštinu etičkog rasuđivanja, interpersonalne komepetencije i veštine, tzv. zreo interpersonalni stil, koji se odlikuje osećanjem za situaciju, trenutak, učesnike u komunikaciji i sl.

Opšti preovlađujući stav, odnosno štetna predrasuda jeste da su to sekundarni domeni interesovanja i značaja u poslovnom svetu (zato nazvani soft skills), koji navodno zahteva isključivo ekonomsku i menadžersku stručnost i kompetencije (tzv. hard skills). Poput mita o amoralnom biznisu, i ovo je veoma istrajan mit. Ponešto se radi, na primer u sektoru za ljudske resurse, daju se testovi inteligencije i sposobnosti, kao i neki psihološki testovi za određivanje profila ličnosti i sklonosti ka timskom radu. I time se priča završava. Zar to nije prilično neozbiljna, formalistička i površna varijanta ocenjivanja budućih saradnika i kolega? Ako izuzmemo individualne razlike, tremu većine kandidata prilikom testiranja kao i davanje neautentičnih, poželjnih odgovora, da li je psiholog ili menadžer ljudskih resursa, uz svo dužno poštovanje, zaista siguran da je na osnovu opštih testova i kratkog razgovora sa desetinama i više kandidata, izabrao pravu osobu? Ako imamo u vidu mnoštvo faktora (stručnost, motivacija, psihološki i etički profil ličnosti, temperament, narav itd.), zatim korporativnu kulturu i pravila jedne organizacije, interakcije do kojih svakodnevno dolazi, nije tako lako biti siguran u izbor prave osobe! Naravno, dozvoljena je greška i to ne mora da bude strašno. Ali kako posle tu grešku ispraviti kada nema nikoga ko se tim problemom bavi u datoj organizaciji? Dok prođe vreme obuke i prilagođavanja, pa dok izvesnim kanalima prođe neka informacija o eventualnom problemu, pa dok top menadžment pronade vremena da joj se posveti, obično sledi jedan od dva sledeća scenarija: ili usled svih pomenutih uslova gubimo dobro odabranog stručnjaka, koji je vrlo brzo spoznao sve slabosti naše organizacije i usled odsustva bilo kakvog fidbeka, „samodlučio“ da ode, ili gubimo vreme i energiju na pogrešno odabranog kandidata koji zapravo spoznaje naše slabosti (slabosti organizacije) i vešto ih koristi bacajući prašinu u oči, bez bitnog učinka i stvarajući samo štetu.

Jedna šteta je materijalna, a druga, mnogo teža po organizaciju, jeste neuklapanje u radni kolektiv, nepoznavanje, neprihvatanje i nesprovođenje misije, vizije i vrednosti organizacije kroz konkretne, svakodnevne postupke. To nisu apstraktni problemi, već problemi koji imaju direktne i indirektno opipljive posledice po tzv. bottom-line poslovanje. Loši odnosi u organizaciji, napetosti, konflikti proizvode nezadovoljstvo i demotivaciju koji nikada ne ostaju skriveni. Nikakav eksterni PR ne može da „našminka“ loše interne odnose, narušenu organizacionu klimu i kulturu. Nezadovoljni, demotivisani, čak i gnevni interni korisnici neminovno postaju „antiambasadari“ svoje firme u javnosti.

Da bi se uspešno birali kandidati, nije dovoljan jedan već zaposleni ili spoljni psiholog, koji ne poznaje sferu i specifičnosti oblasti rada organizacije, niti je

dovoljno obaviti površno, uopšteno testiranje i evaluaciju. Rad ljudi je i neprestani rad sa ljudima. To nije faza, već kontinuirani proces. Za to su potrebni pojedinci koji poseduju potrebna stručna znanja iz ekonomije, menadžmenta, koji odlično poznaju specifičnosti oblasti poslovanja organizacije, zatim načela i pravila eksternog PR-a (jer se eksterni i interni PR moraju što više usaglašavati, poruke internim i spoljnim javnostima moraju biti konzistentne i dosledne itd.) kao i adekvatno poznavanje oblasti koje smo pomenuli na početku ovog odeljka.

Adekvatna i promišljena interna komunikacija bi obezbedila da interni korisnici dobiju priliku za se ostvare u radu i kroz rad, bez obzira na to što je neminovno postojanje rutinskih i nezanimljivih aspekata rada. S obzirom na snagu društvenih potreba, odnosno na ulogu komunikacije (u kojoj interpersonalna komunikacija, svojom neposrednošću, najviše zadovoljava društvene potrebe), međuljudski odnosi obeleženi poverenjem i saradnjom na svim nivoima unutar organizacije, mogu da udahnu smisao i u nezahvalne zadatke. Individualne razlike više ne bi bile problem i prepreka, već bi bile izvor kreativnosti ukoliko se njima pravilno rukovodi. Samopoštovanje u radnoj sredini bi raslo, a psihološko zdravlje zaposlenih bivalo bi sve bolje, jer bi se smanjile tenzije, destruktivni konflikti, a samim tim i ogroman stres koji je nužni pratilac savremenog načina poslovanja. Interni korisnici bi se osećali kao važan deo tima, motivisanost za rad, posvećenost poslu i organizaciji bi rasli a sa njima i kreativnost.

Naime, psihologija je pokazala da bez određene baze sigurnosti i poverenja, bez zadovoljenja nekih od osnovnih ljudskih potreba (za sigurnošću, pripadnošću, priznanjem i poštovanjem, ali i za pravičnošću) nema inovativnosti i kreativnosti, jer su svi unutrašnji psihički resursi mobilisani u odbranu od nesigurnosti i straha. [Milivojević, 2009]. A znamo da su danas inovativnost i kreativnost ključne konkurentске prednosti. Iako u današnjim uslovima etike preživljavanja, opsesije racionalizovanjem i rentabilisanjem preduzeća, kao i maksimalizacijom kratkoročnog profita, ideja da se „troši“ na uvođenje etičkih normi i poboljšanu internu komunikaciju može da zvuči potpuno nerealistično i nepragmatično, nisu neophodne sofisticirane analize da bi na videlo izbile posledice zanemarivanja etičkih, psiholoških, međuljudskih i motivacionih dimenzija poslovanja.

Zato to ne bi trebalo sagledavati kao trošak, rashod, već kao investiciju, koja prilično brzo donosi dividende. Ovim načinom bi se poboljšala i opšta društvena klima, koja je zbog zanemarivanja navedenih fundamentalnih potreba ozbiljno narušena sveopštim nepoverenjem i sve dubljim jazom između vlasnika kapitala i menadžera i zaposlenih. Jasno je da se ne očekuje da oni prvi i ovi drugi budu uvek na istoj strani. Uvek će postojati konflikti uloga i interesa između njih, ali je neophodno uspostaviti elementarno poverenje i klimu u kojoj će se taj strukturalni konflikt socijalnim dijalogom rešavati tako da nijedna strana ne bude (apsolutni) dobitnik ili (apsolutni) gubitnik.

ZAKLJUČAK

Svesni činjenice da sve navedeno u ovom radu, u vreme ultrapragmatizma, „kratkoročizma“ (short-termism) i posledičnog moralnog cinizma, može zvučati previše optimistično, čak i nerealno, ipak mislimo da nije uvek neophodno sve promeniti iz temelja da bi stvari krenule na bolje. Logika „sve ili ništa“ nikada nije donela dobre rezultate. Nekada je dovoljno malo razmisliti i jednoj celini dodati onaj strukturalni deo koji nedostaje (npr, adekvatnija interna komunikacija) i mnogo toga bi krenulo na bolje. Proizilazi da je neophodnost politike prosvetljenog menadžmenta sve veća poslednjih godina, jer kako je Abraham Maslov rekao: „Što su ljudi razvijeniji i psihološki zdraviji, to će više biti neophodna politika prosvetljenog menadžmenta kako bi se opstalo u uslovima konkurencije i utoliko više će biti hendikepirano preduzeće sa autoritarnom politikom.“ [Maslov, 2004: 327] Pod autoritarnom se ovde ne misli na legitimni autoritet ili nestanak hijerarhije, već na otuđenje i samovolju jednog ili nekolicine u vrhu, kojima nedostaje instanca koja bi bila dvosmerna veza između vrha i ostalih nivoa organizacije, koja bi, usled svoje pozicije u organizaciji bila što je moguće više nepristrasna, realistična i koja bi imala ulogu korektiva menadžmenta.

Na kraju ovog rada sa akcentom na etici i vrednostima i potrebi za organizacionom jedinicom koja će biti posvećena delikatnom, kompleksnom, a nadasve neophodnom usklađivanju različitih, neretko i suprotstavljenih interesa, potreba i vrednosti – pre svega etičkih i poslovnih - potrebno je dati i nekoliko operativnih predloga kao smernica za praksu. S obzirom da je potraga za opštim odgovorima nedovoljna, jasno je da je u etici važan kontekstualni pristup iz kojih se nadalje mogu izvesti praktična „uputstva za upotrebu“. Oslanjamo se na praktične predloge koji su dati u knjizi Poslovna etika [Dramond, Bein, 2001: 237-249], koji se odnose na organizacione elemente potrebne da bi se definisali i implementirali programi za uspešno sprovođenje poslovne etike. Spisak ćemo prilagoditi i dopuniti elementima interne komunikacije. Predlozi su sledeći:

- ustanoviti programe za stvaranje osnovne svesti o značaju etike, vrednosti, svrha i dobre interpersonalne komunikacije kod svih internih korisnika
- uvesti posebne programe etičke obuke, radionice u kojima će interni korisnici moći da iznose svoje etičke dileme.
- promovisati uvažavanje individualnih razlika
- ustanoviti program pravilne selekcije pri odabiru novih kadrova, gde će etički profil biti u najmanju ruku ravnopravan sa stručnim.
- razvijati tzv. psihološku pismenost u kojoj je važno umeće sagledavanje sebe i drugih, tolerancija, sposobnost predupređivanja i prevazilaženja konflikata i sl.
- favorizovati grupnu dinamiku i udruživanje osoblja unutar organizacije (da bi se izbegli neformalni, međusobno suprotstavljeni, često štetni klanovi)
- insistirati na poštovanju etičkih kodeksa profesije, ne pukim autoritarnim nametanjem i pretnjama, već redovnim, konkretnim podsticanjem da se oni istinski prihvate i interiorizuju.

- donositi dokumenta o etičkoj politici
- praviti realne planove učinka i nagrađivanja, gde se neće nagrađivati samo materijalna postignuća i učinci (kojima se neretko nagrađuju pojedinci koji pritom krše etička načela i dobre međuljudske odnose) već i poželjne društvene i interpersonalne vrednosti: prosocijalno ponašanje, saradnja, predusretljivost, ljubaznost, solidarnost i sl.
- uspostaviti snažne vrednosne i etičke kulture organizacije, kao prevencije protiv asocijalnih i neetičkih ponašanja, odnosno kao jasne i dosledne podrške profesionalno savesnom radu i etički odgovornom ponašanju.

Da bi naše lično i društveno postojanje dobilo smisao, etika nastoji da odredi pravila koja su poželjna u ljudskom ponašanju, opšteprihvaćene, dostojne vrednosti, poželjne karakterne crte. Jednom rečju dok društvene nauke opisuju kako se ljudi ponašaju, etika propisuje kako *treba* da se ponašaju. U odgovor na suženi racionalizam ili prizemni realizam koji bi da vrednosti i norme prikaže kao naivni idealizam, te da njihovu pokretačku snagu oslabi i relativizuje u cilju održavanja postojećeg stanja, podsećamo da nalog „treba“ izvire iz neuništivih ljudskih osobina i istinskih čovekovih potreba i težnji, a nije neka viša sila nametnuta odozgo ili puka društvena konvencija ili nekakav apstraktni, romantičarski a nedostižan ideal. Etika je u srži našeg postojanja kao društvenih bića i ne može se zanemariti ili potisnuti bez posledica, što je From uverljivo izrazio rekavši: „’Realisti’ nas uveravaju da je etika ostatak prošlosti. Oni nam kažu da psihološka ili sociološka analiza pokazuje da su sve vrednosti uslovljene jedino datim društvom. Oni tvrde da je naša lična ili društvena budućnost osigurana jedino našom materijalnom delotvornošću. Ali ti „realisti“ zanemaruju neke neoborive činjenice. Oni ne vide da ispraznost i bescilnost individualnog života, da nedostatak produktivnosti i posledični nedostatak vere u sebe i u čovečanstvo, ako bi se nastavili, dovodi do emocionalnih i mentalnih poremećaja koji bi mogli onesposobiti čoveka čak i za dostizanje materijalnih ciljeva!“ [From, 1984: 225-226].

Polazeći od svih razloga (od kojih su samo neki mogli da budu pomenuti u okviru ovog članka) u prilog izboru etike kao ne samo poželjne, već i neizbežne dimenzije svakog ljudskog udruživanja i poduhvata, prikazano je na koji način interna komunikacija može da doprinese artikulisanom formulisanju i primeni moralnih načela u radnim organizacijama. Dobro osmišljena i primenjena interna komunikacija može da doprinese implementaciji i konkretnom otelovljenju etičkih pravila i normi u radnim organizacijama. Samo tako se može pomoći svakom pojedinačnom zaposleniku, i organizaciji u celini, da ne podlegnu mnogim moralnim iskušenjima koja vrebaju poslovanje u stresnim i neizvesnim okolnostima i da steknu preko potrebni ugled, a sa njim poverenje internih i spoljnih javnosti.

LITERATURA:

- Baumard, N. (2010) Comment nous sommes devenus moraux: Une histoire naturelle du bien et du mal. Paris: Odile Jacob
- Bird, F., Voters, Dž. (2001) Izbegavanje rukovodilaca da koriste moralni govor, u Bein, B., Dramond, Dž. (ur.) (2001), Poslovna etika, Beograd: Clio, str. 113-130.
- Di Džordž, R. (2003). Poslovna etika. Beograd: Filip Višnjić
- Blančard, K., Pil, N.V. (1990). Moć etičkog rukovođenja, Horvat elektronika ,Zagreb
- FHF (Fédération hospitalière de France): Les rencontres de la communication hospitalière, le 27 et 28 mars 2012.
- From, E. (1984). Čovjek za sebe. Zagreb: Naprijed, Nolit, August Cesarec.
- Maslov, A. (2001). O životnim vrednostima. Beograd: Žarko Albulj
- Maslov A.,(2004). Psihologija u menadžmentu, Novi Sad: Adižes.
- Milivojević T.(2009). Motivacija za rad: teorije i strategije. Beograd: Filip Višnjić,
- Neš, L. (2001). Otkud sad poslovna etika, u Bein, B., Dramond, Dž. ur. (2001); Poslovna etika, Beograd: Clio, str. 20-40.
- Onfre, M. (2007). Moć postojanja: hedonistički manifest. Beograd: Rad
- Pastin, M. (2001). Etika kao integrativna snaga u rukovođenju, u Bein, B., Dramond, Dž. [ur.] (2001), Poslovna etika, Beograd: Clio, str. 95-112.
- Pavlović M., (2004). Odnosi s javnošću. Beograd: Megatrend univerzitet.
- Rawls, J. (1957). Justice as Fairness. Journal of Philosophy, 54 [22], pp.653-662.
- Vučković, Ž. (2006). Biznis i moral: osnovi poslovne etike. Novi Sad: CEKOM

Internet izvori

Motiver par la communication interne.

<http://www.journaldunet.com/management/dossiers/0705189-communication-interne/motivation.shtml>. Pristupljeno: 18.03.2016

THE ROLE OF INTERNAL COMMUNICATIONS IN THE IMPLEMENTATION, REALIZATION AND IMPROVEMENT OF THE ORGANIZATIONAL ETHICAL CULTURE

Tatjana Milivojević

Associate Professor, PhD in Philosophy, University "John Nesbith", Faculty of Culture and Media, Goce Delčeva, 8, Novi Beograd, Serbia, email: tmilivojevic@nezbit.edu.rs

Jelena Bajić

Master in Communications, a PhD student at the Faculty of Culture and Media, Megatrend University in Belgrade; Professional Stock Invest AD, Boulevard Vojvode Misica 17, Belgrade, Serbia, jelena.bajic011@gmail.com

Summary: *In today's global context, ethics has become a key issue not only for work organizations and their internal and external publics, but also for the society as a whole. The growing interest shown by the citizens for the attitudes and behavior of organizations, the development of new communication tools, (especially the Internet), the growing impact of laws and organs of state control, higher level of employees and customers education, awareness and expectations, and in some cases managers and leaders value systems and*

personal attitudes are some of the factors which have led some organizations to commit themselves to the establishment and development of an ethical culture. Also, almost daily media reports on various violations of citizens, service users (clients, patients, etc.) rights, of laws or moral norms, complaints about the unkindness and arrogance of some employees, various scandals and affairs which trigger public reactions, the organizing of consumer environmental and associations for the protection of the vulnerable segments of the population (the elderly, infirm, disabled, etc.) indicate a reduced tolerance and increasing sensibility of the citizens unethical behaviors. Ethics is considered a necessary means by which organizations can satisfy the needs, expectations, and legal requirements of different stakeholders with whom they communicate, work and do business. Organizations need to consider the legality of their actions, but this does not exhaust their responsibility, which is always moral and not legal only. However, ethics still appears to many people as a vague and abstract concept, hardly applicable in the fast and stressful world of daily work. There are many merely declarative programs and references to ethics, integrated in statements of vision and mission, articulated in ethical and professional codes, which seem to have no binding force or a weak one. Therefore ethics sounds like a lofty, idealistic concept devoid of real power and useless in a complex and conflictual environment dominated by utilitarianism, pragmatism and quantitativism. But the consequences of ethical indifference or of the violations of moral norms (especially the repetitive and systematic violations) are multiple and immeasurable. The aim of this article is to show that ethics is not a bombastic, declarative or decorative concept, but a very concrete empirically firmly and socially deeply founded concept. Ethics can not be treated as an "accessory" to management and work processes and procedures, but as their integral element, or the key integrative force which ensures legitimacy, credibility and success of the organizations / institutions and the trust and satisfaction of their customers. The goal is also to consider the role of internal communication in implementing, realizing and promoting ethical culture in organizations, which is essential in the institutions that should, by definition, serve the citizens.

Keywords: internal communication, ethics, organization, legitimacy, credibility.

JEL classification: D83



DEVELOPMENT OF THE COMMUNICATION SKILLS TROUGH TRAININGS IN ORDER TO INCREASE THE ORGANIZATIONAL COMPETITIVENESS

Sanja Nikolic

PhD, MIT University – Faculty of Management, Bul. Treta Makedonska Brigada BB, 1000 Skopje, R. Macedonia, sanja.nikolic777@gmail.com

Sreten Miladinoski

PhD, MIT University – Faculty of Management, Bul. Treta Makedonska Brigada BB, 1000 Skopje, R. Macedonia, sreten.miladinoski@gmail.com

Abstract: *The importance of the communication skills was especially exposed in the last years of advanced technology development which made transmission of the messages fast and easy. The need of communication skills is present in all structural levels of the organization: employees have to talk to each other and with their managers; managers have to lead a meeting or make presentation; managers have to talk with their clients and partners etc. The ability to communicate with all stakeholders creates the image of the organization. A healthy and effective communication and an atmosphere that encourages cooperation within the organization contribute towards increasing the trust and the mutual respect among employees, as well as improving the skills, processes and competitiveness of the organization. Regarding this, trainings are considerate as need and effective way for communication skills development.*

The objective of the research is to examine whether management and the employees in the organization recognize the communication skills as significance factor for overall competitiveness of the organization. Also, the research will illustrate if the training is effective way of development of the communication skills in the organizations.

Results of the research point out that the employees recognize the need for communication skills development but they are indolent when it comes to attend trainings to enhance communication skills. The role of managers is to find appropriate way to motivate and to inspire employees to attend trainings for communication skills development.

Keywords: *sharpen competition; communication skills development; trainings; competitiveness*

JEL Clasification: D82, D81, L38

UDC: 659.23:005

INTRODUCTION

The importance of the communication skills was especially exposed in the last years of advanced technology development which made transmission of the messages fast and easy. Researches illustrated that sophisticated communication skills are characteristic of professionalism, high qualifications and income. (Mary E. Giffey and Dana Loewy, 2013) Nowadays organizations don't need story tellers, but they need employees who can communicate clear and concise. The need of communication skills is present in all structural levels of the organization: employees have to talk to each other and with their managers; managers have to lead a meeting or make presentation; managers have to talk with their clients and partners etc. The ability to communicate with all stakeholders creates the image of the organization.

Sharpen competition on the open market foster development and improvement of the communication skills which became one of the priority tasks of the human resources management. A healthy and effective communication and an atmosphere that encourages cooperation within the organization contribute towards increasing the trust and the mutual respect among employees, as well as improving the skills, processes and competitiveness of the organization.

SIGNIFICANCE OF THE COMMUNICATION SKILLS FOR ORGANIZATIONAL COMPETITIVENESS

“New economy” exposes new standards of competitiveness. In such conditions, organizations gain their competitive advantages base on: brand, image, patents, standards and design, customer relations, public relations, relations with suppliers, collaborators etc.

Research show that approximately 20% of the organization profitability can explain as influence of the industry, but 36% of the variance in profitability is attributed by internal factors. Created conditions on the market emphasize the need of reorganization and reconstruction of the organization where the function of production loses primacy and management, marketing, customer relations etc. become vehicles of competitive advantage. Taking this into consideration, it can be emphasize that competitiveness of the organization is closely related to development of the human resources (starting from recruiting, training, experience, enhancing knowledge and skills etc.). In this process of human resource development, communication skills are especially important factor. Considering as a significance factor for increasing the competitiveness, communication skill drown attention of the researches. Namely, studies show that 96% of the examined employers confirmed that their employees have to have advanced communication skills. (Charles M. Ray, John J. Stallard and Steven Hunt, 1994) Other studies tie the communication skills to the profits explaining that the employees with

advanced communication skills earn more. (Raymond V. Lesikar and Marie E. Flatley, 2002) All named function (marketing, management, human resources development, customer relations, public relations etc.) expected to contribute in gaining competitiveness in the organization, illustrate the necessity of advanced communication skills. Results from the studies confirm the importance of communication skills explaining that the employers rang communication skills as crucial for employment, career achievements, career progress and overall organizational success. (Giffey and Loewy, 2013)

Also, the significance of the communication skills for competitiveness of the organization is seen through that particular job positions that require possessing presentation skills. Often in the organization occurs the need for presentation of reports, new ideas, results from completed projects, operational problems etc. The aim of presentation is not only to transfer the information, but also to draw attention, to persuade auditorium and to inspire actions.

Finally, good communicators motivate, persuade, change opinion of the audience, negotiate, solve conflicts, have credibility.

TRAININGS AS AN EFFECTIVE WAY OF COMMUNICATION SKILLS DEVELOPMENT

Training represents a process of developing knowledge and skills. In order to achieve various goals and needs of the organization, training can be classified as: (L.R. Mathis and H.J. Jackson, 2011)

Regular training - necessary to inform employees with ongoing legislative changes related to the work

Technical training - allows employees to efficiently perform their tasks

Training on communication skills development – improve interpersonal relations and solving problems in the organization

Training for professional development - provides long-term orientation towards increasing the ability of individuals in the organization

The training represents the cost of the organization. Yet studies have shown that it is necessary in a dynamic environment and that organizations began to increase the budget for the trainings. (Tyler K., 2005)

Training should be seen as an effective way for improvement of employee performance. Hereby, the role of management is to identify where the need for training is existing. The need for training can be perceived through analysis of the organization and its current situation and future requirements and developments. Assessing the need for training, managers should analyze the following sources of information available to them: (Mathis and Jackson, 2011)

Sources within the organization: complaints, accidents, spending, monitoring, insults, interviews, usage of the equipment etc

Sources of jobs / tasks: knowledge, skills and abilities of employees, specifications of the jobs

Sources of employees: tests, records, centers for assessment, questionnaires, surveys, knowledge for operations and technological processes, ranking etc

After establishing the need for training, the next step is defining the purpose of training, which will be achieved through informal education of employees. Once the training objectives are determined, creating, organizing and execution of the training can begin. There are several ways to implement the training: (Mathis and Jackson, 2011)

Internal training directly face to face

External training

Third party / consultant performs training

Conference online

Mentoring training

Training via a telephone conference call

Series of digital (audio and video) files

Having in mind that the budget for trainings is often limited, the organization should determine priorities in setting goals so that the trainings would be effective. Preference will be given to trainings related to the highest priorities of the organization.

OBJECTIVE OF THE RESEARCH

The objective of the research is to examine whether management and the employees in the organization recognize communication skills as significance factor for competitiveness of the organization. Also, the research will illustrate if the training is effective way of development of the communication skills in the organizations.

Participant

The research was conducted in 10 companies on the telecommunication market in the Republic of Macedonia, to a sample of 100 respondents – employees in these companies.

Method

The questionnaire that was given to respondents was formed with multiple choice questions, using the Likert scale. The respondents had to choose one from five offered alternatives which expressed their level of agreement or disagreement for a series of statements.

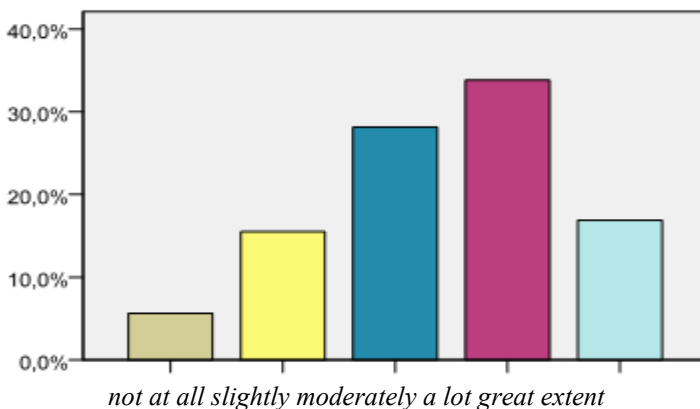
RESULTS AND DISCUSSION

The majority of respondents are between 26 and 36 years old, immediately followed by respondents who are between 36 and 45 years old with 25%. 7% of the respondents who answered the questionnaire are aged to 25 years, and only 3% of the respondents are between 46 and 55 years old, which indicates a relatively young population working in the organizations that are the subject of this research.

Regarding the qualification of the employees, the majority of the respondents are highly educated – 63%, and the percentage of those who have completed their master studies as well, is also high – 30% of the respondents. Only 7% of the respondents have completed their secondary school education.

The survey results indicate that the opening of the telecommunication market have intensified the competition in the Republic of Macedonia. The majority of respondents or 51% answered that the open market has greatly intensified the competition, while 27% of the respondents answered “moderately”. Only 7% of the respondents believe that the competition on the market is not intensified at all. This indicates the fact that the majority employees are aware of the changes taking place on the market.

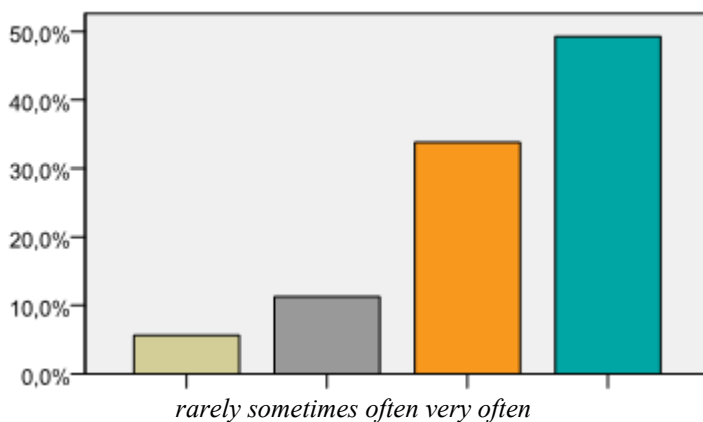
Chart 1: *The impact of the increased competition on the telecommunication market in the Republic of Macedonia*



Source: Own research

Regarding the attitude of the employees and the need of communication skills development, as a result of the intensified competition on the telecommunication market, 49% of the respondents answered that “very often” they feel the need to improve the communication skills and 34% of the respondents answered “often”. 12% answered “sometimes”, and only 5% of the respondents answered “rarely”. The results show that the majority of the employees are aware of the need of communication skills development.

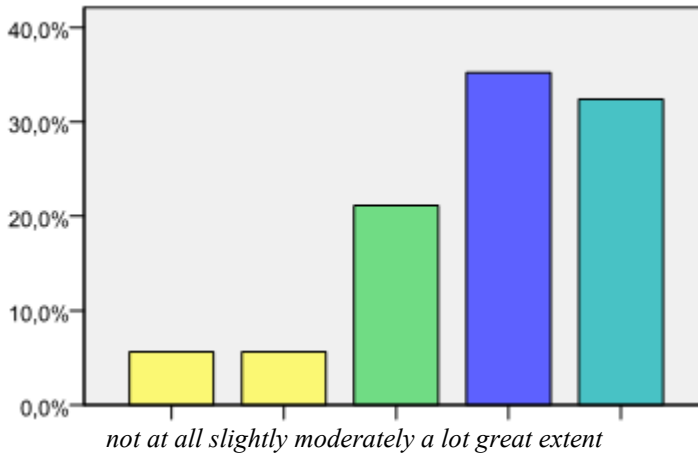
Chart 2: *The intensified competition on the telecommunication market and the need of communication skills development*



Source: Own research

Regarding the communication skills development in order to increase organizational competitiveness on the telecommunications market in the Republic of Macedonia, two-thirds of the respondents answered that advanced communication skills are especially important for acquiring competitive advantage. 22% of the respondents believe that communication skills has moderate influence, while 6% of the respondents answered that the influence is insignificant. The results indicate the importance of communication skills in order to acquire competitive advantage on the telecommunication market in The Republic of Macedonia.

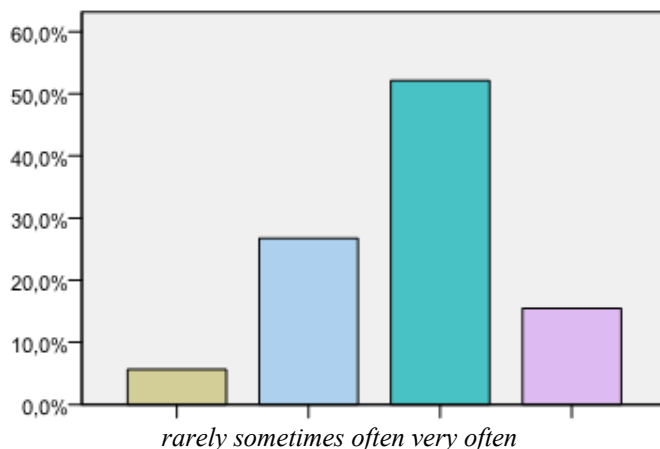
Chart 3: Communication skills in order to increase competitiveness on the telecommunication market in the Republic of Macedonia



Source: Own research

Communication skills development depends on the activities undertaken by human resources managers in the organizations. In this respect, it was researched whether the human resources management undertakes activities in the direction of improvement of the communication skills of the employees regarding the dynamic changes on the telecommunication market. The results show that 52% of the respondents believe that the human resources management in their organization “often” undertakes activities for improvement of their communication skills, and 15% of the respondents answered “very often”. Only 5% of the respondents answered that the managers “rarely” undertake activities aimed at improvement of communication skills of the employees.

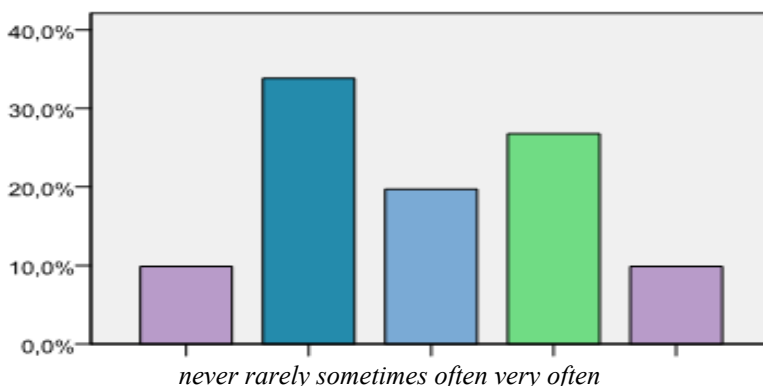
Chart 4: Human resources management undertake activities for communication skills development



Source: Own research

Due to the conditions imposed by the open market, the interest of the employees to attend training for communication skills development was examined. 26% of the respondents answered that they “often” attend such training and 10% answered “very often”. 20% of the respondents answered “sometimes”, 34% of the respondents answered that they “rarely” attend training for communication skills development and 10% of the respondents answered “never”. Unlikely, this result indicates that the employees don’t show high interest to attend trainings for communication skills development.

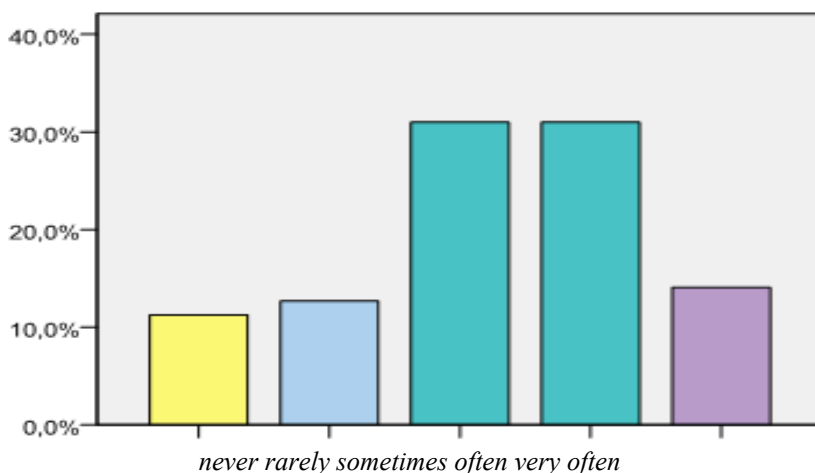
Chart 5: The interest of the employees to attend training for communication skills development



Source: Own research

Regarding the activities undertaken by managers related to the organization of trainings for communication skills development, 15% of the respondents answered that the managers organize training “very often” and 30% answered “often”. 30% answered that managers organize training “sometimes”. This indicates the initiative of the management towards development and improvement of the communication skills of the employees by organizing and appointing employees to attend trainings.

Chart 6: The activities undertaken by managers related to the organization of trainings for communication skills development



Source: Own research

CONCLUSION

“New economy” imposed the need of modification of the management processes. Namely, because of the dynamic market factors, which are in constant change, the value and the resources are no longer perceived in the same way as in the “traditional” economy, not only from the aspect of organizations, but also from the aspect of countries, regions, industries.

Today, world economy is facing a new challenge. The production and the technological revolution are already in the past. The stage is entered by the managerial revolution. In such conditions, organizations are competing at which one owns better organizational knowledge and at finding a better way to develop the human resources in the organization. In this context, developing the communication skill becomes respectable factor for gaining organizational competitiveness.

Results from the research illustrate that the majority of the employees are aware of the changes taking place on the market. Also, the respondents believe that human resources management should undertake activities for improvement of their communication skills, consider it as a way for increasing the overall competitiveness of the organization. Unlikely, the results from the research show that the employees don't demonstrate high interest to attend trainings for communication skills development. But, the research illustrated that managers are aware of the importance of the communication skills of their employees and they undertake initiative towards development and improvement of the communication skills by organizing and appointing to attend trainings.

Communication skills are becoming very important matter in building human relations in the organizations. Inappropriate communication can bring conflicts, misunderstanding and numerous problems related to specific tasks in the organization. On the other side, advanced communication skills can build the image and overall competitiveness of the organization. Managers simply have to be good communicators because they take the major part of responsibility for the success of the organization which has to response to sharpen competitive conditions. Relations within the employees are also influence their motivation and job satisfaction which affect the competitiveness of the organization. Results of the research point out that the employees recognize the need for communication skills development but they are indolent when it comes to attend trainings to enhance communication skills. Taking this in consideration, the role of managers is to find appropriate way to motivate and to inspire employees to attend trainings for communication skills development. Also, managers can organize communication development training according to actual need in the organization.

REFERENCES

- Charles M. Ray, John J. Stallard, Steven Hunt, "Criteria for Business Graduates' Employment: Human Resource Managers' Perceptions" *Journal of Education for Business*, January 1994
http://www.kas.de/wf/doc/kas_12888-544-1-30.pdf (14.08.2013)
- Mary Ellen Giffey, Dana Loewy "Essentials of Business Communication", 9th Edition, 2013 Mathis L.R., Jackson H.J., "Human Resource Management", 14-th Edition 2011
- Raymond V. Lesikar and Marie E. Flatley, "Basic Business Communication – Skills for Empowering the Internet Generation" Ninth Edition, McGraw – Hill, New York, 2002
- Tyler K. "Training Revs Up" *HR Magazine*, April 2005



GENESIS SYNERGY IN PUBLIC COMMUNICATIONS

Nikolaj Palašev

Assoc. Prof. PhD, University of library studies and information technologies, Sofia, Bulgaria e-mail: n_palashevj@abv.bg.

Vanče Bojkov

Assoc. Prof. PhD, International Business School, Botevgrad-Sofia, Bulgaria vanconis@gmail.com

Darjan Bojkov

Assoc. PhD, International Business School, Botevgrad-Sofia, Bulgaria daryan.bojkov@gmail.com

Abstract: *Why did public communications actually occur? This existential question, although it seems to have formal explanation through manifestations of social practice, takes us to the reassessment of not just being, but the meaning of conscious life on Earth. The development of public communication was always in accordance with processes of constantly emerging challenges of human society which needs to be overcome. The reason for that have always been and always will be the idea. That's why the attempts to establish communication genesis, always starts from understanding that basic participants in the communication process (and they have to be at least two), relating to the public communication, Sender of message and Recipient of the message receive their actual value at the time of implementation of the communication action. The emergence of the idea and the development of appropriate, adequate solution are inherently active communication and information processes based on the motivation to overcome the problems encountered in the context of social development. This activity is expressed not only in terms of the approach and tools for the imposition of the idea, but in the degree of efficiency of coding data array representing the essence of the idea. Finally we must consider that public communication is a social phenomenon, because based on the free will of man, it remains unmatched within the society. And behind this uniqueness stands the very essence of its genesis synergism.*

Keywords: *Public communication, Communication genesis, Communication alpha code, Communication synergy, Sensory information, Transcendental information*

JEL klasifikacija: Y90, L82, M19

UDC: 659.4:339.13

INTRODUCTION

Is it the dilemma of human being - which is the first "In the beginning was the Speech" or "Let there be light"? Obviously, the answer comes down to the searches in the direction of the explanation of human nature and the world in which man lives. This leads to the question how to make so as to stand for as much as possible less damages in the spiritual, social and material terms, what does it mean - to put once more the subject of public communication.

In the context of public communication the man presents itself like a combination of a series of contradictory relations, "Body - Soul", "Man - God", "human-animal", "Human being-Personality", "Person-Society", "Consciously -Unconsciously", "masculine origin-feminine origin" and "human free will, voluntary obedience. If we accept as true the ideas of human nature of Pascal and Berdyaev, namely in relation to these conflicting relationships that often are indestructible unity, we will find that the search of nature for answers here coincides with the search for answers which result from the study of nature communication. This nature, which since its genesis is under the sign of synergy communication forms and ways, codes and structures, ideas and solutions.

Given the dilemma above contradictory relationships we need to ask the question - Why actually occurred the public communication? This existential question, although seemingly have its formal explanation by manifestations of social practices, leads us to a reassessment not only of being, but also the meaning of the imposition of conscious life of hole territory of the Earth. And from here, we'll probably need to define public communication as something more than a methodology, way and approach of transmitting messages. So that means to accept that communication as a social phenomenon. This means accepting that it is this communication that reflects and gives meaning to the idea of human free will, respectively, liberty and the nature of the society. Sartre said that "man is determined to choose" and continues with the statement that "existence precedes essence."

If we accept this logic of existentialism based on decoding of the actual nature of man and society, and their formation, we can say that public communication first occurred and then began to fill more and more with content. A development of its meaningfulness, has always been in accordance with the processes of constantly emerging challenges to human society, and they need to be overcome. And the reason for that has always been and will be the idea.

In trying to establish a communication genesis, always starts from the understanding that the main participants in the communication process (and they must be at least two) relating to public communication. The sender and the recipient of the message receive their truly worth at the moment the performance of the communication operation. That is to say the sentence is that the participants in the

communication process acquire/gain character and nature of the subject and object of public communication only in the communication act with respect to the visible facts of communications.

GENESIS SYNERGY IN PUBLIC COMMUNICATIONS

On this basis, develop their researches of public communication Claude Shannon, Roman Jakobson, Everett Rogers, George Gerbner, Roland Burkart and many other scientists. This understanding, however, despite of the knowledge that give us developing information and communication technologies, does not answer to the frequently occurring communication barriers, leading to destruction in communication. In turn, psychology, linguistics and anthropology by seeking the same or similar in the sense answers more multiply questions than to reach to the depletion of the topic.

Again, the reason for it not to come to a full and final answer is no lack of good faith and failure of the semantic value of the different researches. The reason lies more in perception of the paradigm that participants in the communication process acquire the character and the essence of the subject and object of public communication only in the communication act within the framework of the formula "to send a message - a message – to receive a message ".

It is necessary an explanation of the whole scope of the parameters in genesis communication to be able to establish public communication as a social phenomenon. Therefore, we will look at the above-mentioned "understanding" not as wrong but as incomplete. And we will add that to establish the real beginning of the beginnings at public communication we will accept the thesis about the existence of sensory and transcendental information they possess and retain their autonomy but at the same time their relative meaningful autonomy change in qualitative new information arrays.

Like the sensory and transcendental communication channels there is its primary function to provide information to the Centre of ideation. Immediately, however, we should point first major difference as compared with sensory information, namely that the original transcendental source of information is indeterminate.

Since no options from the experience and cognition to determine its characteristics and material parameters, as well as its location in time and space, this "unknown source" conditional will name "x-transcendental information source", which respectively sends a specific type of information that can be defined as "transcendental." If we assume philosophical concept for "the transcendental " namely, that it is a question for an "absolute" which unconditionally "accept" or unconditionally "deny" then the transcendental information should be corresponded with the absolute approval / denial of the realities.

The essence of transcendental information you need to look at the angle of the peculiar communication between x-transcendental source of information and fathomable, establish a recipient of information. Undoubtedly, the conditions of such a communication process, x-transcendental source of information should be defined as a "subject" of communication or as it define it Tarasti - "The Other", which can be identified by the recipient of the information in its role object communication. Bearing this in mind, the meaning and essence of transcendental information can be sought only in the direction of the values of "ideas", "illumination", "guessed" offered by itself transcendental communication.

So Tarasti stresses that "Real, The other, the one who offers resistance required for communication can be anything or anyone against whom one can try to prove and test their values, behavior and theories. Actual needs not be empirically the physical sphere where a person can do tests or experiments that would result in "solved" a problem objectively.

No, it can be all that the resistance of the subject in the world in which it operates and functions "(Tarasti E., Existential Semiotics, S., 2009, s.25). Here it is necessary to mark a clarification relating to some experiments in theoretical research on public communication in relation to the identification of the x-transcendental source of information, namely, that he should never be confused with ego of the Participant in communication. The communication role of the ego should be considered only in the context of so-called the autocommunication (or intercommunication).

So, assuming from the one hand the lack of fathomability in terms of x-transcendental source of information and the other - the inability to establish specific forms of transcendental communication, we can say that it rather gives "present" than any specific "images". It is this concept that provides information based on new knowledge Tarasti defined as "immanent concept." Because of all this, here we can not talk about the presence of data as at the sensor information.

Ambiguity and immensity of "Representation" as its essential feature leads us to the proposal to talk about information "signals". As carriers of transcendental information signals produce sensations of truths and facts that psychologists define as "imagination," "intuition", "phantasm", "heuristic," and even as "fantasy". In any case, the information flowing through transcendental communication channel is correlated to human instigator area and is directly linked to consciousness (by Edmund Husserl).

That is to say, the idea got through this type of information on the nature of subjects, objects, situations and processes actually lead to enrichment of human thought and is an integral part of creating ideas. Furthermore, at the outset of treatment of transcendental communication information via the communication alfacode was seen additions in desirable characteristics associated with fear, the feeling of

security / insecurity, faith, hope, love, trust, freedom. Having no matter at what level of civilization experienced additions, result of this is reflected in the occurrence of qualitative interpretations of transcendental information itself.

Entering the center of ideation, transcendental information, including on the basis of its quality interpretations, which became an issue enters in connection with sensory information and in very rare cases it causes paradoxes or some kind of communication and information destructions. So, the quality and content of the transcendental information can be defined as fundamentally adequate and essential in terms of realities. Given all this, we will determine the type of communication channel through which information flow with x-transcendental information source as a transcendental of communication channel.

And like the sensor communication channel, the essence of transcendental communication channel consists in ensuring the smooth running of transcendental information as its final "stop" is also a Center of ideation.

Subject to the free access of sensory and transcendental information to the Center of ideation, received data and signals are subject to decoding that will ensure the use of concept, originally embedded a priori well said "primary" information. Here, it should be noted that before the time of decoding, the sensory and transcendental communication channel unite and form a qualitatively new communication channel that that will be called alfa-communicational channel. Namely its action enables the decoding of data and signal carried by them to be synergistic.

PUBLIC COMMUNICATION

To determine the essence and meaning of public communication of decoding data and signals we will now stop our attention on the characteristic and the essence of communication alfacode, believing in the following reasons for its existence:

The receiving data and signals in the primary communication channels (sensory and transcendental) as heralds of information constituting still disfunctional mass of information regarding the "truth" (or "passive" concept), included in the process of synergy, the end result is organizing the data into a harmonious communication and information structures. They turn up the communication and information base for the emergence of the idea and of a later communication stage - forming solution. The process of "processing" of the dates and signals in genuine applicable concept is related to communication and information tool that is able to decode the received initial information. This is the tool named here communication alfacode;

After the information transferred in the form of data and signals is decoded and shaped in the form of genuine applicable knowledge, comes its coding, which actually leads to the emergence of the idea. This encoding is performed again by communication and information tool alfacode. Its meaning here can be defined as

fundamental to public communication, since namely the idea can be defined as the necessary information base for public communication;

The emergence of the idea, of course is mandatory, but not sufficient condition for the existence and implementation of public communication. The process of actual materialization of the idea in the context of public communication has as first, indispensable stage a decision. This means a design approach for adequate representation of the idea to be created, relative to actual the surrounding world and the attitudes of the participants in the communication process, as well as the selection and application of communication tools to impose the idea as "truth." In this sense, the information set out in the communication and information structure, which already represents the actual form of the idea, again encrypt and decrypt according to its popular new communication and information skills relating to real social problems. Here, the role of coding and decoding tool again is communication alfacode.

Described here grounds for the existence of the communication alfacode, gives reason to the question of where the field of the Center of ideation are different stages of the process of the emergence of the idea, its materialization of terrain alfacommunication and appropriate decision making.

