



Univerzitet u Novom Sadu
Tehnički fakultet »Mihajlo Pupin«
Zrenjanin



**UTICAJ ODNOSA S MEDIJIMA NA POJEDINE
ORGANIZACIONE I POSLOVNE PERFORMANSE U
PREDUZEĆIMA U SRBIJI**

**THE IMPACT OF MEDIA RELATIONS ON CERTAIN
ORGANIZATIONAL AND BUSINESS PERFORMANCES
IN COMPANIES IN SERBIA**

Doktorska disertacija

Kandidat: Msc Edit Terek



Univerzitet u Novom Sadu
Tehnički fakultet »Mihajlo Pupin«
Zrenjanin



**UTICAJ ODNOSA S MEDIJIMA NA POJEDINE
ORGANIZACIONE I POSLOVNE PERFORMANSE U
PREDUZEĆIMA U SRBIJI**

**THE IMPACT OF MEDIA RELATIONS ON CERTAIN
ORGANIZATIONAL AND BUSINESS PERFORMANCES
IN COMPANIES IN SERBIA**

Doktorska disertacija

Mentor: Prof. dr Milan Nikolić

Kandidat: Msc Edit Terek

Zrenjanin, 2016.

UNIVERZITET U NOVOM SADU
TEHNIČKI FAKULTET „MIHAJLO PUPIN”
ZRENJANIN

KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA

Redni broj: RBR	
Identifikacioni broj: IBR	
Tip dokumentacije: TD	Monografska dokumentacija
Tip zapisa: TZ	Tekstualni štampani materijal
Vrsta rada (dipl., mag., dokt.):VR	Doktorska disertacija
Ime i prezime autora: AU	Edit Terek
Mentor (titula, ime, prezime, zvanje): MN	Prof. dr Milan Nikolić, redovni profesor
Naslov rada: NR	Uticaj odnosa s medijima na pojedine organizacione i poslovne performanse u preduzećima u Srbiji
Jezik publikacije: JP	Srpski
Jezik izvoda: JI	Srpski i engleski
Zemlja publikovanja: ZP	Republika Srbija
Uže geografsko područje: UGP	AP Vojvodina
Godina: GO	2016.
Izdavač: IZ	Autorski reprint
Mesto i adresa: MA	Zrenjanin, Đure Đakovića bb.
Fizički opis rada: FO	(9 poglavlja / 151 stranica / 18 slika / 26 tabela/ 12 grafikona / 310 referenci / 1 prilog)
Naučna oblast: NO	Menadžment

Naučna disciplina: ND	Odnosi s javnošću
Predmetna odrednica, ključne reči: PO	Odnosi s medijima, zadovoljstvo komunikacijom, korporativni kredibilitet, finansijske performanse, Srbija.
UDK	
Čuva se: ČU	U biblioteci Tehničkog fakulteta "Mihajlo Pupin" u Zrenjaninu
Važna napomena: VN	Nema
Izvod: IZ	<p>Disertacija se bavi uticajem odnosa s medijima (MR) na pojedine organizacione i poslovne performanse, u preduzećima u Srbiji. Konkretno, disertacija obuhvata uticaj odnosa s medijima (MR) na zadovoljstvo komunikacijom (CS), korporativni kredibilitet (CC), finansijske performanse (FP), distancu moći (PD), orijentaciju ka budućnosti (FO) i suštinsko transformaciono liderstvo (CTL). Podaci su dobijeni anketiranjem N = 394 srednja menadžera iz 123 preduzeća u Srbiji. Od metoda statističke obrade podataka korišćeni su: deskriptivna statistika, korelaciona analiza, regresiona analiza, t-test i hijerarhijska regresiona analiza. Osnovni zaključci istraživanja su: 1. Korelacije između uticaja odnosa s medijima i organizacionih i poslovnih performansi su statistički značajne, snažne i pozitivne, u najvećem broju slučajeva. Najveći uticaj na organizacione i poslovne performanse imaju savremeni mediji. 2. Odnosi s medijima imaju mali uticaj na korporativni kredibilitet, a taj uticaj se ostvaruje, pre svega, preko savremenih medija. 3. Među finansijskim performansama, odnosi s medijima naročito pozitivno utiču na tržišni udeo i rast prodaje. 4. Za povećanje organizacionih performansi, preduzeća bi posebno trebala da posvete pažnju savremenim medijima, kao i prisutnosti direktora u medijima. 5. Za povećanje finansijskih performansi, preduzeća bi posebno trebala da posvete pažnju, kako savremenim, tako i tradicionalnim medijima, pri čemu prisutnost preduzeća u medijima ima prednost nad prisustvom direktora u medijima. 6. Unapređenjem odnosa s medijima, preduzeće stvara dobru osnovu za podizanje nivoa organizacionih i poslovnih performansi.</p>

Datum prihvatanja teme od strane Senata: DP	22.12.2015.
Datum odbrane: DO	
<p>Članovi komisije: (ime i prezime / titula / zvanje / naziv organizacije / status)</p> <p>KO</p>	<p>Predsednik: Prof. dr Dejan Đorđević, redovni profesor, Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", Zrenjanin.</p> <p>Član: Prof. dr Leposava Grubić Nešić, redovni profesor, Fakultet Tehničkih nauka, Novi Sad.</p> <p>Član: Prof. dr Mirko Savić, redovni profesor, Ekonomski fakultet, Subotica.</p> <p>Član: Prof. dr Dragan Čočkalo, vanredni profesor, Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", Zrenjanin.</p> <p>Mentor: Prof. dr Milan Nikolić, redovni profesor, Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", Zrenjanin.</p>

UNIVERSITY OF NOVI SAD
TECHNICAL FACULTY “MIHAJLO PUPIN”
ZRENJANIN

KEY WORDS DOCUMENTATION

Accession number: ANO	
Identification number: INO	
Document type: DT	Monograph documentation
Type of record: TR	Textual printed material
Contents code: CC	Ph.D. Thesis
Author: AU	Edit Terek
Mentor: MN	Full Professor PhD Milan Nikolić
Title: TI	The impact of media relations on certain organizational and business performances in companies in Serbia
Language of text: LT	Serbian (Latin)
Language of abstract: LA	English and Serbian
Country of publication: CP	Republic of Serbia
Locality of publication: LP	Vojvodina
Publication year: PY	2016.
Publisher: PU	Author reprint
Publication place: PP	Zrenjanin, Đure Đakovića bb.
Physical description: PD	(9 chapters / 151 pages / 18 figures / 26 tables/ 12 charts/ 310 references / 1 appendix)

Scientific field: SF	Management
Scientific discipline: SD	Public relations
Subject, Key words: SKW	Media Relations, Communication Satisfaction, Corporate Credibility, Financial Performance, Serbia.
UC	
Holding data: HD	In the library of Technical Faculty "Mihajlo Pupin" in Zrenjanin.
Note: N	None
Abstract: AB	<p>The dissertation deals with the impact of media relations (MR) on certain organizational and business performances in Serbian companies. Specifically, the dissertation deals with the impact of media relations (MR) on communication satisfaction (CS), corporate credibility (CC), financial performance (FP), power distance (PD), future orientation (FO) and core transformational leader behaviour (CTL). The data were obtained using questionnaires completed by N = 394 middle managers from 123 companies in Serbia. The statistical methodologies that were used in the data analysis are: descriptive statistics, correlation analysis, regression analysis, t-test and hierarchical regression analysis. The main conclusions of the study are as follows. 1. The correlations between the media relations items and organizational and business performance are statistically significant, strong and positive, in most cases. Modern media have the greatest impact on organizational and business performance. 2. Media relations have little impact on corporate credibility, and that influence is achieved primarily through modern media. 3. In terms of financial performance, media relations have a particularly positive influence on market share and sales growth. 4. To increase organizational performances, companies should pay close attention to modern media, as well as to the presence of the CEO in the media. 5. To increase business (financial) performance, companies should pay considerable attention to both modern and traditional media, while the company's media presence has an advantage over that of the CEO.</p>

	6. By improving relations with the media, a company creates a good basis for raising the level of organizational and business performances. The best is to use the synergistic effect of a larger number of media relations items.
Accepted on Senate on: AS	22 nd December 2015.
Defended: DE	
Thesis Defend Board: DB	<p>President: Full Professor PhD Dejan Đorđević, Technical Faculty “Mihajlo Pupin”, Zrenjanin.</p> <p>Member: Full Professor PhD Leosava Grubić Nešić, Faculty of Technical Sciences, Novi Sad.</p> <p>Member: Full Professor PhD Mirko Savić, Faculty of Economics, Subotica.</p> <p>Member: Associate Professor PhD Dragan Čočkaló, Technical Faculty “Mihajlo Pupin”, Zrenjanin.</p> <p>Mentor: Full Professor PhD Milan Nikolić, Technical Faculty “Mihajlo Pupin”, Zrenjanin.</p>

SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. PROBLEM, PREDMET I HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA.....	3
2.1 PROBLEM I PREDMET ISTRAŽIVANJA.....	3
2.2. POZNAVANJE PROBLEMATIKE NA OSNOVU IZABRANE LITERATURE	3
2.3. CILJEVI ISTRAŽIVANJA	6
2.4. OČEKIVANI REZULTATI (HIPOTEZE)	7
2.5. PLAN RADA	7
3. TEORIJSKA RAZMATRANJA	9
3.1 ODNOSI S JAVNOŠĆU	9
3.1.1 Definisane odnosa s javnošću.....	9
3.1.2 Aktivnosti odnosa s javnošću	13
3.1.3 Interni odnosi s javnošću i interni mediji	19
3.1.4 Uloga i značaj odnosa s javnošću i PR praktičara	23
3.1.5 Razvoj i stanje u oblasti odnosa s javnošću.....	27
3.2 ODNOSI S MEDIJIMA	33
3.2.1 Vrste i izbor medija	33
3.2.1.1 Tradicionalni i novi mediji	35
3.2.2 Odnosi s javnošću i mediji.....	44
3.2.3 Saradnja s medijima.....	46
3.2.4 Uloga medija u kriznim situacijama	49
3.3 KORPORATIVNI IMIDŽ I KREDIBILITET	51
3.3.1 Korporativni imidž	51
3.3.2 Korporativni kredibilitet	55
3.4 ORGANIZACIONO PONAŠANJE.....	57
3.4.1 Teorijske osnove organizacionog ponašanja	57
3.4.2 Liderstvo.....	59
3.4.2.1 Liderstvo i odnosi s javnošću	64
3.4.3 Komunikacija i zadovoljstvo komunikacijom	65
3.4.4 Organizaciona kultura i GLOBE dimenzije organizacione kulture.....	73
3.5 ORGANIZACIONE I POSLOVNE PERFORMANSE.....	76
4. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA.....	78
4.1 INSTRUMENTI ISTRAŽIVANJA.....	78
4.2 PODACI O POSTUPKU I UZORKU ISTRAŽIVANJA.....	80
4.3 STATISTIČKE METODE ZA ANALIZU PODATAKA	82

5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA.....	83
5.1 DESKRIPTIVNA STATISTIKA.....	83
5.2 KORELACIONA ANALIZA.....	85
5.3 REGRESIONA ANALIZA.....	88
5.4 T-TEST.....	94
5.5 ISPITIVANJE MODERATORNIH EFEKATA.....	101
6. DISKUSIJA REZULTATA.....	105
6.1 DISKUSIJA REZULTATA DESKRIPTIVNE STATISTIKE.....	105
6.2 DISKUSIJA REZULTATA KORELACIONE ANALIZE.....	106
6.3 DISKUSIJA REZULTATA REGRESIONE ANALIZE.....	110
6.4 DISKUSIJA REZULTATA T-TESTA.....	112
6.5 DISKUSIJA REZULTATA MODERATORNIH EFEKATA VLASNIČKE STRUKTURE PREDUZEĆA.....	113
7. ZAVRŠNA RAZMATRANJA.....	115
7.1 PROVERA ISPUNJENOSTI CILJEVA ISTRAŽIVANJA.....	115
7.2 PROVERA POSTAVLJENIH HIPOTEZA.....	115
7.2.1 Provera pomoćnih (posebnih) hipoteza.....	115
7.2.2 Provera glavne (osnovne) hipoteze.....	116
7.3 NAUČNA I DRUŠTVENA OPRAVDANOST ISTRAŽIVANJA.....	116
7.4 PRIMENLJIVOST REZULTATA ISTRAŽIVANJA.....	118
7.5 OGRANIČENJA I PRAVCI BUDUĆIH ISTRAŽIVANJA.....	118
8. ZAKLJUČAK.....	119
9. LITERATURA.....	121
PRILOG.....	138

1. UVOD

Mediji imaju dominantnu ulogu u komunikacionim aspektima poslovanja, pa su, samim tim, od izuzetnog značaja za praktičare odnosa s javnošću. Sa pojavom i porastom globalnih telekomunikacionih i informacionih tehnologija, uloga medija može postati samo još važnija. Sve organizacije planiraju svoje odnose sa medijima kao deo svoje ukupne politike odnosa s javnošću. Sveobuhvatni princip efikasnih odnosa sa medijima jeste da praktičari za odnose s javnošću obezbede tačne, relevantne, pravovremene i potpune informacije. Ukoliko neka organizacija bude uhvaćena kako obmanjuje javnost makar i jedanput, biće potrebno dugo vremena pre nego što organizacija bude ponovo doživljavana kao kredibilna. PR praktičar koji želi da uspostavi dobre odnose sa medijima mora da zna i razume šta je medijima potrebno. Pun potencijal uticaja interneta na odnose sa medijima još uvek se ne može oceniti, ali jasno je da postoji strateški potencijal i zbog toga se koristi kao izvor informacija i kao transakcioni kanal za distribuciju vesti i za izgradnju kanala komunikacije.

Strateški izazov za većinu organizacija danas jeste da prilagode svoju strukturu, procese i kulturu kako bi ostvarili dobre odnose zasnovane na dugoročnoj i obostranoj koristi, kroz integraciju interne i eksterne komunikacije. Principi i komunikacijski procesi odnosa s javnošću doprinose boljem ugledu organizacije u okruženju, pri čemu značajnu ulogu u tim procesima imaju top menadžeri organizacija.

Možda najznačajnije pitanje vezano za odnose s medijima jeste da li i u kojoj meri odnosi s medijima zaista imaju uticaj na organizacione i poslovne performanse preduzeća. Cilj ove disertacije je utvrđivanje smera i intenziteta uticaja odnosa s medijima na pojedine organizacione i poslovne performanse u preduzećima u Srbiji. Pri tome se od organizacionih performansi posmatraju: zadovoljstvo komunikacijom, kredibilitet kompanije, distanca moći, orijentacija ka budućnosti kao i suštinsko transformaciono liderstvo. Od finansijskih performansi posmatraju se: produktivnost, profitabilnost, tržišno učešće, rast prodaje, konkurentnost, rast osnovnih sredstava i plate zaposlenih.

U prvom poglavlju su prezentovana uvodna razmatranja disertacije. U drugom poglavlju izloženi su: problem, predmet, cilj, hipoteze i plan rada. Istraživanje je podstaknuto potrebom za izučavanjem uticaja odnosa s medijima na organizacione i poslovne performanse u preduzećima u Srbiji. U skladu sa definisanim problemom istraživanja, postavljeni su osnovni i specifični ciljevi istraživanja. Predstavljena je osnovna i sedam posebnih hipoteza.

Treće poglavlje ima teorijski karakter. Prvo potpoglavlje definiše ulogu, značaj i stanje u oblasti odnosa s javnošću, aktivnosti odnosa s javnošću kao i uticaj odnosa s javnošću na poslovanje. Drugo potpoglavlje se bavi odnosima s medijima, odnosno definišu se vrste medija, saradnja sa medijima kao i odnos između odnosa s javnošću i medija. Treće potpoglavlje se bavi korporativnim imidžom i kredibilitetom preduzeća. Četvrto potpoglavlje ima za cilj da predstavi organizaciono ponašanje u preduzećima sa posebnim osvrtom na elemente organizacionog ponašanja, koji su istraživani u radu: komunikacija, zadovoljstvo komunikacijom zaposlenih, liderstvo (pre svega

transformaciono liderstvo), organizaciona kultura (dve GLOBE dimenzije organizacione kulture: distanca moći i orijentacija ka budućnosti).

Metodologija istraživanja data je u četvrtom poglavlju. U ovom poglavlju predstavljeni su instrumenti za istraživanje, dati su podaci o postupku i uzorku istraživanja, navedene su statističke metode za analizu podataka. Istraživanje je realizovano u preduzećima u Srbiji, tako što su ispitanici (srednji menadžeri) popunili upitnike. Podaci su dobijeni anketiranjem N = 394 srednja menadžera iz 123 preduzeća u Srbiji.

U petom poglavlju su predstavljeni rezultati istraživanja. Prvo su izloženi rezultati deskriptivne statistike za svaki aspekt i dimenziju. U okviru deskriptivne statistike izvršen je proračun prosečnih ocena za aspekte odnosa s medijima, u zavisnosti od vlasničke strukture i nacionalnog porekla preduzeća, pola i godina starosti top menadžera. Prikazane su međusobne korelacije analiziranih aspekata odnosa s medijima. Zatim su izračunate korelacije između aspekata odnosa s medijima i dimenzija zadovoljstva komunikacijom, dimenzija korporativnog kredibiliteta, aspekata finansijskih performansi, dimenzija distance moći, orijentacije ka budućnosti i suštinskog transformacionog liderstva. Regresiona analiza je primenjena da bi se utvrdilo prediktivno dejstvo aspekata odnosa s medijima (nezavisne varijable) na dimenzije zadovoljstva komunikacijom, dimenzije korporativnog kredibiliteta, aspekte finansijskih performansi, dimenzija distance moći, orijentacije ka budućnosti i suštinskog transformacionog liderstva (zavisne varijable). Takođe izvršen je t-test nad prosečnim ocenama posmatranih varijabli, za dve posmatrane situacije (nizak nivo odnosa s medijima i visok nivo odnosa s medijima). Zatim je dat rezultat ispitivanja moderatnog efekata moderatora - vlasnička struktura preduzeća.

Šesto poglavlje obuhvatilo je diskusiju rezultata istraživanja, tačnije: diskusiju rezultata deskriptivne statistike, korelacione i regresione analize, diskusiju rezultata t-testa i moderatnog efekta moderatora vlasničke strukture preduzeća.

Završna razmatranja ove disertacije, predstavljena su u sedmom poglavlju. Prvo je obrazložena naučna i društvena opravdanost istraživanja. Dalje, izvršena je provera postavljenih posebnih hipoteza i provera osnovne hipoteze. Na kraju ovog poglavlja, navedena su ograničenja ovog istraživanja i pravci budućih istraživanja.

U osmom poglavlju, izneti su zaključci istraživanja i istaknut je njihov naučno - teorijski značaj, kao i praktični značaj za preduzeća u Srbiji. Zaključak sumira rezultate istraživanja i najvažnija zapažanja iz diskusije rezultata.

Pregled literature dat je u devtom poglavlju.

Izgleđ instrumenata (upitnika) je dat u posebnom prilogu.

2. PROBLEM, PREDMET I HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA

2.1 PROBLEM I PREDMET ISTRAŽIVANJA

Mediji su kreatori javnog mišljenja. Prema (Davis, 2007), mediji obezbeđuju okvir za društvenu realnost, informišu i uspostavljaju vrednosti. Prema istom autoru, ljudi na bazi poruka iz medija formiraju svoja mišljenja i definišu sopstvene stavove o tome da li je nešto društveno prihvatljivo ili nije. Tehnologija je promenila svet i olakšala izgradnju odnosa sa medijima i interakciju sa širom publikom nego ikada ranije. Digitalni svet je doveo do promena u komunikaciji među organizacijama kao i njihovim raznim javnostima. Društveni mediji su promenili način na koji organizacija komunicira sa svojim javnostima (Wright, Hinson, 2009). Cutlip, Center, Broom (2006) diskutuju kako je uključivanje novih medija deo procesa društvenih promena. World Wide Web sada postaje važan alat za komunikaciju na kome se odnosi sa medijima mogu efikasno ostvariti. Pojedinci se služe vertikalnim-tradicionalnim i horizontalnim medijima na osnovu svojih interesa (Shaw, Mc Combs, 2008).

Mediji su prisutni u životima ljudi širom sveta. Danas, kada je tržište puno izazova i konkurencije, efikasni odnosi s medijima su presudni za uspeh. Predmet istraživanja u ovom radu je uticaj odnosa s medijima (MR) na pojedine organizacione i poslovne performanse, u preduzećima u Srbiji. Konkretno, istraživanje će obuhvatiti uticaj odnosa s medijima (MR) na zadovoljstvo komunikacijom (CS), korporativni kredibilitet (CC), finansijske performanse (FP), distancu moći (PD), orijentaciju ka budućnosti (FO) i suštinsko transformaciono liderstvo (CTL).

2.2. POZNAVANJE PROBLEMATIKE NA OSNOVU IZABRANE LITERATURE

Postoji značajan broj istraživanja koja se bave razvojem i primenom medija, naročito savremenih medija. Tako, na primer, istraživanje (Bajkiewicz, Kraus, Hong, 2011) ispituje promene u odnosima s medijima. Rezultati ovog rada pokazuju da PR profesionalci, u svom radu, manje primenjuju tradicionalne medije. U radu (Verčič, Tkalac Verčič, Sriramesh, 2015), istraživano je korišćenje digitalnih medija za potrebe odnosa sa medijima. Baym, Zhang, Lin (2004) ispitali su stepen upotrebe novih i tradicionalnih medija, u zavisnosti od vrste i cilja komunikacije. Rezultati ovog istraživanja pokazuju da evidentno visok stepen upotrebe interneta i društvenih mreža, ne umanjuje značaj i primenu tradicionalnih medija.

Prema (Parveen, Jaafar, Ainin, 2015), malo je istraživanja koja su se bavila uticajem upotrebe savremenih medija na organizacione performanse. Navedena studija istražuje različite svrhe korišćenja savremenih medija i njihov uticaj na organizacione performanse. Rezultati rada Parveen i dr. (2015) pokazuju da savremeni mediji imaju veći uticaj na performanse organizacije u nekim oblastima, između ostalog, na smanjenje troškova. Rad Kiouisis Popescu, Mitrook (2007), bavi se uticajem medijskog

izveštavanja na korporativnu reputaciju i finansijsko poslovanje. Upotreba društvenih medija ima delimičnu, pozitivnu vezu sa finansijskim poslovanjem (Schniederjans, Cao, Schniederjans, 2013). Istraživanje Hajli (2014) je pokazalo kako društveni mediji olakšavaju društvenu interakciju potrošača, što dovodi do povećanja poverenja i namere da se nešto kupi. Takođe, poverenje ima značajan direktan uticaj na nameru za kupovinom.

Značajna tema je uticaj odnosa s medijima na imidž i kredibilitet kompanije. Efikasni odnosi sa medijima poboljšavaju sliku organizacije (Hill, White, 2000). Organizacije kontinuirano nastoje da razvijaju svoj imidž i poboljšaju dugoročne odnose sa ključnim javnostima (Grunig, 1990). Angažovanje u aktivnostima društvenih medija je u pozitivnoj vezi sa korporativnom reputacijom. Jedna od ključnih komponenti korporativne reputacije je kredibilitet kompanije (Caruana, 1997; Fombrun, 1996; Keller 1998). Pokazalo se da korporativni kredibilitet ima pozitivan i značajan uticaj na odnos potrošača prema oglašavanju (Goldsmith et al., 2000; Goldberg, Hartwick, 1990) i na odnos prema brendu (Goldsmith et al., 2000). Korporativni kredibilitet prikazuje direktnu (Goldsmith et al., 2000) i indirektnu vezu (Laferty, Goldsmith, Newell, 2002), sa namerom kupovine. Istraživanje (Fombrun, 1996) pokazuje da korporativno iskustvo i pozitivan ugled kompanije, doprinose ukupnom korporativnom uspehu. Pri tome se poboljšava imidž kompanije, koji je, takođe, važan element za postizanje dobrih poslovnih rezultata (Marney, 1998). Menadžment timovi moraju biti svesni da su saopštenja za štampu, godišnji izveštaji i reklame od vitalnog značaja za njihove organizacije u zajednici (Wells, Spinks, 1999). Zbog toga je neophodno da organizacije odnose s medijima posmatraju kao investiciju.

Pored svega navedenog, nesumnjivo je da važnu ulogu u odnosima s medijima imaju top menadžeri. Značajan uticaj top menadžera na organizacioni imidž kompanije priznat je od strane istraživača za odnose s javnošću. Međutim, studije o uticaju top menadžera na odnose s medijima su retke (Park, Berger, 2004). Koncept kredibiliteta top menadžera uključuje stručnost i pouzdanost top menadžera (O'Keefe, 2002). Studija (Men, 2012) istražuje kako korporativno rukovodstvo utiče na efikasnost internih odnosa s javnošću, povezivanjem kredibiliteta top menadžera i evaluacijom zaposlenih o organizacionom ugledu. Prisustvo top menadžera u društvenim medijima pozitivno utiče na kvalitet odnosa i komunikacije između rukovodstva i zaposlenih (Men, 2015).

Problematika kojom se bavi doktorat nije u velikoj meri istraživana. Istraživanja koja se bave ovom problematikom uglavnom su kvalitativnog karaktera. U nastavku ovog poglavlja biće detaljnije predstavljena pojedina slična istraživanja.

Tako na primer, istraživanje (Bajkiewicz, Kraus, Hong, 2011), bavi se promenama u odnosima s medijima kroz kvalitativno istraživanje (intervju), u trajanju po 45 minuta sa dvanaest PR praktičara u Sjedinjenim Američkim Državama. U istraživanju je učestvovalo osam žena i četiri muškarca. Rezultati ukazuju na to da PR praktičari sve manji značaj daju tradicionalnim medijima. Novinari ne zalaze duboko u neku problematiku već se, prema rečima ispitanika, površno bave određenim pričama. Prema rečima PR praktičara, dovoljno je teško prodati neku priču, a još je teže učiti novinare onom što treba da rade. Intervju sa PR praktičarima ukazuje na to da oni uviđaju rastući uticaj, kao i neophodnost korišćenja savremenih medija. Savremeni mediji postaju značajni, pošto korisnici usluga / proizvoda i sami mogu da učestvuju u komunikaciji i promociji usluge / proizvoda kroz savremene medije. Ujedno, to je najbolja moguća reklama za preduzeće. Međutim, nešto što se jedan dan prenosi kroz savremene medije

(uglavnom društvene medije), drugi dan može da postane priča tradicionalnih medija. Zbog ovoga, PR praktičari ipak shvataju da tradicionalni mediji još uvek imaju svoje mesto u komunikacionim aktivnostima organizacija.

Parven, Jafar, Anin (2016) se, u svom radu, bave uticajem društvenih medija na organizacione performanse. Istraživanje je sprovedeno putem anketa. Od 664 distribuiranih anketa, 174 je vraćeno. Većina ispitanika je iz uslužne delatnosti (84,8%). 79% anketiranih smatra da korišćenje društvenih medija ima veoma značajnu ulogu u poslovanju. U radu je, pored deskriptivne analize, primenjena i faktorska analiza. Kada su u pitanju društveni mediji, korišćena su tri konstrukta: upotreba društvenih medija za potrebe marketinga, upotreba društvenih medija za potrebe izgradnje odnosa sa kupcima, upotreba društvenih medija za poboljšani pristup informacijama. Za potrebe merenja organizacionih performansi korišćeni su sledeći konstrukti: uticaj na profit, poboljšani odnosi sa korisnicima/poboljšane usluge, poboljšani pristup informacijama. Rezultati istraživanja ukazuju na to da upotreba društvenih medija ima značajan pozitivan uticaj na organizacione performanse, kao što su: povećanje profita, poboljšani odnosi sa korisnicima kao i poboljšanje usluga i poboljšani pristup informacijama. U današnje vreme, reklamiranje kompanija kroz društvene medije, kao što su Facebook i Twitter, dovelo je do smanjenja troškova predviđenih za ovu vrstu aktivnosti. Istovremeno, društveni mediji su poboljšali vezu sa kupcima, kroz direktan pristup informacijama i interakciju sa kompanijom. Iznad svega, upotreba društvenih medija je dovela kompanije do poboljšanog pristupa informacijama, kao što su: saznanje ko su njihovi potencijalni kupci/korisnici, kakav je njihov ukus i kakvi su njihovi zahtevi u vezi proizvoda / usluga.

Istraživanje (Schniederjans, Cao, Schniederjans, 2013) bavi se sledećim pitanjem: koje različite strategije na društvenim mrežama utiču na finansijske performanse preduzeća? Kako bi analizirali postavljenu problematiku, autori su sakupili različite tekstove sa blogova, foruma i web sajtova. Istraživači su za strategije na društvenim mrežama postavili pet konstrukata (privlačenje pažnje, pokazivanje snage, organizaciona promocija, društvena odgovornost, prikazivanje ranjivosti). Postavljeno je pet hipoteza koje bi potvrdile da svaki od, predhodno nabrojanih, konstrukata ima pozitivan uticaj na finansijske performanse preduzeća. Primenjena je metoda support vector machine (SVM). Tri koraka su uključena u analizu: predtretiranje, multi dimenziona klasifikacija i validacija konstrukata. Istraživanje je započeto tako što su autori nasumično izabrali 150 kompanija iz farmaceutske industrije i sakupili podatke vezane za ove kompanije sa blogova, foruma i web sajtova kompanija u periodu od 1. januara do 30. marta 2012. godine. Istraživači su primenili regresionu analizu kako bi dokazali postavljene hipoteze. Svi podaci su statistički značajni i na osnovu rezultata sve hipoteze su potvrđene. Konstatovano je da upotreba postavljenih strategija na društvenim mrežama utiče na finansijske performanse preduzeća. Takođe, potvrđeno je da društveni mediji jačaju komunikaciju sa internim i eksternim stejkholderima.

Kvalitativno istraživanje o uticaju web sajtova na imidž kompanije predstavljeno je u radu Hill, White (2000). Intervjuisano je trinaest PR menadžera, koji rade u preduzećima (koja poseduju web sajt). Ispitanici veruju da web sajt ima potencijal da pruži informacije medijima, pokaže dostignuća preduzeća, izgradi dobre odnose sa novim i postojećim javnostima, kao i sa novinarima. Prema anketiranim PR menadžerima, ukoliko preduzeće poseduje web sajt, stvara se pozitivan imidž o preduzeću. Ova konstatacija se odnosi na one web sajtove preduzeća, koji su u saglasnosti sa novim tehnološkim trendovima, koji su savremeni i ažurni. Web sajt

pruža informacije eksternim i internim javnostima, međutim, on se ne smatra zamenom za tradicionalne načine prenošenja poruka.

Istraživanje Park, Berger (2004) se bavi uticajem prisustva top menadžera (CEO) u medijima na imidž kompanije. Istraživanje je sprovedeno kvalitativnom metodom, putem praćenja četiri novinska lista u SAD, u periodu 1990-2000. Postavljena su istraživačka pitanja i hipoteze. Jedan od zaključaka rada je sledeći: način na koji top menadžeri (CEO) posluju, zatim njihovo ponašanje na poslu, njihovi poslovni rezultati, njihove odluke i etičnost u ponašanju, predstavljaju veoma bitnu komponentu sopstvenog, ali i kompanijskog imidža, koji se potom prezentuje u novinama.

2.3. CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Osnovni cilj istraživanja je inspirisan željom i potrebom da se utvrdi smer i intenzitet uticaja odnosa s medijima na pojedine organizacione i poslovne performanse u preduzećima u Srbiji. Pri tome se posebno razmatra uticaj tradicionalnih medija (štampa, radio, TV...) i savremenih medija (Internet, društvene mreže, blogovi...). Isto tako, posebno se razmatra uticaj kvantiteta i kvaliteta prisustva u medijima.

Iz osnovnog cilja, proističu specifični ciljevi istraživanja:

1. Utvrđivanje stanja aspekata odnosa s medijima u preduzećima u Srbiji, generalno, kao i u zavisnosti od pojedinih kriterijuma (vlasnička struktura preduzeća, nacionalno poreklo preduzeća, pol direktora, godine starosti direktora).
2. Utvrđivanje korelacija između aspekata odnosa s medijima i dimenzija zadovoljstva komunikacijom, dimenzija korporativnog kredibiliteta, aspekata finansijskih performansi, dimenzija distance moći, orijentacije ka budućnosti i suštinskog transformacionog ponašanja lidera.
3. Utvrđivanje prediktivnog dejstva aspekata odnosa s medijima (nezavisne varijable) na posmatrane organizacione i poslovne performanse (zavisne varijable).
4. Utvrđivanje uticaja odnosa s medijima na posmatrane organizacione i poslovne performanse.
5. Definisane preporuke za lidere i menadžere u vezi sa tim kako unaprediti performanse preduzeća, posmatrano iz perspektive odnosa s medijima.

Na bazi rezultata istraživanja definisani su predlozi odgovarajućih pravaca delovanja menadžera u sferi odnosa s medijima, u cilju unapređenja organizacionih i poslovnih performansi preduzeća. Ovakvo istraživanje može imati veliki značaj za teoriju i praksu menadžmenta i odnosa s medijima u preduzećima u Srbiji.

2.4. OČEKIVANI REZULTATI (HIPOTEZE)

Na osnovu očekivanih rezultata, proizilaze sledeće hipoteze:

Osnovna hipoteza:

H: Postoje statistički značajne relacije između aspekata odnosa s medijima i pojedinih organizacionih i poslovnih performansi, u preduzećima u Srbiji.

Posebne hipoteze:

H1: Postoje statistički značajne korelacije između aspekata odnosa s medijima i dimenzija zadovoljstva komunikacijom.

H2: Postoje statistički značajne korelacije između aspekata odnosa s medijima i dimenzija korporativnog kredibiliteta.

H3: Postoje statistički značajne korelacije između aspekata odnosa s medijima i aspekta finansijskih performansi.

H4: Postoje statistički značajne korelacije između aspekata odnosa s medijima i dimenzija distance moći, orijentacije ka budućnosti i suštinskog transformacionog ponašanja lidera.

H5: Postoji statistički značajno prediktivno dejstvo aspekata odnosa s medijima (nezavisne varijable) na pojedine dimenzije i aspekte posmatranih organizacionih i poslovnih performansi (zavisne varijable).

H6: Postoji statistički značajna razlika uticaja visokih (iznadprosečnih) i niskih (ispodprosečnih) vrednosti dimenzija odnosa s medijima na pojedine organizacione i poslovne performanse.

H7: Postoji moderatorno dejstvo Vlasničke strukture preduzeća na odnos aspekata odnosa s medijima i aspekata finansijskih performansi preduzeća.

2.5. PLAN RADA

Prva faza: Detaljan pregled literature vezane za problem disertacije. U ovoj fazi proučava se aktuelna svetska literatura u oblastima odnosa s javnošću, odnosa s medijima, zadovoljstva komunikacijom, korporativnog kredibiliteta i organizacionog ponašanja.

Druga faza: Izbor upitnika za istraživanje. U ovoj fazi definišu se upitnici za merenje posmatranih organizacionih i poslovnih performansi. Na primer, za merenje zadovoljstva komunikacijom korišćen je upitnik The Communication Satisfaction Questionnaire (Downs, Hazen, 1977); za merenje korporativnog kredibiliteta korišćen je upitnik Company Credibility (Newell, Goldsmith, 2001); za merenje finansijskih pokazatelja preduzeća u radu je sačinjen upitnik za merenje ovih performansi na osnovu

sledećih referenci (Tan, Litschert, 1994; Wang, Tsui, Zhang, Ma, 2003; Wang, Tsui, Ksin, 2011); za merenje distance moći i orijentacije ka budućnosti korišćene su dve dimenzije iz GLOBE upitnika (House, Hanges, Javidan, Dorfman, Gupta, 2004); za merenje suštinskog transformacionog liderstva korišćena je jedna dimenzija iz upitnika Transformational Leadership Behaviour Inventory (Podsakoff, MacKenzie, Moorman, Fetter, 1990).

Treća faza: Eksperimentalni deo istraživanja preko ekspertnih metoda naučnog ispitivanja (sprovođenje ankete za sakupljanje podataka). Ovo je faza sakupljanja popunjenih upitnika putem intervjua sa srednjim menadžerima zaposlenih u preduzećima u Srbiji.

Četvrta faza: Statistička obrada podataka. Za obradu podataka korišćen je IBM SPSS Statistics. Statističke metode koje su korišćene su: deskriptivna statistika, korelaciona analiza, regresiona analiza, t-test i hijerarhijska regresiona analiza.

Peta faza: Utvrđivanje relacija između aspekta odnosa s medijima i pojedinih organizacionih i poslovnih performansi u preduzećima u Srbiji. Ovo je faza u kojoj se tehnički predstavljaju i sagledavaju istraživane relacije.

Šesta faza: Diskusija dobijenih rezultata istraživanja. U ovoj fazi vrši se detaljno razmatranje, tumačenje, razumevanje i objašnjavanje dobijenih rezultata istraživanja.

3. TEORIJSKA RAZMATRANJA

3.1 ODNOSI S JAVNOŠĆU

3.1.1 Definisane odnose s javnošću

Postoji veliki broj definicija koje opisuju odnose s javnošću, a neke od njih su date u nastavku. Možda je najpoznatija definicija odnosa s javnošću ona koju su predstavili Grunig i Hunt. U svom uvodnom tekstu, *Managing Public relations*, Grunig i Hunt (1984) su definisali odnose s javnošću jednostavno kao upravljanje komunikacijom između organizacije i njene javnosti.

Rex F. Harlow, čovek koji se dugi niz godina naučno bavio odnosima s javnošću i jedna od vodećih figura u toj profesiji, dao je svoju definiciju. Njegova definicija govori o tome da su odnosi s javnošću zasebna funkcija upravljanja, koja pomaže u uspostavljanju i održavanju uzajamne komunikacije, razumevanja, prihvatanja i saradnje između organizacije i njenih javnosti; PR praktičari pomažu rukovodstvu da bude u toku s javnim mnjenjem i da pravovremeno reaguje; definišu i naglašavaju odgovornost koju rukovodstvo ima u službi javnog interesa, i služe kao sistem za rano uzbunjivanje tako što kroz predviđanje budućih trendova pomažu rukovodstvu da bude u toku sa promenama i da ih efektivno iskoristi (Harlow, 1976).

Odnosi s javnošću se planiraju kao neprekidna aktivnost radi uspostavljanja i održavanja dobrih odnosa i međusobnog razumevanja između organizacije i njene publike: kupaca, zaposlenih, deoničara, trgovine, dobavljača, vlade i društva u celini (The Institute of Public Relations, 1984). Prema američkom društvu za odnose s javnošću (Public Relations Society of America, 2015), odnosi s javnošću su strateški komunikacioni proces koji gradi uzajamno korisne odnose između organizacija i njihovih javnosti. Prema (Kotler, Armstrong, 1996), zadatak odnosa s javnošću je da izgrađuju dobre odnose s različitim javnostima, da izgrađuju dobar imidž organizacije i rešavaju probleme nastale zbog nepovoljnih priča, glasina i događaja.

Prema (Baskin, Aronoff, Latimor, 1997), odnosi s javnošću su funkcija upravljanja koja pomaže u postizanju organizacionih ciljeva. Odnosi s javnošću definišu filozofiju i olakšavaju organizacione promene. PR praktičar komunicira sa svim relevantnim unutrašnjim i spoljnim javnostima kako bi razvio pozitivne odnose i stvorio konzistentnost između organizacionih ciljeva i društvenih očekivanja. PR praktičari razvijaju, izvršavaju i procenjuju organizacione programe koji promovišu razmenu uticaja i razumevanje među sastavnim delovima jedne organizacije i javnosti.

Odnosi s javnošću se mogu definisati kao funkcija upravljanja, čiji je zadatak da uspostavlja i neguje uzajamno korisne veze između organizacije i različitih javnosti koje je okružuju, i od kojih zavisi uspeh ili neuspeh pomenute organizacije (Cultip, Center, Broom, 2006). Deuschl (2006) definiše odnose s javnošću kao funkciju menadžmenta koja koristi dvosmernu komunikaciju koja je u opštem interesu i tako utiče na javno

mnjenje sa ciljem da pridobije naklonost i razumevanje za svoju organizaciju. Prema (Đorđević, Bešić, 2005), potrebno je da PR praktičari poznaju i kombinuju razne discipline kao što su psihologija, komunikologija, novinarstvo, ekonomija, politika i dr., kako bi ostvarili efikasnu komunikaciju.

Karakteristika svih navedenih definicija je shvatanje upravljanja odnosima s klijentima kao automatizacije horizontalno integrisanih poslovnih procesa koji uključuju delove preduzeća u direktan odnos s klijentima (prodaja, usluge i službe podrške) koristeći pritom različite međusobno povezane kanale (Peelen, 2005).

Ne postoji jedinstvena definicija odnosa s javnošću koja je u potpunosti zadovoljavajuća. U današnje vreme, odnosi s javnošću dobijaju dodatnu vrednost i veći ugled u društvu. Isto važi i za PR praktičare, kao ljude koji se bave ovom profesijom. Kritičari odnosa s javnošću vide ovu profesiju kao šuplju, plitku, i kao način manipulacije. Vodeći praktičari i akademici znaju da postoji podeljeno mišljenje o ovoj profesiji. Oni su prepoznali da ubeđivanje ljudi o pozitivnim stranama odnosa s javnošću nije stvar predlaganja definicija, već izgradnja profesije na odgovarajućim principima. Stoga, svaka definicija odnosa s javnošću ne predstavlja samo opis onoga što oni misle da jeste. Ona, takođe, predstavlja izazov i opis kako bi profesija trebala da se razvija (Heath, 2005).

Prema (Wilcox, Cameron, 2009), kod definisanja odnosa s javnošću javljaju se ključne reči kao što su:

- promišljenost / namera,
- planiranje,
- performanse,
- javni interes,
- dvostruka (povratna / dvosmerna) komunikacija,
- upravljačka funkcija.

Prema (Cultrip, Center, Broom, 2006), postoji veliki broj definicija odnosa s javnošću, iz kojih se može zaključiti da se u odnosima s javnošću koriste sledeće aktivnosti:

- Sprovodi se planiran i opširan program kao deo upravljanja organizacijom.
- Nadgledaju se i prate mišljenja, stavovi i ponašanja, kako unutar, tako i van organizacije.
- Analizira se efekat koji određena politika, procedure i aktivnosti imaju na javnost.
- Koriguje se i prilagođava ona politika, procedure i radnje koje su u suprotnosti s javnim interesom, kao i opstankom organizacije.
- Savetuje se upravljanje u vezi sa uvođenjem novih koncepcija, procedura i radnji, koje donose dobrobit, kako samoj organizaciji, tako i njenom okruženju.
- Neguje se i uspostavlja dvosmerna komunikacija između organizacija i njenih javnosti.
- Stvaraju se specifične promene u stavovima, mišljenju, svesti i ponašanju ljudi i unutar i van organizacije.
- Rezultat delovanja odnosa s javnošću su nove i dobro razvijene veze koje postoje između organizacija i njenih javnosti.

Postoje gledišta da se odnosi s javnošću mogu definisati kao umetnost prikrivene manipulacije mišljenjem javnosti, kao i manipulacije mišljenjem potrošača i političara. Sa ove tačke gledišta, odnosi s javnošću posmatraju se kao izvrtanje istine, koja je u sebičnom interesu neke organizacije, ili nekog njenog predstavnika. Nasuprot tome, postoji viđenje da su odnosi sa javnošću profesionalna praksa i akademska disciplina koja je posvećena negovanju efikasne dvosmerne komunikacije između neke organizacije ili entiteta, kao što je industrija, kao i osobe čiji stavovi mogu napraviti budući uspeh ili neuspeh (Heath, 2005).

Prema (Nikolić, 2012), jedan od razloga za postojanje značajnog broja definicija odnosa s javnošću jeste to što se oni neprekidno menjaju i adaptiraju. Istovremeno, razvoj tehnologije i sve brže komunikacije su dovele do toga da odnosi s javnošću postanu veoma dinamična disciplina. Prema (Guth i Marsh, 2006), postoji pet elemenata odnosa s javnošću koji su prikazani u tabeli 1.1.

Tabela 1.1 Pet elemenata odnosa s javnošću (Guth, Marsh, 2006)

Odnosi s javnošću kao funkcija menadžmenta	Odnos između organizacije i javnosti je veoma bitan i mora biti najznačajnija aktivnost lidera organizacije. PR praktičar treba da predloži vreme, način i formu kako poruke treba da se prenose. Dakle, PR praktičari nisu samo vojnici koji slede naređenja, već su i generali, koji treba da pomognu top menadžmentu prilikom definisanja ciljeva i strategije odnosa s javnošću. Kao i svi menadžeri, oni moraju da znaju da mere svoj uspeh.
Odnosi s javnošću koji uključuju dvosmernu komunikaciju	Komunikacija ne samo da govori ljudima o potrebama organizacije, ona uključuje i aktivno slušanje ljudi koji rade sa organizacijom. Ovaj vid slušanja je esencijalni deo izgradnje dvosmerne komunikacije.
Odnosi s javnošću kao planirana aktivnost	Akcije preduzete u ime organizacije moraju biti pažljivo isplanirane i konzistentne sa ciljevima i vrednostima organizacije. Pošto je odnos između organizacije i javnosti veoma bitan, ove akcije moraju biti u skladu sa ciljevima i vrednostima javnosti.
Odnosi s javnošću bazirani na društvenim naukama	Formalno i neformalno istraživanja se sprovode kako bi se omogućilo organizaciji da efikasno komunicira i ima puno razumevanje okoline u kojoj funkcioniše. PR praktičari takođe dele svoje znanje sa ostalim zaposlenima, kroz različite profesionalne i akademske publikacije.
Odnosi s javnošću su društveno odgovorni	Obaveze PR praktičara protežu se čak izvan organizacije. Od PR praktičara i ljudi koje oni predstavljaju se očekuje da imaju konstruktivnu ulogu u društvu.