Receiving sensory and transcendental information, their synergy and decoding data and signals as carriers of primary information are under the sign of specific information intensity. It is directly connected with the range of options for association of ideas and time required for decoding. This communication and information intensity, in turn, is directly related to the emergence of the idea leading to the formation of a qualitatively new idea of received knowledge. Assuming here for the final result of obtaining knowledge, we can say that it is a consequence of sensory coordination, brain activity, experience, knowledge and intuition. All this gives grounds to locate described above in the first and second basis for the existence of the communication alfacode in that part of the Center of ideation, which we will name "Field of intensive information coordination".

The idea generation and the development of appropriate, adequate solution are in their essence communicational and informational active processes based on the motivation to overcome the problems encountered in the context of social development. This activity is expressed not only in terms of the approach and tools for the imposition of the idea, but in the degree of efficiency of coding data array representing the essence of the idea. In this sense, the observed here communication and information activity is expressed in terms of selection and operation of forms of materialization of the information (sign, symbol, image and language) expressed by the semiotic characteristics and their ability to fit into the communication alfacode. As a result of considered here communications and information activity is unimpeded opportunity to digest the idea already in the public communication. So, given all this, the described in the third basis for the existence of the

communication alfacode can be located in another field of the Center ideation and called it "Field of Communications and Information activation."

To complete the characterization of the Center of ideation we must explore and the issue of the specificity of the results of treatment of sensory communication and transcendental information. Here, first of all will be given the synergy of their forms of materialization.

The results obtained come from the representation on the idea and making a decision as directly related to the formation of attitudes, approach, strategic thinking, communication behavior and self-determination in the context of public communication.

In this sense, we observe the presence of sustainable complexity of the information contained in the following: recognition of actual from illusory; Classifying essences and priorities hierarchy; Assessing values of correlations "good" / "bad" and "helpful / harmful"; Classification and arrangement in a logical order of ideas; Processing concepts according to the acquired new knowledge; Structuring a system of communication and information forms and structures; Development of approach and way of using suggestions.

In the context of public communication the above indicated complexity is developing in two directions: 1 / Detect and understand the meaning of real social problems and 2 / Participates in the development of the single memory communication code belonging to public communication in stages (omega-communication), in which fully obeys the formula of Claude Shannon. Therefore, the process in which the decoding of sensory and transcendental information leads to the reproduction of the idea, and from there to making a decision should be seen as a "communication process". Its action is "internal" to the individual, and the terrain of its development is the one of alfa-communication. Before analyzing the nature of alfa-communication and thus seeing its place in the structure of public communication we must focus our attention on what really constitutes its respective communication alfacode.

So incoming primary information in the center of ideation is heterogeneous and therefore determined its classification definitions through "sensory" and "transcendental". Established forms of materialization are "data" for sensory information and "signals" of transcendental information. Their characteristics and the specificity of those two pieces of information here, gives grounds to define communication and information elements of alfacode. A guide when setting we will take the concept that provide psychology and neuropsychology.

In this sense, the elements of the communication alfacode should be adopted for personal qualities and skills of the individual (personality). And yet, they would not exist and would not be developed unless there is a real, specific situation relating

to the society. The main characteristic of this type of situation is that she had been missing answers to unresolved social problems.

Given this, the decoding of sensory information is carried out based on the following set of circumstances and conditions: Identification of the material source of sensory information; Recognition of information "data"; Classification of "data" information value. On the other hand, the decoding of transcendental information is carried out based on the following set of circumstances and conditions: Distinguishing x-transcendental source of information than anything else that belongs to phenomenal material world; Complicity to individual issues; Will of the individual solving tasks; Built individual character.

At the time of decoding, the sensor arrays and transcendental information have a parallel movement in the direction of the communication alfacode. Decoding itself is exercised simultaneously on the two types of initial information. Its specificity of movement and sensory information is transcendental premise both sets of circumstances and conditions to enter in synergy, excluding dominance to any circumstance or condition. This synergy presupposes the creation of the "inner" circle of communication alfacode.

The essence of the action of the inner circle of alphacode is expressed in the creation of ideas, which in turn is materialized through characters, symbols, images and language. So, after acquired a new experience, concept guessed occurred illumination already represent a new conceptual information relating adequately against the impending emergence of the idea. Given this, the sign, symbol, image and language, enter the "role" of elements of alfacodea, forming the "outside"its circle.

In parallel with the establishment of meaning and knowledge, decoding sensory and transcendental information, an idea of the actual temporal moment, which has specific event or fact situation, and their relevance towards space. Or here "time" and "space" as they are determine by Ludwig Wittgenstein, are "forms of sensibility," which leads to the fact that perceptions are related directly to human nature and the world, the main question is "What / What is the case ? "

So, the ability to reproduce and present their combination with the newly acquired knowledge leads to the emergence of superstructural "communicational and informational markers" of communication alfacode relating to faith, hope, morality, morality, ideals, cultural and civilizational norm. Communication and information value of these markers appears to value basis and reflected in the formation of attitudes and positions against primordially existing dilemmas, such as "man-violence", "man-power", "man-freedom," " man-truth" "Man-obedience", "man-Prejudice," "man-selfrespect."

Thus, the person actually set foot on the road leading to himself and at the same time uniting it with the community and the hidden meaning of life. Decoding

sensory and transcendental information alfacode as if "prepares" individual not just to prepare in public communication with the idea and decision, but to be productive in terms of material, intellectual and spiritual, and then trying to combine them in trinity.

CONCLUSION

Finally, on the occasion of the alphacode, we can conclude that its main function is to decode the original information (sensory and transcendental) and encodes synergy field of the Center of ideation new information, all an integral part of the communication process inherent to public communication. Coding and decoding of information communication alfacode actually represents the materialization of the meaning of events, situations, facts, human nature.

So examined the essence, value and characters of the Centre ideation lead to the conclusion that it is the actual terrain on which develops and runs alfacomunication. Given that the primary objective of alfacomunication can be determined primarily communication treatment, analysis and synthesis of information received through the primary communication channels.

As a result, following its transformation into a clear and specific forms of concepts which the individual accepts as true, getting his knowledge, gain experience and build respect, relevant to the interpretation, improvement and correcting everything that relates to the existence and development of society . So, as the main communication and information resulting from alfacomunication can determine precisely the origin of the original idea and its corresponding decision. "Armed" with them, the individual now has the opportunity to engage in any substantial communication relations with other participants in the communication process, typical for public communication.

Going back to the question we asked ourselves at the beginning - why actually the public communication appeared, the answer probably lies in the fact that you can really define it only as a social phenomenon. Of course, human culture is enriched civilization as a whole is continuously evolving and the toll on itself communication, and communication and information technologies are always on the rise, but this means only one thing - improvement of methods, approaches and tools of public communication. Its essence, significance and main purpose, remain as they were at the dawn of humanity. Finally, public communication is a social phenomenon, because is based on the free will of man, it remains unmatched within the society. And behind this uniqueness stands the very essence of its genesis synergy.

LITERATURE

- Бойков, В., Бойков, Д. *Устна и писмена бизнес комуникација*, Академия „Орфеева лира“, София, 2015.
- Бойков, В., Бойков, Д. *Методика на устната и писмена комуникација*, Академия „Орфеева лира“, София, 2015.
- Бойков, В., Тоцева, Я. *Управление на бизнес комуникацията*, Дилок, София, 2016.
- Бојков, В. *Пословне комуникације*, Електронски факултет Ниш, 2016
- Палашев, Н., "Обществена комуникација", изд. "За буквите - О писменах", С., 2010
- Палашев, Н., "Да създаваш реалности", изд. "За буквите - О писменах", С., 2007
- Нешев, П., "Политическа психология", изд. "Парадигма", С., 2004
- Динев, В., "Философска антропология", изд. "ВД", С., 2000
- Коен, У., "Новото изкуство на лидера", изд. "Класика и стил", С., 2001



ORGANIZACIONA KLIMA I KULTURA KOMUNIKACIJE U FUNKCIJI POSLOVANJA KOMPANIJE

(CASE STUDY)

Ivana Projović

*Doktor političkih nauka, profesor strukovnih studija, Visoka strukovna škola tržišnih komunikacija, Palmira
Toljatija 5, Novi Beograd, ivaprojovic@gmail.com*

Kolev Dragan

*Doktor političkih nauka, profesor strukovnih studija, Visoka strukovna škola tržišnih komunikacija, Palmira
Toljatija 5, Novi Beograd, kolevcvs@yahoo.com*

Ambra Bravo

Magistar ekonomskih nauka, izvršni direktor fondacije „Bravo“, ambra.bravo@yahoo.com

Sažetak: Organizaciona klima i kultura kompanije predstavljaju kolektivni sistem vrednosti i značenja unutar kompanije. Omogućavaju sveobuhvatno razumevanje ponašanja i odluka koje se u kompanijama donose, jer u suštini predstavljaju efikasan mehanizam uticaja na ponašanje i navike zaposlenih. Zdrave kulture privlače produktivne, samostalne i odgovorne zaposlene, koji imaju visok nivo motivacije i samoaktuelizacije i pomažu u izgradnji profitabilnih kompanija. Reč je o socijalnom fenomenu koji nastaje i razvija se pod uticajem okruženja, te se konstantnim radom na njihovom unapređenju u skladu sa mehanizmima njihovog nastajanja može uticati i na ponašanje zaposlenih. Socijalno konstruisana značenja koja zaposleni kroz međusobne odnose u organizaciji kreiraju u krajnjoj instanci imaju za cilj pozitivan razvoj poslovanja. Iako se u praksi često koriste kao sinonimi, reč je o komplementarnim pojmovima, koji u biti nisu i ne mogu biti isti. Osnovna razlika zasnovana je na različitom poimanju nivoa pojmova i metodologiji istraživanja. Ono što ih povezuje jeste predmet njihovog interesovanja, odnosno socijalni kontekst organizacije. U ovoj studiji slučaja bavimo se kompanijom „XYZ“* i istraživanjem organizacione klime i kulture zaposlenih radi upoznavanja percepcije zaposlenih o različitim dimenzijama organizacione kulture i preventivne analize stanja na osnovu kojih potom mogu uslediti korektivne mere.

Ključne reči: Organizaciona klima, organizaciona kultura, komunikacija

JEL: D22, L23, M14, O15

UDC: 005.32

UVOD

Organizaciona klima i kultura preduzeća veoma je važan, čak neophodan činilac uspešnog rada i napretka u poslovanju svakog preduzeća. U zavisnosti od uverenja, vrednosti i normi koje zaposleni međusobno praktikuju, dele i poštuju u velikoj meri zavisi i dalji razvoj preduzeća. Zato je organizaciona kultura efikasan mehanizam uticaja na ponašanje i navike zaposlenih i izuzetno važan faktor u donošenju strateških odluka kompanije. Što je kultura jača i homogenija, to su benefiti veći i izraženiji.

Organizaciona kultura nije isto što i organizaciona klima. Kultura je realni odraz situacije i važi za sve, dok je klima percepcija te iste situacije i može se razlikovati od sektora do sektora, od zaposlenog do zaposlenog. Organizaciona kultura se stiče, a njeno istraživanje ima za cilj realno sagledavanje percepcije zaposlenih na postojeće vrednosti i uverenja koje ceo kolektiv deli ili bi trebao da ih deli. Istraživanje organizacione kulture omogućava nam analizu datog stanja, kreiranje strategije daljeg razvoja, ali i unapređenje svih segmenata kulture organizacije. Najveći izazov na koji organizaciona kultura treba da odgovori jeste kako postojeću poslovnu organizaciju učiniti fleksibilnom da neprestano uči i brzo reaguje na promene.

TEORIJSKI OKVIR ISTRAŽIVANJA

U okviru date studije slučaja bavimo se istraživanjem organizacione klime i kulture zaposlenih. Informacije o vrednostima, stavovima, osećanjima i ponašanjima zaposlenih, daju podlogu za organizacioni razvoj i unapređenje postojećeg poslovanja. Istraživanje koje se u kompaniji sprovodi na polugodišnjem nivou predstavlja značajnu metodu prikupljanja podataka koji ukazuju na stanje u vezi sa navedenim oblastima. Kompanija „XYZ“ orijentisana je ka razvoju svojih zaposlenih na svim nivoima organizacione strukture, pa sprovedeno **istraživanje predstavlja sredstvo za utvrđivanje stavova, mišljenja, osećanja i ponašanja zaposlenih, u cilju formiranja temelja za unapređenja po pitanju radnih uslova, komunikacije i procesa, kao i podlogu za potencijalne korektivne mere.** Istraživanje je sprovedeno u **oktobru 2015.** godine na svim zaposlenima koji su u datom vremenskom periodu bili prisutni u kompaniji. Konkretna statistika podataka sledi u nastavku teksta.

DEFINISANJE OSNOVNIH POJMOVA

Organizaciona klima i kultura predmet su brojnih istraživanja i polemika u naučnoj i stručnoj literaturi. Najčešće se koriste kao sinonimi, što nije i ne može biti tačno. Zbog važnosti u analizi i razumevanju organizacionog ponašanja koje se u biti odražava na dalji razvoj poslovanja, profitabilnost i rast organizacije, veoma je važno posmatrati ih unutar konteksta u kom nastaju. Autori koji se bave

izučavanjem organizacione klime i kulture ističu da je reč o pojmu koji nije precizno definisan. Saglasni su samo u jednom – „da se u središtu samog pojma nalazi osoben (ne)formalni sistem vrednosti i normi, koji podstiče ili inhibira uspešno poslovanje preduzeća“ [Marica Šljukić (2008)].

Često se za kulturu kaže da su to: „moralne, socijalne i ponašajne norme jedne organizacije zasnovane na verovanjima, stavovima i prioritetima njenih članova“ [D. Duffy (1999)]. Organizaciona kultura može se posmatrati iz dva ugla – strukturalnog funkcionalizma i interpretatizma [Mats Alvesson (2002)]. Prema Janićijeviću radi se o dve paradigme kulture koje polaze od sasvim suprotnih aksiomatskih pretpostavki. Stoga među njima ni ne može biti kompromisa [Nebojša Janićijević (2011)]. Prva se zasniva na stavu da organizacija ima kulturu koja se posmatra kao alat za postizanje određenih ciljeva, odnosno da je lider taj koji je stvara. Druga, pak, smatra da organizacija sama po sebi jeste kultura, odnosno da je liderstvo samo jedna od manifestacija kulture. U literaturi preovlađuju istraživanja iz ugla strukturalnog funkcionalizma, te se na osnovu toga najčešće ona i definiše, kao i elementi koji je čine.

Među brojnim definicijama organizacione kulture, prema brojnosti elemenata koje obuhvata posebno se izdvaja ona po kojoj je organizaciona kultura „sistem pretpostavki, verovanja, vrednosti i normi ponašanja koje su zaposleni u jednoj organizaciji rada razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo i koji usmerava njihovo mišljenje i ponašanje“ [Nebojša Janićijević (1997)]. Na osnovu toga zaključujemo da je organizaciona kultura socijalni fenomen koji nastaje iz socijalne interakcije zaposlenih, da je za njen nastanak potrebno izvesno vreme i da ona daje upečatljivost samoj organizaciji. Samim tim, sistemom normativa i procedura ona obezbeđuje i izvesnu sigurnost zaposlenima, budući da jasno definiše pojave, stvari i uverenja u organizaciji i oko nje [Janićijević, 2011: 529].

Za potrebe ovog rada važno je naglasiti da organizacionu kulturu čine brojni elementi. Načini njihovog grupisanja u literaturi su različiti, a prema Janićijeviću oni mogu biti kognitivni i simbolički. U kognitivne ubrajamo verovanja, vrednosti, pretpostavke, osećanja, značenja, neformalna pravila, mišljenja i slično, dok u simboličke spadaju jezik, žargon, mitovi, legende, heroji, rituali, tabui i slično. Njihovom kombinacijom stvara se jedinstvena organizaciona kultura, koja se lako i efikasno prenosi novim članovima. Za razliku od navedene, postoje i druge vrste tipologija, po kojima elementi organizacione kulture mogu biti vidljivi i nevidljivi [Dragan Koković (2005)], zatim (prema Filu) opipljivi i neopipljivi, ali i (prema Robinsonu) „razuđeni“ [V. Zimanji, G. Štangl-Šušnjar (2005)]. Oni istovremeno predstavljaju i indikatore stepena izgrađenosti i razvijenosti organizacione kulture.

Organizaciona klima nije i ne može biti isto što i organizaciona kultura. Ono što ih povezuje jeste predmet njihovog interesovanja, odnosno socijalni kontekst organizacije [prema: Olja, Arsenijević, Mihajlo Đukić, Milan Bubulj]. Međutim, osnovna razlika zasnovana je na različitom poimanju nivoa pojmova i metodologiji

istraživanja. Organizaciona klima predstavlja pojam koji se koristi za opis atmosfere i odnosa koji vladaju u nekoj organizaciji među zaposlenima. Predmet je brojnih istraživanja i u naučnoj literaturi definiše se na razne načine. Reč je o nizu ocenjivih karakteristika zasnovanih na kolektivnom opažanju ljudi i koje se uočavaju unutar organizacije [Tom J. Peters, Robert H. Watermann (1982)]. Jedna od najaktuelnijih definicija pod pojmom organizacione klime podrazumeva doživljaj internog okruženja organizacije od strane zaposlenih [Tom J. Rafferty (2003); J. A. Nazari, I. M. Herremans, R. G. Isaac, A. Manassian & T. J. Kline (2009); J. A. Nazari, I. M. Herremans, R. G. Isaac, A. Manassian & T. J. Kline (2011)].

Organizaciona klima čini deo šireg koncepta društvene klime. Prvenstveno podrazumeva odnos između rukovodioca i zaposlenih. Reč je o radnoj atmosferi koja je izražena iskustvom i shvatanjima zaposlenih prema kvalitetu organizacionih vrednosti. Posebna pažnja pridaje se interpersonalnim odnosima, uslovima rada u kompaniji, sredstvima rada, mentorstvu i imidžu kompanije uopšteno. Organizaciona klima nije ništa drugo do promenljivo obeležje uslova radne sredine, zasnovano na kolektivnom zapažanju zaposlenih koje utiče na njihovu motivaciju, ponašanje i kreativnost.

Različite organizacione klime prema Litvinu i Stringeru [Litwin, G.H. & Stringer, R.A. (1968)] izazivaju različite nivoe motivacije, te samim tim utiču i na nivo individualnih i organizacionih ispoljavanja. Organizacionu klimu opredeljuju sledeći činioci:

- Način upravljanja i rukovođenja
- Način odlučivanja
- Struktura i distribucija moći
- Priroda ličnosti na rukovodećim mestima
- Motivi pripadnosti, razvoja i egzistencije

Iako se pojmovi organizacione klime i organizacione kulture koriste kao sinonimi važno je ukazati da se njihova suštinska razlika ogleda u perspektivi. Organizaciona klima odnosi se na jedan određeni kontekst u datom trenutku i iskazuje ponašanjem, uverenjem i mišljenjem zaposlenih unutar određene organizacije. Samim tim podložna je promenama, uticajima sa strane, pa čak i manipulaciji. Za razliku od nje, organizaciona kultura je definisana sistemom pravila, normi i procedura i ukorenjena je među zaposlenima. Lako se prenosi novim članovima kao metod rešavanja potencijalnih i/ili postojećih problema i lako odupire manipulaciji.

Sem distinkcije samih pojmova veoma je važno napomenuti da među njima postoji i izvestan blizak, ali često nedovoljno definisan odnos. Prema Denisonu [Daniel R. Denison (1996)] ova dva pojma treba posmatrati i izučavati odvojeno iz više razloga, ali se, ipak, oba u osnovi bave izučavanjem nastanka i uticaja društvenog konteksta u organizacijama, te su na izvestan način komplementarni i fokusirani na razumevanje i otkrivanje stvari, procesa i pojava unutar organizacije.

Povećana potražnja proizvoda od strane dugogodišnjih dobavljača u kompaniji „XYZ“ uslovlila je povećanje proizvodnje i svih proizvodno – razvojnih kapaciteta. Srazmerno novim planovima i dodatnom razvoju proizvodnog kapaciteta, povećava se i broj zaposlenih. Intenzivni rast i razvoj kompanije veoma su značajni sa aspekta kulture i klime organizacije, prevashodno za socijalizaciju novozaposlenih, budući da se teži uspešnoj integraciji svih novozaposlenih. Kompanija „XYZ“ upravo iz tog razloga vrši redovno istraživanje organizacione klime i kulture.

METODOLOŠKI OKVIR ISTRAŽIVANJA

Predmet istraživanja

Predmet istraživanja ove studije slučaja predstavlja utvrđivanje klime i kulture zaposlenih u kompaniji „XYZ“, odnosno ispitivanje percepcije zaposlenih na svim nivoima organizacione strukture u kompaniji o kulturnim vrednostima organizacije. Ispitivane su dimenzije klime i kulture koje su karakteristične za ovu kompaniju kao jedinstven privredni sistem.

Problem istraživanja

Problem istraživanja smo definisali u upitnom obliku na sledeći način: Kakva je organizaciona klima i kultura kompanije „XYZ“? Da li je na zadovoljavajućem nivou i šta se, na osnovu dobijenih rezultata istraživanja, može preduzeti u cilju njenog poboljšanja i unapređenja poslovanja?

Cilj istraživanja

Cilj istraživanja je ispitivanje i upoznavanje sa percepcijom zaposlenih o različitim dimenzijama kulture organizacije „XYZ“. Drugi cilj je utvrđivanje percepcije zaposlenih u cilju kreiranja strategije razvoja i unapređenja svih segmenata kulture organizacije. Treći cilj istraživanja je preventivna analiza stanja.

Dimenzije organizacione klime i kulture

Organizaciona klima direktno utiče na organizacione i psihološke procese unutar preduzeća. Prema Šnajderu i ostalima [B. Schneider, A. P. Brief, R. A. Guzzo (1996)] postoje četiri ključne dimenzije organizacione klime – priroda međuljudskih odnosa, priroda hijerarhije, priroda posla i akcenat na podršku i nagrade. Prve tri odnose se na funkciju, a četvrta na ciljeve. Istraživanjem dolazimo do zaključka da li su i u kojoj meri zaposleni zadovoljni organizacionom sredinom u kojoj posluju, vrednostima, normama, komunikacijom, saradnjom sistemom

nagrađivanja. Istraživanje organizacione kulture i klime u okviru date kompanije realizovano je putem upitnika koji analizira sledeće dimenzije:

1. Komunikacija
2. Međuljudski odnosi
3. Rešavanje problema
4. Posvećenost kompaniji
5. Zadovoljstvo zaposlenih

Na temelju rezultata do kojih u istraživanju dođemo može se kreirati strategija unapređenja, preventivne i/ili korektivne mere, u zavisnosti od definisanih problema. Sve analizirane dimenzije postavljene su u formi upitnika od šest pitanja, sa Likertovom skalom kao mehanizmom procene. (Prilog br. 1)

Zadaci

Cilj istraživanja smo operacionalizovali pomoću sledećih šest zadataka:

Z1: Utvrditi da li su u kompaniji informacije od nadređenih dobro iskomunicirane.

Z2: Utvrditi da li zaposleni smatraju da menadžment poštuje njihov rad i trud.

Z3: Utvrditi da li zaposleni smatraju da menadžment kompanije na vreme reaguje na nastale probleme i da li nastoji da ih reši.

Z4: Utvrditi da li je radnicima jasno prezentovano šta su njihovi zadaci na radnom mestu.

Z5: Utvrditi da li radnici smatraju da su odnosi među zaposlenima zadovoljavajući.

Z6: Utvrditi u kako radnici vide svoju lojalnost ovoj organizaciji.

Hipotetički okvir istraživanja

Hipotetički okvir istraživanja koncipiran je u vidu generalne hipoteze i pet podhipoteza. Pri tome smo se rukovodili principom da hipoteze kao misaono objašnjenje objektivne stvarnosti još uvek nisu provereno činjenicama, i da podrazumevaju pretpostavke koje treba dokazati ili pak opovrgnuti istraživanjem. [Milan I. Miljević (2007)]. U tom smislu smo se u istraživanju bavili dokazivanjem generalne i šest podhipoteza. koje odgovaraju cilju i zadacima istraživanja.

Generalna hipoteza glasi:

Organizaciona klima i kultura u kompaniji „XYZ“ je na zadovoljavajućem nivou.

Podhipoteze

Na osnovu generalne hipoteze izdvojili smo sledeće podhipoteze:

3.3.3.1 U našoj kompaniji informacije od nadređenih su dobro iskomunicirane.

3.3.3.2 Menadžment poštuje rad i trud zaposlenih.

3.3.3.3 Menadžment kompanije na vreme reaguje na nastale probleme i nastoji da ih reši.

3.3.3.4 Jasno su prezentovani zadaci na radnom mestu

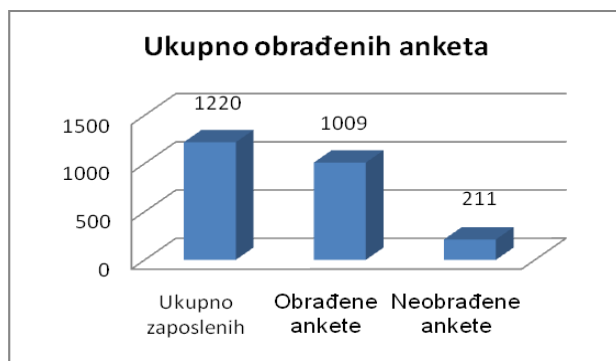
3.3.3.5 Odnosi među zaposlenima su zadovoljavajući.

3.3.3.6 Zaposleni su lojalni organizaciji.

UZORAK

U istraživanju je koje je sprovedeno oktobra 2015. god. učestvovalo 1.009 zaposlenika, od ukupno 1.220 zaposlenih u čitavoj kompaniji. Njih 17% nije ispunilo anketu (odnosno 211 zaposlenih) iz različitih razloga. (Grafikon br. 1).

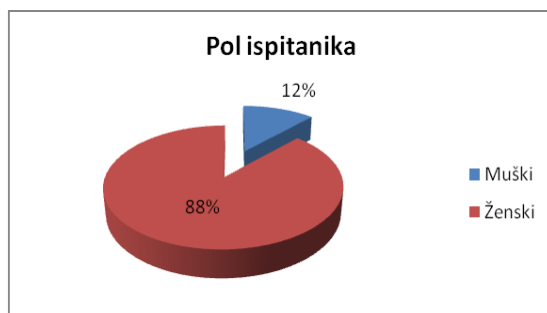
Grafikon 1. Broj obrađenih anketa



Polna struktura uzorka

Od ukupno 100% ispunjenih anketa, 88% čine ispitanice, dok je svega 12% bilo muškog pola (Grafikon br. 2).

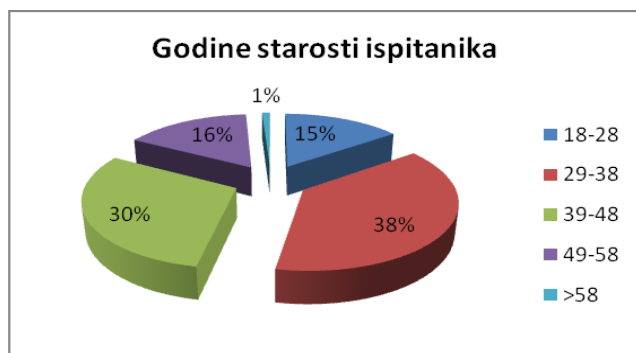
Grafikon 2. Pol ispitanika



Starosna struktura uzorka

Kada je reč o starosti ispitanika koji su popunili anketu, najveći procenat (38%) su činili zaposleni koji spadaju u grupu od 29-38 godina, trećina (30%) ih je propadala starosnoj dobi između 39-48 godina, dok je najmanji procenat (1%) zaposlenih bio u grupi preko 58 godina. (Grafikon br. 3)

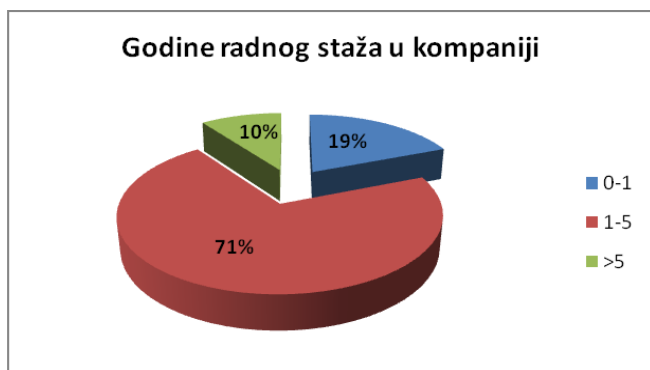
Grafikon 3. Starost ispitanika



Radni staž ispitanika

U kompaniji od ukupnog broja ispitanika 19% nije imalo ni punu godinu radnog staža. Od jedne do pet godina radnog staža u kompaniji ima najviše (71%) zaposlena. Više od pet godina radnog staža od ukupnog broja ispitanika, u kompaniji ima svega 10%. To nam govori da većina zaposlenika ima određeno radno iskustvo koje je neophodno za njen uspešan rad. (Grafikon br. 4)

Grafikon 4. Radni staž



METODE I INSTRUMENT ISTRAŽIVANJA

U istraživanju koje smo sprovedeli koristili smo individualna anketiranja kao metodu prikupljanja empirijskih podataka. Kao instrument smo koristili upitnik kojeg smo samo konstruisali na osnovu definisanog cilja i zadataka istraživanja. Smatramo da je ovo jedan od najpogodnijih instrumenata za prikupljanja podataka koji se tiču samoocene određene situacije.¹ Samoprocena predstavlja metod, gde zaposleni ocenjuju tvrdnje koje su im postavljene, na osnovu ličnog viđenja i percepcije. Nismo koristili takozvanu “skaluz laži” za procenu iskrenosti jer je upitnik bio anonimn². Evaluacija tvrdnji u upitniku je definisana Likertovom skalom od 1 do 5. Upitnik je sadržavao i određena demografska pitanja (pol i godine starosti) i pitanja koja su u vezi sa sektorom u kome zaposleni radi (Prilog br. 1 – Upitnik).

VREME ISTRAŽIVANJA

Istraživanje je sprovedeno u trajanju od dve nedelje tokom oktobra 2015. godine.

UNOS I OBRADA PODATAKA

Za obradu dobijenih podataka korišćen je softverski program za statističku obradu podataka SPSS. Unos, obrada i analiza rezultata istraživanja je urađena u trajanju od sedam dana.

INTERPRETACIJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

Na osnovu dobijen rezultata uradili smo i njihovu interpretaciju po zadacima koji koje smo definisali.

Percepcija kvaliteta prenosa informacija od strane menadžmenta

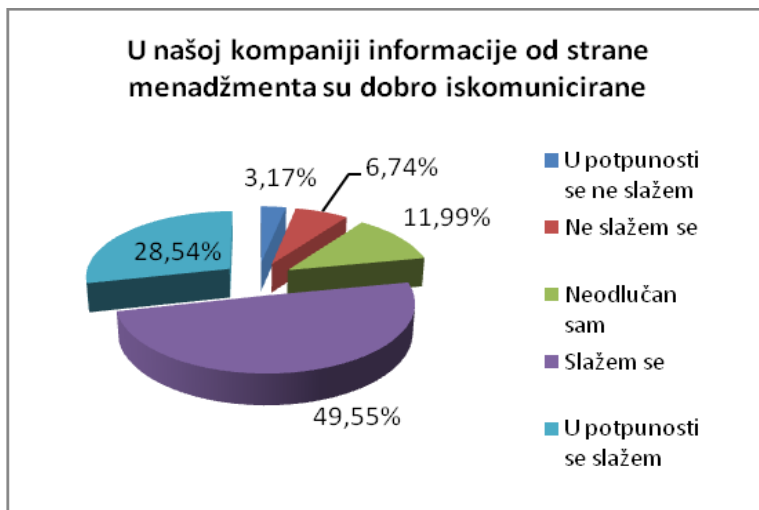
Da bi utvrdili kako zaposleni percipiraju kvalitet informacija koje dolaze od stane menadžmenta od ispitanika smo tražili da se odrede prema sledećoj tvrdnji: *U našoj kompaniji informacije od strane menadžmenta su dobro iskomunicirane*. Dobijeni

¹ Postoji nekoliko različitih i najčešće korišćenih instrumenata za merenje organizacione klime i kulture zaposlenih - LSOCQ (Litwin & Stringer 1968), CCQ (nastao u okviru istraživačkog programa u Švedskoj osamdesetih godina XX veka), OPQ, SOO, BOCI (Payne & Pheysy 1971), OCQ (Furham & Goldstein 1997), KEYS. Svaki od njih sadrži različite kategorije u zavisnosti od toga šta se želi izmeriti.

² Eysenckov upitnik ličnosti – EPQ namenjen je ispitivanju nekoliko dimenzija ličnosti. Sadrži 90 pitanja, a zadatak ispitanika je da na svako pitanje odgovore zaokruživanjem odgovora "da" ili "ne". Ovaj upitnik meri tri osnovne dimenzije ličnosti, skaluz laži (L- skaluz) i skaluz kriminaliteta. Skala laži konstruisana je za merenje socijalno poželjnih odgovora.

rezultati ukazuju da se gotovo polovina ispitanika(49,55%) složila sa tvrdnjom da su „u kompaniji informacije od strane menadžmenta dobro iskomunicirane“, dok je gotovo trećina ispitanika (28,54%) imala još intenzivnije slaganje („u potpunosti ne slaže“) sa ovom tvrdnjom. Zabrinjava da je značajan postotak anketiranih (9,91%) iskazao „potpuno neslaganje“ ili „neslaganje sa ovim stavom. (Grafikon br. 5). Ovakvim rezultatima je naša podhipoteza HI („U našoj kompaniji informacije od nadređenih su dobro iskomunicirane“) delimično potvrđena.

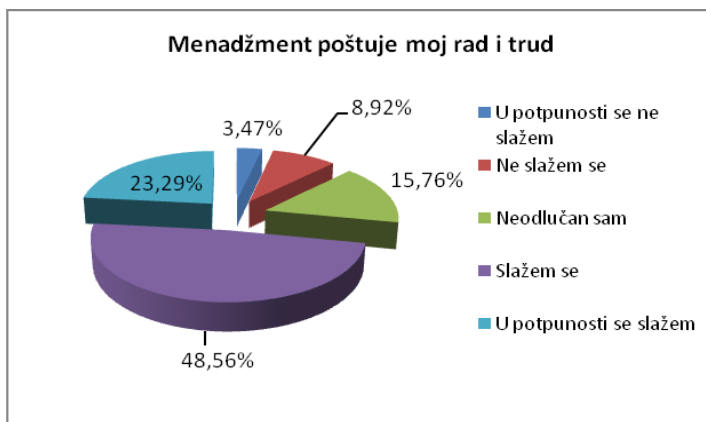
Grafikon 5. Ocena kvaliteta komuniciranja za menadžmentom



Poštovanje rada i truda radnika od strane menadžmenta

U nastojanju da utvrdimo u kojoj meri zaposlenici smatraju da je njihov rad i trud koji ulažu prepoznat i vrednovan od strane menadžmenta tražili smo da se ispitanici odrede prema sledećoj tvrdnji: *Menadžment poštuje moj rad i trud*. Zanimljivo je da je manje od trećine ispitanika (23,29%) ispoljilo „potpuno slaganje“, a gotovo polovina (48,56%) slaganje sa ovom tvrdnjom. Indikativno je da je značajan deo ispitanika (15,76%) ostao neopredeljen. (Grafikon br. 6). Na osnovu ovih rezultata istraživanja možemo konstatovati da je naša podhipoteza H2 („Menadžment poštuje rad i trud zaposlenih“) potvrđena.

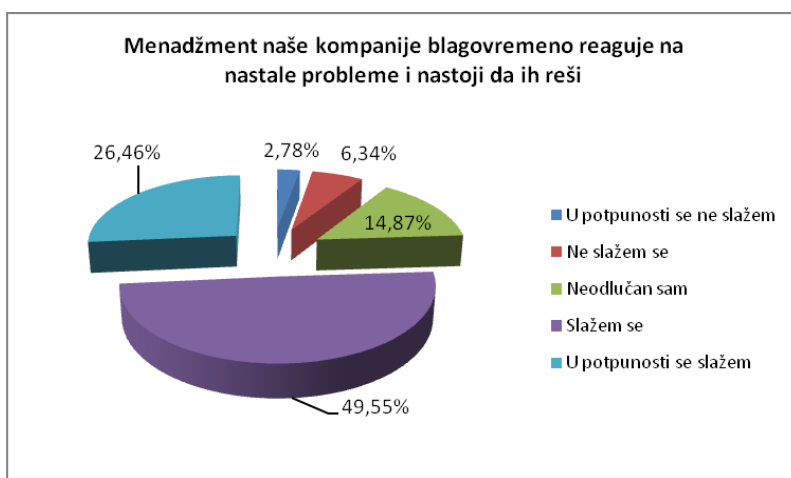
Grafikon 6. Ocena poštovanja i vrednovanja zalaganja na poslu



Ocena reakcije menadžmenta na nastale probleme

Istraživanjem smo nastojali utvrditi kako zaposlenici ocenjuju ponašanje menadžmenta u nekoj novonastaloj situaciji i stoga smo insistirali da odrede nivo svog slaganja sa sledećom tvrdnjom: „Menadžment naše kompanije blagovremeno reaguje na nastale probleme i nastoji da ih reši“. Na osnovu dobijenih rezultata možemo konstatovati da se gotovo polovina ispitanika (48,56%) složila sa pomenutom tvrdnjom, a da se gotovo trećina ispitanika (26,46%) izjasnila da se „u potpunosti slaže“. (Grafikon br. 7) Ovakvi rezultati govore da je naša podhipoteza H3 („Menadžment kompanije na vreme reaguje na nastale probleme i nastoji da ih reši“) potvrđena.

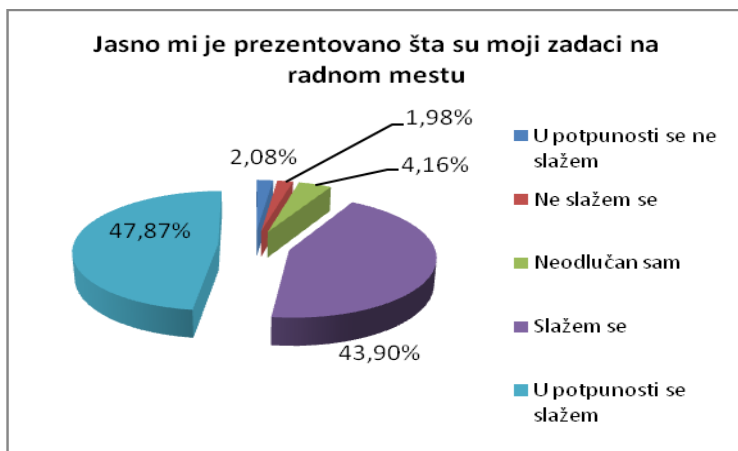
Grafikon 7. Ocena reakcije menadžmenta na probleme



Nivo jasnoće prezentovanih zadataka na radnom mestu

Poslovni uspeh svake kompanije zavisi i od toga da li zaposleni dobro poznaju svoje radne zadatke, odnosno da li im je menadžment jasno predočio šta se od njih očekuje na radnom mestu. Zato smo i nastojali da na osnovu intenziteta slaganja sa tvrdnjom „jasno mi je prezentovano šta su moji zadaci na radnom mestu“ nastojali da doznamo u kojoj meri je menadžment jasno definisao i preneo zaposlenima njihove rane obaveze. Rezultati do kojih smo istraživanjem došli pokazuju da se gotovo polovina (47,87%) ispitanika na ovako definisanu tvrdnju izjasnila da se „u potpunosti slaže“, dok je više od 43% ispitanika takođe pozitivno reagovalo i složilo sa pomenutom tvrdnjom. (Grafikon br. 8). I ovi rezultati potvrđuju da je naša podhipoteza H4 („Jasno su prezentovani zadaci na radnom mestu“) u velikoj meri potvrđena.

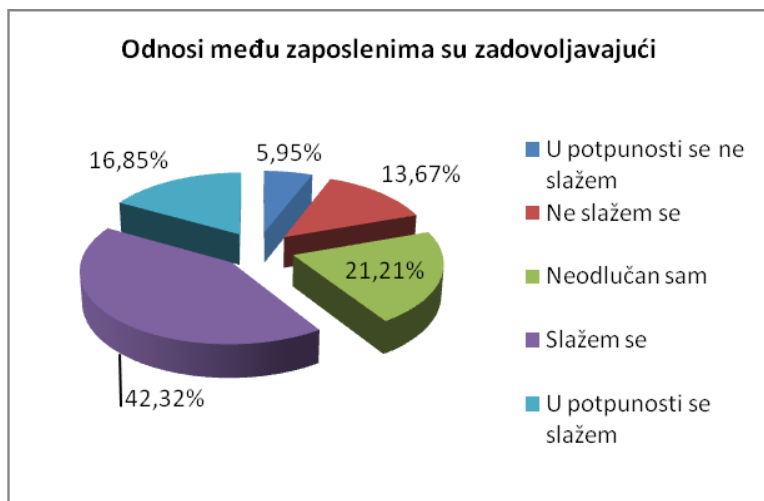
Grafikon 8. Samo ocena jasnoće radnih zadataka



Percepcija kvalitete međuljudskih odnosa

Nesumnjivo je da na uspeh kompanije utiče i kvalitet međuljudskih odnosa. To je bio razlog da ispitamo percepciju međuljudskih odnosa preko stepena slaganja zaposlenih sa sledećom tvrdnjom: *odnosi među zaposlenima su zadovoljavajući*. Na osnovu dobijenih rezultata može se zaključiti da se sa ovako postavljenom tvrdnjom gotovo polovina (42,32%) ispitanika složila sa pomenutom tvrdnjom, dok je skoro jedna četvrtina (21,21%) bila neodlučna, a nešto više od osmine (16,85%) potpuno saglasno. (Grafikon br. 9) To znači da je naša podhipoteza H5 („*Odnosi među zaposlenima su zadovoljavajući*“) delimično potvrđena.

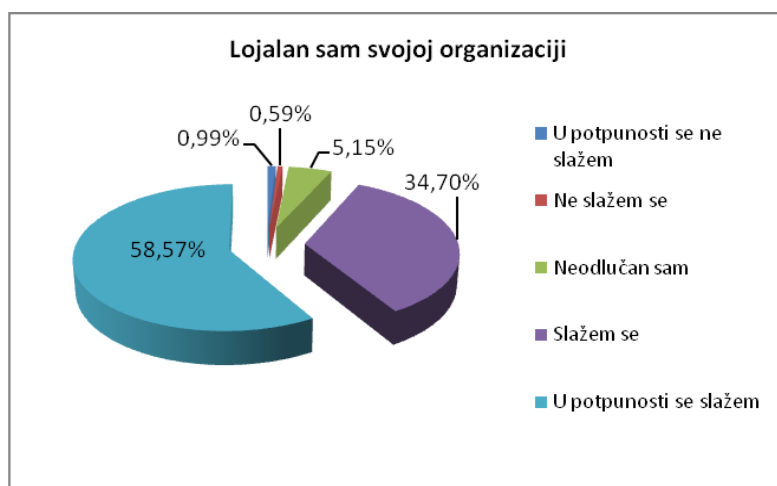
Grafikon 9. Autoevaluacija međuljudskih odnosa



Lojalnost zaposlenih prema kompaniji

Značajan element organizacione klime je i odanost zaposlenih misiji i viziji kompanije u kojoj rade. Tvrdnjom „*lojalan sam ovoj organizaciji*“ smo nastojali da doznamo kako svoju lojalnost kompaniji ocenjuju radnici u našoj studiji slučaja. Rezultati ovog istraživanja nam govore da se više od polovine (58,57%) ispitanika izjasnilo da se „u potpunosti slaže“ sa ovom tvrdnjom, dok je više od trećine (34,70%) ispitanika pozitivno reagovalo i složilo se sa pomenutom tvrdnjom. To znači da je naša podhipoteza H6 („*Zaposleni su lojalni organizaciji*“) u velikoj meri potvrđena.

Grafikon 10. Samoocena lojalnost zaposlenih



PROSEK OCENA

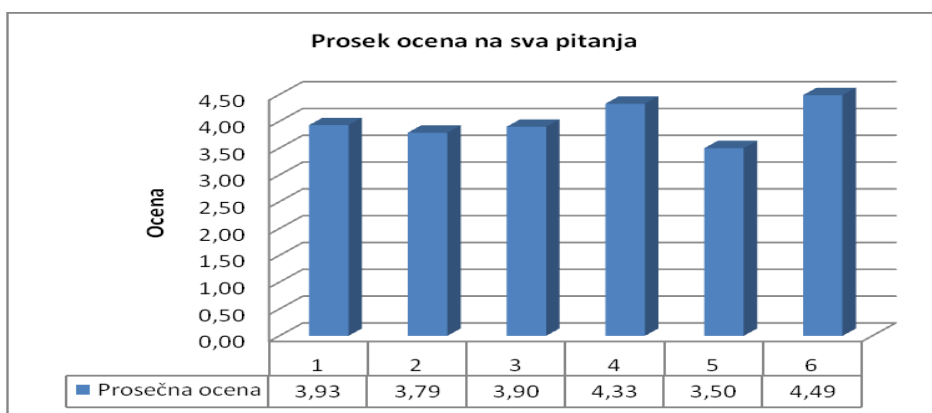
Organizacionu klimu i kulturu komunikacije u funkciji poslovanja kompanije smo posmatrali i uz pomoć aritmetičke sredine kao mere centralne tendencije. Naime, aritmetičkom sredinom je dobijena prosečna ocena odgovora na date tvrdnje iz sprovedene ankete. Za potrebe dalje analize postavljena je prilagođena skala koja ukazuje na stepen zadovoljstva, odnosno nezadovoljstva ispitanika na dimenzije rada kompanije. (Tabela br. 1) Ukupna prosečna ocena iznosi 4,01, i na osnovu te vrednosti postavljeni su parametri kojima potvrđujemo, odnosno opovrgavamo postavljene podhipoteze.

Tabela 1. Skala zadovoljstva

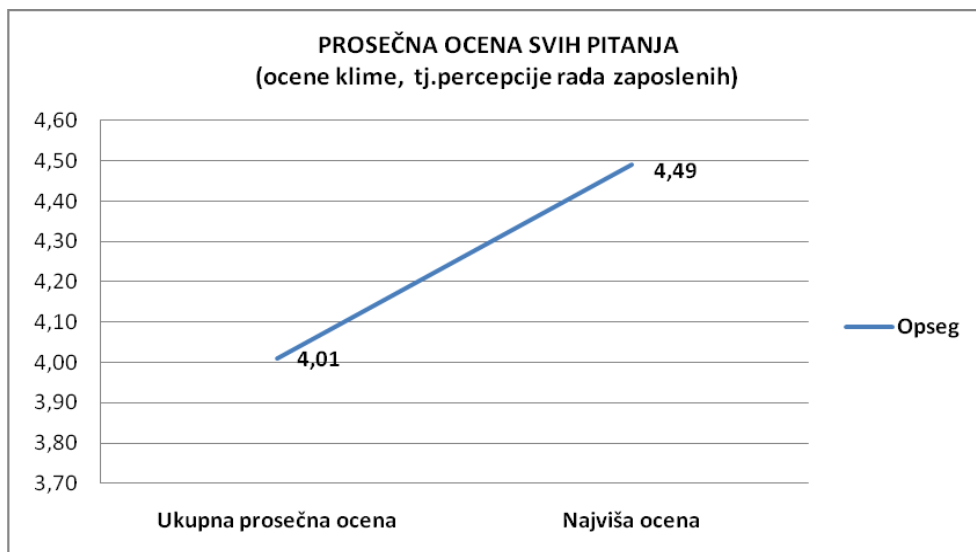
KRITERIJUM	RASPON OCENA	PROCENTI
Veoma zadovoljavajuće	4,00 - 5,00	80% - 100%
Zadovoljavajuće	3,90 - 3,99	78% - 79,8%
Nezadovoljavajuće	1,00 - 3,89	20% - 77,8%

Prosečna ocena svakog od šest postavljenih pitanja u okviru upitnika daje zadovoljavajuće, odnosno veoma zadovoljavajuće odgovore, pre svega u sferi lojalnosti i definisanja radnih zadataka. (Grafikon br. 11). Nezadovoljavajuć odgovor dat je u segmentu međuljudskih odnosa, ali je ocena i dalje relativno visoka, iako u najnižem parametru, te u ovoj sferi treba uvesti korektivne mere.