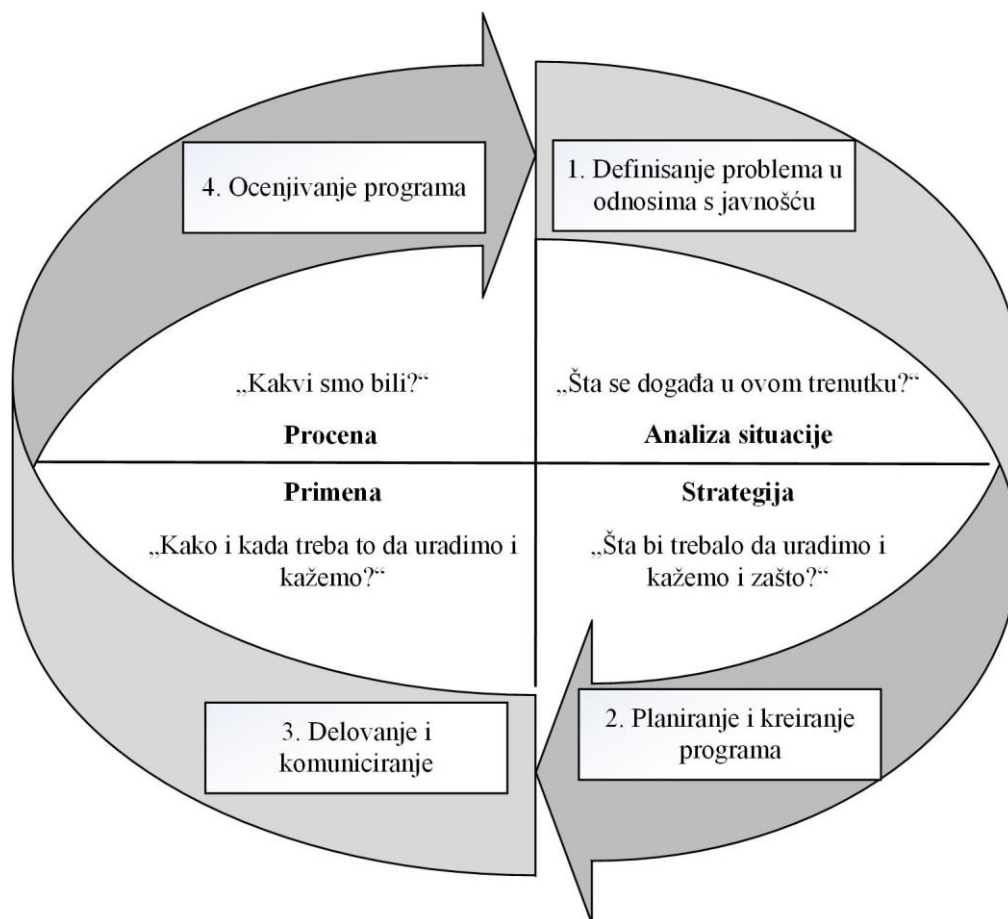
Odnosi s javnošću predstavljaju naučno vođeni proces rešavanja organizacionih problema i procesa promena. U procesu rešavanja problema koriste se četiri koraka: (Martson, 1963)

1. Istraživanje (definisanje problema). Prvi korak obuhvata ispitivanje i praćenje znanja, mišljenja, stavova i ponašanja svih onih koji su direktno vezani ili zavisni od same organizacije.
2. Akcija (planiranje i programiranje). Informacije prikupljene tokom prvog koraka, sada se koriste za donošenje pravih odluka vezanih za ciljnu javnost, komunikacijske strategije, taktike i ciljeve.

3. Komunikacija (preduzimanje akcije). Treći korak uključuje primenu programa akcije i komunikacije, radi postizanja specifičnih ciljeva za svaku od javnosti, i konačno, pri ostvarivanju glavnog programskog cilja.

4. Ocenjivanje (evaluacija) programa. Četvrti korak uključuje procenu primene, sprovođenja i rezultata programa.

Slika 3.1 predstavlja proces delovanja kod odnosa s javnošću prema (Cutlip, Ceneter, Broom, 2006).



*Slika 1.1 Proces delovanja odnosa s javnošću u četiri koraka
(Cutlip, Center, Broom, 2006)*

Strateško planiranje u odnosima s javnošću obuhvata donošenje odluka o opštim i posebnim programskim ciljevima, definisanje ključnih javnosti, utvrđivanje politike ili pravila za upravljanje izborom strategija i određivanje strategija. Mora da postoji bliska veza između celokupnog programskog cilja, posebnih ciljeva utvrđenih za svaku javnost i odabranih strategija. Ključna stvar je da se strategije biraju s ciljem da se postigne određeni rezultat.

Prema Brooks, Kennedy, Moen, Ranly (1988), proces planiranja i programiranja odnosa s javnošću obuhvata sledeće korake:

- Definisanje uloga zadataka.
- Određivanje oblasti ključnih rezultata.
- Identifikovanje i određivanje pokazatelja efikasnosti. Određivanje merljivih faktora prema kojima se mogu postaviti ciljevi.

- Odabiranje postavljenih ciljeva.
- Priprema akcionih planova:
 1. Programiranje,
 2. Izrada rasporeda poslova,
 3. Izrada predračuna,
 4. Utvrđivanje odgovornosti,
 5. Revizija i usaglašavanje.
- Utvrđivanje kontrola.
- Komuniciranje – određivanje organizacione komunikacije koja je neophodna za postizanje razumevanja i sprovođenja predhodnih koraka.
- Implementacija – obezbeđenje dogovora između svih ključnih ljudi o tome ko šta treba da radi, koji će pristup biti najbolji, ko treba da bude uključen u dati proces, i koji su neposredni akcioni koraci koje je potrebno odmah preduzeti.

3.1.2 Aktivnosti odnosa s javnošću

Postoji veliki broj aktivnosti u odnosima s javnošću. Neke od aktivnosti su predstavljene u nastavku.

Organizacija specijalnih događaja. Kako bi kompanija stvorila ili zadržala pozitivnu sliku o sebi i održala ili poboljšala svoj imidž, organizuju se specijalni događaji. U specijalne događaje spadaju:

- konferencije / konvencije / simpozijumi,
- proslave,
- festivali,
- konferencija za štampu,
- kokteli,
- različiti korporativni događaji,
- seminari,
- predstave,
- izložbe,
- koncerti,
- sajmovi,
- svečana otvaranja,
- organizacija sastanaka,
- festivali itd.

Organizovanje i sprovođenje specijalnih događaja ima svoje prednosti i nedostatke. Prednosti su: (Bill, 1995)

1. Povećavaju vidljivost organizacije.
2. Ugovaranje porudžbina i novih poslova.
3. Privlače nove stejkholdere.
4. Uključuju veliki broj ljudi.
5. Podstiču učešće odbora, zaposlenih.
6. Pomažu u izgradnji mailing liste i baze donatora.
7. Stvaraju timski duh.

8. Podržavaju zajednički cilj.
9. Podstiču organizaciju na planiranje.
10. Zabavni su.

Nedostaci specijalnih događaja su: (Bill, 1995)

1. Događaj može biti finansijski zahtevan.
2. Događaji mogu biti naporni; oni zahtevaju značajno angažovanje zaposlenih.
3. Oni zahtevaju planiranje unapred; što je veći događaj, više je potrebno vremena za sprovođenje.
4. Potencijalno, u nekim slučajevima, postoji opasnost za pojavu nepovoljnog publiciteta.

Elektronski mediji otvaraju sasvim novi svet za praktičare odnosa s javnošću. Sa aplikacijama kao što su e-mail, društvene mreže itd. PR praktičari mogu da koriste tehnologiju za obavljanje raznih aktivnosti, pa tako i organizovanje specijalnih događaja. Tema specijalnog događaja je veoma bitna, tako da PR praktičar može uz pomoć novih medija da izvrši brainstorming kako bi odabrao pravu temu za događaj koji se planira. Sledeći bitan korak jeste da se odaberu vreme i prava lokacija za događaj u zavisnosti od vrste događaja i broja ljudi koji bi prisustvovali. Potrebno je takođe dobro sastaviti poruku koja treba da se prenese organizovanjem specijalnog događaja. Bitna stvar je takođe pozvati medije na ovaj događaj kako bi kompanija postigla odgovarajuće efekte.

Kako bi se organizovala konferencija/simpozijum potrebno je definisati strateške parametre ovog događaja: (Nikolić, 2012)

- Inicijativa za organizovanje konferencije/simpozijuma.
- Odluka o organizovanju konferencije/simpozijuma.
- Definisane naziva i tematskih oblasti konferencije/simpozijuma.
- Formiranje programskog/naučnog odbora konferencije/simpozijuma.
- Formiranje organizacionog odbora konferencije/simpozijuma.
- Definisane mesta i vremena održavanja konferencije/simpozijuma.
- Izrada finansijskog plana konferencije/simpozijuma, itd.

Izložbe treba da se shvate kao deo ukupnog programa odnosa s javnošću. Izložbe pokazuju korisnost primene odnosa s javnošću i to: (Cutlip, Center, Broom, 2006)

- Kroz stvaranje i održavanje identiteta organizacije isticanjem njenih uspeha.
- Kroz dubinu i širinu aktivnosti organizacije.
- Kroz jačanje organizacione kulture i stvaranje timskog rada.
- Kroz regrutovanje zaposlenih.
- Kroz podsećanje posetioca o vrednostima organizacije.

Pri organizovanju konferencije za štampu potrebno je:

- Odrediti temu konferencije za štampu i prikupiti informacije koje će se izneti u javnost.
- Odrediti datum održavanja konferencije za štampu kao i vreme.
- Obezbediti prostor gde će se organizovati konferencija.

- Pripremiti detaljno izlaganje na konferenciji sa mogućim pitanjima i odgovorima za predstavnike medija.
- Odraditi generalnu probu, gde se može proveriti ukoliko nešto nedostaje ili treba poboljšati.
- Upotrebiti sav vizuelni materijal koji može poboljšati prenošenje poruke, kao što su: slogan, logo, plakati.
- PR praktičarima je potrebno obezbediti dovoljno vremena za pisanje, štampanje, pakovanje i dostavu svih materijala saopštenja za štampu.
- Omogućiti tehničke uslove za rad medija, itd.

Organizacija sastanaka je veoma česta u organizacijama. Kod pripreme sastanaka treba obratiti pažnju na sledeće:

- Da li postoji potreba za sazivanje sastanka.
- Precizirati cilj i dnevni red sastanka.
- Definisati vreme i mesto sastanka.
- Poslati poziv i materijale potrebne za sastanak.
- Prikupiti potrebne informacije za sastanak.
- Utvrditi ko će voditi sastanak, itd.

Publikacije. Prema (Nikolić, 2012), publikacije su časopisi i drugi štampani materijali koje izdaju organizacije. Publikacije mogu biti interne i eksterne. Pod internim publikacijama se podrazumevaju publikacije za zaposlene. Jedna od prednosti publikacija jeste što one prenose specifične informacije ciljnim javnostima. Neki ciljevi ovih publikacija su: (Cutlip, Center, Broom, 2006)

- Pružanje informacija zaposlenima o strategiji organizacije i njenim ciljevima.
- Pružanje informacija zaposlenima, kako bi bili informisani za dobro izvršavanje svojih zadataka.
- Motivisanje zaposlenih kako bi održavali i poboljšavali standarde organizacije, kako bi se zalagali za poboljšanje kvaliteta, usluga, veću društvenu odgovornost i povećanje efikasnosti.
- Priznanje za uspeh i dostignuće zaposlenih.
- Omogućavanje dvosmerne komunikacije, kako bi se ostvarila povratna sprega sa zaposlenima.

Kod internih publikacija bitno je da se obrati pažnja na: (Nikolić, 2012)

- Smanjenje troškova izdavanja internih publikacija.
- Treba obratiti pažnju na sadržaj teksta interne publikacije. Sadržaj treba da bude zanimljiv za zaposlene, a kvalitet sadržaja treba da bude bitniji od kvaliteta štampe.
- Manje mesta davati top menadžmentu, pošto preterano objavljivanje izjava i slika rukovodstva može negativno da utiče na zaposlene. Dakle, potrebno je prilagoditi sadržaj zaposlenima i njihovom informisanju.
- Potrebno je definisati kako će se vršiti distribucija interne publikacije. Ovo može da ima i finansijske posledice, pošto neke kompanije šalju ove publikacije na kućnu adresu radnika.
- Treba da se odredi mera o kritikovanju top menadžmenta, odnosno koliko će se davati mesta ovoj problematici. Ne sme se ni premalo ni previše mesta ostaviti kritikama, dakle treba naći pravu meru.

Eksterne publikacije su one publikacije koje su namenjene komuniciranju i ostvarivanju poverenja između top menadžmenta i ciljnih javnosti. Organizacija na ovaj način stvara pozitivnu sliku o sebi i poboljšava svoj imidž.

Sponzorstvo. Sponzorstvo podrazumeva razmenu između sponzora i vlasnika događaja, gde vlasnik događaja prodaje pravo sponzoru za udruživanje, čime se obezbeđuje prilika sponzoru da na ovaj način iskoristi komunikaciju sa potrošačima (Simmons, Becker - Olsen, 2006). Sponzorstvo podrazumeva inicijalnu odluku o ulaganju zatim trošenju marketinških sredstava jedne organizacije.

Black (2003) razlikuje devet oblika sponzorstva:

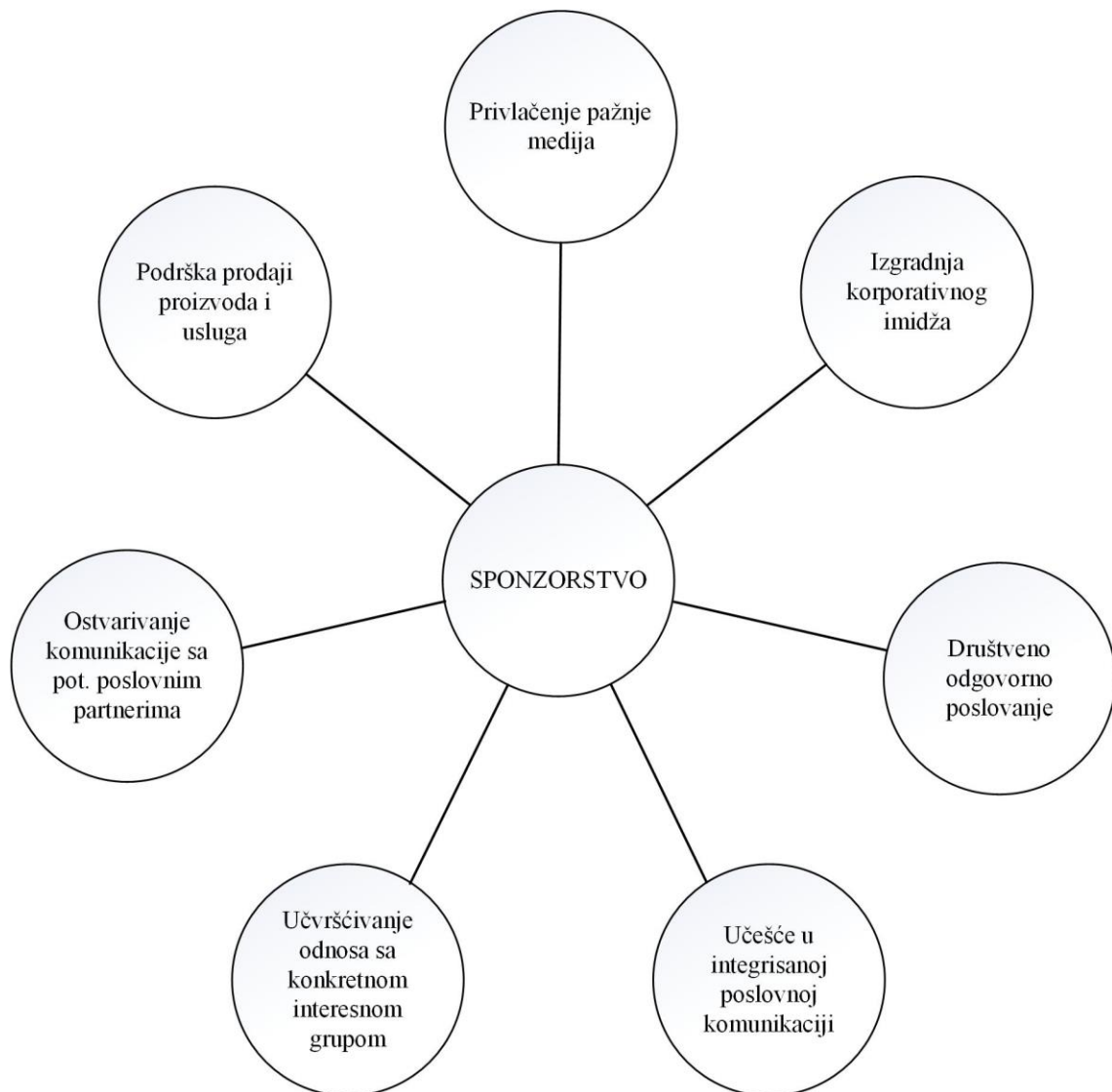
- Sport.
- Izložbe.
- Knjige.
- Umetnost i kultura.
- Obrazovanje.
- Stručne nagrade.
- Dobrotvorne ustanove.
- Ekspedicije.
- Lokalno sponzorstvo.

Jedan od najčešćeg oblika sponzorstva jeste sponzorstvo u sportu. Prema (Nikolić, 2012), sport je atraktivan, pokriven velikom medijskom pažnjom, mnogo ljudi prati sportska dešavanja, najviše novca se javlja kod ove vrste sponzorstva. Velika međunarodna takmičenja, kao što su na primer Olimpijske igre i Svetsko prvenstvo u fudbalu, pružaju međunarodnu orijentisanost i veliku medijsku praćenost sa mnoštvom gledalaca.

Postupak koji se prati pri planiranju sponzorstva je: (Filipović, Kostić, Prohaska, 2008)

- Analiziranje poslovne politike preduzeća.
- Analiziranje opšte strategije nastupa preduzeća na tržištu.
- Analiziranje aktivnosti odnosa s javnošću i drugih oblika promocije.
- Analiziranje prisutnosti preduzeća u javnosti.

Cilj sponzorstva kao strategije odnosa s javnošću jeste pridobijanje pažnje medija, izgradnja imidža kompanije, ostvarenje i očvršćavanje odnosa sa ciljnom javnošću, promocija proizvoda i usluga i dr. (Slika 1.2).



Slika 1.2 Ciljevi sponzorstva (Filipović, Stanković Kostić, 2008, str. 160)

Neke od bitnih činjenica kod izbora sponzorstva su: (Vračar, 2010)

- Da li je ponuđeno sponzorstvo usaglašeno sa poslovnom politikom organizacije?
- Koja je odgovarajuća publika kojoj se obraćamo?
- Da li je važno sponzorisanje putem određenog medija? Ako jeste koji su to mediji?
- Da li su ciljevi organizacije kratkoročni ili dugoročni? Da li će vreme održavanja ove aktivnosti biti u skladu sa ciljevima organizacije?
- Da li je aktivnost o kojoj je reč jedinstvena ili je samo jedna od sličnih aktivnosti?
- Da li postoji neka veza između aktivnosti i same organizacije?
- Da li će se događaj dopasti glavnim korisnicima, potrošačima?
- Da li će projekat i povezanost sa njim biti u potpunosti iskorišćeni? Da li će se uobičajeni odnos prema reklamama uklopiti u sponzorstvo i da li je on u skladu sa sponzorstvom?
- Da li će se sa uspešnim sponzorstvom proširiti veze?

- Da li je neka aktivnost već povezana sa nekim sponzorom?
- Da li su oni koji su uključeni u proces ozbiljni i imaju ozbiljan pristup?
- Da li će se izazvati negativan publicitet?
- Ukoliko se započne sponzorstvo, koji će biti efekti tog sponzorstva?

Lobiranje. Prema Cutlip, Center, Broom (2006) lobiranje je specijalizovani segment odnosa s javnošću, koji teži ka uspostavljanju i negovanju veza sa vladajućim strukturama, sa ciljem da se utiče na zakonodavstvo i na propise. Lobiranje može da pruži informacije vlastima o raznim interesnim grupama i pojedincima, koji će verovatno biti pogođeni trenutnim i tekućim vladinim akcijama i zakonima. Lobiranje se karakteriše kao instrument istih interesa i uključivanje u proces formiranja politike i direktne koristi.

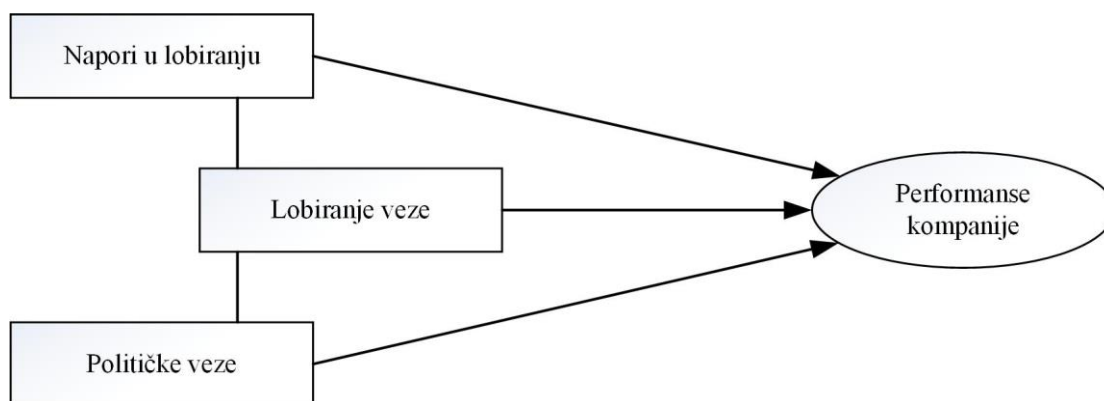
Lobiranje može da se klasifikuje kao: (Verčič, Tklac Verčič, 2014)

- **Direktno lobiranje.** Direktno lobiranje podrazumeva poziv na akciju sa posebnim propisima. To često uključuje plaćene osobe koje se angažuju u direktnom, formalnom procesu komunikacije sa ključnim zvaničnicima i zakonodavcem.
- **Indirektno lobiranje.** Indirektno lobiranje ne podrazumeva poziv na akciju, a ponekad se naziva lokalno lobiranje i lokalni aktivizam.

Prema (Filipović, Kostić, Prohaska, 2008), postoji pet osnovnih pravila lobiranja:

- Potrebno je govoriti istinu. Veoma je teško povratiti poverenje ukoliko se ne govori istina, ili se posumnja u istinitost izgovorenog.
- Potrebno je da se obeća onoliko koliko može da se ispuni. Suprotno ovom pravilu se takođe gubi poverenje javnosti.
- Potrebno je pažljivo slušati kako bi se razumelo ono što je rečeno. Kod lobiranja se koristi specifičan jezik koji uključuje diplomatski ton, odmerenost, fraze, učtivost. U ovakvim situacijama često se dolazi do toga da lobista misli da je donosilac odluke podržao njegovo/njeno mišljenje, što ne mora da znači da je tako. Zbog toga veoma je važno da lobista poseduje iskustvo u svom poslu.
- Potrebno je sarađivati sa osobljem donosioca odluke. Lobisti moraju stalno da sarađuju sa zaposlenim osobljem svoje ciljne grupe. Pojedini ljudi imaju važne funkcije i učestvuju kod donošenja odluka.
- Potrebno je izbegavati iznenađenja. Političari žele da budu stalno i na vreme upoznati sa svim podacima koji im znače i iznenađenja nisu poželjna za njih.

U radu (Brown, 2016), došlo se do saznanja, na uzorku od 46 kompanija, koje su se bavile lobiranjem, da su političke veze u pozitivnoj vezi sa profitabilnošću kompanije odnosno sa performansama iste (Slika 1.3).



Slika 1.3 Uticaj lobiranja i političkih veza na performanse kompanije (Brown, 2016)

Iako je lobiranje tema značajnog istraživanja u literaturi političkih nauka, u odnosima s javnošću naučnici još uvek nisu pokazali sličan stepen interesovanja. Prema (Grunig Grunig, Dozier, 2002), praktičari za odnose s javnošću su odgovorni za određivanje koja javnost je od strateškog značaja za organizaciju, koja bi je najviše podržavala ili najviše štitila, kao i omogućila organizaciji da ispuni svoje ciljeve.

3.1.3 Interni odnosi s javnošću i interni mediji

Interna komunikacija je značajna aktivnost odnosa s javnošću i često je predmet istraživanja iz oblasti korporativne komunikacije (Tkalac Verčić, Verčić, Sriramesh, 2012). Takođe, prema ovim autorima interna komunikacija je veoma aktuelna i razvijena oblast. Prema (Friedl, Tkalac Verčić, 2011), interna komunikacija ima dve glavne uloge, a to su: pružanje informacija i stvaranje osećaja zajedništva unutar organizacije. Postoje razni termini, kao i definicije vezane za interne odnose s javnošću. Za interne odnose s javnošću često se koriste termini kao što su organizaciona komunikacija i interna komunikacija. Glavni cilj organizacione komunikacije je da informiše zaposlene o ciljevima i politici organizacije i da im pomogne da shvate poziciju i karakteristike organizacije (Borcca, Baesu, 2014). Prema Argenti (2006) interna komunikacija podrazumeva stvaranje atmosfere poštovanja prema svim zaposlenima u organizaciji. Welch i Jackson (2007) definišu internu komunikaciju kao odnos među zaposlenima i strateški menadžment interakcije, koji se odvija na svim nivoima unutar jedne organizacije.

Prema Kala (2005), postoje četiri domena u okviru interne komunikacije:

- poslovne komunikacije (odnosi se na komunikacijske veštine zaposlenih),
- menadžment komunikacije (odnosi se na menadžerske veštine i sposobnosti komunikacije),
- korporativne komunikacije (fokusirane su na formalne komunikacije),
- organizacione komunikacije (bavi se više filozofskim i teoretski orijentisanim pitanjima).

Interni odnosi znače izgradnju kao i održavanje odnosa s javnošću unutar neke organizacije. (Cutlip, Center, Broom, 2006) Autori iz sveta biznisa vide internu komunikaciju kao ključni proces u organizacijama, a u praksi je smatraju bitnom oblasti koja utiče na sposobnost organizacije da privuče zaposlene (Kress, 2005). Kada je komunikacija otvorena, a to uključuje povratne informacije, slušanje, kao i omogućavanje učešća u donošenju odluka, ona gradi i održava odnose (Mazzei, 2014).

Prema (Cheney, Christensten, 2001), postoje tri nivoa na kojima se odvija interna komunikacija. Sva tri nivoa imaju svoje specifičnosti koje trebaju da se uklope kako bi imale sinergetski efekat. Ova tri nivoa su:

- svakodnevni menadžment (odnosi između zaposlenih),
- strateški nivo (misija organizacije),
- projektni menadžment (organizacioni razvoj).

Program interne komunikacije mora biti usklađen sa kulturom kompanije koju stvaraju zaposleni i rukovodeća struktura. Prema (Black, 1993), uravnotežen komunikacioni program pozitivno utiče na povećanje zadovoljstva kod zaposlenih i na njihov status, što za uzvrat stvara povoljan uticaj na ugled kako pojedinca, tako organizacije u celini. Dobro osmišljen program interne komunikacije stvara osećaj sigurnosti i zadovoljstva kod zaposlenih i direktno utiče na finansijske performanse i imidž kompanije (Andersen, 2001). Istraživanje (Nikolić, Vukonjanski, Nedeljković, Hadžić, Terek, 2013) pokazalo je da zadovoljstvo internom komunikacijom pozitivno utiče na zadovoljstvo poslom. Interna komunikacija u okviru kompanije mora biti dobro isplanirana i kontrolisana kako ne bi došlo do širenja dezinformacija koje mogu stvoriti pogrešnu sliku u javnosti.

Black (2003) navodi sedam uslova za efikasnu internu komunikaciju:

- Potpuna kao i istinita informacija, koja dvosmerno teče (vertikalno i horizontalno).
- Poverenje između poslodavca i zaposlenih.
- Zdravi i bezbedni uslovi za rad.
- Zadovoljstvo zaposlenih u radu.
- Pravedna isplata zarada zaposlenih.
- Kontinuitet rada bez sukoba.
- Osećanje ponosa u vezi organizacije, kao i poverenje u njenu budućnost.

Očuvanje morala predstavlja primarni zadatak programa odnosa s javnošću. Moral zaposlenih se može podići razvijanjem takmičarskog duha između odeljenja ili između različitih filijala iste kompanije. Težnja za postizanjem višeg nivoa kvaliteta može postati vrlo dobar motiv internih odnosa s javnošću, a kao jedan oblik stimulacije, zaposlenima se mogu dodeljivati vredne nagrade za nove ideje na različitim naučnim poljima, za inovativna rešenja. Za održavanje komunikacije sa zaposlenima postoje zvanični kanali komunikacije i sindikati, a u novije vreme uvode se i nove savetodavne tehnike u vidu brifing grupa, tj. redovnih sastanaka na kojima top menadžeri upoznaju grupe zaposlenih sa ostvarenim i planiranim aktivnostima u okviru kompanije.

Interna komunikacija je ključna za svaku organizaciju i faktor kojim se organizacije razlikuju jedna od druge. Sami zaposleni, bili toga svesni ili ne, prenose razne

informacije ciljnim javnostima o svojoj organizaciji. Na taj način, ciljne javnosti stiču određenu sliku o datoj organizaciji. Iz ovoga se vidi da zaposleni, kao i interna komunikacija imaju važnu ulogu u ostvarivanju konkurentskih prednosti organizacije, zbog čega im treba posvetiti najveću moguću pažnju (Nikolić, 2012).

Prema (Jensen, 1997), zaposleni predstavljaju unutrašnje tržište i zato je neophodno stalno brinuti o njima. Ako se zaposleni zanemaruju, postoji rizik da i spoljašnji odnosi neće funkcionisati kako treba. Zato je veoma važno ispravno postupati prema zaposlenima, jer su organizacije zavisne od podrške ljudi, od čega zapravo i zavise spoljašnji odnosi i uspeh organizacije.

Može se zaključiti da su zapravo interni odnosi s javnošću polazna osnova za uspostavljanje komunikacije i odnosa s javnošću prema ciljnim javnostima. Zaposleni su ključ organizacije kao izvor informacija o postupcima, koji upravi pomaže pri poboljšanju produktivnosti i postizanju efikasnosti (Nikolić, 2012). Zato je neophodno uspostaviti istinsko partnerstvo među učesnicima u poslovnom procesu. Zaposleni nisu ljudi, koji se pri ulasku u organizaciju odriču svoje privatnosti i isključivo deluju u skladu sa potrebama organizacije. Sa njima je potrebno razvijati relacijske odnose, koji se temelje sa dugoročnom povezanošću sa organizacijom. Prema Foreman (1997), izgradnja odnosa i razvijanje grupne komunikacije temelji se na razgovoru unutar organizacije, u pružanju, prihvatanju i razumevanju.

Proces interne komunikacije, u značajnoj meri, odražava i reprezentuje kulturu jedne organizacije. Takođe, važna uloga interne komunikacije je da organizaciju učini svesnom onoga što društvo očekuje od nje, i da učini da organizacioni ciljevi postanu i ciljevi samih zaposlenih. Iz ovoga proističe značaj interne komunikacije. Zaposleni stalno moraju da budu upućeni u dešavanja u svojoj organizaciji kako bi mogli da predstavljaju svoju organizaciju na pravi način. Efikasna interna komunikacija pruža vitalnu podršku poslovanju, tako što informiše menadžment i zaposlene i jača timski duh u organizaciji.

Rukovodstvo kompanija mora da bude svesno želja i potreba zaposlenih, jer u suprotnom može doći do odliva kadrova. U slučaju kriznih situacija interna komunikacija je od presudne važnosti. Poštena i brza informacija, značajno doprinosi oblikovanju odnosa među zaposlenima i nadređenih. Dobra interna komunikacija ublažava ili eliminiše probleme unutar organizacije. Odnosi s javnošću takođe se bave stvaranjem organizacione kulture. Organizaciona kultura je važna za celokupnu organizaciju jer motiviše i podstiče na kreativnost u radu i jača pripadnost organizaciji, te stoga značajno utiče na ponašanje zaposlenih i proces odlučivanja u organizaciji.

U svakoj organizaciji informacije se prenose na različite načine i na različitim nivoima. Zato postoje mnoge klasifikacije i kriterijumi prema kojima je moguće svrstati komunikaciju. Zavisno od upotrebe komunikacionih kanala razlikuju se posredno i neposredno komuniciranje, po upotrebi simbola verbalno i neverbalno, u skladu sa strukturom formalno i neformalno komuniciranje (Cutlip, Cetner, Broom, 2006).

Formalna komunikacija se može podeliti na sledeći način: (Cutlip, Cetner, Broom, 2006)

1. Komunikacija od gore ka dole. Ova komunikacija je najviše istraživana sa gledišta formalne komunikacije i ona označava prenos poruka sa gornjeg nivoa hijerarhijske lestvice na niže nivoe. Prema Benett (1997), ova komunikacija je važna jer izdaje naredbe, ali zaposlenima daje i informacije o promenama u organizacionoj strukturi, o radu, daje im priznanje za njihov rad i upoznaje ih i usmerava ka ostvarenju ciljeva organizacije. Kod ove vrste prenošenja informacija često se dešava da se poruke neadekvatno prenose u jednom smeru.

2. Komunikacija od dole ka gore. Komunikacija od dole ka gore predstavlja prenošenje poruka od nižih ka višim nivoima, tj. komunikaciju podređenih sa nadređenima. Kod ove vrste komunikacije poruka koja stiže do nadređenih često je iskrivljena i gubi važnost povratne informacije. Takođe, događa se da zaposleni na nižim nivoima izostavljaju ili selektuju informacije za koje smatraju da ne treba da dođu do nadređenih, što može dovesti do neinformisanosti nadređenih.

3. Horizontalna komunikacija. Ovaj oblik komunikacije predstavlja komunikaciju između zaposlenih u organizaciji koji su na istom hijerarhijskom nivou. Zaposleni mogu biti unutar istih i različitih odeljenja. Ovaj oblik komunikacije je veoma važan za stvaranje odgovarajuće klime, kako bi se predupredili konflikti i poboljšala organizaciona klima u preduzeću.

4. Radijalna komunikacija. Radijalna komunikacija predstavlja komunikaciju između zaposlenih i osoba koje imaju poslovnu saradnju sa organizacijom, a bave se srodnim delatnostima.

5. Dijagonalna komunikacija. Dijagonalna komunikacija se vrši između pojedinaca raznih hijerarhijskih nivoa i odeljenja.

Neformalna komunikacija, je komunikacija koja se među zaposlenima pojavljuje neplanirano i nenametnuto. Potreba za postojanjem neformalne komunikacije vezuje se sa potrebom da zaposleni budu informisani i uključeni u organizacione tokove koji mogu imati posledice po njih same. Posebno je značajna za one koji u formalnoj hijerarhiji nisu na željenim pozicijama, pa im neformalna komunikacija služi za prikupljanje podataka putem neformalnih kanala i postizanje neformalnog liderstva. Zbog toga je često uprava doživljava kao nužno zlo i smatra da je treba ograničiti, jer odstupa od organizacione komunikacije.

Neformalne komunikacione mreže postoje u nekoliko karakterističnih oblika: (Petković, Janićijević, Bogićević, 2003)

- Jednostruki lanac. Kod ovog oblika informacije se prenose od jedne do druge osobe i na tom putu menjaju svoj oblik, tako na kraju puta može imati izmenjen sadržaj.
- Lanac ogovaranja. Ovaj oblik ima funkciju stvaranja glasina. Kod ovog modela jedna osoba prenosi poruke onima koji se nalaze u njenom okruženju.
- Lanac verovatnoće. Kod ovog oblika se glasine prenose nasumice izabranim ljudima, koji ih dalje šire, takođe nasumice.

- Grozdasti lanac. Ovaj oblik ima funkciju širenja prijateljstva i poverenja u druge.

Prema (Nikolić, 2012), kanali internog komuniciranja se mogu podeliti na direktne i indirektne kanale. U direktne kanale interne komunikacije spadaju:

- Govori predstavnika rukovodstva zaposlenima.
- Sastanci kojima prisustvuje manji ili veći broj zaposlenih.
- Okupljanja zaposlenih (proslave, godišnjice, izložbe, itd.).
- Korišćenje službenih telefona.
- Obuke i kursevi zaposlenih.
- Slobodne aktivnosti, koje se sprovode van radnog vremena.
- Pokloni koje organizacija deli zaposlenima povodom rođenja deteta, venčanja zaposlenih, itd.

U indirektne kanale internog komuniciranja spadaju (Nikolić, 2012):

- Intranet.
- Časopisi za unutrašnju upotrebu.
- Elektronska pošta unutar organizacije.
- Filmovi, slajdovi, video snimci.
- Kompanijski list.
- Publikacije koje izdaje organizacija za internu upotrebu.
- Uputstva i priručnici.
- Oglasne table.
- Dnevni izveštaji.
- Interni društveni mediji.
- Leci.
- Pisma itd.

Prema Kameron i McCollum (1993), dvosmerna priroda međuljudske komunikacije licem u lice, kao što su, na primer, sastanci timova, sastanci supervizora sa timom i sl., poboljšava odnose između zaposlenih bolje nego publikacije. Men (2014) navodi u svom istraživanju da je komunikacija licem u lice najpoželjnija kod zaposlenih u komunikaciji sa organizacionim liderima. Korišćenje društvenih medija u internoj komunikaciji se razvija sporije nego u privatnom životu. Međutim, alati društvenih medija bi trebalo da budu uključeni u internu komunikaciju, kako bi se upotpunilo komuniciranje putem tradicionalnih medija (Friedl, Tkalac, Verčič, 2011).

3.1.4 Uloga i značaj odnosa s javnošću i PR praktičara

Postoji nekoliko studija o ulogama odnosa s javnošću (Spasić, 1974; Sallot, Porter, Acosta-Alzuru 2004; Wu, Baah-Boakye, 2007). Prema (Spasić, 1974), odnosi s javnošću imaju sledeće uloge:

1. Promena javnog mišljenja. Kod promene javnog mišljenja bitno je da javnost misli, veruje, odnosno reaguje na način koji se razlikuje od onog što je mislila, verovala i kako

je reagovala u prošlosti. Ovo je neophodno kada postoji negativno mišljenje u javnosti o posmatranoj organizaciji.

2. Kreiranje mišljenja tamo gde ga nije bilo. Kreiranje mišljenja je neophodno kada javnost malo zna o nekoj organizaciji, kao i o njenom delovanju. PR u ovakvim situacijama treba da stvori pozitivnu sliku o organizaciji.

3. Učvršćivanje već stvorenog javnog mišljenja. Ukoliko u javnosti već postoji pozitivna slika o organizaciji, neophodno je da organizacija održava i dalje razvija postojeće pozitivno mišljenje javnosti.

Osobe koje se bave odnosima s javnošću se najčešće nazivaju PR praktičari, PR profesionalci ili PR menadžeri (Nikolić, 2012). PR praktičari ukazuju top menadžmentu organizacije kakve odnose organizacija treba da izgrađuje sa svojim okruženjem, a pre svega sa ciljnim javnostima, kao i na koji način ti odnosi treba da budu izgrađeni. Oni su taktičari i tehničari koji dizajniraju i smišljaju načine prenošenja informacija, kao što su saopštenja za medije, bilteni zaposlenih, kampanje za prikupljanje sredstava, promotivne kampanje, publicitet itd.

Broj PR stručnjaka raste zajedno sa organizacionim, društvenim, ekonomskim i političkim snagama koje menjaju, kako ulogu, tako i ugled ovih stručnjaka širom sveta (Cutlip, Center, Broom, 2006).

U svetu gde se intenzivno pridaje značaj komunikacionim tehnologijama, nije iznenađujuće da ljudska interakcija postaje globalna uključivanjem i razmatranjem različitih kultura i perspektiva (Sriramesh, 2009). Ovaj trend se odnosi i na PR praktičare, koji se bave komuniciranjem, kako sa internim tako i eksternim stejkholderima. U dinamičnom svetu, gde je zadatak odnosa s javnošću održavanje koraka sa napretkom tehnologije i raznim drugim promenama, jasno je da PR praktičari dobijaju sve značajniju ulogu (Conrad, Poole, 2012).

Praksa odnosa s javnošću zahteva određene veštine, kao što su menadžerske, nadzorne i tehničke (Hogg, Doolan, 1999). Takođe, zahtevaju se dobre komunikacione veštine. Da bi ispunili profesionalne izazove i ublažili kritike, praktičari za odnose s javnošću treba da podstaknu poverenje, koje se neprekidno testira, tako što se kontinuirano prati šta oni i njihovi poslodavci govore i rade.

Pregled postojećih literaturnih izvora ukazuje na to da ne postoji značajan broj PR studija o klasifikaciji uloga odnosa s javnošću. Međutim, istraživanje (Moss, Newman i DeSanto, 2005) je identifikovalo pet uloga odnosa s javnošću:

- Posmatrač i ocenjivač.
- Savetnik za ključnu politiku i strategiju.
- Rešavalac problema.
- Ekspert za pitanja i problema.
- Tehničar za komunikaciju.

PR menadžeri su zaduženi za sledeće aktivnosti: (Cutlip, Center, Broom, 2006)

- Uređivanje i pisanje. Ova aktivnost podrazumeva sastavljanje saopštenja za štampu i elektronske medije, kao i biltena za zaposlene i za spoljne interesne

grupe. Takođe, ona podrazumeva korespondenciju, slanje poruka putem interneta i drugih medija, pisanje izveštaja za akcionare, pisanje godišnjih izveštaja, brošura, referata, tekstova za filmove, propagandnih oglasa i pratećih materijala, članaka za komercijalne publikacije i dr.

- Odnosi s medijima i plasiranje informacija. Ova aktivnost podrazumeva kontaktiranje sredstvima informisanja, časopisa, nedeljnih dodataka, honorarnih novinara i stručnih publikacija sa namerom da se objave ili emituju vesti i komentari o određenoj organizaciji kao i vesti stvorene u organizaciji. Kod odnosa s medijima PR praktičar informiše medije, potvrđuje istinitost informacija i daje pristup ovlašćenim izvorima informacija.
- Istraživanje. Kod ove aktivnosti prikupljaju se informacije o javnom mnjenju, trendovima, neočekivanim odlukama, političkoj klimi i zakonskim propisima, medijskom izveštavanju, specijalnim interesnim grupama, i drugo. Istraživanje podrazumeva pretraživanje po internetu, časopisima, dnevnim novinama, kao i izradu programa istraživanja, angažovanje firmi koje će vršiti sprovođenje anketa.
- Menadžment i administracija. Ova aktivnost podrazumeva izradu programa, planiranje u saradnji sa top menadžerima, utvrđivanje potreba, određivanje prioriteta, definisanje javnosti, utvrđivanje namera i ciljeva, kao i razvijanje taktike i strategije za poslovanje. PR praktičar se takođe bavi planiranjem ljudskih resursa, naročito u samoj PR službi.
- Savetovanje. Kod ove aktivnosti PR praktičari savetuju najviše rukovodstvo o društvenom, političkom i zakonskom okruženju. Vršu konsultacije sa rukovodećim timom kako da se izbegne kriza ili da se odgovori na kriznu situaciju. Takođe, oni rade sa ljudima koji donose bitne odluke radi pronalaženja strategija kako za upravljanje tako i za reagovanje na kritična i druga pitanja.
- Specijalni događaji. Ova aktivnost podrazumeva pripremu i vođenje konferencija za štampu, promotivnih aktivnosti, otvaranja, jubilarnih proslava, dobrotvornih svečanosti, poseta poznatih ličnosti, takmičenja, kao i drugih manifestacija.
- Govor. Kod govora se podrazumeva pojavljivanje na skupovima i to ne samo govor samog PR praktičara već i obučavanje zaposlenih za javni nastup.
- Proizvodnja. Ovde se pokazuje znanje PR praktičara u oblasti multimedijalnog rada i to: umetnosti, tipografije, fotografije, preloma teksta, audio i video snimanja, montaže, pripreme audio vizuelnih prezentacija.
- Obuka. Obuka podrazumeva obučavanje imenovanih portparola za poslove sa medijima i javne nastupe. Takođe, podrazumeva se obuka zaposlenih kako bi se poboljšala njihova sposobnost pisanja i vođenja komunikacije.
- Kontakt. Kod ove aktivnosti PR praktičari održavaju vezu s medijima, zajednicom, kao i sa internim i eksternim grupama, dočekuju i primaju goste i posetioce. Njihov posao je ugovaranje, slušanje, posredovanje u postizanju sporazuma između organizacije i akcionara.