Grafikon 11. Prosek ocena



Grafikon 12. Ukupna ocena klime



ZAKLJUČAK

Istraživanjem organizacione klime i kulture zaposlenih u kompaniji „XYZ“ radi upoznavanja percepcije zaposlenih o različitim dimenzijama organizacione kulture i preventivne analize stanja došli smo do određenih zaključaka koji potvrđuju hipoteze postavljene na početku istraživanja.

Presek stanja nakon sprovedenog istraživanja ukazuje na činjenicu da se *posvećenost, odnosno osećaj pripadnosti organizaciji* („Lojalan sam ovoj kompaniji“) kotira veoma zadovoljavajuće, odnosno prosečnom ocenom 4,49 što je u odnosu na trenutni broj zaposlenih (1.220) visoka ocena. *Radni zadaci* takođe su jasno definisani i njihova prosečna ocena 4,33 smatra se veoma zadovoljavajućom. Postoje segmenti koji zahtevaju više ulaganja, a tiču se *ažurnosti* („Menadžment naše kompanije blagovremeno reaguje na nastale probleme i nastoji da ih reši“) i *kommunikacije* („U našoj kompaniji informacije od strane nadređenih su dobro iskomunicirane“), sa prosečnom ocenom nešto manjom od 4.

Istraživanje je pokazalo da u određenim segmentima poslovanja treba sprovesti i konkretne korektivne mere. Pre svega, u oblastima u kojima su zaposleni najmanje zadovoljni: *relacija menadžment - proizvodnja* („Menadžment poštuje moj rad i trud“) i uopšteno klima, odnosno *odnosi među zaposlenima* („Odnosi među zaposlenima su zadovoljavajući“). Dobijena prosečna ocena tih segmenata iznosi nešto više od 3,5.

Na osnovu dobijenih rezultata i njihove analize zaključujemo da je generalna hipoteza potvrđena, odnosno da su organizaciona klima i kultura u kompaniji „XYZ“ na zadovoljavajućem nivou. Podhipoteze su potvrđene ili delimično potvrđene i to na sledeći način:

1. U našoj kompaniji informacije od nadređenih su dobro iskomunicirane – potvrđena, potrebna su izvesna ulaganja
2. Menadžment poštuje rad i trud zaposlenih - delimično potvrđena, zahteva korektivne mere
3. Menadžment kompanije na vreme reaguje na nastale probleme i nastoji da ih reši - potvrđena, potrebna su izvesna ulaganja
4. Jasno su prezentovani zadaci na radnom mestu – u potpunosti potvrđena
5. Odnosi među zaposlenima su zadovoljavajući – delimično potvrđena, zahteva korektivne mere
6. Zaposleni su lojalni organizaciji – u potpunosti potvrđena.

Istraživanjem organizacione klime i kulture zaposlenih došli smo do saznanja da je kompanija „XYZ“ u fazi uspona, konstantnog rasta i razvoja svih raspoloživih kapaciteta u odnosu na percepciju zaposlenih. Rad menadžmenta, ipak, zahteva dalja unapređenja. Pre svega, uvođenje korektivnih mera koje bi u svim oblastima poslovanja organizacije uticale na povećanje efektivnosti i jaču i homogeniju organizacionu klimu i kulturu čiji je cilj produktivnije i profitabilnije poslovanje organizacije.

PRILOZI

Prilog 1. Upitnik

ZAKRUŽITI					
POL	M		Ž		
GODINE STAROSTI	18-28	29-38	39-48	49-58	>58
Sektor u kome ste zaposleni:	1. Proizvodnja				
	2. Kadrovi				
	3. Finansije i računovodstvo				
	4. Kvalitet				
	5. Logistika				
	6. Administracija				
	7. Ostalo				
Radno mesto:					
Broj godina radnog staža:	0 – 1	1 - 5		5 - ...	
<i>U tabelu koja sledi upišite broj koji najviše odgovara Vašem stepenu slaganja sa iznetom tvrdnjom. Brojevi imaju sledeće značenje:</i>					

u potpunosti se ne slažem ne slažem se neodlučan sam slažem se u potpunosti se slažem Upitnik je anonimn, molimo Vas da odgovarate iskreno. Hvala unapred!		
1.	U našoj kompaniji informacije od nadređenih su dobro iskomunicirane.	
2.	Menadžment poštuje moj rad i trud.	
3.	Menadžment naše kompanije na vreme reaguje na nastale probleme i nastoji da ih reši.	
4.	Jasno mi je prezentovano šta su moji zadaci na radnom mestu.	
5.	Odnosi među zaposlenima su zadovoljavajući.	
6.	Lojalan sam kompaniji.	

LITERATURA

- Alvesson, Mats (2002): Understanding Organizational Culture, London: SAGE publications
- Arsenijević, Olja, Đukić, Mihajlo, Bubulj, Milan, Uticaj kreativne organizacione klime na efektivnost menadžmenta u privredi AP Vojvodine, prema: http://www.academia.edu/1385669/UTICAJ_KREATIVNE_ORGANIZACIONE_KLIME_NA_EFEKTIVNOST_MENAD_MENTA_U_PRIVREDI_AP_VOJVODINE-OKVIR_ZA_JEDNO_ISTRA_IVANJE-THE - 25.03.2016.
- Denison R. Daniel (1996): "What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars ", Academy of Management Review 21: 619–654
- Duffy, D. (1999): Cultural evolution: corporate culture, 24.03.2016: http://www.cio.com/archive/enterprise/011599_rah_content.html
- Ekvall, G. (1996): Organizational climate for creativity and innovation, European Journal of Work and Organizational Psychology, 5 (1), 105-123
- Janićijević, Nebojša (1997): Organizaciona kultura, Novi Sad: Ulixes, Beograd: Ekonomski fakultet
- Janićijević, Nebojša (2011): Uticaj organizacione kulture na liderstvo u organizaciji, Ekonomske teme, Niš: Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu, br. 4 527-543
- Koković, Dragan (2005): Pukotine kulture, Novi Sad: Prometej
- Litwin, G.H., Stringer, R.A. (1968): Motivation and Organizational Climate, Harvard Business School
- Miljević, Milan I. (2007): Metodologija naučnog rada, Pale: Filozofski fakultet Univerziteta u Istočnom Sarajevu
- Peters Tom. J., Watermann Robert. H. (1982): „In Search of Excellence“, New York: Harper and Row
- Rafferty, Tom J. (2003): School and climate teacher attitudes toward upward communication in secondary schools, American Secondary Education, 31 (2) , 49-70

- Nazari J. A, Herremans I. M, Isaac R. G, Manassian A. & Kline T. J (2009): Organizational characteristics fostering intellectual capital in Canada and the Middle East, *Journal of Intellectual Capital*, 10 (1), 135-148
- Nazari J. A, Herremans I. M, Isaac, Manassian A. & Kline T. J (2011): Organizational culture, climate and IC: An interaction analysis, *Journal of Intellectual Capital*, 12 (2), 224-248
- Schneider, B. (1985): Organizational behaviour, *Annual Review of Psychology*, 36, 573-611
- Schneider, B, Brief A. P. & Guzzo, R.A. (1996): Creating a climate and culture for sustainable change, *Organisational Dynamics*, 24 (4), 7-19
- Šljukić, Marica (2008): Organizaciona i nacionalna kultura u kontekstu procesa globalizacije, *Sociološki godišnjak*, Pale: Sociološko društvo Republike Srpske, br. 3 379-395.
- Šljukić, Marica, Milošević, Božo (2013): Organizaciona kultura i njene vrednosne pretpostavke, *Sociološki godišnjak*, Pale: Sociološko društvo Republike Srpske, br. 8 55-68
- Zimanji, V, Štang-Šušnjar, G. (2005): Organizaciono ponašanje, Novi Sad i Subotica: Ekonomski fakultet Univerziteta u Novom Sadu

ORGANIZATIONAL CLIMATE AND CULTURE OF COMMUNICATION IN THE FUNCTION OF COMPANY BUSINESS

Ivana Projović, Dragan Kolev, Ambra Bravo

Summary: *Organizational climate and culture of the company represent the collective system of values and meanings within the company. They allow a comprehensive understanding of the behavior and decisions which are made in the companies because in essence they are an effective mechanism to influence the behavior and habits of employees. Healthy cultures attract productive, independent and responsible employees, who have a high level of motivation and self-actualization and help under construction profitable companies. It is a social phenomenon that appeared and developed under the influence of the environment and the constant work on their improvement in accordance with the mechanisms of their formation can also affect on the behavior of employees. Socially constructed meanings which are created through relationships by employees in the organization ultimately aimed at positive business development. Although in practice they are often used interchangeably, they are complementary terms, which are not and can not be the same. The main difference is based on different levels of understanding of the concepts and methodology of the research. Those what connects them is a subject of their interest or the social context of the organization. In this case study we deal with the company "XYZ" and the research of the organizational climate and culture of employees in order to inform about the different perceptions of employees about different organizational culture dimensions and preventive analysis of the situation which can be then followed by corrective measures.*

Keywords: *organizational climate, organizational culture, communication*

JEL classification: *D22, L23, M14, O15*



KOMUNICIRANJE IZMEĐU ORGANA NADLEZNIH ZA REŠAVANJE U UPRAVNIM POSLOVIMA I STRANAKA U REPUBLICI MAKEDONIJI - MOGUĆNOSTI I PERSPEKTIVE

Temelko Risteski

Redovni profesor, Univerzitet FON, Pravni Fakultet, Skoplje, Makedonija, temelko_mkd@yahoo.com

Emrah Mihtaroski

Student doktorant, Univerzitet "Sv. Kiril i Metodij", Pravni fakultet, Skoplje, Makedonija, emrah_mihtaroski@gmail.com

Vesna Sijić

Student postdiplomskih studija, Univerzitet FON, Skoplje, Ekonomski Fakultet, Makedonija, vesnasijic@live.com

Sažetak: Sociološki posmatrano, svaki upravni postupak za rešavanje određene upravne stvari pretstavlja društveni odnos između dva društvena subjekta. To su stranka koja traži ostvarivanje nekog svog prava ili koja treba da izvrši određenu, zakonom propisanu, obavezu i organ nadležan za rešavanje u upravnim poslovima. Kao društveni odnos on je, razume se, i pravni odnos. U prirodi društvenih odnosa je da njihovi učesnici komuniciraju između sebe. Prema tome, u upravnom postupku komuniciraju stranka i organ pred kojim se vodi postupak. Oni, prema Zakonu o opštem upravnom postupku (ZOUP), komuniciraju između sebe podnošenjem podnesaka, pozivanjem, razgledanjem spisa, izveštavanjem o toku postupka i dostavljanjem pismena. Ovo su klasični načini komuniciranja između organa i stranaka u upravnom postupku.

U modernim upravnim sistemima, kao sredstvo za komuniciranje koristi se internet koji aktuelni ZOUP, nažalost ne spominje. I pored toga što ZOUP-om nije regulisano korišćenje interneta, on se vrlo mnogo koristi za komunikaciju između organa i stranaka u nekim upravnim postupcima. Tako, on se koristi u postupcima za izdavanje ličnih dokumenata (lične karte, putne isprave, vozačke dozvole), zatim u postupcima katastra nekretnina, u upravnim postupcima u oblasti obrazovanja, zdravstvene zaštite i t.d. To je nametnulo potrebu zakonskog regulisanja korišćenja interneta za komuniciranje između upravnih organa i stranaka što je učinjeno novim Zakonom o opštem upravnom postuku koji treba da se primenjuje od 1. avgusta 2016. godine, kao i odredbama drugih zakona o posebnim upravnim postupcima u raznim oblastima društvenog života Republike Makedonije.

Međutim, primena interneta i drugih oblika elektronskog komuniciranja između upravnih organa i stranaka u Republici Makedoniji je ograničena objektivnim uslovima. Aktuelno

stanje u Republici karakterišu prilično zastarela hardverska baza i znatam broj građana iznad 50 godina starosti koji nisu obučeni za rukovanje informatičkom tehnikom. Za desetak godina stanje će se svakako promeniti, jer će doći nove generacije odrasle u informatičkoj eri čiji pripadnici vešto rukuju informatičkom tehnikom. Sasvim je izvesno da će se i ekonomsko stanje u zemlji poboljšati, tako da će nestati finansijski problemi vezani za snabdevanje organa nadležnih za rešavanje u upravnim poslovima savremenom informatičkom tehnikom i tehnologijom.

Komuniciranje putem interneta u dogledno vreme, u velikoj meri, će zameniti klasične načine komuniciranja između upravnih organa i stranaka. To će omogućiti znatno povećanje efikasnosti rada organa uprave pri rešavanju u upravnim poslovima o pravima i obavezama građana.

Ključne reči: komuniciranje, organ, stranka, uprava, internet

JEL: K49

UDC: 35.077.3:329(497.7)

UVOD

Rešavanje u upravnim poslovima stranaka vrši se u upravnom postupku. Upravni postupak predstavlja skup pravnih pravila o pokretanju, toku i završetku postupka za ostvarivanje prava i obaveza stranaka pred organima nadležnim za rešavanje u upravnim poslovima i za izvršavanje odluka tih organa donetih u ovom postupku [Eugen Pusić, 1986].

Upravno (administrativno) procesno pravo Republike Makedonije poznaje dve vrste upravnih postupaka. To su opšti upravni postupak i posebni upravni postupci – [Pusić, 1986:342].

Opšti upravni postupak obuhvata pravna pravila koja su opšta, odnosno zajednička za sve upravne postupke, u svim oblastima društvenog života. Regulisan je Zakonom o opštem upravnom postupku (ZOUP).

Posebni upravni postupci obuhvataju pravna pravila koja se odnose samo na određene oblasti rada organa uprave. Oni su regulisani odgovarajućim zakonima kojima su regulisani upravni poslovi u tim oblastima. Tako na primer, u oblasti penzijskog i invalidskog osiguranja postoji poseban upravni postupak koji je regulisan Zakonom o penzijskom i invalidskom osiguranju. U oblasti odbrane postoji poseban upravni postupak regulisan Zakonom o službi u Armiji Republike Makedonije; u oblasti zdravstvene zaštite posebni upravni postupak je regulisan Zakonom o zdravstvenoj zaštiti. Posebni upravni postupci postoje u deviznom poslovanju, u poreskom poslovanju, carinskom poslovanju i t.d. Postupak za eksproprijaciju nekretnina takođe je jedan od posebnih upravnih postupaka.

Posebni upravni postupci su rezultat specifičnih potreba za ostvarivanje prava i izvršavanje obaveza građana u pojedinim oblastima društvenog života. Između njih

i opšteg upravnog postupka postoji dijalektički odnos opšteg i posebnog. Pri tome posebno se primenjuje uvek kada opšto (opšti upravni postupak) ne zadovoljava zahteve odgovarajuće oblasti društvenog života - [Pusić, 1986:342].

Prema ZOUP-u, u upravnim oblastima za koje je zakonom propisan posebni postupak, postupa se prema odredbama tog zakona. ZOUP primenjuje se u svim upravnim poslovima koji nisu regulisani posebnim zakonom (subsidijarna primena zakona).

Cilj svakog upravnog postupka je donošenje odluke – rešenja o pravu ili obavezi stranke. Da bi se ostvario ovaj cilj neophodno je komuniciranje između organa i stranaka u upravnom postupku. Organ i stranka su glavi učesnici postupka, jer se bez njih ne može zamisliti postupak kao pravni odnos usmeren ka donošenju rešenja. Pored njih, u postupku mogu učestvovati i takozvani sporedni učesnici. To su svedoci, veštaci, prevodioci, tumači, stručni pomoćnici stranaka, javni tužilac i državni pravobranilac. Javni tužilac i Državni pravobranilac mogu se javiti u ulozi glavnih učesnika u postupku. To se događa u slučajevima kada su oni zakonom ovlašćeni da zastupaju javne interese. Tada oni u postupku imaju prava i dužnosti stranke koja je glavni učesnik u postupku. Dakle, u tim slučajevima, oni su glavni učesnici u postupku.

Komuniciranje između organa nadležnih za rešavanje u upravnim poslovima i sporednih učesnika u postupku je u funkciji raspravljanja upravnog odnosa između njih i stranaka, dakle u funkciji donošenja rešenja u upravnom postupku.

Komuniciranjem se omogućava stranci da iznese svoj zahtev za ostvarivanje određenih prava u upravnom postupku, da iznese svoje stavove i zapažanja u odnosu na pribavljene dokaze, da da svoje primedbe u odnosu na njih, da predlaže izvođenje novih dokaza, da bude informisana u toku postupka i o njegovom ishodu. Pored toga, komuniciranjem se vrši pribavljanje dokaza saslušanjem stranke, svedoka, veštaka, dostavljanjem spisa od strane drugih organa i institucija po prethodno upućenom zahtevu za to, uvidom u pribavljene spise i sl.

Komuniciranje između organa i stranaka u upravnom postupku može biti klasično, korišćenjem klasičnih sredstava, odnosno načina za komuniciranje i komuniciranje putem interneta.

Bez obzira o kakvom je komuniciranju reč, mora da se vodi računa o jeziku komuniciranja. Jezik komuniciranja mora biti jasan i korektan. Moraju se upotrebljavati jasne i za svakoga razbirljive reči, pravilno formulisane, koncizne i gramatički korektne rečenice uz pravilnu primenu pravopisnih pravila i interpunkcijskih znakova – [Marko i Luka Laketa, 2011:45].

Pravilno izabran način komuniciranja između organa i stranaka treba da omogućí efikasno sprovođenje upravnog postupka. Efikasno sprovođenje upravnog postupka znači da se omogućí stranki da dobije pravosilno rešenje u postupku u što

je moguće kraćem roku i u isto takvom roku da se ostvari njegova realizacija - izvršenje. To je imperativ koji proizilazi iz zakona minimalnog maksimuma, koji je opšti zakon akcije u prirodi i ljudskom društvu kao njenom integralnom delu.

KLASIČNI NAČINI KOMUNICIRANJA IZMEĐU ORGANA I STRANAKA U UPRAVNOM POSTUPKU

Upotreba ovih načina komuniciranja je toliko stara koliko je star upravni postupak. Ti načini su: podnošenje podnesaka, pozivanje, razgledanje spisa, izveštavanje o toku postupka i dostavljanje.

Prema ZOUP-u pod pojmom podnesci podrazumevaju se zahtevi, obrasci koji se koriste za automatsku obradu podataka, predlozi, prijave, molbe, žalbe, prigovori i razna saopštenja kojima se stranke obraćaju organima nadležnim za rešavanje u upravnim poslovima.

Nema sumnje da podnesak mora biti razumljiv i da sadrži sve potrebne podatke, jer bez toga se ne može po njemu postupati. Tako, podnesak treba da sadrži: naziv organa kome se on upućuje, predmet na koji se zahtev, odnosno predlog odnosi, ime, prezime i adresa zastupnika, odnosno punomoćnika, ako ih stranka ima i razume se, ime i prezime i adresa prebivališta stranke, odnosno podnosioca podneska – [Branislav Marković, 1977:63].

Često se događa da podnesak sadrži neki formalni nedostatak koji onemogućava postupanje po njemu ili da je nepotpun. U tom slučaju organ ne može da ga odbaci, već je dužan da učini sve što je potrebno da se nedostaci otklone. Razume se da nedostatke u podnesku najbolje može otkloniti njegov podnosilac. Da bi se to postiglo organ je dužan da vrati podnesak podnosiocu ili da ga obevesti o njegovim nedostacima i da mu odredi rok u kome je on dužan da nedostatke otkloni. Ako podnosilac ne postupi po zahtevu organa u roku koji mu je određen, organ će doneti zaključak kojim će konstatovati da se smatra kao da podnesak nije ni podnet. Protiv ovog zaključka podnosilac može podneti žalbu.

U praksi organa nadležnih za rešavanje u upravnim poslovima Republike Makedonije često se događa da stranke podnose podneske organima koji nisu nadležni da po njima postupaju. Službeno lice organa koje primi takav podnesak je dužno da stranku upozori o naneležnosti. Ali, ako stranka i pored toga insistira da joj se podnesak primi, službeno lice je dužno da primi podnesak i da ga pošalje nadležnom organu, razume se, ako zna koji je organ nadležan da postupa po njemu. Ako to ne zna ili se to ne može pouzdano utvrditi, organ koji je primio takav podnesak rešenjem ga odbacuje zbog nenadležnosti.

Pozivanjem se ostvaruje neposredno prisustvo stranke ili njenog punomoćnika, odnosno zastupnika izvođenju procesnih dejstava. Vršiti se upućivanjem poziva stranci. Stranka je dužna da se odazove pozivu ili da opravda svoj izostanak u

slučaju sprečenosti da se odazove Ukoliko se ne odazove i ne opravda svoj izostanak snosi posledice (da naknadi troškove postupka do kojih je došlo zbog neodazivanja, da plati procesnu kaznu i u postupcima koji se vode po službenoj dužnosti - da bude prisilno dovedena.

Razgledanjem spisa i izveštavenjem o toku postupka ostvaruje se načelo javnosti postupka [Marković, 1977:66]. Prema ZOUP –u stranke imaju pravo da razgledaju spise predmeta i na svoj trošak da prepisuju potrebne spise što se vrši, razume se, pod nadzorom određenog lica. Ovo pravo ima i svako drugo lice koje će učiniti verovatnim svoj pravni interes da razgleda i prepisuje spise.

Pored toga, stranka i svako drugo lice koje će učiniti verovatnim svoj pravni interes u predmetu, kao i zainteresovani državni organi, imaju pravo da budu obavešteni o toku postupka. Ostvarivanje ovog prava kod organa nadležnih za rešavanje u upravnim poslovima uglavnom se svodi na omogućavanje strankama (razume se ako to one traže) da mogu da razgledaju spise predmeta i, po potrebi, da vrše prepisivanje određenih spisa kao i da budu izveštavane o toku postupka. Organi ne prave probleme i pretstavicima državnih organa kada oni opravdano traže da budu obavešteni o toku postupka. Ali ima izvesnih nesporednosti u pogledu korišćenja ovog prava kada su u pitanju zainteresovana fizička lica. U ovakvim slučajevima, nije retka pojava nadležna službena lica da ne omogućavaju zainteresovanim licima da razgledaju spise predmeta, čak ni onda kada je očigledno da ta lica imaju opravdani interes za to. Ovim se krši princip javnosti u postupku, kao i princip servisne orijentacije organa nadležnih za rešavanje u upravnim poslovima.

Dostavljanje upravnih akata i drugih dokumenata stranci u upravnom postupku vrši se neposrednom predajom kod organa, ili preko službenog lica organa, preko pošte ili javnom objavom. Važniji upravni akti i dokumenti predaju se stranci lično, a ostali mogu se predati ukućanima sa kojima ona živi u zajedničkom domaćinstvu, kolegama na radnom mestu i drugim licima, za koje je izvesno da će akt predati stranci. Ukoliko se ni na ovaj način ne može izvršiti dostavljanje, onda se upravni akt, odnosno dokument ističu na oglasnoj tabli organa. U ovom slučaju dostavljanje se smatra izvršenim istekom određenog broja dana (najčešće 15) od dana isticanja dokumenta na oglasnoj tabli. Nema sumnje da ja ovo nesiguran način dostavljanja, jer nije izvesno da će stranka ili drugo lice kome se dokument dostavlja, baš u te dane, doći u organ i videti dokument na oglasnoj tabli.

Dostavljanje preko sredstava javnog informisanja vrši se tako što se sadržaj akta, odnosno dokumenta objavi preko tih sredstava. Ovaj način dostavljanja primenjuje se kada je u pitanju veći broj lica koja poimenično nisu poznata organu. Takav je slučaj sa dostavljanjem poziva uprave za javne prihode građanima za prijavljivanje poreskih obaveza koje se vrši početkom februara meseca svake godine.

KOMUNICIRANJE IZMEĐU ORGANA I STRANAKA PUTEM INTERNETA (ELEKTRONSKO KOMUNICIRANJE)

Zakon o opštem upravnom postupku od 2005. godine ne sadrži odredbe o komuniciranju između organa i stranaka putem interneta. To je krupan nedostatak ovog zakona jer živimo u elektronskoj eri u kojoj komuniciranje između pravnih subjekata putem interneta ubrzano istiskuje klasične načine komuniciranja [Zlatko Žoglev 1997:76].

Ovaj nedostatak ZOUP-a donekle je kompenziran odredbama zakona o posebnim upravnim postupcima u oblastima zdravstva, obrazovanja, nauke, katastrof, nekretnina i u drugim oblastima društvenog života Republike Makedonije.

Novim zakonom o opštem upravnom postupku koji će se primenjivati od prvog avgusta 2016. godine otklonjeni su nedostaci ZOUP-a od 2005. godine. Ovaj zakon za organe nadležne za rešavanje u upravnim poslovima koristi kratak termin „javni organi“. Dakle, javni organi prema ovom zakonu komuniciraju primenom načina klasičnog komuniciranja i primenom elektronskog komuniciranja.

Elektronsko komuniciranje između javnih organa i stranaka, imajući u vidu prirodu upravnih postupaka u kojima se raspravljaju upravni poslovi, uglavnom se svodi na komuniciranje putem interneta. Ovo komuniciranje u Zakonu prvi put se spominje u odredbi člana 17. kojom je regulisano sprovođenje načela aktivne pomoći stranki. Odredbom stava 2. ovog člana je propisano da javni organ omogućuje stranki pristup njemu elektronskim putem. Ovom odredbom načelo aktivne pomoći stranki dobija na značaju, jer je pomoć stranki utoliko aktivnija ukoliko se više primenjuje komuniciranja putem interneta. Ovo stoga što internet omogućava brzu razmenu informacija između stranke i organa, što nije slučaj sa klasičnim načinima komuniciranja koji se uglavnom odvijaju pismenim putem.

U upravnim poslovima veoma je značajna pravna pomoć između javnih organa. Ona obuhvata dostavljanje raznih dokumenta koji su potrebni u dokaznom postupku, zapisnika o saslušanju stranaka, svedoka i veštaka i drugih spisa. Zakon u članu 29. stav 1. i 2. obavezuje javne organe koji traže pravnu pomoć i organe od kojih se ona traži da traženje, odnosno pružanje tražene pravne pomoći vrše isključivo elektronskim putem. Ovim se ubrzavaju upravni poslovi, a time se oni čine efikasnijim, jer je brzina rešavanja jedan od ključnih elemenata efikasnosti postupaka.

Odredbe članova 37. do 43. Zakona su isključivo posvećene komuniciranju između organa i stranaka u upravnom postupku.

Članom 37. Zakona je propisano komuniciranje između organa i stranaka u upravnom postupku elektronskim putem kao jedan od načina komuniciranja, što nije bio slučaj u ranijem ZOUP-u. Ovo je očigledan dokaz da su novim ZOUP-om udareni temelji komuniciranja putem interneta koje je, bez sumnje, komuniciranje

budućnosti. Stavom 2. ovog člana Zakona je propisano da se akti u upravnom postupku mogu dostavljati strankama i njihovim zastupnicima u elektronskom obliku samo ukoliko su oni na to dali saglasnot. Propisujući ovu odredbu zakonodavac je očigleno imao u vidu nedovoljnu informatičku naobrazbu makedonskih građana, posebno onih iz starijih generacija koji nisu vičnu u rukovanju sa kompjuterskom tehnikom i tehnologijom.

U upravnim poslovima često puta javla se neophodna potreba od komuniciranja između javnih organa. To se naročito odnosi na one upravne poslove u kojima je za donošenje rešenja potrebna saglasnost drugog organa. Za ovakve slučajeve zakon imperativnom normom propisuje da se komuniciranje obavlja isključivo elektronskim putem.

Član 38. Zakona je posvećen elektronskim ispravama. Ove isprave se kompletiraju sa otpečaćenim imenom potpisnika i potpisuju se opšteprihvaćenim elektronskim potpisom u saglasnosti sa Zakonom o podacima u elektronskom obliku i elektronskom potpisu.

Članovima 40. i 41. Zakona regulisana su pitanja podnošenja podnesaka u upravnom postupku. Ovim članovima je propisano da se podnesci, između ostalog, mogu podnositi i elektronskim putem. Na podnošenje podnesaka elektronskim putem primenjuju se odredbe Zakona o elektronskom upravljanju. Ovim zakonom, između ostalog, je regulisan postupak podnošenja zahteva elektronskim putem. Pravila ovog postupka analogno se primenjuju i na podnošenje drugih podnesaka i dokumenata elektronskim putem.

Za podnošenje podnesaka elektronskim putem, javni organ mora da ima svoj veb portal. Podnesak podnet elektronskim putem smatra se primljenim njegovim registriranjem na veb portalu organa. Rizik od grešaka pri podnošenju podnesaka elektronskim putem pada na teret podnosioca. Po prijemu podneska u elektronskom obliku, organ koji ga je primio je dužan da pošalje stranki potvrdu u njegovom prijemu. U potvrdi o prijemu javni organ je dužan da naznači datum i vreme prijema (registracije) podneska na veb portalu, spisak priloženih dokumenata i rok za izdavanje upravnog akta. Stavljanje roka za izdavanje upravnog akta je od posebnog značaja u slučaju takozvanog ćutanja administracije koje nastupa ako javni organ ne donese upravni akt u zakonom propisanom roku. U tom slučaju dolazi do pravne prezumpcije da je zahtev stranke za donošenje rešenja odbijen, pa ona ima pravo da zbog toga podnese žalbu drugostepenom organu.

Što se tiče slanja potvrde o prijemu podneska, javni organi često propuštaju da to učine, pa se stranka zadovoljava proverom da je podnesak uspešno poslat javnom organu. Ali uspešno poslat podnesak ne znači da je primljen od javnog organa, s obzirom da se njegov prijem finalizira registracijom na veb portalu javnog organa.

Nakon što primi podnesak u elektronskom obliku, organ koji ga je primio je dužan da izvrši proveru tačnosti podataka u podnesku. Ukoliko pri proveru se utvrde

nepravilnosti u podnesku, podnosiocu se šalje izveštaj o tome i ostavlja mu se rok za otklanjanje grešaka, u saglasnosti sa ZOUP-om.

Očigledno je da su u postupku podnošenja podnesaka elektronskim putem analogno primenjena pravila za podnošenje podnesaka pismenim putem propisana ZOUP-om. U ovom slučaju elektronski sistem – internet igra ulogu pošte, razume se mnogo brže i efikasnije, ali pod uslovom da javni organ brzo reaguje sa slanjem potvrde o prijemu podneska ili izveštaja o nepravilnosti podneska sa ostavljanjem roka za otklanjanje grešaka u njemu.

Jedan od podnesaka u upravnom postuku je žalba. Žalbom se inicira postupak pred drugostepenim organom ili drugostepeni upravni postupak, koji se, zbog podneska kojim se inicira, još zove i žalbeni postupak. Za razliku od prethodnog ZOUP-a, kojim je propisano da se žalba podnosi prvostepenom organu, novim ZOUP-om je propisano da se ona podnosi drugostepenom organu. Drugostepeni organ je dužan da je sledećeg dana pošalje elektronskim putem prvostepenom organu. Ako je žalba poslata u pismenom obliku, drugostepeni organ je dužan da je skenira i da je, tako skeniranu, pošalje prvostepenom organu i da zatraži od njega da u roku od sedam dana ispita dali je ona blagovremena, dopuštena ili izjavljena od ovlašćenog lica. Nakon što primi žalbu, prvostepeni organ je dužan da postupi po zahtevu drugostepenog organa i ako je odlučio da žalbu odbaci zbog toga što je ona bila neblagovremena, nedopuštena ili pak izjavljena od neovlašćenog lica, dužan je da obavesti drugostepeni organ o tome da je žalbu odbacio i o razlogu odbacivanja. Prvostepeni organ će tako postupiti i kada je žalba njemu neposredno poslata.

Stranka ima pravo na žalbu protiv upravnog akta donetog od strane prvostepenog organa kojim je njena žalba odbačena. Po žalbi odlučuje drugostepeni organ, koji je može odbiti kao neosnovanu ili je uvažiti kao osnovanu i rešiti pravnu stvar.

Ako žalba nije neblagovremena, nedopuštena ili izjavljena od neovlašćenog lica, prvostepeni organ je dužan da ceni njenu osnovanost. Ako utvrdi da je ona osnovana, ima pravo da novim aktom zameni ranije doneti upravni akt. Ako se to dogodi, on je dužan da u roku od sedam dana od prijema žalbe dostavi novi akt drugostepenom organu u elektronskom obliku. Protiv novog akta stranka ima pravo žalbe, razume se, nakon što je drugostepeni organ obavesti o njegovom donošenju.

Ako prvostepni organ utvrdi da je žalba blagovremena, dopuštena i izjavljena od ovlašćenog lica, ali da je neosnovana, on je dužan da je bez odlaganja, a najkasnije u roku od sedam dana, zajedno sa spisima predmeta i odgovorom, dostavi na rešavanje drugostepenom organu u elektronskom obliku.

Ako u slučaju ćutanja administracije, prvostepeni organ ne donese upravni akt u roku od sedam dana od dana prijema žalbe, dužan je da žalbu u elektronskom obliku, zajedno sa spisima predmeta, pošalje drugostepenom organu. Pri tome je dužan da mu objasni razloge zbog kojih nije doneo traženi upravni akt u roku od sedam dana.

Kada se uporede odredbe starog ZOUP-a o postupku po žalbi sa odgovarajućim odredbama novog ZOUP-a, odmah će se uočiti da su rokovi za ostvarivanje komunikacije između prvostepenog i drugostepenog organa, kao i između njih i stranaka skraćeni za više od polovinu - sa petnaest na sedam dana. Ovo skraćivanje rokova, kombinovano sa elektronskim komuniciranjem znatno ubrzava rešavanje organa u upravnim poslovima stranaka i čini postupke u tim poslovima znatno efikasnijim.

Razgledanje spisa i izveštavanje o toku postupka je veoma važan element komunikiranja između organa i stranaka u upravnim poslovima. Kada je u pitanju razgledanje spisa sastavljenih u pismenom obliku, stvar je vrlo jednostavna. Stranci se odredi datum i vreme kada može da ih razgleda, daju joj se spisi predmeta i ona ih razgleda, razume se u prisustvu ovlašćenog lica javnog organa. Stvar je nešto komplikovanija u slučaju kada se spisi čuvaju u elektronskom obliku. U tom slučaju javni organ je dužan da obezbedi tehnička sredstva za razgledanje spisa, kao i sredstva za njihovo pečačenje i kopiranje. To, razume se, traži dodatne troškove za nabavku tih sredstva, kao i lica obučena za njihovo rukovanje, pa i izvestan stepen informatičke pismenosti stranaka koja, istini za volju, je nedovoljna, pa čak i uopšte ne postoji kod stranaka starije generacije.

Postupak za izvođenje dokaza nije neposredno u vezi sa komuniciranjem između organa i stranaka u upravnim poslovima. Međutim, s obzirom da se u tim poslovima rešava o pravima i obavezama stranaka, u raznim oblastima društvenog života koje pokrivaju upravni, dakle javni organi, moramo se i na njega zadržati, jer u njemu se obavlja komuniciranje, ali između javnih organa. U ovom postupku, koji je integralni deo upravnog postupka, službeno lice koje vodi postupak je dužno da po službenoj dužnosti, elektronskim putem, pribavi dokaze o podacima i činjenicama za koje službenu evidenciju vodi javni organ nadležan za rešavanje. Ovakvom pravnom odredbom koja je sadržana u članu 57. novog ZOUP-a zakonodavac je otišao daleko u budućnost očigledno zanemarujući činjenicu da se službena evidencija doskora vodila „pešice“ -pismenim putem i da se ona i sada većim delom tako vodi, pa se tako vođena nalazi u arhivama organa u vidu pisanih spisa, koji prethodno moraju da se skeniraju, pa tako skenirani da se stave na raspolaganje službenom licu koje vodi postupak, čime će se nepotrebno odugovlačiti postupak. Da bi se izbeglo odugovlačenje postupaka bilo bi dobro da se skenira čitava arhivska građa koja se nalazi kod javnih organa nadležnih za rešavanje i da se tako skenirana stavlja na raspolaganje službenim licima koja vode upravne postupke. To će međutim iziskivati ogromne troškove, angažman velikog broja službenika i, razume se, mnogo vremena da bi se taj posao završio.

Neposredno komuniciranje između organa i stranaka u upravnim poslovima, pored već navedenim načinima, se vrši i obaveštavanjem stranaka i dostavljanjem upravnih akata i drugih dokumenata donetih u upravnim poslovima.

Obaveštavanje stranaka elektronskim putem vrši se slanjem elektronskog dokumenta stranci. S obzirom da je ostvarivanje određenih prava u postupku vezano za rokove koji su vezani sa datumom i časom obaveštavanja, neophodno je potrebno da se utvrde datum i vreme kada je stranka primila elektronski dokument. Ukoliko se to ne može sa pouzdanošću utvrditi, smatra se da je dokument primljen najkasnije trećeg dana od dana njegovog slanja. Zakon pruža mogućnost primaocu da dokazuje da dokumenat nije bio primljen ili da je bio primljen sa zakašnjenjem većim od tri dana.

Dostavljanje akata i drugih dokumenata elektronskim putem vrši se njihovim preuzimanjem sa elektronskog servera određenog od strane javnog organa. Da bi se to moglo ostvariti potrebno je da budu ispunjena dva uslova. Prvi uslov je da se primaocu omogući pristup serveru putem autentiziranih elektronskih sredstava, a drugi uslov je primalac da je obavešten o datumu ili periodu u kome će dokumenat biti postavljen na serveru. Dostavljanje u ovom slučaju se smatra izvršenim u trenutku preuzimanja dokumenta sa servera. Ako primalac ne preuzme dokument u određenom roku ili periodu, javni organ je dužan da ponovi obaveštenje. Ako primalac ne preuzme dokumenat ni u roku ili periodu određenom pri ponovljenom obaveštavanju, javni organ je dužan da mu ga dostavi primenom drugih odgovarajućih načina dostavljanja, a to su klasični načini dostavljanja.

ZAKLJUČAK

Komunikacije i upravljanje pripadaju biti čovekovog unutrašnjeg života, kao što pripadaju i njegovom životu u društvu [Viner 1973:32]. Upravni poslovi ostvaruju se u upravnim odnosima stranaka i organa uprave, odnosno javnih organa. U njima stranke, kao fizička ili pravna lica, ostvaruju svoja prava i obaveze. Upravni odnosi, kao i svi drugi društveni odnosi, ostvaruju se komunikacijom. Nema odnosa bez komunikacije. Odnosi će biti toliko delotvorniji koliko je intenzivnija komunikacija između subjekata koji u njima učestvuju. Delotvornost odnosa u upravnim poslovima znači njihovu efikasnost. Efikasnost znači brzo, zakonito a, samim tim, i sigurno ostvarivanje prava i obaveza stranaka.

Organi nadležni za rešavanje u upravnim poslovima Republike Makedonije u komuniciranju sa strankama primenjuju klasično i elektronsko komuniciranje (putem interneta). U pogledu komuniciranja između organa i stranaka u upravnim poslovima Makedonija se nalazi na svojevrsnoj prekretnici. Naime, u Republici još uvek je na snazi Zakon o opštem upravnom postuku od 2005. godine, koji je donet po modelu ZOUP-a nekadašnje Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije. I pored toga što je ovaj zakon donet u vreme intenzivne primene interneta u društvenom komuniciranju, u njemu nema ni jedne odredbe o komuniciranju putem interneta. Nema sumnje da je u pitanju inercija preneti sa njegovog klasičnog prethodnika.

Nedostatak ZOUP-a od 2005. godine, koji je bio *lex generalis* za upravne poslove, nadoknadili su zakoni, odnosno odredbe zakona o upravnim poslovima u raznim oblastima društvenog života (*leges speciales*). Na osnovu tih zakona elektronsko komuniciranje intenzivno se prmenjuje više godina unazad. Tako, u oblasti zdravstvene zaštite uvedena je elektronska zdravstvena legitimacija u kojoj se podaci o zdravstvenom stanju stranaka mogu unositi elektronskim putem i mogu se čitati putem elektronskih sredstava. Uvedeno je zakazivanje specijalističkih lekarskih pregleda putem interneta. U oblasti srednjeg obrazovanja roditelji mogu elektronskim putem da izvrše uvid u školske ocene svoje dece. U oblasti visokog obrazovanja uvedeni su elektronski indeks i elektronsko studentsko dosije. Prijavljivanje kolokvijuma i ispita vrši se elektronskim putem. Obaveštavanje o rezultatima sa kolokvijuma i ispita vrši se takođe elektronski. U oblasti katastra nekretnina podnesci se mogu podnositi elektronskim putem. Omogućen je uvid u stanje nekretnina elektronskim putem. Imotni llistovi se mogu dobiti elektronskim putem. Nema potrebe da se upuštamo u dalja nabranjanja upotrebe elektroskog komuniciranja između organa i stranaka u upravnim poslovima. Možemo samo konstatovati da posebnim zakonima u raznm oblastima društvenog života široko su otvorena vrata elektronskom komuniciranu između organa i stranaka.

To je nametnulo potrebu menjanja ZOUP-a. Do njegove promene konačno je došlo u mesecu julu 2015. godine, nakon desetogodišnje primenae ZOUP-a od 2005. godine. Novi ZOUP će početi da se primenjuje od avgusta 2016. godine, dakle nakon godinu dana od njegovog stupanja na snagu. Novi ZOUP, kao što smo videli iz prethodne analze, sadrži brojne odredbe o elektronskom komuniciranju (primenom interneta) u svim fazama upravnog postupka. Zakon je moderan i pretstavlja normativno pravnu osnovu za ostvarivanje efikasnog komuniciranja između organa i stranaka u upravnim poslovima. Međutim, stiče se utisak da je zakon otišao prilično daleko u budućnost. Ovo stoga što su u njemu sadržane odredbe koje ne odgovaraju stanju informatičke opremljenosti organa nadležnih za rašavanje u upravnim poslovima (javnih organa). Republika Makedonija je jedna od najsiromašnijih zemalja u Evropi. Kompjuterska tehnika i tehnologija kojim raspolazu javni organi je zastarela. Zemlja ne može da prati brzi razvoj te tehnike i tehnologije znavljanjem inforamtičke opreme, jer za to nedostaju sredstva.

Pored toga, uočljiva je insuficijencija informatičke naobrazbe kadrova u javnoj upravi. Još ima službenika starijih godišta koji ne znaju da rukuju kompjuterima. Među mlađim generacijama toga nema. Ali ima takvih koji se dobro na snalaze u rukovanju softverskom tehnologijom. Imajući u vidu da svi mladi koriste internet u privatnom životu, često puta se stiče pogrešen utisak da svi znaju uspešno da rukuju softverskm programima. Znatno broj mladih koristi internet za komunikaciju putem socijalnih mreža kao što su fejsbuk, twiter i drugi, zatim za komunikaciju putem elektronske pošte i za pretraživanje potrebnih informacija na internet portalima. To ne znači da su oni obučeni za korišćenje i rukovanje složenijim softverskim programima. Nameće se potreba za intenzivnijim

informatičkim obrazovanjem mlade generacije koje će biti usmereno ka zadovoljavanju potreba svakodnevnog života, u kojima spadaju i potrebe korišćenja usluga organa javne administracija (javnih organa) za ostvarivanje njihovih prava i obaveza u upravnim poslovima. Imajući ovo u vidu proći će duže vreme, najmanje petnaesetak, do dvadeset godina da se usaglase ono što je normativno regulisano novim ZOUP-om i stvarno stanje stvari.

LITERATURA

- Bober J.: Stroj, čovjek, društvo, Naprijed, Zagreb, 1970.
- Drucker P.: Postkapitalističko društvo, Poslovni sistem „Grmeč“, Privredni pregled, Beograd, 1996.
- Laketa M. i Laketa L.: Menadžment odnosa sa javnošću u funkciji razvoja kompanije, Narodna Knjiga, Alfa, Beograd, 2011.
- Marković B.: Položaj i uloga stranke u upravnom postupku, Privredni pregled, Beograd, 1977.
- Pusić E.: Nauka o upravi, Pravni fakultet, Zagreb, 1986.
- Угриновски А. и Неделковски В.: Прирачник за информатичка и комуникациска технологија, Агенција за државни службеници, Скопје, 2006.
- Viner N.: Kibernetika i društvo, Nolit, Beograd, 1973.
- Жоглев З.: Компјутеризацијата и општеството, Друштво за наука и уметност, Битола, 1997.
- Закон за општата управна постапка („Службен весник на Република Македонија“ број 38/2005, 110/2008 и 51/11).
- Закон за општата управна постапка („Службен весник на Република Македонија“ број 124/15).
- Закон за електронско управување („Службен весник на Република Македонија“ број 105/09).
- Закон за податоците во електронски облик и електронски потпис („Службен весник на Република Македонија“ број 34/01).

COMMUNICATIONS BETWEEN THE COMPETENT AUTHORITY FOR SOLVING IN ADMINISTRATIVE AFFAIRS AND CLIENTS IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA - POSSIBILITIES AND PERSPECTIVES

Temelko Risteski, Emrah Mihtaroski, Vesna Sijich

***Abstract:** Sociologically observed, any administrative procedure for the resolving certain administrative matters represents a social relationship between two social entity. These are the client requesting the exercise of a particular right or to perform a specific, by the law prescribed obligation and authority responsible for deciding in administrative affairs. As a social relation it, of course, is a legal relation. The nature of social relations is that their participants communicate among themselves. Accordingly, in the administrative procedure communicate client and authority before which the proceedings are conducted. They,*

according to the Law on General Administrative Procedure (LGAP), communicate among themselves by filing submissions, by invitation, by reweaving files, by reporting on the course of the procedure and by submitting writtens. These are the classic ways of communication between the authorities and clients in the administrative procedure.

In modern administrative systems as a means of communication is used the Internet which in a current LGAP unfortunately is not mentioned. Although by the LGAP the use of the Internet is not regulated, it is very much used for communication between the authorities and clients in some administrative procedures. Thus, it is used in procedures for issuance of identity documents (identity card, passport, driving license), then in the real estate cadastre procedure, in administrative procedures in the field of education, health care, etc. I imposes the need of legal regulation of the use of the Internet for communication between administrative bodies and clients, as was done by the new Law on General Administrative Procedure which will be applied from 1 August 2016, as well as the provisions of other laws on special administrative procedures in various areas of social life in the Republic of Macedonia.