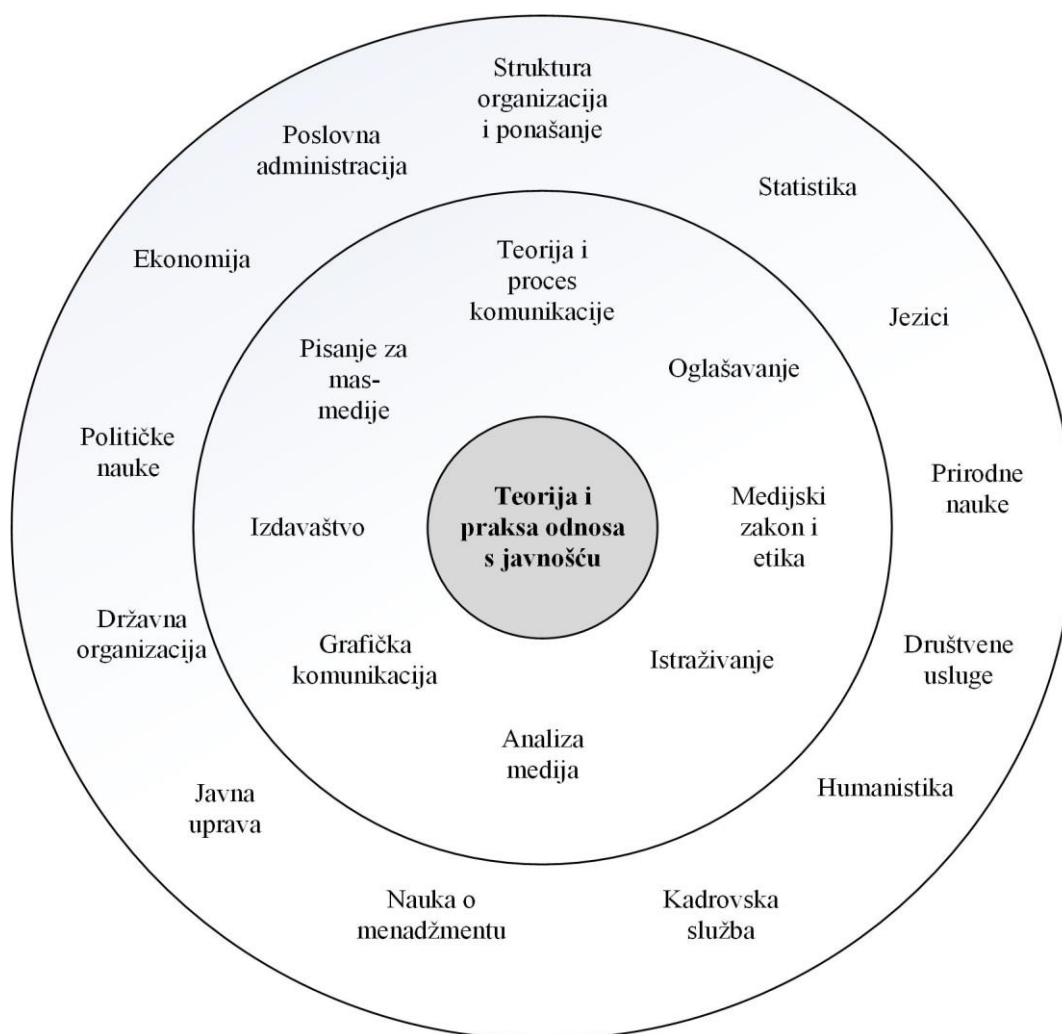
Broom (1982) je naveo četiri uloge koje PR praktičari teže da ispune u organizacijama:

- Stručnjaci koji definišu problem.
- Komunikacijski posrednici.
- Stručnjaci koji rešavaju probleme.
- Komunikacijski tehničari.

PR menadžeri mogu delovati u svim oblastima poslovanja kao što su: (Black, 2003)

- Uprava (nacionalna, regionalna, lokalna, međunarodna).
- Biznis i privreda (mala, srednja, velika, međunarodna).
- Društvene zajednice i društveni poslovi.
- Obrazovne institucije, univerziteti i dr.
- Zdravstvo.
- Dobrotvorne organizacije.
- Međunarodni poslovi.

Ankete koje su sprovedene među rukovodiocima iz oblasti odnosa s javnošću pokazuju da su sposobnost komuniciranja, poznavanje medija i rukovođenja, snalažljivost u rešavanju problema i intelektualna radoznalost, osobine koje se smatraju potrebnim za uspeh. Na slici 1.4 može se videti obrazovni točak prema Interantional Public Relations Agency. U najmanjem krugu su smešteni predmeti koji su specifični za odnose s javnošću, drugi krug sadrži popis predmeta na polju komunikacija, dok se u trećem i najvećem krugu nalaze umetnost i humanistika, čije poznavanje od strane PR menadžera treba tretirati kao dodatni, ali ne manje značajan uslov za uspešno obavljanje aktivnosti (Black, 2003).



Slika 1.4 Obrazovni točak prema IPRA (1982)

3.1.5 Razvoj i stanje u oblasti odnosa s javnošću

Prema (Nikolić, 2012), danas postoji značajno interesovanje za stanje i razvoj PR profesije i PR prakse u svetu. Brojna su istraživanja koja se bave ovom problematikom u zemljama širom sveta.

Razvoj i stanje u SAD. Od 1980. do 2000. godine, broj PR praktičara u SAD porastao je sa 126.000 na 197.000 (USA Department of Labor, 1998).

Prema (Wilcox, Cameron, 2009), PR praktičari su zaposleni:

- U kompanijama (Državnim i privatnim) 34%.
- U neprofitnim organizacijama 19%.
- U PR agencijama 17%.
- U vladajućim strukturama 10%.
- Kao nezavisni konsultanti 8%.
- U obrazovnim institucijama 8%.
- U zdravstvenim institucijama 1%.
- U profesionalnim asocijacijama 1%.
- Na ostalim mestima 2%.

Više od 90% svih PR praktičara u Sjedinjenim Američkim Državama ima fakultetske diplome. Skoro 25% njih ima fakultetsku diplomu, 25% ima master diplomu, a svega 2% ima doktorat (Cutlip, Center, Broom, 2000).

Razvoj i stanje u Japanu. Tokom druge polovine 1950-ih i tokom 1970-ih, kada je bio period brzog privrednog rasta u Japanu, uspostavljene su mnoge kompanije iz oblasti odnosa s javnošću u iščekivanju naredne ere iz oblasti odnosa sa javnošću. 1980-te godine formirano je udruženje Odnosa sa javnošću Japana. Sprovedene su različite obrazovne i međunarodne konferencije sa ciljem za širenje odnosa s javnošću u Japanu.

Top menadžeri japanskih korporacija shvataju potrebu za jačanjem u oblasti komunikacija i odnosa s javnošću. Istovremeno, svesni su činjenice da ne poseduju vrhunske stručnjake za ove aktivnosti. Zbog toga, japanske korporacije često koriste funkcije odnosa sa javnošću kroz konsultacije sa spoljnim konsultantima za odnose s javnošću, naročito kada dođe do pojave kriznih situacija. Problem u Japanu je to da, iako rukovodioci shvataju potrebu za odnosima s javnošću i deluju kao glasnogovornici svojih organizacija, oni jednim delom i dalje ne razumeju suštinu odnosa s javnošću. Očigledno je da postoji vrlo malo kvalifikovanih praktičara za odnose sa javnošću u Japanu. Kod japanskih preduzeća PR funkcija se uglavnom svodi na reklamiranje u medijima (Muk, 2012). Japanski PR praktičari se uglavnom fokusiraju na učvršćivanje dobrih odnosa sa važnim/vodećim novinarima.

Postoji oko 150 konsultantskih firmi za odnose sa javnošću u Japanu, koje zapošljavaju oko 2.000 PR praktičara sa punim radnim vremenom, od kojih samo 3% znaju engleski jezik. Tri japanska univerziteta imaju fakultete za odnose sa javnošću. Od nedavno postoji pojačana svest o značaju odnosa s javnošću, što je dovelo do ponude oko 40 specijalizovanih kurseva za odnose s javnošću na japanskim univerzitetima.

Razvoj i stanje u Kini. Definisane statusa i obima odnosa sa javnošću u Kini nije jednostavno. Ova zemlja ima više od 150 udruženja za odnose s javnošću. Pri tome, ni jedno od ovih udruženja ne pokriva čitavu zemlju, i ne postoje podaci o broju radnih mesta za PR praktičare, o njihovim kvalifikacijama i dr. Odnosi s javnošću bili su potčinjeni marketingu u razmišljanju i praksi mnogih preduzeća.

U roku od nekoliko godina, međutim, odnosi sa javnošću su počeli ponovo da se razvijaju. Prema istraživanju kineskog Međunarodnog udruženja za odnose s javnošću (CIPRA), zarada od usluga odnosa s javnošću je porasla sa 200 miliona juana (24 miliona dolara) na preko 2 milijardi juana (242 miliona dolara), i sve to u roku od oko 3 godine. U poslednjih nekoliko godina 20. veka beleži se porast pojave novih kineskih PR firmi od 30% godišnje, dok PR firme u stranom vlasništvu imaju stopu rasta od 15% godišnje.

Razvoj i stanje u Ujedinjenim Arapskim Emiratima. Zapadni model odnosa s javnošću u UAE je novi fenomen koji se pojavio početkom 1970-tih. Odeljenje za masovne komunikacije Univerziteta u UAE anketiralo je PR menadžere u javnim i privatnim organizacijama u četiri najveća grada UAE 1994-te godine (Badran, 1994).

Prema istraživanju (Bardan, 1994), PR praktičari u UAE, za sebe kažu da imaju dobar izgled, da su obrazovani, otvoreni i veoma društveni. Skoro svi ispitanici (PR praktičari) su odgovorili da posvećuju pažnju izgradnji pozitivne slike o svojoj organizaciji i zadovoljavanju potreba i ukusa javnosti. Kako bi se označio razvoj i rastuća sofisticiranost industrije za odnose s javnošću, 2001. godine osnovana je agencija MEPPRA i zvanično licencirana od strane vlade sledeće godine. MEPPRA-ina glavna uloga je da se poveća svest i stekne znanje iz oblasti odnosa s javnošću, kao veoma važne ekonomske aktivnosti u regionu. Takođe, cilj je i podizanje nivoa profesionalizma u odnosima s javnošću, informisanje i edukacija menadžera na Bliskom Istoku o odnosima s javnošću. U referenci (Kirat, 2006), analiziran je razvoj PR u Ujedinjenim Arapskim Emiratima. U ovoj zemlji PR profesija je pod velikim uticajem društvenog, ekonomskog, obrazovnog i kulturnog razvoja. Potreba za PR praktičarima postaje sve veća, a perspektive PR profesije su odlične.

Razvoj i stanje u Južnoj Africi. Prema udruženju za odnose s javnošću koje deluje u Južnoj Africi (PRISA), Južna Afrika je daleko naprednija od drugih afričkih zemalja, po pitanju odnosa s javnošću. Opšti utisak je da je u Južnoj Africi praksa odnosa s javnošću takođe relativno napredna, skoro u potpunosti podržavana od strane klijenata i lidera kompanija. Međutim, PR praktičari u Južnoj Africi se suočavaju sa problemom konkurencije u vidu stručnjaka iz drugih disciplina, koji se infiltriraju u oblasti za koje se tradicionalno smatra da pripadaju domenu PR praktičara.

Prema (Leonard, Grobler, 2006), PR praktičari u Južnoj Africi smatraju da je eksterna komunikacija značajnija od interne i to iz razloga što ima veći strategijski značaj. Najveći broj PR praktičara misli da komunikacija predstavlja taktički alat bez strategijskog značaja, zbog čega sami PR menadžeri nisu dovoljni cenjeni u svojoj domovini. U Južnoj Africi se pojavila potreba za novim tipom PR praktičara koji će biti spremni da rade u kompleksnoj poslovnoj atmosferi, koja je tipična za ovu zemlju. Istraživanje (Niemann-Struweg, Meintjes, 2008), ukazuje na potrebu da se u Južnoj Africi izvrši profesionalizacija PR funkcije.

Razvoj i stanje u Velikoj Britaniji. Osnivanje Instituta za odnose s javnošću (IPR) 1948. je vođeno od strane lokalnih vladinih službenika za odnose sa javnošću.

Poslednjih godina praksa u oblasti odnosa s javnošću u Velikoj Britaniji je brzo napredovala:

- U 2005. godini, praksa je dobila priznanje vlade, preko davanja priznanja Nacionalnom institutu za odnose s javnošću.
- Odnosi s javnošću u Velikoj Britaniji su u znaku debate u medijima. Debatuje se kroz specijalizovane publikacije, a takođe i na sastancima PR praktičara o prirodi i vrednostima prakse (White, Hobsbawm 2007). Na osnovu pitanja koja su pokrenuta u praksi odnosa s javnošću, kao i zahtevima najbolje prakse, debata pokazuje ozbiljnost pristupa. Osim toga, praksa u Velikoj Britaniji je ispitivana u poslednjih nekoliko godina, kako bi se procenio njen doprinos nacionalnom ekonomskom razvoju, kao i efikasno funkcionisanje poslovnih i drugih organizacija.
- Obrazovanje za PR praksu je na visokom nivou. Tome su doprineli praktičan pristup ovoj disciplini, kao i definisanje odgovarajućih standarda u ovoj oblasti.

Razvoj i stanje u Nemačkoj. Prema (Bentele, 1997), razvoj odnosa s javnošću u Nemačkoj je prolazio kroz nekoliko perioda:

Period 1. (sredina 19. veka - 1918.)

Razvoj polja: Razvoj prvih štamparija u politici i preduzećima, pojava ratnih saopštenja za javnost pod uslovima cenzure, pojava prvih javnih kampanja.

Period 2. (1918.-1933.)

Konsolidacija i rast: Brz i široko rasprostranjen rast novinarskih službi u različitim poljima kao što su: ekonomija, politika, opštinska administracija.

Period 3. (1933.-1945.)

Odnosi s medijima, politička propaganda: Partijski ideološki odnosi s medijima u svrhu političke propagande. Nacionalna i partijska kontrola u oblastima novinarstva i odnosima s medijima.

Period 4. (1945.-1958.)

Novi početak i napredak: Posleratni razvoj, napredak i usmerenost ka američkom modelu počev od ranih 1950-ih, razvoj novog profesionalnog samorazumevanja pod uslovima demokratske strukture (odnosi s javnošću su definisani za razliku od propagande i reklama), brz razvoj profesije pretežno u ekonomskoj sferi.

Period 5. (1958.-1985.)

Konsolidacija struke u Saveznoj Republici Nemačkoj i uspostavljanje socijalističkih odnosa s javnošću u Nemačkoj Demokratskoj Republici (DDR): Razvoj profesionalne samosvesti, 1958. je osnovano profesionalno udruženje DPRG, koji je započeo privatne programe obuke. Istovremeno sa dešavanjima u Zapadnoj Nemačkoj, jedan tip socijalističkih odnosa sa javnošću se razvila u DDR od sredine 1960. godine.

Period 6. (1985.-1997.)

Razvoj stručne oblasti i profesionalizacija: Snažan razvoj agencija za odnose s javnošću, profesionalizacija na terenu, početak i razvoj obrazovanja u oblasti odnosa s javnošću; poboljšanja u sistemu obuke, naučna primena i unapređenje instrumenata; razvoj odnosa s javnošću kao nauke.

Neki od novijih trendova, posebno u većim agencijama, fokusiraju se na promene komunikacije (na primer, upravljanje komunikacijama kompanija koje se menjaju), menadžment upravljanja, održivost komunikacije, brend odnosa s javnošću, korporativno upravljanje, i upravljanje utiscima (Bentele, Piwinger, Schönborn, 2001).

Agencije za odnose s javnošću, koje se specijalizuju za komunikaciju događaja, odnose s javnošću životne sredine, ili komunikaciju fokusiranu na promene, često se angažuju od strane velikih korporacija. U aktivnostima nevladinih organizacija, opština i udruženja dominiraju rutinski odnosi s javnošću, dok se novi trendovi, često uvezeni iz Sjedinjenih Američkih Država, prvi primenjuju kod većih korporacija.

Razvoj i stanje u Italiji. 1956. godine u Italiji su nastala dva profesionalna udruženja za odnose s javnošću. Jedno udruženje je nastalo u Rimu, pod nazivom Sindacato Nazionale Professionisti Relazioni Pubbliche. Članovi ovog udruženja najvećim delom su bili konsultanti koji su radili za javni sektor i politički sistem. Drugo udruženje, sa sedištem u Milanu, zvalo se Associazione Italiana Relazioni Pubbliche (AIRP). Članovi ovog udruženja uglavnom su bili PR profesionalci koji su radili u poslovnom sektoru, za svoje organizacije.

Od 2000. godine, korporativne komunikacije i odnosi s javnošću u Italiji su načinile veliki skok. 150/2000 nacionalni zakon prepoznao je stratešku ulogu komunikacije u organizacijama javnog sektora i doneta je odluka da je obaveza za nacionalne, regionalne i lokalne kancelarije državne uprave da se uspostave tri različite funkcije:

- odnosi s javnošću,
- portparol za politička dešavanja,
- odnosi s medijima.

1994. godine samo 40% velikih italijanskih korporacija je imalo menadžera iz oblasti komunikacije koji je izveštavao top menadžmentu. U 2000. godini taj procenat se popeo na 60%. Kasnije, 2007. godine najverovatnije gotovo sve korporacije imale su ovakve menadžere, što označava formiranje jake institucionalizacije PR funkcije u mnogim organizacijama.

Razvoj i stanje u Sloveniji. U Sloveniji je 1989. godine osnovana prva firma za odnose s javnošću koja je kasnije prerasla u najveću slovenačku agenciju za odnose s javnošću, Pristop Communications. U Sloveniji je 1990. godine osnovano Slovenačko društvo za odnose s javnošću koje je ubrzo postalo član međunarodnih profesionalnih organizacija. U referencama (Verčič, Tkalac Verčič, 2007; Verčič, Tkalac Verčič, 2012), može se videti da je u Sloveniji PR profesija veoma razvijena i da je, u ovoj oblasti, Slovenija jedna od vodećih zemalja u regionu Srednje i Istočne Evrope.

Od svog nastanka 1990. godine do danas, odnosi s javnošću u Sloveniji su postali institucionalizovana praksa koja privlači mnoge ljude i resurse. Kako socijalno kulturni,

tako i politički sistemi proizveli su povoljan ambijent za razvoj aktivnosti u oblasti odnosa s javnošću.

Razvoj i stanje u Rumuniji. Odnosi s javnošću se i u Rumuniji po prvi put javljaju od 1990. godine. Faza konsolidacije je usledila od 2001. godine. Najznačajniji događaji bili su formiranje Kluba za odnose s javnošću kompanija (CCRP) u Rumuniji 2003. godine na čiji zahtev je sprovedeno prvo istraživanje iz oblasti odnosa s javnošću o stavovima iz ove oblasti. Istraživanje je završeno 2006. godine i javno objavljeno u prvom kvartalu 2007. godine (Păun, 2007). Prema izveštajima objavljenim u specijalnom izdanju rumunskog časopisa od juna 2007. godine, postoji oko 28 veliki javnih agencija za odnose s javnošću. Stvarni broj registrovanih agencija sigurno prelazi taj prijavljeni broj.

Prema istraživanju Daedalus Consulting-a, glavne aktivnosti u oblasti odnosa s javnošću su: planiranje i organizovanje događaja (68,2%), odnosi s medijima (67,1%) i monitoring medija (62,5%). Prema (Vanc, White, 2011), istorijski i sociokulturni faktori značajno oblikuju PR profesiju i praksu u Rumuniji, ali i ostalim tranzicionim zemljama. PR su relativno nova profesija u Rumuniji.

Razvoj i stanje u Mađarskoj. Mađarsko udruženje za odnose s javnošću (HPRA, Magyar Public Relations Szövetség) je osnovano u decembru 1990. godine sa 40 članova. Razvoj mađarskih odnosa s javnošću je bio pod uticajem američkih, britanskih, nemačkih i austrijskih stručnjaka i naučnika za odnose sa javnošću. Oko 5.000 ljudi radi u odnosima sa javnošću, na osnovu šire interpretacije profesije. U Mađarskoj postoji oko 80 agencija za odnose sa javnošću, uključujući jednu ili dve konsultantske kompanije, u zavisnosti od toga kako se široko tumače odnosi s javnošću. Članstvo u mađarskom udruženju za odnose s javnošću polako raste. U 2007. godini udruženje je brojalo 320 PR praktičara.

U 2005. sprovedeno je istraživanje top 200 kompanija, koje tvrde da su im odnosi s javnošću bitni za funkcionisanje. Najčešći ciljevi odnosa s javnošću prema ovom istraživanju su:

- Poboljšanje imidža organizacije (85 %),
- Poboljšanje tržišne pozicije kompanije (59 %),
- Pružanje podrške u "borbi" protiv konkurenata (54 %),
- Da stekne i ojača poverenje investitora (54 %).

Razvoj i stanje u Srbiji. PR aktivnosti nisu dovoljno dobro uspostavljene u velikom broju srpskih preduzeća tokom 1990-tih. U kasnim 1990-im, uz uspostavljanje većeg broja stranih marketinških agencija, ova aktivnost je postala sve značajnija u praksi kompanija, koje su poslovale na srpskom tržištu. Međutim, PR je još uvek u početnim fazama procesa uspostavljanja na srpskom tržištu (Nikolić, Savić, Čočkaló, Spasojević Brkić, Ivin, 2011). U Srbiji PR poslovima često se bave: novinari, menadžeri, marketing stručnjaci, ekonomisti, politikolozi, profesori književnosti (Nikolić, Đorđević, Čočkaló, 2007). U Srbiji se odnosi s javnošću javljaju kao samostalni smer na postdiplomskim studijama na nekim fakultetima (Nikolić, 2012).

Prema (Nikolić, Terek, Vukonjanski, Đurin, 2012), postoji objektivniji pogled na PR profesiju i PR praktičare, kako iz ugla PR praktičara, tako i iz ugla top menadžera. Očekuje se dalja stabilizacija kada se reč o stanju PR profesije u Srbiji.

Prema (Taylor, 2004), u nama susednim zemljama (Hrvatska, Bosna i Hercegovina, Mađarska, Rumunija, Bugarska), PR aktivnosti se intenzivno razvijaju od devedesetih godina prošlog veka. U referenci (Kent, Taylor, Turcilo, 2006), pokazano je da su PR u Bosni i Hercegovini u razvoju i da postoji dobar potencijal u ovoj oblasti. PR menadžeri su uspešni u svom poslu, ali je njihov rad limitiran tranzicionim poslovnim uslovima. Prema (Žlof, 2007), novinari misle da je PR u Hrvatskoj na visokom nivou i da je u stalnom napretku.

Iz oblasti odnosa s javnošću u današnje vreme postoji veliki broj profesionalnih organizacija. Neke od regionalnih i nacionalnih PR organizacija su:

- Public Relations Society of America (PRSA),
- International Public Relations Association (IPRA),
- International Association of Business Communicators (IABC),
- Chatered Institute of Public Relations (CIRP),
- Global Alliance for Public Relations and Communication Management (GA),
- Public relations Institute of Southern Africa (PRISA),
- British institute of Public Relations (IPR),
- Public Relations Consultants Association (PRCA),
- Confederation Européenne des Relations Publiques (CERP),
- Public Relations Institute of Australia (PRIA),
- Public Relations Agencies Association of Mexico (PRAA),
- Spanish Association of Communicators (DIRCOM),
- Relaciones Publicas America Latina (PRSK),
- Romanian Public Relations Association (RPRA),
- Public Relations Society of Kenya (PRSK).

U Srbiji je 2004. godine osnovano Društvo Srbije za odnose s javnošću (DSOJ)

U odnosima s javnošću, uloga top menadžera je široko priznata. Smatra se da top menadžer personifikuje organizaciju kao najviši korporativni portparol koji može da komunicira viziju svoje organizacije (Park, Berger, 2004; Ranft, Ferris, Zinko, 2006). Prema Ranft, Ferris, Zinko (2006), uspešan top menadžer, efektivno i na odgovarajući način identifikuje sebe sa organizacijom, što stvara povoljan korporativni imidž, pozitivnu sliku u javnosti i stvara dobre odnose sa različitim i važnim stejkholderima.

Što se tiče istraživanja o leaderskoj komunikaciji, veliki broj istraživača ispituje ulogu top menadžera kao korporativnih portparola (Hutton, Goodman, Alexander, Genest, 2001; Park, Berger, 2004). Međutim, iako se dosta pažnje posvećuje top menadžerima i društvenim mrežama, malo empirijskih istraživanja je ispitalo uticaj društvene komunikacije top menadžera na efekat poslovanja kompanija. Zbog toga je imperativ da se proceni kako društvene komunikacije top menadžera mogu da doprinesu poboljšanju interakcije sa stejkholderima i poboljšanju efekata odnosa s javnošću (Tsai, Men, 2016).

3.2 ODNOSI S MEDIJIMA

3.2.1 Vrste i izbor medija

Pitanje medija uvek je bilo jedno od centralnih pitanja odnosa s javnošću (Sriramesh, Verčič, 2009), i iz tog razloga odnosi s medijima se često shvataju kao najvažnija komunikacijska praksa preduzeća kako bi se uticalo na učesnike i publiku preko medija (Verčič, Tkalac Verčič, 2014). Kod odnosa s medijima dominantnu ulogu igraju masovni mediji. Odeljenje za odnose s javnošću koristi masovne medije kako bi pratilo vesti, javno mnjenje i medijsku praćenost. Takođe, PR odeljenje saraduje sa medijima kako bi se proizveo kvalitetan sadržaj i kreirale aktuelne platforme na internetu.

Atkin (1994) je identifikovao nekoliko karakteristika medija, relevantnih pri donošenju odluke preduzeća o tome koji kanali su odgovarajući za određenu kampanju. Ove karakteristike uključuju:

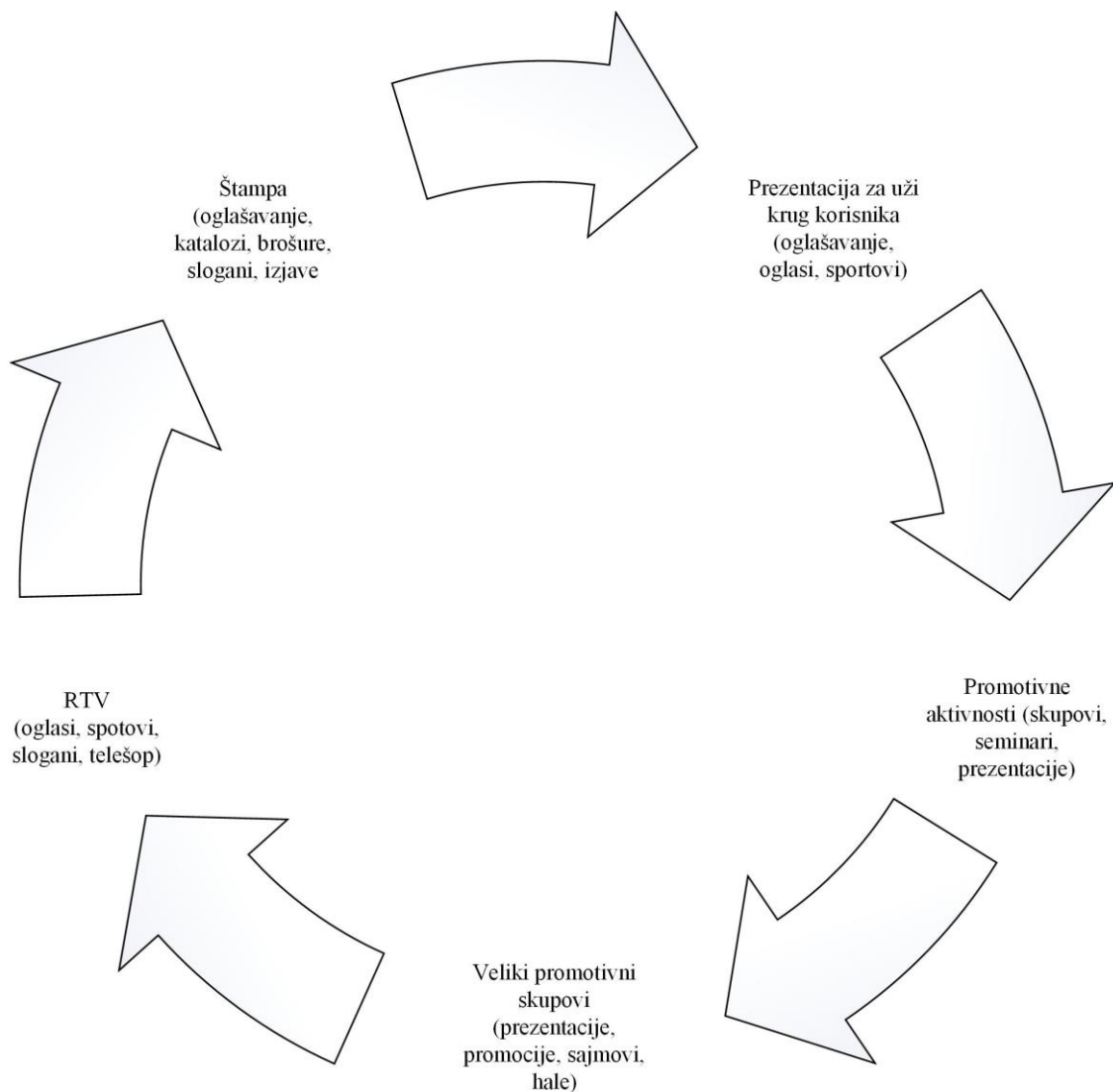
- Opseg (broj kupaca/korisnika do kojih stiže poruka).
- Dubinu (sposobnost da se pruže detaljne informacije).
- Dostupnost (lakoća pristupačnosti poruke).
- Personalizaciju (stepen do kog poruke mogu biti prilagođene pojedincu).
- Ekonomičnost (troškovi postavljanja poruke).
- Ciljanost (stepen do kojeg se dolazi do ciljne grupe).
- Učešće (stepen do koga je publika uključena u proces).

Kada se razvije strategija i taktika poruke koju preduzeće želi da prenese, potrebno je izabrati kanal komunikacije za prenošenje ovog sadržaja. Mediji kao sredstva za prenošenje poruka mogu biti raznovrsna, ali sa aspekta odnosa s javnošću, najčešće se misli na medije masovne komunikacije, od kojih su najpoznatiji: (Nikolić, 2012)

- Dnevne novine. Novine služe kao opšti izvor informisanja. Novine su relevantno jeftin medij, pošto pokrivaju široko tržište. Glavni nedostatak novina je to što imaju ograničene mogućnosti za grafičko publikovanje.
- Časopisi. Časopisi omogućavaju preduzeću da komunicira sa tačno određenim tržišnim segmentima, kategorijama potrošača, kao i određenim ciljnim javnostima. Glavni nedostatak časopisa je to što izlaze periodično, pa nisu uvek dostupni. Ovo može biti naročito nepovoljno kada je potrebno brzo reagovati, na primer u kriznim situacijama.
- Radio. Glavne prednosti radija kao medija su što poruka ima lični apel, stepen pokrivenosti tržišta je visok, vreme i učestalost poruka mogu lako da se prilagode potrebama organizacije. Nedostatak radija je u tome što poruka ima samo jednu dimenziju, a to je zvuk ili glas. Ovakve poruke se teže pamte u odnosu na one koje imaju i vizuelni efekat.
- Televizija. Televizija pruža mogućnosti za fleksibilan i kreativan način korišćenja vizuelnih i zvučnih efekata. Televizija sa svojom kombinacijom zvuka, pokreta i boje može u celosti da predstavi proizvod potrošačima, ali i da prenese ostale poruke u cilju stvaranja pozitivne slike organizacije.

- Sredstva spoljne propagande. U sredstva spoljne propagande se mogu svrstati bilbordi, panoi, poster i itd. U poslednje vreme ovi mediji dobijaju na značaju i sve češće se koriste.
- Internet. Internet sve više postaje mediji na koga se organizacija oslanja u svom poslovanju i u odnosima s javnošću takođe. Većina organizacija ima svoje web sajtove gde se mogu pronaći sve potrebne informacije o proizvodima i uslugama pojedinih preduzeća.

Preduzeća medije koriste kao osnovno sredstvo za prenos poruka koje su upućene ciljnoj javnosti. Za organizaciju je od velike važnosti da uspostavi odnose na osnovama obostranog poverenja i razumevanja, uz profesionalnu odgovornost u procesu saopštavanja, prenošenja ili korišćenja informacija. U komunikaciji sa medijima, organizacija treba da se prilagodi svojim interesima i potrebama, ali isto tako mora da se prilagodi potrebama i interesima medija. Komunikaciona šema u odnosima sa medijima ima formu kružnog toka (slika 2.1).



Slika 2.1 Komunikacijska šema u odnosima s medijima (Marković, 2008)

Masovni mediji, prema (Tomić, 2003), imaju sledeće karakteristike:

- Postojanje formalnih organizacija (TV stanica, novinskih kuća, itd.), što omogućuje kapital koji u njih ulazi i koji se pomoću njih dalje obrće.
- Masovna komunikacija je usmerena na veliku, odnosno, masovnu publiku.
- Masovne komunikacije su javne, njihov sadržaj je otvoren i pristupačan svima.
- Publika masovnih komunikacija je heterogena. Njena osnovna odlika je masovnost.
- Masovna komunikacija podrazumeva istovremeni kontakt sa mnogobrojnim anonimnim, a često i pasivnim individuama.
- Odnos između pošiljaoca i primaoca je potpuno bezličan.
- Publika masovnih komunikacija je kolektivitet, koga karakterišu zajedničko polje interesovanja, otvorenost ka aktivnostima usmerenim na zajedničke ciljeve kao i upražnjavanje identičnog oblika ponašanja.

Ljudi su se više nego ikad u istoriji menjali pod uticajem medija. Sistem masovne komunikacije (radio, televizija, itd.), u novije vreme satelit i internet, postali su dostupni sve većem broju populacije. Upotreba različitih masovnih medija, proširuje moć i domete ljudske komunikacije. Masovni mediji su deo realnosti ljudskog sveta, oni determinišu, ne samo kretanje i interpretaciju, već i osmišljavanje ljudske komunikacije (Tomić, 2003).

Prema (Cutlip i dr., 2006; Shan i dr., 2014; Bajkiewicz, Kraus, Hong, 2011), mediji se dele na tradicionalne medije i na nove medije. Koliko su tradicionalni, tako su i novi mediji veoma bitni za preduzeća. Tradicionalni masovni mediji kao što su novine, televizija, itd. su dominirali u 20. veku. Tradicionalni masovni mediji su obično uključili komunikaciju jedan prema više ljudi sa anonimnim brojem primaoca kroz kanale komunikacije sa jasnom razlikom između pošiljaoca i primaoca poruke (Croteau, Hoynes, 2014).

3.2.1.1 Tradicionalni i novi mediji

Kod tradicionalnih medija, pošiljalac poruke je orijentisan na marketing i reklamni komunikacioni protokol. Kod ove vrste prenošenja poruke dizajn poruke je ključ za uspešnu komunikaciju, jer ukoliko primalac poruke ne razume značenje poruke smatra se da do komunikacije nije ni došlo (Stidsen, 1975). Za ovaj proces, koji se obično naziva jednosmernim modelom komunikacije, a koji uključuje samo akciju govornika, veruje se da je najviše rasprostranjen model komunikacije (Griffin, 2003). Slično tome, Heide (2009), navodi da je ovaj vid komunikacije najčešći u zapadnoj kulturi. PR praktičari su tradicionalno koristili pristup pošiljaoca poruke orijentisan na komunikaciju putem slanja poruke kroz tradicionalne mas medije, kao što su: televizija, radio, novine, časopisi.

Dnevne i nedeljne novine. Duže vremena, novine su bile najbolji, pa čak i jedini način da se saznaju informacije. Reporter bi prikupili informacije iz svojih izvora i kontakata i objavljivali ih. U početku, dolazilo je do velikog kašnjenja u isporuci informacija. Današnja, moderna komunikacija je učinila da se u novinama mogu objavljivati

informacije odmah sledećeg dana ili u tom trenutku online. Novine su i dalje glavno sredstvo sistema za javno informisanje. Kada ljudi razmišljaju o publicitetu, oni uglavnom misle na novine. Novinski izveštaju su i dalje osnova za većinu informativnih programa (Cultip, Center, Broom, 2006). Takođe, prema ovima autorima novinski stručnjaci ukazuju da snaga štampanih novina potiče od diseminacije informacija i da utiče na interesovanje javnosti za važna pitanja.

Tokom poslednje dve decenije, online svet je pokrenuo napad na štampane novine, dokazujući da je ovaj oblik online novina atraktivniji od štampanih novina. Online novine su stekle svoju snagu pojavom Interneta (Fortuanti i dr., 2015). U poređenju sa štampanim novinama, online novine uključuju mnoge usluge i funkcije na dodatnu vrednost, kao što su laka i besplatna dostupnost preko interneta. Štampani mediji pokušavaju da se bore davanjem dodataka novinama kao što su enciklopedije, rečnici, knjige. Prema Barnhurst i Nerone (2001), štampane novine su jasno proizvod industrijskog kapitalizma, dok je sadašnja kriza štampanih novina rezultat finansijskog kapitalizma.

Štampane i online novine predstavljaju radikalno drugačiji stil: kada se drže štampane novine može se u celosti i odmah pristupiti bilo kojoj izabranoj strani. Nasuprot tome, sa online novinama je drugačije, pristup postoji samo jednoj strani u isto vreme. Kako čitaoci plaćaju za štampane novine, oni mogu da vrše interakciju (na primer, isecanjem članaka koje žele da sačuvaju). Ljudi takođe mogu da daju svoj štampani primerak novina nekom kome žele. Nasuprot tome, online novine čitaoci mogu samo da pročitaju. Iako su štampane i online dnevne novine dizajnirane da traju samo jedan dan, online novine odlaze u zaborav već sledećeg dana, dok štampane novine mogu da se čuvaju godinama (Fortuanti i dr., 2015).

Nedeljne novine se obično čitaju duže, intenzivnije i opuštenije. Kod ovakvih novina se teži da se predstave priče bez vremenskih elemenata. PR stručnjaci ne bi trebalo da zanemaruju dodatne nedeljne nacionalne magazine i male vikend časopise (Cultip, Center, Broom, 2006).

Časopisi. Časopisi obuhvataju široku tematiku i koriste raznolikost komunikacijskih medija da bi doprli do publike koja deli zajednička interesovanja. PR stručnjaci proučavaju teme časopisa, trendove, forme, stil, a potom ta saznanja primenjuju prilagođavajući vesti ili članke specifičnim časopisima. Plasman propagandnih materijala u časopisima je veoma važan aspekt odnosa s javnošću (Cultip, Center, Broom, 2006).

Radio. Istraživanja svedoče o relevantnosti, bogatstvu, i rasprostranjenosti radija sa kulturološke, lingvističke i geografske pozicije. Jedan od prvih zadataka komercijalne radiodifuzije je bio da izgradi komunikativnu karakteristiku koja odražava osećaj učešća slušaoca (Peters, 1996). U našem javnom informativnom sistemu, radio igra korisnu i prodornu ulogu, on nudi široke mogućnosti propagande (Cultip, Center, Broom, 2006).

Televizija, kao medij, koristi upotrebu pisanih, izgovorenih reči kao i pokretnih slika, boja, muzike, animacije i zvučnih efekata, koja je izmešana u jednoj poruci (Cutlip, Center, Broom, 2006). Za TV oglašavanja se smatra da su primarno usmerena na izgradnju brenda. Dve najčešće korišćene metrike za procenu efikasnosti televizije u industriji su: svest o brendu i njena prednost nad ostalima. Obrazloženje je da, iako su

direktne veze sa eventualnom kupovinom ponekad moguće, brend oglašavanju na televiziji je prvenstveno cilj da utiče na način razmišljanja kod kupca, koji može da izvrši kupovinu u svako doba, u razumno dugom vremenskom periodu (Srinivasan, Vanhuele, Pauwels 2010). Sharp, Beal i Collins (2009) navode da televizija i dalje uživa visoko mesto među masovnim medijima. Čak i u doba interneta, vreme provedeno za gledanje televizije prelazi vreme koje se troši na korišćenje interneta, i uveliko prelazi vreme provedeno na slušanje radija i čitanje novina i časopisa (Phillips, 2010).

Internet, kao novi mediji, je i dalje u ekspanziji širom sveta. Novi mediji su izazov, koji je sigurno promenio ono što su mediji nekada bili. Nove generacije žive u krajnje novom komunikacijskom okruženju koje je oblikovano tako da se lakšeg prikupljaju podaci i pristup znanju je brži. Internet ima tu sposobnost da dopre do masovnog tržišta i do svakog pojedinca koji ga koristi. On je globalan medij i pruža velike mogućnosti da se povežu prodavci i kupci. Pojavom mobilne tehnologije, kao što su laptop računari, tablet i pametni telefoni, koja je široko rasprostranjena, online oglašavanje omogućava potencijalnim kupcima i potrošačima da direktno i odmah reaguju na objave informacija.

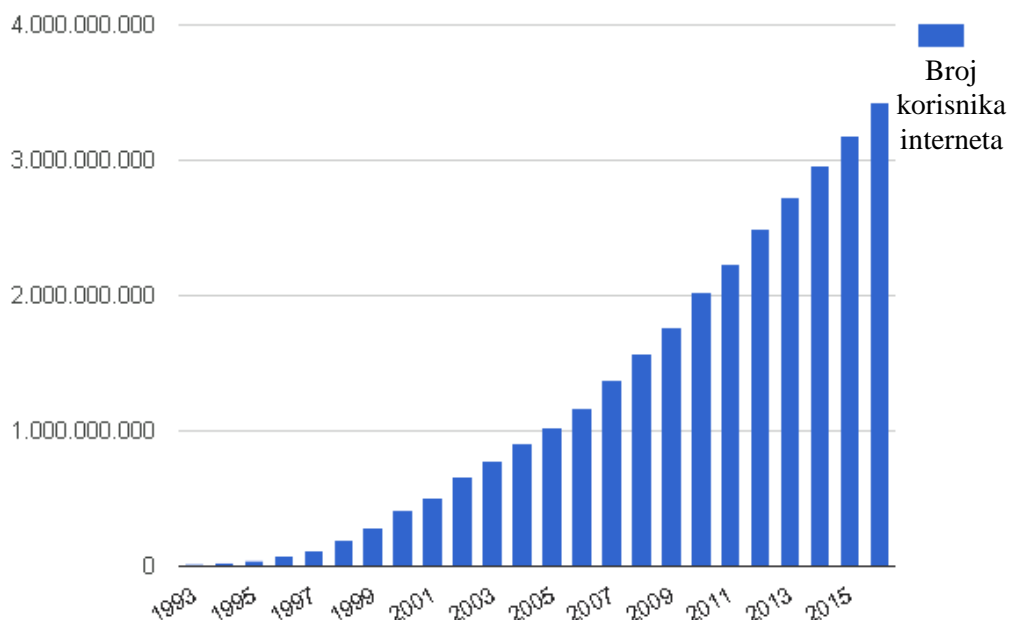
Sa pojavom novih tehnologija, novih medija i nove forme za dostizanje očekivanja stekholdera, tradicionalni odnosi sa medijima su izazvani da se prilagode novim konceptima (Bentele, Nothhaft, 2008) i njihova jednosmerna snaga polako postaje fenomen prošlosti (Gillmor, 2004; Shirky, 2008). Sa porastom i brzim širenjem digitalnog i online marketinga, internet marketing je brže rastuća kategorija od oglašavanja na televiziji, radiju ili drugim tradicionalnim medijskim formatima (Gardner, Lehnert, 2016).

Tabela 2.1 Svetska upotreba Interneta i statistika populacije

Svetske regije	Procena Populacije 2016	Populacija % sveta	Korisnici interneta (30 jun 2016)	Porast 2000-2016
Afrika	1,185,529,578	16.2 %	339,283,342	7,415.6%
Azija	4,052,652,889	55.2 %	1,792,163,654	1,467.9%
Evropa	832,073,224	11.3 %	614,979,903	485.2%
Latinska Amerika	626,054,392	8.5 %	384,751,302	2,029.4%
Srednji Istok	246,700,900	3.4 %	132,589,765	3,936.5%
Severna Amerika	359,492,293	4.9 %	320,067,193	196.1%
Australija	37,590,704	0.5 %	27,540,654	261.4%
UKUPNO	7,340,093,980	100.0 %	3,611,375,813	900.4%

Napomena. Statistika u vezi korišćenja Interneta i statistika svetske populacije su od 30. juna 2016. Demografski podaci su bazirani na podacima US Census Bureau i Eurostas. Podaci o korišćenju interneta su objavljeni od strane Nielsen Online, the International Telecommunications Union, GfK, i ostalih verodostojnih izvora.

Izvor: <http://www.internetworldstats.com/stats.htm> (pristupljeno 05.08.2016.)



Slika 2.2 Grafički prikaz porasta korisnika interneta u svetu od 1993 godine.

Napomena: Statistika je urađena zaključno sa 1. julom 2016. Elaborat sačinjen od strane: International Telecommunication Union (ITU), World Bank, i United Nations Population Division. Izvor: Internet Live Stats (www.InternetLiveStats.com, pristupljeno 05.08.2016.)

U Republici Srbiji 63,8% domaćinstava poseduje internet priključak, što čini povećanje od 1% u odnosu na 2014. godinu, a 8% u odnosu na 2013. godinu (Kovačević, Pavlović, Šutić, 2015).