However, the use of the Internet and other forms of electronic communication between administrative bodies and clients in the Republic of Macedonia is limited by objective conditions. The current situation in the Republic is characterized by fairly outdated hardware base and substantial number of citizens over 50 years of age who are not trained to handle the information technology. In ten years the situation will be definitely changed, because there will be a new generation of adults formed in the information age whose members skillfully handle the information technology. It is obvious that the economic situation in the country will be improved, so it will disappear financial problems related to the supply of the bodies responsible for solving administrative affairs modern information techniques and technology.

Communicating via the Internet in the foreseeable future, to a large extent, will replace the classic ways of communication between administrative bodies and clients. This will allow significantly increasing the efficiency of work of administrative bodies in deciding in administrative matters on the rights and duties of citizens.

Keywords: communication, authority, party, government, internet

JEL: K49



THE USE OF ICT AS A TOOL FOR IMPROVEMENT OF THE COMMUNICATION BETWEEN THE LOCAL GOVERNMENT AND THE CITIZENS

Igor Slavkoski

MKM Institute Republic of Macedonia igor.slavkoski@gmail.com

Irena Ashtalkoska

MKM Institute Republic of Macedonia igor.slavkoski@gmail.com

Savo Ashtalkoski

FON-University, Republic of Macedonia savo.ashtalkoski@fon.edu.mk

Abstract: In order to be able to effectively address the needs of their citizens, the local governments must establish regular communication tools and channels with their citizens. The needs of the citizens are in a constant change. The citizens need to adapt their life and behavior to the global developments and trends and this directly influences their way of life which influences their needs. This on the other side requires constant improvement of the services provided by the local government to their citizens. In order to address this constant changes, different local government units have developed different practices and different tools.

In the region of Macedonia, Serbia and Bosnia and Hercegovina, this communication tools are quite often considered as tools where the citizens can, in some way, report the problems they are facing in order that the municipal administration can be directly introduced to the problem and be able to react. The quick reaction to the citizens needs shows the commitment of the local government to provide better end more efficient services to their citizens.

The setting of this systems are different and depend very much on several different elements: the legal background, the openness of the municipal leaders, the human resources available, the financial resources of the local government, the communication strategies of the local government, business potential of the municipality, the potential of the citizens organizations (NGO).

In general, there are three models for implementation of communication systems for problem reporting on a municipal level in the region:

- *The municipality is the organizational and technical implementer of the system as well as technical and management maintainer*

- *Third party (NGO/Association) is the technical and organizational implementer and maintainer of the reporting system as a mediator, and the municipality is the organizational implementer and management maintainer of the reports processing system*
- *Third party (NGO/private entity) is the organizational and technical implementer of the system as well as technical maintainer, the reports received by these systems are not managed*

In Macedonia and Bosnia and Herzegovina, the first two models are almost equally applied. In Serbia there is no implementation based on the second model. All three models have their positive and negative dimensions, and their use is mainly limited by the local conditions and way of functioning of the public administration in the local government.

Keywords: *Local government, ICT, problem reporting systems, models, communication, municipal services.*

Jel classification: *M31, Q13.*

UDC: 352:004.7

INTRODUCTION

In order to be able to effectively address the needs of their citizens, the local governments must establish regular communication tools and channels with their citizens. The needs of the citizens are in a constant change. The citizens need to adapt their life and behavior to the global developments and trends and this directly influences their way of life which influences their needs. This on the other side requires constant improvement of the services provided by the local government to their citizens. In order to address this constant changes, different local government units have developed different practices and different tools.

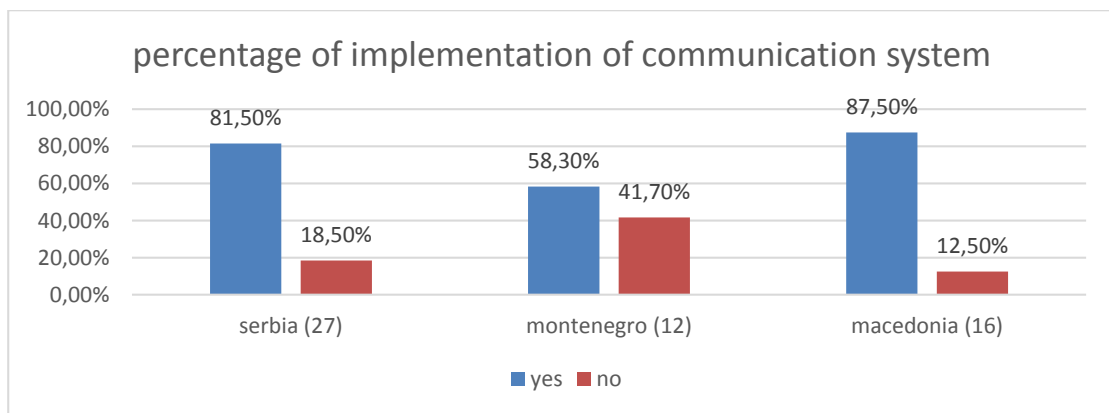
This communication tools are quite often considered as tools where the citizens can, in some way, report the problems they are facing in order that the municipal administration can be directly introduced to the problem and be able to react. The quick reaction to the citizens needs, shows the commitment of the local government to provide better end more efficient services to their citizens.

The setting of this systems are different and depend very much on several different elements: the legal background, the openness of the municipal leaders, the human resources available, the financial resources of the local government, the communication strategies of the local government, business potential of the municipality, the potential of the citizen's organizations (NGO).

ASSESSMENT OF THE CURRENT COMMUNICATION SYSTEM OF LGs FOR REPORTING OF A UTILITY PROBLEM

An assessment has been conducted on the existing communication systems and their functionality. In Serbia, (27 local governments) from Serbia, 81.5% have implemented a service through which citizens can report an utility problem, while 18.5% have not. In Montenegro (respondent sample - 12 local governments), 58.3% have implemented a service for reporting utility problems, while 41.7% did not. Of 16 local governments from Macedonia, 87.5% have implemented a service through which citizens can report a utility problem, while 12.5% have not.

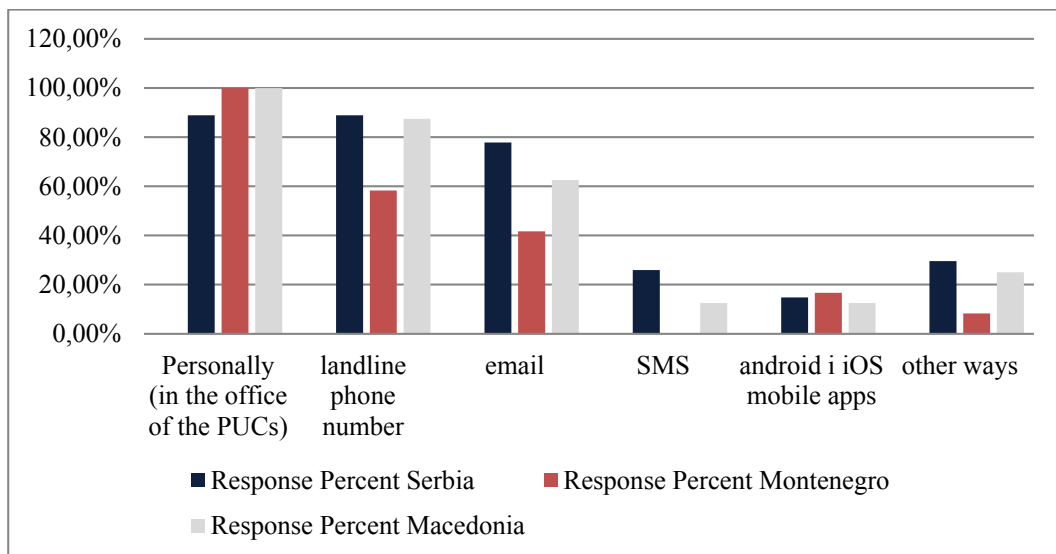
Graph 1. Percentage of implementation of communication systems



Source: Results of the survey with respondents, carried out by the research team during the fieldwork

As for the ways in which citizens can report utility problems in the 27 local governments in Serbia, it is possible to do so by coming to the office of the local government units (88.9%), via landline phone number (88.9%), e-mails (77.8%), SMS messages (25.9%), Android and iOS mobile applications (14.8), or in other ways (29.6%) on Facebook, GIS portals, etc. (Graph 4). In 12 local governments in Montenegro (sample), citizens can report utility problems personally - 100% (by coming to the office of a local self-government), or by landline phone number (58.3%), e-mail (41.7%), or on the website (8.3%). In 16 local governments - respondents from Macedonia, citizens can report utility problems personally - 100% (by coming to the office of a local government), by landline phone number (87.5%), e-mail (62.5%), SMS messages (12.5%), Android and iOS mobile applications (12.5), or in other ways - via web applications and system of ZELS (25%).

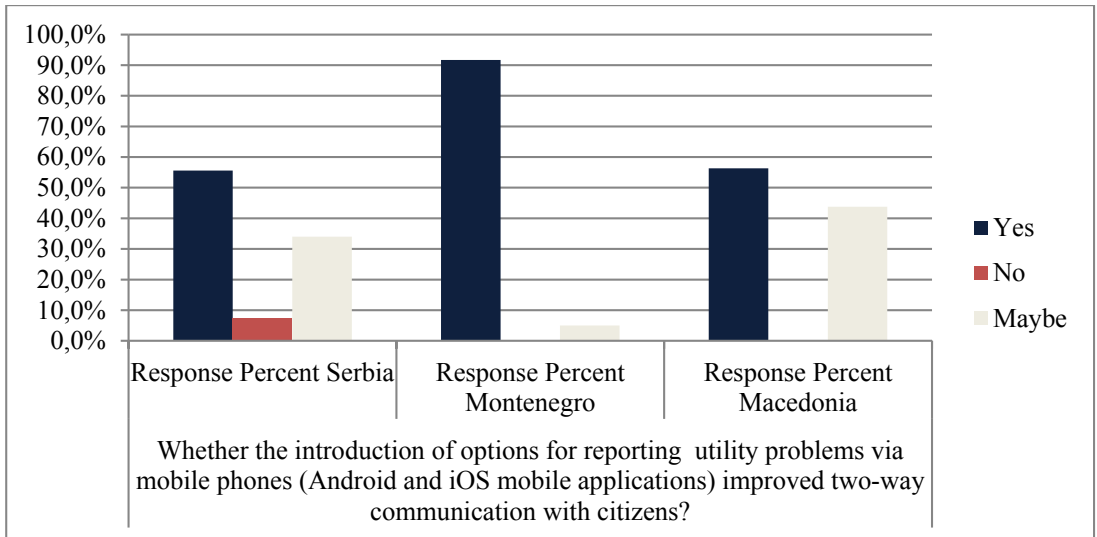
Graph 2. How citizens can report the problem to LGs



Source: Results of the survey with respondents, carried out by the research team during the fieldwork

As for the establishing of the option for reporting utility problems via mobile phones (Android and iPhone applications), in order to improve two-way communication with citizens, the majority of local governments - respondents (55.6%) in Serbia answered affirmatively, 7.4% negatively and 37% maybe. The same question was answered affirmatively by the majority of local governments - respondents in Montenegro (91.7%), while 5% of respondents answered “maybe”. Most of the respondents from Macedonia to the same question responded affirmatively (56.3%), while the remaining 43.8% answered “maybe” (Graph 5).

Graph 3. Whether the introduction of options for reporting utility problems via mobile phones improved two-way communication LGs with citizens



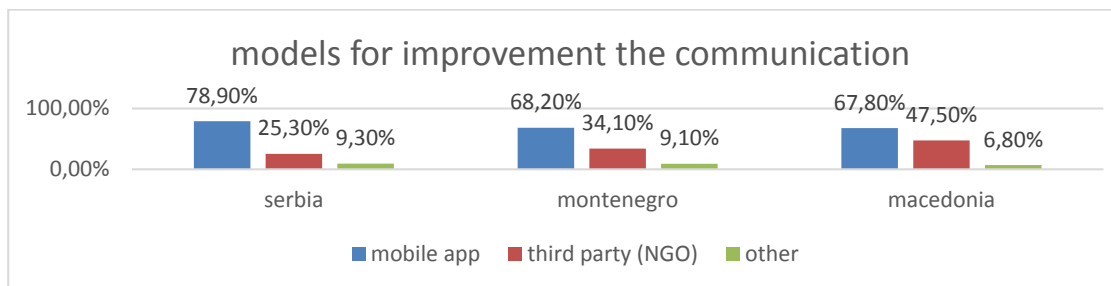
Source: Results of the survey with respondents, carried out by the research team during the fieldwork

ASSESSMENT OF NEEDS FOR IMPROVEMENT OF THE COMMUNICATION BETWEEN LOCAL GOVERNMENT / PUBLIC UTILITY COMPANIES AND CITIZENS

An extensive research has been conducted to assess the needs for improvement of the communication among the three main players – Local government, public utility companies and citizens. The research has been conducted in Serbia, Macedonia and Montenegro.

In Serbia, highest percentage of respondents (96.4%) think that it is necessary to improve a two-way communication between local government / public utilities and citizens, while only 3.6% responded negatively. Most respondents from Serbia thought that the improvement of a two-way communication should be carried out through the provision of advanced android and

Graph 4. How citizens can report the problem to LGs

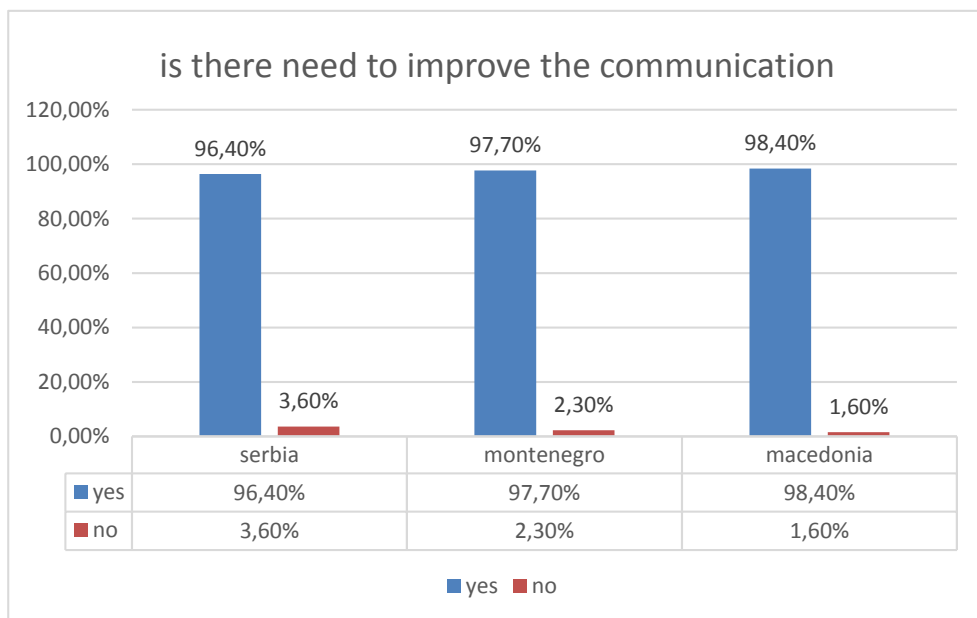


Source: Results of the survey with respondents, carried out by the research team during the fieldwork

iOS mobile applications (78.9%), then through the involvement of third parties - NGOs or private companies (25.3%), or otherwise (9.3%).

Similar results were obtained from respondents from Montenegro and Macedonia. The highest percentage of respondents from Montenegro (97.7%) as well as from Macedonia (98.4%) indicated that it is necessary to improve a two-way communication between local government / public utilities and citizens, whereas only 2.3% respondents from Montenegro and 1.6% respondents from Macedonia answered negatively. Respondents from Montenegro indicated that the improvement of the two-way communication would be achieved through the provision of advanced android and iOS mobile applications (68.2%), then through the involvement of third parties (34.1%), or otherwise (9.1%). Similarly, respondents from Macedonia answered that the improvement of the two-way communication would be achieved through the provision of advanced android and iOS mobile applications (67.8%), then through the involvement of third parties (47.5%), or otherwise (6.8%).

Graph 5. Needs for improvement of the communication



Source: Results of the survey with respondents, carried out by the research team during the fieldwork

THREE MODELS OF IMPLEMENTATION OF THE EXISTING SYSTEMS

In addition to the presented assessment, a further detailed analysis has been conducted to the existing systems and the models how these systems are implemented in practice. In general, there are three models for implementation of communication systems for problem reporting on a municipal level in the region:

- The municipality is the organizational and technical implementer of the system as well as technical and management maintainer
- Third party (NGO/Association) is the technical and organizational implementer and maintainer of the reporting system as a mediator, and the municipality is the organizational implementer and management maintainer of the reports processing system
- Third party (NGO/private entity) is the organizational and technical implementer of the system as well as technical maintainer, the reports received by these systems are not managed

All three models have their positive and negative dimensions, and their use is mainly limited by the local conditions and way of functioning of the public administration in the local government. The efficiency and effectiveness findings in the research are indicating that the most frequent implementation model is not the most efficient and effective one.

In Macedonia and Montenegro, the first two models are almost equally applied, and in Serbia there is no implementation based on the second model.

In Macedonia and in Serbia, the most frequent implementation model is the first one - Municipality is the organizational and technical implementer and technical and management maintainer. During the research the municipalities have presented the as main reason for the implementation of this system that the municipalities are the responsible and liable authorities for this kind of systems. They have a civil society pressure for showing accountability in this regards.

In Montenegro, the situation is slightly different. All three systems are implemented for all 23 municipalities in Montenegro. Two of them are based on the 3rd implementation model and one of them based on the 2nd model, and all other are based on the first model. According to the findings for the 3rd model systems - an evidence on the efficiency and effectiveness does not exist, so comparison and assessment based on this implementation model is not possible. The system implemented under the 2nd model is showing evident efficiency and effectiveness and is unique in the region in its model for showing its efficiency and effectiveness.

FINANCIAL, TECHNICAL AND ORGANIZATIONAL SUPPORT

Municipalities which are provided with a financial and technical support (regardless the implementation model), are willing to implement and manage communication systems for reporting problems. The municipalities, which lack such a support, are implementing simplified systems, which are based, just on a reporting mechanism and do not have back office systems for processing and monitoring the reports. Because of this, very few municipalities (big and financially strong) have implemented it with their own resources and they have faced technical and organizational problems during the implementation process. In addition, they are lack of appropriate resources to maintain the system and ensure its sustainability. This finding indicates that the systems, which are implemented based on the first model of implementation, are having difficulties with efficiency in implementation and maintenance because they do not have the appropriate capacities and finances. Because of this, many of these systems are showing negative trends of effectiveness.

There are exceptions in some Municipalities like Indjija (Serbia) that have even used the system in their own advantage and use as an example to other municipalities in implementation of System 48. This finding indicates that the

systems, which are implemented based on the first model of implementation, are having the less difficulties with efficiency in implementation and maintenance because they have the appropriate capacities and finances (different financial, technical and organizational support in implementing the systems). Because of this, many of these systems are showing positive trends of effectiveness unlike the second and third model that are having difficulties with efficiency in implementation and maintenance because they do not have the appropriate capacities and finances

EXISTING CHALLENGES, PROBLEMS, OBSTACLES IN USAGE AND MAINTAINING THE SYSTEM

The main challenge of the first implementation model is the municipalities' appropriate capacity (HR, organizational, financial) to implement and maintain problem-reporting system, which is directly influencing the efficiency and effectiveness in the implementation and the maintenance.

The main challenge of the second implementation model is the involvement of the municipality in the system implementation and maintenance. However, there are examples (as reagiram.mk and budiodgovoran.me) of good cooperation between third party as mediator between the citizens and the municipalities. These systems are showing biggest efficiency and effectiveness.

The main challenge of the third implementation model is the inclusion of the municipalities in the system implementation and maintenance.

As the challenges of the second and third model are organizational issues, while the challenges of the first model are of capacity (appropriate resources) nature, we can conclude that the challenges of the second and third model are easier to overcome. The challenges of the second and third model are of same nature, but the third model is steps behind in overcoming the challenge

The usage statistics are showing varieties which are not based on the implementation model and the size of the municipality, but in most of the cases are based on the availability, visibility and accessibility to the provided communication system. Systems which are user friendly, easy to use, accessible by different channels and are promoted on a regular basis via social and regular media have better usage statistics than the rest. Technical and organizational support for maintenance the system. Systems which are technically and organizationally supported by third party organization or by established internal organizational structure have greater usage statistics than those which do not have established organizational structure for managing the systems.

In addition, the systems were assessed based on their user friendly and easy to use principles. Although the research based on the implementation models, is not

indicating any particular, but just general findings on these criteria, for the purposes of the analysis, two assumptions are set: Municipalities (first model) are implementing problem-reporting systems in order to show accountability and liability towards the civil society and their very first reason to operate problem-reporting systems is presenting municipality care and results. The third parties main reason for introducing problem-reporting system is giving the civil society an instrument for problem reporting and a mechanism for monitoring municipality accountability. (not applicable in Serbia). Based on these assumptions, we can conclude that: availability, visibility, accessibility, user friendliness and easy to use, are criteria which are more important and much more considered as important when the systems are implemented and managed by third party (NGOs). (not applicable for Serbia)

The reporting mechanisms were also targeted in the research as one of the key important elements of the functional system. The systems which are implemented based on the first and the second model of implementation, have a reporting and monitoring mechanisms. The reporting and monitoring mechanism are instruments for assessing the effectiveness of the system and mechanisms for ensuring the users (citizens) that their reports are being processed. Although the third model doesn't have usage statistics, the status reports are available on the web. The system implemented under the 2nd implementation model has developed specific model for reporting accountability towards citizens which is showing high effective results

Based on the Organization of the processing of the submitted reports, there are inefficiencies in the organization of the processing of the submitted reports, on the local self-government side. Several aspects as reasons for these inefficiencies can be considered:

lack of established procedures, standards and organizational structures for processing reports

lack of mechanism for filtering the inappropriate reports (bad data, repetition, false reports)

lack of dedicated and appropriate technical and HR resources

in some cases- lack of mechanisms for monitoring (status reports not available)

As there are many small municipalities, it is inefficient for one municipality to build and maintain system for problem reports solely with its own resources. Building and maintaining centralized problem reporting system is the most efficient model because the costs for building problem-reporting system are not based on the municipality size or the system usage, so it is almost same cost to build a system just for one municipality or centralized system for all municipalities. The maintenance costs are variable and depended on the system usage, but as the resources can be distributed and levelled depending on the requirements and system



usage per municipality, maintaining central system is more efficient. Based on the published statistics for solved problems, the first model is showing bigger effectiveness in Macedonia and Serbia than the second one, while in there is no data for comparison of the effectiveness of the models in Montenegro. Several findings are identified as reasons for the differences in the effectiveness:

some of the municipalities who are implementing and maintaining problem reporting systems are adjusting the published results to show higher effectiveness (are publishing wrong status reports)

There is lack of liability and accountability of the municipalities when third party is implementing the problem reporting system- a problem easy to overcome by establishing procedures and collaboration among the third party implementer and the municipalities as users.

Because of this, and having in mind that one of the main goals of these systems is to serve as mechanism for citizens to report and monitor the municipalities work, and not a mechanism for the municipalities to present and promote their effectiveness it is recommended a third party from the civil society (NGO, Association/private entity) to be a mediator in the problem reporting systems.

CONCLUSIONS

It can be concluded that approximately 40% of citizens - respondents used the Internet platform for communication with the relevant institutions (E-Government Portal, webpage of a relevant institution), or a third party providing this type of services (citizens' association, private companies, etc.).

Although the sample of citizens from all three countries was predominantly composed of citizens who were aged between 19 and 29 years old, had a university education, were employed, and had a smart phone, the comparison revealed that on average 57% of respondents from all three countries did not report municipal problems to local governments and public utility companies. Approximately 60% of respondents from Serbia and Macedonia did not know of any service which helps citizens to report communal problems to relevant institutions and / or third parties (citizens' associations, private companies), while in case of Montenegro it was 38.6% of respondents. In general, it can be concluded that citizens - respondents were not sufficiently familiar with the existing systems for reporting of utility and rarely used them.

Based on these findings and indications, we can conclude that both the first and the second implementation models are applicable and should be considered in the decision making process when implementing problem reporting system. Thereby, a mechanism for increasing efficiency in the first model or finding appropriate

model for increasing and showing effectiveness in the second model should be identified.

The Municipalities in the region have recognized the need for implementation of communication mechanisms with the citizens, but they lack finances, human resources and organizational capacities to implement and maintain such systems. Municipalities need capacity and financial support to implement and maintain communication systems for reporting problems

Based on the analysis of the good practices in the region, the most appropriate model which results with effectiveness and high efficiency and which is the most liable and accountable, is the implementation model “Third party (NGO/Association/private entity-mediator) as technical and organizational implementer and maintainer of centralized national/regional reporting system, and the municipality is the organizational implementer and management maintainer of the reports processing system”. These good practices are few in the region and the need for common system on national/regional level is evident.

Third party from the civil society (NGO, Association/private entity) should be a mediator in the problem reporting systems in order these systems to accomplish their goal of being a citizen’s mechanisms for reporting a problem and monitoring the municipality’s effectiveness and accountability.

Communication systems for reporting problems should be managed by well-defined established organizational structures (internal in the municipality and/or external by third party NGO/Association/private entity) and should have well-defined back office processing procedures with well-defined roles and responsibilities in order to be efficient, effective and sustainable.

Categorization of problems should be unified on a national level, as well as requested data for reporting a problem. Option for geo-location of the problem and photo upload should be given to citizens in order to increase the effectiveness and efficiency of the systems.

End-users, citizens should be given option for different reporting channels. Based on the general end user profiles, the target groups and based on the nature of the problems, a mobile application is considered as the most appropriate reporting channel. The need for a mobile application service is visible. Some municipalities already have tried to implement that, but there is still no success. With the mobile application it would be easier to locate the problem, since there would be automatic mapping (geo-locating) and uploading a photo in real time. Mobile application for reporting problems should be developed and implemented on a national/regional level.



There should be mechanism for processing of initial reports, before sending them in the processing system, in order to have quality results and effective monitoring mechanisms

The systems should be as simple as possible and accessible for the users, but at the same time providing all necessary options in order the problem report to be valid and the processing efficient.

Effective reporting and monitoring mechanism (internal and external) should be in place in order to guarantee the quality and effectiveness of the communication system

Communication systems for reporting problems should be promoted on a regular basis in order to be effective.

BIBLIOGRAPHY:

Dragiša Mijačić, Dr Sloboda Prokić, Dr Vesela Ćurković, Tatjana Sovrlić, Regional Model for a Smart Municipal Services Reporting System for the citizens; Market research for finding system sustainability possibilities, May 2015.

Research and analysis REPORT on existing communication tools and mechanisms within the local authorities in Macedonia, Serbia, Bosnia and Herzegovina and Montenegro, Milieukontakt Macedonia, March 2015.

Savo Ashtalkoski, Regional model for a smart municipal services reporting system for the citizens, Assessment of fund raising possibilities, August 2015.



SAVREMENE KOMUNIKACIJSKE METODE SA KLIJENTIMA U FUNKCIJI UNAPREĐENJA POSLOVANJA ORGANIZACIJE

Sanja Stankov, Slađana Borić, Nikola Nikolić

Rezime: Poznato je da je u savremenom svetu uticaj marketinga ključan za svako poslovanje u kojem dominiraju vizuelni sadržaji i kreativnost koja mora da pomera granice da bi privukla pažnju ljudi. Potrebno je prepoznati koja IT rešenja i digitalne komunikacije dovode do najveće produktivnosti. Reklama je odavno postala jedan od sastavnih elemenata naše svakodnevnice. Digitalna era menja svet u kome živimo rapidnom brzinom, o kojoj upravo govori moć novih tehnologija i kako su one uticale na naše privatne i poslovne živote. Internet je velika baza znanja, gde moramo izdvojiti šta je nama važno da tome težimo i strateški idemo ka cilju. Samo pioniri digitalne ekonomije će vladati tržištem budućnosti, oni koji misle, rade i uče na drugačiji način, koji prihvataju nove načine učenja putem online umrežavanja. Neophodno je prilagoditi se promenama, ići u korak sa njima ili još bolje da sami pokrenemo nove promene. U radu će biti prezentovani originalni podaci istraživanja o rezultatu komuniciranja sa klijentima agencije "023 STATUS".

Ključne reči: poslovno komuniciranje, komunikacije, marketing, D83

UDC: 005.574:659.2

UVOD

Social media revolucija menja način poslovanja i način na koji komuniciramo sa potrošačima, menja način na koji razgovaramo, čestitamo rođendane, biramo partnere.. Društvene mreže su postale sve popularniji način za komunikaciju putem interneta. U svetu u kojem se živi brzo, pojavom socijalnih mreža i njihovim sve bržim razvojem menjaju se i ustaljeni modeli načina poslovanja. Društvene mreže su postale idealne platforme za izgradnju i vođenje on-line marketinga i PR strategije. Na različitim socijalnim mrežama okupljaju se potencijalni klijenti, partneri, kupci, potrošači, pa i konkurenti. Upravo ovako fokusirane grupe čine idealno polje za izvođenje sofisticiranih komunikacijskih aktivnosti. Danas postoje stotine sajtova različitih društvenih mreža sa različitim sadržajem, tehnološkim mogućnostima, ali im je zajedničko da podržavaju širok spektar interesa njihovih korisnika. Činjenica je da su društvene mreže vremenom postale globalni fenomen koje dostižu neviđen uspeh zahvaljujući jednostavnosti korišćenja i lakoj

dostupnosti. Jedne od najpopularnijih su Facebook, Google+, LinkedIn, Twitter, Instagram. Za marketing preduzeća na društvenim mrežama najviše se koriste: Facebook, Twitter, LinkedIn, Youtube. Promovisanjem svog biznisa preduzeće omogućava potencijalnim klijentima da ih lakše pronađu i uspostave kontakt sa preduzećem. Pored činjenice da se ostvaruje bolja komunikacija sa svojim klijentima dobija se i brz protok informacija i tačniji uvid u interesovanja i njihovih potreba, kao i bolji rejting na vodećim pretraživačima. Marketinško komuniciranje je ključna pretpostavka uspešnog poslovanja jedne organizacije. Komuniciranje je centralno pitanje našeg življenja, naše postojanje se zasniva na komunikacijama različitih vrsta, svi komuniciramo i o tome se niko ne razlikuje, razlikujemo se samo po načinu na koji to radimo [Janković et al., 2009, 129] .

DRUŠTVENE MREŽE KAO ALAT ZA BRŽU I JEDNOSTAVNIJU KOMUNIKACIJU I BOLJU POZICIONIRANOST

Društvene mreže u poslovanju se koriste kao prezentacije zvaničnih web sajtova koje svojim inspirativnim i zanimljivim sadržajem treba da privuku potencijalne klijente. Predstavljanje poslovanja, proizvoda ili usluga najefikasnije se postiže putem postavljenog dobro odabranog sadržaja i uključivanjem korisnika u komunikaciju. Tehnologija je odlučujući faktor koji oblikuje ne samo materijalnu osnovu društva već i način ljudskog razmišljanja [Kotler, 2012, 14] . U savremenom svetu tehnologija je najdinamičniji faktor razvoja, [Đorđević et al., 2007, 3] shodno tome imaju veoma značajan uticaj na poslovanje agencije.

Među najpopularnijim društvenim mrežama je Facebook, koji je vrlo brzo postao naša “lična karta” a koji prema nekim procenama koristi tri od deset korisnika interneta. Sa svojih 200 miliona korisnika našao bi se na šestom mestu kao država po broju stanovnika na zemlji. Većinu su činili korisnici sa manje od trideset godina, međutim demografija se ubrzano menja u korist čak i duplo starijih. Masovna upotreba je posebno zabeležena među osobama starosti između 35 do 49 godina. Otkako je započeo pohod Facebook stalno unapređuje svoje mogućnosti. Zbog povećane dostupnosti informacijama i deljenja tih informacija, organizacija postaje informisanija, fleksibilnija i organizovanija [Sajfert et al., 2008, 241] . Impresivna platforma svojim korisnicima nudi nebrojene mogućnosti i iz meseca u mesec ruši vlastite rekorde posećenosti. U Srbiji oko 800.000 ljudi ima svoj Facebook profil, od kojih 51,5% čine muškarci, a 48,5% žene. Najveći broj što se tiče starosnog veka korisnika je između 18 i 35 godina, što iznosi 72,63%.

Internet je potpuno promenio način komunikacija, poslovanja i biznis modela mnogih preduzeća što pokazuje i statistika da je u prvih 5 godina postojanja kao medij dostigao 50.000.000 korisnika za šta je radiju bilo potrebno 38 godina, a televiziji 13 godina. Preduzeća sve više prepoznaju potrebu za promenom u načinu komuniciranja sa svojim kupcima i sve češće marketing društvenih medija integrišu u poslovne procese organizacije kao sastavni deo integrisanih marketinških

komunikacija. Planiranje marketing komunikacije obuhvata strategijski plan brojnih disciplina komunikacije kao što su propaganda, odnosi s javnošću i unapređenje prodaje, direktni odgovori. Primena marketinga na društvenim mrežama treba da dovede do poboljšanja poslovanja preduzeća, da dovede do jačanje brenda, poboljša komunikaciju sa klijentima kao i prodaju proizvoda i usluga. Preko društvenih mreža preduzeća se mogu besplatno povezati i obraćati ciljnoj grupi.

Ono što je izuzetno važno za preduzeća koja koriste društvene mreže jeste i starosna struktura njihovih korisnika jer doprinosi da putem marketinške kampanje na osnovu raspoloživih podataka mogu da sa znatno manje ulaganja u marketing postignu značajan efekat kod korisnika. Marketing na društvenim mrežama je sastavni deo savremenog poslovanja, jer za razliku od ostalih reklama pruža 24. časovnu komunikaciju sa korisnicima, tj. predstavlja kontinuiran proces. Cilj jeste da se uzme učešće u konverzacijama koje se vode na društvenim mrežama i tako se svede na minimum uticaj negativnih komentara. Ovim putem stvaraju se jaki odnosi poverenja korisnika sa datom organizacijom, stvara se dvosmerna komunikaciona struktura pa su samim tim i informacije dobijene od korisnika direktne i brze. Za razliku od tradicionalnih medija problemi mogu nastati kada preduzeća izgube kontrolu nad tokovima informacija, zbog toga treba raditi na pridobijanju potencijalnih klijenata koji će se transformisati u izgradnju dugoročnih odnosa. Značajan razlog za ulaganje u marketing komuniciranje sa korisnicima jeste i vreme koje oni provode na društvenim mrežama.

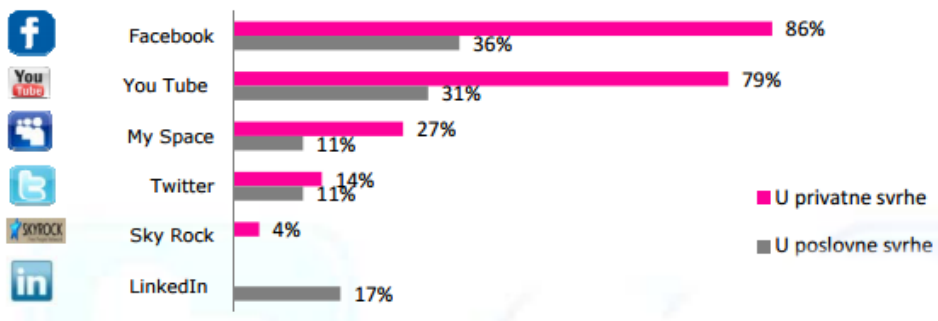
Brend menadžment predstavlja jednu od najčešće korišćenih tehnika marketinga koja se ostvaruje kreiranjem stranice na Facebook-u, naloga na Twitter-u ili grupe na LinkedIn-u sa ciljem da se privuče ciljana grupa i samim tim da se ostvari dugoročna veza sa njom. Time se može povećati poslovni ugled i stvaranje komunikacije sa korisnicima putem različitih sadržaja koji se objavljuju kao i pružanje informacija o poslovanju i proizvodima i uslugama. Ovo on-line komuniciranje izgrađuje odnos poverenja i saradnje sa ciljanom grupom korisnika.

Twitter se odavno u svetu koristi kao komunikacijski i marketinški kanal. Preduzeća sve češće koriste Twitter u poslovne svrhe jer pruža brzu i efikasnu komunikaciju sa ciljanom grupom. Veliki broj korisnika ovog alata su uticajni poslovni ljudi koji profit direktno dovode u vezu sa aktivnostima na Twitteru. Izgradnja kredibiliteta se može ostvariti u direktnoj komunikaciji sa svojim pratiocima, odgovaranjem na njihova pitanja i učestvovanjem u diskusijama. U okviru postova poželjno je deliti vesti iz svoje ekspertize, preduzeća i svega što je vezano za poslovanje preduzeća, zapazanja ili fotografije sa konferencija, svojih proizvoda ili drugih interesantnih fotografija. Treba se pažljivo promovisati svoje poslovanje u cilju pronalaženja novih klijenata.

LinkedIn je veoma značajan za lično brendiranje korisnika koji su zainteresovani za nalaženje ili promenu posla. Takođe, jedna od ključnih karakteristika jeste

formiranje grupa korisnika na zadatu temu ili u nekoj profesionalnoj oblasti, time korisnici neke grupe dobijaju periodične informacije o aktivnostima drugih učesnika u njoj. Na ovaj način se razmenjuju mnoga iskustva i možda se zbog toga najviše izdvajaju na tržištu jer je profil ljudi koji koristi LinkedIn drugačiji od profila ljudi koji koriste ostale društvene mreže.

Internet korisnici u Srbiji društvene mreže najčešće koriste u privatne svrhe (98%), nego u poslovne svrhe (17%).



Slika 1. "Društvene mreže u Srbiji"

Potrebno je dobro odrediti kako će objavljeni sadržaj ići u korist preduzeću sa marketinškog aspekta, kao i odrediti alate za analiziranje, praćenje statistike i metrike da bi se maksimalno osiguralo iskorištavanje društvenih mreža. Korišćenje alata za izradu i analiziranje je korisno jer se pomoću njih mogu definisati potencijalne promene. FB stranica ili Fan Page je jedan od najkorisnijih FB alata koji se koristi u marketinške svrhe. Uz pomoć brojnih opcija koju nudi, mogu se pratiti statistike stranice čime se stiče detaljan uvid u praćenje rasta stranice, starost korisnika, pola, interesovanja. Takođe se pruža uvid u:

- vidljivost postova,
- broj aktivnih korisnika na dnevnom, nedeljnom i mesečnom nivou,
- broj pregleda (video, audio i photo sadržaja),
- ukupan feedback na određeni post (komentari i lajkovi na određeni post).

Ovaj servis postaje najefikasniji medij zahvaljujući ogromnoj bazi ličnih podataka i aktivnosti. Svaki model ovog alata ima svoje prednosti i mane stoga treba pažljivo odabrati koji model najviše odgovara željenom efektu preduzeća.

METODE

Kao najbolji pokazatelj u datoj situaciji korišćena je analitika, pri ovome, posebno mesto poklanja se analizi delovanja okruženja, kao determinirajućeg faktora

kvaliteta ekonomije poslovanja ili generatora impulsa promene ponašanja celog poslovnog sistema [Sajfert, 2006:277] . Menadžerski razvoj i obuka moraju da se zasnivaju na analizi potreba izvedenih iz upoređivanja stvarnog izvršenja i ponašanja sa zahtevanim izvršenjem i ponašanjem [Sajfert, 2009] , iz tog razloga se konstantno prati ponašanje zainteresovanih strana,

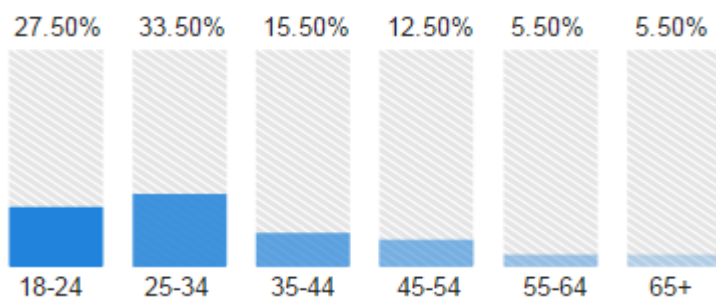
REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Agencija “023 Status” svakodnevno prati analitiku svog on-line poslovanja. Izuzetno je važno u svakom trenutku imati u vidu želje potencijalnih klijenata i poznavati njihove stavove. Iako istraživanje potencijalnih klijenata nema garanciju za uspeh, ono povećava šanse za uspešno i kvalitetno poslovanje. Analiza posla ima bitnu ulogu u daljem procesu poslovanja. Takođe, bez nje nije moguće odrediti kriterijum za procenjenu uspošnost i vrednovanje procesa selekcije bez kojeg je izbor ljudi jednostavno »igra slučaja« [Sajfert, 2006, 118] .



Slika 2. “Aktivni korisnici”

Slika pokazuje aktivne korisnike na dnevnom nivou, nedeljnom, dvonedeljnom i mesečnom nivou.

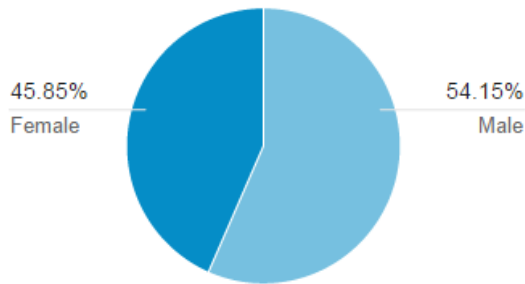


Slika 3. “Starosni vek korisnika”

Značajne informacije jesu i koje su starosne dobi vaši posetioci, kao i koji pol dominira. Na ovaj način informacije možete prilagoditi većini svojih posetilaca, znate za koga pišete i kome se obraćate.



Slika 4. "Interesne kategorije"



Slika 5. "Pol korisnika"

Veoma dobar pokazatelj korisnika jeste i uvid iz kojih gradova i država ste najposećeniji, da bi znali u kom pravcu usmeriti marketing. Posmatrano iz aspekta prostora, tržište može biti lokalno, nacionalno, regionalno i globalno.

1.	 Serbia	3,200 (78.14%)
2.	 Russia	197 (4.81%)
3.	 United States	83 (2.03%)
4.	 Montenegro	68 (1.66%)
5.	 Bosnia & Herzegovina	55 (1.34%)
6.	 Germany	53 (1.29%)
7.	(not set)	52 (1.27%)
8.	 Netherlands	45 (1.10%)
9.	 Sudan	40 (0.98%)
10.	 Croatia	35 (0.85%)

Slika 6. "Komunikacija na globalnom nivou"

1.	New Visitor	2,633 (64.30%)
2.	Returning Visitor	1,462 (35.70%)

Slika 7. "Novi korisnici i korisnici koji se vraćaju"

Ključno je napraviti da sadržaj bude zanimljiv i da se aktivno radi na novim sadržajima kako bi se korisnici koji su jednom posetili vašu web stranicu, opet vratili na nju, a u isto vreme dovlučiti nove korisnike.



Slika 8. "Pokazatelj vremena kada su fanovi on-line"

Jedan dobar alat FB stranice koji pokazuje u kojim terminima su vaši fanovi aktivni. FB Page je uveo i novu opciju po kojoj se automatski šalje poruka svima onima koji su poslali poruku u inbox. Automatsku poruku smišlja administrator stranice i ona bi trebalo da glasi kako će se prvom prilikom neko obratiti korisniku. Procena ponašanja, rezultata i stavova je potrebna da bi se ispitali troškovi i koristi bilo koje strukturne, personalne ili tehnološke promene [Sajfert, 2008, 246] .

DISKUSIJA

Koje god od društvenih mreža preduzeće da koristi zarad komunikacije sa korisnicima, najvažnije je da se u najkraćem mogućem roku odgovori na zadata pitanja ili komentare. Agencija “023 Status” od društvenih mreža koristi Facebook Page, Twitter i Instagram radi promovisanja svoje web stranice www.023status.com i svog poslovanja. Na osnovu istraživanja komunikacije sa korisnicima društvenih mreža došlo se do zaključka da bi trebalo stavljati više sadržaja na dnevnom nivou, kao i sadržaje koji su zanimljivi populacijama od +18 pa do 77 godina. Takođe razmotriti opciju i proširiti se na još neke društvene mreže da bi se doprlo do šire mase ljudi različitih interesovanja. U on-line poslovanju je bitno držati stalnu pažnju i kontinuirano raditi na inovitetima.

ZAKLJUČAK

Na osnovu analize podataka agencija “023 Status” za bračno posredovanje ima odličan uvid za dalju strategiju poslovanja, iako se na društvene mreže često gleda kao na još jedan marketinški kanal, ali u stvarnosti one predstavljaju potpuno drugačiji pristup komuniciranju sa potrošačima. Za postizanje konkretnih rezultata potreban je dugoročni pristup, aktivno uključivanje ljudi u komunikaciju, stoga je posao marketara veoma složen jer od korisnika pak zavisi da li će i kad koristiti pomenute sadržaje. Društvene mreže se trebaju koristiti kao koristan marketinški i PR alat da bi se uspostavili i održali kontakti sa klijentima , promociju preduzeća, jačanju brenda, poboljšanju vidljivosti preduzeća na internetu, stvaranju novih partnerstava, poboljšanju rangiranja na pretraživačima, povećanju prodaje. Sve je izraženija činjenica da ukoliko kompanija ne postoji na društvenim mrežama ona zapravo i ne postoji.

LITERATURA

- Janković, S., Momčilović, O., Miletić L., Janković, V., *Menadžment: vreme menadžera i biznisa*, Admiral Books, Beograd. pp. 129, 2009.
- Kotler, Ph., *Kotler on marketing: How to create, win and dominate markets*, Simon and Schuster, New York City. pp.14, 2012 .
- Dorđević, D., & Čočkalović, D. *Upravljanje kvalitetom*, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet “Mihajlo Pupin”, Zrenjanin, 3, 2007.

- Sajfert, Z., & Vukonjanski, M. *Organizaciona kultura*, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", Zrenjanin, 241, 2008.
- Sajfert, Z. *Organizacija poslovnih sistema*, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", Zrenjanin, 277, 2006.
- Sajfert, Z., *Menadžment teorija i praksa*, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", Zrenjanin, 2009.
- Sajfert, Z. *Menadžment ljudskih resursa, apologija humanog kapitala*, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", Zrenjanin, 118., 2006.
- Sajfert, Z. *Upravljanje promenama*, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin" Zrenjanin, 246, 2008.

MODERN METHODS OF COMMUNICATION WITH CUSTOMERS AS A FUNCTION OF IMPROVING THE BUSINESS ORGANIZATION

Stankov Sanja, Borić Slađana, Nikolić Nikola

Abstract: *It is known that in the modern world, the influence of marketing is crucial for any business, where is dominated visual content and creativity which has to push the boundaries in order to attract people's attention. It is necessary to recognize how IT solutions and digital communication leading to the largest productivity. Long ago, advertising has become one of the integral elements of our daily life. The digital era is changing the world in which we live a rapid speed of which the administration says the power of new technologies and how they impact on our private and business lives. Internet is a huge knowledge base, where we have to set aside what is important to us that we tend to go towards the strategic goal. Only pioneers of the digital economy of the future will rule the market, those who think, work and learn in a different way, which support new ways of learning through online networking. It is necessary to adapt to changes, to keep up with them or even better that we launch new changes. This paper will be presented original data of research, as a result of communication with the clients of the agency "STATUS 023".*

Keywords: *business communication, communication, marketing, D83*



ODNOSI SA JAVNOSĆU I PROBLEM REPUTACIJE U JAVNOJ UPRAVI

Darko Tadić

Profesor strukovnih studija, Visoka strukovna škola tržišnih komunikacija, Palmira Toljatija 5, 11070 Novi Beograd, e-mail: info@stk.edu.rs

Rezime: *Upravljanje reputacijom i odnosi sa javnošću se često smatraju za jednu te istu stvar. Iako poseduju određene sličnosti, i mogu se ponekad upotrebljavati da označe isti skup komunikacijskih i promotivnih aktivnosti, odnosi sa javnošću su u praksi mnogo vidljiviji publici i javnostima, nego što je to slučaj sa aktivnostima koje se odnose na upravljanje reputacijom. Upravljanje reputacijom, naročito u organizacijama javne uprave i jedinicama lokalne samouprave se zato često potpuno zanemaruje, što znatno utiče na percepciju javnosti i efikasnost rada organa javne uprave. Izgradnja odnosa zato ovde predstavlja ključni model za uspeh. Kao deo državnog aparata, javna uprava se u svom delovanju na planu izgradnje i održavanja reputacije oslanja na državni autoritet, ili brend: država svoj autoritet prenosi na sopstvene institucije, dajući im potreban kredibilitet u očima javnosti i korisnika njenih usluga. Ovaj složen odnos javnosti i javne uprave doveo je do potrebe da i javna uprava prepozna značaj kvalitetne komunikacije sa svojim korisnicima i javnostima, što je rezultiralo unapređenjem uvođenja procesa odnosa sa javnošću i negovanje komunikacije i odnosa u jednom uzajamno korisnom procesu. Međutim, iako su poslednjih godina primetne mnoge pozitivne promene u ovoj sferi, pre svega u boljoj organizaciji protoka informacija i modernim tehnološkim rešenjima poslovanja, ključna slabost javne uprave ostala je slabo negovanje sopstvene reputacije, autoriteta i kredibiliteta u očima građana, kao i slabom komunikacijom sa medijima u sferi javnih informacija. Da bi bio efikasan, problem upravljanja reputacijom u javnoj upravi mora se sagledati kao ključan deo šire strategije komunikacije uprave sa svojim javnostima. Nije dovoljno samo primeniti klasične PR alate u radu uprave, pogotovo ako su oni orijentisani mahom na odnose sa medijima, koji čine samo mali i manje važan deo funkcionisanja javne uprave. Upravljanje reputacijom zato predstavlja ključni činilac u planiranju strategije komunikacije svake javne uprave.*

Ključne reči: *reputacija, odnosi sa javnošću, marketing, javna uprava, komunikacija, izgradnja odnosa*

JEL Klasifikacija: M31, Q13

UDC: 659:35.07

UVOD

U skladu sa klasičnim definicijama u mnogim udžbenicima iz komunikacije i promocije, odnosi sa javnošću (PR) se definišu kao *strateški komunikacijski proces, koji izgrađuje zajedničke korisne odnose organizacija i njihovih javnosti*. Jednostavnije rečeno, glavni cilj odnosa sa javnošću jeste da unapredi sliku u javnosti o nekoj osobi, ili organizaciji. Ove aktivnosti su istovremeno i proaktivne i reaktivne, zasnovane na pažljivoj analizi odnosa klijenta i javnosti, sa osloncem na brzo reagovanje u slučajevima neplaniranih događaja i kriznih situacija, odnosno delovanjem u cilju “kontrole štete”. Iako su komunikacijsko planiranje i upravljanje kriznim situacijama važni aspekti odnosa sa javnošću, PR se na prvom mestu doživljava kao komunikacijski proces, odnosno neizostavno uključuje pojam “javnosti” u svim svojim zvaničnim definicijama.

Za razliku od ovako definisanih odnosa sa javnošću, upravljanje reputacijom (UR) se obično smatra nekom vrstom “tehničkih odnosa sa javnošću”. Aktivnosti i procesi upravljanja reputacijom imaju tendenciju da budu mnogo tiši i nevidljiviji nego što klasičan PR. Upravljanje sadržajima, online aktivnosti na Internetu i u klasičnim štampanim i elektronskim medijima, pravne i ekonomske taktike i odnosi, sračunate su ciljem da unaprede sliku klijenta u medijima, i da izgrade tvrđavu autoriteta i pozitivnih odnosa organizacije, ličnog ili korporativnog brenda [Dorley J., Garcia H., 2010].

Izvorno, koncept upravljanja reputacijom nastao je kao namera da se proširi pojam, delovanje i shvatanje odnosa sa javnošću kao komunikacijske aktivnosti isključivo zasnovane na delovanju u medijskoj sferi [Huttona at al, 2015]. Upravljanje reputacijom se, u svojoj osnovi, oslanja na koncept vršenja uticaja i kontrole na nečiju ličnu ili korporativnu reputaciju u javnosti. To znači negovanje pozitivne slike u sferi javnog menjenja, odnosno doživljava i percepcije publike u vezi neke ličnosti, ili organizacije, koja je prisutna u javnoj i medijskoj sferi po različitim osnovama. Iako je u orginalno nastao kao termin u okviru PR industrije, vremenom je upravljanje reputacijom postao samostalni proces, naročito krajem XX i početkom XXI veka, kada se preselio u online medije kao poseban program i skup aktivnosti namenjen negovanju i izgradnji autoriteta pojedinaca, ili korporacija. Pri tome, za razliku od propagande, koja predstavlja jednostranu razmenu motivacionih poruka, koje obično nisu od koristi primaocu takvih motivacionih poruka, a koje imaju cilj da promene njegove stavove i ponašanje, UR se afirmiše kao najbolja tradicija i alat dvosmerne komuikacije, u interesu obeju strana u jednom komunikacijskom procesu [Tadić, 2006].

Danas, upravljanje reputacijom se sve više seli u online sferu, gde je postao poznat kao ORM (Online ReputationManagment, engl.), odnosno kao “online upravljanje reputacijom”. U skladu s tim, UR se sada definiše kao skup aktivnosti koje vrše pokušaj da se *oblikuje percepcija* javnosti u vezi neke osobe ili organizacije, tako što će se *vršiti uticaj na informacije* u vezi ovih entiteta [Bin Yu, Munindar, S,

2000]. Naročito je potrebno imati u vidu da, za razliku od klasičnih komunikacijskih PR aktivnosti, UR ima za cilj praćenje reputacije klijenta na Internetu, u svim vrstama javnih digitalnih i klasičnih medija (imajući u vidu da danas svi, recimo, tradicionalni štampani mediji, dnevne novine i periodika imaju i svoja interent online izdanja), internet portalima, korporacijskim internet stranicama i ličnim, društvenim i korporativnim blog stranicama.

Ako znamo da se danas vrši ubrzana digitalizacija rada Javnih uprava i lokalnih samouprava, kao i drugih državnih organizacija, značaj upravljanja reputacijom ovih entiteta sve više dobija na značaju. Percepcija ovih ustanova u očima javnosti i korisnika usluga predstavlja centralno mesto u sagledavanju efikasnosti rada ovih organizacija. Upravljanje ovom slikom može značajno da unapredi, ili oslabi, ukupne efekte delovanja ovih sistema. I što je najvažnije, od izgradnje ili razgradnje autoritete ovih ustanova često zavisi i moć delovanja i upravljanja i same države, gde javna uprava i njeni ogranci predstavljaju temelj na kome se ova moć i efikasnost zasniva.

JAVNA UPRAVA I PROBLEM REPUTACIJE

Javna uprava i njene brojne organizacione jedinice vrše javno delovanje od izuzetnog značaja za jedno organizovano društvo, i to ne samo klasičnim komunikacijskim metodama i tehnikama, već sve više digitalnim umrežavanjem i radom online, putem interenta. Na taj način oni predstavljaju aktivnog učesnika u javnoj sferi, pre svega prema građanima koji koriste njene usluge.

Kao deo državnog aparata, javna uprava se u svom delovanju na planu izgradnje i održavanja reputacije oslanja na državni autoritet, ili brend: država svoj autoritet prenosi na sopstvene institucije, dajući im potreban kredibilitet u očima javnosti i korisnika njenih usluga. Međutim, posmatranje stvari samo na ovaj način, bilo bi suviše lako i predstavlja jednostran način razmatranja ove teme. Zašto? Iako se javna uprava i u očima javnosti svakako percipira kao država sama, mnoge njene organizacione jedinice i servisi predstavljaju samostalne ekonomsko-društvene entitete, koje sa korisnicima usluga razvijaju specifične korisničko-uslužne odnose. Na taj način, razvijanjem, negovanjem i unapređenjem poslovanja, kvaliteta usluga i drugim karakteristikama, javna uprava zapravo postoji sve više kao poseban ekonomski i društveni entitet, koja sve manje zavisi od pomoći države, a sve više od samostalnog postojanja i prihodovanja od strane građana-korisnika njenih usluga. Od ubiranja raznih taksi i poreza, pa do komunalnih usluga, tendencija samostalnog poslovanja sve više uzima maha, i javna uprava na taj način sve više postaje zavisna od svojih korisnika kojima pruža svoje usluge.

Ovaj složen odnos javnosti i javne uprave doveo je do potrebe da i javna uprava prepozna značaj kvalitetne komunikacije sa svojim korisnicima i javnostima, što je rezultiralo unapređenjem uvođenja procesa odnosa sa javnošću i negovanje

komunikacije i odnosa u jednom uzajamno korisnom procesu. Međutim, iako su poslednjih godina primetne mnoge pozitivne promene u ovoj sferi, pre svega u boljoj organizaciji protoka informacija i modernim tehnološkim rešenjima poslovanja, ključna slabost javne uprave ostala je slabo negovanje sopstvene reputacije, autoriteta i kredibilitnosti u očima građana, kao i slabom komunikacijom sa medijima u sferi javnih informacija.

Za nas je ovde naročito interesantno pitanje zašto se reputacija i izgradnja kredibiliteta ovako retko pominje, i još ređe praktukuje, kada je javna uprava u pitanju? Da li je za kredibilitet, izgradnju poverenja, prezentaciju dobre slike u javnosti i uopšte efikasno delovanje javne uprave dovoljan autoritet države čiji je organski deo, ili se na ovom planu može uraditi više? I kako se zapravo UR može efikasno primeniti na rad javne uprave?

UPRAVLJANJE REPUTACIJOM KAO KONCEPT I METOD

Prvi korak u upravljanju reputacijom jeste pažljivo praćenje javnih referenci, informacija i podataka različitog tipa, koje se odnose na određenu osobu, ili organizaciju. To pre svega odnosi na analizu sadržaja i informacija u medijima klasičnog tipa, ali i sve više kroz pažljivo praćenje društvenih mreža, koji poslednjih godina preuzimaju primat glavnih kanala komuniciranja kada je reputacija u pitanju. Ovo je od izuzetno velikog značaja, jer se kroz razmenu informacija putem društvenih mreža, pojavljuju ključne informacije o odnosu javnosti i korisnika usluga određene organizacije, u ovom slučaju javne uprave. Internet i društvene mreže tako postaju glavni kanali komunikacije javne uprave i njenih javnosti, što je od ključnog značaja za razumevanje procesa UR kada je javna uprava u pitanju. Analize ovih informacija na društvenim mrežama mogu doneti brz presek postojećeg stava javnosti u vezi ličnosti ili organizacije, na osnovu čega se može kreirati kampanja koja će rešavati određena problemska pitanja, ukoliko se takva otkriju.

Kampanje za upravljanje reputacijom mogu se organizovati kako bi se povećala vidljivost pozitivnih karakteristika klijenta, ili kako bi se umanjila vidljivost negativnih stavova javnosti. Uobičajena praksa je da se u ovim kampanjama kreiraju pozitivni sadržaji u vezi klijenta za koga se kampanja sprovodi, kako bi se umanjio, ili preokrenuo negativan trend percepcije javnosti i suzbilo dejstvo negativnih sadržaja i informacija u medijima. Ovo se može postići plasiranjem pozitivnog sadržaja i pozitivnih informacija putem medija i društvenih mreža, i to u dovoljnom broju, kako bi se negativni komentari i mišljenja razvodnila, oslabila, i bila od manjeg uticaja u rezultatima pretraga, ili internet stranicama koji se bave problematikom ili delovanjem klijenta. To se može, pred klasičnih PR tehnika i metoda, postići i uključivanjem u razgovore i komentare korisnika usluga javne uprave, recimo, na određenim društvenim mrežama, sajtovima i portalima, kao odgovor na negativne komentare i žalbe korisnika usluga, tako što će se plasirati

pozitivni komentari i mišljenja u vezi prezentovane problematike u funkcionisanju javne uprave i njenih organizacionih delova.

Iako postoje brojni načini da se utiče na nečiju reputaciju, naročito putem sada dostupnih online metoda delovanja, ne postoji način da se stvore lažni utisci koji će dugo potrajati. Naročito ako su zasnovani na neistinitim tvrdnjama. Organizacije i pojedinci mogu pažljivo odabrati vrstu informacija koje će plasirati putem različitih kanala komunikacije, ali ne mogu kontrolisati konverzaciju o njima, ili njihovom delovanju. To je važno imati u vidu, jer prema podacima Nilsen grupe koja se bavi istraživanjima medija i javnog mnjenja, samo u SAD oko 53% populacije redovno prati dešavanja i aktivnosti organizacija i popularnih osoba na Internetu i društvenim mrežama, a gotovo 63% njih redovno pišu komentare, prikaze iskustva i mišljenja, o robi i uslugama. [Lieb, Rebecca, 2012]. Iako za prostor Balkana ne postoje tačni podaci, realno je pretpostaviti da veliki broj mlađe i srednje obrazovane populacije koja ima pristup Internetu, u sličnim procentima učestvuje aktivno u formiranju stavova i mišljenja na Mreži. To znači da je javna uprava, kao i sve druge organizacije koje deluju u javnoj sferi, izložena pažljivom i kritičkom sudu javnosti i korisnika njenih usluga, što u velikoj meri utiče i na reputaciju uprave u javnosti.

Iako UR, preko svojih odeljenja za PR u okviru javne uprave, na raspolaganju ima brojne alate i procese u izgradnji i očuvanje reputacije kljenata (uključujući i alate odnosa sa javnošću, promocije i reklame), prvi i najvažniji korak, kada je javna uprava u pitanju, jeste pažljivo promišljanje i ograničavanje količine i kvaliteta informacija koje su dostupne javnostima, naročito kada je online prisustvo na sajtovima, portalima i društvenim mrežama u pitanju. Ovo se odnosi, pre svega, na razne vrste poluzvaničnih informacija i sadržaj kao što su fotografije, video snimci, komentari, tekstovi na blogovima i sl. koji se neoprezno i bez ograničenja dele sa korisnicima na društvenim mrežama i drugim kanalima komunikacije.

Ovde se ne radi o pokušaju cenzure (ili samocenzure) informacija, što je nemoguć zadatak u današnjoj digitalnoj svakodnevnici. Reč je o tome da su javna uprava, ali i druge organizacije, kompanije i pojedinci, javni učesnici u društvu, što zahteva povećanu društvenu odgovornost u raspolaganju i upravljanju informacijama od javnog značaja. Iz tog razloga, najefikasniji pristup u upravljanju reputacijom jeste iskreni i otvoren promotivni pristup, tačno i korektno saopštavanje korisnih informacija javnostima, uz implementaciju prakse upravljanja iskustvima korisnika (CEM - Customer Experience Management), i aktivno angažovanje javnosti i korisnika putem različitih online i drugih servisa direktne komunikacije.

UPRAVLJANJE REPUTACIJOM U JAVNOJ UPRAVI: IZGRADNJA ODNOSA

Druga vrsta aktivnosti, koja po značaju zauzima ključno mesto u svim UR aktivnostima javne uprave prema svojim javnostima jeste - izgradnja odnosa. Standardna formula za definisanje izgradnje reputacije izgleda ovako:

Reputacija = Perofmanse + Ponašanje (izgradnja odnosa) + Komunikacija
--

U ovoj formuli, izgradnja odnosa zapravo predstavlja ponašanje klijenta, u ovom slučaju zaposlenih u javnoj upravi, prema njihovim korisnicima. To je prvi korak kako javnosti susreću, uočavaju i procenjuju reputaciju javne uprave koja služi kao jedna vrsta državnog, odnosno lokalnog servisa iz domena usluga jednog društva.

Kritičan prvi korak u upravljanju reputacijom, dakle, jeste izgradnja i negovaje odnosa sa ključnim javnostima javne uprave. Izgradnja i održavanje ovih odnosa, što u suštini je jeste prava reputacija, moralo bi da se posmatra kao konitnuirana i neprekidna aktivnost u okviru delatnosti javne uprave.

Najbolji način da se oformi jedan odnos jeste razumevanje da on mora da donese korist i zadovoljstvo obema stranama - u ovom slučaju javnoj upravi i njenim ključnim činiocima, državi, regulatornim telima, medijima, korisnicima usluga, zaposlenima u upravi, kao i svim drugim važnim činiocima, uključujući blogosferu i druge društvene mreže i medije, i to u što većem mogućem broju. U tom smislu, prvi i najvažniji korak u izgradnji reputacije je da se precizno identifikuju ključni činioici u radu javne uprave. Na osnovu toga određuju se ključne potrebe svakog od ovih činilica (zaposleni u upravi, država kao nadređeni autoritet, korisnici usluga...), i odredi zajednička korist (benefits), kako bi se dobijena informacija iskoristila na "dvosmerni asimetričan način". Na osnovu dobijenih podataka, definiše se strategij UR, koja obično sadrži pet ključnih faza, ili delova:

1. Ključne oblasti u kojima deluje javna uprava, njeni najvažniji poslovi u kojima se sadrži glavni odnos uprave i njenih javnosti. Odeljenja, ili osobe zadužene za odnose sa javnošću moraju da se fokusiraju na poslove koji se direktno odnose na korisnike usluga javne uprave (koji su najvažniji segment u svakoj strategiji komuniciranja uprave). Recimo, za reputaciju javne uprave nije produktivno da dnevno ima po nekoliko konferencija za štampu, ako je njen odnos sa korisnicima usluga loš, opterećene problemima, ili su servisi koje pruža neadkvatni, ili čak predmet čestih sudskih sporova i pritužbi građana. Mediji mogu ovde igrati važnu ulogu u uticaju na pozitivan sud javnosti, ali se to u praksi obično svodi na "pranje prljavog veša", odnosno pokušaj umanjenja negativne slike (PR u kriznim situacijama - kontrola štete), što dugoročno samo pogoršava i unazađuje reputaciju i izgradnju odnosa uprave i njenih javnosti.

2. Definisanje ključnih lidera mišljenja u javnostima od najvećeg interesa za rad uprave. Ovi lideri mišljenja mogu se definisati u svim oblastima delovanja javne uprave. Ali to u praksi obično nije dovoljno. Za izgradnju odnosa sa korisnicima usluga, koji predstavljaju najveću i najvažniju javnost u radu javne uprave, potrebno je ići i korak dalje. Važno je uključiti se u brojne društvene mreže gde funkcionišu pripradnici ove javnosti, i koristiti alate koje i oni koriste, kao što su komentari na društvenim mrežama, osnivanje “fan” stranice uprave za svoje korisnike, otvaranje telefona i “pričaonice u živo” (chat system) na stranicama uprave na raziličitim društvenim mrežama, medijskim portalima i sl. Na taj način, javna uprava će u komunikacijskom smislu graditi reputaciju proaktivnog učesnika u komunikacijskom procesu sa svojim javnostima i delovati preventivno u izgradnji slike u javnosti, a ne samo sa zakasnelim akcijama kontrole štete koja je već učinjena.
3. Identifikacija potencijalnih “igrača”. Ko su ključni predstavnici medija, organizacija i udruženja građana, korisnika usluga javne uprave? Najvažniji predstavnici države i regulatornih tela koji su od značaja za javnu upravu? Veoma je važno da se posveti maksimalna pažnja u izgradnji odnosima sa novim nosiocima vlasti izabranih u zibornim procesima na nivou države, kao i sa odabanim urednicima i novinarima iz medijskog sektora. Ali, još važnije je da se aktivno radi na kontaktima sa udruženjima potrošača i korisnika, organizuju zajedničke akcije koje će dovesti do boljeg razumevanja sa korisnicima usluga. Komunikacija rukovodećih ljudi uprave sa korisnicima mora biti maksimalno otvorena i dostupna svim građanima. Kao i odgovarajuća služba za pomoć korisnicima u pružanju što efikasnije usluge. Na taj način će se izgraditi pozitivna reputacija i odnos i ojačati uzajamno poverenje uprave i njenih javnosti, što je glavni dobitak u strateškom UR u oblasti javne uprave.
4. Efikasno korišćenje organizacionih resursa. U izgradnji odnosa, kao ključnom sadržaju svake strategije UR, rad sa najvažnijim grupama u okviru zaposlenih i drugih unutrašnjih članova javne uprave, je od krucijalnog značaja. Redovno informisanje ovih činioca unutar javne uprave, organizacija internih seminara i obuka, kao i informisanje članova uprave o najvažnijih strateškim pitanjima iz oblasti rada i poslovanje, su od izuzetne važnosti u izgradnji reputacije. Angažman spoljnih saradnika i stručnjaka za komunikaciju je od ključne važnosti. Na taj način će se ojačati percepcija unutrašnje javnosti i izgraditi čvršći kohezioni odnosi unutar same javne uprave. Strateški gledano, ove vrste unutrašnjih UR aktivnosti potrebno je stalno održavati u vidu neprekidne “petlje”, kako bi se obezbedio stalni kontinuitet u izgradnji odnosa u ovoj vrsti javnosti.
5. Vrlo je važno da se uvek bude prvi u saopštavanju “novosti” javnostima. Naročito ako u pitanju loše vesti. Ovo je od izuzetne važnosti za izgradnju odnosa i održavanje kredibiliteta jedne organizacije. Ono što jedna osoba čuje

od druge (glasine, neformalne vesti i sl), iz zvaničnih medija, a naročito na društvenim mrežama, postaje jako teško podložno kasnijoj izmeni, i može ozbiljno da naruši već uspostavljene odnose. Javna uprava, lokalna samouprava i brojne državne institucije, uvek se nalaze pod izuzetno oštrom lupom medija i javnosti, koje su često veoma kritički raspoložene prema državnim servisima i njihovom odnosu prema svojim javnostima. S obizrom da najvažnija javnost, korisnici usluga javne uprave (u pravnoj, ekonomskoj, bezbednosnoj i drugim vrlo važnim segmentima), često direktno zavise od servisa uprave u ostvarivanje sopstvenih prava i koristi, ne čudi ovo stalno budno oko javnosti prema javnoj upravi i njenoj sklonosti da često kritikuje rad ovih organa. Zato je upravljanje informacijama koje se tiču korisnika usluga, od presudnog značaja za izgradnju odnosa i reputacije javne uprave.

Ovih pet principa moraju biti deo svake ozbiljne kampanje upravljanja reputacijom u javnoj upravi. Reputacija je dragocenost u poslovanju svake organizacije, i kao takvoj se sa njom mora postupati. Ignorisanje reputacije i faktora koji je čine ranjivom ili je mogu oštetiti, ože često postati samoopsunjavajuće proročanstvo o lošem poslovanju organizacije, korporacija, firmi različitih nivoa i, naravno, organa javne uprave kao dela obimnog državnog aparata [Helm, 2011]. Strategija uspešnog upravljanja reputacijom mora biti negovana kao poseban segment svake PR aktivnosti i plana u okviru javne uprave, ne samo što čuva urušavanje ugleda i poslovanja, već može i pridodati mnoge trajne pozitivne vrednosti ukupnog ugleda države u celini.

ZAKLJUČAK

Da bi bio efikasan, problem upravljanja reputacijom u javnoj upravi mora se sagledati kao ključan deo šire strategije komunikacije uprave sa svojim javnostima. Nije dovoljno samo primeniti klasične PR alate u radu uprave, pogotovo ako su oni orijentisani mahom na odnose sa medijima, koji čine samo mali i manje važan deo funkcionisanja javne uprave. Javna uprava je pre svega orijentisana ka građanima-korisnicima njenih servisa. Kao takvi, u savremenoj informatičkoj eri 21.veka, građani mnogo više vremena provode na društvenim mrežama i drugim neformalnim komunikacijskim kanalima, nego što koriste zvaničnemedijske kanale (štampa, internet medijski portali, tv i radio).

U skladu sa tim, budućnost svake strategije upravljanja reputacijom, mora sve više da se orijentiše na online UR, jer je to definitivno mesto komunikacijskog susreta javne uprave i njenih najvažnijih javnosti. Samo na taj način, svaka strategija i plan delovanja može biti maksimalno efikasan i doneti zajedničku dobrobit javnoj upavi i njenim korisnicima. To se postiže izgradnjom kvalitetnih odnosa, koji uključuju stalno podizanje kvaliteta usluga, efikasnosti rada javne uprave, izgradnje poverenja između uprave i javnosti, i kvalitetnom dvosmernom komunikacijom.

Da bi se to postiglo, potrebno je da koncept UR bude postavljen kao organski deo sistema upravljanja komunikacijama u okviru javne uprave. Samo tako, kao što je to još Aristotel primetio, "Politika je deo države koja je sastavljena od sela i gradova, koji su sastavljeni od domaćinstava, koje u suštini čine porodice koje tu žive. Svi ovi entiteti čine celinu, i nerazdvojive delove jedne celine, koji oblikuju jedan generalni sistem, opšti okvir u kome svi živimo" [Roper, 2012: 43].

Na sličan način funkcioniše i javna uprava kao jedna celina, u kojoj kvalitetna komunikacija putem upravljanja reputacijom čini jedinstven okvir njenog postojanja. Na taj način treba sagledati i rešavati probleme reputacije koje postoje u javnoj upravi, danas.

LITERATURA:

- Doorley, John, Garcia, Fred H. (2010): Reputation Management: The Key to Successful Public Relations and Corporate Communication, Routledge: USA
- Helm, Sabrina (2011): Reputation Management, Springer: USA
- Lieb, Rebecca (July 10, 2012). "How Your Content Strategy Is Critical For Reputation Management". MarketingLand. Retrieved June 12, 2012.
- Reputation management: the new face of corporate public relations?". James G. Huttona, Michael B. Goodmana, Jill B. Alexandera, Christina M. Genesta. Retrieved 3 January 2015.
- Roper, Stuart (2012): Corporate Reputation: Brand and Communication, Pearson: GB
- Tadić, Darko (2006): Propaganda, Spektrum: Beograd
- Yu, Bin; P. Singh, Munindar. "A social mechanism of reputation management in electronic communities". *Springer Berlin Heidelberg*. Cooperative Information Agents IV-The Future of Information Agents in Cyberspace (2000): 154–165.

PUBLIC RELATIONS AND REPUTATION MANAGEMENT PROBLEM IN PUBLIC ADMINISTRATION

Tadić Darko

Summary: Reputation management and public relations are often considered one and the same thing. Although possess certain similarities, and may be used to denote the same set of communication and promotional activities, public relations are in practice much more visible to the audience and the public. Reputation management, especially in organizations of public administration and local governments are so often completely neglected, which significantly affects the perception of the public and the efficiency of public administration bodies. Building relationships so here is a crucial model for success. As part of the state apparatus, public administration in its activities in the field of building and maintaining the reputation of relying on state authority, or brand: The state transferred its authority to its own institutions, giving them the necessary credibility in the eyes of the public and users of its services. This complex relationship to the public and public administration has led to the need for the public administration recognizes the importance of good communication with

their customers and the public, which resulted in the introduction of the process of improving relations and fostering communication and relationship in a mutually beneficial process. However, although in recent years many notable positive changes in this sphere, especially in the better organization of the flow of information and modern technology solutions business, the key weakness of the public administration remains weak cultivate their own reputation, authority and credibility in the eyes of citizens, as well as poor communication with media in the sphere of public information. To be effective, the problem of reputation management in public administration must be seen as an essential part of a broader administration strategy for communication with their publics. It is not enough just to apply the classical PR tools in the administration, especially if they are oriented mainly on relations with the media, who make up only a small and less important part of the functioning of public administration. Reputation management has therefore become a key factor in planning communication strategies of each public administration.

Keywords: reputation, public relations, marketing, public administration, communications, building relationships

JEL Classification: M31, Q13

ULOGA PORTPAROLA I ZNAČAJ MEDIJSKE KOMUNIKACIJE U SPECIJALIZOVANOJ INSTITUCIJI JAVNE UPRAVE

Ivana Teodorović Stojanović

Ivana M. Teodorović Stojanović, magistar tehničkih nauka – područje organizacionih nauka za odnose s javnošću i multimedijalne komunikacije; Dečji kulturni centar Beograd, Takovska 8, Beograd, Srbija; ivana.teodorovic@dkcb.rs

Rezime: Naučni rad „Uloga portparola i značaj medijske komunikacije u specijalizovanoj instituciji javne uprave“ nastao je na osnovu rezultata dosadašnjih istraživanja značaja razvijene i dobro osmišljene medijske komunikacije specijalizovanih institucija javne uprave, kao i saznanja iz prakse, stečena prilikom desetogodišnjeg rada u instituciji kulture za decu Gradske uprave – Grada Beograda, na mestu portparola i rukovodioca za odnose s javnošću i marketing.

Predstavljen je značaj medijske komunikacije i uloga portparola u specijalizovanim institucijama javne uprave, s ciljem da se naznači važnost razvijanja i održavanja strateških medijskih komunikacija.

U radu je stavljen akcenat na profesionalne karakteristike koje portparol treba da ima kako bi mogao da kreira i realizuje nastup u medijima, zatim na tehnike i sredstva koje portparol u svom radu koristi, kao i na razvoj i korišćenje strategija odnosa s medijima. Jedino primenom strateških odnosa s medijima i praćenjem efekata delatnosti tih odnosa, portparol jedne specijalizovane institucije javne uprave može ostvariti postavljene ciljeve i osvojiti naklonost javnosti za instituciju koju predstavlja.

Ključne reči: portparol, medijska komunikacija, strategija, javna uprava, deca i mladi.

JEL classification: L31

UDC: 35:316.774

UVOD

Naučni rad „Uloga portparola i značaj medijske komunikacije u specijalizovanoj instituciji javne uprave“ napisan je sa idejom da se naučnoj i stručnoj javnosti, koja se bavi komunikacijama u javnoj upravi, prezentuju rezultati istraživanja i rada u razvoju medijske komunikacije specijalizovane institucije javne uprave – instituciji kulture za decu i mlade Gradske uprave - Grada Beograda. Cilj prezentovanja ovog

istraživanja jeste korišćenje dobijenih rezultata i stečenih saznanja u specijalizovanoj kulturno-obrazovnoj instituciji javne uprave, ali i utvrđivanje opšteg modela medijske komunikacije koji se može primeniti na druge savremene organizacije.

Uspešna i dobro vođena komunikacija specijalizovanih institucija javne uprave sa predstavnicima medija ima veoma veliki značaj za pozicioniranje tih institucija na tržištu i stvaranje pozitivnog imidža u javnosti. Kako bi ta komunikacija bila interaktivna, neophodno je da postoji svest o značaju i ulozi portparola institucije, koji bi trebalo da svojim znanjem, umećem, veštinama i etičkim vrlinama zadobije poverenje medija, a neposredno time i poverenje javnosti. Osnovni cilj portparola jedne institucije jeste da stvori pozitivan publicitet razvijajući specifične oblike komunikacije sa svim relevantnim ciljnim javnostima. Da bi uspostavio i održavao takve uzajamno korisne odnose, portparol specijalizovane institucije mora da poseduje adekvatne profesionalne veštine, o čemu će više biti reči u nastavku rada.

U ovom radu biće prikazan primer strateškog planiranja i uspešnog sprovođenja aktivnosti odnosa s medijima u specijalizovanoj instituciji javne uprave, koristeći se osnovnim tehnikama i sredstvima medijske kampanje, kao i novim medijima, a sa ciljem predstavljanja funkcije portparola u savremenim organizacijama. Uspostavljanje i negovanje dobrih odnosa sa medijima u praksi, zahteva primenu teorijskih i stečenih stručnih znanja iz oblasti odnosa s javnošću, ali i permanentno praćenje i korišćenje novih kanala komunikacije i strategija odnosa s medijima. Jedino primenom strateških odnosa s medijima i praćenjem efekata delatnosti tih odnosa, portparol jedne specijalizovane institucije javne uprave može ostvariti postavljene ciljeve i osvojiti naklonost javnosti za instituciju koju predstavlja.

ULOGA PORTPAROLA U JAVNOJ UPRAVI

U savremenim organizacijama gotovo je sada nemoguće zamisliti da ne postoji osoba koja je zadužena da organizaciju predstavlja u javnosti posredstvom medija i kroz mnogobrojne aktivnosti iz oblasti menadžmenta odnosa s javnošću. U zavisnosti od tipa organizacije, postoje pojedinci koji obavljaju ulogu menadžera odnosa s javnošću i portparola organizacije ili čak čitavi timovi (sektori) u kojima su funkcije podeljene. Ukoliko je organizacija mala i ne postoji odeljenje za odnose s javnošću, već samo jedna osoba koja je specijalista za odnose s medijima, ona onda obavlja više zadataka odjednom – sastavlja saopštenja za medije, priprema materijale za novinare, saziva i vodi konferencije za novinare, sprovodi informacije između novinara i urednika s jedne strane i rukovodstva s druge, savetuje rukovodstvo o tome kada i kako treba nastupati u javnosti, rešava krizne odnose i na kraju, nastupa kao portparol svoje organizacije. (Dejan Verčić et al. 2004)

U organizacijama i institucijama javne uprave postoje više portparola koji su nadležni da komuniciraju sa predstavnicima medija i da javnosti predstave

određene sadržaje. U zavisnosti od samog sadržaja bira se portparol koji će na adekvatan način o određenoj problematici ili aktivnosti moći da izvesti novinare i samim tim i širu javnost. To mogu biti osobe koje su na najvišim funkcijama – predsednici, načelnici, direktori, izvršni direktori, članovi upravnog i nadzornog odbora, rukovodioci različitih sektora i sl.

U Gradskoj upravi - grada Beograda postoji Služba za informisanje, u koju spada Sektor za marketing i odnose s medijima. Ova služba obavlja poslove koji se odnose na koordiniranje komunikacije Gradske uprave sa javnošću, blagovremeno i potpuno informisanje građana Beograda o radu Skupštine grada Beograda i njenih radnih tela, organizovanje konferencija za medije i medijskih kampanja i akcija za potrebe Gradonačelnika, Skupštine grada i Gradske uprave, organizovanje informisanja u vanrednim situacijama (poplave, sneg, zemljotresi i druge vanredne situacije), obezbeđivanje uslova za rad akreditovanih novinara u Skupštini grada Beograda, uređivanje „Beogradskih novina" i portala „Beoinfo", izdavanje „Službenog lista Grada Beograda", objavljivanje oglasa, konkursa i tendera za potrebe Skupštine grada i Gradske uprave, uređivanje i održavanje internet prezentacije Grada Beograda, izradu analitičkih materijala o javnom informisanju, uređivanje i izdavanje publikacija od značaja za Grad Beograd i dr.

Gradska uprava grada Beograda osnivač je mnogobrojnih komunalnih preduzeća, ustanova dečje i socijalne zaštite, zdravstvenih ustanova, sportskih centara i institucija kulture, u koje spadaju kulturni centri za decu i odrasle, pozorišta, muzeji, biblioteke i dr. Sve ove specijalizovane institucije i ustanove samostalno organizuju komunikaciju sa ciljnom javnošću, vode računa o razvoju internih i eksternih odnosa i strateški planiraju i sprovode komunikaciju sa medijima.

U zavisnosti od toga koliko je dobro osmišljena i profesionalno vođena ta komunikacija od strane rukovodioca za odnose s javnošću i portparola, zavisi i pozicioniranost u javnosti. Uloga portparola u svakoj od tih specijalizovanih institucija, ustanova i organizacija je izuzetno značajna upravo u uspostavljanju pozitivnog publiciteta i specifičnog oblika komunikacije sa tačno definisanim ciljnim grupama. Ono što se izdvaja kao problem u ovim specijalizovanim institucijama jeste nepostojanje odeljenja za odnose s javnošću zvaničnom sistematizacijom rada, pa čak negde ni odeljenja za marketing. Poslove portparola i menadžera za odnose s javnošću obično obavlja neko iz sektora za marketing, ukoliko ga uopšte i ima. Neshvatanje uloge i značaja profesionalnih i strateški osmišljenih odnosa s javnošću, u koje spadaju između ostalih i odnosi s medijima, predstavlja prvu prepreku u pozicioniranju na tržištu kulturne delatnosti.

Uloga portparola u specijalizovanoj instituciji javne uprave koja se bavi kulturom za decu i mlade ima još veći značaj ukoliko se uzme u obzir činjenica da medije, naročito u zemljama koje veoma malo ulažu u kulturu, treba zainteresovati za kulturu koja je namenjena deci i njihovom obrazovanju i razvoju ličnosti. U institucijama kulture za decu, koje pripadaju neprofitnom sektoru, uspostavljanje

dobre saradnje sa predstavnicima medija predstavlja jedan od značajnijih zadataka, kako bi željene poruke mogle da dođu do označenih ciljnih grupa i osvoje njihovu naklonost. Interaktivni odnosi sa medijima, koje portparol mora da razvije, omogućavaju institucijama kulture i umetnosti za decu da steknu potporu za misiju svoje institucije i da razviju komunikacijske kanale s decom, mladima, roditeljima, stručnom javnošću, sponzorima, donatorima, pokroviteljima i sl. Ukoliko portparol aktivno i kontinuirano planira i organizuje odnose s medijima i ukoliko ih blagovremeno obaveštava o programima, sadržajima i aktivnostima institucije, veće su i šanse da javnost pravilno razume važnost i značaj postojanja kreativnih dečjih programa za njihovo odrastanje.

Zadatak osobe koja se u specijalizovanoj instituciji kulture za decu bavi odnosima s javnošću jeste pronalaženje i primena otvorene i iskrene komunikacije. U tom složenom procesu, posebno je značajan kreativan faktor u prenošenju poruka i informacija, što je važno pri komunikaciji sa svim ciljnim grupama, a naročito sa decom, čiju pažnju treba privući i zadržati. Deca i mladi su najznačajnija ciljna grupa kulturnih centara za decu i imaju veoma specifična obeležja. Stoga je važno da se za njih razviju posebne strategije integrisane komunikacije, koje bi sadržale zabavnu, savremenu, interaktivnu i prvenstveno pedagošku dimenziju. Stoga, portparol koji se obraća deci kao publici mora da pronađe način kako da efikasnom komunikacijom zainteresuje redovne, ali i buduće posetioce, za programe i aktivnosti koje nudi institucija u kojoj radi. U tom smislu, komunikacija sa decom mora biti jasna i dobro osmišljena, kako bi se razvio interaktivni odnos, odnosno povratna reakcija i željeni stepen razumevanja.

Jedan od uspešnih načina komuniciranja sa decom kao publikom je korišćenje animacije, što podrazumeva osmišljavanje programa i aktivnosti koje šire i svestranije upoznaju decu i mlade sa određenom granom umetnosti, određenim delom ili autorom, kao i procesom i tehnikama stvaralaštva. Kreacija i realizacija animacione delatnosti jedna je od primarnih aktivnosti i zadataka menadžera za odnose s javnošću u kulturno-obrazovnoj delatnosti, po čemu se razlikuje od menadžera za odnose s javnošću u drugim oblastima. Vršeci ulogu animatora u komunikaciji sa decom, menadžer za odnose s javnošću u specijalizovanoj instituciji kulture, kao što je dečji kulturni centar, mora imati pored kulturoloških, socioloških i psiholoških znanja i određene pedagoške i umetničke sposobnosti i senzibilitet, kako bi podstakao intelektualne i emotivne dečje potencijale i usmerio ih ka razvijanju sopstvene kreativnosti, kulturi i umetnosti.

PROFESIONALNE VEŠTINE PORTPAROLA

Portparol, kao glasnogovornik, ima važan zadatak da javnosti prenese željenu poruku, koristeći sve svoje profesionalne veštine kako bi jasno, konkretno i objektivno plasirao poruku publici.

Da bi komunikacija bila efektivna, portparol mora razvijati komunikološke veštine kako bi javnosti preneo određene formulisane i uobličene informacije i ideje. Komunikološke veštine i tehnike portparol ima prilike da razvija prilikom internih odnosa s javnošću – sa zaposlenima u instituciji i prilikom eksternih odnosa – sa novinarima, poslovnim partnerima, stručnim saradnicima i dr. Osnovna komunikološka formula uspeha i četiri zlatna pravila komunikologije su fleksibilnost, veštine, poštovanje i timski rad. (Tijana Mandić, 2003) Bez funkcionalne komunikacije se ne može planirati, odlučivati, organizovati, koordinirati i rukovoditi. Ostvarenje organizacijskih ciljeva upravo zavisi od pozitivne i funkcionalne komunikacije i komunikacionih rešenja. Uvažavanje i poštovanje osoba sa kojima se komunicira preduslov je za plodotvornu razmenu ideja.

Specifično stručno znanje iz oblasti odnosa s javnošću i komunikologije, kao i tehnike i veštine, neophodni su da bi osoba zadužena za predstavljanje svoje institucije u javnosti mogla da ostvari maksimalan efekat. Pored kontinuiranog unapređivanja komunikacije sa sagovornicima, korišćenja povratnog reagovanja sagovornika, jačanja poverenja i uvažavanja subjekata komuniciranja, portparol ne sme zanemariti ni korišćenje dobrih svojstava neformalne komunikacije, ulogu jezika i stila, akcenata repetitive i drugih tehničkih akcenata komuniciranja, naročito važnih pri medijskoj komunikaciji. (Mijat Damjanović, 1990) U kontaktima sa medijima i na javnim nastupima koncentracija svakako treba podjednako da bude usmerena i na sadržaj i način kazivanja. U interpretaciji ideje i sadržaja veoma značajnu ulogu imaju fonetski kvaliteti – prijatna boja glasa, odabir adekvatne visine glasa i intonacije, tečnost i preciznost u artikulaciji, prilagođen tempo govora i pravilan izgovor i dikcija. (Mandić, 2003) Informacija treba da bude prezentovana kao zanimljiv sadržaj, bez obzira na to kojoj ciljnoj grupi se obraća. Na jedan način se obraćamo deci, na drugi adolescentima, roditeljima, stručnoj javnosti, potencijalnim sponzorima, donatorima itd. Značajno je da program o kojem se govori s jedne strane bude originalan, interesantan i aktuelan, ali i da predstavljanje tog programa bude osmišljeno, što podrazumeva osmišljen stil izražavanja, ponašanja i odevanja.

Komunikološke veštine u javnom obraćanju se postepeno razvijaju konstantnim radom na sebi i vežbom. Isticanje fokusa - teme, poente, ideje i izražajnost u govoru, bez upotreba takozvanih poštapalica, predstavljaju značajan kvalitet u verbalnoj komunikaciji. Da bi portparol savladao veštinu govora i javnog nastupa trebalo bi da stekne obrazovanje u datoj struci, ali i da širi fond znanja u drugim oblastima, kako bi stekao sigurnost da kreira sopstveni stil i koncepciju u izlaganju. Nakon toga sledi praktično-stručno usavršavanje putem vežbanja sticanja glasovne kondicije, vokalne ekspresije, ekonomičnosti u izlaganju, logičkog izlaganja, elokventnosti i dr. (Marina Marković, 2003) Praktično-stručno usavršavanje obuhvata i proučavanje opštih i posebnih osobina glasa i govora, govornih konstanti, kao i književnih stilskih figura. Empirijski proces predstavlja

prihvatanje pozitivnih iskustava uspešnih poslovnih partnera i saradnika i primenu efikasnog procesa komunikacije sa definisanim ciljnim grupama. (Marković, 2003)

TEHNIKE I SREDSTVA U RADU PORTPAROLA

Stručnjaci za odnose s javnošću, s obzirom da rade kao savetnici najvišeg rukovodstva organizacije i kao realizatori koji proizvode i šalju poruke javnosti kroz razne medijske kanale, moraju temeljno da osmisle i organizuju komunikacione procese sa javnošću. To podrazumeva, prvo, istraživanje i analizu okruženja, a potom formiranje strategije komunikacije i njenu realizaciju.

Koja će sredstva i tehnike stručnjak za odnose s medijima u svom radu koristiti zavisi prvenstveno od analize medijskih objava o organizaciji, nakon koje se pravi medijski plan i biraju tehnike i sredstva koja će se koristiti u ostvarivanju postavljenih ciljeva. Mogu se koristiti kontrolisani mediji i kanali komunikacije, kao što su publikacije namenjene zaposlenima i poslovnim partnerima, sponzorirani filmovi, video-snimci, flajeri, plakati i brošure, kojima se direktno dopire do publike. (Denis Vilkoš et al, 2006) Konkretni rezultati ostvaruju se i koordinacijom više metoda – saopštenjima za javnost, konferencijama za medije, specijalnim događajima, prezentacijama na internetu, intervjuima i izjavama u medijima.

Značajna veština koju stručnjak za odnose s medijima treba da poseduje je veština da izabere medije za plasiranje informacija različitim publikama. Pre nego što se upotrebi bilo koja tehnika i sredstvo, neophodno je pažljivo razmotriti šta je potrebno učiniti i kojim redosledom, da bi se ispunili ciljevi organizacije. Izbor medija i kanala komunikacije zavisi od toga kakva je aktivnost, kampanja ili akcija u pitanju i kome je namenjen, odnosno da li je to muzički dečji festival, tribina o psihološkom savetovalištu za decu i roditelje ili klavirski koncert renomiranog muzičara. Za takve različite publike – decu, roditelje, ljubitelje klasične muzike i dr. - potrebno je izabrati adekvatne medije, kako bi informacija o sadržaju programa stigla do zainteresovane publike. Da li će se koristiti jedan medij ili nekoliko istovremeno, zavisi od složenosti i važnosti određenog programa i događaja, kao i o vremenu održavanja. Ako je u pitanju kulturni centar polivalentnog tipa, kao što je kulturni centar za decu, u kome se realizuju programi od likovnog, dramskog ili plesnog karaktera do psiholoških i naučnih tribina i seminara, događaja i aktivnosti koje zaslužuju medijsku pažnju ima veoma mnogo, čak na dnevnom nivou. Tada, osoba zadužena za medije mora pažljivo da osmisli kako i na koji način će zainteresovati novinare da isprate sve te događaje i koje medije će za koji događaj angažovati.