Tabela 2.2 Domaćinstva u Srbiji koja imaju pristup internetu (Kovačević, Pavlović, Šutić, 2015, <http://pod2.stat.gov.rs/ObjavljenePublikacije/G2015/pdf/G20156007.pdf>)

Godina	Procenat koji imaju pristup internetu
2006.	18.5%
2007.	26.3%
2008.	33.2%
2009.	36.7%
2010.	39.0%
2011.	41.2%
2012.	47.5%
2013.	55.8%
2014.	62.8%
2015.	63.8%

Prema istraživanju sprovedenom u Srbiji (Kovačević, Pavlović, Šutić, 2015), na pitanje: „Koliko ste često koristili internet u poslednja tri meseca?“, dobijeni su sledeći rezultati:

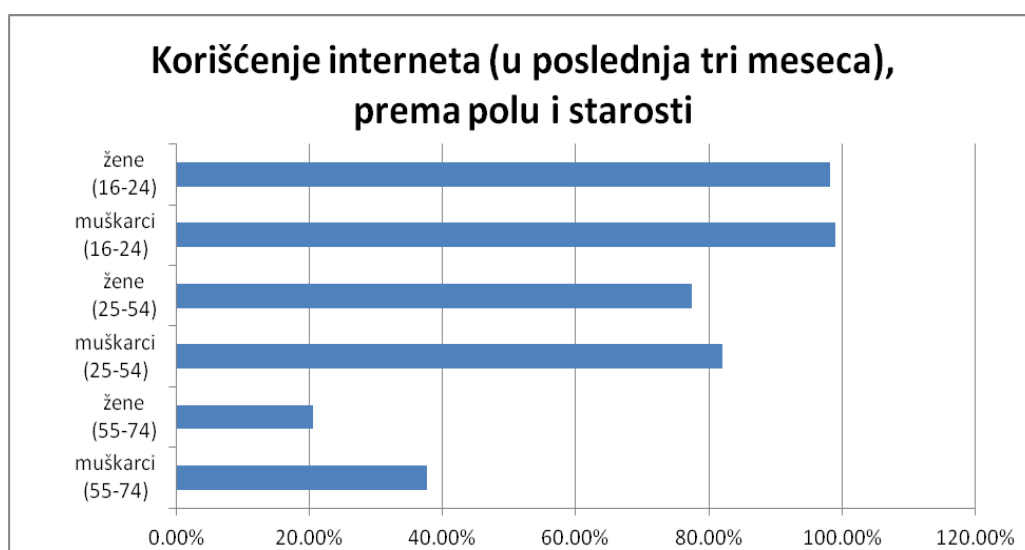
- 81,2% ispitanika koji koriste internet svakog dana ili skoro svakog dana,

- 10,8% ispitanika koristi internet najmanje jednom nedeljno,
- 6,8% ispitanika koristi internet najmanje jednom mesečno,
- 1,2% ispitanika koristi internet ređe nego jednom mesečno.

Takođe, prema istom istraživanju (Kovačević, Pavlović, Šutić, 2015), na pitanje: u koje svrhe ste koristili Internet u poslednja tri meseca, ispitanici su odgovorili na sledeći način:

- 12,9% ispitanika koristi internet za internet bankarstvo,
- 30,4% ispitanika koristi internet za usluge koje se odnose na putovanja i smeštaj,
- 32,1% ispitanika koristi internet za prodaju robe ili usluga putem interneta (putem aukcija),
- 38,1% ispitanika koristi internet za postavljanje na sajtove i deljenje privatnog sadržaja preko interneta sa drugim osobama,
- 52,7% ispitanika koristi internet za telefoniranje preko interneta/video-razgovora (putem veb kamera) preko interneta,
- 62,3% ispitanika koristi internet za čitanje on-lajn novina ili časopisa,
- 66,0% ispitanika koristi internet za slanje/primanje e-maila-ova,
- 67,7% ispitanika koristi internet za traženje informacija o robi i uslugama,
- 75,6% ispitanika koristi internet za učešće u društvenim mrežama (Fejsbuk, Tviter, blogovi).

Zeffane i Cheek (1993) su istraživali upotrebu računara u australijskim telekomunikacionim organizacijama i utvrdili su da je starost radnika u negativnoj korelaciji sa upotrebom računara. Istraživanja (Straits, Times, 1996; Chan, Fang, 2007) su ukazala na to da postoji tendencija da su internet korisnici mlađe osobe. Karahasanović i dr. (2009) su ustanovili u svom radu da postoji generacijski jaz između starijih i mlađih korisnika Interneta, gde se stariji korisnici često nalaze u zaostatku, kako u upotrebi, tako i pristupu internetu. Ova konstatacija je u skladu sa situacijom u Srbiji (slika 2.3).



Slika 2.3 Korišćenje interneta (u poslednja tri meseca), prema polu i starosti u Srbiji (Kovačević, Pavlović, Šutić, 2015)

Rast i popularnost društvenih medija je, takođe, dovela do promene komunikacije sa raznim javnostima. Društveni mediji se mogu definisati kao "online sredstva

komunikacije, prenosa, saradnje i odnosa između povezanih i zavisnih grupa ljudi, zajednica i organizacija pojačanih tehnološkim mogućnostima i mobilnošću" (Tuten, Solomon, 2015, str. 4) . Društveni mediji su odlični za dvosmernu komunikaciju, pošto se stvara interakcija između prodavca i kupca. Ovaj način komunikacije olakšava potencijalnim korisnicima da postavljaju pitanja ili da izraze potrebe za proizvodima/uslugama, a pored toga omogućava prodavcima da otkriju dodatne prodajne mogućnosti (Andzulis, Panagopoulos, Rapp, 2012).

Društveni mediji su više nego ikada spustili barijeru za razmenu informacija. Karakteristike umrežavanja omogućavaju korisnicima da dobiju informacije iz raznih izvora. Ljudi sve intenzivnije koriste društvene medije da saznaju više o raznim novostima i događajima (Kwak, Lee, Park, Moon, 2010). Takođe, kroz društvene medije kupci/korisnici mogu da dobiju preporuke o proizvodima i uslugama (Kim, 2014).

Društveni mediji menjaju svet u kome danas živimo. Pojavom pametnih telefona i društvenih medija, dostupnost informacijama je veća nego što je ikada bila ranije. Od 1999. godine, medijski svet je značajno promenjen, što omogućava pojedincima da jednostavno postavе, podele i ponovo objave sadržaj na internetu. Ovaj uzvratni web 2.0 (O'Reilly, 2004) je olakšao i povećao stepen povezanosti, saradnje i razgovora između decentralizovanih web javnosti.

Lista 12 najpopularnijih društvenih mreža je sledeća:
(<http://smallbiztrends.com/2016/05/popular-social-media-sites.html>)

Facebook. Ovo je najveća medijska društvena mreža na Internetu. Osnovana je 4. februara 2004. godine, Facebook je u roku od 12 godina uspeo da sakupi više od 1,59 milijardi mesečnih aktivnih korisnika. Procenjuje se da postoji više od 1 milion malih i srednjih preduzeća koriste platformu za reklamiranje svog poslovanja.

Twitter. Twitter je osnovan 2006. godine. Preduzeća mogu da koriste Twitter za interakciju sa potencijalnim klijentima, odgovaraju na pitanja, pružaju najnovije vesti i istovremeno prenose reklame ka određenim ciljnim grupama.

LinkedIn. LinkedIn je najpopularniji društveni medij za profesionalno umrežavanje. Ovaj sajt je dostupan na 24 jezika i ima preko 400 miliona registrovanih korisnika. LinkedIn je odličan za ljude koje traže da se povežu sa ljudima u sličnim industrijama, za umrežavanje sa lokalnim stručnjacima i prikazivanje poslovnih informacija i statistike.

Google+. Google+ ima svoje mesto među popularnim sajtovima društvenih medija. Od kraja 2015. godine procenjuje se da ova društvena mreža ima više od 400 miliona korisnika.

YouTube. Ovo je najveći i najpopularniji video bazirani društveni medij osnovan 2005. godine. YouTube ima preko 1 milijardu website posetilaca mesečno.

Pinterest. Pokrenut u martu 2010. godine, Pinterest je relativno novajlija u areni društvenih medija. Ova platforma se sastoji od digitalnih oglasnih tabli gde preduzeća mogu da pokažu i promovišu informacije o svojim aktivnostima i proizvodima /

uslugama. Pinterest je najavio septembra 2015. da je stekao 100 miliona korisnika. Mala preduzeća čiju ciljnu grupu uglavnom čine žene, definitivno treba da investiraju u Pinterest, pošto žene čine nešto više od polovine posetilaca na ovoj društvenoj mreži.

Instagram. Kao i Pinterest, Instagram je vizuelna platforma, koja ima više od 400 miliona aktivnih korisnika.

Tumblr. Ova platforma omogućava više različitih post formata, uključujući citate, poruke, časnikanje, video i foto poruke, kao i audio poruke, tako da ljudi nisu ograničeni u sadržajima koje mogu podeliti.

Flickr. Ovo je online slika i video hosting platforma kreirana 2004. godine. Flickr ima više od 112 miliona korisnika, lociranih u više od 63 zemlje.

Reddit. Ovo je sajt gde je moguće društveno informativno i zabavno umrežavanje, gde registrovani korisnici mogu podeliti sadržaje, kao što su direktne veze i tekstualne poruke.

Snapchat. Aplikacija je zvanično objavljena 2011. godine, i u kratkom vremenskom periodu primećena je registracija u proseku od 100 miliona dnevnih aktivnih korisnika.

WhatsApp. Ovo je platforma za razmenu trenutnih poruka za smart telefone, računare i tablete. Aplikacija se koristi za slanje slika, tekstova, dokumenata, audio i video poruka drugim korisnicima koji imaju instaliranu aplikaciju na svojim uređajima. Danas, više od 1 milijarde ljudi koristi ovu aplikaciju za komunikaciju sa svojim prijateljima, dragim osobama, pa čak i sa kupcima.

Prema (Avlonitis, Panagopoulos, 2010), uključivanje korišćenja društvenih medija u interakciju sa klijentima je logičan napredak za kompanije kako bi proširile komunikaciju sa svojim klijentima. Aktivna upotreba društvenih medija može pomoći kompanijama u svojoj komunikaciji sa klijentima (Agnihotri, Kothandaraman, Kashyap, Singh, 2012). Od kupaca se često traži da "lajkuju" nešto vezano za kompaniju na Facebooku, da "prate" kompanije na Twitteru, ili da se "povežu" preko LinkedIna. Kao rezultat svega toga, korisnici/kupci postaju sve bolje povezani sa kompanijama, poseduju više znanja o kompaniji, njenim proizvodima i uslugama.

Iako je Facebook počeo tako što je omogućio prijateljima i porodici da komuniciraju jedni sa drugima preko "zida", poruka, fotografija, ličnih poruka, razgovora uživo, "bockanja" i ažuriranja statusa, on je evoluirao u veliku platformu za marketing društvenih medija (Holzner, 2009). Preduzeća mogu da kreiraju Facebook profil koji je sličan ličnom profilu, kako bi predstavila i promovisala svoje proizvode ili usluge. Na ovaj način, putem reklamiranja i kvalitetnog sadržaja, preduzeća predstavljaju tržištu svoje proizvode, usluge i stižu Facebook prijatelje i "lajkove". Glavni cilj Facebook marketinga je da utiče na "prijatelje" onih koji su već "fanovi" organizacije na Facebook stranici, čime se dostiže više potencijalnih potrošača (Holzner, 2009). Upotreba Twittera u profesionalne svrhe u oblasti odnosa sa javnošću nije izuzetak u odnosu na druge društvene medije, jer kako su Grau i Ponte (2009) utvrdili, 36% Twitter korisnika kažu da ga koriste u strogo profesionalne svrhe. Blogovanje je top menadžer Alcatela, koji je započeo ovu aktivnost na internom nivou, opisao kao odličan način da se dođe do direktnog dijaloga sa zaposlenima (Dutta, 2010). On smatra da ovakva vrsta

komunikacije pozitivno utiče na motivaciju zaposlenih i da ga oni podržavaju u tome. Takođe, blogovanje pomaže kod osmišljavanja i izvršavanja strategijskog plana kompanije. On je zatražio od devet hiljada zaposlenih da izraze svoje mišljenje o strateškom planu kompanije, te je na ovaj način poboljšao plan, a i zaposleni su bili upoznati sa celokupnim planom (Dutta, 2010).

Web sajtovi kompanija takođe predstavljaju dobar i neizbežan način komunikacije. Neki od načina na koji organizacije mogu da koriste web sajt su: (Mayhall, 2005)

- Komunikacija sa članovima, donatorima, ili drugom važnom publikom.
- Promovisanje proizvoda ili usluge koja je pogodna za prodaju preko interneta.
- Promovisanje ili prodaja podataka preko online baze.
- Prikupljanje članova.
- Promocija industrije.
- Pružanje pravih informacija.
- Navođenje donatora.
- Predstavljanje kalendara predstojećih događaja.
- Pozivanje za prijave za časopise i davanje smernica za podnošenje radova.
- Promovisanje oglašavanja u drugim publikacijama (grupisanje online oglašavanja i štampanih oglašavanja).
- Pružanje opštih informacija koje su korisne za članove (na primer davanje korisnih linkova ka drugim sajtovima).
- Omogućavanje članovima da se registruju za sastanke i druge posebne događaje online, kao i mnoge druge aktivnosti.

Prema istraživanju (Accenture, 2014), u narednih pet godina, predviđa se da će budžeti za digitalne medije činiti više od 75% marketinškog budžeta, a rashodi društvenih medija će činiti preko 21% budžeta za digitalne medije (Tadena, 2014).

Kao lideri svojih organizacija, top menadžeri utiču na organizacioni pravac, odnose sa stejkholderima, korporativni imidž i efikasnost organizacije (Men, 2014). Pomoću društvenih medija, koji su interaktivni i lični, top menadžeri su u mogućnosti da smanje distancu moći između sebe i svojih javnosti. Na ovaj način, top menadžeri mogu da stupe u kontakt sa svojim stejkholderima na lični način. Ova dvosmerna komunikacija kroz društvene medije omogućava dodatno povećanje transparentnosti komunikacije jedne kompanije, kao i transparentnosti top menadžera, koji na ovaj način predstavljaju svoju pristupačnost i društvenost (Men, Stacks, 2014).

Za društveno prisustvo i aktivnosti top menadžera kroz društvene medije se veruje da pokazuju inovativnost i poboljšavaju imidž i ugled kompanije (Weber, 2012). Prema istim autorima, veruje se da društveni top menadžeri, koji mogu da stupe u lične razgovore sa svojim stejkholderima, predstavljaju novi talas korporativnih lidera (Weber, 2012). U istraživanju istog autora (Weber, 2012), uočene su prednosti angažovanja sledećih kanala: intraneta kompanije, web sajta kompanije i društvenih medija. Ispitanici u ovom istraživanju su ukazali na to da svaki kanal ima svoju karakterističnu svrhu i uloge, a njihovim pravilnim integrisanjem, oni mogu ubrzati i produbiti efekte strategije komunikacije (slika 2.4).



Intranet kompanije
Poboljšava ugled na
radnom mestu



Web sajt kompanije
Doprinosi kredibilitetu
kompanije



Društveni mediji
Pokazuju inovativnost i
pomažu u izgradnji OSM

Slika 2.4 Kanali komunikacije i njihov uticaj (prilagođeno prema Weber, 2012)

Istraživanje (Nguyen, Western, 2006) pokazuje specifičan komplementarni efekat online vesti i korišćenja informacija iz tradicionalnih izvora, smatrajući da su internet vesti i informacije dobijene putem tradicionalnih medija u pozitivnoj korelaciji. Istraživanje je pokazalo da oni koji se najviše informišu na internetu, istovremeno, još uvek koriste tradicionalne izvore. Ovi rezultati ukazuju na to da, čak i ako postoji efekat opadanja korišćenja tradicionalnih medija, tradicionalni mediji će i dalje postojati kao dopuna internetu u službi vesti i informacija (Nguyen, Western, 2006). Kako Robinson i dr. (2000), tako i Stempel i dr. (2000), zaključuju da su internet i tradicionalni mediji komplementarni i da se međusobno dopunjuju. Drugim rečima, postoji značajan odnos između tradicionalnih i novih medija. Kod izbora medija veoma je važno poznavati osobine tj. prednosti i ograničenja izabranih medija (tabela 2.3).

Tabela 2.3 Osobine glavnih vrsta medija (Kotler, Keller, 2008)

Mediji	Prednosti	Ograničenja
Novine	Fleksibilnost; pravovremenost; dobro pokrivanje lokalnog tržišta; široka prihvaćenost, visoka uverljivost	Kratkotrajnost; loš kvalitet reprodukcije; mali stepen prosleđivanja
Televizija	Kombinacija slike, zvuka i pokreta; visoka pažnja; velika pokrivenost	Visoki apsolutni troškovi, visoka zakrčenost, prolazna izloženost; manja selektivnost publike
Radio	Masovna upotreba; visoka geografska i demografska selektivnost; niski troškovi	Isključivo audio prezentacija; slabija pažnja nego kod televizije; nestandardizovana struktura slušnosti
Časopisi	Visoka geografska i demografska selektivnost; verodostojnost i prestiž; reprodukcija visokog kvaliteta; dugotrajnost; prosleđivanje pročitano	Nema garancije položaja; gubici kod distribucije
Plakati na otvorenom	Fleksibilnost; visoko ponavljanje izlaganja; niski troškovi; slaba konkurencija	Ograničena selektivnost publike; kreativna ograničenja
Bilteni	Vrlo visoka selektivnost; potpuna kontrola; interaktivne prilike; relativno niski troškovi	Troškovi se mogu povećati
Brošure	Fleksibilnost; potpuna kontrola; mogućnost dramatisacije poruke	Štampanje previše primeraka dovodi do nekontrolisanih troškova
Telefon	Mnogo korisnika; prilika da se doda sopstveni pečat	Relativno visoki troškovi ako se ne koriste volonteri
Internet	Visoka selektivnost; interaktivne mogućnosti; relativno niski troškovi	Relativno novi mediji s malim brojem korisnika u nekim zemljama

3.2.2 Odnosi s javnošću i mediji

Poznato je da postoje snažne i brojne relacije između PR praktičara i novinara, što predstavlja deo ukupnih odnosa s medijima. Pre više od trideset godina, Grunig i Hunt (1984) su primetili da su odnosi s medijima tradicionalna funkcija povezana sa PR praksom. Danas, praksa odnosa s medijima koristi bliske lične odnose između PR praktičara i novinara, kako bi se obezbedila pomoć PR praktičarima da dobiju bolji pristup medijima, kako u svakodnevnim aktivnostima, tako i u kriznim situacijama (Lahav, Avraham, 2008).

Prema (Newsom, Turk, Kruckeberg, 2000), svaki PR praktičar treba da uspostavi pozitivne odnose s medijima, a ova konstatacija je naročito bitna u slučaju kada je organizacija koju on/ona predstavlja kritikovana. Howard i Mathews (2000) su naglasili značaj koji treba da se pridaje strateškim odnosima s medijima, kao veoma bitnom činiocu odnosa s javnošću. Oni su predložili nekoliko aspekata efikasnih odnosa s medijima i naglasili su koje karakteristike je potrebno da poseduje PR praktičar.

Jasno je da postoji snažana veza između medija i odnosa sa javnošću. Postoji saglasnost među autorima iz oblasti odnosa sa javnošću da su mediji i odnosi s javnošću u simbiotičnim odnosima, koji variraju od loših do odličnih. Većina PR praktičara bi se složila da odnosi sa medijima čine značajan deo njihovih napora u radu odnosa s javnošću, jer žele da koriste medije za potrebe publiciteta. Međutim, stručnjaci za odnose sa javnošću takođe služe medije pružajući im potrebne informacije (Striramesh, Verčič, 2009).

Masovni mediji su od ključne važnosti za strategiju odnosa s javnošću. Pošto masovni mediji imaju ogromnu moć da utiču na javno mišljenje, potrebno je da PR praktičari budu upoznati sa njima.

Prema Yoon (2005), postoje određena znanja koje PR praktičar treba da ima u vezi sa medijima:

- Medijski rokovi.
- Vrsta priče koja će biti zanimljiva novinarima.
- Ključni novinari koje je potrebno kontaktirati.
- Kako doći do ključnih novinara.
- Značaj brzog odgovora na pitanja medija.
- Održavanje dobrih odnosa sa novinarima.

Prema Gordon (2011), kod korišćenja medija odnosi s javnošću imaju sledeće izazove:

- PR praktičari moraju stalno da analiziraju medije, kako bi pronašli najbolji način da dopru do ciljnih javnosti.
- PR praktičari moraju da privuku pažnju medija. Ovo će ostvariti ukoliko pružaju tačne, uverljive, značajne i zanimljive informacije i to u pravo vreme i na pravi način.
- PR praktičari moraju da budu sigurni da njihove poruke predstavljaju organizaciju na pravi način, i da pri tom vode računa o ciljevima organizacije.

Internet je u potpunosti promenio komponentu odnosa s medijima između novinara i PR praktičara, jer je ponudio PR praktičarima brojne mogućnosti da poboljšaju svoju profesionalnost i stručnost i unapređenje skoro svih oblika komunikacije (Mayhall, 2005). Web se brzo pojavljuje kao ključni PR alat, a kvalitetni odnosi s medijima se sprovode tako što se novinari upućuju na internet stranice preduzeća (Callison, 2003). Iz perspektive PR praktičara, internet igra značajnu ulogu kao kanal za prenošenje informacija javnosti (Wright, Hinson, 2010).

Sve je očiglednije da su društveni mediji preoblikovali praksu odnosa s javnošću. Značaj društvenih medija u oblasti odnosa sa javnošću je od suštinskog značaja za poslovanje mnogih organizacija (DiStaso, McCorkindale, 2012). Osim toga, Valentini (2014), kao i Shin, Carithers, Lee, Graham i Hendricks (2013), su otkrili da postoji sveprisutna diskusija u literaturi vezanoj za odnose sa javnošću o tome da upotreba društvenih medija u odnosima s javnošću ima pozitivne posledice. Duža upotreba društvenih medija može dovesti do višeg nivoa angažovanja PR praktičara i ima pozitivan uticaj na ponašanje korisnika organizacije (Paek, Hove, Jung, Cole, 2013). Valentini (2014) navodi da društveni mediji, više nego novi ili digitalni mediji, moraju biti u središtu aktivnosti vezanim za odnose s javnošću, jer društveni mediji mogu poboljšati predstavljanje organizacije u javnim odnosima, a takođe mogu povećati i poboljšati odnose u zajednici.

Digitalni svet je promenio komunikaciju unutar i među organizacijama, kao i njihovim javnostima. Institut za odnose s javnošću i grupa za odnose s javnošću Worldom su sproveli istraživanje o uticaju interneta na način rada u odnosima s javnošću. Ispitanici su bili PR praktičari. Došlo se do sledećih saznanja: (Cutlip, Center, Broom, 2006)

- 98% ispitanika je istaklo da tehnološki napredak, a u prvom redu internet, pozitivno utiču na izvršavanje njihovog posla.
- 91% ispitanika veruje da su sada u kontaktu sa više ljudi u svom poslu i profesionalnim okruženjem nego što je to bio slučaj u doba pre interneta.
- 90% anketiranih PR praktičara smatra da su sposobnost dostavljanja trenutne pisane komunikacije putem e-maila i pristup informacijama u realnom vremenu putem interneta ubrzali tempo donošenja odluka u novinarstvu.
- Anketirani PR profesionalci svake nedelje prosečno provedu na Internetu između 15 i 19 sati. Pri tome, 33% ispitanika je odgovorilo da svaki dan pristupaju Internetu.
- Ispitanicima je postavljeno pitanje: „Koji mediji bi najviše voleli da koriste ukoliko bi bili prinuđeni da koriste samo jedan od njih?“ Ponuđeni su sledeći odgovori: dnevne novine, radio, telefon, televizija ili računar povezan na internet. 69% ispitanika je odgovorilo da bi odabrali računar povezan sa internetom.

Naučnici i stručnjaci iz oblasti odnosa s javnošću se slažu da društveni mediji menjaju PR praksu i, pre svega, igraju važnu ulogu u procesu poslovnog planiranja. Marketinški stručnjaci smatraju da društveni mediji transformišu prioritete (Allagui, Breslow, 2016).

U istraživanju (Brown, Sikes, Willmott, 2013) izneti su sledeći podaci:

- 56% rukovodilaca smatra da digitalni angažman sa klijentima ulazi u prvih deset glavnih prioriteta kompanije.

- 87% marketinških stručnjaka veruje da je cilj društvenih medija da se poveća svest o brendu.
- 62% stručnjaka smatra da društveni mediji povećavaju web saobraćaj.
- 61% je izjavilo da društveni mediji poboljšavaju brend ili ugled klijenta.
- 45% ispitanika koristi društvene medije u cilju liderstva u oblasti.
- 40% stručnjaka koristi društvene medije u cilju povećanja prodaje.
- 38% stručnjaka smatra da društveni mediji poboljšaju usluge prema klijentima.

Razvoj online odnosa s javnošću su opisali Kent i Taylor (1998). Informacione i komunikacione tehnologije su dovele do dinamičnijih odnosa između odnosa s javnošću i tradicionalnih masovnih medija (štampanih i elektronskih medija). Ovaj trend će se zasigurno nastaviti i tokom narednih godina i imaće direktan uticaj na rad PR praktičara. U digitalnoj eri, broj onih koji stvaraju novosti, događaje i distribuiraju ih na mreži za velike mase teži da postane jednak broju onih koji prihvataju i čitaju te novosti i događaje. U ovo doba digitalizacije i društvenih medija, svako ko ima pametni telefon, Twitter i Facebook profil i volju i veštinu da ih koristi, nalazi se u medijima (Brown, 2015).

Prepoznajući ogromnu moć medija i društvenih medija za organizacije, kao sredstvo za poboljšanje, povezivanje i saradnju sa svojim partnerima, Edelman (2008) naglašava dinamiku promena, koja dovodi do dijaloga i interakcije između javnosti i organizacija. Kang (2014) dalje tvrdi da je za uspeh organizacija u današnjem novom medijskom prostoru potreban delotvoran angažman kao i prava strategija kako bi se izgradilo dobro partnerstvo.

Društveni mediji su postali svakodnevni deo prakse odnosa s javnošću. Prema istraživanju (Porter, Sallot, Kameron, Shamp, 2001), skoro jedna trećina novinara žele da prime novosti od kompanija putem e-maila. Springston (2001) je utvrdio da praktičari za odnose s javnošću imaju i pozitivne i negativne stavove o internetu u odnosima sa medijima. Uz pomoć interneta mogu da se podrže strateški komunikacijski napori, informiše javnost, traži mišljenje i stav od relevantnih javnosti i da se izvrši krizna komunikacija. Članci vezani za odnose s javnošću i medije, u novije vreme uglavnom se bave novim medijima.

Kod tradicionalnog medijskog izlaganja, odnosi s medijima su postojali između PR praktičara i novinara, dok kod digitalnih medija, odnosi s medijima se proširuju i sada postoje između PR praktičara i novinara, potrošača, kupaca i drugih zainteresovanih strana.

3.2.3 Saradnja s medijima

Odnosi s medijima predstavljaju složen proces koji obuhvata medijske strategije za odnose unutar organizacije, odnose sa profesionalcima, novinarima, urednicima, i medijskim kućama (Supa, 2014). Sveobuhvatni princip efikasnih odnosa s medijima je da PR praktičari obezbede tačne, relevantne, fer, pravovremene, potpune informacije. To znači da PR praktičari ne smeju da stavljaju interese svojih organizacija iznad interesa javnosti kada su ti interesi u sukobu, a potom i da iznose određene neistine. Najbolji PR praktičari pokušavaju da stvore situaciju u kojoj se interesi njihove

organizacije nalaze u skladu sa interesima javnosti, jer će na taj način postupati ispravno, ali i tako da to bude u korist njihove organizacije (Ryan, 2005).

Kod saradnje s medijima za PR praktičare je važno da vode računa o sledećem: (Black, 2003)

- Uvek treba da daju tačne informacije.
- Uvek treba da poštuju vremenske rokove.
- U nekim situacijama treba biti duhovit i okrenuti nezgodnu temu na šalu.
- Treba uvek voditi računa o potencijalno nezgodnim pitanjima i predvideti odgovore na ta pitanja. Svako razmišljanje kao i zastoj u davanju odgovora može biti nepovoljno protumačeno.
- Potrebno je da PR praktičar poseduje određena znanja iz oblasti kojom se njegova organizacija bavi. U nekim slučajevima treba tražiti pomoć od stručnih, tehničkih lica, međutim, PR praktičar bi morao da vlada određenom stručno-tehničkom terminologijom.
- PR praktičar bi uvek trebao da da odgovor, međutim, u nekim situacijama je prihvatljivo da se izbegne davanje odgovora uz odgovarajuće obrazloženje. Odgovor da nema komentara se smatra nepristojnim i ne doprinosi uspostavljanju dobrih odnosa s predstavnicima medija.

Odnos između novinara i stručnjaka za odnose s javnošću je i složen i dvosmeran. On se odlikuje kako saradnjom tako i sukobom (Charron, 1989). Element saradnje proizilazi iz funkcionalne prirode odnosa između ove dve grupe. Novinari prave vesti o društvenim događajima, proizvodima, uslugama nekog preduzeća. Da bi proizveli vesti oni moraju da imaju svoje izvore informacija. Činjenica je da novinari dobijaju neke informacije od stručnjaka za odnose s javnošću. Ova zavisnost, međutim, nije jednostrana. Ovi pojedinci (PR praktičari) ili grupe (agencije za odnose s javnošću, itd.) takođe zavise od novinara, odnosno od načina na koji novinari prezentuju određene vesti. Ova zavisnost je još važnija za praktičare za odnose s javnošću čiji rad se sastoji u distribuciji informacija o izvoru koji oni predstavljaju. Bez saradnje sa novinarima, oni ne mogu da ostvare uspeh u svom poslu. Međuzavisnost obe strane je, dakle, zasnovana na saradnji koja je u obostranom interesu.

Iz perspektive praktičara za odnose s javnošću, odnosi s medijima su samo mali deo strateške komunikacije u okviru struke. Iako se smatra da su odnosi s medijima možda najvažnija funkcija odnosa s javnošću, odnosi s javnošću ne mogu da se svedu samo na odnose s medijima (Verčić, Colić, 2016). Novinari smatraju da PR praktičari imaju zadatak samo da budu tu za medije i da vrše interakciju sa novinarima, pri čemu novinari tu interakciju obično vide kao lošu (Shaw, White, 2004). Iz perspektive istraživanja odnosa s javnošću, dominantno je mišljenje da se odnosi sa javnošću negativno gledaju, potcenjuju i minimiziraju, od strane novinara (Davis, 2009). Ovo u stvari dovodi do loše saradnje između PR praktičara i novinara.

Većina istraživanja o interakciji između novinarstva i odnosa s javnošću fokusirana je na odnose sa medijima. Fedler i DeLorme (2002) su dokumentovali istorijske korene odnosa novinara i praktičara za odnose s javnošću i našli su negativne stavove među njima. Novinari su verovali da su praktičari za odnose s javnošću pravili lažne vratolomije kako bi dobili besplatan publicitet, otežavali novinarima da izveštavaju legitimne priče, i prekršili osnovna pravila pisanja vesti. Koliko se razlikuju stavovi PR praktičara o novinarima i obrnuto je predmet istraživanja (Shaw, White, 2004). Iako je ova studija pokazala razlike između toga kako novinari i PR praktičari vide odnose s

medijima, obe grupe se ne slažu da je odnos između novinara i PR praktičara kontradiktoran. Često se javlja i pitanje etičnosti PR praktičara. Novinari i javnost nije obavještena da organizacije prave zapise o etičkom ponašanju i da PR praktičari moraju da prate ove norme.

Međutim, novinari nisu jedini koji su uključeni u proces pravljenja vesti. Protagonisti takođe žele da imaju neku kontrolu nad procesom pravljenja vesti, a njihovi interesi su takvi da su spremni da ulože neophodna sredstva da ostvare svoje ciljeve. Za novinare, praktičari za odnose s javnošću simbolizuju one osobe koje žele da kontrolišu njihov rad. Novinarsko nepoverenje se stoga javlja i pojačava kada dođu u kontakt sa praktičarem za odnose s javnošću (Ryan, Martinson, 1988).

Od PR praktičara se traže veštine koje su vezane za umrežavanje, a sa kojima oni osnažuju svoje organizacije na tržištu. Prema Gregory (2011), veštine umrežavanja podrazumevaju da praktičar za odnose s javnošću ima sposobnost da:

- nalazi mogućnosti za komuniciranje sa ljudima na svim nivoima,
- izgrađuje odnose sa raznim internim javnostima,
- se konsultuje sa ekspertima iz neke oblasti,
- redovno razgovara sa ljudima,
- prihvata predloge i opcije,
- gradi odnose između funkcija,
- gradi odnose sa spoljnom javnošću,
- razvija proširenu mrežu preko tima,
- prenosi znanje i stručnost drugima,
- čini sebe vidljivim/vidljivom u celoj organizaciji.

Kako bi imali dobru saradnju sa medijima, PR praktičari moraju da poseduju dobre:

- Komunikacijsko poslovne veštine. PR stručnjaci moraju da budu u stanju da dobro/ispravno pišu govore. PR stručnjaci moraju da vladaju elementima jezika, kao što su: gramatika, interpunkcija, pravopis, razni stilovi pisanja. Ispravno pisanje, a takođe i usmeno obraćanje PR praktičara je obavezno. Neki autori misle da vladanje gramatikom, pravopisom, i interpunkcijama nisu toliko bitni kod pisanja e-mail-ova. Međutim, oni nisu u pravu jer je veoma bitno da PR praktičari pravilno pišu i e-mail-ove (Ryan, 2005). PR praktičari se slažu da su internet tehnologija i društveni mediji promenili način na koji kompanije korespondiraju sa javnošću, a PR praktičari treba da se prilagode ovim promenama. PR praktičari treba da imaju efikasne oralne komunikacione sposobnosti (Brown, Fall, 2005), istraživačke veštine, kao i znanje o tome kako poslovni svet funkcioniše (McDonough, Rodriguez, Prior-Miller, 2009) .
- Komunikaciono profesionalne karakteristike. Komunikaciono profesionalne karakteristike su one veštine koje se bave stavovima, ponašanjem i interakcijom između ljudi u radnom okruženju, za razliku od veština kao što su rad na računaru, usmena i pismena komunikacija i istraživačke sposobnosti (Muir, 2004). Todd i Levine (2010) su u svom istraživanju došli do zaključka da poslodavci traže poboljšanje karakteristika zaposlenih, kao što su kritičko mišljenje, pozitivni stavovi, i upravljanje vremenom. U 2007. godini, rukovodioci odnosa s javnošću su isticali da od zaposlenih traže da pokažu

kritičko mišljenje, a u 2008. godini, kritičko mišljenje je istaknuto kao vrhunska veština potrebna na radnom mestu (McCleneghan, 2007).

3.2.4 Uloga medija u kriznim situacijama

Za organizaciju, kriza se može definisati kao nepredvidljiv događaj koji generiše negativne rezultate, ugrožava važna očekivanja zainteresovanih strana i može ozbiljno da utiče na performanse jedne organizacije (Coombs, 2014). Kriza je, po svojoj definiciji, nepredvidiv, pa čak i haotičan sled događaja koji zahteva namerne i hitne odgovore. Komunikacija ima centralnu ulogu u odgovoru na krizne situacije. Mediji imaju vitalni značaj u kriznoj komunikaciji, zato što obično imaju širok opseg pokrivanja javnosti (Castells, 2007). Poteškoće koje se javljaju pri kriznoj komunikaciji su očigledne, jer javnost ima često neposrednu i ponekad preteranu ulogu pri komunikaciji. Kada se loše upravlja kriznim situacijama u organizaciji, ona može da izazove finansijske, fizičke, zdravstvene i druge oblike štete (Heath, Millar, 2004).

Mediji imaju veoma važnu ulogu u kriznim situacijama. Zainteresovane strane mogu doneti odluku o kupovini proizvoda/korišćenju usluga na osnovu informacija iz medija. Tokom kriznih situacija, kompanije se često susreću sa negativnim publicitetom od strane medija, što može negativno da utiče na primaoca poruka/korisnike usluga/proizvoda. Ovo se može dogoditi čak i tokom početnih faza kada postoji neizvesnost u pogledu na to ko je kriv za kriznu situaciju. Potrošači u ovakvim situacijama brzo formiraju svoja viđenja, koja su zasnovana na izveštajima iz medija. Ukoliko postoji negativna slika o kompaniji u javnosti, takvoj kompaniji će biti veoma teško da promeni ova negativna mišljenja (Sjovall, Talk, 2004).

Coombs (2014) je intenzivno proučavao i identifikovao strategije odgovora na krizu (tabela 2.4).

Tabela 2.4 Strategije odgovora na krizu (Coombs, 2014)

Vrsta strategije kao odgovor na krizu	Način odgovora na krizu	Opis načina odgovora na krizu
Negiranje postojanja krize	Napad na izazivača krize	Suprotstavljanje sa onim ko je izazvao krizu
	Negiranje	Negiranje postojanja krize
	Optužba	Optuživanje nekog van organizacije za nastanak krize
Umanjivanje krize	Opraštanje	Minimiziranje odgovornosti organizacije za kriznu situaciju
	Opravdavanje	Smanjenje percepcije štete u vezi sa krizom
Obnova	Kompenzacija	Kompenzacija žrtvama
	Izvinjenje	Izvinjenje zbog izazivanja krize
Jačanje stava	Podsećanje	Podsećanje stejkholdera o ranijem dobrom radu
	Ulagivanje	Pokazivanje divljenja stejkholderima
	Organizacija kao žrtva	Objašnjavanje kako je organizacija žrtva krize

Istraživanja vezana za krizno komuniciranje često tvrde da, osim opštih informacija vezanih za stvaranje krize, strategija odgovora treba da bude manje defanzivna a više akomodativna (Coombs, Schmidt, 2000). Prihvatanje odgovornosti i izvinjenje dovodi do više pozitivnih reakcija i većeg organizacionog ugleda kompanije (Bradford, Garrett, 1995).

Postoje neka pravila postupanja u kriznim situacijama. Prema (Black, 2003), pravila su:

- Trenutno reagovati i aktivirati krizni plan.
- Trenutno stupiti u kontakt sa top menadžerom kompanije i organizovati njegov dolazak na mesto nesreće.
- Medijima saopštiti sve raspoložive informacije, pri tome davati samo pouzdane informacije.
- Dok ne stignu pouzdane informacije, pripremiti informativni bilten za medije.
- Ukoliko postoje žrtve ili povređeni, potrebno je otvoriti brojeve telefona koji služe samo za informacije o nastradalima i povređenima. Potrebno je da u ovoj situaciji organizacija pokaže brigu i saosećanje, kao i spremnost da pomogne finansijski.
- Čim pristignu pouzdane informacije, treba sazvati konferenciju za štampu.
- Top menadžer kompanije treba da prisustvuje konferenciji za štampu.
- Vrlo jasno izraziti žaljenje zbog događaja. Potrebno je da se naglasi da organizacija čini sve što je u njenoj mogućnosti, kako bi rešila situaciju.
- Bitno je imati na umu da će interesovanje medija trajati, pa se tako razni negativni komentari mogu pojaviti i kasnije. Organizacija iz ovog razloga mora da bude spremna da odgovori na ove iznenadne komentare.

Prema Macias, Hilyard i Freimuth (2009), društveni mediji su doneli promene u komunikacijskom ponašanju i komunikacijskoj praksi. Društveni mediji su ubrzali prenos poruka i olakšali način dolaženja do poruka. Neke krizne situacije potiču sa društvenih medija, dok su neke druge započete van ovih medija. Društveni mediji, imaju duboke implikacije posebno u oblasti kriznih komunikacija i oni počinju radikalno da menjaju sliku o korporativnoj komunikaciji u proteklih nekoliko godina, zahvaljujući svojim karakteristikama kao što su neposrednost, sveprisutnost i dostupnost (Argenti, 2006).

Tri reči mogu da opišu društvene medije u kriznim situacijama. Ove reči su:

- Brzi (moguće je deljenje sadržaja u istom trenutku).
- Sveprisutni (stotine miliona ljudi koristi društvene medije).
- Dostupni (svako sa internet konekcijom može da im pristupi).

S druge strane, kako društveni mediji imaju svoje pozitivne strane za prenošenje kriznih poruka, postoje i negativne strane ovih medija. Jedna od negativnih strana jeste prenošenje poruka mnogi-prema-mnogima. Dakle, poruke ne moraju stizati samo od onih ljudi koji žele da prenesu svoju poruku već široke mase mogu prenositi poruke. Zbog ovog razloga, stručnjaci u kriznim situacijama treba da imaju solidnu, empirijsku osnovu za dostizanje maksimalnih prednosti, i za minimiziranje negativnih efekata društvenih medija u kriznim situacijama.

Twitter je postao jedna od najmoćnijih društvenih medijskih platformi preko koje organizacije komuniciraju sa zainteresovanim stranama (Alexander, Gentry, 2014).

Zbog toga PR praktičari moraju da razumeju moć Twittera i njegove implikacije za upravljanje kriznim situacijama. Istraživanje (Schultz, Utz, Göritz, 2011), je pokazalo da je krizna komunikacija preko Twittera dovela do manje negativnih reakcija na kriznu situaciju od blogova i novinskih članaka. Prema Seeger (2006), krizna komunikacija je najefikasnija kada je deo tekućeg i integrisanog procesa, te je zbog toga neophodno da se kriznim planom predvidi korišćenje društvenih medija u kriznim komunikacijama. Pojava društvenih medija ne samo da olakšava komunikaciju između PR praktičara, medija i javnosti (Goolsby, 2010), već zahteva više komunikacije u smislu potražnje javnosti za reagovanjem od strane organizacija (Liu, 2010). Stručnjaci za odnose s javnošću i kriznu komunikaciju treba da shvate brze promene, koje se ogledaju u korišćenju društvenih medija, i samim tim da prilagode svoje izvore informacija ciljnoj publici.

Dok se u literaturi intenzivno raspravlja o integraciji interneta i društvenih medija u kriznom komuniciranju (Liu, 2010; Taylor, Kent, 2007), efekti krizne komunikacije putem blogova i Twittera u poređenju sa tradicionalnim medijima još uvek nisu analizirani.

3.3 KORPORATIVNI IMIDŽ I KREDIBILITET

3.3.1 Korporativni imidž

Povezanost korporativnog imidža i odnosa s javnošću, u profesionalnom smislu, datira još iz 1950-ih godina i uvođenja novih komercijalnih televizijskih stanica. Prema Boulding (1956), postoji odnos između korporativnog imidža i ponašanja potrošača. Prema ovom autoru, ono što pojedinac, posebno poznata ličnost na televiziji izjavi, potrošač veruje da je istina.

Kotler i Keller (2008) su definisali imidž kao skup verovanja, ideja i utisaka koje čovek drži u vezi sa nekim objektom, a stavovi i postupci čoveka prema tom objektu su snažno uslovljeni imidžom tog objekta. Kotlerova definicija (korporativnog) imidža je samo jedna od mnogobrojnih, a generalno definisati ovaj pojam je težak zadatak. Postoji, praktično, onoliko definicija ovog pojma koliko ima ljudi koji koriste ovaj termin.

Korporativni imidž je definisan od strane Balmer (1998) kao značenje koje je vezano za organizaciju. Grunig (2003) tvrdi da se korporativni imidž koristi kao sinonim za pojmove kao što su poruka, ugled, percepcija, stav, kredibilitet, verovanje, komunikacija. U skladu sa ovim, Aaker (1996) vidi korporativni imidž kao rezultat svih iskustava, utisaka, verovanja, osećanja i znanja koje ljudi imaju o kompaniji. Nandan (2005) pruža dodatnu podršku za ovaj prikaz, tumačenjem korporativnog imidža kao percepcije potrošača o brendu, kao i onoga šta pojedinci znaju ili misle o organizaciji. Imidž predstavlja širu sliku koju projektuje preduzeće.

Balmer (1998) naglašava značaj korporativnog imidža, tvrdeći da a priori veza postoji između slike pojedinca o organizaciji i ponašanja te osobe prema organizaciji. U skladu

sa tim, Chun i Davies (2006), u svom kvantitativnom istraživanju, našli su da je pozitivan imidž u vezi sa zadovoljstvom kupaca.

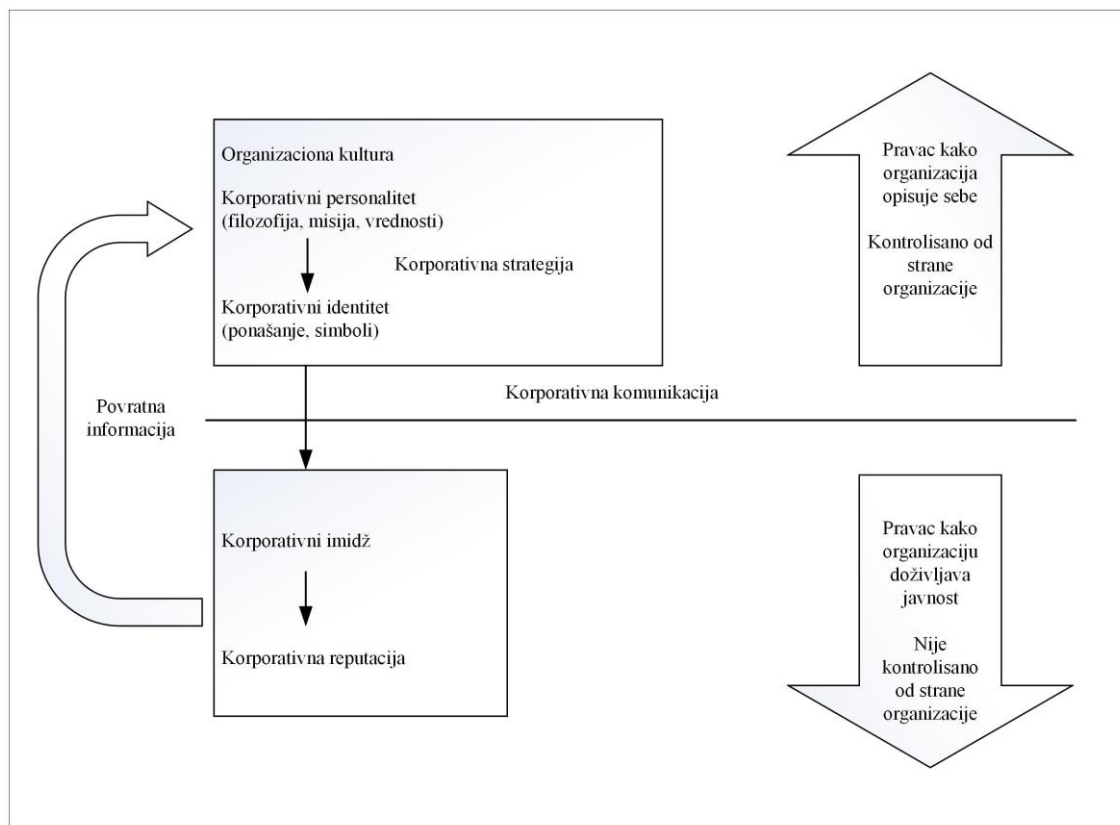
Značaj top menadžera pri komunikaciji i stvaranju imidža preduzeća već dugo je priznat u literaturi, od strane praktičara i akademika. Imidž i kredibilitet top menadžera igra veoma značajnu ulogu u izgradnji odnosa sa različitim javnostima zato su odnosi s medijima od krucijalne važnosti za top menadžera. Prema (Men, 2012), top menadžeri su korporativni portparoli koji su vidljivi i koji oblikuju korporativni imidž kompanije.