Štampani mediji su najefikasniji za slanje poruke koja od primaoca zahteva detaljno razmatranje i razmišljanje, s obzirom da štampani materijal može da se čita više puta i da se arhivira za buduće potrebe. Televizija ima od svih medija najsnažniji

emocionalni uticaj na publiku, zbog vizuelnog elementa, zato stručnjaci za odnose s medijima kada planiraju materijal za televiziju treba da imaju na umu taj značaj vizuelnog uticaja. Na radiju je moguće poruke pripremati i emitovati brže nego što je to slučaj na televiziji, ali publika do koje poruka stiže je brožčano mnogo manja. Brzina i mobilnost su svojstva koja radio čine jedinstvenim, a najveća prednost su fleksibilnost i sposobnost dopiranja do specifične ciljne publike. (Vilkoks et al, 2006) Deca jesu specifična ciljna publika, ali ovaj medij nije pogodan za njih, sudeći po istraživanjima koja su rađena u specijalizovanoj gradskoj instituciji kulture za decu. Od 60 ispitanika – roditelja koji dovode svoju decu u Dečji kulturni centar Beograd – samo 5,4% saznaje informacije o ovoj instituciji kulture preko radija, a od 60 ispitanika – dece koja su članovi Dečjeg kulturnog centra Beograd – rezultat je 0%. (Ivana Teodorović Stojanović, 2014)

Internet pruža mogućnost slanja poruke publici u istom onom obliku u kakvom je zamislio menadžer za odnose s medijima, što znači mogućnost komuniciranja direktno s publikom bez cenzure urednika i novinara. Internet, preko sajtova, portala i društvenih mreža, predstavlja najbrži način prenošenja vesti. Onlajn mediji veoma su pogodni za uspostavljanje komunikacije i razvitak interakcije sa mladom populacijom, koja odrasta sa savremenom digitalnom tehnologijom, koristeći internet i mobilnu telefoniju svakodnevno.

Brojna sredstva kreirana elektronskom tehnologijom - grafike u boji, crteži, grafikoni, dijagrami, video-zapisi, prezentacije, slajderi, baneri, prihvaćena su kao veoma značajna u praksi odnosa s javnošću, zbog kreativnog vizuelnog efekta koji se može dobiti uz malo ulaganja i novca i vremena.

Upotreba više sredstava komunikacije daće svakako najbolji efekat, utičući na čulo vida ili sluha kod publike ili njihovu kombinaciju. Ponavljajući poruku na različite načine, upotrebom čitavog niza komunikacionih instrumenata, uključujući saopštenja za javnost, intervju e i izjave u medijima, konferencije za novinare, video prezentacije, fotografije, bilborde, postere, flajere, brošure i biltene, informacija stiže do većeg broja publike, čime se pokrivaju ciljne grupe do kojih se želi dosegnuti. Ostvarivanje uspešne komunikacije sa ciljnom grupom ostvaruje se preko klasičnih medija – štampanih i elektronskih, a sa druge strane preko specijalnih medija – programa, kataloga, umetničke dokumentacije i sl. Važno je samo da poruka bude jedinstvena, što bi značilo da mora prenositi isti smisao kroz različite medije. (Tamara Vlastelica, 2006)

Jedan od najčešćih načina da se najbrže dosegne do većeg broja publike je organizovanje konferencija za medije, s namerom da se mediji okupe na jednom određenom mestu i u određeno vreme, kako bi se informacija svim medijima pružila istovremeno. Da bi se okupio dovoljan broj medija, važno je prvo razmisliti kad i u koje vreme treba zakazati konferenciju, imajući na umu da se termin ne poklopi sa nekim drugim važnim događajima koji bi mogli privući veću medijsku pažnju. Uloga menadžera za odnose s medijima i portparola u realizaciji

ovog događaja je da okupi dovoljan broj novinara iz različitih vrsta medija, da organizuje i pripremi sagovornike koji će predstaviti program zbog kojeg se saziva konferencija, da napravi plan izlaganja i vođenja konferencije, da najavljuje govornike i bude moderator, da pripremi, ukoliko je potrebno, dodatne prezentacije i audiovizuelni promotivni materijal (u čijoj kreaciji i produkciji istog mora aktivno učestvovati), da organizuje tehničku podršku, pripremi enterijer u kojoj će se održati konferencija, da bude spreman da odgovori na postavljena pitanja, da spremi materijal (u digitalnoj i pisanoj formi) koji će dati prisutnim novinarima - saopštenja za javnost, fotografije, promotivne spotove, video-klipove, brošure, kataloge i dr.

Nakon održane konferencije za medije, zadatak portparola je da prati i analizira rezultate održane konferencije i broj objava u medijima. U institucijama kulture ovakva vrsta specijalnih događaja organizuje se prilikom premijere neke pozorišne predstave ili filma, održavanja koncerta, festivala ili takmičenja.

Ipak, praksa pokazuje da su konferencije za medije često zastarela i prevaziđena forma i da u današnjem vremenu korišćenja informacionih komunikacionih sredstava i brzih prenosa informacija, treba da se organizuju isključivo ukoliko postoji izričita potreba. Postoji niz drugih vrsta specijalnih događaja, koji su naročito pogodni za specializovane institucije kulture, poput performansa, koktela, priredbi, modnih revija, zabava, humanitarnih i drugih vrsta događaja, kojima se može privući medijska pažnja. Istovremeno imajući informativnu i zabavnu funkciju, ovakvi događaji informišu javnost o aktivnostima i programima institucije na jedan interesantan i naizgled ležeran način.

STRATEGIJE ODNOSA S MEDIJIMA

Strateško planiranje odnosa s medijima je od presudnog značaja za građenje i održavanje pozitivnog imidža specijalizovane institucije javne uprave u javnosti. Uspostavljanje kontinuirane saradnje sa predstavnicima mas-medija i plasiranje vesti o programima, predstavama, koncertima i mnogobrojnim drugim aktivnostima ima za cilj izgradnju imidža organizacije i informisanje stalne ali i potencijalne publike. Umeće komuniciranja sa novinarima, odgovoran i profesionalan pristup u tom odnosu, dovodi do međusobnog poštovanja i uspešne poslovne saradnje. Neodgovaranjem na novinarska pitanja ili odugovlačenjem da se na njih odgovori, neizlaženje u susret da se organizuje gostovanje direktora ili određenog rukovodioca, kao i nepronalaženje rešenja za krizne situacije stvara nepoverenje kod novinara i samim tim odbojnost prema organizaciji koju portparol zastupa.

Održavanje pozitivnog imidža kod stalne publike i privlačenje nove publike je jedan od važnijih ciljeva institucija kulture za decu i mlade, koji se mogu ostvariti osmišljenim medijskim nastupima. Osobe koje se bave odnosima s medijima u

institucijama kulture za decu i mlade, naročito u zemljama koje veoma malo ulažu u kulturu, a pogotovu u kulturu za decu, imaju izuzetno težak zadatak da animiraju novinare i zainteresuju ih za aktivnosti kulturnog centra. Ono što osobe koje se bave ovim poslom mogu da urade, jeste da imaju definisanu strategiju planiranja odnosa s medijima, koju će pratiti postojanje medija plana i uz primenu ostalih aktivnosti odnosa s javnošću dopreti do željene javnosti.

Odnosi s medijima ne treba da budu samo serija nasumičnih aktivnosti, već jedan osmišljen program, pomoću kojeg će se ispuniti zadati ciljevi medijske kampanje. (Dejvid Reg, 2005) Efikasni odnosi s medijima su oni koji su proaktivni, koji pokreću zainteresovanost kod novinara za aktivnosti koje sprovodi institucija, a ne oni koji su samo reaktivni i koji samo odgovaraju na inicijativu novinara. Strateškim proaktivnim odnosima sami pokrećemo i utičemo na stvaranje sopstvenog medijskog imidža, s obzirom da sami biramo koje sadržaje ćemo da plasiramo i u kojim medijima. Osobe zadužene za odnose s medijima treba da podstaknu novinare da od određenih događaja koje institucija organizuje naprave vest ili tematsku priču.

Realizovanje strateških odnosa s medijima počinje analizom medijskog imidža organizacije koja se zastupa, ali i analizom imidža srodnih institucija. Medijskom planiranju prethodi i spoznaja šta bi to bilo interesantno medijima što može da ponudi organizacija. Tek nakon takve analize, može se krenuti sa izradom medijskih planova, koji mogu biti dugoročni, kratkoročni i projektni. (Verčić et al, 2004)

Dugoročni medijski planovi mogu da obuhvataju vremenski period od godinu dana do deset godina, u kojima upisujemo važne događaje za koje znamo da ćemo organizovati mesecima ili godinama unapred i u odnosu na njih pravimo kalendar ostalih događaja koje bismo mogli medijski da plasiramo. U Dečjem kulturnom centru Beograd, kao ustanovi koja je uzeta za primer u ovom radu, takvi važni događaji su festivali, manifestacije i takmičenja, kao što su Međunarodna manifestacija dece Evrope „Radost Evrope“, koja ima dugu tradiciju održavanja, preko četiri decenije, potom Republički muzički festivali „Deca kompozitori“ i „Festival dečijih horova – FEDEHO“, zatim Gradsko takmičenje „Dečije muzičke svečanosti – DEMUS“, Dečje Beogradsko proleće, kao i festival savremene umetničke igre „Plesni susreti“ i dr.

Prilikom organizovanja tih važnijih događaja prave se i projektni, taktički, planovi, koji uglavnom sadrže pregledne tabele i kontrolne spiskove koji nam omogućuju podsećanje na to šta je sve potrebno pripremiti za određenu aktivnost i u kom vremenskom roku, da ne bi slučajno došlo do nekog propusta. U projektnom planu komunikacionih aktivnosti treba da bude zabeležen opis strateških aktivnosti i događaja (šta je planirano, koje su pripreme aktivnosti, koje dokumente i do kada ih je potrebno pripremiti itd.) i opis medijskih aktivnosti, odnosno podsetnik svega onoga što je potrebno pripremiti za medijsku kampanju. Primer jedne takve tabele

koja se koristi u Dečjem kulturnom centru Beograd pri izradi projektnog plana komunikacionih aktivnosti prikazan je ispod.

PLAN KOMUNIKACIONIH AKTIVNOSTI				
MESEC	NEDELJA	AKTIVNOST	OPIS AKTIVNOSTI	NAPOMENA
		Strateške aktivnosti	(Šta je planirano, šta je potrebno uraditi / pripremne aktivnosti, koje dokumente i do kada ih je potrebno pripremiti itd.)	
		Sastanci	(Zakazani i planirani sastanci, interno i eksterno)	
		Događaji	Opis događaja	
		Medijske aktivnosti	(Sve što je potrebno pripremiti za medijsku kampanju i kontakt sa medijima - poziv, saopštenje, zakazivanje gostovanja i sl.)	

Medijski planovi u kulturnim centrima, u kojima se svakodnevno održavaju različiti sadržaji, služe da bi stručnjaci za odnose s medijima mogli ravnopravno da plasiraju te sadržaje u medijima, bez preklapanja programa i događaja.

Saznanje iz prakse pokazuje da sa dugoročnim i kratkoročnim medijskim planovima treba da budu upoznati i urednici likovnog, scenskog, literarnog i kulturno-obrazovnog sektora, kako bi mogli da planiraju realizaciju određenog programa.

Kratkoročni medijski planovi obuhvataju period do šest meseci, a podrazumevaju plan o tome koji mediji i koji novinari bi bili zainteresovani za konkretan program koji će se realizovati. Oni bi trebalo da sadrže podatke o tome ko bi mogao da gostuje u televizijskoj ili radio emisiji, koje tehnike i sredstva će se upotrebiti za medijsku kampanju i koje medije želimo da zainteresujemo za konkretni program. U tom procesu, veoma je važno rasporediti i klasifikovati medije i novinare koji prate određenu oblast stvaralaštva i u odnosu na to praviti planove gostovanja, medijskog nastupa, intervjuja i reportaža. Kratkoročni medijski planovi trebalo bi da obuhvataju i procenu koliko medijsku pažnju očekujemo, a da li smo uspeali u

ostvarivanju tih zadatih ciljeva pokazaće zbir medijskih objava (pres kliping) i vrednovanje od strane novinara, urednika i publike.

PROCESI PRAĆENJA EFEKATA DELATNOSTI PORTPAROLA

Pregled komunikacije, kao ocena celokupnog komunikacionog programa organizacije, može da obuhvati analizu svih komunikacionih aktivnosti – informativnih biltena, brošura, godišnjih izveštaja, izjava za medije, mejling lista, kontakata sa predstavnicima medija, fotografija i sl., ali i analizu neformalnih intervju sa urednicima u medijima, novinarima, publikom, internom javnošću i dr.

Završni korak u procesu medijske komunikacije, kao i u drugim procesima odnosa s javnošću, jeste evaluacija, odnosno praćenje efekata odnosa s medijima i delatnosti osobe zadužene za njihovo rukovođenje. Kliping, odnosno zbirka objavljenih priloga u medijima, jedno je od najvažnijih oruđa potrebnih za vrednovanje odnosa s medijima.

Merenje rezultata vrši se u odnosu na ciljeve postavljene tokom planiranja medijske komunikacije. Najčešće korišćene metode evaluacije obuhvataju:

merenje produkcije, odnosno broj produkovanih saopštenja za javnost, članaka u novinama, fotografija, broj poseta na sajtu organizacije, broj pratilaca na društvenim mrežama i sl.

kvalitet objavljenih najava, vesti, reportaža i članaka u štampanim medijima, kao i kvalitet gostovanja u televizijskim i radijskim emisijama

Uspješnost u odnosima s medijima može se sagledati ukoliko se analizira kvalitet ostvarenih odnosa sa novinarima i učinak postignut kod medijske publike. Kvalitet ostvarivanja odnosa sa medijima se razmatra da bi se uvidelo šta je urađeno dobro, a šta treba poboljšati. Proces praćenja efekata može se odvijati kroz prebrojavanje novinarskih priloga u kojima je predstavljena određena organizacija ili kroz podatke o medijskom pojavljivanju srodnih institucija, odnosno upotrebom komparativne analize. (Verčić et al. 2004) Dakle, vrednuje se broj napisanih saopštenja za medije, održanih konferencija za novinare, realizovanih događaja, ali i broj objavljenih saopštenja i priloga sa konferencije i događaja. Krajnji cilj je spoznaja koliko su te medijske objave uticale na krajnjeg korisnika, odnosno na medijsku publiku. U slučaju dečjeg kulturnog centra efekti razvijenih odnosa s medijima veoma su vidljivi, na primer, u povećanju broja publike i broja učesnika u programima.

Institucije kulture za decu trebalo bi da imaju svest o važnosti merenja i procene rezultata, u cilju poboljšanja i kontinuiranog održavanja kvaliteta medijskog nastupa. Da bi se adekvatno moglo komunicirati sa decom, koja predstavljaju specifičnu ciljnu grupu, zahtevajući uvek savremen i interaktivan odnos, evaluacija bi trebalo da se radi posle svakog nastupa u javnosti, nakon svakog završenog

festivala, predstavljanja na sajmu, konferenciji za novinare, izložbi ili bilo kom drugom specijalnom događaju koji doprinosi pozitivnom predstavljanju institucije u javnosti.

ZAKLJUČAK

U naučnom radu predstavljen je značaj medijske komunikacije i uloga portparola u specijalizovanim institucijama javne uprave s ciljem da se naznači važnost razvijanja i održavanja strateških medijskih komunikacija. Kao primer strateški planiranih odnosa s medijima korićena je institucija kulture za decu – Dečji kulturni centar Beograd, koja je po svom statutu označena kao institucija od posebnog značaja za grad Beograd. Osnivač i pokrovitelj ove institucije je Gradska uprava – grada Beograda, koja pored tridesetšest ustanova kultura vodi računa i o javnim komunalnim preduzećima, ustanovama dečje zaštite (predškolskim ustanovama), ustanovama socijalne zaštite, zdravstvenim ustanovama i sportskih centrima (ustanovama fizičke kulture).

Upravo zbog tih mnogobrojnih delatnosti gradske lokalne samouprave, postoji veliki broj specijalizovanih preduzeća i ustanova, koje samostalno organizuju komunikaciju sa ciljnom javnošću i vode računa o razvoju internih i eksternih odnosa, kako bi se pozicionirali na tržištu i stvorili pozitivan imidž u javnosti. Uloga portparola u svakoj od tih specijalizovanih institucija, ustanova i organizacija je izuzetno značajna upravo u uspostavljanju pozitivnog publiciteta i specifičnog oblika komunikacije sa definisanim ciljnim grupama.

Akcentat u radu stavljen je na profesionalne karakteristike koje portparol treba da ima, uključujući veštinu govorne i pisane komunikacije, sposobnost za individualni i za timski rad, kreativnost u plasiranju informacija javnosti, osmišljen nastup u medijima sa pravilnom upotrebom verbalnog i neverbalnog jezika i umešnost u organizovanju raznovrsnih specijalnih događaja koji mediji treba da isprate, kao što su konferencije za medije, priredbe, muzičko-scenski programi, sajmski nastupi i slično.

Poštovanje i uvažavanje sagovornika, praćenje povratnog reagovanja i korišćenje dobrih svojstava neformalne komunikacije dovodi do jačanja poverenja, uspešnog komuniciranja i plasiranja u javnosti informacija koje su od ključne važnosti za pozicioniranje same institucije. Sticanjem poverenja kod predstavnika medija, obezbeđuje se kvalitet i obim medijskog izveštavanja i povećava se procenat upoznatosti ciljnog auditorijuma sa aktivnostima institucije.

Proaktivan odnos sa medijima dovodi do informisanja publike o aktivnostima institucije kroz novinske članke, intervjuje, reportaže i slično, čime se skreće pažnja javnosti na samu instituciju i njenom društvenom, kulturnom, naučnom i umetničkom doprinosu lokalnoj zajednici. Od suštinske važnosti za posao portparola je kontinuirano građenje profesionalnih odnosa sa predstavnicima

medija, a sama realizacija medijske kampanje i stvaranje pozitivnog publiciteta u medijima, kroz aktivnosti menadžmenta odnosa sa javnošću, samo su uspešan rezultat ovog dugotrajnog i višeslojnog procesa.

Značaj uspešno vođene medijske komunikacije javne uprave i unutar nje specijalizovanih ustanova sa okruženjem, posebno je vidljiv kada se izvrši evaluacija efekata delatnosti portparola i službe za informisanje. Merenje rezultata, u odnosu na ciljeve postavljene tokom procesa planiranja, predstavlja zapravo ocenu ne samo uspešnosti rada portparola, već celokupnog komunikacionog delovanja cele organizacije, a posredno onda i ocenu uspešnosti javne uprave.

LITERATURA

- Berns V, „Menadžment i umetnost“, Beograd, Klio, 2009.
- Black S, „Odnosi s javnošću“, drugo izdanje, prevod: Baranac S., Beograd, 2003.
- Dragičević-Šešić M, Stojković B, „Kultura, menadžment, animacija, marketing“, Beograd, 2003.
- Dunderovski A, „Menadžment u pozorištu“, Beograd, 1993.
- Džej E, Džej R, „Uspešna prezentacija“, Klio, Beograd, 2006.
- Đokić R, „Vidovi kulturne komunikacije“, Beograd, FDU, 1992.
- Feinglass A, "The Public Relations Handbook for Nonprofits", Jossey-Bass, 2005.
- Filipović V, Kostić M, Prohaska S, „Odnosi s javnošću“, Beograd, 2003.
- Fill C, "Marketing Communications – contexts, contents and strategies", 2th editions, Prentice Hall, Hertfordshire, 1999.
- Katlip S, Senter A, Brum G, „Odnosi s javnošću“, Mate, Zagreb, 2003.
- Katlip S, Senter A, Brum G, „Uspešni odnosi s javnošću“, Beograd, 2006.
- Kostić M, „Integracija komunikacijskih aktivnosti marketinga i odnosa s javnošću“, Doktorski rad, FON, Beograd, 2003.
- Kotler P, Alan R.A, „Strategic Marketing for Nonprofit Organizations“, 5th editions, Prentice Hall, New Jersey, 1996.
- Lukić D, „Produkcija i marketing scenskih umetnosti“, Zagreb, 2006.
- Mandić T, „Komunikologija, psihologija komunikacije“, Beograd, 2003.
- Marković M, „Poslovna komunikacija sa poslovnim bontonom“, Beograd, 2003.
- Mašić B, „Strategijski menadžment“, Beograd, 2009.
- Nikodijević D, „Marketing u kulturi i medijima“, Beograd, 2007.
- Pavičić J, „Strategija marketinga neprofitnih organizacija“, Zagreb, 2003.
- Pavičić J, Alfirević N, Aleksić Lj, „Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti“, Zagreb, 2006.
- Reg D, „Odnosi s medijima“, Beograd, 2005.
- Stojković B, „Identitet i komunikacija“, Beograd, 2002.
- Teodorović I, „Odnosi s javnošću u kulturnim centrima za decu i mlade“, u: Savremeni mediji i PR, Časopis za teoriju i sociologiju kulture i kulturnu politiku KULTURA, Zavod za proučavanje kulturnog razvitka Republike Srbije, Beograd, 2013.
- Teodorović I, „Razvoj strategija odnosa s javnošću u institucijama za decu i mlade“, Zbornik radova na I Međunarodnom kongresu kulturnih centara, Dečiji kulturni centar Beograd, 2013.

- Teodorović Stojanović I, „Odnosi s javnošću i komunikacija sa decom kao publikom”, Beograd, 2014.
- Tišma A, „Elektronska umetnost i Internet”, časopis Signal, Beograd 2002-2004.
- Tomić Z, „Komunikacija i javnost”, Beograd, 2007.
- Tomić Z, „Komunikologija”, Beograd, 2003.
- Verčić D, Zavrl F, Rijavec P, Ognjanov G, Brbaklić A, „Odnosi s medijima”, Beograd, 2004.
- Vilkoks D, Kameron D, Olt F, Ejđži V, „Odnosi s javnošću, strategije i taktike”, Beograd, 2006.
- Vlastelica T, „Medijske strategije u marketinškoj komunikaciji i odnosima s javnošću, Magistarski rad, FON, Beograd, 2006.

THE ROLE OF THE SPOKESPERSON AND THE IMPORTANCE OF MEDIA COMMUNICATION IN A SPECIALIZED INSTITUTION OF THE PUBLIC ADMINISTRATION

Ivana Teodorović Stojanović

Abstract: *This scientific paper presents the importance of communication and the role of media spokespersons in specialized institutions of public administration, in order to indicate the importance of developing and maintaining strategic media communication. Case study used for planned strategic media relations is Children's Cultural Center Belgrade, marked by its Statute as an institution of special significance for the City of Belgrade. The founder and patron of the institution is Belgrade City Administration, which in addition to thirty-six cultural institutions takes care of public utilities, child care institutions (preschools), social welfare institutions, health facilities and sports centers (institutions of physical culture).*

Because of these numerous activities the of city's local government, specialized companies and institutions organize communication with the target public independently, taking into account the development of internal and external relations, in order to position themselves in the market and create a positive public image. The role of the spokesperson in each of these specialized institutions and organizations is extremely significant for the establishment of positive publicity and specific forms of communication with the defined target groups.

The emphasis in this paper is placed on the professional characteristics every spokesperson should have, including the skills of spoken and written communication, the ability for individual and team work, creativity in bringing information to the public, designed appearance in the media as well as proper use of verbal and non-verbal language and skills of organizing a variety of special events media are be able to follow, such as press conferences, events, musical and theatrical programs, fairs and etc.

Respect and appreciation of interlocutor, monitoring of the return reaction and the use of good properties of informal communication, all lead to the strengthening of trust, successful communication and placement of information that is essential for the positioning of the institution in public. By gaining the confidence of media representatives, the institution provides the quality and scope of media coverage and increases the percentage of the targeted audience familiar with the activities of the institution.

A proactive relationship with the media leads to informing the public about the activities of the institution through newspaper articles, interviews, reports and other forms of media coverage. All of these draw public attention to the institution itself and its social, cultural, scientific and artistic contribution to the local community. For every spokesperson is essential to build professional relationships with the media continuously. The execution of media campaigns and the creation of positive publicity in the media, through the activities of management of public relations, is just the successful outcome of this long-term and multi-layered process

The importance of successfully guided media communication of public administration and its specialized institutions with the social environment is particularly noticeable after the evaluation of the effects of spokesperson activities. Measurement of results, in relation to the objectives set during the planning process, evaluate not only the performance of the spokesperson, but the overall communication of the organization, and indirectly, the performance of public administration.

Key words: *spokesperson, media communication, strategy, public administration, children and youth*

JEL classification: *L31*



POSITIONING OF SPORTS MARKETING IN PUBLIC RELATIONS AND COMMUNITY

Mirko Tripunoski

FON University in Skopje, Macedonia, mirko.tripunoski@fon.edu.mk

Slavica Tripunoska

Graduated Professor, Skopje, Republic Macedonia stripunoska@yahoo.com

Maja Tripunoska

Graduated economist, Skopje, Macedonia mtripunoska@yahoo.com

Abstract: *The positioning of the sports marketing communication with the public and the community is the main task of this paper where we can understand public relations and their role in recognizing the importance of effective programming on community relations in product positioning and efficient marketing efforts. Its aim to understand the role, scope and impact and how this role can be used to program the relationships with the public and communities to change their perceptions and influence of public opinion and support.*

This paper aims to analyze the different ways in which sports marketing manager can use advertising and promotion to position the organization and its sports products effectively in the market. But the practice is showing that this view can be achieved and expressed as ineffective if the organization does not have a good program for public relations. Therefore we will put special emphasis on the role of public relations in sports, consisting primarily of community relations and media relations where through meticulous research process will provide three specific forms of community relations initiated by athletes, teams and the governing bodies, and essentially we go as they contribute to the overall positioning of the sports marketing efforts.

Keywords: *positioning, community, publicity, promotion*

JEL Classification: *M 31*

UDC: 659:796

INTRODUCTION

The position of marketing in sport has established itself over the past three decades as a special form of marketing, and as a separate area of research and communication with the public. However, it is striking that the nature of marketing positioning in sport is relatively unknown as well give different definitions of this

branch of management. Indeed, there is a generally-accepted definition and opinions about the nature of the concept of marketing in sport are very different. This paper explores the nature of marketing in sport and therefore strives to contribute to a leadership discussion whether marketing in sport at all different from the basic marketing, or is a modified version. It begins with an explanation of three different definitions of marketing in sport. Then describe the unique characteristics of sport and marketing in sports, followed by the implications faced by sports organizations, companies involved in marketing the sport, and the principles of sports marketing. What is the positioning of sports marketing in communicating with the public and communities at the end of twenty and early twenty-first century, which began to feel the wave of change. It is launched by the availability of personal computers in almost every home. But it was only a prerequisite. The ability to network online, although available, was not fully utilized. In the nineties, the use of the Internet was done through dial-up connection which was slow. In order client to connect to the Internet, it was necessary to join the telephone line, which was occupied until off the Internet connection (meaning, no phone calls while Internet and vice versa). Thus exposure to the World Wide Web was limited to one to two hours, and during that period the client would insist to perform all its obligations (to request data, read e-mail, send the answer ...). At the beginning of the new millennium, became available broad band t Internet, separate the telephone line internet connection. This allowed 24-hour connection. PC users started most of his time spent connected to the Internet. The availability of data is raised to a new level. Social networks have become quite popular means of communication, because the closest connection enabled, regardless of time and place in which they are located. Availability of smart phones change the way of life. When you carry your computer, it is almost impossible not to use it at the very moment when you need it some information. This type of phone can be seen as a magic box that allows you to look around the world. It can connect to a wireless network, or use mobile Internet. Wireless technology allows almost complete availability. Free Internet access is possible in almost all restaurants, local cafes and so on. A further step towards the development of the Internet is the emergence of optical connection, which enables fast downloading information and uploads information. All this allowed emerging from within our state. It is no longer necessary to leave one location to explore the present conditions to another location. Today there are websites which transmit real-time information about weather conditions in all countries in the world. Simply you can get information about cultural events of global social scene, or to get information about a product. That product through reliable on-line stores can be ordered at any time and be delivered to the customer within a few days. New situation brings new opportunities, for both buyers and the suppliers of goods and services. But is also a challenge, an enterprise to point out through the storm of information.

SPORT MARKETING AS PROCESS, PRINCIPLES AND TOOLS IN COMMUNICATION IN PUBLIC ADMINISTRATION

While thinking about what is covered in sports marketing, it is helpful to understand that it is hierarchical concept. That is, there are levels in the marketing in sports. On the most basic level, marketing the sport embraces a general philosophy or set of beliefs about marketing. Not only marketing managers or marketing department of a sports organization can think of a marketing plan. Marketing involves putting the needs and desires of the client at the center of all decisions. It is important to mention that the needs of the client must complement the goals of the enterprise. Marketing focuses on creating the situation and benefit the organization and sports consumers, but the application seeks to answer the question of whether someone wins in a situation where not met the needs of the consumer. This marketing approach used in this paper as a basic assumption. Therefore, each piece reminds us of the importance in understanding and targeting of customer needs, and finding the best balance between the objectives of an organization, needs, and characteristics of a particular sports product. The second level marketing in sport can be considered as a process. It is a process because it involves a part of the activities and steps, where marketing management in sports research, analyze, plan development, implemented and evaluated. These processes are common features of marketing in sports and constitute the structural framework which is discussed in this paper. The third level marketing in sport can be summarized as a set of principles because it adopts many ideas and concepts that give specific instructions to those involved in the marketing activities in sport. Lastly, the most operational level, the principles of marketing in sport can be implemented with the help of tools, analytical tools and specific activities that are used in today's practice. Graphic image of one of them can indicate the structure of sports marketing.

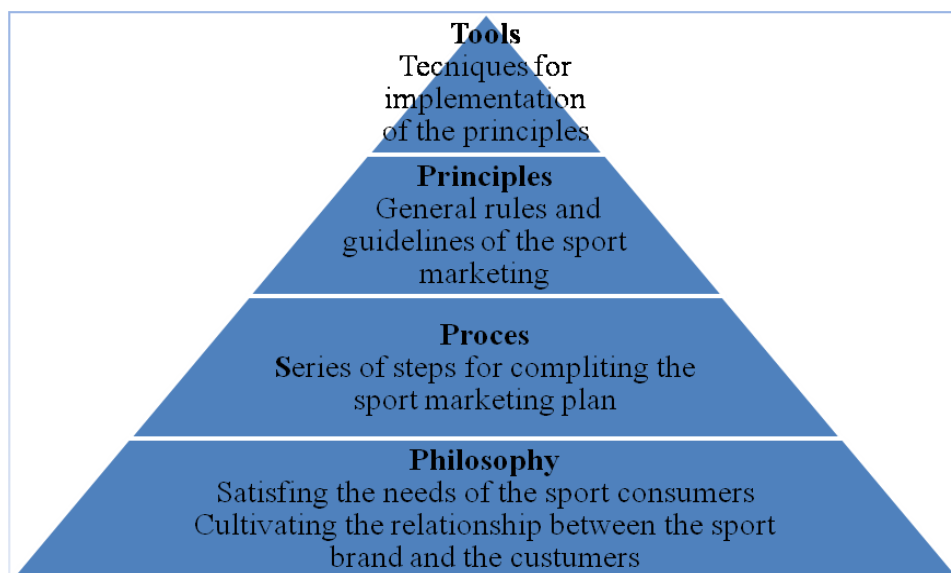


Figure 1. Structure of sports marketing

In short, this paper adopts the philosophy of this type of marketing that customers' needs are met when matched with the characteristics of a product or service where the ultimate goal is to encourage and nurture a relationship between sports brand and consumers. This philosophy is more structured processes of marketing in sports that reflect the organization of the community in relation to consumers. Marketing in sports first might seem similar to the general marketing. However, marketing in sport is really different from other forms of marketing. For example, sports product is often inconsistent and unpredictable because it is impossible to predict the outcome of a sporting event, or to control the quality of the game. In many other industries, failure to guarantee the quality of a product would be disastrous. Another significant difference is that few products can cause emotional attachment and identification required by the sport. To be successful in marketing the sport, it is necessary to understand the general management and unique circumstances of sport. There are two aspects of sports that are important for understanding of his surroundings: the sports market and sports consumer.

DEVELOPMENT AND POSITIONING IN SPORTS MARKETING

The process of constructing a position in sports marketing involves four steps [Shank, M.D. (1999) *Sports Marketing – A Strategic Perspective*, New Jersey, Prentice Hall.].

Steps 1 and 2 include market segmentation, step 3 introduces a strategy of marketing positioning and step 4 leading to marketing combination. This section provides an overview of these steps, including a detailed explanation of the market

segmentation and positioning in the market. The development of the marketing mix thoroughly discussed further. The picture shows four steps to develop the positioning of marketing.

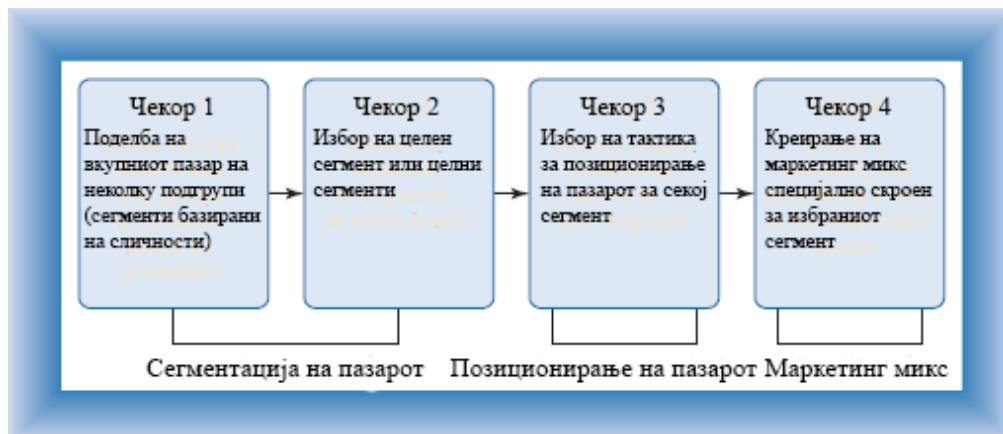


Figure 1. Development of the positioning of marketing in sport

Segmentation MARKET IN COMMUNICATION WITH PUBLIC

Not the same all sports. People are motivated to consume a particular sport for various reasons. Also, it is true to say that the various sports or events attract different types of customers; sports marketers must understand the different types of consumers, especially those who are most interested in their products and services, as well as those that might show interest in the future.

Market segmentation is the process of categorizing consumer groups together based on their similar needs or desires. The market is the entire group of potential consumers of a particular product and can include vendors, businesses, government, media and individuals. Market segmentation is dividing a large group into smaller groups based on something that is common for consumers, such as their age, gender, interests or needs. Market segmentation emphasized that it is impossible for the sports organization is everything for all consumers. Once a sports organization will determine a segment or several segments of the market, it can adapt its products and marketing strategies to meet the goals and meet the needs. A division of sports consumers in different segments (or sections), it is possible for the sports organization to more effectively use their limited marketing resources. [Kaser, K. and Oelkers, D.B. (2005) *Sports and Entertainment Marketing*, Mason/Ohio, Thomson South-Western.].



Figure 2. Categories of segmenting the sports consumers

Let's imagine a marketing situation of a large fitness and recreation center with swimming pools. Upcoming Olympic Games may allow a chance for marketing of the facility at a time when many people see and think about sports and fitness. One non-segmented (mass marketing) approach would involve building advertising on television, and using it to attract large but diverse group of people. However, television advertising is very expensive and therefore perhaps not the best way to use the funds. Another flaw in this idea is that many people who will see this promotion will not be interested in the services of the facility because the farther away. Advertising is spent on such consumers. An alternative approach is to target a particular segment (or more segments). For example, it is likely that mothers who do not work and have young children and live 20 km from a sports facility demonstrate a great interest in maintaining the fit line and meeting other mothers. Marketing programs can accommodate these customers by offering space for coffee and socializing, and advertising of the object in all gardens within a radius of twenty miles from the facility. Depending on the resources of the facility, it is possible to consider the development of children's centers or contract negotiations with local businesses for occasional child care.

Segmentation PROCESS AND CONTACT WITH CUSTOMER SERVICE

Market segmentation includes two parts. First, the market must be divided into subgroups based on a common characteristic. This can be done with the help of a market research. Second, we need to determine the target segment because the segment chosen / selected segments should be / are sufficiently real / real to justify / s all efforts related to the development and implementation of marketing strategy. [Kotler, P (1994) *Marketing Management*, London, Prentice Hall.] Equally important is the identified segment is different from the general market. If the needs of all consumers around the market are very similar, it might not be necessary or feasible to divide further.

COMMUNICATION AND DELEGATION IN SPORTS MARKETING

For all members of the marketing team in the sport it is important to understand the marketing plan. Rather than just tell them to the people after the plan was devised, more efficiently to be involved in the whole process. Likely strategies of marketing in sport to be supported by marketing team if all its members have some input. Marketing leaders must make decisions about how it should be delegated marketing activities and what information should be offered to those who are responsible for the tasks. You may need to form teams; they may be assigned specific tasks to individuals and can include external contractors. Delegation of authority for decision-making is a delicate matter for sports marketers. Due to their essential for the functioning of sports organizations, it is important for volunteers to give some degree of responsibility to be motivated. The same way, they should be given roles that would strain or to cause stress and anxiety. Most importantly, they should not be given tasks and responsibilities which are not entitled to carry out, or they can be accountable. Therefore, the delegation of decision making for marketing activities is very complex. It should take into account several issues which are strongly associated with effective communication while delegating follow-up activities.

There are four prerequisites for successful delegation. Delegation of marketing tasks can only work if leaders are: (1) open to the ideas of their subordinates and volunteers, (2) prepared to leave tasks (3) willing to allow others to misrepresent and (4) ready to they trust their subordinates. But even if marketing leaders are willing to delegate work planned marketing tactics, orderly and volunteers may not be. The resistance to the delegation may arise from: [D. Forrest, R. Simmons, S. Szymanski, *Broadcasting, Attendance and the Inefficiency of Cartels*, cit., 208.] (1) fear of criticism because of possible errors, (2) lack of confidence, (3) inadequate resources to properly complete the work, (4) lack of incentives and (5) a very high volume at work. If you can mitigate these problems, then the delegation works. As a marketing plan in sport can be developed without significant help from staff and volunteers, there is no choice but to contribute to its functioning. Delegation is not just a way to involve more people in the implementation of marketing in sport; it is a way to access the larger the range of skills and abilities of those who want to contribute. Effective delegation also leads to greater precision what needs to complete because the process of delegation requires a clear idea of the work and responsibility ahead. It also leads to faster decisions because those involved in the operation should not require approval before undertaking any action. Delegation allows staff and volunteers to openly act when faced with fans and consumers, in order to increase the level of satisfaction among them.

All activities within a marketing plan in sport should be granted and sharing of certain members of the working staff or teams. If assigned duties, it becomes easy

to assume that someone else does. It is best to have a detailed work task that is written, normally after about detail agree marketing leader and employees. A detailed task should answer the following questions:

- Name: name of the person responsible for the project (work).
- Marketing plan: short description of the purpose of marketing strategy.
- Project title: short, clear description of the project (work).
- Project description: a detailed description of each part of the project.
- Methods: statement as expected the staff to implement the project (e.g., processes and techniques to be used).
- Reference systems: the employees who have to report on their progress, how to pass the report and how often you should do this.
- Measures of performance: performance measures.
- Timeline: time frame for each stage of the project.
- Resources: what resources could be used by the employees (eg, money, materials, administration, and training).

It's important to communicate with other people in the organization who are not part of the marketing team. The greater the number of staff and volunteers in a sports organization that support the marketing plan, the more likely that yields success. This underpins the importance of communicating the marketing plan within the organization. Internal promotion and marketing mean informing all staff members, volunteers and stakeholders with the contents of the plan.

POSITIONING OF SPORT MARKETING CO JOVNOSTA COMMUNITY IN NEW TIME

Sports marketing are an area that requires constant development and communicating with the public sector service users. One of those areas that directly depend on the creativity and stands on par with art. But today's marketing managers are facing unprecedented challenges. Today's buyer is extremely different from previous purchasing body. Today's customer is more sophisticated, better informed and more intelligent than ever.

What is it that so differentiate generation "y" from so far buyers? This computer generation is a step ahead of the bidders for goods and services. These buyers are sophisticated and have a low threshold of tolerance for errors. Their flavor is more sophisticated - then for aesthetic value is of the same importance as the functional value of the product, the location is almost overlooked, and the timing and awareness are essential. This generation is characterized by a high level of awareness. Due to the high degree of computerization, and in addition, Internet

access, today's buyers are considered the toughest customers, in terms of meeting their needs. Third, the unifying factor, which allows buyers today significantly different from all previous generations, is the popularization of the so called "smart" phones. These phones allow customers at any time to connect to the Internet and seek information about a particular product, regardless of the location where they are. With the help of special applications, a customer can via the Internet to order a product while in the store of his direct competitor. Previous customer attention is being paid to the cost of the wished product. Today that price is no decisive role in the purchase - the buyer would simply "clicks" several Button keyboard and find the least expensive version of the product, and will additionally provide information about the difference in quality of comparable products and the conditions under that a product is made, the impact of materials and fabrication process of production on the environment and the possibility of recycling the product after use ... thus the customer gets an array of additional factors that will undoubtedly affect his final decision.

Today's buyer is socially responsible buyer. It is partially a result of the huge access to the information. The possibility at any time to obtain information it shapes the way of decision making. Buyers no longer rely only on the information obtained directly from the manufacturer, but as main sources use numerous forums, blog articles and ratings that are easily available online. Undergoing daily appeals for the protection of the planet; the care for the population, protection of flora and fauna and so on makes a man actively considering its impact on global events.

Social responsibility can be divided into two separate groups: responsibility towards the people and responsibility towards nature. Before deciding on which product to give his loyalty, customer generation "y" will first be informed of the conditions that produce that product, i.e. whether it is enterprise that exploits labor or employs minors in any way ill-treat their workers. As a result of the lawsuits are against huge corporations raised by associations of concerned citizens.

Case Studies buyers will pass and how the extraction of resources used in the production process. The abuse of animals will not be tolerated in any way. Awareness of individual impact on global pollution is high. Today's buyer sees itself as a part of nature as dependent on it. Abandoned the notion that man is the master of nature and should shape depending on their needs. But it is not a "hippie movement that exalts nature versus society. Instead it is appropriated opinion on sustainable development, where man as a member of society must contribute to improving the environment in order to secure better social life. This generation has solid thinking about the future and worry about continuity. Therefore a product that is manufactured in a manner that minimizes contamination with materials that are easily renewable and which after use can be recycled, there will be a greater advantage than any other product.

Today's buyers are also aware of itself. They care about their health. Adhere to the principles of healthy eating and active living. (Success in health care is questionable, since many products are offered as 'healthy', proved that they are actually harmful. Examples are fruit juices are offered as a health food / replacement for soft drinks, and in fact in itself contain a large amount of sugar and additives). They choose products that are high quality and do not contain harmful chemicals. Rely on scientific research and warnings posted online about the dangers of some materials, and strive to avoid them. Constantly try new, alternative products, which are considered to be better. These buyers are not satisfied with "good." They strive to get the best. These buyers are accustomed to getting what they look exactly the same moment. They enjoy their VIP treatment. Expect the product to meet all their needs. For them important is the way the seller treats them the additional benefits they receive as a loyal customer. They identify with the brand and adopt it as their property. They are important members of the community of users loyal to the brand which chose.

CONCLUSION

This paper explores marketing the sport of four levels. Most fundamental level describes the philosophy of marketing in sports: to meet the needs of sports consumers. One of the features that contribute to the uniqueness of this type of marketing is the scope and diversity of the needs of sports consumers. Not only sports products can be offered in the form of goods and services, but also the sport can be and target marketing and a driver for it. Furthermore, sports consumers may be personally involved in the delivery of sports products, as is the case with sports contest or to be passive recipients of an experience, as is the case with spectators at sporting events. The next level - the process of marketing the sport - explains the four phases of the framework of marketing in sport. The first phase required to identify possibilities of marketing in sport. This is achieved by evaluating the internal and external environment, the sports organization and sports market and its consumers. Once this information is collected and analyzed, it is possible to undertake the second phase and to develop a marketing strategy in sports. To create such a strategy, sports marketers must make several decisions on guiding the marketing program, culminating in the formulation of marketing objectives and measures of performance / performance. In the second phase, too, deciding on the essence of marketing strategy. This means deciding exactly what products and services will be marketed to consumers as a brand will be positioned in the market against competition. When there are target market and strategy, the third phase of planning the combination of sports marketing can begin. Here are established tactics for marketing of sports product, price, distribution (place), promotion, sponsorship and sports services. It is important that these tactics are integrated and consistent with the chosen positioning strategy. Lastly, the fourth phase requires the implementation and control of marketing strategy in the sport. This means that

plans are translated into actions through the use of strategies for implementation, and these plans are controlled in process control. One part of the control re-uses objectives and measures the measurement work is placed in the second phase, to see whether the set targets have been achieved or not. In this final phase of the process is clear and transparent which parts of the marketing plan were successful and which parts require adjustments and changes.

At the end of the third and fourth level of marketing in sport are the principles and tools. The principles of marketing in sport representing the basic rules and guidelines for good practice, while the tools of marketing in sport are techniques that can be used to carry out those policies. The combination of philosophy, process, principles and tools mentioned and explained here, reinforce the relationship that one sports brand has with sports consumers.

The main participants in sports marketing or sports organizations are including sports bodies, associations, clubs or individuals or companies. Companies strive to markets its sports products, such as soccer shoes or sports drinks, through sport, through advertising on them or through sponsorship. Their goal is to reach out to their target market through association with the sport on the one hand and on the other hand, to transform spectators and / or participants in sports in new customers.

However, sports organizations themselves market their sports products that can be divided into products for participants in sports (where the target group consists of actual or potential participants) and products for careers (where the target group consists of actual or potential viewers). And marketing in the promotion of the product (i.e., match or event) is a difficult task because the main sports product shows certain unique characteristics (e.g., unpredictability and spontaneity). Sports organizations, too, should market additions to the products themselves, which can be good or service, such as hospitality, information etc. What should be considered is that marketing in sport is not just a variation or modification of traditional marketing, but a very special, almost independent form of marketing that combines features of sports with basic marketing techniques and communication in the public sector and connectivity with service users.

BIBLIOGRAPHY

- D. Forrest, R. Simmons, S. Szymanski, *Broadcasting, Attendance and the Inefficiency of Cartels*, cit., 208.
- Kaser, K. and Oelkers, D.B. (2005) *Sports and Entertainment Marketing*, Mason/Ohio, Thomson South-Western.
- Kotler, P (1994) *Marketing Management*, London, Prentice Hall.
- Nufer, G. (2002b) "Sports and Culture - Lessons for Strategy" in Simon, H. (ed) *Strategy International*, *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, Frankfurt, 7 September, p. 57.

- R.L. Heilmann, W.R. Wendlin, A Note on Optimum Pricing Strategies for Sports Events, in R.E. Machol, S.P. Ladany, D.G. Morrison (eds.), Management Science in Sports, Amsterdam, North-Holland Publishing Company, 1976, 91-99.
- S. Kesenne, Ticket Pricing and the Profit Maximizing Hypothesis in Professional Team Sports, Paper presented in the 4th Conference International Association of Sports Economists, New York, Columbia University, July, 11th-12th, 2002.
- Shank, M.D. (1999) Sports Marketing – A Strategic Perspective, New Jersey, Prentice Hall.
- Shilbury, D., Quick, S. and Westerbeek, H. (1998) Strategic Sport Marketing, Crow Nest, Al-len & Unwin.
- Vocasport, (2004).: Vocational Education and Training in the Field of Sport in the European Union: Situation, Trends and Outlook. Available at:<http://www.eose.org/sect/proj/ProjCD.php?uid=4> .
- Westerbeek, H. & Smith, A. (2004). Sport and Leisure Exports: Industry Definition and Statistical Modelling. Department of Communication, InformationTechnology and the Arts, Canberra.



TRZISNE KOMUNIKACIJE U FUNKCIJI UNAPREĐENJA POSLOVANJA KOMPAZIJA

Aleksandra Vidović

Docent, Panevropski univerzitet "Apeiron", Banja Luka, aleksandra.b.vidovic@apeiron-edu.eu

Aleksandra Broćeta

Magistar ekonomije, Banja Luka, brocetaa@yahoo.com

Sažetak: Komunikacija između poslovnih partnera, kompanija, kupaca, dobavljača, distributera i ostalih učesnika u trgovini je segment na kome se bazira tržišno poslovanje. Savršen sistem kontakta kompanija postiže se veoma važnom komunikacijom sa elektronskim i štampanim medijima. Cilj rada je objašnjenje i prikazivanje komunikacije trgovinskih kompanija sa medijskim kućama kroz prizmu sagledavanja unapređenja poslovanja i razvijanja poslovne saradnje sa krajnjim rezultatom – proizvodnjom kupaca i korisnika usluga. Prezasićenost tržišta reklamnim sadržajem u elektronskim medijima često stvara osjećaj nezainteresovanosti kod slušalaca i gledalaca, potencijalnih potrošača. Veoma je važno targetirati ciljnu grupu i pronaći najprikladniji način komunikacije, koji neće izazvati negativnu reakciju. Neophodno je pronaći mjeru, a za tu aktivnost je potreban istančan osjećaj za oslušivanje pulsa potrošača. Proizvodnja potrošača je usko povezana sa prodajom robe i usluga. Zadovoljan i lojalan potrošač ili korisnik usluga je gotov proizvod i rezultat jedne uzročno – posljedične veze. Vrijeme je jedna od odrednica, ali i jedna od nepoznanica. Ako posmatramo koje je idealno vrijeme za kupovinu, automatski se postavlja pitanje: "Koje vrijeme treba iskoristiti za kvalitetnu reklamnu kampanju?" Media plan ima veliki značaj organizovanja reklamnog sadržaja u medijskim kućama. Mnoštvo detalja potrebno je uklopiti da bi tržišne komunikacije u funkciji unapređenja poslovanja kompanija funkcionisale besprijekorno i profitabilno. Štampani mediji su karakteristični po upotrebi i zadržavaju se kraće u očima i mislima čitalaca. Izuzetno je važno povezati pisanu riječ, sliku i ton. Reklamne kampanje godinama pokušavaju zarobiti svijest potrošača, koja često ne može memorisati veliki broj informacija i uloženi je ogroman napor u proučavanju funkcionisanja nervnih ćelija i njihovih reakcija na reklamne podražaje. Marketing miks je temelj tematske razrade, koji na mnogobrojnim primjerima slikovito prikazuje i objašnjava karakterističnu povezanost u komuniciranju sa glavnim zadatkom – unapređenjem poslovanja. Mozaik aktivnosti pod spretnim rukovođenjem stručnjaka iz oblasti marketinga rezultira brz obrt kapitala uz konstantno proširivanje poslovanja.

Ključne riječi: komunikacija, elektronski mediji, unapređenje poslovanja, marketing miks, media plan

Jel klasifikacija: M31, M32, L1

UDC: 659.23:658

UVOD

Mnoštvo faktora, koji su običnom laiku zanemarljivi i skoro neprimjetni utiče na produktivnost, efikasnost i efektivnost pozicionirajući mjesto kompanija na tržištu. Ako trgovinu zamislimo kao automobil sa svim njegovim funkcijama, onda bi marketing mogli zamisliti kao volan, koji usmjerava trgovinu u željenom pravcu. Mnogi istaknuti naučnici iz domena ekonomije isticali su složenost procesa predstavljanja i prodaje određenih proizvoda i usluga kupcima i korisnicima usluga. Marketari ulažu velike napore da pronađu pravi recept za korigovanje nedostataka, osavremenjivanje kanala i praćenje naučnih dostignuća, koja će doprinijeti unapređenju poslovanja kompanija. Dovoljan je samo jedan mali korak iza konkurencije, koji se manifestuje drastičnim posljedicama kroz umanjivanje dobiti, a prvenstveno utiče na smanjivanje zainteresovanosti potencijalnih potrošača.

Kompanije se najčešće odlučuju za vrhunsku, promotivnu kampanju kao vodeću stavku u predstavljanju poslovne djelatnosti i nakon izvjesnog vremena, unapređuju poslovanje kroz aktivnosti, koje će biti prikazane u daljem izlaganju.

Primjeri kompanija sa različitim poslovnim djelatnostima i njihov uspjeh kao pokazatelj kvalitetnog, tržišnog komuniciranja kroz prizmu liderstva, slikovito će prikazati opcije i izbor promotivnih aktivnosti.

Interesantni su primjeri u automobilskoj, kozmetičkoj i prehrambenoj industriji u kojoj renomirane kompanije koriste inovacije da bi uvijek bile korak ispred konkurenta. Proizvod je opipljiva kategorija, koja potrošaču pruža zadovoljavanje njegovih potreba, kao i osjećaj prestiža posebno, ako posmatramo garderobu, mobilne telefone, kompjutere i automobile. Ulazak novog proizvoda na tržište zahtjeva spektar pripremnih radnji, koje u prvom planu ističu kvalitet i otvaraju perspektivu trajanja na tržištu. Na vrijednost proizvoda utiče pravilna promocija, jer kupac stiže predstavu na osnovu promocije i počinje razmišljati o ponuđenim artiklima za određene namjene.

Srž komunikacije između kompanija i potrošača predstavljaju mediji. Njihova uloga je neprocjenjiva, jer predstavljaju most, koji povezuje tržište i konzumente. Na osnovu slika, boja, zvuka i mašte stvara se utisak, koji se često ne može lako promijeniti i utiče na izbor i opredjeljenje.

PROIZVOD KAO SIMBOL PRESTIŽA

Kvalitet proizvoda osigurava rezultat u poslovanju kompanija. Međutim, nije dovoljno posjedovati samo kvalitet i sa tim zaokružiti misao o kvalitetnom poslovanju. U automobilskoj industriji može se steći utisak da pojedini automobili „sami sebe prodaju“, zbog performansi, koje sadrže. Veliku ulogu igra pažljivo odabrana marketing strategija, uokvirena savršenom promocijom. Snažna propagandna mašinerija utiče da proizvod stabilno kotira na tržištu.

Čovjek može pretpostaviti da će uvijek biti potrebe za nekom prodajom. Cilj marketinga je znati i razumjeti potrošača tako dobro da mu proizvod i usluga u potpunosti odgovaraju i da proizvod sam sebe prodaje. (Kotler P. 1978.)

Usvajanje novog proizvoda je vrlo ozbiljan korak i to mora biti predmet iscrpne i objektivne analize. Američko ministarstvo trgovine publiciralo je kontrolnu listu, kojom se valorizira uvođenje novog proizvoda prema sljedećim pitanjima: korisnici proizvoda, kanali distribucije, konkurencija, politika cijena, prodajno osoblje, propaganda i promocija, pravni i ostali problemi. (Đukić V. N. 2011)

Mudri marketing menadžeri često znaju iskoristiti nepovoljno stanje u privredi, prirodi i društvu pronalazeći rješenje za prevazilaženje određenih problema. Dramatično isticanje problema zaokuplja pažnju javnosti i ako se uz to pruži odgovor na rješavanje problema dolazi do maksimalnog efekta. Npr. ekološka zagađenost je problem na globalnom nivou. Konstantno zagađivanje okoline od izduvnih gasova iz automobila u jednom trenutku je postalo „gorući“ problem. Kompanija „Toyota“ je pametno iskoristila situaciju i na tržište je „izbacila“ model „Toyota – Prius“ na električni pogon kao idealno rješenje za očuvanje prirode.

Konkurentna strategija počiva na različitosti. Izaberite drugačije aktivnosti od svoje direktne konkurencije da biste isporučili jedinstveni miks vrijednosti. (Porter M. 2007)

Koncepcija proizvoda pretpostavlja da će potrošači favorizovati one proizvode, koji nude najbolje karakteristike kvaliteta, performanse i inovativnosti. U okviru ove koncepcije, menadžeri pretpostavljaju da se kupci dive izrađenim proizvodima i u stanju su pohvaliti kvalitet njihovih proizvoda. (Mankju N. G. 2013)

Postoje kompanije, koje su od samog početka poslovanja imale veoma izraženu svijest o predstavljanju svojih proizvoda na tržištu. Idealan primjer za promociju i uspjeh je hercegovačka vinarija „Vukoje“, koja koristi brojne prilike da promovise vino iz vlastite proizvodnje i postiže veliki uspjeh u osvajanju domaćeg i evropskog tržišta. Nagrade su dokaz da se kvalitetan proizvod može prodati na regionalnom i multinacionalnom tržištu. Dobitnici su preko 80 zlatnih medalja na svim sajmovima regiona kao i na poznatim smotrama u Milanu, Briselu, Parizu, Ženevi i Pragu za kvalitet svojih proizvoda, kao i dobitnici „Zlatne povelje“ za vinski turizam, koja im je dodijeljena na 43. novosadskom sajmu turizma. Učestvovanje na domaćim i stranim sajmovima vina je takođe uticalo na propagandu i razvoj. Kada se napravi brend i ostvari konkurentna prednost, neophodno je kupce podsjećati na kvalitet proizvoda.

Jedna od industrija, koja je veoma interesantna za prikazivanje tržišnih komunikacija u funkciji unapređenja prodaje je kozmetička industrija. Postoji veliki broj brendova, koji decenijama zauzimaju leadersku poziciju u navedenoj industriji i prodaji. Giorgio Armani, Chanel, Paco Rabanne, Lancome, Bvlgari, Christian Dior i mnogi drugi privukli su pažnju mudro osmišljenom promocijom.

Miris je osnovna osobina parfema, ali prije nego što kupac osjeti miris, privlačnost proizvoda se ogleda u dizajnu, obliku, bojama i pakovanju. Uspješan proizvođač mora ponuditi proizvode tržištu, koji će zadovoljiti potrošačeva očekivanja, biti u skladu sa važećim standardima i koji će na kraju donijeti profit.

Pakovanja doprinose trenutnom prepoznavanju kompanije ili brenda. Inovativno pakovanje može potrošačima donijeti velike koristi, a proizvodima veliki profit. Pakovanje mora da ispuni nekoliko ciljeva iz perspektive kompanija i iz perspektive potrošača. Ono mora da identifikuje brend, saopšti deskriptivne i ubjedljive informacije, olakša transportovanje i zaštitu proizvoda, bude pogodno za čuvanje u domaćinstvima, tj. na mjestu korištenja, podstakne potrošnju proizvoda. (Kotler P., Keller K.L., 2006)

Proizvodnja mobilnih telefona je usko povezana sa uslužnom djelatnošću mobilnih operatera. Jedan od niza proizvoda, koji stvaraju osjećaj prestiža kod kupaca je svakako mobilni telefon, koji se svakodnevno češće koristi u poređenju sa nekim drugim neprehrambenih proizvodima. Postao je neraskidivi dio svakodnevice. Vrlo brzo izlazi iz upotrebe, jer inovacije na polju elektro tehničke i informatičke nauke meteorskom brzinom dolaze u dodir sa kupcima. Vrijeme zastarijevanja dešava se neslućenom brzinom. Pored performansi, jednu od odlučujućih uloga igra dizajn i oblik, kao i praktičnost upotrebe. Ako se posmatra unapređenje prodaje, mobilni operateri su osmislili prodaju telefona za jednu konvertibilnu marku sa nizom pogodnosti s tim što kupac uz pretplatu otplaćuje pun iznos telefonu u roku od dvije godine. Kada se ova aktivnost malo pažljivije sagleda, ponuđena je pristupačnija kupovina mobilnog telefona za isti iznos, koji bi potrošač odjednom platio. U opciji je neka vrsta kreditiranja, koja je veoma popularna kod kupaca. Na taj način, mobilni operateri animiraju veliki broj korisnika njihovih usluga sa dodatnim bonusima. Međutim, ovdje postoji izvjesna problematika, jer dolazi do apsolutnog „prepisivanja“ taktike u obavještavanju potrošača. Način na koji se obavještavaju korisnici usluga je potpuno isti počevši od ponude telefona po prihvatljivim cijenama uz uslov otplate do dvije godine, do raznih akcijskih ponuda korištenja wireles interneta uz besplatne usluge fiksne telefonije. Neophodno je pronaći nove načine privlačenja korisnika, koji će osigurati konkurentnost i čvrstu poziciju na tržištu usluga.

DISTRIBUTIVNA MREŽA, NERASKIDIVA KOMUNIKACIJA IZMEĐU KOMPANIJA I POTROŠAČA

Distribucija, odnosno kanali dopremanja robe do prodajnog mjesta je izuzetno značajna za trgovinu i osvajanje tržišta. Neophodna je do savršenstva razvijena distributivna mreža. Trgovinska preduzeća se moraju bazirati na distributivnim planovima i aktivnostima distributera da se proizvodi konstantno nalaze u prodaji i da postoji optimalna količina zaliha u prodaji. Posrednici u prodaji oslušuju tržište i na najbolji način razvijaju asortiman proizvoda. Distribucija intenzivno utiče na

proširivanje tržišta, praćenje tržišnih tokova, doprinosi konkurentskoj borbi. Najmanja greška može dovesti do velikih gubitaka za preduzeća, koja se bave proizvodnjom i prodajom. (Broćeta A. 2015:39)

Kanal distribucije podrazumjeva skup institucija, koje obavljaju sve one aktivnosti (funkcije), koje se koriste u kretanju proizvoda i njegovog vlasništva od proizvodnje do potrošnje. (Bucklin R. 1996)

Teoretičar Duncan smatra da na izbor kanala distribucije utiču sljedeći faktori:

- obim prodaje i volumen robe,
- troškovi, odnosno dobit,
- postojeći kanali prodaje,
- kanali prodaje, kojima se služi konkurencija,
- finansijska sredstva privredne organizacije,
- spremnost na saradnju drugih članova na prodajnom kanalu,
- osobine proizvoda,
- zahtjevi potrošača (broj potrošača, njihov teritorijalni raspored, motivi i navike u kupovini),
- cijena proizvoda,
- širina asortimana,
- propisi o robnom prometu. (Duncan D. 1954.)

Distribucija se može obavljati direktno bez korištenja kanala prodaje i indirektno uz posrednike distribucije. Najpoželjniji način distribucije je direktna komunikacija sa prodajnim objektima. Razlozi za ovu konstataciju su mnogobrojni počevši od nižih troškova prometa i brzine dopremanja proizvoda na prodajno mjesto. Komunikacija sa posrednicima ima svoje prednosti, jer unapređuje obim prodaje robe. Posrednici neprestano oslušuju tržište i razvijaju asortiman proizvoda. (Broćeta A. 2015)

Kompanije moraju da odluče, koji će broj posrednika koristiti na svakom nivou kanala. Na raspolaganju su im tri strategije: ekskluzivna distribucija, selektivna distribucija i intenzivna distribucija. Ekskluzivna distribucija podrazumjeva značajno ograničenje broja posrednika. Selektivna distribucija podrazumjeva više posrednika, ali ne i svih onih, koji bi željeli da preuzmu određen proizvod. Intenzivna distribucija podrazumjeva da proizvođač svoju robu ili usluge nudi na što je moguće više prodajnih mjesta. (Kotler P., Keller K.L., 2006)

Ako posmatramo kanal distribucije prehrambenih proizvoda iz Srbije u BiH, nije teško zaključiti da se pojedini proizvodi prvo distribuišu prema generalnim zastupnicima za te proizvode. Sljedeća faza distribucije je linija prema veletrgovini (veleprodajnim objektima), koji se dalje vežu sa maloprodajom i na kraju sa kupcima. Dovoljno je da samo jedna karika ovog lanca malo popusti, tada automatski dolazi do zastoja u prodaji i plasiranju proizvoda. Distributivna mreža se lančano može proširivati u skladu sa osvajanjem tržišta. Promocija je usko

vezana sa distribucijom, a zajedno sa ostalim elementima marketing miksa čini savršenu kompoziciju.

Često se dešava da isporuka određenog proizvoda kasni i da se u isto vrijeme ne mogu plasirati isti proizvodi na različita prodajna mjesta. To je jedan od nedostataka u distributivnoj mreži. Na taj način jedan veleprodajni objekat može steći konkurentsku prednost u odnosu na ostale konkurente zahvaljujući spletu okolnosti i neposlovnosti distributera.

PROMOTIVNI MIKS U FUNKCIJI UNAPREĐENJA POSLOVANJA KOMPANIJA

Nakon što se segmenti kupaca identifikuju i upoznaju treba definisati ponudu za svaki segment i napraviti plan za odgovarajuće prijedloge ponuda, koje se baziraju na utvrđenoj vrijednosti. (Džober D., Lankaster Dž., 2006)

Najinteresantniji dio marketing promocije je biranje promotivnog miksa, koji će kompanija koristiti u promotivnoj kampanji. Koliko je taj dio posla zanimljiv, toliko ima svoju težinu i odgovornost.

Budući da je prodaja samo jedan od elemenata promotivnog miksa obično se govori o promotivnom miksu jedne kompanije. Tradicionalni koncept promotivnog miksa sastoji se od četiri elementa: oglašavanje, unaprijeđenje prodaje, publicitet i odnosi s javnošću, prodaja kroz lični kontakt, kao i dva nova direktni i interaktivni marketing. (Džober D., Lankaster Dž., 2006:75)

Navedeni elementi promotivnog miksa imaju veliki uticaj na privlačenje pažnje kupaca. Važnost izbora promotivnog miksa slikovito nam pokazuju primjeri velikih, prehrambenih kompanija, koji su primat na tržištu ostvarili upravo savršeno izabranim promotivnim aktivnostima.

Najpopularniji i najpristupačniji element promotivnih aktivnosti je oglašavanje, koje može biti zastupljeno u novinama, časopisima, putem letaka, postera, panoa, brošura, ali se najčešće koristi putem medija: radija i televizije.

Reklamiranje je najskuplji dio marketing plana i važno je biti siguran da će novac biti potrošen, tamo gdje će dati najbolje rezultate. Reklama mora da prenese razlog zašto treba kupiti neki proizvod. (Traut Dž. 2006:25)

Oglašavanje se može obavljati u saradnji sa marketinškim agencijama ili direktno sa marketing službom na radiju i televiziji. Neophodno je postojanje marketinških timova, koji se prvenstveno bave oglašavanjem i koji precizno osmišljavaju tekst i popratne dijelove oglasa, odnosno džingla. Muzički oglasi, tzv. džinglovi čine specifičan vid reklamiranja, koji sačinjava poseban tekst i privlačnu, odgovarajuću muziku, koja će upotpuniti atmosferu kompanije, koja se reklamira i istaknuti osobine proizvoda ili usluge. Zaposleni na radio stanicama i televizijskim kućama,

koji se bave snimanjem reklama prvenstveno moraju obratiti pažnju na izbor glasa voditelja, koji čita tekst. Ženski glasovi sa specifičnom bojom obogaćeni u dijalogu sa dječijim glasom upotpunjuju savršenu muzičku reklamu za konditorske proizvode. Svako oglašavanje stvara određen imidž, koji potrošači pamte i prepoznaju. (Broćeta A. 2015:42)

Ozbiljniji vid reklamiranja ipak predstavlja džinglove, koji služe kao sredstvo za oglašavanje. Svako oglašavanje stvara određen imidž, koji potrošači pamte i prepoznaju. Reklame služe u svhu nametanja i prestiža.

Ljudi više ne kupuju cipele da bi im noge bile tople i suhe. Kupuju ih zato što žele da ih cipele čine jakim, ženstvenim, grubim, različitim, sofisticiranim, glamuroznim. Naš posao je danas prodaja uzbuđenja, više nego prodaja cipela. (Kotler P. 1978:603)

MEDIA PLAN

Propaganda mora biti usklađena sa politikom cijena. Da bi se uspješno organizovala i izvršila ekonomska propaganda potrebno je izraditi media plan, koji će precizirati datume i termine emitovanja reklama. Svakodnevno se vodi borba za osvajanje tržišta akcijskim ponudama u određenim terminima za reklamiranje. Najslušaniji termini na radiju su od 7:00 – 12:00 i od 15:00 – 17:00. U navedenim terminima je najefikasnije promovisati preduzeće putem reklame. Nakon analize propagandnih poruka pojavljuje se pojam troškovi propagande. (Broćeta A. 2015:53)

Kada je riječ o troškovima privredne propagande, tu se postavlja jedno bitno pitanje: Da li su troškovi privredne propagande ekonomski opravdani i ukoliko to jesu do koje granice su opravdani? Postoje dva oprečna mišljenja: prvo, da su troškovi privredne propagande apsolutno opravdani pod uslovom da je sadržaj poruke pravilno odabran, da je poruka dobro komponovana i da je izvršen optimalan izbor medija i drugo, trošenje novčanih sredstava za propagandne aktivnosti graniči se sa rasipništvom. (Broćeta L. 1997:191)

Lijepo dizajniran spot treba da ima publiku i to odgovarajuću publiku. Raspored promocije ima ključni značaj za konkurentnu stanicu. Ona mora da rasporedi spotove isto kao oglase najboljih klijenata usmjeravajući se na bitne demografske ili psihografske grupe prije emitovanja emisije. Neprodato programsko vrijeme obično se ne može uspješno iskoristiti za promociju, a kada su stanica i privreda jaki, takvog vremena ima vrlo malo. Većina stanica svjesna je važnosti prodaje emisija, te razvija sistem prikazivanja spotova tokom cijelog dana, bez obzira na trgovinsku klimu. (Tajler Istman. S., Ferguson. D. Klajn. R., 2004.)

Veoma je važno paziti na kreiranje media plana u smislu odvajanja kompanija, koje se bave istom djelatnošću. Efekat reklamiranja je na niskom nivou, ako se u jednom terminu pojavljuju kompanije npr. koje se bave građevinarstvom, ugostiteljstvom,

prehrambenom industrijom itd. Ako bi se to desilo, slušaoci i gledaoci postaju zbunjeni i često pomiješaju artikle, brojeve telefona za informacije i druge detalje što dovodi do slabe prodaje, a nastaje kao rezultat totalne nekreativnosti i nepažnje marketing menadžera u medijskim kućama. Postoji više kvalitetnih termina za reklamiranje u jutarnjem, dnevnom i noćnom programu, tako da svi klijenti mogu biti zastupljeni pažljivim planiranjem i osmišljavanjem media plana.

Slijedi slika 1. i slika 2. kao primjer Media plana za kompanije „Pionir“ i „Bambi“, čiji bi izbor pod pretpostavkom bio na jednoj od banjalučkih radio stanica



Radio	Termin	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
		Pon	Uto	Srij	Čet	Pet	Sub	Ned	Pon	Uto	Srij	Čet	Pet	Sub
BIG 2	07:30 - 08:00		K			K				K			K	
	08:00 - 08:30	H			K	H			H			K	H	
	08:30 - 09:00			K				H			K			
	09:00 - 09:30						H							H
	08:30 - 09:00						K							K
	10:00 - 11:00							K						
	12:00 - 12:30													
	12:30 - 13:00													
	15:30 - 16:00	K	H	K					K	H	K			
	16:00 - 16:30	K	K		K				K	K		K		
	16:30 - 17:00			H		H					H		H	
	17:00 - 17:30				H			K				H		
17:30 - 18:00						K							K	
UKUPNO		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Šifra džingla	Opis džingla	
K	MEDENO SRCE	44
V	GALEB	30
H	ODZACAR	30

Slika 1. Primjer Media plana Pionir (Bročeta A. 2015:54)

Klijent: BAMBİ - BANAT AD BEOGRAD
 Brend/Kampanja: BAMBİ - BANAT AD BEOGRAD
 01.03.-31.03.2015.

Spot name	Alias	Duration
BAMBİ - Plazma	A-B	30

Program	Sat	Dat.																														
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
RADIO BIG 2		A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
RADIO BIG 2		B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B
RADIO BIG 2		A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	
RADIO BIG 2		B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B
RADIO BIG 2		A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	
RADIO BIG 1		B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B
RADIO BIG 1		A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	

SPONZORSTVO:
 YU TOP LISTA - Sponzorstvo/ Emitovanje radio džingla petak, subota i nedjelja
 Vrijeme emitovanja džinglova: 17:00; 17:30h

Slika 2. Primjer Media plana Bambi – Banat (Broćeta A. 2015:54)

U sklopu odlučivanja o terminima medija, oglašivač se odlučuje između kontinuiteta (ravnomjerno raspoređivanje izlaganja u određenom vremenu), koncentracije (zahtjeva utrošak svih novčanih sredstava za oglašavanje samo u jednom periodu), nejednačenosti (oglašavanje samo u jednom periodu, nakon koga slijedi pauza, pa ponovo oglašavanje) i pulsiranja u oglašavanju. (Sudar J. Keller G. 1991)

U medijsku uslugu radija se ubrajaju radijsko emitovanje, medijska usluga radija na zahtjev i/ili komercijalne komunikacije na radiju, vizuelne komercijalne komunikacije kako su definisane ovim kodeksom. (Kodeks o komercijalnim komunikacijama, Član 39. stav 1. Zakona o komunikacijama, „Službeni glasnik BiH“, broj 31/03, 75/06 i 32/10, Vijeće Regulatorne agencije za komunikacije Bosne i Hercegovine, 52. sjednica održana 15.11.2011.)

Navedeni dokument striktno pokazuje, koje su djelatnosti i koji je opseg elektronskih medija, koja su prava, a koje su obaveze i odgovornosti. Postoji niz pravila, koja se odnose na programsku šemu, uredničku odgovornost, radio difuziju, frekvencijski resurs, važenje dozvole, jačinu predajnika kao i za reemitovanje programa i izdavanje dozvola za početak pružanja usluge emitovanja programa. Postoje specifični kriteriji za dodjelu dozvole za radijsko emitovanje. Vlasnici, odnosno direktori medija odgovorni su za svako zakonski neregulisano emitovanje programskog sadržaja regulatornoj agenciji za komunikacije, koja ima pravo da na osnovu neprilagođenog programa oduzme dozvolu za rad elektronskom mediju, koji krši prava iz ugovora. (Broćeta. A. 2015:57)

IZBOR ELEKTRONSKOG MEDIJA ZA PROMOTIVNE AKTIVNOSTI

Ogroman značaj u promovisanju kompanija u elektronskim medijima ogleda se u pažljivom izboru, kome prethodi istraživanje slušanosti i gledanosti medija. Ako kompanija bira medij, koji će joj ponuditi pristupačnu cijenu sa slabo rasprostranjenom slušanosti i gledanosti, ista pravi katastrofalan izbor. Mudrost marketing menadžera je u tome što će donijeti odluku o ulaganju novca u većem iznosu, koji će se višestruko isplatiti, jer će njihov proizvod ili uslugu čuti i vidjeti širi auditorijum. Istraživanjem slušanosti i gledanosti elektronskih medija u BiH bavila se Mareco Index Bosnia. Međutim, zadnjih nekoliko godina tu djelatnost obavlja agencija AGB Nielsen. Radio stanice i televizijski kanali želeći da postignu privlačenje slušalaca i gledalaca, moraju posebnu pažnju obratiti na teritorijalnu pokrivenost signala i jačinu predajnika, koji emituje program. Pored tehničkih detalja, ogromna odgovornost leži u kvalitetnom kadru i programu, koji slušaju i gledaju potencijalni kupci i korisnici usluga.

Izbor medija podrazumjeva pronalaženje najekonomičnijeg medija, tj. onog, koji ima najveći stepen troškovne efikasnosti i preko kojeg će se ciljni auditorijum izložiti željenom broju i vrsti izlaganja. Uticaj tih izlaganja na svijest auditorijuma o brendu zavisice od dometa, učestalosti i uticaja izlaganja. Domet je broj različitih osoba ili domaćinstava, koji su izloženi određenom rasporedu emitovanja najmanje jednom u određenom vremenskom periodu. Učestalost predstavlja koliko su puta prosječna osoba ili domaćinstvo bili izloženi određenoj poruci u određenom, vremenskom periodu. Uticaj je kvalitetna vrijednost izlaganja posredstvom određenog medija. (Kotler. P., Keller. K. 2006)

Marketing tim, zadužen za promotivne aktivnosti sagledava kompletno stanje kompanije, njeno interno i eksterno okruženje i na osnovu prikupljenih informacija rješava dileme i daje odgovore na postavljena pitanja.

U Banjaluci postoji veliki broj privatnih radio stanica, kao i javni servis Republike Srpske na kojima se reklamiraju kompanije čije se sjedište nalazi u Republici Srpskoj i u okruženju. Svake godine Agencija za istraživanje slušanosti medija AGB Nielsen vrši istraživanje slušanosti i gledanosti radio stanica i TV kanala. Na osnovu slušanosti određene, medijske kuće, kompanija bira promotivnu aktivnost. Media plan se mora pažljivo planirati i utvrditi tačne termine emitovanja radijskih reklama i televizijskih spotova.

Pored izbora najslušanijeg i najgledanijeg medija, neophodno je izabrati adekvatnu emisiju, sportski program, seriju ili film, koji će u pauzama podržati promotivnu aktivnost. Već spomenuta AGB Nielsen agencija za istraživanje slušanosti radio stanica i gledanosti televizijskih kanala jednom mjesečno izvještava televizijske kuće o rezultatima gledanosti njihovog programa.

Na slikama 3. 4. i 5. prikazana je gledanost TV kanala u februaru 2016. godine sa posebnim osvrtom na jutarnji program, najgledanije informativne emisije i kompletnu gledanost.



*Slika 3. Gledanost jutarnjeg programa RTRS u februaru 2016.god.
(<http://lat.rtrs.tv/vijesti/vijest.php?id=190644>)*

Biranje i kupovina prostora u medijima je veoma specifičan posao, koji zahtjeva precizna istraživanja. Vrijeme i prostor, koji se kupuju moraju da budu pažljivo određeni i odabrani, jer plasman reklama i njihov intenzitet mogu da mnogo koštaju, a da nemaju mnogo efekta. Oglašivači traže publiku, koja je potencijalni korisnik njihovih proizvoda i usluga. Najvažnije je izabrati medij, koji ima najveći uticaj na određenu publiku. (Bulatović G., Bulatović LJ., 2009:138)

Postoji niz pravila, koja se odnose na programsku šemu, uredničku odgovornost, radio difuziju, frekvencijski resurs, važenje dozvole, jačinu predajnika kao i za reemitovanje programa i izdavanje dozvola za početak pružanja usluge emitovanja programa. Postoje specifični kriteriji za dodjelu dozvole za radijsko emitovanje. (Broćeta A. 2015:57)

НАЈГЛЕДАНИЈИ ИНФОРМАТИВНИ ПРОГРАМИ ФЕБРУАР 2016. (РЕЈТИНГ %) извор: НИЛСЕН

-ПРЕС КОНФЕРЕНЦИЈА - АЛЕКСАНДАР ВУЧИЋ И МИЛОРАД ДОДИК	10,46
-ПРЕС КОНФЕРЕНЦИЈА - МИЛОРАД ДОДИК	10,39
-ДНЕВНИК ПЛУС РТРС	9,95
-ПЕЧАТ	8,43
-СРПСКА ДАНАС	7,83
-АСПЕКТ	7,45
-ПРОТОКОЛ	5,51
-СНОП	5,46
-БАЊАЛУЧКА ПАНОРАМА	5,17
-ЉУДОВАЊЕ	4,36

*Слика 4. Најгледанији информативни програми на RTRS у фебруару 2016.год.
(<http://lat.rtrs.tv/vijesti/vijest.php?id=190644>)*



*Слика 5. Гледаност телевизија у Republici Srpskoj у фебруару 2016.год.
(<http://lat.rtrs.tv/vijesti/vijest.php?id=190644>)*

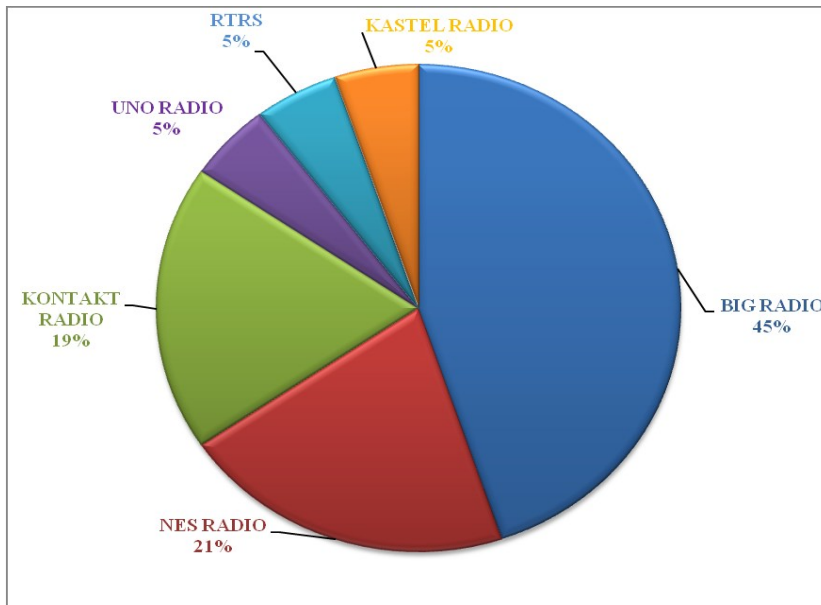
Slika 3. Prikazuje grafikon gledanosti jutarnjeg programa i jasno se vidi da je program RTRS, BN i ATV najgledaniji i da privlači najviše pažnje od strane gledalaca, potencijalnih kupaca i korisnika usluga. Slika 5. Prikazuje gledanost TV kanala u februaru 2016.god. i jasno se vidi da je javni servis Republike Srpske najinteresantniji za širi auditorij. Posmatrajući sliku 4. kompanije mogu izabrati najgledanije informativne emisije u kojima bi njihova promocija imala najveći efekat.

Maštovitost je jedna od osobina marketing stručnjaka, koji će na privlačan način osmisliti reklamni slogan, muzičku podlogu, pažljivo izabrati boju glasa voditelja, čiji je zadatak da privuče pažnju karakterističnim čitanjem reklamnog teksta. Reklama prvenstveno služi za ubjeđivanje i nastoji pokazati pozitivne sastojke i osobine proizvoda, njegovu funkciju i različitost u odnosu na druge proizvode. Tekst reklamne poruke je izuzetno važan, jer igra odlučujuću ulogu kod percepcije potrošača. Izradom reklama se bave marketing timovi na radio stanicama i televizijskim kanalima, kao i marketinške agencije. (Broćeta A., 2015:52)

Radio poruku slušaoci često primaju na poslu, u vožnji i skoncentrisani na druge poslove. Zbog toga poruka mora biti interesantna i nezaboravna. Suviše agresivan pristup može izazvati odbojnost. Humor može odigrati pozitivnu ulogu. U koncipiranju poruke treba identifikovati oglašivača na samom početku i to ponoviti više puta. Muzička radio poruka (džingl) ima nekoliko varijacija. Cijela poruka može biti pjesma. (Đukić V.N., 2011)

U Banjaluci postoji nekoliko zanimljivih radio stanica, koje svakodnevno nude interesantan program sa mnoštvom novih informacija i muzikom, koja upotpunjuje radijsku atmosferu. Konkurencija je velika i novi slušaoci su dragocjena kategorija, jer postaju potencijalni potrošači. Istraživanja slušanosti radio stanica ne obavljaju se često, ali se na osnovu određenih parametara može zaključiti, koje su najslušanije radio stanice u gradu Banjaluci. Na osnovu istraživanja slušanosti radio stanica i gledanosti televizijskih kanala na teritoriji Banjaluke za potrebe master rada u periodu od 1.9.2014. – 31.12.2014. god. putem anketiranja 200 ispitanika, došlo se do rezultata da je prva privatna radio stanica BIG radio najslušanija radijska kuća u Banjaluci.

Na slici 6. prikazan je grafikon slušanosti radio stanica u Banjaluci po mišljenju anketnih ispitanika, odnosno radio stanice na kojima se reklamiraju konditorski proizvodi



Slika 6. Slušanost radio stanica u Banjaluci (Broćeta A. 2015:51)

Promocija radio stanica ima pet ciljeva:

1. Privlačenje publike – dati potencijalnim novim slušaocima razlog da prate program.
2. Zadržavanje publike – dati postojećim slušaocima razlog da ne promjene stanicu.
3. Reciklaža publike – dati slušaocima, koji moraju da isključe radio razlog da kasnije ponovo nađu istu stanicu.
4. Unapređenje prodaje – dati oglašivačima razlog za kupovinu oglasnog vremena.
5. Interna promocija – pružiti zaposlenima uzbuđenje i motivaciju. (Kotler P., Keller K.L., 2006.)

Pored programa, koji se emituje putem frekvencije, radio i televizijski program se sluša i gleda putem interneta. Za reprodukciju programa neophodne su Web stranice, odnosno WEB portali, koji su veoma interesantni i privlače pažnju šireg auditorija. Na portalima se postavljaju baneri, koji služe kao prozor kroz koji se ulazi na portal kompanije, koja se reklamira na radiju ili televiziji. Na taj način slušaoci i gledaoci mogu dobiti informacije o određenim kompanijama, koje su interesantne za zadovoljavanje njihovih potreba. Na portalima ne postoji kompanija, koja se bavi ozbiljnom djelatnošću, a da nije zastupljena u obliku banera. Kreiranje Web portala je umjetnost, koja zahtjeva precizno utvrđene detalje. Svaki propust

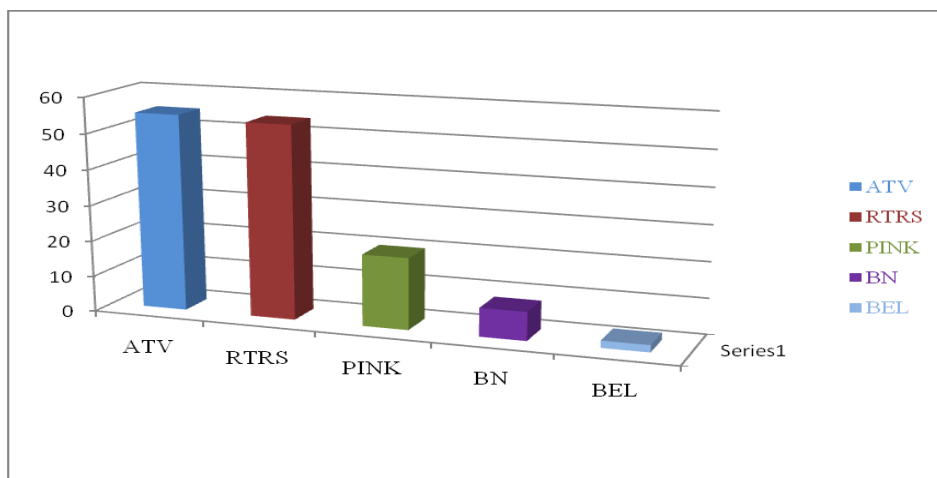
može prouzrokovati stagniranje, jer kupac nema vremena za istraživanje, on želi sve „na tacni“.

Funkcionalni Web sajt predstavlja jedno od najsnažnijih sredstava marketinških komunikacija,

odnosno online reklamiranja. Na dobro dizajniranom Web sajtu korisnik može najlakše i najbrže da pronade traženi proizvod ili dodatne informacije. (Milosavljević M., 2011)

Radio stanice i televizijske kuće najčešće svojim komitentima poklanjaju banere kao znak zahvalnosti za povjerenje i izbor reklamnog prostora, odnosno medija. Veoma je važna komu- -nikacija sa tržištem medijskih usluga, jer ista mnogo doprinosi unapređenju poslovanja kompanija.

Na slici 7. Prikazana je gledanost televizijskih kanala u Banjaluci u periodu 1.9.2014. – 31.12.2014.god.



Slika 7. Gledanost televizijskih kanala u Banjaluci (Broćeta A., 2015:51)

Veoma je važno istraživanje slušanosti i gledanosti elektronskih medija, jer su rezultati najčešći pokazatelj koliko isti obraćaju pažnju na reklamni sadržaj.

PROMOTIVNE KAMPANJE

Kada se izgovori riječ „kampanja“ u svijesti se stvara misao o globalnom tržištu i nesagledivim mogućnostima, koje pruža promocija proizvoda i privlačenje pažnje potrošača. Promocija upravo predstavlja komunikaciju između dvije zainteresovane strane sa krajnjim rezultatom, koji će izazvati obostrano zadovoljstvo. Glavno pitanje, koje se postavlja vezano za promociju glasi: “Prema

kome usmjeriti promotivne aktivnosti?“ Odgovor se može jasno odrediti: „Prema određenim ciljnim grupama.“

Prema procjenama stručnjaka za oblast reklamiranja prosječan gledalac u svijetu izložen je uticaju preko 1 500 reklama dnevno. Smatra se da 85% reklama nema nikakav efekat, da 5% ostavlja negativan utisak, a da je 10% reklama presudno za formiranje stava o proizvodu ili usluzi. (Bulatović G., Bulatović L.J., 2009:136)

Kvalitetna promotivna kampanja bi trebala pokriti najslušanije i najgledanije medije kao i dio unapređenja prodaje u kombinaciji sa Odnosima s javnošću. Ništa se ne smije prepustiti slučaju. Postoji mnogo primjera na globalnom tržištu, koji pokazuju na koji način su promotivne kampanje odigrale veliku ulogu i doprinijele popularizaciji određenog proizvoda. Maštovitost je jedna od osobina marketinškog stručnjaka, koji će na privlačan način osmisliti reklamni slogan, sliku, muziku i sve ostalo što je neophodno za privlačenje pažnje.

Primjer jednog dijela zanimljive promotivne kampanje je reklamiranje parfema *Chance* iz kolekcije *Chanel 5*. *Chance* je sreća u prevodu sa francuskog jezika. Chanel i *Chance* zvuče toliko slično kao da su stvoreni jedno za drugo. *Chance* je jedini Chanel miris, koji ima okruglu bočicu za razliku od klasične kocke Chanel 5, a to nije slučajno, jer *Chance* simboliše kolo sreće. *Chance* je tornado ...vrata, koja su otvorena radi pustolovine i nepoznatog. (<http://www.parfemiana.blogspot.ba/>, 2016)

Tekst, koji apsolutno privlači pažnju kupaca da osjete miris novog parfema iz kolekcije „Chanel“ uticao je na potražnju ovog brendiranog, luksuznog mirisa.



Slika 8. Reklama za Chance (www.kissandmakeupsbeautyblog.com, 2016)

Kreiranje efektivnih, propagandnih kampanja ujedno je umjetnost i nauka. Da bi razvili strategiju poruke, oglašivači preduzimaju tri koraka: generisanje i procjena poruke, kreativni razvoj i slanje, razmatranje društvene odgovornosti. Dobra reklama je uglavnom usredsređena na jednu ili dvije osnovne prodajne ponude. Slanje poruke može da bude presudno. (Kotler P., Keller K.L., 2006)

Štampani mediji su veoma interesantni za promotivne aktivnosti. Postoje dva razloga za njihovu privlačnost. Prvi je svakodnevno prelistavanje dnevne štampe u kafićima za vrijeme poslovne pauze, a drugi je što uglavnom štampani mediji imaju svoj produžetak u elektronskoj formi, tako da automatski pokrivaju dvije izuzetno važne varijante reklamiranja.

Uopšteno gledano, dva glavna štampana medija - časopisi i novine imaju gotovo iste prednosti i nedostatke. Iako su novine redovnije i šire rasprostranjene, časopisi su uglavnom efektivniji kada je u pitanju stvaranje predstave korisnika i korištenja. Elementi formata kao što su veličina, boja i ilustracija takođe utiču na moć štampane reklame. (Kotler P., Keller K.L., 2006:571)

ODNOSI S JAVNOŠĆU I PUBLICITET

Menadžer za odnose s javnošću, ako želi da modelira javnost u vezi sa organizacijom, koju predstavlja potrebno je da sa velikom dozom sigurnosti iznosi istinite činjenice i podatke i da na taj način stekne povjerenje javnosti. Funkcija Odnosa s javnošću se može podijeliti na unutrašnje odnose i publicitet. Odnosi s javnošću podstiču odgovornost menadžmenta da služi javnim interesima i istovremeno pomažu menadžmentu da bude u toku sa događajima u organizaciji. Takođe imaju društvenu odgovornost i služe javnim interesima. Uspjeh kompanija jednim dijelom zavisi od tačnosti informacija prezentovanih javnosti.

Odnosi s javnošću su veliki otvoreni kišobran ispod koga su: reklamiranje, marketing, promocije, publicitet, komunikacija sa zaposlenima, odnosi sa zajednicom, sa novinarima i javnim ustanovama.“ (Bulatović G., Bulatović L.J., 2009)

Ako funkcija Odnosa s javnošću zataji to znači da je jedna sigurna karika u lancu oslabila i ugrozila poslovanje kompanije. Komunikacija je temelj aktivnosti između kompanije i javnosti (potrošača). Postoje brojna objašnjenja i definicije Odnosa s javnošću, kao i različiti popisi aktivnosti menadžera za Odnose s javnošću. Jedan od najinteresantnijih popisa zaduženja i obaveza za predstavnike Odnosa s javnošću dali su američki autori (*Ault, Agree i Wilcox 1999*), a koja glase: savjetovanje menadžmenta, učestvovanje u kreiranju poslovne politike, stvaranje programa Odnosa s javnošću, kontakt sa zaposlenima, pisanje prigodnih govora, treniranje govornika za javne nastupe, osiguravanje prostora u medijima itd. Odnosi s javnošću rade na ugledu jačanja preduzeća, koji dugoročno omogućava veću zaradu. Da bi se ostvario publicitet mora postojati dobar odnos s medijima, a

rezultat tog odnosa su gratis poruke (oglašavanje) u istima. Na taj način se privlači pažnja potrošača na kompanije i njihove proizvode, a javnost automatski oblikuje u svojoj svijesti sliku o kompaniji. Preduzeće mora imati jasan cilj, koji želi ostvariti predstavljanjem u medijima. Predstavnici za Odnose s javnošću moraju organizovati susrete sa novinarima, pripremiti press materijal, održati konferenciju za novinare i pisati saopštenja za novine.

Osnovna razlika između reklamiranja i publiciteta je u tome što se vrijeme i prostor za reklamiranje plaćaju, a oglašivači imaju veću kontrolu, dok se kod publiciteta vrijeme i prostor ne plaćaju, ali je krajnje oblikovanje poruke prepušteno novinarima i urednicima. (Bulatović G., Bulatović L.J., 2009:126)



Slika 8: Paublic Relations (www.pinterest.com, 2016.)