Korporativni imidž nije izolovana komponenta menadžerske strategije, već je deo korporativnog procesa komunikacije organizacije. Izgradnja dobrog korporativnog imidža ima strateški značaj za organizaciju. Na ovaj način se ostvaruju sledeće prednosti: (Nikolić, 2012)

- Stvara se reputacija organizacije na međunarodnom nivou.
- Stiču se novi i zadržavaju postojeći stejkholderi.
- Stiče se poverenje kako u zaposlene tako i u organizaciju.
- Ostvaruje se konkurentska prednost proizvoda/usluge.
- Povećava se tržišno učešće.
- Povećava se zadovoljstvo i motivacija zaposlenih.

Dutton, Dukerich, Harquail (1994) su istraživali kako negativan imidž organizacije utiče na organizacioni identitet i stvara stres među zaposlenima. Oni zaključuju da član neke organizacije, koja ima loš imidž, može da oseća sramotu ili stid, što na kraju može da dovede i do depresije i stresa. Posledice pripadnosti organizaciji koja ima loš imidž dovodi do manjka identifikacije, manjka predanosti, kao i do pojačanog nezadovoljstva poslom (Terry, Jimmieson, 2003).

Svaki član javnosti (kupac/potrošač/zaposleni/itd.), sa kojima organizacija ima veze, će oblikovati korporativni imidž o organizaciji, prema svom viđenju organizacije. Ovome značajno doprinose i različita iskustva koja pojedinci ili grupe imaju sa organizacijom. Organizacija će zbog toga imati različite slike u javnosti, u zavisnosti od specifičnih grupa na koje se odnosi određeno mišljenje (Kotler, 1982). Ne postoji jedinstven imidž, tako da organizacija pretvara upravljanje imidžom u stalni zadatak koji zahteva povratne informacije (slika 3.1).



Slika 3.1 Pregled modela korporativne komunikacije, Wescott (2001)

Kako bi se uticalo na korporativni imidž kompanije, prvo mora da se shvati koje varijable formiraju imidž kompanije. Postoji nekoliko faktora koji utiču na korporativni imidž kompanije. Oni se mogu podeliti u dve široke kategorije, unutrašnja i kontrolisana sfera uticaja, kao i spoljašnja i nekontrolisana sfera uticaja (Zinkhan, Ganesh, Jaju, Hayes, 2001).

U okviru unutrašnje sfere uticaja postoji najmanje pet glavnih izvora koji pomažu formiranju korporativnog imidža. To su:

- Korporativni personalitet i identitet. Termin korporativni personalitet, odnosi se na to ko je i šta je kompanija, a ne kako se kompanija doživljava u javnosti (Balmer, 2001). Korporativni identitet je idealna slika kojom kompanija želi da se predstavi svojoj ciljnoj javnosti i različitim zainteresovanim stranama.
- Korporativno oglašavanje. Korporacije provode mnogo vremena na promotivne aktivnosti kako bi unapredile svoj imidž i ugled. Marketing okruženje, u poslednjih nekoliko decenija, značajno je poraslo i postalo sve komplikovanije. Samim tim, i komunikacione strategije, takođe, postaju sve raznovrsnije. Korporativna komunikacija danas obuhvata odnose s javnošću, korporativno oglašavanje, sponzorstvo, aktivnosti društvene odgovornosti, i tako dalje (Kim, 2013). Tokom ranih 1970-ih, institucionalno oglašavanje, koje je bilo fokusirano na goodwill-u, obično se nazivalo oglašavanje korporativnog imidža (Kim, 2013). Takvo oglašavanje je imalo za cilj da izmeni ili poboljša stav javnosti prema korporaciji.
- Imidž brenda. Imidž brenda je slika ili predstava koja se formira na tržištu i u javnosti o kompaniji, konkretnom proizvodu ili usluzi. Oglašavanjem brenda

može da se poboljša korporativni imidž kompanije, jer brend reputacija može da deluje kao snažan standard po kome se neka organizacija, sve njene aktivnosti, i ponašanja vrednuju (Balmer, 2001).

- Odnosi s javnošću. Već duže vreme PR kampanje predstavljaju sredstvo pomoću koga kompanije izgrađuju goodwill prema sebi. One se koriste za održavanje komunikacije sa zainteresovanim stranama, a sve u cilju stvaranja i povećavanja razumevanja i prihvatanja između organizacije i njenih stejkholdera. Sponzorisanjem lokalnih događaja i davanjem sredstava u dobrotvorne svrhe, kompanija može da projektuje sliku dobrog korporativnog građanina o sebi. PR program može da se koristi, na primer, da se pokaže kako se kompanija društveno odgovorno ponaša kroz razne aspekte, kao što su zaštita životne sredine, pomaganje obrazovanja itd. (Cutlip, Center, Broom, 2000).
- Ponašanje zaposlenih. Svaki zaposleni, svesno ili ne, ocenjuje imidž svoje kompanije, a to utiče na meru u kojoj će se on ili ona identifikovati sa svojom organizacijom. Ono što je možda još važnije, to će uticati na njegovo ili njeno ponašanje na radnom mestu (Dutton, Dukerich, Harquail 1994). Kad god je kompanija u direktnom kontaktu sa javnošću, interakcija između kompanije i raznih javnosti utiče na percepciju o kompaniji. U mnogim slučajevima, direktan kontakt sa zaposlenima služi za formiranje slike o kompaniji. Ponašanje zaposlenih, kako dobro tako i loše, može imati značajne pozitivne ili negativne posledice po organizaciju (Haywood, 2005).

U okviru spoljne sfere uticaja, utisci o organizaciji se mogu stvoriti kroz neposredan kontakt. Informacije iz okoline se mogu dobiti preko prijatelja i kolega i njihova iskustva mogu da utiču na formiranje imidža organizacije kod zainteresovanih strana. Informacije iz popularnih izvora u okviru spoljne sfere stvaranja slika su: (Zinkhan, Ganesh, Jaju, Hayes, 2001)

- Imidž industrije.
- Imidž zemlje porekla.
- Prenos informacija “od usta do usta”.
- Izveštavanje štampe.

Ovi izvori su van direktne kontrole kompanije, ali na njih se može uticati posredno.

Organizacija može stvoriti i/ili menjati svoj imidž. Takođe, organizacija može kontrolisati imidž u okviru unutrašnje sfere svog uticaja. Organizacije mogu da imaju želju da promene svoju sliku (imidž) iz mnoštva razloga. Bez obzira na motiv i želje za promenom imidža, neophodno je da organizacija stvara sliku koja odražava njenu misiju i ciljeve. Predstavljanje imidža kompanije ne sme ostaviti prostor za slobodnu interpretaciju stejkholdera, već svaka poruka mora biti jasna (Zinkhan i dr., 2001).

Web sajtovi imaju značajan uticaj na stvaranje i održavanje korporativnog imidža. Mediji i prenos informacija su se značajno promenili usled razvoja interneta. Ovo je naročito vidljivo u oblasti marketing komunikacija, gde je transformisan način na koji organizacije razmišljaju o interakciji sa svojim akterima. Danas, organizacije koriste internet kao potencijalni medijum za komunikaciju sa svim svojim akterima. Web sajtovi omogućavaju zainteresovanim stranama da prikupljaju informacije, oblikuju imidž, i interaktivno reaguju na poruke organizacija. Web sajtovi imaju široku upotrebu, oni omogućavaju da se potencijalni ili stvarni potrošači, kupci, i korisnici upoznaju sa

proizvodima ili uslugama organizacije i stupe u interakciju sa organizacijom. Na ovaj način, organizacijama se omogućava da upravljaju dinamičkim korporativnim imidžom (Voorveld i dr., 2009).

Razvoj imidža ili poboljšanje programa mora biti zasnovano na realnosti. Ako je slika o kompaniji nepoznata, ali je kompanija uspešna, potrebno je da se uradi planirana marketinška komunikacija. Međutim, ako je imidž loš i performanse kompanije su takođe loše, osnovni problem je druge vrste. Problem je mnogo više od običnog komunikacijskog problema. U ovoj situaciji, kada negativna slika potiče od stvarnih problema u kompaniji, na primer od kvaliteta usluga, a marketing kampanja naglašava odličnu uslugu, to može dovesti do katastrofalnih posledica. U najboljem slučaju, reklamna kampanja je gubljenje novca, a u najgorem prodaja usluge može čak dostići neki nivo, nakon čega će imidž kompanije biti još manji nego ranije zato što očekivanja i obećanja nisu ispunjena u realnosti. Tako bi svaka kompanija trebala precizno da istraži prave razloge vezane za problem imidža, pre nego što se preduzme bilo kakav komunikacioni napor (Grönroos, 2009).

3.3.2 Korporativni kredibilitet

Prema Pierach (2002), u središtu odnosa s javnošću je sposobnost da se efikasno uspostavi relevantnost i kredibilitet. Korporativni položaj, koji se sastoji od povoljnog korporativnog imidža i pozitivnog kredibiliteta, treba da obezbedi veće poverenje potrošača i smanji rizik potrošača u vezi sa uvođenjem novog proizvoda. Keller (1998) je definisao korporativni kredibilitet kao meru do koje potrošači veruju da kompanija može da dizajnira i isporuči proizvode i usluge koje zadovoljavaju potrebe i zahteve kupaca.

Korporativni kredibilitet se odnosi na potrošače i druge zainteresovane strane i njihovu percepciju o pouzdanosti i ekspertizi (stručnosti) kompanije, to jest, na njihovo verovanje o namerama i komunikaciji preduzeća u određenom momentu (Goldsmith, Lafferty, Newell, 2000). Ekspertiza podrazumeva meru u kojoj govornik smatra da je u stanju da izrekne tačne tvrdnje, a pouzdanost je stepen do koga javnost veruje komunikatoru (McGinnies, Ward, 1980). Ove dimenzije pomažu da se utiče na stavove potrošača. Poverenje u preduzeće, top menadžera ili u brend je veoma važno za odnose s javnošću. Nedostatak kredibiliteta dovodi potrošača u situaciju da sumnja u istinitost tvrdnji o preduzeću, a zatim i odustaje od kupovine proizvoda ili usluga.

Prema Keller (1998), korporativni kredibilitet se odnosi na reputaciju koju kompanija ima na tržištu. Korporativni kredibilitet zavisi od tri elementa: (Keller, 1998) (Slika 3.2)

- Ekspertize.
- Pouzdanosti.
- Dopadljivosti.



Slika 3.2 Korporativni kredibilitet (Keller, 1998)

Ukratko, korporativni kredibilitet je verovanje u trenutnu nameru koja podiže ugled kompanije, a koja se zasniva na sumiranju prethodnog ponašanja kompanije. Kredibilitet kompanije se povećava ako se izjave kompanije slažu sa delovanjem (akcijama) kompanije, a smanjuje ukoliko postoje neslaganja (odstupanja) u izjavama i delovanju. Treba imati na umu da su pozitivan i negativan kredibilitet relativni. Dok konkurentska firma vidi nešto kao negativni kredibilitet, potrošači isto to mogu doživeti kao pozitivan kredibilitet (Helbig, Milewicz, 1995).

Korporativni kredibilitet preduzeća je usko povezan sa imidžom top menadžera, a ovo može presudno uticati na ishod akcija jedne organizacije prilikom uspostavljanja efikasnih odnosa sa svojim javnostima (Jin, Yeo, 2011). Ideja da korporativni kredibilitet igra važnu ulogu u poslovanju nije nova tema. Top menadžer i korporativni kredibilitet, liderstvo, odnosi s javnošću i komunikacija su neraskidivo povezani, jer oni doprinose sposobnostima top menadžera da upravlja i odgovorno kontroliše željene rezultate. Zadovoljstvo kupaca i korporativni kredibilitet igraju veoma važnu ulogu prilikom kreiranja dobrih odnosa i kod održavanja lojalnosti kupaca prema preduzeću, kao i kod poverenja javnosti prema preduzeću (Johnston, 2004).

Prema Fombrun (1996), kompanije sa pozitivnom reputacijom su u boljoj poziciji da promene stavove potrošača nego kompanije sa negativnom reputacijom. Takođe, prema ovom autoru kredibilitet preduzeća je u uskoj vezi sa prodajom proizvoda ili usluga. Lafferty i Goldsmit (1999) su utvrdili da pozitivan korporativni kredibilitet dovodi potrošače do formiranja pozitivnih stavova i namere za kupovinom.

Dokazano je da korporativni kredibilitet ima pozitivan i značajan uticaj na odnos potrošača prema oglašavanju (Goldsmith i dr., 2000; Goldberg, Hartwick, 1990) i na odnos prema brendu (Goldsmith i dr., 2000). Što se tiče odnosa između korporativnog kredibiliteta i namere za kupovinom, takođe je utvrđen značajan uticaj, kako na direktnu (Goldsmith i dr., 2000), tako i indirektnu kupovinu (Lutz, Mackenzie, Belch, 1983).

Prema Weinberg i Lepkowska (2000), negativan publicitet preduzeća u celini, kao i o proizvodima / uslugama preduzeća, može da utiče i na razne aspekte poslovanja, kao što su ljudski resursi ili imidž. Smatra se da negativne informacije imaju više uticaja na javnost, nego pozitivne informacije (Einwiller, Fedorikhin, Johnson, Kamins, 2006). Drugim rečima, negativne informacije više negativno utiču na imidž preduzeća, nego što pozitivne informacije pozitivno utiču na imidž preduzeća.

U kriznim situacijama veoma je bitno kakav je korporativni kredibilitet kompanije. McGinnies (1973) tvrdi da su visoko kredibilni i pouzdani izvori ubedljiviji od manje kredibilnih kada primalac poruke ima negativne stavove prema nekoj poruci. Tako je korporativni kredibilitet od ključne važnosti tokom odvijanja krize, jer može da služi kao zaštita protiv daljih "oštećenja". Glasine i lažni i obmanjujući izveštaji o organizaciji, šire se veoma brzo kada nedostaje zvanična verzija o situaciji, posebno u doba informacionih tehnologija i društvenih medija. Kako bi se efikasno rešavale krizne situacije, organizacije treba da se svim zainteresovanim stranama predstavljaju kao kredibilni izvori i prenosioci iskrenih informacija (Coombs, 2007). Arpan i Roskos-Ewoldsen (2005) pokazuju da organizacija, koja daje blagovremeni odgovor na objavljene negativne informacije o sebi, ima priliku da utiče na tu negativnu poruku i promeni je, kao i da poveća svoj korporativni kredibilitet.

3.4 ORGANIZACIONO PONAŠANJE

3.4.1 Teorijske osnove organizacionog ponašanja

Jedna od prvih definicija organizacionog ponašanja (Davis, 1972) ističe da ovaj termin podrazumeva ponašanje zasnovano na brojnim konceptima, koji su u vezi sa prirodom čoveka i organizacijom. Organizaciono ponašanje se, prema Janićijeviću (2008), može definisati kao naučna disciplina, koja se bavi istraživanjem ponašanja ljudi u organizacijama da bi se, njegovim razumevanjem, usmeravanjem i predviđanjem, poboljšale organizacione performanse i povećalo zadovoljstvo članova organizacije. Organizaciono ponašanje je analiza ljudi i socijalnih situacija u kontekstu organizacija.

Prema (Robbins, Judge, 2009), organizaciono ponašanje je područje istraživanja, koje proučava tri odrednice ponašanja u organizacijama, a to su: pojedinac, grupa i struktura. Osim toga, organizaciono ponašanje primenjuje znanja stečena o ponašanju pojedinaca, grupa i struktura, kako bi organizacije bile delotvornije.

Organizaciono ponašanje je oblast istraživanja koja nastoji da razume, objasni, predvidi, i menja ljudsko ponašanje koje se dešava u organizacionom kontekstu (Wagner, Hollenbeck, 1995). Organizaciono ponašanje se razlikuje od srodnih oblasti kao što su psihologija, sociologija, političke nauke, antropologija pošto se ono fokusira posebno na individualno i grupno ponašanje u organizacijama.

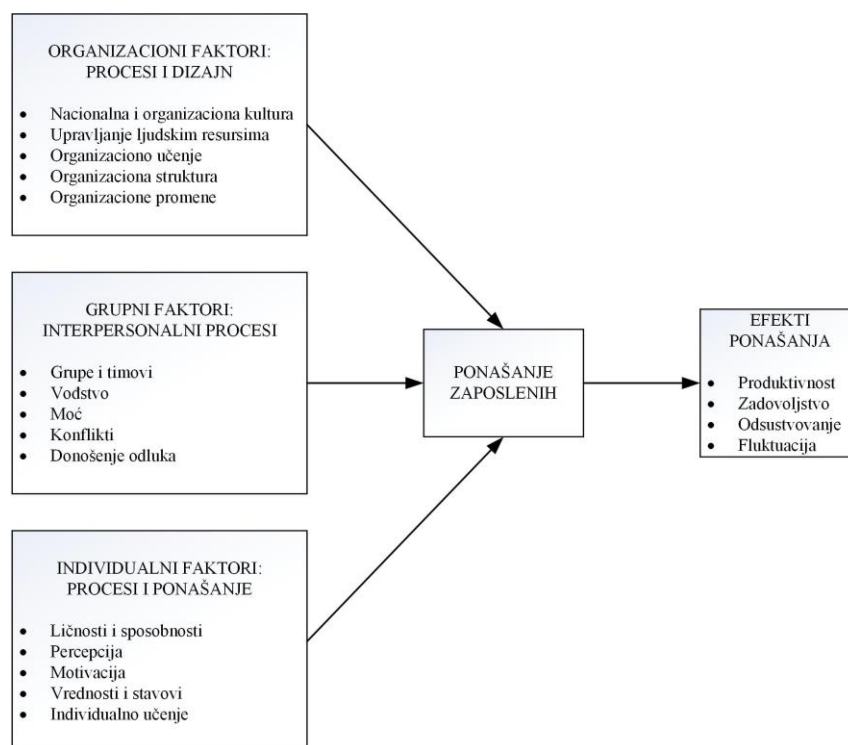
Organizaciono ponašanje se, kao naučna disciplina, pominje tek u dvadesetom veku. Predmet izučavanja organizacionog ponašanja su: (Džamić, 2016)

- Izučavanje ponašanja pojedinca i grupa u organizacijama.
- Objašnjavanje, razumevanje i predviđanje ponašanja pojedinaca i grupa unutar organizacija.
- Izučavanje mogućnosti za efikasnije i bolje upravljanje ponašanjem pojedinaca.
- Načini nastanka korporativne kulture, kao i njen uticaj na ponašanje pojedinaca i obrnuto.

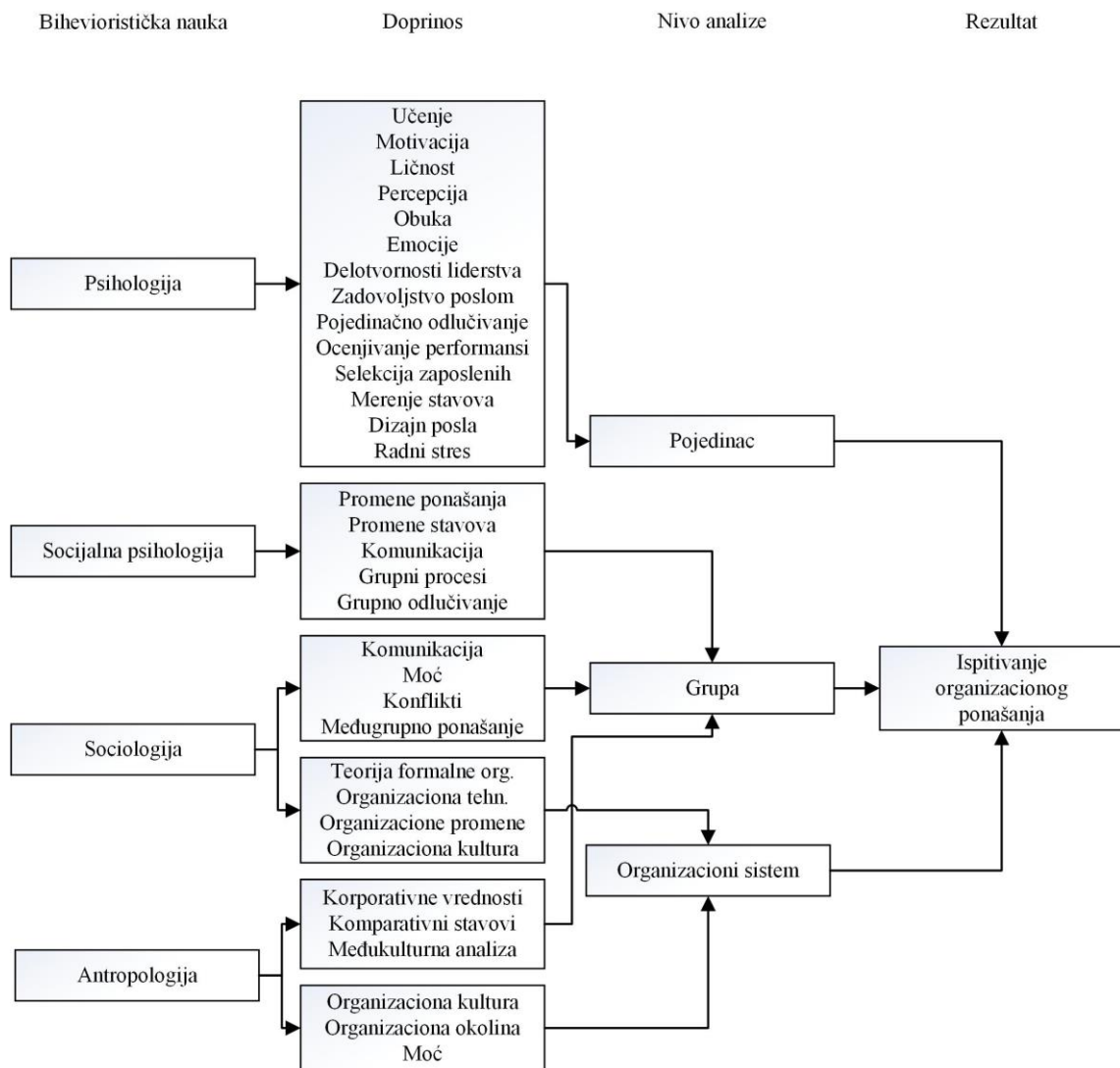
Prema (Morgan, 1998), postoji osam metafora koje se mogu primeniti za shvatanje organizacionog ponašanja:

- Organizacija kao mašina. Ovo je metafora koja proističe iz paralelizma između mehanizacije u industriji i birokratizacije u organizaciji.
- Organizacija kao organizam. Ova metafora predstavlja organizaciju koja, u uslovima stalnih promena, pokušava da se prilagodi i preživi pomoću ljudi, poslova i tehničke podrške.
- Organizacija kao mozak. Ova metafora ukazuje na to da organizacija, u ekonomiji zasnovanoj na znanju i informacijama, mora biti sposobna da uči i stiče znanje od čega će u krajnjem ishodu zavisiti i njene performanse.
- Organizacija kao kultura. Metafora se odnosi na postojanje organizacionih vrednosti, kao i verovanja i rituala.
- Organizacija kao politički sistem. Ovo se odnosi na organizaciju kao skup političkih pravila, interesa, moći, kao i konflikata.
- Organizacija kao psihički zatvor. Metafora ukazuje na organizacije, kao sisteme uhvaćene u sopstvenu zamku misli i akcija, koje su tako izgubile vezu sa okruženjem.
- Organizacija kao transformacija. Ovo ukazuje na to da organizacije prolaze kroz brojne transformacije i promene.
- Organizacija kao instrument dominacije. Ova metafora ukazuje na to da eksploatacijom zaposlenih i prirodnih resursa kako bi zadovoljile svoje potrebe, organizacije mogu biti suočene sa osudom i kritikama.

Prema (Janićijević, 2008), ključnu ulogu u razumevanju organizacionog ponašanja imaju faktori ponašanja ljudi u organizacijama (slika 4.1). Prema ovom autoru, kako teoretičare, tako i praktičare organizacionog ponašanja najviše zanima zašto se ljudi ponašaju na način na koji se ponašaju u organizacijama, kako njihovo ponašanje utiče na organizacione performanse, zatim kako se može uticati ili menjati ponašanje ljudi. Slika 4.2 prikazuje discipline koje doprinose razvoju organizacionog ponašanja.



Slika 4.1 Model organizacionog ponašanja (Janićijević, 2008)



Slika 4.2 Discipline koje doprinose razvoju organizacionog ponašanja (Robbins, Judge, 2009)

3.4.2 Liderstvo

Liderstvo je jedan od značajnih pokretača koji mogu radikalno da poboljšaju efikasnost organizacije i učine preokret u poslovanju. Lideri su odgovorni za donošenje ključnih organizacionih odluka, kao što su: odluke o spajanju i akviziciji, razvojne odluke, raspoređivanje kritičnih organizacionih resursa, konverzija tih kritičnih resursa u vredne proizvode i usluge, i konačno, kreiranje i donošenje vrednosti različitim interesnim grupama (Avolio, 1999).

Izjave koje mogu da se ustanove kao ključne za liderstvo su: (Northouse, 2008)

- Liderstvo je proces. Liderstvo je proces u kome pojedinac ostvaruje uticaj na grupu kako bi se ostvarili zajednički ciljevi. Kod ove definicije podrazumeva se

da nije u pitanju osobina ili karakteristika koju lider poseduje, već se radi o odnosima razmene koji se uspostavljaju između lidera i sledbenika. Lider utiče na sledbenike, a i sledbenici na lidera, što predstavlja proces razmene. Kod liderstva se javlja i potrebna je interakcija, odnosno dvosmerna komunikacija.

- Liderstvom se ostvaruje uticaj. Kod uticaja se posmatra na koji način lider utiče na sledbenike. Liderstvo ne postoji bez uticaja.
- Liderstvo se javlja u kontekstu grupe. Liderstvo podrazumeva ostvarivanje uticaja na grupu ljudi koji imaju zajednički cilj. Te grupe mogu biti male radne grupe, društvene grupe ili velike grupe (cela organizacija), na koje lider ostvaruje uticaj.
- U liderstvu se pretpostavlja ostvarivanje cilja. Lideri usmeravaju grupu ljudi ka ostvarivanju određenog zadatka ili rezultata, odnosno usmeravaju svoju energiju ka pojedincima koji pokušavaju da postignu nešto zajedničko. Liderstvo se javlja i funkcioniše kada se pojedinci orijentišu ka zajedničkom cilju.

Kroz istoriju, istraživači su razvili niz složenih koncepata i teorija u pokušaju da objasne i predvide liderstvo. Ovi pristupi su obuhvatili osobine i veštine lidera, ponašanje i aktivnosti lidera, moć i uticaj lidera (Bass, 1990; Kouzes, Posner, 2002).

Liderstvo objedinjuje sledeće elemente: (Vukičević, 2009)

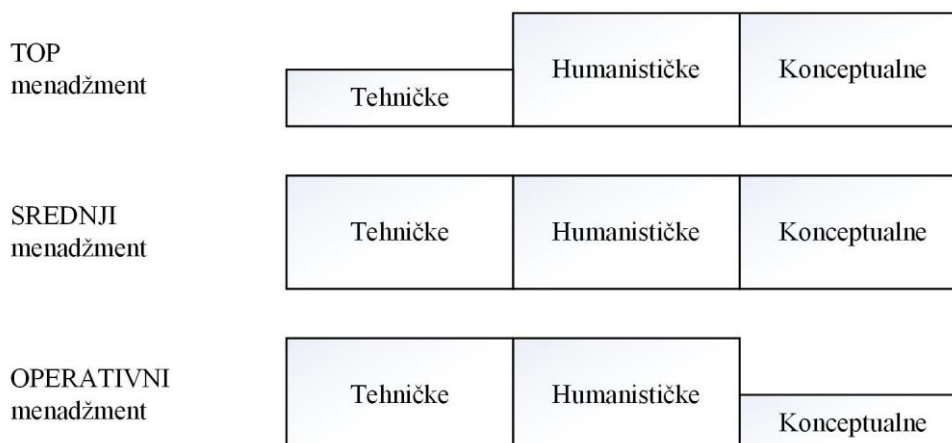
- Liderstvo podrazumeva postojanje sledbenika, podređenih ili članova tima, koji su spremni da prihvate smernice i uputstva lidera. Ukoliko ne bi postojali sledbenici, podređeni ili članovi tima, svi kvaliteti lidera bili bi beskorisni.
- Liderstvo podrazumeva nejednaku raspodelu moći između lidera i sledbenika / članova tima. Lider po pravilu ima veću moć, međutim, podređeni / članovi tima mogu da utiču na aktivnosti grupe na različite načine.
- Liderstvo podrazumeva sposobnost da se na različite načine koriste različiti oblici moći, kako bi se uticalo na ponašanje sledbenika. Lideri utiču na zaposlene kako bi se oni lično anagažovali na ostvarenju ciljeva organizacije.
- Liderstvo podrazumeva poštovanje visokih etičkih normi kod sledbenika i lidera.

Prema Katz (1995), efektivno liderstvo zavisi od tri osnovne grupe ličnih veština:

- Tehničke veštine. Ove veštine podrazumevaju kompetencije za određenu oblast specijalizacije, analitičke sposobnosti, kao i sposobnosti korišćenja odgovarajućih tehnika i alata (Katz, 1995).
- Humanističke veštine. Humanističke veštine podrazumevaju veštine komunikacije sa ljudima. One podrazumevaju sposobnosti koje pomažu lideru da efektivno radi sa podređenima, saradnicima koji su na istom nivou i nadređenima kako bi se postigli ciljevi kompanije (Northouse, 2008).
- Konceptualne veštine. Oni lideri koji poseduju ove veštine vični su razgovoru o idejama koje oblikuju kompaniju, sposobni su da ciljeve kompanije pretoče u reči, kao i da razumeju i formulišu ekonomske principe koji utiču na kompaniju (Northouse, 2008).

Na različitim nivoima menadžmenta potrebne su različite menadžerske veštine (slika 4.3).

Potrebne veštine



Slika 4.3 Menadžerske veštine neophodne na različitim nivoima u organizaciji (Katz, 1995)

Lideri imaju značajne uloge u organizaciji, kao što su: (Kouzes, Posner, 2002)

- Izazivanje procesa. Lideri bi trebali da poseduju sposobnost da prepoznaju dobre ideje i da budu spremni da prihvate izazov, kako bi se te ideje i sprovele.
- Inspirisanje željenom vizijom. Lideri bi trebali da poseduju viziju i veoma je značajno da preuzimaju sve neophodne aktivnosti kako bi i njihovi saradnici počeli da veruju u tu viziju. Lideri treba da inspirišu svoje saradnike, a ne da im naređuju.
- Omogućavanje drugima da deluju. Liderstvo podrazumeva timski rad. Lider treba da pruži podršku i pruži pomoć svojim podređenima pri izvršavanju zadataka.
- Projekcija puta. Lideri treba da daju primer i stiču odanost svojih saradnika kroz jednostavne primere svakodnevnog ponašanja.
- Ohrabrivanje. Lider bi trebao da ohrabruje svoje saradnike da iznesu svoje stavove.

Kompetencija pri komunikaciji, kvalitet, stilovi i kanali komunikacije lidera mogu uticati na stav i ponašanje zaposlenih (Shaffer, 2000). Yukl (2006) je utvrdio da liderstvo na različitim nivoima u organizaciji direktno ili indirektno utiče na organizacionu kulturu, klimu i komunikaciju. Različite vrste liderstva, koje zastupaju različite stilove i komunikacione kanale utičući na sledbenike, predstavljaju glavnu komponentu unutrašnjeg sistema komunikacije (Whitworth, 2011). Postoje autori koji tvrde da su liderstvo, komunikacija i motivacija neraskidivo povezani, kao i da je svaki od ovih pojmova blisko povezan sa sposobnostima top menadžera da upravlja i odgovorno kontroliše željene rezultate (Jin, Yeo, 2011).

Burns (1978) je opisao liderstvo kao proces razvijanja međuodnosa u kom lideri utiču na sledbenike, ali i sami "trpe" uticaj u pravcu promene svog ponašanja kako nailaze na prihvatanje ili otpor. Takođe, jasnu razliku između transformacionog i transakcionog liderstva, prvi je načinio Burns (1978). Prema njemu, transakciono liderstvo se zasniva

na tome što lideri motivišu podređene putem nagrada i kazni, dok se transformaciono liderstvo zasniva na motivaciji podređenih za ostvarivanje kolektivnih ciljeva.

Model transformacionog, transakcionog i liberalnog liderstva obuhvata sedam različitih faktora, koji su prikazani u tabeli 4.1 i ukratko objašnjeni u nastavku (Northouse, 2008).

Tabela 4.1 Faktori liderstva (Northouse, 2008)

TRANSFORMACIONO LIDERSTVO	TRANSAKCIONO LIDERSTVO	LIBERALNO LIDERSTVO
Faktor 1 Idealizovani uticaj Harizma	Faktor 5 Potencijalna nagrada Konstruktivne transakcije	Faktor 7 Laissez-faire Netranskaciono
Faktor 2 Inspiraciona motivacija	Faktor 6 Menadžment putem izuzetaka Aktivan i pasivan Korektivne transakcije	
Faktor 3 Intelektualna stimulacija		
Faktor 4 Individualno uvažavanje		

Faktor 1. Idealizovani uticaj ili harizma. Sledbenici se identifikuju sa snažnim uzorom lidera i žele da ih prate.

Faktor 2. Inspiraciona motivacija. Lideri postavljaju visoka očekivanja pred svoje sledbenike i inspirišu ih da ta očekivanja ostvare.

Faktor 3. Intelektualna stimulacija. Lideri podstiču sledbenike da budu kreativni i inovativni i da sami postavljaju izazov pred sebe.

Faktor 4. Individualno uvažavanje. Lideri stvaraju atmosferu podrške i razmatraju individualne potrebe sledbenika.

Faktor 5. Potencijalna nagrada. Kod ovog tipa liderstva, lider pokušava da postavi dogovor sa sledbenikom da ukoliko uradi neku stvar dobija odgovarajuću naknadu.

Faktor 6. Menadžment putem izuzetaka. Lider primenjuje korektivnu kritiku, negativne ocene i negativne mere.

Faktor 7. Laissez-faire. Ovaj faktor predstavlja odsustvo liderstva, odnosno lider se odriče odgovornosti, odlaže donošenje odluka i ne trudi se da zadovolji potrebe sledbenika.

Razlike između transformacionog i transakcionog liderstva postoje u procesu kroz koji transformacioni lideri utiču na svoje sledbenike. Transformaciono liderstvo podrazumeva fundamentalne promene vrednosti, ciljeva i težnje sledbenika, tako da oni obavljaju svoj posao zato što je u skladu sa njihovim vrednostima. Suprotno tome, kod transakcionog liderstva zaposleni očekuju da će biti nagrađeni za svoj trud. Prema Kuhnert i Lewis (1987), transformaciono liderstvo je omogućeno kada se krajnje vrednosti jednog lidera (interni standardi) usvoje od strane sledbenika na taj način da

ove vrednosti proizvode promene u stavovima, verovanjima, i ciljevima sledbenika. Slično tome, Bryman (1992) je primetio da transformaciono liderstvo podrazumeva da lider i sledbenik podižu jedan drugom motivaciju i osećaj svrhe. Prema ovom autoru, lider i sledbenik se menjaju u potrazi za ciljevima koji izražavaju težnje u kojima se oni mogu pronaći.

Takođe, razlike postoje u ponašanju kroz koje transformacioni lideri utiču na svoje sledbenike. Istraživanje Podsakoff, MacKenzie, Moorman i Fetter (1990) ukazuje na to da transformacioni lideri utiču na sledbenike da obavljaju svoj posao iznad očekivanja tako što predstavljaju viziju, pružaju odgovarajući uzor, podstiču ih na prihvatanje grupnih ciljeva, pružaju individualnu podršku i intelektualnu stimulaciju. Ovi oblici ponašanja su sasvim drugačiji od davanja nagrada i kazni, koji se obično povezuju sa transakcionim liderstvom.

Transformaciono liderstvo je intenzivno proučavan način liderstva i smatra se posebno efikasnim stilom rukovođenja (Knippenberg, Sitkin, 2013). Za ovu vrstu liderstva se smatra da promoviše interaktivnu, brižnu, vizionarsku, inspirativnu komunikaciju (Hackman, Johnson, 2004). Na primer, Kaplan i Norton (2004) tvrde da je liderstvo, posebno transformaciono liderstvo, osnovni uslov za stvaranje organizacije koja je strateški fokusirana.

Transformaciono liderstvo je dobilo značajnu naučnu pažnju u oblasti liderstva zbog svoje prirodne orijentisanosti na odnose lidera i zaposlenih (Northouse, 2004). Transformaciono liderstvo je pokazalo svoj pozitivan uticaj na stavove i ponašanja zaposlenih, kao što su: poverenje u lidere, zadovoljstvo poslom, odnos između lidera i sledbenika, organizaciona posvećenost, odanost, percepcije zaposlenih o organizacionom ugledu (Men, Stacks, 2013).

Prema (Bass, 1990), transformacioni lideri pokazuju četiri kritična ponašanja, kojima inspirišu svoje sledbenike i utvrđuju njihovu posvećenost prema organizacionim ciljevima:

- Idealizovani uticaj.
- Inspiraciona motivacija.
- Intelektualna stimulacija.
- Individualno uvažavanje.

Koncept transformacionog liderstva je u saglasnosti sa društveno popularnom idejom o tome šta se podrazumeva pod dobrim i pravednim liderstvom. Transformacioni pristup proističe iz interakcije između lidera i sledbenika i omogućava šire sagledavanje koje proširuje druge modele liderstva (Northouse, 2008).

Uticaj liderstva na razne poslovne performanse, predmet je brojnih istraživanja (Avey, Avolio, Luthans, 2011; Carmeli, Schaubroeck, Tishler, 2011). Potvrđena je značajna veza između transformacionog liderstva i organizacionih ishoda (Zhu, Chew, Spangler, 2005).

3.4.2.1 Liderstvo i odnosi s javnošću

Liderstvo u odnosima s javnošću je dinamičan proces. Ovaj proces obuhvata kompleksnu mešavinu individualnih sposobnosti i ličnih osobina, vrednosti i ponašanja, koji dosledno proizvode etičku i efikasnu komunikacijsku praksu. Takva praksa usmerava i vodi uspešne komunikacijske timove, pomaže organizacijama da ostvare svoje ciljeve i stvara organizacije koje su legitimne u društvu (Meng, Berger, 2013).

Uprkos značajnim studijama iz oblasti liderstva, ostaje snažna potreba za istraživanjem kvaliteta i vrednosti liderstva u praksi odnosa s javnošću. U literaturi vezanoj za odnose s javnošću, naučnici tvrde da su lideri u odnosima s javnošću od vitalnog značaja za uspeh profesije, imidža kompanije, i budućnosti kompanije (Berger, Reber, Heyman, 2007). Takođe, prema ovim autorima, komunikacija postaje sve značajnija za organizaciju, zbog povećanja globalne konkurencije i brzog širenja novih informacionih i komunikacionih tehnologija.

Više naučnika kao i profesionalaca je prepoznalo značaj primene liderskih sposobnosti PR stručnjaka (Berger, Reber, Heyman, 2007; Werder, Holtzhausen, 2009). Ova istraživanja ukazuju da PR stručnjaci, koji imaju dobre liderske veštine podižu ugled organizacije. Werder i Holtzhausen (2009) su istraživali kako su stilovi vođstva predstavljeni u praksi. Na osnovu njihovog istraživanja PR praktičara, rezultati ukazuju na učestalost transformacionog stila liderstva u odnosima s javnošću.

U odnosima s javnošću, kritična uloga top menadžera je široko priznata. Što se tiče istraživanja o liderskoj komunikaciji, veliki broj istraživača ispituje ulogu top menadžera kao korporativnih portparola (Hutton i dr, 2001; Park, Berger, 2004). Smatra se da top menadžer personifikuje organizaciju kao najviši korporativni portparol koji može da predstavi viziju svoje organizacije (Park, Berger, 2004; Ranft i dr., 2006). Prema Ranft i dr. (2006), uspešan top menadžer, ne samo da povećava sopstvenu identifikaciju sa organizacijom i stvara povoljan korporativni imidž, već i povećava pozitivne odnose sa različitim stejkholderima koji doprinose kompaniji.

Veoma je važna uloga top menadžera kao nekog ko promoviše organizaciju, međutim, ne sme se zaboraviti ključna uloga PR praktičara, koji treba da imaju podršku top menadžera. Takođe, bitno je da PR praktičari upoznaju top menadžera sa širokim spektrom alata za internu i eksternu komunikaciju, i to u rasponu od tradicionalnih alata, kao što su razgovori licem u lice, štampanih publikacija, komunikacije putem telefona, e-maila, do novih tehnoloških alata, kao što su blogovi, intranet, društveni mediji itd. Dakle, bitan je sinergetski uticaj, kako top menadžera, tako i PR praktičara u odnosima s medijima.

Za veliki broj stejkholdera, top menadžeri predstavljaju lice i dušu organizacije. Međutim, iako se dosta pažnje posvećuje top menadžerima i društvenim mrežama, malo empirijskih istraživanja je ispitalo uticaj društvene komunikacije top menadžera na efekat poslovanja kompanija. Bitno je da se proceni kako društvene komunikacije top menadžera mogu da doprinesu poboljšanju interakcije sa stejkholderima koje dovode do poželjnih rezultata u odnosima s javnošću (Tsai, Men, 2016).

3.4.3 Komunikacija i zadovoljstvo komunikacijom

Prema (Price, 1994), komunikacija je individualna proizvodnja nekog simboličkog sadržaja u skladu sa nekim kodom, koji anticipira prijem tog sadržaja kod nekih drugih subjekata u skladu sa tim kodom.

Komunikacija ima četiri osnovne funkcije unutar organizacije ili grupe: (Scott, Mitchell, 1976)

- Kontrolisanje. Kontrolisanje komunikacije se odnosi na praćenje ponašanja članova grupe, organizacije. Organizacije imaju svoja pravila (hijerarhijska, formalna) kojih zaposleni treba da se pridržavaju. Kontrolisanje u komunikaciji se vrši, na primer, kada se žalbe prvo daju svojim neposrednim nadređenima, kada se sledi opis posla, politika organizacije.
- Motivisanje. Komunikacija podstiče motivisanje tako što zaposleni dobijaju informaciju šta treba da rade, da li i koliko dobro rade, kako mogu da poboljšaju svoj rad i sl. Postavljanje specifičnih ciljeva, informisanje o napredovanju daje potporu za željeno ponašanje kroz motivaciju i komunikaciju.
- Emocionalno izražavanje. Komunikacija koja se odvija unutar grupe osnovni je način kojim članovi iskazuju svoje zadovoljstvo i nezadovoljstvo. Dakle, komunikacija omogućava emocionalno izražavanje.
- Informisanje. Komunikacija informiše pojedince i grupe, prenosi im podatke nužne za identifikovanje i ocenjivanje alternativa, što je neophodno za donošenje odluka.

Komunikacija se može odvijati vertikalno ili horizontalno (lateralno).

Vertikalna komunikacija se može podeliti na komunikaciju prema gore ili dole (Robbins, Judge, 2009). Prema ovim autorima, kada pričamo o komunikaciji menadžera sa zaposlenima, govorimo o komunikaciji prema dole.

Razlikuje se pet kategorija vertikalne komunikacije prema dole: (Rot, 2006)

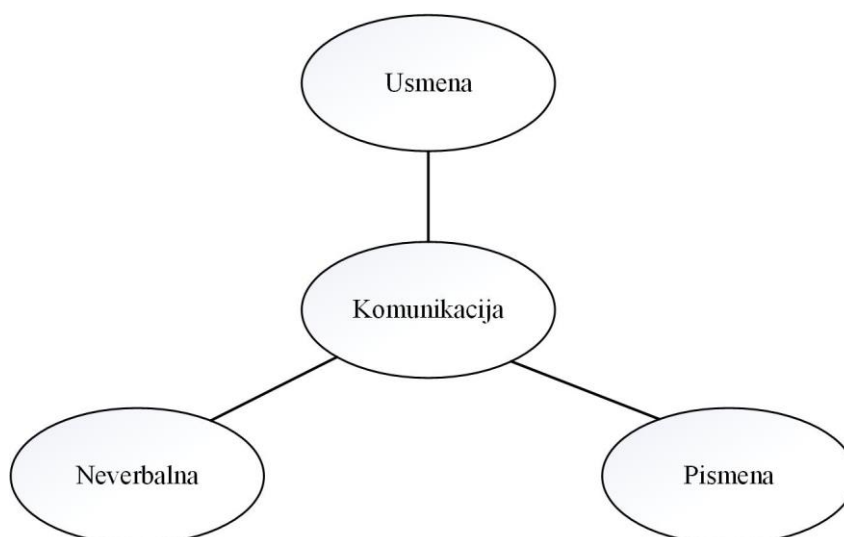
- Naređenja i uputstva kako ih treba izvršiti. (Mnogi ovaj smer i sadržaj komunikacije smatraju najvažnijim u organizaciji. Nalozi koji se daju mogu biti bez obrazloženja, ili mogu biti praćeni obrazloženjem, a ovaj drugi tip davanja naloga se pokazao efikasnijim.)
- Objašnjenja o smislu pojedinih zadataka. (Ovde spadaju obaveštenja i objašnjenja o smislu i vrednosti poslova koje članovi organizacije obavljaju. Često se ovom vidu komunikacije ne poklanja dovoljno pažnje.)
- Saopštenja o dužnostima i pravima. (To su informacije o pravilima življenja i ponašanja u organizaciji. Zahteva se određeni odnos prema radu i prema drugima koji rade, informisanje o nagradama i sankcijama.)
- Reagovanje na učinak onih kojima su zadaci dati. (Ovaj vid informisanja se takođe često zanemaruje zbog bojazni da bi zaposleni u organizaciji mogli da se osećaju kao da su pod konstantnim nadzorom i da rukovodilac nema poverenja u njih, kao i iz bojazni da bi se pohvalama narušila nečija efikasnost.)
- Ukazivanje na značaj osnovnih ciljeva organizacije. (Cilj je da se što potpunije usvoje opšti ciljevi organizacije, koji bi zatim trebalo da deluju kao trajni

podsticaj članovima organizacije. Na ovaj način, članovi organizacije bolje sagledavaju značaj aktivnosti koje obavljaju u organizaciji, kao i značaj tih aktivnosti za širu društvenu zajednicu.)