PRIJEDLOG KOMPANIJAMA ZA IZBOR ELEKTRONSKOG MEDIJA

Prijedlog rješenja kompanijama za izbor elektronskog medija:

- posmatranje, gledanje i praćenje televizijskih kanala,
- gledanje programa i biranje najboljih emisija za reklamiranje,
- informisanje o najboljim terminima u toku dana,
- informisanje o reklamiranju konkurentskih kompanija na TV kanalima,
- ako je isti izbor TV kanala, pažljivo biranje termina za emitovanje TV spotova različitih od konkurentskih kompanija,
- pažljivo osmišljavanje reklamnog sadržaja,
- izbjegavanje napadnih reklama,
- organizovanje nagradnih igara,

- donošenje odluke o reklamiranju prije, u toku i poslije najvažnijih sportskih utakmica, prvenstava, muzičkih emisija, show programa, kvizova, političkih emisija,
- ne birati televizijske programe, koji nude reklamiranje sa niskim cijenama i manjom gledanošću,
- u većoj mjeri koristiti prikriveno oglašavanje,
- ne pretjerivati sa reklamiranjem u toku dana i u večernjim časovima,
- kraće reklame su efektivnije,
- na radio stanicama reklamirati se isključivo na najslušanijem mediju, koji pokriva više ciljnih grupa,
- koristiti tzv. maske (reklama do 10 sec.) u reklamiranju,
- zakupiti termin vijesti (najavni džingl i odjavni džingl),
- zakupiti termin vremenske prognoze (najavni i odjavni džingl),
- pažljivo izabrati jutarnje i dnevne, a izbjegavati večernje termine,
- obavezno kupiti mjesto za postavljanje banera na Web stranici radija i TV,
- posvetiti veliku pažnju kreiranju Web stranice kompanije.

(Broćeta A. 2015.)

PRIJEDLOG RJEŠENJA ZA POSLOVANJE ELEKTRONSKIH MEDIJA

- postaviti jake predajnike, koji će frekvencijom pokriti veliku teritoriju,
- kupiti najkvalitetnije uređaje (miksete, mikrofone, računare), koji omogućavaju najbolji zvuk elektronskog medija,
- osmisлити programski sadržaj, koji će privući pažnju slušaocima i gledaocima,
- emitovati važne, sportske događaje,
- emitovati novi serijski program,
- izbjegavati pretjerano repriziranje serijskog programa,
- ne pretrpavati reklamne blokove,
- pravilno razvrstati reklame tokom dana,
- izbjegavati iritirajuće glasove voditelja u programu i kod kreiranja džinglova,
- snimati reklame kraće minutaže,
- izbjegavati vulgarne poruke, kao i poruke, koje vrijeđaju moral, naciju, vjeru, starosno doba,
- dječije glasove koristiti samo u reklamama, koje se odnose na prehrambene proizvode, koji su njima namjenjeni, igračke i igraonice,
- razdvojiti reklamiranje konkurentskih kompanija,
- kreirati Web stranicu, putem koje se može gledati i slušati program, kao i reklamni sadržaj,
- ne plasirati loše informacije o konkurentskim medijima.

(Broćeta A., 2016)

ZAKLJUČAK

Marketing i trgovina su usko povezani i njihova komunikacija sa medijima je neraskidiva cjelina. Svaki pokušaj ukidanja jedne od navedenih djelatnosti trajno narušava kvalitet, ugled i poslovanje kompanija. Izbor elektronskog medija, koji će ponijeti i predstaviti promotivnu aktivnost prilično je rizičan, ali kada se jednom ostvari dobra saradnja na temeljima povjerenja sa rezultatima na obostranu korist, rezultat poslovanja isijava najjačom snagom. Postoji uzročno – posljedična veza između kompanija i medijskih kuća, jer uspjeh jednog automatski predstavlja i uspjeh drugog i obratno. Savršena povezanost predstavlja glavni cilj – zadovoljavanje potreba, lojalnost kupaca, povećanje kapitala, popularnost, slušanost, gledanost, konkurentnost i opšte zadovoljstvo.

Javni servis RTRS je prisutan skoro pedeset godina i veliki broj kompanija je predstavio proizvode na državnom mediju, radiju i televiziji nekada grada Banjaluke, a u posljednjih dvadeset godina, Republike Srpske. Nastanak privatnih radio stanica doprinosi velikoj, medijskoj konkurentnosti. Kablovski operateri sa raznovrsnim i bogatim programskim sadržajem na paleti TV kanala takođe unose slikom u domaćinstva proizvode i usluge.

Tržišne komunikacije u funkciji unapređenja poslovanja kompanija moraju biti čvrsto povezane sa elektronskim i štampanim medijima sa široko rasprostranjenom distributivnom mrežom, koja besprijekorno funkcioniše i menadžmentom, koji prati tehnološke inovacije.

LITERATURA

- Broćeta L., *Marketing*, Viša ekonomska škola, Peć, 1997.
- Broćeta A., *Istraživanje tržišta i održavanje konkurentne prednosti vodeći prehrambenih kompanija*, Master rad, Panevropski univerzitet Apeiron, Banja Luka, 2015.
- Bucklin R., *A Theory Of Distribution Chanell Structure*, Institute of business and economics research, University of California, Berkley, 1996.
- Bulatović G., Bulatović Lj., *Uvod u masovne medije*, Cekoom books, Novi Sad, 2009.
- Duncan D., *Selecting Of Chanell Of Distribution*, Homewod, Ilionis, 1954.
- Džober D., Lankaster Dž., *Prodaja i upravljanje prodajom*, Clio, Beograd, 2006.
- Đukić V. N., *Marketing – tržišno usmjerena koncepcija*, Grafomark, Laktaši, 2011.
- Kotler P., *Upravljanje marketingom*, Northwestern University, 1978.
- Kotler P., Keller K.L., *Marketing menadžment*, Data status, Beograd, 2006.
- Mankju G., *Principi ekonomije*, Harvard univerzitet
- Milosavljević M., Mišković V., *Elektronska trgovina*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.
- Sudar J., Keller G. *Promocija*, Informator, Zagreb, 1991.
- Tajler Istman S. i autori, *Promocijai i marketing elektronskih medija*, Clio, Beograd, 2004.
- Traut Dž., *Marketing ekspert*, Asee books, Adizes books, Novi Sad, 2006.
- <http://lat.rtrs.tv/vijesti/vijest.php?id=190644>, preuzeto sa Interneta 1.4.2016.
- <http://www.parfemiana.blogspot.ba/>, 2016., preuzeto sa Interneta 3.4.2016.
- <http://www.pinterest.com/>, preuzeto sa Interneta 5.4.2016.

MARKET COMMUNICATIONS IN FUNCTION OF IMPROVING OPERATION OF THE COMPANY

Aleksandra Vidović, Aleksandra Broćeta

Abstract: *Communication among business partners, companies, customers, suppliers, distributors and other participants in the trade it is segment where business market is based. Perfect system of contacts between company is achieved with electronic and print media as a very important communication. The aim is to explain and display communication among commercial companies with media outlets through the prism of looking to improve operations and develop business cooperation with the result - the production of customers and service users. Oversupply advertising content in electronic media often creates a feeling of disinterest with the listeners and viewers, potential consumers. It is very important to target the target group and find the most appropriate means of communication, which will not cause a negative reaction. It is necessary to find a measure for the activity required a keen sense of listening to the pulse of consumers. Production of the consumer is closely associated with the sale of goods and services. Satisfied and loyal consumer or customer of the finished product is the result of a cause - effect relationship. Time is one cause but also one unknown. If we consider that the ideal time to buy, it automatically raises the question: "What time should be used for high-quality advertising campaign" Media Plan has a great importance of organizing advertising content in the media. Many details need to be fit to market communication aimed at improving companies' business functioned flawlessly and profitable. Print media are characterized by the use and retain the short in the eyes and minds of readers. It is important to connect the written word, picture and tone. Advertising campaigns for years trying to capture consumer awareness, which often cannot be saved for many informations and invested enormous effort in studying the functioning of nerve cells and their response to advertising stimuli. Marketing mix is the basis of thematic development, which often depicts and explains the characteristic coherence in communicating with the main task - improving the business. Mosaic activities under the skillful guidance of experts in marketing resulting in rapid turnover of capital with the constant expansion of the business.*

Keywords: *communications, electronic media, business improvement, marketing mix, media plan*

JELCode: *M31,M32, L1*



UPRAVLJANJE PRODAJNIM AKTIVNOSTIMA TRGOVAČKIH PREDUZEĆA U FUNKCIJI TRŽIŠNE KOMUNIKACIJE

Aleksandra Vidović

Docent, Panevropski univerzitet Apeiron, Banja Luka

Apstrakt: Prodajne i postprodajne usluge su od velikog značaja za poslovanje svakog trgovačkog preduzeća. Cilj rada je da se utvrde elementi koji utiču na tržišnu komunikaciju odnosno na organizovanje i upravljanje prodajnim i postprodajnim aktivnostima trgovačkog preduzeća. Upravo iz ovih razloga, poslovne organizacije mnogo sredstava i truda ulažu u savladavanje tehnologije upravljanja prodajom, koje predstavlja složen mehanizam i koji zahtijeva poznavanje mnogih strana menadžmenta. Promocija prodaje je nastala kao ispomoć standardnoj reklamnoj kompaniji, koja više nije dovoljna da se kupci odluče za kupovinu određenog proizvoda.

U uslovima oštre konkurencije, koja vlada na tržištu, poseban izazov predstavlja pronaći i zadržati potencijalne kupce. Uspješnost odvijanja svakog poslovnog procesa uveliko zavisi od aktivnosti organizacije i njegovih poslovnih funkcija. Kupci su postali izbirljiva kategorija, kojoj je teško udovoljiti. Poslovni subjekti trude se da klijente, pored visokog kvaliteta proizvoda i usluga koje nude, privuku raznim akcijama, dobro organizovanim post-prodajnim uslugama, servisiranjem, garancijama itd.

Danas trgovačka preduzeća ne trebaju tradicionalne posrednike, odnosno tradicionalne prodajne predstavnike. Tradicionalni prodajni posrednici sami se dogovaraju vezano za posao, brinu se o razvrstavanju proizvoda kao i o asortimanu u konkretnom prodajnom mjestu. Dok se danas u savremenom trgovačkom preduzeću sve se dogovara sa upravom, roba se isporučuje preko centralnog skladišta.

Prvi dio rada teoretski sagledava osnovne pojmove menadžmenta, marketinga, prodaje i komunikacije u preduzeću kao uslova za poslovanje na savremenom tržištu.

U drugom dijelu rada empirijski se istražuje i ispituje upravljanje i uticaj na prodajne i postprodajne usluge te njihov uticaj na zadovoljstvo kupaca i unapređenje poslovanja trgovačkog preduzeća. Istraživanje je vršeno putem pisanog upitnika, odnosno potrebno je reći da se radi o anonimnom popunjavanju upitnika koji je sastavljen od 12 specijalno formulisanih pitanja, na reprezentativnom uzorku a empirijski podaci su obrađeni statističkim programom Statplus2009.

Treći dio rada odnosi se na potvrđivanje odnosno odbacivanje postavljene hipoteze koja glasi: Upravljanje prodajnim aktivnostima i saradnja prodajnog osoblja u procesu prodaje – kupovine je od elementarnog značaja za razvoj trgovačkog preduzeća.

UVOD

Razvoj tehnologije doveo je do korijentih promjena u svim segmentima života, što svakako nije zaobišlo ni privredu. Kod proizvodnih preduzeća, povećane su mogućnosti proizvodnje, što je dovelo do prezasićenja tržišta, i stvorilo da ponuda bude mnogostruko veća od tražnje. To je pred prodajnu i marketing službu preduzeća postavilo nove izazove da se stvore nove tehnike i načini što efikasnijeg plasiranja proizvoda i usluga. Marketing kao pojam u najširem smislu predstavlja odnos (relaciju) privrednog subjekta prema tržištu.

Marketing kao pojam u najširem smislu predstavlja odnos (relaciju) privrednog subjekta prema tržištu. Ovog relacijskog odnosa ne bi bilo da se usko ne veže za pojam tržišta, tj. prostora na kome se vrše ekonomske aktivnosti i na kojem se susreću kupci i prodavci.

Market (tržište) je riječ francuskog porijekla, koji korijen vuče iz latinskog termina "mercatus" (trgovina, tržište). Savremeni pojam marketing nastao je dodavanjem engleskog nastavka "ing", koji označava akciju ili proces, tj. akciju ili radnju na tržištu.

Marketing se smatra mladom naučnom disciplinom, koja svoj procvat duguje razvoju tržišta u uslovima liberalnog kapitalizma, u prvoj polovini dvadesetog vijeka, prevashodno u Americi.

Obzirom da je marketing, relativno mlada naučna disciplina, predstavlja neophodan faktor funkcionisanja svakog preduzeća, i da je bez korišćenja marketinških ideja, gotovo nemoguće poslovati u uslovima savremenog kapitalizma.

Treba međutim ukazati, da ne postoje neka univerzalna pravila i recepti za organizovanje poslovnih funkcija, jer, svaka poslovna funkcija, u različitim preduzećima, zahtijeva posebno organizaciono rješenje, koje će se, razlikovati od organizacije te iste funkcije kod ostalih preduzeća, pa čak i u konkretnom preduzeću, u različitim razdobljima njegovog postojanja.

Prodajna služba je jedna od najvažnijih u preduzeću, i njeno efikasno funkcionisanje omogućava zavljanje proizvodnog procesa, isplate potraživanja povjeriocima i radnicima, ulaganja u investicione istraživačke projekte, jednom riječu, funkcionisanje cjelokupne organizacije. (Tadić, 2014)

"U prodaji, kao i životu, mi nećemo dobiti sve ono što mislimo da zaslužujemo, dobićemo samo ono za šta se sami svojim djelima izborimo." (Matković, 2016)

Komunikacija savremenog trgovačkog poslovanja se zasniva na dvosmjernoj komunikaciji između trgovaca i kupaca. Kupcima je od velikog značaja dobijanje mogućnosti slobodnog izražavanja stavova o proizvodima ili uslugama koje određeno trgovačko preduzeće pruža, kupci daju sugestije o tome šta bi trebalo poboljšati.

Na ovakav način trgovačka preduzeća dobijaju povratne informacije koje mogu da otkriju „šta je to što kupci žele“ te na taj način trgovačka preduzeća usmjeravaju ka promjenama koje treba napraviti u budućnosti. Kupci vole da komuniciraju na ovakav način. (Vidović, 2015)

Najveći problem sa kojim se susreću proizvođači jeste pronalazak kupca za svoje proizvode ili usluge. Treba da razgraničimo pojmove: potrošač, kupac, korisnik. Pojam potrošač možemo da podijelimo na: ljude (građane), kao potrošače, i organizacije (preduzeća, institucije), kao potrošače. Potrošač je osoba koja koristi proizvode ili usluge za zadovoljenje ličnih i porodičnih potreba, sinonim je konzument. Kupac je osoba koja obavlja stalnu kupovinu (sinonim su klijenti i mušterija). Razlikujemo stvarne i potencijalne kupce. Korisnik je osoba ili institucija, koja povremeno koristi određene proizvode ili usluge, ali nije i stvarni kupac.

Svjedoci smo lošeg pozicioniranja proizvoda u prodajnim objektima, kako zbog prašine, praznih polica kao i zbog neurednog i neprimjetnog izlaganja.

Međutim, nekada nije dovoljno imati samo kvalitetan proizvod, taj proizvod mora da na adekvatan način stigne do korisnika, putem raznih kanala distribucije. U izboru kanala distribucije, prvi korak je identifikovanje najpogodnijih kanala za određeni proizvod i za određeno tržište, a zatim slijedi analiza prednosti i nedostataka svakog identifikovanog kanala. Od ciljeva izvoza proizvoda na određena tržišta, zavisi da li će za plasman proizvoda biti izabrani direktni (kratki) ili indirektni (dugi) kanali distribucije. (Jović, 1977)

Sve prodajne tehnike i metode moraju da se koriste, u zavisnosti od ciljane grupe, kojima je promocija namijenjena. Razlikujemo:

- potrošačka tržišta,
- trgovinu i
- B2B (biznis-to-biznis).

Potrošačka tržišta – najpoznatija metoda prodaje, koja je usmjerena ka prodaji krajnjem potrošaču. Potrošači su izloženi prodajnim promocijama svakodnevno. Trgovina – prodajna metoda usmjerena ka poslovnom tržištu. B2B – važan pod-set prodajne promocije usmjerena poslovnom tržištu.

Metode, koje se koriste u promociji prodaje su:

- PAWNFAB
- AIDA

- DIDADA

Metode PAWNFAB, AIDA i DIDADA se sastavljene od slova engleskog alfabeta, koje označavaju pojedine faze unutar samih tehnika.

Poslovni subjekti trude se da klijente, pored visokog kvaliteta proizvoda i usluga koje nude, privuku raznim akcijama, dobro organizovanim post-prodajnim uslugama, servisiranjem, garancijama itd.

Koliko god nam se način pozicioniranja proizvoda u prodajnom objektu činio kao čudan potez, s pravom se može potvrditi da od tog koraka i zavisi da li će prodaja započeti. Prije svega u pozicioniranju, se misli na pozicioniranje u odnosu na kupca sa kojim će biti uspostavljena uzajamna komunikacija. Gdje će proizvod da se nalazi, da li u pravcu kretanja kupca? Dakle pozicioniranje je bitan korak koji započinje prije samog procesa prodaje, kao jedna od smišljenih strategija, kojom utičemo na psihologiju potrošača. (Jugović, 2015)

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Metodologija istraživanja se odnosi na tačno definisanje tehnika koje se koriste u istraživanju, potom određivanje perioda u kojem se vrši istraživanje i na kraju opis samog upitnika. Za sam rad karakteristično je da se radi o neeksperimentalnom istraživanju, potrebno je napomenuti da nam ovakva vrsta istraživanja može dati kvantitativne podatke prikupljene od ciljne grupe ispitanika.

Po pitanju tehnike koja je korištena u ovom istraživanju potrebno je reći da se radi o anonimnom popunjavanju upitnika koji je sastavljen od 12 specijalno formulisanih pitanja u skladu sa ciljem istraživanja. Pitanja u upitniku su zatvorenog tipa te pitanja sa višestrukim izborom. Od zatvorenih pitanja jedno pitanje je bilo dihotomno, dok su ostala pitanja bila tipa sa više ponuđenih odgovora.

Istraživanje je rađeno u vremenskom periodu od 08.10.2015-12.12.2015. Samo istraživanje je obuhvatilo 110 ispitanika širom Republike Srpske i BiH, hronološke starosti od 18 i preko 35 godina, muškoga i ženskoga spola.

Nakon završenog anketiranja izvršeno je redigovanje upitnika te je utvrđeno da 6 upitnika nije bilo popunjeno sa svim podacima, te su tom prilikom ti upitnici odbačeni. Uzorak na kom je izvršeno istraživanje je uzorak od 104 upitnika.

Istraživanje je obavljeno tako da se metodom upitnika na odabranom uzorku može ispitati sljedeća hipoteza:

Ho - Upravljanje prodajnim aktivnostima i saradnja prodajnog osoblja u procesu prodaje – kupovine je od elementarnog značaja za razvoj trgovačkog preduzeća.

Osnovna istraživačka pitanja kojima sam se bavila u radu odnose se na:

1. Smatrate li da najveći uticaj na tržište imaju?
2. Da li su proizvodi koji se mogu nabaviti u trgovinama kvalitetni ?
3. Da li se za kupovinu odlučujete ?
4. Navedite mjesto gdje kupujete namirnice široke potrošnje ?
5. Navedite razlog kupovine u Vašem prodajnom mjestu?
6. Koliko je za vas bitna saradnja prodajnog osoblja u procesu prodaje-kupovine?
7. Šta utiče na Vašu odluku da kupite određeni proizvod?
8. Navedite faktore koji po Vama utiču na uvećanje prodaje u trgovačkom preduzeću ?
9. Da li ste zadovoljni upravljanjem sa postprodajnim uslugama trgovačkih preduzeća ?

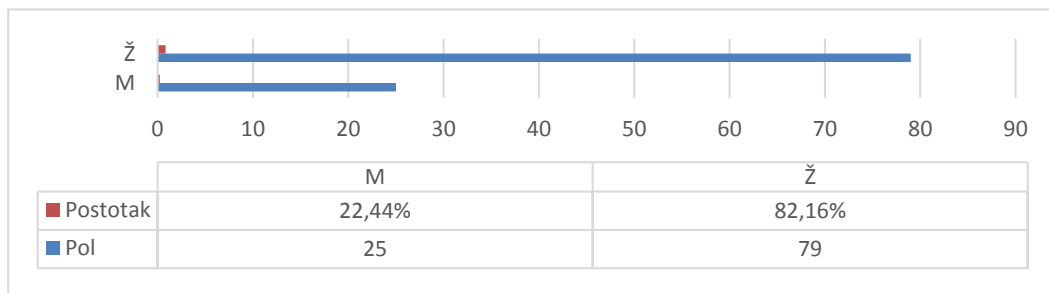
REZULTATI ISTRAŽIVANJA I DISKUSIJA

Nakon što je istraživanje završeno empirijski podaci su analizirani putem statističkog programa

StatPlus 2009, kao prvi korak, urađena je deskriptivna analiza kojom je izračunata frekvencija, standardna devijacija i medijana za svaku od navedenih tvrdnji.

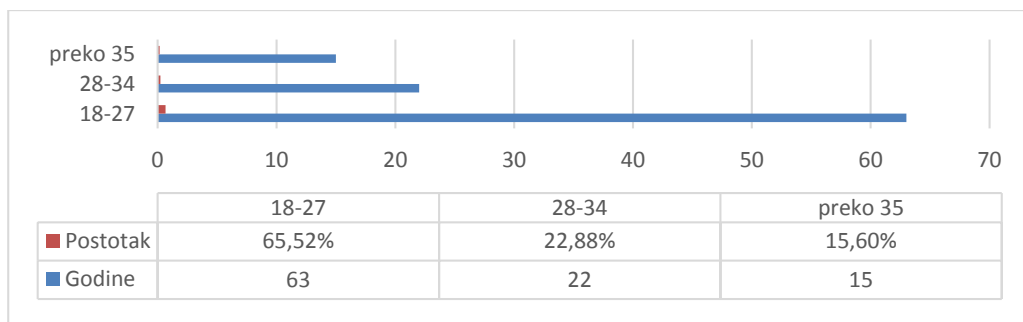
Obzirom da su se promjenjive u ovoj studiji nalazile na neparametarskim skalama stoga je bilo potrebno izvršiti transformaciju u skale višeg reda, te je upravo iz ove potrebe primjenjena analiza varijanse (ANOVA). Rezultati koji su dobijeni nakon obavljenih istraživanja dati su u nastavku rada.

U istraživanju je učestvovalo 104 ispitanika, prema starosnoj dobi ispitanici su bili starosti između 18 pa preko 35 godina, od toga je bilo 79 osobe ženskog pola što čini 82,16% ispitanika, dok su ostatak ispitanika činile osobe muškoga pola njih 25 što predstavlja 22,44%.



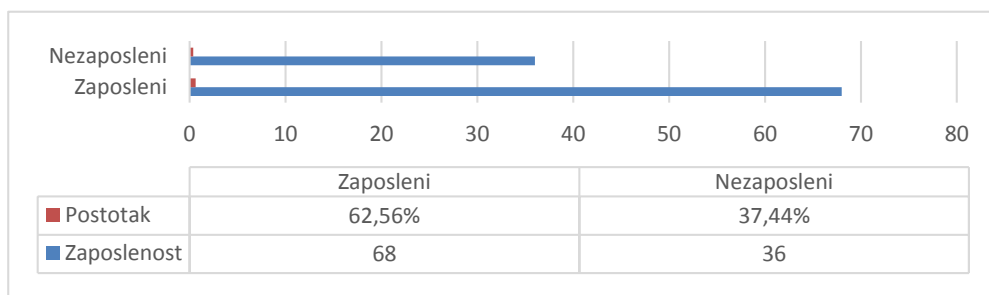
Grafikon 1- Pol ispitanika

Prema analizi godina starosti ispitanika iz istraživanja je evidentno da je najveći broj ispitanika mlađe populacije između 18-27 godina, njih 63 odnosno 60,57%, nesto stariji ispitanici godina između 28-34 čine 21,15% odnosno njih 22 i ispitanika preko 35 godina je bilo 15, što čini 14,42%



Grafikon 2 –starosna dob ispitanika

Kada se analizira da li su ispitanici zaposleni ili ne, može se vidjeti da se radi o 68 ispitanika koji su zaposleni (62,56%), dok je 36 nezaposlenih (37,44%) ispitanika.

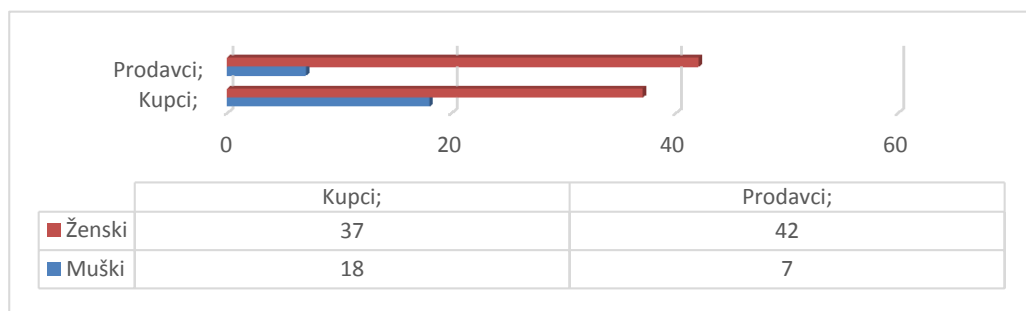


Grafikon 3 – Zaposleni i nezaposleni

U posmatranom uzorku od 104 ispitanika na narednoj tabeli dat je tabelarni prikaz Chi - testa datog za svako pitanje iz anketnog listića.

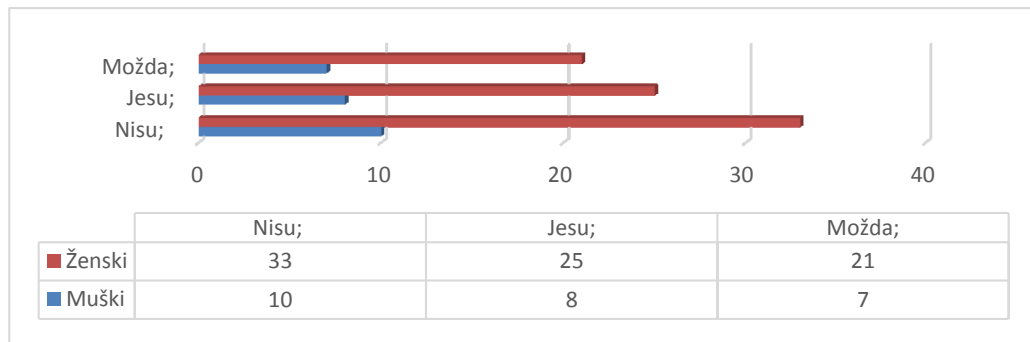
Alpha value (for confidence interval) 0,05 >5,991464547	Chi- TEST
1. Smatrate li da najveći uticaj na tržište imaju?	0,00192
2. Da li su proizvodi koji se mogu nabaviti u trgovinama kvalitetni ?	0,98543
3. Da li se za kupovinu odlučujete ?	8,32E-03
4. Navedite mjesto gdje kupujete namirnice široke potrošnje ?	1,85E-06
5. Navedite razlog kupovine u “Vašem” prodajnom mjestu?	0,03333
6. Koliko je za vas bitna saradnja prodajnog osoblja u procesu prodaje-kupovine?	0,44199
7. Šta utiče na vašu odluku da kupite određeni proizvod?	0,56143
8. Navedite faktore koji po Vama utiču na uvećanje prodaje u trgovačkom preduzeću ?	0,3651253
9. Da li ste zadovoljni sa postprodajnim uslugama trgovakih preduzeća ?	0,0020819

Na pitanje ko ima najviše uticaja na tržište da li su to prodavci ili kupci, dobijeni su sljedeći odgovori: prema mišljenju ženske strane ispitanika 37 ispitanica su mišljenja da sami kupci utiču na tržište, dok 42 ispitanice smatraju da su prodavci ti koji imaju najviše uticaja na tržište. Prema mišljenju ispitanika muškoga pola njih 18 smatra da su to kupci, dok samo 7 ispitanika smatra da najveći uticaj imaju prodavci. Prema ovome pitanju zaključujem da *ne* postoji statistički značajna razlika između ispitivanih grupa gdje je Chi –TEST > 0,05 odnosno Chi –TEST=0,001927. (graf 4)



Grafikon 4- Smatrate li da najveći uticaj na tržište imaju?

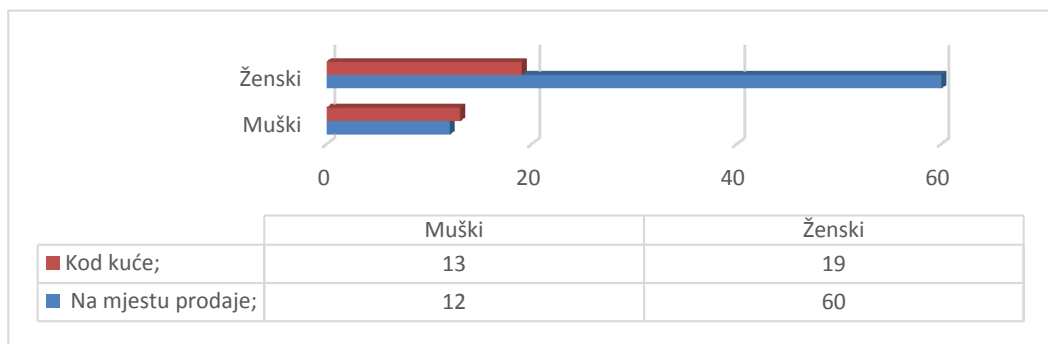
Sljedeće posmatrano pitanje je: Da li su proizvodi koji se mogu nabaviti u trgovinama kvalitetni, na osnovu provedenog istraživanja dobijeni su sljedeći odgovori.



Grafikon 5- Da li su proizvodi koji se mogu nabaviti u trgovinama kvalitetni ?

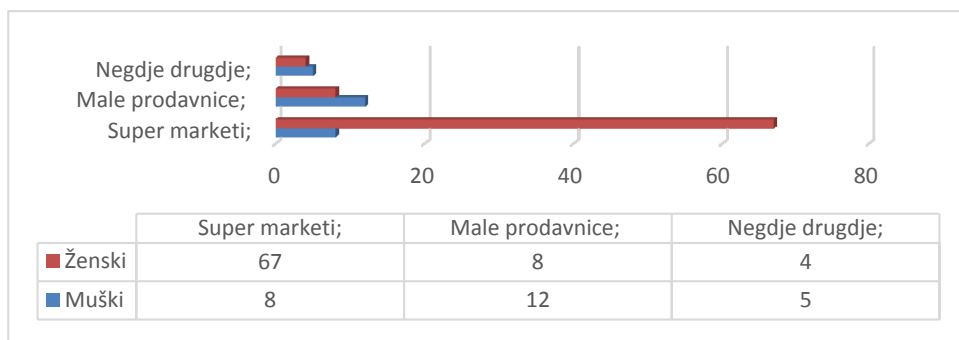
Statističkom obradom dobijenih podataka postavljenog pitanja rezultati dobijenih odgovora »Muške« grupe ispitanika – njihovo iskustvo se kreće na relaciji »*nisu- jesu- možda*« gdje su dobijeni odgovori skoro identični, dok druga grupa ispitanika » Ženski« se također nalaze na relaciji »*nisu- jesu- možda*«. Na osnovu završenog istraživanja može se zaključiti da *ne* postoji statistički značajna razlika između ispitivanih grupa gdje je Chi –TEST > 0,05 odnosno Chi –TEST=0,98543. (graf 5)

Sljedeće pitanje se odnosi na mjesto kupovine odnosno Da li se za kupovinu odlučujete, već kod kuće ili potom kad stignete u prodajni objekat.



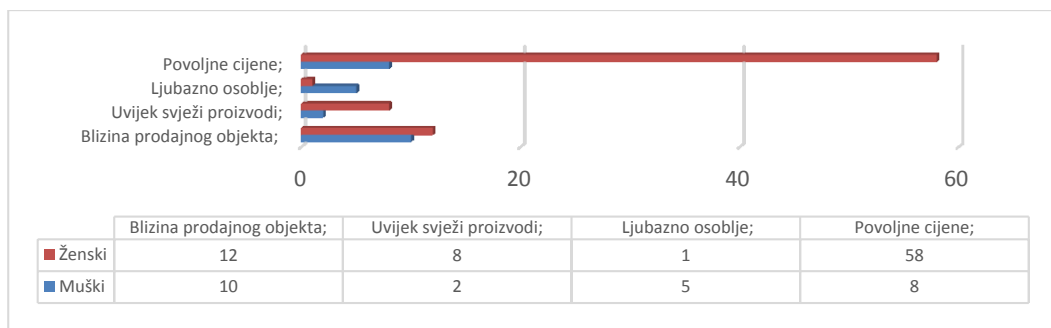
Grafikon 6 -Da li se za kupovinu odlučujete ?

Po pitanju donošenja odluke o kupovini stavovi ispitanika se nalaze u tijesnoj vezi gdje ne postoji statistički značajna razlika među ispitanim grupama, gdje je alfa $5\%=0,05$ odnosno veličina Hi kvadrat testa nema visoku vrijednost ($\text{Chi -TEST}=8,32\text{E-}03$). Objе grupe ispitanika se slažu da ipak odluka o kupovini se odnosi na mjestu prodaje oko 50% ispitanika, dok je stav ostalih ispitanika da se odluka o kupovini donosi kod kuće. (graf 6)



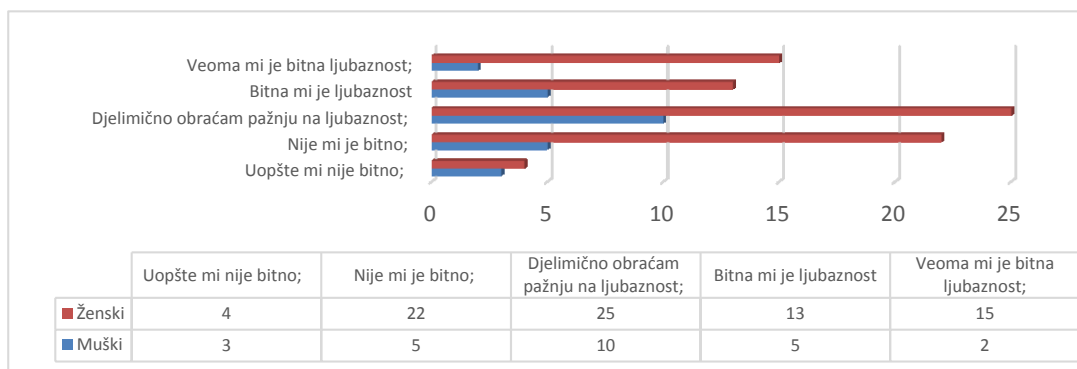
Grafikon 7- Navedite mjesto gdje kupujete namirnice široke potrošnje ?

Statističkom obradom dobijenih podataka postavljenog pitanja rezultati dobijenih odgovora po pitanju mjesta kupovine, da li su to super marketi, male prodavnice ili negdje drugdje. »Ženski« ispitanici su više zainteresovani za kupovinu u super marketima njih čak 67 što čini 52,93%, dok »Muški« ispitanici preferiraju odlazak u male trgovine njih 12 što čini također oko 50 %. Postoji razlika između ispitanih grupa gdje je $\text{Chi -TEST} > 0,05$ odnosno $\text{Chi -TEST}=1,85$. (graf 7)



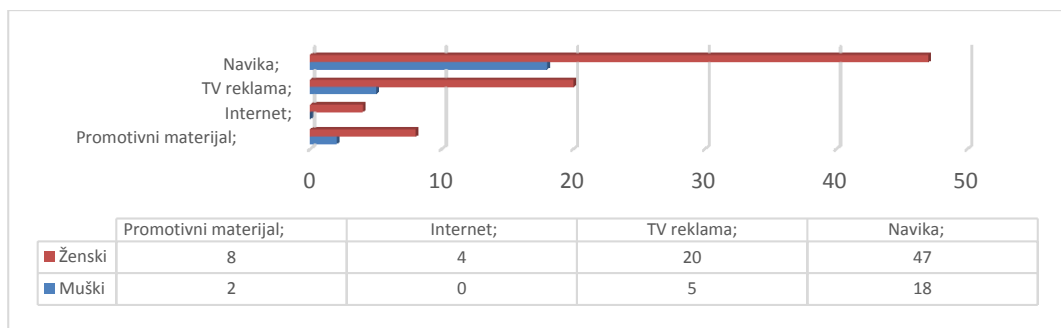
Grafikon 8 – razlozi kupovine u “Vašem” prodajnom mjestu

Odgovori po pitanju razloga kupovine u “Vašem” prodajnom mjestu, kretali su se veoma ujednačeno kod oba pola ispitanika, I »Muški« i »Ženski« ispitanici se slažu da je blizina prodajnog mjesta odlučujuća, dok su se za povoljne cijene odlučili ispitanici »Ženski« njih 45.58% odnosno 58 ispitanika. Statističkom obradom podataka došlo se do sljedećeg zaključka može se zaključiti da *ne* postoji statistički značajna razlika između ispitivanih grupa gdje je Chi –TEST > 0,05 odnosno Chi –TEST= 0,03333. (graf8)



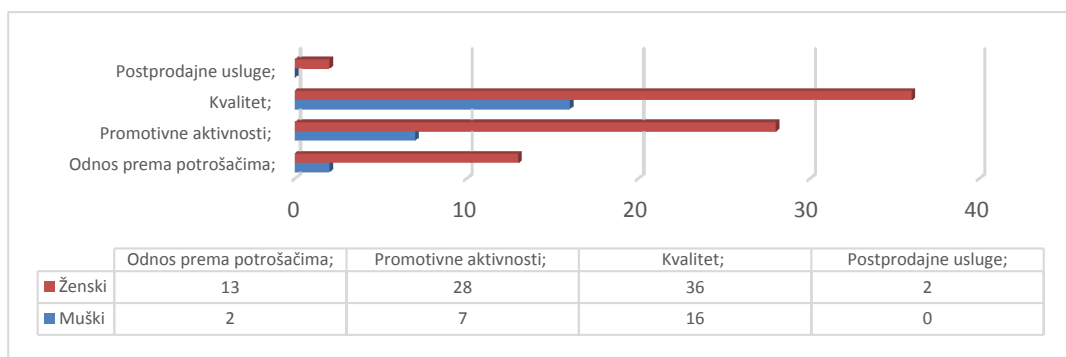
Grafikon 9- na šta se obraća pažnja prilikom kupovine

Koliko je za vas bitna saradnja prodajnog osoblja u procesu prodaje-kupovine? Prema rezultatima istraživanja može se zaključiti da postoji statistički značajna razlika u mišljenjima ispitanika gdje je Chi –TEST > 0,05 odnosno Chi –TEST= 0,44199. (graf 9)



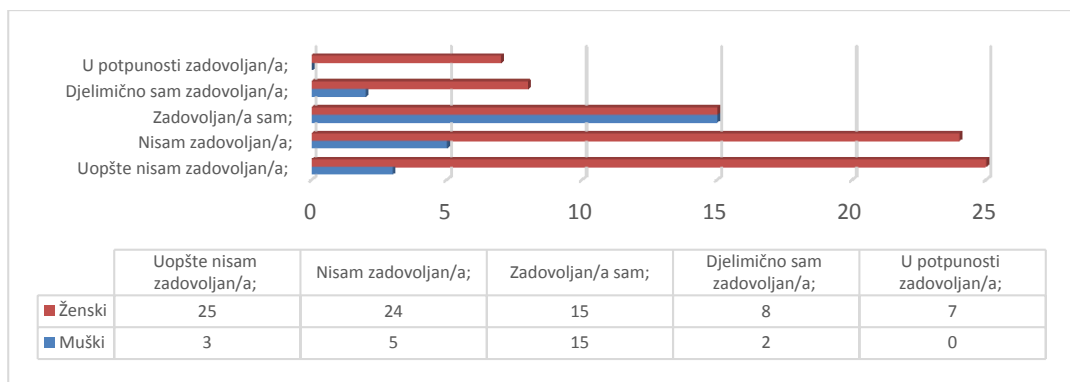
Grafikon 10 –Donošenje odluke o kupovini

Statističkom obradom dobijenih podataka postavljenog pitanja rezultati dobijenih odgovora po pitanju donošenja odluke da se kupi određeni proizvod, »Muški« ispitanici smatraju da je to navika njih 18 što čini 4,55 dok su »Ženski« ispitanici sličnog mišljenja koji smatraju da navika utiče da se kupi određeni proizvod njih 47 odnosno 37,43% dok 20 odnosno 15, 8% ispitanica smatra da velikog uticaja imaju i TV reklame. Prema rezultatima istraživanja može se zaključiti da postoji statistički značajna razlika u mišljenjima ispitanika gdje je Chi –TEST > 0,05 odnosno Chi –TEST=0,56143. (graf 10)



Grafikon 11- donošenje odluke o kupovini

Ispitanici su naveli koji faktori utiču na uvećanje prodaje, prema »Ženskim« ispitanicama 36 odnosno (28,44%) najvećeg uticaja imaju kvalitet robe, dok 28, (22,12%) ispitanica smatra da su to promotivne aktivnosti. »Muški« ispitanici njih 4% smatraju da kvalitet ima najviše uticaja na uvećanje prodaje. Može se zaključiti da postoji statistički značajna razlika u mišljenjima ispitanika gdje je Chi –TEST > 0,05 odnosno Chi –TEST=0,3651253. (graf 11).



Grafikon 12- Stepen zadovoljstva postprodajnim uslugama preduzeća

Prema rezultatima posljednjeg anketnog pitanja na koje su »Muški« i »Ženski« ispitanici odgovorili može se zaključiti da ne postoji statistički značajna razlika u mišljenjima ispitanika gdje je $\text{Chi} - \text{TEST} > 0,05$ odnosno $\text{Chi} - \text{TEST} = 0,0020819$. (graf 12)

Rezultati posljednjeg pitanja istovremeno govore o rezultatima postavljenje hipoteze, gdje se može zaključiti da je H_0 - Upravljanje prodajnim aktivnostima i saradnja prodajnog osoblja u procesu prodaje – kupovine od elementarnog značaja za razvoj trgovačkog preduzeća, prihvaćena.

ZAKLJUČAK

Sumirajući rezultate provedenog empirijskog istraživanja može se zaključiti da mišljenja ispitanika nisu identična, ali i da ne postoje neke značajnije razlike u mišljenjima. Može se zaključiti da su ispitanici veoma dobro upoznati sa trenutnim stanjem na tržištu roba po pitanju kaliteta robe koja se nudi. Također su svjesni uticaja koji na njih imaju oblici tržišne komunikacije u smislu kako se pojedine robe nabavljaju da li je to u pitanju, navika, TV reklama ili neki drugi oblik promocije. Na osnovu postavljene hipoteze H_0 - Upravljanje prodajnim aktivnostima i saradnja prodajnog osoblja u procesu prodaje – kupovine je od elementarnog značaja za razvoj trgovačkog preduzeća, što dovodi do zaključka da je hipoteza prihvaćena i zaključeno je da upravljanje prodajnim aktivnostima predstavlja elemenat komunikacije na tržištu.

LITERATURA

- Jović, M. (1977). *Međunarodni marketing*. Beograd: Jen.
- Jugović, D. (2015). *Merčendajzing u funkciji unapređenja prodaje*. Banja Luka: Apeiron.
- Matković, V. (2016). *Prodaja, preduzetništvo i šefice*. Retrieved from http://www.danas.rs/dodaci/biznis/prodaja_preduzetništvo_i_sefice.27.
- Tadić, D. (2014). *Organizovanje prodajnih aktivnosti*. Banja Luka: Panevropski univerzitet Apeiron.
- Vidović, A. (2015). Vizuelni merčendajzing u funkciji komunikacije savremenog poslovanja u trgovini. *POWERCOM 2015*. Beograd: Visoka strukovna škola tržišnih komunikacija.

MARKET COMMUNICATION MANAGEMENT AS IN FUNCTION OF SALES ACTIVITIES IN COMMERCIAL ENTERPRISES

Vidovic Aleksandra

Assistant professor, Vidovic Aleksandra, Pan-European University APEIRON, Banja Luka, Bosnia and Herzegovina; e-mail: aleksandra.b.vidovic@apeiron-edu.eu

Abstract: *Sales and after-sales services are of great importance for business of each commercial trading company. The aim is to establish the elements affecting the market communication and organize and manage sales and after-sale services of a commercial trading company.*

For these reasons, business organizations, many resources and effort invested in overcoming technology sales management, which is a complex mechanism, and that requires knowledge of management. Promoting the sale was created to help out the standard advertising company, which is no longer enough to buyers decide to purchase a particular product.

In conditions of competition, that prevails in the market, a special challenge is to find and keep potential customers. The success of unscrewing every business process depends largely on the activities of the organization and its business functions. Customers have become picky category, which is difficult to meet.

Businesses strive for customers, in addition to high quality products and services they offer, attract to various actions, well-organized post-sales services, servicing, guarantees etc.

Today, trading companies do not need the traditional intermediaries, and traditional sales representatives. Traditional selling agents alone are arranged in relation to work, take care of the classification of the product as well as the range in this particular sale. While today in the modern commercial enterprise all is negotiated with management, the goods are supplied via a central warehouse.

The first part of the article looks at the basic theoretical concepts of management, marketing and sales, as a condition for doing business in today's market. In the second part of the paper empirically investigates and examines the management and influence on the sales and after-sales services and their impact on the satisfaction of customers and improvement of trading company operations. The research was conducted by a written questionnaire to

a representative sample, it is necessary to say that this is an anonymous completing the questionnaire composed of 12 specially formulated questions, of the empirical data were analyzed by statistical software Stat Plus, 2009.

The third part of the paper refers to the confirmation or rejection of the proposed hypotheses that read: Sales activity management and cooperation of the sales staff in the sales process - the purchase is essential to the development of commercial enterprises.

Keyword: *company, management, sales, services, customers*

JEL: *M30, D12*



CIP - Каталогизација у публикацији
Народна и универзитетска библиотека
Републике Српске, Бања Лука

316.776:004.738.5(082)(0.034.4)

МЕЂУНАРОДНИ научни скуп "Моћ комуникације 2016" (5 ; 2016 ;
Београд)

Zbornik radova [Електронски извор] = Proceedings / V
međunarodni naučni skup "Moć komunikacije 2016", Beograd, 27-28. 5.
2016. = 5th International Scientific Conference on "Power of
Communication 2016" ; urednici Zorka Grandov, Marko Laketa, Sanel
Jakupović. - Banja Luka : Panevropski univerzitet Apeiron, 2016 ([s.l. :
s.n.]). - 1 elektronski optički disk (CD-ROM) : tekst ; 12 cm. - (Edicija
Ekonomska biblioteka ; knj. 114)

Sistemska zahtjevi nisu navedeni. - Nasl. sa naslovnog ekrana. - Radovi
na srp. i engl. jeziku. - Bibliografija uz svaki rad. - Rezimezi na engl.
jeziku uz svaki rad.

ISBN 978-99955-91-90-8

COBISS.RS-ID 5857304