Druga podvrsta vertikalne komunikacije je komunikacija prema gore. Ova komunikacija teče od zaposlenih ka višim nivoima organizacije, rukovodiocima i menadžerima. Ovaj vid komunikacije služi da se viši nivoi organizacije informišu o progresu ka ostvarivanju zadatih ciljeva i da se eventualno ukaže na postojeće probleme. Na taj način rukovodioci dobijaju informacije o tome kako se zaposleni osećaju u vezi sa poslom, kolegama i organizacijom uopšte. Kako bi se izbeglo da rukovodioci budu preplavljeni informacijama, važno je odrediti meru za ovu vrstu komunikacije: potrebno je držati se glavnih ideja, predlagati kako se određene ideje mogu sprovesti i šta su krajnja očekivanja, a izbegavati raspravu o detaljima (Robbins, Judge, 2009).

Horizontalna ili lateralna komunikacija odvija se među članovima iste radne grupe, ili među članovima različitih radnih grupa istog nivoa. Horizontalna komunikacija štedi vreme i olakšava koordinaciju aktivnosti u organizaciji.

U osnovi se komunikacija deli na usmenu, pismenu i na neverbalnu komunikaciju (slika 4.4).



Slika 4.4 Podela komunikacije (Mihailović, Ristić, Bojičić, 2007)

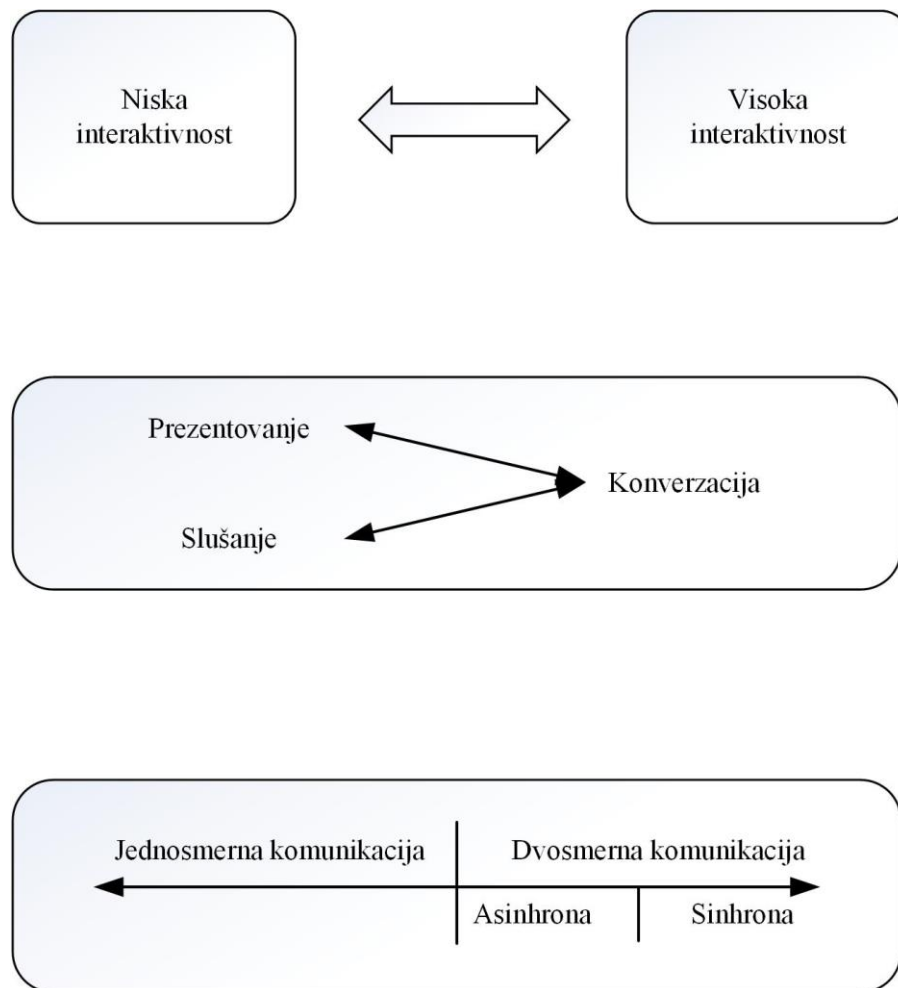
Usmena komunikacija. Jasno je da je veština usmene komunikacije veoma važna na radnom mestu. Verbalna komunikacija predstavlja slanje kao i primanje ideja rečima. O verbalnoj komunikaciji je reč kada se govorni jezik koristi u prilikama kao što su razgovori licem u lice, javni nastupi, obraćanje u medijima, telefonski razgovori itd. (Mihailović, Ristić, Bojičić, 2007).

Jezik je posrednik između misli i zvuka, tako da se tok verbalnog komunikacijskog procesa, prema (Marković, 2008), može prikazati na sledeći način: (slika 4.5)



Slika 4.5 Tok verbalne komunikacije (Marković, 2008)

Slika 4.6 prikazuje odnose između tri usmena komunikacijska tipa (prezentovanje, slušanje i konverzacija), i mapira ih u jednosmernu ili dvosmernu komunikaciju, koja se dalje deli na asinhronu i sinhronu (Barry, Fulmer, 2004).



Slika 4.6 Interaktivnost i vrste usmene komunikacije (Barry, Fulmer, 2004)

Prema (Mihailović, Ristić, Bojičić, 2007), drugi vid verbalne komunikacije je njeno ostvarivanje u pisanom obliku, putem grafički predstavljenih reči. Pismena komunikacija obuhvata podsetnike, pisma, faks, elektronsku poštu, slanje poruka, biltene, obaveštenja na oglasnim tablama, kao i druga sredstva za prenos poruka pisanim rečima i simbolima. Prednost pismene komunikacije je to što je poruka u ovakvoj komunikaciji opipljiva i može se proveriti. Kada se poruka primi, primalac može čuvati poruku na neodređeno vreme (Mihailović, Ristić, Bojičić, 2007). U tabeli 4.2 može se videti 20 najčešćih komunikacionih ponašanja na poslu.

Tabela 4.2 20 najčešćih komunikacionih ponašanja na poslu (Keyton i dr., 2013)

Broj	Komunikaciono ponašanje na poslu	%
1.	Slušanje	84.13
2.	Postavljanje pitanja	81.75
3.	Diskutovanje	76.98
4.	Deljenje informacija	76.19
5.	Slaganje	74.60
6.	Predlaganje	74.60
7.	Dobijanje povratnih informacija	73.81
8.	Traženje povratnih informacija	73.81
9.	Odgovaranje na pitanja	71.43
10.	Objašnjavanje	70.84
11.	Kooperacija	67.46
12.	Ćaskanje	66.67
13.	Nuditi pomoć	66.67
14.	Otkrivanje informacija	66.67
15.	Donošenje odluka	65.08
16.	Traženje informacija	64.29
17.	Pokazivanje poštovanja	64.29
18.	Davanje povratnih informacija	63.49
19.	Davanje kratkih uputstava	62.70
20.	Planiranje	62.70

Neverbalna komunikacija pokazuje misli i emocije, stavove i osobine. Ona je i podrška verbalnoj komunikaciji ili može biti čak i zamena za nju. Pokreti pokazuju raspoloženja, stanja, omogućavaju da se izrazi slaganje ili neslaganje, pristajanje ili odbijanje (Marković, 2008).

Postoji više podela neverbalne komunikacije. Neverbalna komunikacija se prema jednom autoru (Phutela, 2015), može podeliti u četiri kategorije. Ove kategorije su:

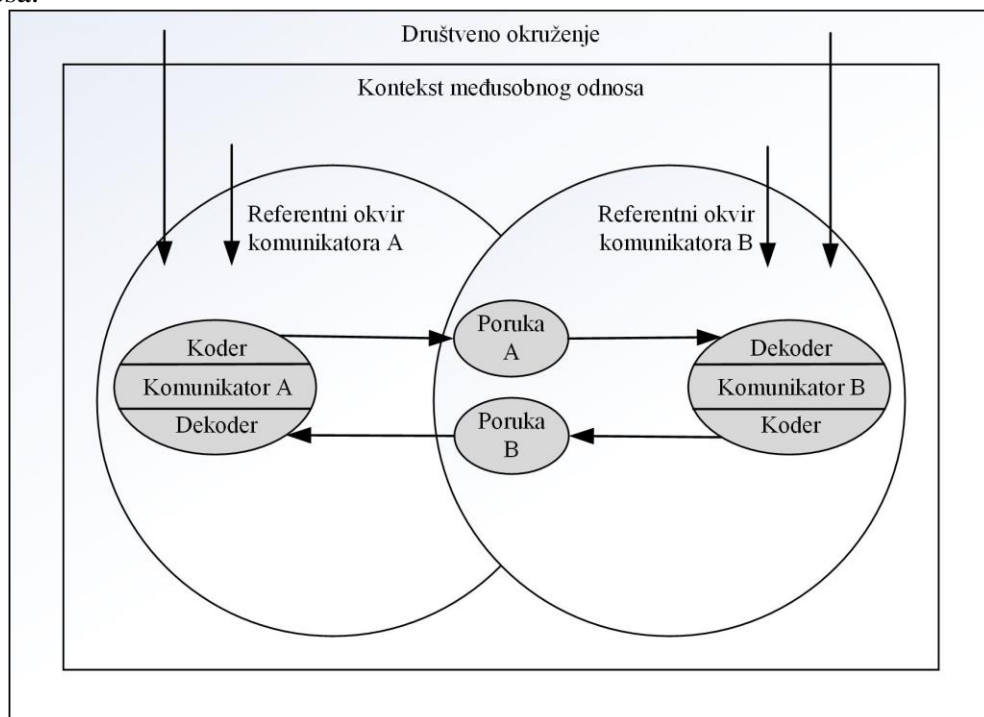
- Estetska komunikacija. Estetska komunikacija se odigrava kroz kreativno izražavanje. Ovo bi uključilo sve umetničke forme.
- Fizička komunikacija. Fizička komunikacija podrazumeva osmeh ili mrštenje, dodir, miris, pozdrav, gest, i druge telesne pokrete. Kod razgovora se koristi mnogo ovakvih fizičkih signala zajedno sa izgovorenim rečima.
- Znaci. Znaci su više mehanička vrsta neverbalne komunikacije i uključuju razne signale kao što su zastave, svetla, sirene itd.

- Simboli. Simboli se kod komunikacije koriste za izgradnju samopoštovanja. Ovo uključuje nakit, automobile, odeću i druge stvari koje komuniciraju socijalni status, finansijski značaj, uticaj, ili religiju.

Prema (Tomić, 2003), neverbalna komunikacija se može podeliti u sledeće grupe:

- Jezik tela. Jezik tela se veoma često koristi uz govor i u velikoj meri otkriva osećanja, stavove i namere neke osobe. Jezik tela se sastoji od sledećih elemenata: gestovi, izraz lica, telesni stav, prostor koji zauzima telo, dodir.
- Parajezik. Parajezik je sistem neverbalnih znakova ili gestova koji prate verbalno izražavanje. U ove parajezičke forme spadaju uzvici, jezičke poštapalice, naglašavanje određenih reči, jačina, brzina, ritam glasa.
- Odeća. Odeća može pokazati kakva je ličnost data osoba, koji je njen socijalni ili profesionalni status. Odeća ukazuje na nečiji doživljaj sopstvenog identiteta.

Kod komunikacije najznačajniji trenutak jeste prenošenje informacija. Informacija koja se prenosi treba da bude pouzdana, proverena, kontrolisana i dinamična. Proces protoka informacija ne sastoji se samo u slanju informacija, nego zahteva i primanje, pravilno dekodiranje određene poruke i reakciju na nju. Pošiljalac poruke započinje komunikacioni proces saopštavanjem neke informacije, stava ili ideje. On je inicijator (izvor) informacije. On je taj koji formuliše poruku tako da ta poruka bude jasna i nedvosmislena, sa posebnim isticanjem onoga šta je najvažnije. Kako bi se ovo ispunilo, pošiljalac treba da ima neophodnu veštinu komuniciranja. Pošiljalac kodira poruku, tako da ona može biti preneti putem odgovarajućeg medija. Primalac prima i dekodira poruku i prevodi tu poruku na svoj nivo razumevanja. Osnovni zahtev dekodera jeste slušanje. Ovo je veoma bitan uslov da bi se poruka shvatila na pravi način. Od toga zavisi uspešno dekodiranje poruke. Povratna informacija je odgovor primaoca na dobijenu poruku. Sa povratnom informacijom poruka postaje potpuna (Mihailović, Ristić, Bojičić, 2007). Na slici 4.7 može se videti kako izgleda model komunikacionog procesa.



Slika 4.7 Model komunikacionog procesa (Cutlip, Center, Broom, 2006)

Efikasna komunikacija je preduslov uspešnog funkcionisanja grupe, dok je loša komunikacija verovatno jedan od najčešće navođenih uzroka interpersonalnih konflikata. Ljudi provode u proseku 70% vremena komunicirajući (pišući, čitajući, govoreći, slušajući). Imajući ovo u vidu, može se zaključiti da je jedan od najvećih problema kod učinka grupe upravo izostanak uspešne komunikacije. Veština jasne i dobre komunikacije je od izuzetne važnosti za profesionalni napredak. Komunikacija u grupi podrazumeva razmenu ideja, stavova, vrednosti, mišljenja i činjenica (Rot, 2006).

Odnosi s javnošću su specifičan oblik komunikacije i prenošenja poruka. Pošto su odnosi s javnošću deo procesa masovne komunikacije, oni predstavljaju aktivnost uticaja na javno mnjenje. Kao takva specifična psihološka aktivnost, odnosi s javnošću imaju sposobnost delovanja na primaoca poruka (Marković, 2008).

Prema (Marković, 2008), komunikacione veštine koje se primenjuju u odnosima s javnošću su:

- informisanje,
- predlaganje,
- sugerisanje,
- ubeđivanje,
- pregovaranje,
- uticaj,
- navođenje,
- manipulacija.

Postoje mnogi komunikacioni mediji: govorni (sastanci, prezentacije), pisani (memorandumi, bilteni, izveštaji, obaveštenja, e-mailovi, itd.) i audio-vizuelni (video konferencije, slajdovi, poster, itd.). Na komunikaciju, takođe, utiče i neverbalna komunikacija: gestovi, ton govora, stav, pogledi (Mihailović, Ristić, Bojičić, 2007).

Komunikacija predstavlja centralni proces u svakom preduzeću. Zaposleni provode mnogo vremena prikupljajući i šireći informacije o kritičnim pitanjima, kao što su: politika kompanije, promocija kompanije, povratne informacije, nastup, i tako dalje. Dobra komunikacija među zaposlenima može poboljšati, kako organizacioni učinak, tako i učinak menadžmenta, odlučivanje i posvećenost zaposlenih.

Kada su menadžeri u stanju da obezbede i prenesu zaposlenima tačne i korisne organizacione informacije i podatke, to pomaže zaposlenima prilikom donošenja odluka, a time se istovremeno smanjuje neizvesnost koju zaposleni mogu da osećaju (Kernan, Hanges, 2002). Visok kvalitet komunikacije pomaže zaposlenima da shvate svoj zadatak, šta se od njih očekuje i šta se nudi od strane organizacije, i da istovremeno razumeju razloge organizacionih odluka i donetih procedura (Den Hartog, Boon, Verbung, Croon, 2013). Isti autori konceptualizuju kvalitet organizacione komunikacije menadžera u kompanijama, u smislu da li menadžeri pružaju dovoljnu količinu informacija o radu i o samoj organizaciji zaposlenima, da li zaposleni razumeju informacije koje primaju od svojih menadžera. Kada su poruke koje menadžeri šalju zaposlenima jasne, dovoljne i dosledne, zaposleni će verovatno imati jasniji uvid u politiku organizacije (Den Hartog, Boon, Verbung, Croon, 2013).

Zadovoljstvo komunikacijom je veoma važna komponenta značajnih radnih rezultata. Anderson i Martin (1995) su utvrdili da zaposleni traže, ne samo komunikaciju koja pruža informacije i jasnoću u vezi radnih zadataka koje treba da izvrše, već i komunikacijsku interakciju sa saradnicima i nadređenima kako bi zadovoljili međuljudske potrebe i potrebe inkluzije.

Prema Downs i Hazen (1977), zadovoljstvo komunikacijom se definiše kao stav zaposlenih u vezi različitih aspekata komunikacije. Takođe, ovi autori ukazuju na to da zadovoljstvo komunikacijom predstavlja pojedinačne afektivne reakcije na željeni ishod koji proizlazi iz komunikacije koja se događa u organizaciji. Termin zadovoljstvo komunikacijom označava ukupan stepen zadovoljstva zaposlenog koji on/ona doživljava u svom komunikacionom okruženju. Zadovoljstvo komunikacijom igra važnu ulogu u razvoju zadovoljstva poslom u organizaciji i značajan je prediktor različitih aspekata organizacionog ponašanja.

Upitnik za merenje zadovoljstva komunikacijom (Communication Satisfaction Questionnaire) Downs-a i Hazen-a (1977) je omogućio uspešno istraživanje u domenu zadovoljstva komunikacijom. Od tada, ovaj upitnik korišćen je u brojnim istraživanjima i omogućio je da se ispita multidimenzionalnost zadovoljstva komunikacijom. CSQ procenjuje zadovoljstvo komunikacijom zaposlenih preko velikog broja pitanja, koja se odnose na osam različitih komunikacionih dimenzija. Ovaj upitnik je jedan od najsveobuhvatnijih instrumenata zato što procenjuje smer protoka informacija, formalne i neformalne kanale protoka komunikacija, odnose sa različitim članovima organizacije, kao i različite oblike komunikacije.

Downs i Hazen (1977) su definisali osam dimenzija zadovoljstva komunikacijom. One su:

Organizaciona perspektiva obuhvata informacije koje se tiču organizacije kao celine. Uključuje obaveštenja o promenama, informacije o finansijskoj poziciji organizacije i informacije o opštoj politici i ciljevima organizacije.

Lična povratna informacija se odnosi na potrebe zaposlenih da znaju kako se procenjuje njihov rad.

Organizaciona integracija se odnosi na stepen do kog pojedinci primaju informacije u vezi njihovog neposrednog okruženja. Aspekti uključuju stepen zadovoljstva zaposlenih informacijama o planovima odeljenja, zahtevima njihovog posla i neke kadrovske novosti.

Komunikacija sa nadređenim uključuje aspekte komunikacije sa nadređenim na gore i na dole. Tri glavne stavke aspekta su: stepen do kog je nadređeni otvoren za nove ideje, stepen do kog je nadređeni spreman da sasluša i obrati pažnju na zaposlenog i stepen do kog nadređeni (supervizor) nudi savet svojim zaposlenima za rešavanje problema koji se odnose na posao.

Komunikaciona klima odražava komunikaciju na ličnom i organizacionom nivou. Sa jedne strane, uključuje stavke kao što su nivo do kog komunikacija u organizaciji motiviše i stimuliše zaposlene da postižu organizacione ciljeve i stepen do kog komunikacija u organizaciji utiče na zaposlene da se identifikuju sa organizacijom. Sa

druge strane, komunikaciona klima uključuje procenu da li su stavovi zaposlenih prema komunikaciji u organizaciji zdravi.

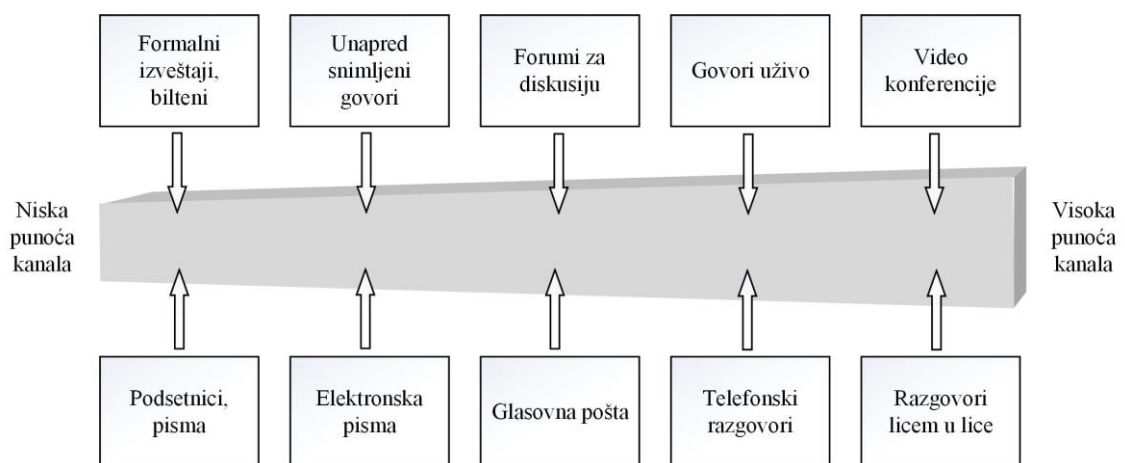
Horizontalna komunikacija se tiče stepena do kog je komunikacija i neformalna komunikacija među saradnicima kompletna i slobodnog toka. Ova dimenzija uključuje i zadovoljstvo nezvaničnom komunikacijom.

Kvalitet medija se bavi stepenom do kog su sastanci dobro organizovani, pisane direktive kratke i jasne, a i kvantitet informacija zadovoljavajući.

Komunikacija sa podređenima je fokusirana na komunikaciju (na gore i na dole) sa podređenima. Samo zaposleni na poziciji supervizora odgovaraju na ove stavke, koje uključuju odgovor nadređenih o zadovoljstvu komunikacijom sa podređenim na dole i stepen do kog podređeni iniciraju komunikaciju na gore.

Veliki broj istraživanja ispituje odnos između zadovoljstva komunikacijom i organizacione posvećenosti (Varona, 1996), zadovoljstva poslom (Pettit, Goris, Vaught, 1997; Pincus, 1986), organizacione efikasnosti (Madlock, 2008), produktivnosti zaposlenih (Holtz, 2004; Pincus, 1986), poslovnih performansi (Pincus, 1986; Tsai, Chuang, Hsieh, 2009). Isto tako, postoje istraživanja koja se bave nezadovoljstvom komunikacijom. Prema ovim istraživanjima nezadovoljstvo komunikacijom može da izazove stres kod zaposlenih, apsentizam, niske povratne informacije, kao i izgaranje na poslu (Ahmad, 2006).

Procene zadovoljstva komunikacijom se vrše prikupljanjem podataka o kvalitetima i slabostima organizacione komunikacije. Ovako sakupljeni podaci obezbeđuju osnovu za definisanje komunikacionih strategija u cilju razvoja pozitivnih radnih odnosa, poboljšanja prenosa informacija, i na kraju, poboljšanja organizacione efikasnosti.



Slika 4.8 Informacijska punoća kanala komunikacija (Daft, Noe, 2001)

Komunikacioni kanali se razlikuju prema svojoj mogućnosti prenosa informacija (slika 4.8). Neki kanali su bogatiji, pošto mogu obraditi više informacija istovremeno, olakšati brzo povratno informisanje i biti vrlo lični. Drugi kanali su slabi jer postižu niske rezultate što se povratnih informacija tiče. Na slici 5.8 se može videti da razgovor licem u lice ima najviši rezultat u smislu punoće kanala, jer se na ovaj način omogućava

prenos više informacionih znakova istovremeno kao što su reči, položaj tela, intonacija itd. Bilteni, kao i pisana forma izveštaja ne poseduju takvu personalnu crtu i zbog toga oni spadaju u nisku punoću kanala komunikacije (Robbins, Judge, 2009).

3.4.4 Organizaciona kultura i GLOBE dimenzije organizacione kulture

Organizaciona kultura se istražuje decenijama (Hofstede, 1997; Schein, 1992). Organizaciona kultura se može definisati kao sistem pretpostavki, verovanja, vrednosti i normi ponašanja, koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz svoje iskustvo. Ovo se manifestuje kroz simbole, koji usmeravaju mišljenje i ponašanje članova organizacije (Janićijević, 1997). Organizaciona kultura se stiče, uči se; deljiva je, dakle, meša se između članova organizacije; prenosi se sa generacije na generaciju što je čini transgeneracijskom; zasniva se na ljudskoj karakteristici prezentovanja jedne stvari uz pomoć drugih pa je simbolična; adaptivna je, pošto se zasniva na sposobnosti ljudi da se prilagođavaju sredini i događajima; razvija se tokom vremena; simbolična je (Jovanović, 1999). Organizaciona kultura se može predstaviti kao skup zajedničkih pretpostavki koje vode delovanje u organizacijama definisanjem odgovarajućih ponašanja u različitim situacijama. Organizaciona kultura je različita za pojedine organizacije.

U svojoj sveobuhvatnoj definiciji, Schein (1992) je sažeo organizacionu kulturu kao:

- Skup pravilnosti u ponašanju.
- Grupne norme.
- Podržavajuće vrednosti.
- Formalnu filozofiju.
- Pravila igre.
- Klimu.
- Usađene veštine.
- Navike razmišljanja.
- Korenitu metaforu.

Kako bi se razumeo pojam organizacione kulture potrebno je definisati sledeće elemente: (Janićijević, 2008)

- Sadržaj. Organizacionu kulturu čine elementi kognitivnih struktura članova organizacije. To su: vrednosti, verovanja i pretpostavke. Osim ovih elemenata organizacionu kulturu čine i simbolički elementi kao što su jezik, materijalni simboli, obrasci ponašanja, itd.
- Socijalni karakter. Socijalni karakter organizacione kulture proizilazi iz toga što ona postoji samo u okvirima socijalnih grupa. Ove socijalne grupe mogu biti: organizacije, socijalni slojevi, profesije, nacije itd.
- Efekti. Organizaciona kultura, u nekim slučajevima, usmerava i određuje svest i ponašanje ljudi. Svi članovi organizacije na skoro isti način interpretiraju i razumeju pojave u svetu oko sebe. Pošto reakcije ljudi proizilaze iz njihove

interpretacije sveta i događaja u njemu, kultura usmerava i određuje svakodnevno ponašanje ljudi.

- Način nastanka. Organizaciona kultura nastaje u procesu socijalne interakcije članova organizacije. Do zajedničkih značenja stvari i pojava, kao i zajedničkih verovanja, normi i vrednosti članova organizacije mogu doći jedino međusobnim interakcijama i komuniciranjem tokom rada u organizaciji.

Razumevanje organizacione kulture smatra se jednim od najvažnijih načina za oblikovanje ponašanja zaposlenih, što može pozitivno da doprinose povećanju organizacione efikasnosti (Lund, 2003). Organizaciona kultura pruža osnov za definisanje željenog organizacionog ponašanja i prihvatanje određenih vrednosti (Mitrović, Grubić-Nešić, Milisavljević, Melović, Babinková, 2014). Organizaciona kultura utiče na sve aspekte poslovanja i života u kompaniji. Organizaciona kultura je povezana sa brojnim organizacionim rezultatima (House i dr., 2004), a jedan od njih je zadovoljstvo poslom (Vukonjanski, Nikolić, Hadžić, Terek, Nedeljković, 2012). Organizaciona kultura je takođe jedan od značajnih faktora zadovoljstva zaposlenih. Značaj organizacione kulture je doprineo tome da je ona dobila značajnu istraživačku pažnju u oblasti organizacionog ponašanja. Istraživanja iz organizacione kulture do sada su se fokusirala na aspekte konkurentnosti, produktivnosti, prodaje, profitabilnosti i rasta kompanija (Lund, 2003).

Prema (Hofstede, 1997), postoji šest dimenzija organizacione kulture:

1. Orijentacija na procese/Orijentacija ka rezultatima.
2. Orijentacija ka zaposlenima/Orijentacija ka zadacima.
3. Parohijska orijentacija/Profesionalna orijentacija.
4. Otvoreni sistem/Zatvoreni sistem.
5. Slaba kontrola/Jaka kontrola.
6. Normativna orijentacija/Pragmatična orijentacija.

Tokom poslednje tri decenije, niz organizacionih skala organizacione kulture je razvijen i primenjen u različitim industrijama. Jedan od njih je i GLOBE. Osnovni cilj GLOBE (The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Project) projekta je razvijanje nacionalnih i organizacionih mera kulture i liderstva, koje je moguće koristiti u svim kulturama i on je multi-fazni multi-metod projekat iniciran od strane Roberta House-a 1993. godine. GLOBE daje ažurirane podatke prikupljene u poslednjoj deceniji o nacionalnoj i organizacionoj kulturi u 61 različitim zemalja (House i dr., 2004). GLOBE projekat (House i dr., 2004), predstavlja značajnu tačku u daljem razvoju i proširenju Hofstedeove doktrine.

Dimenzije organizacione kulture GLOBE projekta su (Javidan, House, Dorfman, 2004: 30; House i dr. 2004):

1. **Izbegavanje neizvesnosti** je stepen do kog članovi organizacije ili društva teže da izbegnu neizvesnost oslanjajući se na utvrđene socijalne norme, rituale i birokratsku praksu. Veći stepen izbegavanja neizvesnosti može se postići primenom postupaka za donošenje odluka zasnovanih na činjenicama, a ne na intuiciji (Naor, Linderman, Schroeder, 2010). Ovi autori ističu da se korišćenjem naučnih metoda i podataka, poboljšava tačnost predviđanja, što dovodi do smanjenja troškova proizvodnje.

2. **Orijentacija ka budućnosti** je stepen do kog su pojedinci u organizacijama ili društvu uključeni u ponašanje orjentisano ka budućnosti kao što je planiranje, investiranje u budućnost. Orijentacija ka budućnosti pomaže da se razvije tolerancija na greške i podstiče se preuzimanje rizika i eksperimentisanje, a sve u cilju poboljšanja poslovanja (Naveh, Erez, 2004).

3. **Distanca moći** je stepen do kog članovi organizacije ili društva očekuju i slažu se da moć treba da bude stratifikovana i koncentrisana na višim nivoima organizacije ili države. Niska distanca moći poboljšava performanse jer podstiče komunikaciju i otvorenost. Ona omogućava zaposlenima da bez obzira na njihovu hijerarhijsku poziciju u organizaciji, samostalno donose odluke, a to poboljšava motivaciju i moral (Nakata, Sivakumar, 1996). Decentralizacija dovodi do jačanja kreativne slobode, a to ukazuje na poverenje u sposobnosti pojedinca. Zaposleni su motivisani, jer im decentralizacija daje i glas u odlučivanju i odgovornost nad rezultatima. Prema (Anderson, Martin, 1995), rukovodstvo treba da funkcioniše više kao posrednik, a ne kao supervizor, a osnaživanje bi trebalo da dovede do većih performansi.

4. **Kolektivizam I** (institucionalni kolektivizam) je stepen do kog organizaciona i društvena institucionalna praksa ohrabruju i nagrađuju kolektivni doprinos resursa i kolektivne akcije. Naučnici tvrde da visoki institucionalni kolektivizam stvara timski rad, pa samim tim, povećava učešće zaposlenih u organizaciji i ruši barijere između odeljenja (Naor i dr., 2010).

5. **Orijentacija ka ljudima** je stepen do kog pojedinci u organizacijama ili društvu ohrabruju i nagrađuju pojedince zato što su fer, prijateljski, darežljivi, brižni i ljubazni prema drugima. Ljudska dobrota obuhvata mnoge pozitivne osobine koje na kraju dovode do viših performansi zaposlenih. Pravednost u unutrašnjim odnosima između zaposlenih, kao i u spoljnim odnosima sa dobavljačima i kupcima, ključni je atribut uspešnog poslovanja (Naor i dr., 2010). Takođe, ovi autori ističu da je druga važna karakteristika ljudske dobrote požrtvovanost, drugim rečima, sposobnost i spremnost da se prioritet i ciljevi organizacije stave iznad lične koristi.

6. **Orijentacija ka performansama** je stepen do kog organizacija ili društvo ohrabruje i nagrađuje članove grupe za poboljšanje performansi i izvrsnost. Orijentacija ka performansama podstiče postavljanje izazovnih ciljeva i stvara motivaciju za postizanje dobrih rezultata (Linderman, Schroeder, Zaheer, Choo, 2003). Takođe, prema ovim autorima, orijentacija ka performansama se fokusira na organizaciju, na poboljšanje performansi i podstiče zaposlene da rade više.

7. **Kolektivizam II** (kolektivizam grupe) je stepen do kog pojedinci izražavaju ponos, lojalnost i koheziju unutar organizacije. Deming (1986) tvrdi da grupni kolektivizam proizvodi ponos kod radnika na svoj rad i dostignuća svoje organizacije, što stvara privrženost i odanost, jer zaposleni osećaju da mogu da pruže značajan doprinos i poboljšaju performanse organizacije.

8. **Rodna ravnopravnost** je stepen do kog organizacija ili društvo umanjuje razlike između polova.

9. **Asertivnost** je stepen do kog su pojedinci u organizacijama ili društvu asertivni, konfrontivni i agresivni u društvenim odnosima. Ove osobine čine odnos između različitih funkcija i podela produktivnijim, što može da pomogne pri ostvarivanju visokih performansi proizvodnih praksi (Naor i dr., 2010).

3.5 ORGANIZACIONE I POSLOVNE PERFORMANSE

Organizacione performanse predstavljaju sposobnost sticanja finansijskih i fizičkih resursa na odgovarajući način, kako bi se postigli ciljevi organizacije (Madella, Bayle, Tome, 2005). Dakle, organizacione performanse su pokazatelj ispunjenosti ciljeva organizacije. Slično tome, prema (Lee, 2008), organizacione performanse su rezultat funkcionisanja organizacije, a mere se preko stepena ostvarenosti ciljeva organizacije. One uključuju finansijske i nefinansijske dimenzije (Ouekouak, Ouedraogo, Mbengue, 2013). Schermerhorn, Hunt i Osborn (2002) ukazuju na to da se performanse odnose na kvalitet i kvantitet ostvarenja zacrtanih poslova individue ili grupe zaposlenih.

Prema Steer (1975), organizacione performanse se mogu podeliti na tri dimenzije:

- finansijske performanse,
- poslovne performanse i
- organizaciona efektivnost.

U današnje vreme, koje karakterišu brze promene i velika konkurencija, preduzeća moraju da posvete vreme, ulože energiju i angažuju finansijske i ljudske resurse prilikom merenja performansi, a sve u cilju postizanja strategijskih ciljeva. Sposobnost preduzeća da dostigne planirane ciljeve, poveća svoj profit, bude konkurentno i poveća svoj udeo na tržištu, u velikoj meri zavisi od organizacione strategije. Uspešna preduzeća redovno procenjuju svoje performanse i mere svoje napredovanje. Ovo napredovanje može biti finansijske, ali i druge, nefinansijske prirode. Cilj organizacija nije samo povećanje profita, već i unapređenje poslovanja kroz poboljšavanje drugih performansi. Liderstvo ima glavnu ulogu u ostvarivanju željenih performansi organizacije, a samim tim i ciljeva organizacije.

Poslednjih godina se povećava interesovanje vezano za uticaj medija na organizacione performanse. Upotreba društvenih mreža dovodi organizacije do novih poslova i poboljšava poslovne performanse (Quinton, Wilson, 2016). Prema istraživanju (Parveen, Jaffar, Aninin, 2015), ispitanici iz različitih organizacija smatraju da korišćenje društvenih medija utiče na performanse, odnosno, poboljšava performanse organizacija na razne načine.

Neki od tih načina su: (Parveen, Jaffar, Aninin, 2015)

- Poboljšana komunikacija sa klijentima.
- Poboljšano pružanje usluga klijentima.
- Unapređena vidljivost brenda.
- Poboljšan prenos informacija među klijentima i zaposlenima.
- Poboljšane finansijske.

Istraživanja koja se bave vezom između organizacionih i poslovnih performansi i medija, uglavnom se fokusiraju na nove medije, odnosno društvene mreže. Tako, istraživanje (Paniagua, Sapena, 2014) ukazuje na to da je Twitter moćniji u povećanju poslovnih performansi nego Facebook. Parven, Jafar i Anin (2016) se, u svom radu, bave uticajem društvenih medija na organizacione performanse. Prema ovim autorima, upotreba društvenih medija ima značajan pozitivan uticaj na organizacione performanse, kao što su: povećanje profita, poboljšani odnosi sa korisnicima, poboljšanje usluga i poboljšani pristup informacijama.

4. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

4.1 INSTRUMENTI ISTRAŽIVANJA

Odnosi s medijima. U ovom radu, pitanja za merenje odnosa s medijima formirana su na bazi teoretskih razmatranja i odgovarajućih aspekata posmatranja medija. Tako, u mnogim referencama mediji se dele na tradicionalne i socijalne (Liu, Kim, 2011; Bajkiewicz, Kraus, Hong, 2011; Scultz, Ultz, Göritz, 2011; Shan i dr., 2014). Osim toga, postoje i istraživanja koja ispituju kako kvantitet i kvalitet informacija utiče na odluku o kupovini (Keller, Staelin, 1987; Iselin, 1993). Svemu ovome dodata su pitanja vezana za značaj koji se u preduzeću pridaje odnosima s medijima.

Dalje, već je ukazano na značaj i posebnu ulogu top menadžera u odnosima s medijima, pa je u istraživanje uključen i ovaj element: posebno se posmatra uticaj prisustva preduzeća u medijima, a posebno uticaj prisustva top menadžera u medijima. Tako je, za potrebe ovog istraživanja, konačno, formirano 12 pitanja koja reprezentuju stanje odnosa s medijima. Svih 12 pitanja daju mogućnost da se odgovori na njih ocenama od 1 do 5, gde je 5 najbolja ocena.

Pitanja (aspekti) za ispitivanje odnosa s medijima su sledeća:

MR1 - Kvantitet prisutnosti preduzeća u tradicionalnim medijima,

MR2 - Kvantitet prisutnosti preduzeća u savremenim medijima,

MR3 - Kvalitet prisutnosti preduzeća u tradicionalnim medijima,

MR4 - Kvalitet prisutnosti preduzeća u savremenim medijima,

MR5 - Značaj koji rukovodstvo preduzeća pridaje prisutnosti preduzeća u tradicionalnim medijima,

MR6 - Značaj koji rukovodstvo preduzeća pridaje prisutnosti preduzeća u savremenim medijima,

MR7 - Kvantitet prisutnosti top menadžera (CEO) u tradicionalnim medijima,

MR8 - Kvantitet prisutnosti top menadžera (CEO) u savremenim medijima,

MR9 - Kvalitet prisutnosti top menadžera (CEO) u tradicionalnim medijima,

MR10 - Kvalitet prisutnosti top menadžera (CEO) u savremenim medijima,

MR11 - Značaj koji rukovodstvo preduzeća pridaje prisutnosti top menadžera (CEO) u tradicionalnim medijima,

MR12 - Značaj koji rukovodstvo preduzeća pridaje prisutnosti top menadžera (CEO) u savremenim medijima.

Zadovoljstvo komunikacijom. Kao instrument za merenje zadovoljstva komunikacijom korišćen je The Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ) (Downs, Hazen, 1977), koji je jedan od najsveobuhvatnijih upitnika, jer procenjuje pravac protoka informacija na formalnim i neformalnim kanalima komunikacije i odnosi se na razne članove organizacije i forme komunikacije. The Communication Satisfaction Questionnaire se sastoji od 40 aspekta koji pokrivaju osam dimenzija. U ovom istraživanju korišćeno je sedam dimenzija iz ovog upitnika. Odgovori se vrednuju ocenama od 1 do 7.

Dimenzije korišćene u ovom radu su: (Downs, Hazen, 1977)

- Organizaciona perspektiva.
- Lična povratna informacija.
- Organizaciona integracija.
- Komunikacija sa nadređenim.
- Komunikaciona klima.
- Horizontalna komunikacija.
- Kvalitet medija.

Značenje i opis posmatranih dimenzija zadovoljstva komunikacijom, prethodno su izneti. Istraživanje nije obuhvatilo osmu dimenziju Komunikacija sa podređenima, zato što nisu svi ispitanici ujedno i nekome nadređeni.

Kredibilitet kompanije. Newell i Goldsmith (2001) su razvili validan i kratak upitnik koji meri korporativni kredibilitet. Upitnik se sastoji od 8 aspekta koji pokrivaju dve dimenzije. Odgovori se vrednuju ocenama od 1 do 7. Dimenzije su:

- Ekspertiza.
- Pouzdanost.

Finansijske performanse. Pri izboru i definisanju seta finansijskih performansi koje su istraživane u ovom radu, korišćene su brojne reference, na primer (Tan, Litschert, 1994; Wang, Tsui, Zhang, Ma, 2003; Wang, Tsui, Ksin, 2011). Ovi radovi ispituju sledeće aspekte finansijskog učinka: profitabilnost, rast prodaje, rast aktive, tržišni udeo, i konkurentnost kompanije. Grupa od navedenih pet finansijskih performansi je proširena sa još dve performanse: produktivnost i plate zaposlenih. Tako je formiran set od sedam aspekta: produktivnost, profitabilnost, tržišni udeo, rast prodaje, konkurentnost, rast aktive i plate zaposlenih. Svi aspekti finansijskih performansi su ocenjeni od strane ispitanika ocenama od 1 do 5. Ovo je urađeno po uzoru na reference (Tan, Litschert, 1994; Wang, Tsui, Zhang, Ma, 2003; Wang, Tsui, Ksin, 2011).

Dakle, u ovom istraživanju, ispitanici su ocenjivali sledećih sedam finansijskih performansi:

- Produktivnost preduzeća.
- Profitabilnost preduzeća.
- Tržišno učešće preduzeća.
- Rast prodaje preduzeća.
- Konkurentnost preduzeća.
- Rast osnovnih sredstava preduzeća.
- Plate zaposlenih u preduzeću.

Distanca moći i orijentacija ka budućnosti. U ovom radu korišćene su dve dimenzije iz GLOBE-ovog upitnika: distanca moći i orijentacija ka budućnosti. Ovaj instrument meri 9 dimenzija organizacione kulture: (House i dr., 2002, 2004)

- Izbegavanje neizvesnosti.
- Orijentacija ka budućnosti.
- Distanca moći.
- Institucionalni kolektivizam.
- Orijentacija ka ljudima.
- Orijentacija ka performansama.
- Kolektivizam unutar grupe.
- Rodna ravnopravnost.
- Asertivnost.

Orijentacija ka budućnosti predstavlja stepen do kog kolektiv podstiče i nagrađuje ponašanje orjentisano ka budućnosti. Distanca moći ukazuje na stepen do kog članovi kolektiva očekuju da se moć ravnomerno rasporedi. Odgovori se vrednuju ocenama od 1 do 7.

Suštinsko transformaciono ponašanje lidera. Za merenje transformacionog ponašanja lidera, ovo istraživanje koristi Transformational Leadership Behaviour Inventory (TLI), razvijen od strane Podsakoffa i dr. (Podsakoff, Mackenzie, Moorman, 1990). Isti upitnik je korišćen u referenci (Mackenzie, Podsakoff, Rich, 2001). Upitnik ima četiri dimenzije koje se bave transformacionim ponašanjem lidera:

- Suštinsko transformaciono ponašanje lidera.
- Očekivanje visokih performansi.
- Podrška lidera.
- Intelektualna stimulacija.

U ovom radu istraživana je prva dimenzija. Ova dimenzija predstavlja suštinske transformacione sposobnosti lidera, kao što su: posedovanje jasne vizije, pružanje odgovarajućeg modela za ostvarivanje ciljeva i motivisanje zaposlenih za prihvatanje ciljeva. Odgovori se vrednuju ocenama od 1 do 7.

4.2 PODACI O POSTUPKU I UZORKU ISTRAŽIVANJA

Istraživanje je realizovano u preduzećima u Srbiji, tako što su ispitanici (srednji menadžeri) popunili upitnike. Anketa je sprovedena putem intervjua sa ispitanicima. U nekim slučajevima, upitnici su ostavljeni u preduzeću, da bi ih potom ispitanici popunili kada imaju vremena. Ovako popunjeni upitnici su kasnije sakupljeni. Distribuirano je $N(0) = 500$ upitnika, od čega je sakupljeno 394 popunjenih upitnika iz 123 preduzeća. Distribucija korespondenata predstavljena je u tabeli 5.1.

Tabela 5.1. Distribucija korespondenata

	Distribucija korespondenata	Frekvencija
	Distribuirano	500
	Vraćeno	394
	Validno	394
Nacionalno poreklo preduzeća	Domaća preduzeća	355
	Strana preduzeća	39
Vlasnička struktura	Državna preduzeća	186
	Privatna preduzeća	208
Pol	Muškarci	291
	Žene	103
Godine ispitanika	Mlađi od 45 godina	157
	Stariji od 45 godina	237

Srednji menadžeri su ocenjivali odnose s medijima u svom preduzeću, odnosno, iskazali su svoju procenu o sledećem: kvantitetu prisutnosti preduzeća u tradicionalnim medijima, kvantitetu prisutnosti preduzeća u savremenim medijima, kvalitetu prisutnosti preduzeća u tradicionalnim medijima, kvalitetu prisutnosti preduzeća u savremenim medijima, značaju koji rukovodstvo preduzeća pridaje prisutnosti preduzeća u tradicionalnim medijima, značaju koji rukovodstvo preduzeća pridaje prisutnosti preduzeća u savremenim medijima, kvantitetu prisutnosti top menadžera u tradicionalnim medijima, kvantitetu prisutnosti top menadžera u savremenim medijima, kvalitetu prisutnosti top menadžera u tradicionalnim medijima, kvalitetu prisutnosti top menadžera u savremenim medijima, značaju koji rukovodstvo preduzeća pridaje prisutnosti top menadžera u tradicionalnim medijima, značaju koji rukovodstvo preduzeća pridaje prisutnosti top menadžera u savremenim medijima. Istovremeno, ispitanici (srednji menadžeri) su iskazali procenu sopstvenog zadovoljstva komunikacijom, procenu korporativnog kredibiliteta svog preduzeća, zatim procenu distance moći, orijentacije ka budućnosti, suštinskog transformacionog ponašanja lidera i finansijskih performansi u svom preduzeću.

Srednji menadžeri su uzeti za ispitanike zato što imaju kontakte, kako sa višim menadžmentom i liderom, tako i sa ostalim zaposlenima. Pri tome, srednji menadžeri imaju bolji uvid i saznanja o poslovanju, rezultatima i perspektivama preduzeća od ostalih zaposlenih.

4.3 STATISTIČKE METODE ZA ANALIZU PODATAKA

Rezultati istraživanja dobijeni su primenom odgovarajućih statističkih postupaka i metoda. Korišćen je softverski paket IBM SPSS Statistics. Konkretno, primenjene su sledeće metode:

- Deskriptivna statistika, za utvrđivanje stanja (prosečnih ocena) aspekata odnosa s medijima u zavisnosti od vlasničke strukture preduzeća, nacionalnog porekla preduzeća, pola i godina starosti top menadžera.
- Korelaciona analiza za utvrđivanje međusobnih korelacija analiziranih aspekata odnosa s medijima. Takođe, utvđene su korelacije aspekata odnosa s medijima i dimenzija zadovoljstva komunikacijom, dimenzija korporativnog kredibiliteta, aspekata finansijskih performansi, dimenzija distance moći, orijentacije ka budućnosti i suštinskog transformacionog ponašanja lidera.
- Regresiona analiza, za utvrđivanje prediktivnog dejstva aspekata odnosa s medijima (nezavisne varijable) na dimenzije zadovoljstva komunikacijom, dimenzije korporativnog kredibiliteta, aspekte finansijskih performansi, dimenzije distance moći, orijentacije ka budućnosti i suštinskog transformacionog ponašanja lidera (zavisne varijable).
- T-test, za utvrđivanje statistički značajnih razlika između prosečnih ocena dimenzija i aspekata posmatranih organizacionih i poslovnih performansi za dve analizirane situacije (nizak nivo MRD – dimenzije odnosa s medijima i visok nivo MRD – dimenzije odnosa s medijima).
- Hijerarhijska regresiona analiza, za utvrđivanje moderatornih efekata Vlasničke strukture preduzeća na relacije između aspekata odnosa s medijima i aspekata finansijskih performansi.

5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

5.1 DESKRIPTIVNA STATISTIKA

Deskriptivna statistika za aspekte i dimenzije posmatranih upitnika (odnosi s medijima, zadovoljstvo komunikacijom, korporativni kredibilitet, finansijske performanse, distanca moći, orijentacija ka budućnosti i suštinsko transformaciono ponašanje lidera), prikazana je u tabeli 6.1. U tabeli su, između ostalog, dati nazivi aspekta i dimenzija, kratko ime za svaku dimenziju i aspekt (koje je korišćeno u daljem tekstu), srednje vrednosti i standardna devijacija svih aspekta kao i dimenzija, kao i Cronbach's Alpha za svaku dimenziju. Vrednosti Cronbach's Alphe se kreću u intervalu od $\alpha = 0.717$ do $\alpha = 0.921$.

Tabela 6.1 Deskriptivna statistika za svaki aspekt i dimenziju

Dimenzije	Krat. naziv	N	Min.	Max.	Srednj. vred.	Std. Dev.	α
Kvantitet tradicionalni mediji	MR1	394	1	5	2.88	1.11	
Kvantitet savremeni mediji	MR2	394	1	5	3.04	1.05	
Kvalitet tradicionalni mediji	MR3	394	1	5	2.83	1.08	
Kvalitet savremeni mediji	MR4	394	1	5	3.00	1.06	
Značaj tradicionalni mediji	MR5	394	1	5	2.99	1.14	
Značaj savremeni mediji	MR6	394	1	5	3.11	1.10	
Kvantitet direkt. tradicionalni	MR7	394	1	5	2.62	1.11	
Kvantitet direkt. savremeni	MR8	394	1	5	2.68	1.15	
Kvalitet direkt. tradicionalni	MR9	394	1	5	2.60	1.13	
Kvalitet direkt. savremeni	MR10	394	1	5	2.68	1.16	
Značaj direkt. tradicionalni	MR11	394	1	5	2.75	1.12	
Značaj direkt. savremeni	MR12	394	1	5	2.81	1.12	
Organizaciona perspektiva	CS1	394	1.00	7.00	4.32	1.52	0.873
Komunikacija sa nadređenima	CS2	394	1.00	7.00	5.01	1.50	0.904
Komunikaciona klima	CS3	394	1.00	7.00	4.54	1.43	0.871
Lična povratna informacija	CS4	394	1.00	7.00	4.62	1.44	0.872
Horizontalna i nef. komunikacija	CS5	394	1.60	7.00	4.88	1.13	0.717
Kvalitet medija	CS6	394	1.00	7.00	4.66	1.39	0.827
Organizaciona integracija	CS7	394	1.00	7.00	4.46	1.43	0.819
Ekspertiza	CC1	394	1.75	7.00	5.34	1.32	0.921
Pouzdanost	CC2	394	1.00	7.00	5.04	1.41	0.914
Produktivnost	FP1	394	1	5	3.49	0.85	

Tabela 6.1 Deskriptivna statistika za svaki aspekt i dimenziju - nastavak

Dimenzije	Krat. naziv	N	Min.	Max.	Srednj. vred.	Std. Dev.	α
Profitabilnost	FP2	394	1	5	3.41	0.90	
Tržišni udeo	FP3	394	1	5	3.36	0.99	
Rast prodaje	FP4	394	1	5	3.25	0.98	
Konkurentnost	FP5	394	1	5	3.49	0.94	
Rast aktive	FP6	394	1	5	3.21	0.94	
Plate zaposlenih	FP7	394	1	5	2.95	0.95	
Distanca moći	PD	394	1.00	7.00	3.84	1.61	0.816
Orijentacija ka budućnosti	FO	394	1.00	7.00	4.31	1.60	0.800
Suš. transformaciono liderstvo	CTL	394	1.00	7.00	4.68	1.60	0.902

U okviru deskriptivne statistike izvršen je proračun prosečnih ocena za aspekte odnosa s medijima, u zavisnosti od vlasničke strukture preduzeća, nacionalnog porekla preduzeća, pola i godina starosti top menadžera. Rezultati ovih proračuna dati su u tabelama 6.2 i 6.3.

Tabela 6.2 Prosečne ocene za aspekte odnosa s medijima, u zavisnosti od vlasničke strukture i nacionalnog porekla preduzeća

Dimenzije	Kratak naziv	Državna 186	Privatna 208	Domaća 355	Strana 39
Kvantitet tradicionalni	MR1	3.17	2.62	2.87	2.97
Kvantitet savremeni	MR2	3.09	2.99	2.97	3.61
Kvalitet tradicionalni	MR3	3.04	2.64	2.81	3.03
Kvalitet savremeni	MR4	3.04	2.97	2.95	3.45
Značaj tradicionalni	MR5	3.20	2.79	2.97	3.13
Značaj savremeni	MR6	3.19	3.04	3.08	3.42
Kvantitet dir. tradicionalni	MR7	2.91	2.36	2.63	2.53
Kvantitet dir. savremeni	MR8	2.75	2.62	2.68	2.76
Kvalitet dir. tradicionalni	MR9	2.87	2.36	2.59	2.68
Kvalitet dir. savremeni	MR10	2.78	2.60	2.65	3.00
Značaj dir. tradicionalni	MR11	2.98	2.54	2.75	2.74
Značaj dir. savremeni	MR12	2.95	2.69	2.79	3.05
Prosek		3.00	2.68	2.81	3.03

Tabela 6.3 Prosečne ocene za aspekte odnosa s medijima, u zavisnosti od pola i godina starosti top menadžera

Dimenzije	Kratak naziv	Muš. 291	Žena 103	G < 45 157	G > 45 237
Kvantitet tradicionalni	MR1	2.88	2.88	2.85	2.90
Kvantitet savremeni	MR2	3.09	2.87	3.13	2.97
Kvalitet tradicionalni	MR3	2.82	2.86	2.84	2.82
Kvalitet savremeni	MR4	3.00	3.01	3.09	2.94
Značaj tradicionalni	MR5	2.94	3.11	3.06	2.94
Značaj savremeni	MR6	3.08	3.22	3.24	3.03
Kvantitet dir. tradicionalni	MR7	2.58	2.74	2.63	2.62
Kvantitet dir. savremeni	MR8	2.64	2.80	2.72	2.66
Kvalitet dir. tradicionalni	MR9	2.57	2.71	2.63	2.59
Kvalitet dir. savremeni	MR10	2.64	2.81	2.78	2.62
Značaj dir. tradicionalni	MR11	2.70	2.88	2.76	2.74
Značaj dir. savremeni	MR12	2.76	2.97	2.86	2.78
Prosek		2.81	2.91	2.88	2.80

5.2 KORELACIONA ANALIZA

U tabeli 6.4 prikazane su međusobne korelacije analiziranih aspekata odnosa s medijima. Ovi rezultati se odnose na ukupan uzorak od N = 394 ispitanika. Korišćena je Pirsonova korelacija. U tabeli 6.4, statistički značajne korelacije označene su na sledeći način: * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$. Može se primetiti da su sve korelacije statistički značajne, i to ** $p < 0.01$.

Tabela 6.4 Korelacioni koeficijenti između aspekata odnosa s medijima

	MR1	MR2	MR3	MR4	MR5	MR6	MR7	MR8	MR9	MR10	MR11	MR12
MR1												
MR2	.634**											
MR3	.754**	.581**										
MR4	.520**	.766**	.662**									
MR5	.700**	.557**	.759**	.561**								
MR6	.499**	.739**	.561**	.751**	.660**							
MR7	.600**	.461**	.617**	.472**	.624**	.520**						
MR8	.429**	.587**	.473**	.652**	.465**	.655**	.706**					
MR9	.549**	.446**	.661**	.518**	.659**	.544**	.809**	.649**				
MR10	.407**	.573**	.525**	.660**	.501**	.674**	.638**	.811**	.742**			
MR11	.578**	.492**	.645**	.494**	.694**	.588**	.764**	.610**	.811**	.681**		
MR12	.453**	.586**	.538**	.607**	.551**	.675**	.641**	.733**	.678**	.804**	.796**	

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$.

U tabelama 6.5 do 6.8 prikazani su rezultati korelacione analize između analiziranih aspekata odnosa s medijima i dimenzija zadovoljstva komunikacijom, dimenzija korporativnog kredibiliteta, aspekata finansijskih performansi, dimenzija distance moći, orijentacije ka budućnosti i suštinskog transformacionog liderstva. Ovi rezultati se, takođe, odnose na ukupan uzorak od N = 394 ispitanika. Korišćena je Pirsonova korelacija. U ovim tabelama, statistički značajne korelacije označene su na sledeći način: * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$. Može se primetiti da je većina korelacija statistički signifikantna, i to ** $p < 0.01$.

Tabela 6.5 Korelacioni koeficijent između aspekata odnosa s medijima i dimenzija zadovoljstva komunikacijom

	CS1	CS2	CS3	CS4	CS5	CS6	CS7
MR1	.136**	.024	.096	.074	.001	.151**	.130*
MR2	.305**	.166**	.277**	.187**	.211**	.283**	.275**
MR3	.225**	.079	.193**	.173**	.062	.231**	.183**
MR4	.337**	.183**	.331**	.253**	.209**	.323**	.319**
MR5	.191**	.097	.154**	.150**	.066	.184**	.178**
MR6	.331**	.237**	.320**	.256**	.225**	.290**	.316**
MR7	.278**	.173**	.180**	.260**	.059	.297**	.271**
MR8	.367**	.209**	.293**	.308**	.135**	.350**	.328**
MR9	.345**	.231**	.236**	.303**	.139**	.346**	.323**
MR10	.439**	.282**	.351**	.360**	.232**	.411**	.396**
MR11	.297**	.160**	.203**	.212**	.085	.283**	.269**
MR12	.382**	.222**	.294**	.285**	.210**	.355**	.342**

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$.

Tabela 6.6 Korelacioni koeficijenti između aspekata odnosa s medijima i dimenzija korporativnog kredibiliteta

	CC1	CC2
MR1	.047	.018
MR2	.180**	.177**
MR3	.068	.056
MR4	.177**	.209**
MR5	.073	.070
MR6	.156**	.191**
MR7	.051	.089
MR8	.061	.168**
MR9	.069	.117*
MR10	.107*	.197**
MR11	.062	.096
MR12	.098	.140**

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$.

Tabela 6.7 Korelacioni koeficijenti između aspekata odnosa s medijima i aspekata finansijskih performansi

	FP1	FP2	FP3	FP4	FP5	FP6	FP7
MR1	.289**	.321**	.390**	.352**	.313**	.358**	.282**
MR2	.348**	.345**	.377**	.356**	.353**	.344**	.381**
MR3	.343**	.378**	.407**	.381**	.347**	.373**	.295**
MR4	.355**	.340**	.373**	.371**	.352**	.333**	.340**
MR5	.261**	.262**	.340**	.304**	.293**	.341**	.285**
MR6	.299**	.285**	.326**	.355**	.321**	.327**	.332**
MR7	.254**	.260**	.323**	.359**	.223**	.358**	.339**
MR8	.248**	.246**	.325**	.339**	.257**	.331**	.326**
MR9	.297**	.289**	.319**	.324**	.273**	.367**	.296**
MR10	.318**	.271**	.304**	.307**	.280**	.337**	.265**
MR11	.261**	.266**	.314**	.321**	.242**	.348**	.310**
MR12	.282**	.251**	.319**	.277**	.271**	.336**	.300**

*p<0.05; **p<0.01.

Tabela 6.8 Korelacioni koeficijenti između aspekata odnosa s medijima i dimenzija distance moći, orijentacije ka budućnosti i suštinskog transformacionog liderstva

	PD	FO	CTL
MR1	-.101*	.272**	.152**
MR2	-.173**	.306**	.289**
MR3	-.117*	.284**	.186**
MR4	-.173**	.286**	.319**
MR5	-.114*	.236**	.219**
MR6	-.164**	.295**	.406**
MR7	-.251**	.305**	.311**
MR8	-.258**	.259**	.353**
MR9	-.239**	.311**	.386**
MR10	-.259**	.306**	.425**
MR11	-.202**	.318**	.321**
MR12	-.228**	.314**	.374**

*p<0.05; **p<0.01.

5.3 REGRESIONA ANALIZA

Regresiona analiza je primenjena da bi se utvrdilo prediktivno dejstvo aspekata odnosa s medijima (nezavisne varijable) na dimenzije zadovoljstva komunikacijom, dimenzije korporativnog kredibiliteta, aspekte finansijskih performansi, dimenzije distance moći, orijentacije ka budućnosti i suštinskog transformacionog liderstva (zavisne varijable). Rezultati regresione analize (R^2) prikazani su u tabelama 6.9, 6.10, 6.11, 6.12.

Tabela 6.9 Regresiona analiza (Zavisne varijable dimenzije zadovoljstva komunikacijom; Prediktori: aspekti odnosa s medijima)

Zavisne var.	Nezavisne var.	β	t	Sig.	R^2	F	F Sig.
CS1	MR_1	-.141	-1.711	.088	.221	8.997	.000 ^a
	MR_2	.134	1.554	.121			
	MR_3	.022	.242	.809			
	MR_4	.050	.549	.583			
	MR_5	-.106	-1.214	.226			
	MR_6	.042	.468	.640			
	MR_7	.008	.087	.931			
	MR_8	-.032	-.334	.739			
	MR_9	.176	1.686	.093			
	MR_10	.249	2.377	.018			
	MR_11	-.050	-.471	.638			
	MR_12	.095	.950	.343			
CS2	MR_1	-.139	-1.580	.115	.121	4.380	.000 ^a
	MR_2	.086	.939	.348			
	MR_3	-.091	-.936	.350			
	MR_4	-.009	-.093	.926			
	MR_5	-.070	-.761	.447			
	MR_6	.187	1.987	.048			
	MR_7	.082	.817	.414			
	MR_8	-.146	-1.445	.149			
	MR_9	.244	2.207	.028			
	MR_10	.198	1.779	.076			
	MR_11	-.142	-1.254	.211			
	MR_12	.041	.383	.702			
CS3	MR_1	-.145	-1.693	.091	.166	6.324	.000 ^a
	MR_2	.075	.842	.401			
	MR_3	.063	.667	.505			
	MR_4	.125	1.321	.187			
	MR_5	-.103	-1.140	.255			
	MR_6	.138	1.503	.134			
	MR_7	-.022	-.223	.824			
	MR_8	-.036	-.369	.712			
	MR_9	.080	.746	.456			
	MR_10	.199	1.834	.067			
	MR_11	-.056	-.506	.613			
	MR_12	.042	.410	.682			

Tabela 6.9 Regresiona analiza (Zavisne varijable dimenzije zadovoljstva komunikacijom; Prediktori: aspekti odnosa s medijima) – nastavak

Zavisne var.	Nezavisne var.	β	t	Sig.	R ²	F	F Sig.
CS4	MR_1	-.164	-1.919	.056	.164	6.214	.000 ^a
	MR_2	.004	.045	.964			
	MR_3	.038	.394	.694			
	MR_4	.044	.463	.644			
	MR_5	-.054	-.602	.548			
	MR_6	.081	.882	.379			
	MR_7	.132	1.340	.181			
	MR_8	-.025	-.256	.798			
	MR_9	.200	1.854	.064			
	MR_10	.221	2.029	.043			
	MR_11	-.201	-1.820	.070			
	MR_12	.068	.652	.515			
CS5	MR_1	-.164	-1.879	.061	.133	4.889	.000 ^a
	MR_2	.198	2.182	.030			
	MR_3	-.067	-.687	.492			
	MR_4	.057	.588	.557			
	MR_5	-.048	-.519	.604			
	MR_6	.125	1.331	.184			
	MR_7	-.012	-.116	.908			
	MR_8	-.256	-2.551	.011			
	MR_9	.225	2.043	.042			
	MR_10	.158	1.432	.153			
	MR_11	-.244	-2.175	.030			
	MR_12	.223	2.115	.035			
CS6	MR_1	-.114	-1.368	.172	.200	7.944	.000 ^a
	MR_2	.113	1.295	.196			
	MR_3	.023	.247	.805			
	MR_4	.096	1.028	.305			
	MR_5	-.114	-1.296	.196			
	MR_6	-.019	-.214	.831			
	MR_7	.091	.942	.347			
	MR_8	-.052	-.535	.593			
	MR_9	.191	1.809	.071			
	MR_10	.217	2.038	.042			
	MR_11	-.096	-.888	.375			
	MR_12	.102	1.011	.313			
CS7	MR_1	-.079	-.943	.346	.191	7.508	.000 ^a
	MR_2	.070	.801	.424			
	MR_3	-.109	-1.158	.248			
	MR_4	.141	1.502	.134			
	MR_5	-.094	-1.055	.292			
	MR_6	.083	.917	.360			
	MR_7	.090	.928	.354			
	MR_8	-.108	-1.113	.266			
	MR_9	.193	1.822	.069			
	MR_10	.216	2.017	.044			
	MR_11	-.072	-.662	.508			
	MR_12	.083	.810	.418			

Tabela 6.10 Regresiona analiza (Zavisne varijable dimenzije korporativnog kredibiliteta; Prediktori: aspekti odnosa s medijima)

Zavisna var.	Nezavisne var.	β	t	Sig.	R ²	F	F Sig.
CC1	MR_1	-.098	-1.074	.283	.059	1.973	.025 ^a
	MR_2	.172	1.811	.071			
	MR_3	-.080	-.791	.429			
	MR_4	.171	1.695	.091			
	MR_5	-.030	-.317	.751			
	MR_6	.062	.631	.529			
	MR_7	.082	.788	.431			
	MR_8	-.220	-2.110	.036			
	MR_9	.053	.458	.647			
	MR_10	.047	.406	.685			
	MR_11	-.024	-.208	.836			
	MR_12	.018	.160	.873			
CC2	MR_1	-.127	-1.409	.160	.076	2.609	.002 ^a
	MR_2	.109	1.163	.246			
	MR_3	-.118	-1.175	.241			
	MR_4	.176	1.760	.079			
	MR_5	-.017	-.182	.856			
	MR_6	.060	.621	.535			
	MR_7	.026	.255	.799			
	MR_8	-.043	-.418	.677			
	MR_9	.047	.412	.681			
	MR_10	.139	1.219	.224			
	MR_11	.029	.252	.801			
	MR_12	-.092	-.848	.397			

Tabela 6.11 Regresiona analiza (Zavisne varijable aspekti finansijskih performansi;
Prediktori: aspekti odnosa s medijima)

Zavisna var.	Nezavisne var.	β	t	Sig.	R ²	F	F Sig.
FP1	MR_1	.025	.290	.772	.176	6.792	.000 ^a
	MR_2	.162	1.829	.068			
	MR_3	.160	1.687	.092			
	MR_4	.112	1.189	.235			
	MR_5	-.102	-1.142	.254			
	MR_6	.004	.039	.969			
	MR_7	.040	.405	.686			
	MR_8	-.165	-1.692	.092			
	MR_9	.106	.986	.325			
	MR_10	.166	1.541	.124			
	MR_11	-.064	-.583	.560			
	MR_12	.022	.215	.830			
FP2	MR_1	.043	.502	.616	.180	6.965	.000 ^a
	MR_2	.164	1.851	.065			
	MR_3	.280	2.963	.003			
	MR_4	.057	.609	.543			
	MR_5	-.177	-1.982	.048			
	MR_6	.037	.404	.686			
	MR_7	-.001	-.013	.990			
	MR_8	-.035	-.362	.718			
	MR_9	.101	.948	.344			
	MR_10	.021	.196	.845			
	MR_11	.024	.218	.827			
	MR_12	-.050	-.491	.624			
FP3	MR_1	.133	1.600	.110	.211	8.504	.000 ^a
	MR_2	.095	1.096	.274			
	MR_3	.178	1.925	.055			
	MR_4	.074	.802	.423			
	MR_5	-.028	-.317	.751			
	MR_6	-.019	-.215	.830			
	MR_7	.008	.089	.929			
	MR_8	.100	1.048	.295			
	MR_9	.035	.333	.739			
	MR_10	-.060	-.564	.573			
	MR_11	-.037	-.350	.727			
	MR_12	.069	.686	.493			

Tabela 6.11 Regresiona analiza (Zavisne varijable aspekti finansijskih performansi;
 Prediktori: aspekti odnosa s medijima) - nastavak

Zavisna var.	Nezavisne var.	β	t	Sig.	R ²	F	F Sig.
FP4	MR_1	.075	.907	.365	.215	8.690	.000 ^a
	MR_2	.055	.638	.524			
	MR_3	.179	1.941	.053			
	MR_4	.093	1.012	.312			
	MR_5	-.167	-1.904	.058			
	MR_6	.157	1.767	.078			
	MR_7	.149	1.563	.119			
	MR_8	.090	.942	.347			
	MR_9	-.020	-.195	.845			
	MR_10	-.021	-.202	.840			
	MR_11	.121	1.133	.258			
	MR_12	-.181	-1.800	.073			
FP5	MR_1	.085	1.000	.318	.168	6.419	.000 ^a
	MR_2	.127	1.423	.155			
	MR_3	.151	1.588	.113			
	MR_4	.064	.672	.502			
	MR_5	-.018	-.195	.845			
	MR_6	.059	.646	.519			
	MR_7	-.109	-1.110	.268			
	MR_8	.004	.041	.968			
	MR_9	.148	1.377	.169			
	MR_10	.005	.048	.962			
	MR_11	-.109	-.988	.324			
	MR_12	.058	.559	.577			
FP6	MR_1	.093	1.111	.267	.194	7.638	.000 ^a
	MR_2	.093	1.060	.290			
	MR_3	.100	1.073	.284			
	MR_4	.006	.065	.948			
	MR_5	-.012	-.141	.888			
	MR_6	.019	.210	.834			
	MR_7	.059	.613	.540			
	MR_8	.035	.362	.717			
	MR_9	.111	1.051	.294			
	MR_10	.016	.147	.883			
	MR_11	-.022	-.204	.838			
	MR_12	.044	.437	.662			

Tabela 6.11 Regresiona analiza (Zavisne varijable aspekti finansijskih performansi; Prediktori: aspekti odnosa s medijima) - nastavak

FP7	MR_1	-.076	-.901	.368	.193	7.604	.000 ^a
	MR_2	.268	3.060	.002			
	MR_3	.018	.195	.845			
	MR_4	.081	.863	.389			
	MR_5	-.038	-.428	.669			
	MR_6	.037	.413	.680			
	MR_7	.178	1.840	.066			
	MR_8	.098	1.011	.313			
	MR_9	.056	.524	.600			
	MR_10	-.215	-2.012	.045			
	MR_11	.083	.768	.443			
	MR_12	.000	-.003	.997			

Tabela 6.12 Regresiona analiza (Zavisne varijable dimenzije distance moći, orijentacije ka budućnosti i suštinskog transformacionog liderstva; Prediktori: aspekti odnosa s medijima)

Zavisna var.	Nezavisne var.	β	t	Sig.	R ²	F	F Sig.
PD	MR_1	.070	.784	.433	.095	3.350	.000 ^a
	MR_2	-.115	-1.239	.216			
	MR_3	.082	.826	.409			
	MR_4	-.025	-.253	.801			
	MR_5	.047	.502	.616			
	MR_6	.064	.670	.504			
	MR_7	-.181	-1.773	.077			
	MR_8	-.033	-.322	.748			
	MR_9	-.101	-.902	.368			
	MR_10	-.096	-.852	.395			
	MR_11	.035	.301	.764			
	MR_12	-.031	-.292	.770			

Tabela 6.12 Regresiona analiza (Zavisne varijable dimenzije distance moći, orijentacije ka budućnosti i suštinskog transformacionog liderstva; Prediktori: aspekti odnosa s medijima) - nastavak

Zavisna var.	Nezavisne var.	β	t	Sig.	R ²	F	F Sig.
FO	MR_1	.064	.743	.458	.154	5.776	.000 ^a
	MR_2	.124	1.381	.168			
	MR_3	.043	.444	.657			
	MR_4	.035	.363	.717			
	MR_5	-.176	-1.933	.054			
	MR_6	.095	1.028	.305			
	MR_7	.135	1.366	.173			
	MR_8	-.161	-1.627	.105			
	MR_9	.075	.695	.488			
	MR_10	.078	.715	.475			
	MR_11	.076	.687	.492			
	MR_12	.058	.558	.577			
CTL	MR_1	-.035	-.429	.668	.256	10.925	.000 ^a
	MR_2	.022	.258	.797			
	MR_3	-.177	-1.971	.049			
	MR_4	.047	.527	.598			
	MR_5	-.144	-1.693	.091			
	MR_6	.335	3.864	.000			
	MR_7	.061	.657	.512			
	MR_8	-.130	-1.397	.163			
	MR_9	.337	3.305	.001			
	MR_10	.154	1.499	.135			
	MR_11	-.057	-.552	.581			
	MR_12	.047	.480	.631			

5.4 T-TEST

Sledeća analiza vršena je u cilju utvrđivanja statistički značajnih razlika između prosečnih ocena dimenzija zadovoljstva komunikacijom, dimenzija korporativnog kredibiliteta, aspekata finansijskih performansi, dimenzije distance moći, orijentacije ka budućnosti i suštinskog transformacionog liderstva, u slučajevima kada su dimenzije odnosa s medijima visoke i niske.

Urađena je analiza za sledećih šest dimenzija odnosa s medijima (MRD):

1. Kvantitet prisutnosti preduzeća u tradicionalnim i savremenim medijima (MRD1).
2. Kvalitet prisutnosti preduzeća u tradicionalnim i savremenim medijima (MRD2).
3. Značaj koji rukovodstvo pridaje prisutnosti preduzeća u tradicionalnim i savremenim medijima (MRD3).
4. Kvantitet prisutnosti top menadžera u tradicionalnim i savremenim medijima (MRD4).
5. Kvalitet prisutnosti top menadžera u tradicionalnim i savremenim medijima (MRD5).
6. Značaj koji rukovodstvo pridaje prisutnosti top menadžera u tradicionalnim i savremenim medijima (MRD6).

Pri tome je svaka od ovih šest dimenzija formirana kao prosek od po dva pitanja koja se odnose na tradicionalne i savremene medije. Zatim je uzorak od $N = 394$ ispitanika podeljen (po medijani) na pola onih sa visokim MRD (High MRD) i onih sa niskim MRD (Low MRD). Obe grupe imaju 197 ispitanika. Ovo je urađeno za svaku MRD posebno. U okviru svake od dvanaest situacija (visok i nizak MRD za svaku od šest formiranih MRD), izračunate su prosečne vrednosti posmatranih varijabli: dimenzije zadovoljstva komunikacijom, dimenzije korporativnog kredibiliteta, aspekti finansijskih performansi, dimenzije distance moći, orijentacije ka budućnosti i suštinskog transformacionog ponašanja lidera. Rezultati ovih izračunavanja dati su u tabelama 6.13, 6.14, 6.15 i 6.16.

Nakon toga, izvršen je t-test nad prosečnim ocenama posmatranih varijabli, a u okviru svake od šest MRD posebno. Prosečne ocene kod kojih postoji statistički značajna razlika između posmatranih grupa podataka, posebno su označene u tabelama 6.13 do 6.16 (pojačane vrednosti). Može se primetiti da u najvećem broju slučajeva postoji statistički značajna razlika prosečnih ocena posmatranih varijabli za visoke i niske vrednosti dimenzija odnosa s medijima. Dalje, dat je grafički prikaz vrednosti zadovoljstva komunikacijom i finansijskih pokazatelja za svih šest dimenzija MRD. (Grafikoni od 6.1 do 6.12)

Tabela 6.13 Prosečne vrednosti zadovoljstva komunikacijom za svih dvanaest situacija (Visok i nizak MRD za svaku od šest formiranih MRD)

	CS1	CS2	CS3	CS4	CS5	CS6	CS7
Visok MRD1	4.56	5.12	4.76	4.79	4.97	4.91	4.69
NizakMRD1	4.07	4.90	4.32	4.45	4.79	4.39	4.22
Visok MRD2	4.68	5.17	4.86	4.90	5.00	4.99	4.76
NizakMRD2	3.91	4.83	4.24	4.34	4.73	4.31	4.13
Visok MRD3	4.61	5.16	4.83	4.84	5.01	4.95	4.74
NizakMRD3	3.99	4.75	4.23	4.35	4.68	4.36	4.14
Visok MRD4	4.74	5.27	4.83	5.01	4.96	5.04	4.85
Nizak MRD4	3.89	4.77	4.25	4.23	4.79	4.27	4.05
Visok MRD5	4.90	5.40	4.97	5.12	5.09	5.15	4.99
Nizak MRD5	3.71	4.58	4.09	4.09	4.62	4.12	3.90
Visok MRD6	4.77	5.27	4.87	4.92	5.05	5.03	4.83
Nizak MRD6	3.86	4.75	4.21	4.31	4.71	4.28	4.08

Tabela 6.14 Prosečne vrednosti korporativnog kredibiliteta za svih dvanaest situacija (Visok i nizak MRD za svaku od šest formiranih MRD)

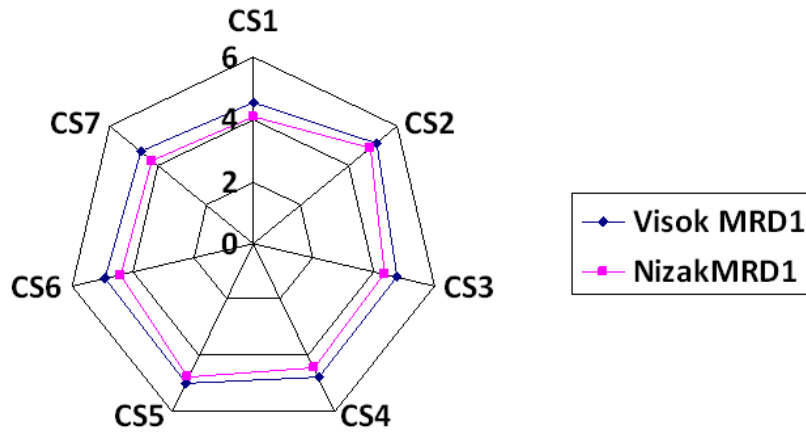
	CC1	CC2
Visok MRD1	5.48	5.10
NizakMRD1	5.18	4.99
Visok MRD2	5.45	5.15
NizakMRD2	5.18	4.89
Visok MRD3	5.49	5.14
NizakMRD3	5.14	4.84
Visok MRD4	5.48	5.24
Nizak MRD4	5.21	4.84
Visok MRD5	5.47	5.27
Nizak MRD5	5.18	4.77
Visok MRD6	5.41	5.21
Nizak MRD6	5.26	4.88

Tabela 6.15 Prosečne vrednosti finansijskih performansi za svih dvanaest situacija (Visok i nizak MRD za svaku od šest formiranih MRD)

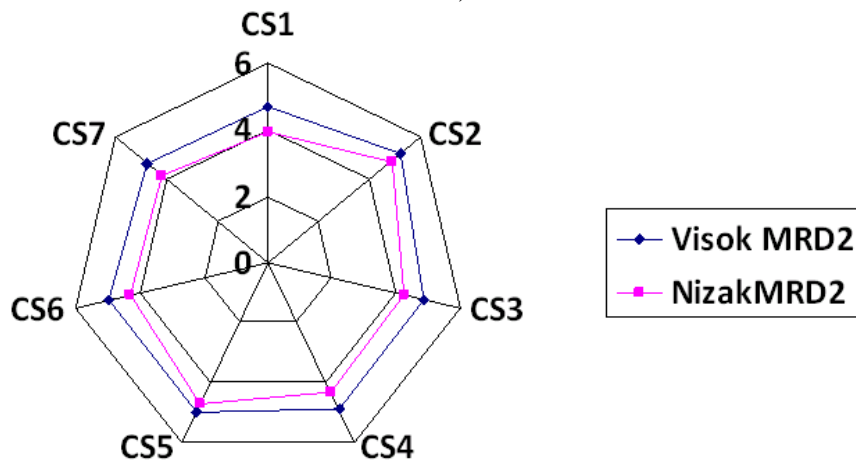
	FP1	FP2	FP3	FP4	FP5	FP6	FP7
Visok MRD1	3.69	3.62	3.64	3.49	3.71	3.46	3.19
Nizak MRD1	3.27	3.18	3.08	3.00	3.28	2.95	2.71
Visok MRD2	3.69	3.63	3.65	3.50	3.72	3.46	3.19
Nizak MRD2	3.20	3.08	3.06	2.89	3.21	2.90	2.73
Visok MRD3	3.68	3.60	3.70	3.52	3.75	3.47	3.24
Nizak MRD3	3.25	3.15	3.07	2.96	3.24	2.91	2.71
Visok MRD4	3.65	3.57	3.61	3.53	3.73	3.52	3.24
Nizak MRD4	3.31	3.23	3.11	2.96	3.25	2.89	2.67
Visok MRD5	3.71	3.62	3.60	3.48	3.73	3.51	3.16
Nizak MRD5	3.25	3.19	3.12	3.00	3.23	2.90	2.73
Visok MRD6	3.62	3.51	3.59	3.43	3.68	3.44	3.18
Nizak MRD6	3.35	3.30	3.13	3.06	3.30	2.97	2.72

Tabela 6.16 Prosečne vrednosti distance moći, orijentacije ka budućnosti i suštinskog transformacionog liderstva za svih dvanaest situacija (Visok i nizak MRD za svaku od šest formiranih MRD)

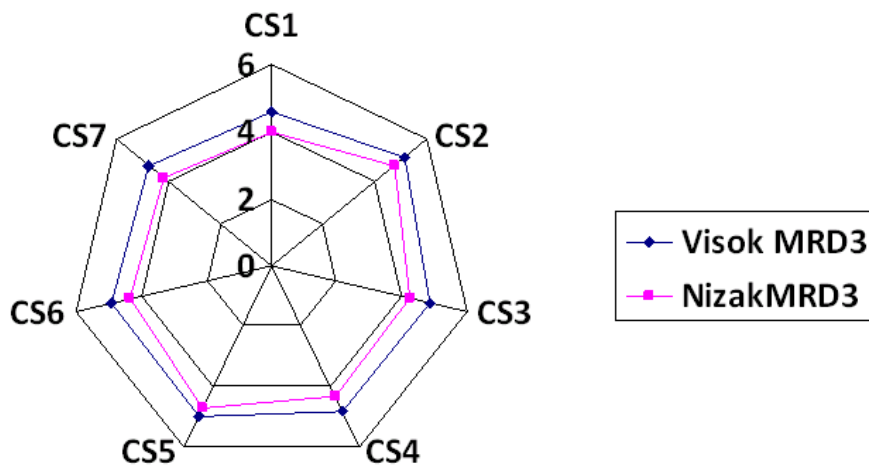
	PD	FO	CTL
Visok MRD1	4.17	4.18	4.98
Nizak MRD1	4.47	3.51	4.37
Visok MRD2	4.17	4.17	5.09
Nizak MRD2	4.49	3.42	4.30
Visok MRD3	4.15	4.14	5.02
Nizak MRD3	4.48	3.45	4.22
Visok MRD4	3.96	4.26	5.14
Nizak MRD4	4.67	3.43	4.23
Visok MRD5	3.95	4.35	5.31
Nizak MRD5	4.69	3.36	4.04
Visok MRD6	4.02	4.27	5.21
Nizak MRD6	4.61	3.42	4.15



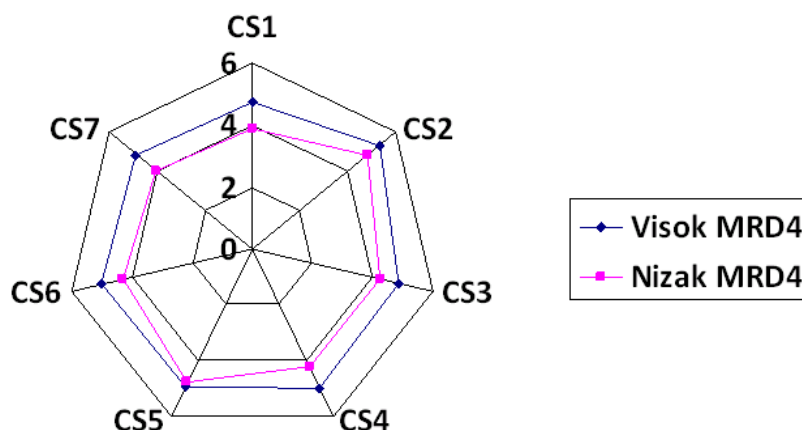
Grafikon 6.1 Grafički prikaz prosečnih vrednosti zadovoljstva komunikacijom kod kvantiteta prisutnosti preduzeća u tradicionalnim i savremenim medijima (visok i nizak nivo)



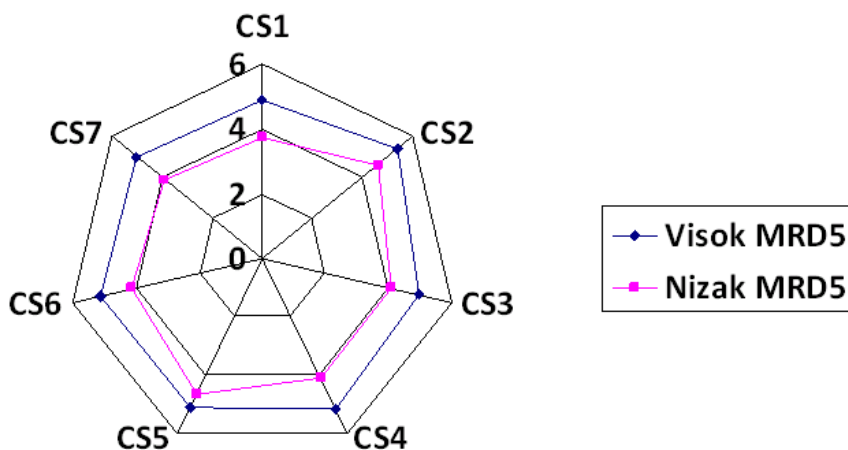
Grafikon 6.2 Grafički prikaz prosečnih vrednosti zadovoljstva komunikacijom kod kvaliteta prisutnosti preduzeća u tradicionalnim i savremenim medijima (visok i nizak nivo)



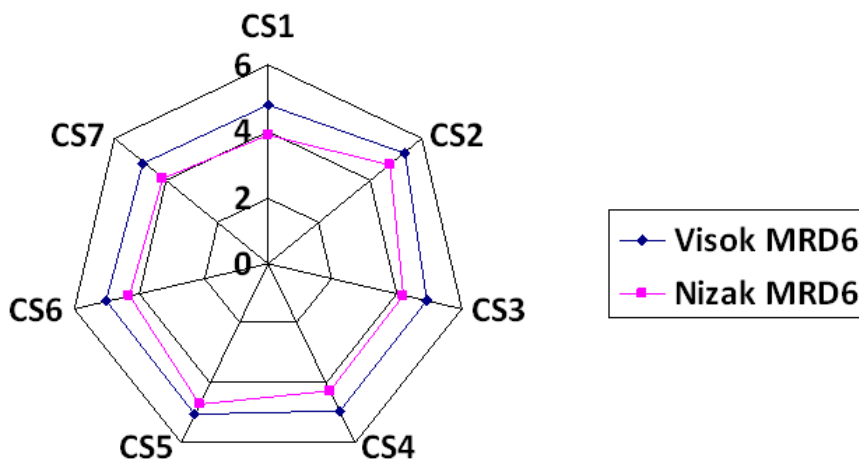
Grafikon 6.3 Grafički prikaz prosečnih vrednosti zadovoljstva komunikacijom kod značaja koji rukovodstvo pridaje prisutnosti preduzeća u tradicionalnim i savremenim medijima (visok i nizak nivo)



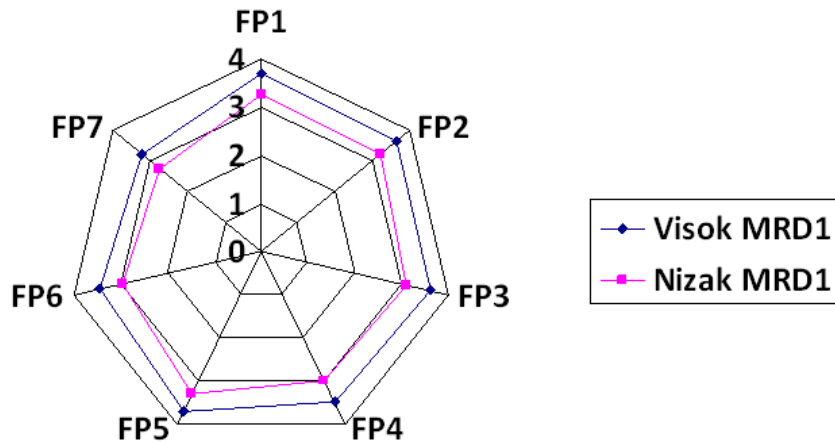
Grafikon 6.4 Grafički prikaz prosečnih vrednosti zadovoljstva komunikacijom kod kvantiteta prisutnosti top menadžera u tradicionalnim i savremenim medijima (visok i nizak nivo)



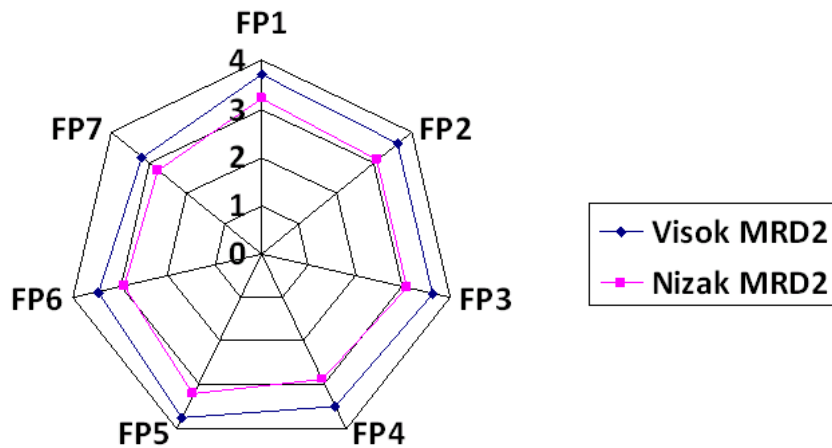
Grafikon 6.5 Grafički prikaz prosečnih vrednosti zadovoljstva komunikacijom kod kvaliteta prisutnosti top menadžera u tradicionalnim i savremenim medijima (visok i nizak nivo)



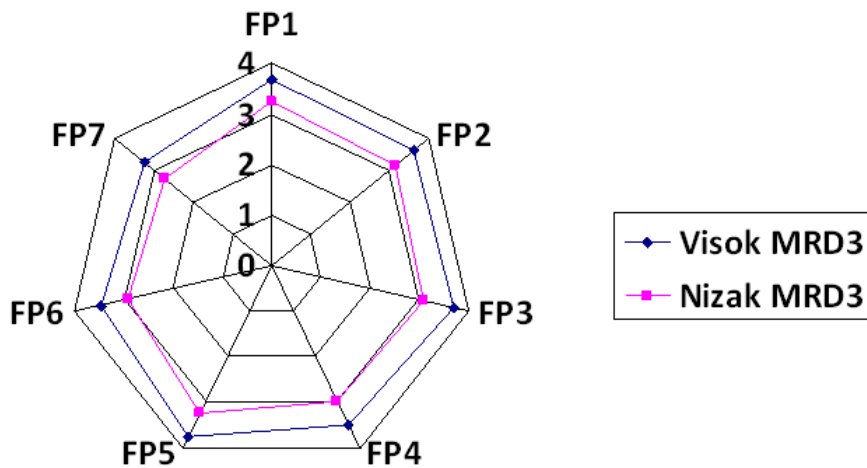
Grafikon 6.6 Grafički prikaz prosečnih vrednosti zadovoljstva komunikacijom kod značaja koji rukovodstvo pridaje prisutnosti top menadžera u tradicionalnim i savremenim medijima (visok i nizak nivo)



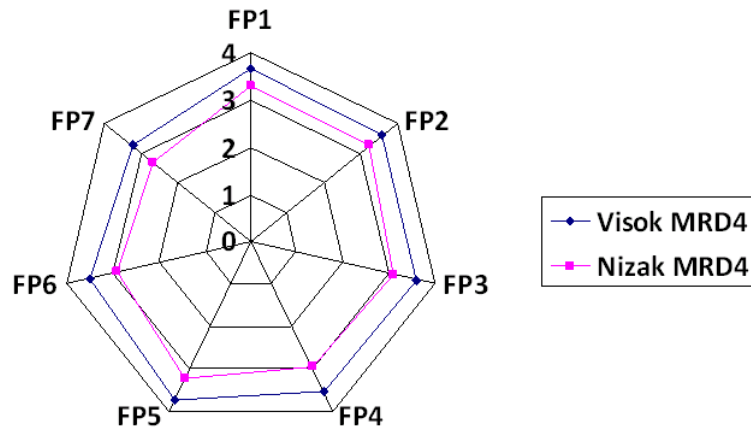
Grafikon 6.7 Grafički prikaz prosečnih vrednosti finansijskih performansi kod kvantiteta prisutnosti preduzeća u tradicionalnim i savremenim medijima (visok i nizak nivo)



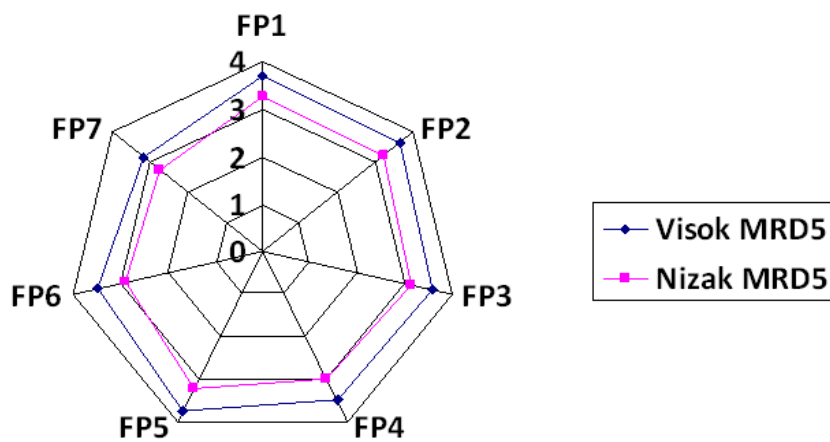
Grafikon 6.8 Grafički prikaz prosečnih vrednosti finansijskih performansi kod kvaliteta prisutnosti preduzeća u tradicionalnim i savremenim medijima (visok i nizak nivo)



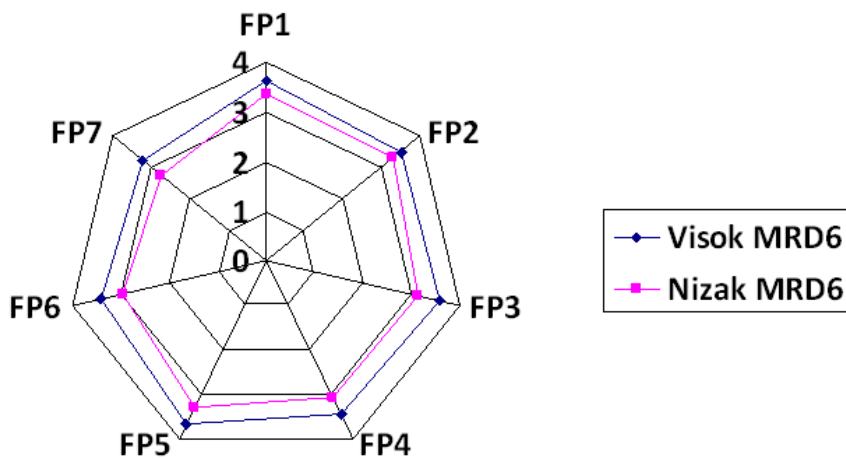
Grafikon 6.9 Grafički prikaz prosečnih vrednosti finansijskih performansi kod značaja koji rukovodstvo pridaje prisutnosti preduzeća u tradicionalnim i savremenim medijima (visok i nizak nivo)



Grafikon 6.10 Grafički prikaz prosečnih vrednosti finansijskih performansi kod kvantiteta prisutnosti top menadžera u tradicionalnim i savremenim medijima (visok i nizak nivo)



Grafikon 6.11 Grafički prikaz prosečnih vrednosti finansijskih performansi kod kvaliteta prisutnosti top menadžera u tradicionalnim i savremenim medijima (visok i nizak nivo)



Grafikon 6.12 Grafički prikaz prosečnih vrednosti finansijskih performansi kod značaja koji rukovodstvo pridaje prisutnosti top menadžera u tradicionalnim i savremenim medijima (visok i nizak nivo)

5.5 ISPITIVANJE MODERATORNIH EFEKATA

Prilikom ispitivanja moderatornih efekata posmatraju se odnosi između aspekata odnosa s medijima i aspekata finansijskih performansi. Kao moderator posmatranih odnosa izabrana je vlasnička struktura preduzeća.

U uzorku (N = 394 ispitanika), 186 ispitanika radi u državnim preduzećima dok 208 ispitanika radi u privatnim preduzećima. Rezultati korelacione analize između aspekta finansijskih performansi preduzeća i aspekta odnosa s medijima, posebno za državna i privatna preduzeća, prikazani su u tabelama 6.17 i 6.18.

Tabela 6.17. Korelacioni koeficijenti između aspekata odnosa s medijima i aspekata finansijskih performansi, posebno za državna i privatna preduzeća

Vlasnička struktura preduzeća		FP_1	FP_2	FP_3	FP_4	FP_5	FP_6	FP_7
Državno	MR_1	.273**	.337**	.338**	.289**	.275**	.355**	.337**
	MR_2	.306**	.352**	.334**	.260**	.294**	.340**	.423**
	MR_3	.383**	.446**	.385**	.370**	.343**	.383**	.363**
	MR_4	.345**	.356**	.280**	.309**	.302**	.357**	.374**
	MR_5	.270**	.292**	.307**	.229**	.260**	.300**	.341**
	MR_6	.310**	.323**	.267**	.306**	.286**	.313**	.338**
	MR_7	.305**	.317**	.298**	.393**	.243**	.318**	.323**
	MR_8	.300**	.296**	.241**	.385**	.233**	.330**	.297**
	MR_9	.324**	.306**	.231**	.326**	.274**	.310**	.271**
	MR_10	.374**	.299**	.215**	.307**	.259**	.304**	.244**
	MR_11	.265**	.257**	.233**	.296**	.240**	.284**	.284**
	MR_12	.255**	.222**	.380**	.222**	.288**	.375**	.301**
Privatno	MR_1	.308**	.347**	.435**	.440**	.356**	.385**	.223**
	MR_2	.383**	.348**	.413**	.447**	.401**	.352**	.342**
	MR_3	.320**	.350**	.427**	.419**	.359**	.386**	.229**
	MR_4	.369**	.337**	.464**	.436**	.395**	.317**	.310**
	MR_5	.254**	.255**	.363**	.392**	.325**	.392**	.225**
	MR_6	.295**	.266**	.380**	.410**	.352**	.349**	.328**
	MR_7	.229**	.253**	.348**	.373**	.217**	.429**	.352**
	MR_8	.211**	.214**	.405**	.309**	.279**	.342**	.355**
	MR_9	.287**	.314**	.401**	.358**	.283**	.452**	.312**
	MR_10	.279**	.265**	.386**	.321**	.300**	.380**	.284**
	MR_11	.270**	.314**	.387**	.375**	.251**	.431**	.329**
	MR_12	.257**	.238**	.402**	.303**	.312**	.414**	.322**

Tabela 6.18. Hijerarhijska regresiona analiza (sa prikazom R² i F-promena za svaki model) sa VS - Vlasničkom strukturom preduzeća kao moderatorom (samo rezultati kod kojih postoji moderatorni efekat)

Nezavisne varijable		Zavisne varijable						
		FP1	FP2	FP3	FP4	FP5	FP6	FP7
1	MR1 R ² F ch							
2	VSP R ² F ch							
3	cVSPXcMR1 R ² F ch							
1	MR2 R ² F ch							
2	VSP R ² F ch							
3	cVSPXcMR2 R ² F ch							
1	MR3 R ² F ch		,144 66,117**					,088 37,701**
2	VSP R ² F ch		,155 4,863*					,088 ,030
3	cVSPXcMR3 R ² F ch		,168 5,993*					,097 3,858*
1	MR4 R ² F ch							
2	VSP R ² F ch							
3	cVSPXcMR4 R ² F ch							

Tabela 6.18. Hijerarhijska regresiona analiza (sa prikazom R^2 i F-promena za svaki model) sa VS - Vlasničkom strukturom preduzeća kao moderatorom (samo rezultati kod kojih postoji moderatorni efekat) - nastavak

Nezavisne varijable		Zavisne varijable						
		FP1	FP2	FP3	FP4	FP5	FP6	FP7
1	MR5 R^2 F ch							
2	VSP R^2 F ch							
3	cVSPXcMR5 R^2 F ch							
1	MR6 R^2 F ch							
2	VSP R^2 F ch							
3	cVSPXcMR6 R^2 F ch							
1	MR7 R^2 F ch							
2	VSP R^2 F ch							
3	cVSPXcMR7 R^2 F ch							
1	MR8 R^2 F ch							
2	VSP R^2 F ch							
3	cVSPXcMR8 R^2 F ch							
1	MR9 R^2 F ch							

Tabela 6.18. Hijerarhijska regresiona analiza (sa prikazom R^2 i F-promena za svaki model) sa VS - Vlasničkom strukturom preduzeća kao moderatorom (samo rezultati kod kojih postoji moderatorni efekat) - nastavak

Nezavisne varijable		Zavisne varijable						
		FP1	FP2	FP3	FP4	FP5	FP6	FP7
2	VSP R^2 F ch							
3	cVSPXcMR9 R^2 F ch							
1	MR10 R^2 F ch							
2	VSP R^2 F ch							
3	cVSPXcMR10 R^2 F ch							
1	MR11 R^2 F ch							
2	VSP R^2 F ch							
3	cVSPXcMR11 R^2 F ch							
1	MR12 R^2 F ch							
2	VSP R^2 F ch							
3	cVSPXcMR12 R^2 F ch							

6. DISKUSIJA REZULTATA

6.1 DISKUSIJA REZULTATA DESKRIPTIVNE STATISTIKE

Deskriptivna statistika (Tabela 6.1) pokazuje da, između aspekata odnosa s medijima, najveće prosečne ocene imaju aspekti MR2 - Kvantitet prisutnosti preduzeća u savremenim medijima, MR4 - Kvalitet prisutnosti preduzeća u savremenim medijima i MR6 - Značaj koji rukovodstvo preduzeća pridaje prisutnosti preduzeća u savremenim medijima. Ovi aspekti se odnose na prisutnost (kvantitativnu i kvalitativnu) preduzeća u savremenim medijima i značaj koji se pridaje prisutnosti preduzeća u savremenim medijima. S druge strane, najmanje prosečne ocene imaju aspekti MR7 - Kvantitet prisutnosti top menadžera u tradicionalnim medijima i MR9 - Kvalitet prisutnosti top menadžera u tradicionalnim medijima. Ovi aspekti se odnose na prisutnost (kvantitativnu i kvalitativnu) top menadžera u tradicionalnim medijima.

Na osnovu ovoga, može se zaključiti da preduzeća u Srbiji prepoznaju sve veći značaj savremenih medija (Terek, Nikolić, Vukonjanski, Gligorović, Janković, 2015). Upotreba interneta i društvenih mreža u odnosima s javnošću je sve rasprostranjenija: do tog zaključka se došlo u istraživanjima Bajkiewicz i dr. (2011), Zerfass, Tench, Verčić, Verhoeven, Moreno (2014), kao i Wright i Hinson (2013). U istraživanju koje je sprovedeno 2014. godine od strane Zerfass i dr. (2014), došlo se do zaključka da se od kanala strateške komunikacije najčešće koristi on line komunikacija, dok upotreba tradicionalnih medija pokazuje dramatičan gubitak na značaju, i to posebno štampanih medija.

Istovremeno, prisutnost preduzeća u medijima ima prednost nad prisutnošću top menadžera u medijima. Ovakav rezultat bi se, generalno, mogao okarakterisati kao pozitivan. Međutim, kao što će se kasnije u diskusiji videti, tradicionalni mediji još uvek imaju veliki značaj (naročito kod postizanja visokih finansijskih performansi), dok je prisutnost top menadžera u medijima, naročito savremenim, takođe značajna (pre svega za postizanje dobrih organizacionih performansi). Prosečne ocene kvantiteta i kvaliteta su vrlo slične, kod tradicionalnih i savremenih medija. Ova proporcionalnost potvrđena je i korelacionom analizom (Tabela 6.4), što je diskutovano kasnije. Slični rezultati su dobijeni u radu Baym, Zhang, Lin (2004), gde je dokazan značaj upotrebe, kako tradicionalnih, tako i savremenih medija.

Što se tiče zadovoljstva komunikacijom najveće prosečne ocene imaju dimenzije CS5- Horizontalna komunikacija i CS2 - Komunikacija sa nadređenima. Dakle, informacije su dostupne svim članovima organizacije; lične novosti se saopštavaju kolegama (to održava "porodičnu atmosferu" među zaposlenima); rukovodilac je upoznat sa problemima sa kojima se zaposleni susreću i spreman je da pomogne u njihovom rešavanju; radna grupa (tim) je dobro formiran i odnosi u njoj su dobri; rukovodilac je spreman da sasluša zaposlene ako imaju neke primedbe, da ponudi rešenje za probleme i ima poverenje u svoje zaposlene. Najslabije ocenjene dimenzije, mada sa ocenama iznad proseka, kod zadovoljstva komunikacijom imaju dimenzije: CS1- Organizaciona perspektiva, potom CS7-Organizaciona integracija.

Ispitanici su ekspertizu i pouzdanost svoje kompanije ocenili sa iznadprosečnim ocenama, pa se ove kompanije mogu smatrati korporativno kredibilnim. Produktivnost (FP1) i konkurentnost (FP5) su najbolje ocenjeni aspekti što se tiče finansijskih pokazatelja preduzeća dok je aspekt plate zaposlenih (FP7) očekivano najslabiji aspekt. Imajući u vidu da su plate u preduzećima u Srbiji niske i da ljudi imaju nizak životni standard, ovaj podatak nije neočekivan. Dimenzije vezane za distancu moći, orijentaciju ka budućnosti kao i suštinsko transformaciono liderstvo su iznad proseka.

Tabele 6.2 i 6.3 pokazuju prosečne ocene za aspekte odnosa s medijima, u zavisnosti od različitih kriterijuma. Uglavnom su prosečne ocene kod svih kriterijuma ujednačene, ali se mogu uočiti određene razlike i tendencije. Kada je u pitanju vlasnička struktura preduzeća, veće prosečne ocene aspekta odnosa s medijima postoje kod državnih nego kod privatnih preduzeća, što je najviše izraženo kod tradicionalnih medija. Privatna preduzeća iz uzorka su, u proseku, manja po broju zaposlenih, pa se pretpostavlja da posluju na manjem tržištu. U takvim uslovima, privatna preduzeća manje pažnje posvećuju odnosima s medijima, budući da su u većoj meri bazirana na lokalno tržište i lokalne medije. U skladu sa tim, privatna preduzeća naročito malo pažnje posvećuju tradicionalnim medijima, već odnose s medijima baziraju na Internet-u, Facebook-u i sl.

U uzorku je bilo malo stranih preduzeća (39), ali se može uočiti da su kod stranih preduzeća prosečne ocene aspekta odnosa s medijima veće nego kod domaćih preduzeća. Ovo je posebno izraženo kod savremenih medija. Preduzeća iz Srbije još uvek ne pridaju pažnju značaju odnosa s medijima (naročito savremenim medijima), u meri u kojoj to čine strana preduzeća (Terek, Nikolić, Vukonjanski, Gligorović, Janković, 2015). Možda je razlog za ovakvu situaciju i to što strana preduzeća posluju u (za njih) stranoj zemlji pa, samim tim, moraju više da obraćaju pažnju na odnose s medijima i, uopšte, odnose s javnošću. Pol top menadžera ima vrlo mali uticaj na prosečne ocene aspekta odnosa s medijima, a slična je situacija i kada su u pitanju godine starosti top menadžera. Možda se može govoriti o blago većim prosečnim ocenama za aspekte odnose s medijima u slučajevima kada je top menadžer žena i kada top menadžer ima manje od 45 godina. Ovo je naročito izraženo kod značaja koji se pridaje prisutnosti preduzeća i top menadžera u medijima. Generalno, može se videti da mlađi (oni koji imaju manje od 45 godina) više pažnje posvećuju i više se bave savremenim medijima nego stariji (oni koji imaju više od 45 godina). Ovo je u skladu sa istraživanjem gde je pokazano da su mlađi PR praktičari, oni koji često obavljaju poslove vezane za društvene medije (Leea, Sha, Dozier, Sargent, 2015). Takođe, ovakvi rezultati su u skladu sa referencom (Behaghel i dr., 2011), gde je potvrđeno da stariji zaposleni imaju više poteškoća u radu sa savremenim medijima.

6.2 DISKUSIJA REZULTATA KORELACIONE ANALIZE

Tabela 6.4 pokazuje međusobne korelacije aspekta odnosa s medijima. Sve korelacije su statistički značajne, snažne i pozitivne, što se može smatrati očekivanim rezultatom. To upućuje na zaključak da preduzeća ujednačeno i konzistentno pristupaju odnosima s medijima: ako se pojavljuju u tradicionalnim, pojavljivaće se i u savremenim medijima, ako postoji kvantitet pojavljivanja u medijima, postojaće i kvalitet pojavljivanja u

medijima. Na primer, postoji snažna korelacija kvantiteta (MR1) i kvaliteta (MR3) prisutnosti preduzeća u tradicionalnim medijima (.754^{**}). Isto tako, postoji snažna korelacija kvantiteta (MR2) i kvaliteta (MR4) prisutnosti preduzeća u savremenim medijima (.766^{**}). Isto važi i za prisutnost top menadžera u medijima: korelacija kvantiteta (MR7) i kvaliteta (MR9) prisutnosti top menadžera u tradicionalnim medijima iznosi .809^{**}, dok korelacija kvantiteta (MR8) i kvaliteta (MR10) prisutnosti top menadžera u savremenim medijima iznosi .811^{**}. Dalje, ukoliko se značajna pažnja posvećuje prisutnosti (kako preduzeća, tako i top menadžera) u tradicionalnim medijima, onda je prisutnost (kvantitativna i kvalitativna) u tradicionalnim medijima visoka. Isto važi i za savremene medije. U ovakvim parovima, korelacije su naj snažnije. Suprotno tome, preduzeća koja imaju nisku ocenu za neki od aspekta odnosa s medijima, sasvim sigurno će imati i niske ocene za ostale aspekte odnosa s medijima. Ovde je pokazano da kvantitet označava i kvalitet, kao i da značaj koji se pridaje medijima proizvodi proporcionalne efekte u praksi. Očigledno je da preduzeća koja ozbiljno pristupaju medijima, to rade balansirano na svim nivoima, ne razdvajaju kvantitet od kvaliteta i preduzimaju akcije adekvatne značaju koji pridaju odnosima s medijima (Terek, Nikolić, Vukonjanski, Gligorović, Janković, 2015).

Tabele 6.5, 6.6, 6.7 i 6.8 pokazuju da između aspekata odnosa s medijima i dimenzija zadovoljstva komunikacijom, dimenzija korporativni kredibilitet, aspekata finansijskih performansi, dimenzija distanca moći, orijentacija ka budućnosti i suštinsko transformaciono ponašanje lidera, u najvećem broju slučajeva, postoje pozitivne i statistički značajne korelacije. Ovim je, u širem smislu, odgovoreno na osnovnu hipotezu. Uticaji na pojedine dimenzije razmatraju se u nastavku.

Od aspekata odnosa s medijima najjače korelacije imaju MR2 - Kvantitet prisutnosti preduzeća u savremenim medijima, MR4 - Kvalitet prisutnosti preduzeća u savremenim medijima, MR6 - Značaj koji rukovodstvo preduzeća pridaje prisutnosti preduzeća u savremenim medijima i MR10 - Kvalitet prisutnosti top menadžera u savremenim medijima. Dakle, generalno, najveći uticaj na organizacione i poslovne performanse imaju aspekti odnosa s medijima koji se odnose na savremene medije. Ovakav rezultat je u skladu sa postojećim istraživanjima. Tako na primer, prema (Pfeiffer, Zinnbauer, 2010), online kanali komunikacije su često više favorizovani zbog pristupačnosti i cene nego klasični kanali komunikacije (televizija, radio, štampa). Savremeni mediji imaju veći uticaj na performanse organizacije u nekim oblastima, između ostalog, na smanjenje troškova (Parveen, Jaafar, Ainin, 2015). Može se zaključiti da, u preduzećima u Srbiji, savremeni mediji sve više dobijaju na značaju i da polako uzimaju primat u odnosu na tradicionalne medije (Terek, Nikolić, Vukonjanski, Gligorović, Janković, 2015). U prilog ovoj tvrdnji ide i činjenica da, od aspekta odnosa s medijima, najslabije korelacije ostvaruju MR1 - Kvantitet prisutnosti preduzeća u tradicionalnim medijima i MR5 - Značaj koji rukovodstvo preduzeća pridaje prisutnosti preduzeća u tradicionalnim medijima, ali i ostali aspekti koji se odnose na tradicionalne medije. Ipak, ukupno gledano, bez obzira na vrstu medija, veliki broj statistički značajnih i snažnih korelacija ukazuje na značaj odnosa s medijima i njihov pozitivan uticaj, kako na organizacione, tako i poslovne performanse preduzeća.

Između aspekata odnosa s medijima i dimenzija zadovoljstva komunikacijom gotovo sve korelacije su statistički značajne i pozitivne. Od dimenzija zadovoljstva komunikacijom najjače korelacije sa aspektima odnosa s medijima ostvaruje CS1 -

Organizaciona perspektiva, a zatim CS6 - Kvalitet medija i CS7 - Organizaciona integracija. (Ovim je potvrđena hipoteza H1.)

Kvantitet i kvalitet odnosa s medijima ukazuju na dobre organizacione perspektive preduzeća, odnosno, ukazuju na to da preduzeće, koje ima dobru strategijsku orijentaciju, sigurno posvećuje značajnu pažnju odnosima s medijima. Ovome u prilog idu i visoke korelacije koje aspekti odnosa s medijima imaju sa dimenzijama FO - orijentacija ka budućnosti i CTL - suštinsko transformaciono ponašanje lidera. Ovakav afirmativni pristup odnosima s medijima se dalje prenosi kroz organizacionu strukturu preduzeća, a to se zatim pozitivno odražava na kvalitet medija i organizacionu integraciju preduzeća.

S druge strane, najslabije korelacije sa aspektima odnosa s medijima imaju CS5 - Horizontalna i neformalna komunikacija i CS2 - Komunikacija sa nadređenima. Ovo su dimenzije koje najviše uključuju komponente međuljudskih odnosa, gde je uticaj odnosa s medijima slabo prisutan. Posebno treba naglasiti da od aspekta odnosa s medijima, najjače korelacije sa dimenzijama zadovoljstva komunikacijom, ima MR10 - Kvalitet prisutnosti top menadžera u savremenim medijima. Ovo je u skladu sa referencama Men (2015) i Men, Tsai (2016), u kojima se navodi da kvalitet prisutnosti top menadžera u savremenim medijima značajno doprinosi izgradnji dobrih odnosa, ne samo sa eksternim stejkholderima, već se stvara dobra klima i među zaposlenima. Kvalitetan nastup top menadžera u savremenim medijima naročito doprinosi i ukazuje na dobru komunikaciju u preduzeću. Zaposleni tada osećaju da top menadžer kvalitetno radi svoj posao, brine o interesima preduzeća, da poseduje dobre menadžerske, komunikacione, ali i ljudske osobine, kao što su otvorenost, spremnost na slušanje, odsustvo sujete, marljivost i dr. Sve to podstiče dobru komunikaciju u celom preduzeću i motiviše zaposlene. Zbog toga MR10 - Kvalitet prisutnosti top menadžera u savremenim medijima ima i najjaču negativnu korelaciju sa PD - distancom moći. Ova konstatacija je u skladu sa referencom Men (2014).

Dalje, važno je primetiti da dimenzije zadovoljstva komunikacijom imaju snažnije korelacije sa savremenim medijima, nego sa tradicionalnim, kao i da kvalitet prisustva u medijima ima veći uticaj od kvantiteta. Ovakvi rezultati takođe potvrđuju neka prethodna istraživanja. Istraživanje Holtz i Havens (2009) pokazuju pozitivan uticaj društvenih medija na organizacionu komunikaciju. Takođe, u istraživanju (Schniederjans, Cao, Schniederjans, 2013) potvrđeno je da društveni mediji pozitivno utiču na komunikaciju sa internim i eksternim stejkholderima. Mueller i Lee (2002) su došli do zaključka da kvalitet prisustva u medijima ima uticaja na zadovoljstvo komunikacijom. Prema (Gao, Zhang, Wang, Ba, 2012), kvalitet informacija pre nego kvantitet ima pozitivan uticaj na zadovoljstvo potrošača.

Između aspekata odnosa s medijima i dimenzija korporativnog kredibiliteta postoji najmanje statistički značajnih korelacija. Na prvi pogled, ovo može predstavljati iznenađenje. Na primer, ovakav rezultat nije u saglasnosti sa nekim referencama (Hill i White, 2000; Bruhn, Schoenmueller, Schäfer, 2012). Međutim, ovakva situacija se može objasniti na sledeći način: korporativni kredibilitet se gradi strpljivo, kroz duži vremenski period, a ne kroz nekoliko nastupa u medijima. Za imidž i korporativni kredibilitet važno je poverenje, a ono se stiče vremenom (Garbett, 1988; Herbig i dr., 1994). Isto tako, imidž i korporativni kredibilitet se stvaraju, pre svega, kvalitetom proizvoda i usluga, društveno odgovornim ponašanjem preduzeća, ali i kroz ukupno

ponašanje zaposlenih prema ljudima iz okruženja (kupci, dobavljači, distributeri, prodavci, poslovni partneri, lokalna zajednica i dr.). Ljudi neće verovati da je neko stručan, kompetentan, pošten i društveno odgovoran samo ako on tako kaže, to mora da se potvrdi delima, a za dela je potrebno vreme. Ovo je u skladu sa istraživanjem Park, Berger (2004), gde se ukazuje na to da ponašanje top menadžera, njihova etičnost i efikasnost, značajno formiraju, kako lični imidž top menadžera, tako i kompanijski imidž.

Čini se da dobar korporativni kredibilitet preduzeća zahteva mnogo više nego što odnosi s medijima mogu da učine. Usled aktivnosti odnosa s medijima, neko će možda poželeti da kupi proizvod (uslugu) nekog preduzeća (i time poveća obim prodaje tog preduzeća), ali to ne znači da će imati pozitivnu sliku o tom preduzeću. Dakle, odnosi s medijima možda mogu da doprinesu boljem poslovanju, ali na korporativni kredibilitet preduzeća imaju malo uticaja. Taj mali uticaj koncentrisan je oko savremenih medija: statistički značajne korelacije (nisu toliko snažne) javljaju se uglavnom samo kod aspekta odnosa s medijima koji se odnose na savremene medije. Prema tome, ukoliko preduzeće želi da poboljša korporativni kredibilitet putem odnosa s medijima, onda prostor za takvu mogućnost treba tražiti kroz nastupe u savremenim medijima. Da ipak postoji blago pozitivan uticaja odnosa s medijima na korporativni kredibilitet, pokazali su rezultati t-testa (Tabela 6.14), što je diskutovano kasnije. (Ovim je delimično potvrđena hipoteza H2.)

Svi aspekti finansijskih performansi ostvaruju snažne, pozitivne i statistički značajne korelacije sa svim aspektima odnosa s medijima. Dakle, odnosi s medijima značajno i pozitivno utiču na finansijske performanse, odnosno, poslovanje preduzeća. (Ovim je potvrđena hipoteza H3.) Slični rezultati su dobijeni u referencama (Kioussis i dr., 2007; Hajli, 2014; Schniederjans, Cao, Shniderjans, 2013). Rezultati istraživanja (Parveen, Jafar, Anin, 2016) ukazuju na to da upotreba društvenih mreža ima značajan i pozitivan uticaj na povećanje profita preduzeća.

U ovom istraživanju, odnosi s medijima najjače korelacije imaju sa aspektima FP6 - Rast aktive, FP3 - Tržišno učešće i FP4 - Rast prodaje. Ovo je očekivano s obzirom da osnovna uloga odnosa s medijima i jeste da, direktno i indirektno, deluju na povećanje tržišnog učešća i rast prodaje. Na taj način se podiže nivo i ostalih finansijskih performansi. Naročito su snažne korelacije finansijskih pokazatelja sa kvantitetom i kvalitetom prisutnosti preduzeća u medijima.

Treba istaći značajan uticaj tradicionalnih medija, posebno kvaliteta prisutnosti preduzeća u tradicionalnim medijima (MR3). Dakle, tradicionalni mediji još uvek imaju značajan uticaj na finansijske performanse i zbog toga se nikako ne smeju potceniti. Ovde se nalazi sasvim racionalno opravdanje za njihovo korišćenje. Za podizanje tržišnog učešća i rast prodaje, važno je da potrošači dobiju dovoljan broj kvalitetnih informacija, nevažno iz kog izvora i kojim putem (Terek, Nikolić, Vukonjanski, Gligorović, Janković, 2015). Dodatni značaj tradicionalnih medija je to što deluju na širu populaciju, naročito u slabije razvijenim zemljama, gde značajan procenat ljudi još uvek ne poseduje ili ne koristi internet, društvene mreže i sl. Možda se može zaključiti da tradicionalni mediji značajno i pozitivno utiču na tradicionalne performanse, kakve su klasične finansijske performanse. Da tradicionalni mediji još uvek imaju značajan, ili bar parcijalno značajan uticaj, pokazuje referenca (Bruhn, Schoenmueller, Schäfer, 2012).

U čitavoj korelacionoj analizi, aspekti odnosa s medijima imaju negativne korelacije samo sa dimenzijom PD - Distanca moći, što je takođe bilo očekivano. Sve ove korelacije su statistički značajne. Najjače negativne korelacije se javljaju kod aspekta odnosa s medijima koji se odnose na prisutnost top menadžera u medijima. Dakle, niska prisutnost top menadžera u medijima (kvantitativna i kvalitativna, kako u tradicionalnim, a naročito u savremenim medijima), ukazuje na postojanje visoke distance moći. Ovakvi rezultati se poklapaju sa istraživanjem Men (2014). Ovo se može objasniti na sledeći način: top menadžeri koji drže visoku distancu moći su zatvoreni, deluju u malom prostoru, ne žele da izađu van okvira svog preduzeća jer su napolju nesigurni. Oni su fokusirani na svoju moć, a tu onda nema mesta za otvorenu komunikaciju, otvorene nastupe, delegiranje odgovornosti, sigurnost u nastupu, i u krajnjem slučaju, iskrenost i osmeh u nastupu. Suprotno tome, nizak nivo distance moći stvara uslove za visok nivo aspekta odnosa s medijima, naročito onih koji su vezani za top menadžera.

Aspekti odnosa s medijima imaju pozitivne korelacije sa FO - orijentacijom ka budućnosti i CTL - suštinsko transformacionim liderstvom. (Ovim je potvrđena hipoteza H4.) Kao što je rečeno, ovo je u skladu sa visokim korelacijama koje aspekti odnosa s medijima ostvaruju sa dimenzijom zadovoljstva komunikacijom CS1 - Organizaciona perspektiva. Naime, u preduzećima u kojima se posvećuje pažnja budućnosti, viziji, misiji, strategijskim ciljevima i motivaciji zaposlenih za njihovo ostvarenje, u njima se istovremeno značajna pažnja posvećuje i aspektima odnosa s medijima. Ta veza je neophodna i logična jer, kao što je pokazano, dobri odnosi s medijima pozitivno utiču na organizacione i poslovne performanse. U uspešnim preduzećima orijentisanim ka budućnosti i sa dobrim transformacionim liderstvom, toga su i te kako svesni. Naročito su jake korelacije sa aspektima odnosa s medijima koje se odnose na top menadžera. Razlog je jasan: top menadžer ima najveći uticaj na orijentaciju ka budućnosti preduzeća, kao i na samo liderstvo u preduzeću.

Prethodne analize upućuju na zaključke da su za povećanje organizacionih performansi od najvećeg značaja savremeni mediji i prisutnost top menadžera u medijima. Za povećanje finansijskih performansi podjednak značaj imaju i tradicionalni i savremeni mediji, dok prisutnost preduzeća u medijima ima prednost nad prisutnošću top menadžera u medijima. Dakle, svaki aspekt odnosa s medijima ima svoju funkciju i značaj i ne može se eksplicitno govoriti da li je važnija prisutnost preduzeća ili top menadžera u medijima, kao i da li su važniji tradicionalni ili savremeni mediji. Dakle, preduzeće može selektivno i ciljano da pristupi medijskim aktivnostima, u zavisnosti od toga da li teži poboljšanju organizacionih ili finansijskih performansi.

6.3 DISKUSIJA REZULTATA REGRESIONE ANALIZE

Tabele od 6.9 do 6.12 prikazuju rezultate regresione analize. Aspekti odnosa s medijima su nezavisne varijable, dok su dimenzije zadovoljstva komunikacijom, aspekti finansijskih performansi, dimenzije distanca moći, orijentacija ka budućnosti i suštinsko transformaciono liderstvo zavisne varijable. Korigovani indeksi determinacije (R^2) u ovim tabelama, imaju vrednosti u opsegu od 0.059 do 0.256. Na bazi ovih rezultata,

može se konstatovati da prediktivno dejstvo aspekta odnosa medijima postoji za neke od posmatranih zavisnih varijabli. Najveće vrednosti R^2 imaju CTL - Suštinsko transformaciono liderstvo (0.256), CS1 - Organizaciona perspektiva (0.221), FP4 - Rast prodaje (0.215) i FP3 - Tržišno učešće (0.211). Kod ovih zavisnih varijabli postoji najizraženije prediktivno dejstvo nezavisne varijable. Najmanje vrednosti R^2 imaju CC1 - Ekspertiza (0.059), CC2 - Pouzdanost (0.076), CS2 - Komunikacija sa nadređenima (0.121) i CS5 - Horizontalna i neformalna komunikacija (0.133). Ovakvi rezultati su u potpunosti konzistentni sa rezultatima korelacione analize, što je prethodno diskutovano. (Ovim se potvrđuje hipoteza H5.) S obzirom da najveća vrednost R^2 postoji kod dimenzije CTL - Suštinsko transformaciono liderstvo, može se samo dodati zapažanje da odnosi s medijima, u značajnoj meri definišu transformacionog lidera.

Tabela 6.9 prikazuje rezultate regresione analize gde su zavisne varijable dimenzije zadovoljstva komunikacijom, a prediktori aspekti odnosa s medijima. Prema ovoj analizi, najviše uticaja ima aspekt MR10 - Kvalitet prisutnosti top menadžera u savremenim medijima, što je u skladu sa rezultatima korelacione analize. Aspekt MR10 - Kvalitet prisutnosti top menadžera u savremenim medijima ima statistički značajno prediktivno dejstvo na CS1 - Organizacionu perspektivu, CS4 - Ličnu povratnu informaciju, CS6 - Kvalitet medija i CS7 - Organizacionu integraciju. Dakle aspekt MR10 ima najveće prediktivno dejstvo uglavnom na dimenzije koje imaju strateški karakter, pa se može zaključiti da kvalitet pojavljivanja top menadžera u savremenim medijima ima strateški karakter.

Sledeći po statističkom značaju prediktivnog dejstva je aspekt MR9 - Kvalitet prisutnosti top menadžera u tradicionalnim medijima. Ovaj aspekt najjače prediktivno dejstvo ima na dimenzije CS2 - Komunikacija sa nadređenima i CS5 - Horizontalna i neformalna komunikacija. Kvalitet prisutnosti u tradicionalnim medijima ima pozitivan uticaj, naročito na dimenzije klasične i neposredne komunikacije.

Na dimenziju CS5 - Horizontalna i neformalna komunikacija još pozitivno utiču MR2 - Kvantitet prisutnosti preduzeća u savremenim medijima i MR12 - Značaj koji se pridaje prisutnosti top menadžera u savremenim medijima, dok na dimenziju CS5 - Horizontalna i neformalna komunikacija negativno utiču aspekti MR8 - Kvantitet prisutnosti top menadžera u savremenim medijima i MR11 - Značaj koji se pridaje prisutnosti top menadžera u tradicionalnim medijima. Dakle, putem korišćenja savremenih medija (kako preko preduzeća, tako i preko top menadžera) ostvaruje se veće zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom. S druge strane, kvantitet prisutnosti top menadžera u savremenim medijima i značaj koji se pridaje prisutnosti top menadžera u tradicionalnim medijima umanjuje zadovoljstvo horizontalnom i neformalnom komunikacijom. Preveliko prisustvo top menadžera u savremenim medijima i značaj koji se pridaje prisutnosti top menadžera u tradicionalnim medijima, može da iritira pojedine zaposlene. Dodatno, može doći do problema u komunikaciji između zaposlenih koji ovo stanje vide kao loše i zaposlenih koji smatraju da je to opravdano i dobro.

U tabeli 6.10 prikazani su rezultati regresione analize gde su zavisne varijable dimenzije korporativnog kredibiliteta, a prediktori aspekti odnosa s medijima. Odnosi s medijima imaju slabo prediktivno dejstvo na korporativni kredibilitet, što je u skladu sa rezultatima korelacione analize. Treba primetiti da aspekt MR8 - Kvantitet prisutnosti top menadžera u savremenim medijima negativno utiče na dimenziju CC1 - Ekspertiza.

Kvantitet prisustva top menadžera u savremenim medijima može da ugrozi percepciju stručnosti i ekspertskog znanja preduzeća. Objašnjenje za ovu pojavu može biti to da prisustvo top menadžera u savremenim medijima može ukazati na želju preduzeća i top menadžera da se nešto sakrije, odnosno, da se nedostatak znanja nadoknadi medijskom prisutnošću top menadžera u savremenim medijima.

Tabela 6.11 prikazuje rezultate regresione analize gde su zavisne varijable aspekti finansijskih performansi, a prediktori aspekti odnosa s medijima. Aspekti odnosa s medijima uglavnom nemaju statistički značajno prediktivno dejstvo na FP - Finansijske performanse. Ipak, u skladu sa rezultatima korelacione analize, pojedini aspekti odnosa s medijima, kao što su MR2 - Kvantitet prisutnosti preduzeća u savremenim medijima i MR3 - Kvalitet prisutnosti preduzeća u tradicionalnim medijima, imaju statistički značajno prediktivno dejstvo na pojedine finansijske performanse. Tako na FP2 - Profitabilnost pozitivno utiče MR3 - Kvalitet prisutnosti preduzeća u tradicionalnim medijima, a MR5 - Značaj koji preduzeće pridaje tradicionalnim medijima negativno utiče na FP2 - Profitabilnost. Dakle, kvalitet prisutnosti preduzeća u tradicionalnim medijima je veoma značajan za profitabilnost. S druge strane, ako se preveliki značaj pridaje prisustvu preduzeća u tradicionalnim medijima, to može skrenuti pažnju sa drugih aktivnosti i dovesti do pada profita. Dakle, treba se fokusirati na kvalitet prisutnosti preduzeća u medijima. Na FP7 - Plate zaposlenih pozitivno utiče aspekt MR2 - Kvantitet prisutnosti preduzeća u savremenim medijima, a aspekt MR10 - Kvalitet prisutnosti top menadžera u savremenim medijima ima negativan uticaj na FP7 - Plate zaposlenih.

Tabela 6.12 prikazuje rezultate regresione analize gde su zavisne varijable dimenzije distanca moći, orijentacija ka budućnosti i suštinsko transformaciono liderstvo, a prediktori aspekti odnosa s medijima. Aspekti odnosa s medijima nemaju značajno prediktivno dejstvo na dimenzije PD - Distanca moći i FO - Orijehtacija ka budućnosti. Međutim MR6 - Značaj koji se pridaje savremenim medijima i MR9 - Kvalitet prisutnosti top menadžera u tradicionalnim medijima imaju statistički značajno pozitivno prediktivno dejstvo na CTL - suštinsko transformaciono liderstvo. Oba aspekta ukazuju na transformacionog lidera koji ima jasnu viziju i ume da je predstavi. MR3 - Kvalitet prisutnosti preduzeća u tradicionalnim medijima ima negativno statistički značajno prediktivno dejstvo na CTL - Suštinsko transformaciono liderstvo. Kvalitet prisutnosti preduzeća u tradicionalnim medijima može da umanjí strategijsko delovanje lidera i njegovu stratešku ulogu. Ovo se može posmatrati i kao određena zamena za stratešku ulogu lidera. Konačno, najvažnije je da preduzeće ostvaruje dobre poslovne rezultate.

6.4 DISKUSIJA REZULTATA T-TESTA

U tabelama 6.13 do 6.16 dati su rezultati t-testa nad prosečnim ocenama posmatranih varijabli, za svaku od šest formiranih dimenzija odnosa s medijima (MRD). Iz tabela 6.13, 6.14, 6.15, 6.16 vidi se da, kod najvećeg broja posmatranih parova, postoji statistički značajna razlika prosečnih ocena posmatranih varijabli za visoke i niske vrednosti dimenzija odnosa s medijima. Dakle, sa povećanjem nivoa svih dimenzija odnosa s medijima dolazi do porasta gotovo svih posmatranih organizacionih i

poslovnih performansi. Ovo važi čak i za dimenzije korporativnog kredibiliteta, gde su prethodne analize pokazale slab uticaj. Razlike prosečnih ocena kod korporativnog kredibiliteta su male, ali uglavnom statistički značajne. Kod distance moći, javlja se obrnuta proporcija: sa povećanjem nivoa svih dimenzija odnosa s medijima dolazi do smanjenja distance moći. Prema tome, ako preduzeće želi da poboljša nivo svojih organizacionih i finansijskih performansi, svakako je korisno (i neophodno) da, između ostalog, konstantno unapređuje svoje odnose s medijima, na svim nivoima i oblicima pojavljivanja. (Ovim je potvrđena hipoteza H6.)

6.5 DISKUSIJA REZULTATA MODERATORNIH EFEKATA VLASNIČKE STRUKTURE PREDUZEĆA

Tabele 6.17 i 6.18 pokazuju ispitivanje moderatornog dejstva VS - Vlasničke strukture preduzeća, na odnos aspekta odnosa s medijima i aspekta finansijskih performansi preduzeća. Moderatorno dejstvo moderatora VS - Vlasničke strukture preduzeća na posmatrane odnose, postoji samo u dva slučaja. U oba slučaja, aspekt MR3 - Kvalitet prisutnosti preduzeća u tradicionalnim medijima ostvaruje snažnije korelacije kod državnih nego kod privatnih preduzeća, i to kod aspekta FP2 - Profitabilnost i FP7 - Plate zaposlenih.

Na osnovu ovoga, može se zaključiti da kod državnih preduzeća kvalitet prisustva preduzeća u tradicionalnim medijima znatno više utiče na profit i plate zaposlenih nego u privatnim preduzećima. Praktično, u ostvarivanju dobrih poslovnih rezultata, državna preduzeća se značajnije oslanjaju na kvalitet prisutnosti u tradicionalnim medijima. S obzirom da moderatorno dejstvo vlasničke strukture postoji samo u dva slučaja, može se reći da hipoteza H7 nije potvrđena.

* * *

Generalno, diskusija se može zaključiti konstatacijom da aspekti odnosa s medijima, najvećim delom ostvaruju pozitivne i statistički značajne korelacije sa dimenzijama zadovoljstva komunikacijom, dimenzijama korporativnog kredibiliteta, aspektima finansijskih performansi, dimenzijama distanca moći, orijentacija ka budućnosti i suštinsko transformaciono liderstvo. Takođe, izraženo je prediktivno dejstvo aspekta odnosa medijima za neke od posmatranih zavisnih varijabli. Najsnažnije korelacije, a ujedno i najsnažnije prediktivno dejstvo, javljaju se kod dimenzija CTL - Suštinsko transformaciono ponašanje lidera, CS1 - Organizaciona perspektiva, CS6 - Kvalitet medija, CS7 - Organizaciona integracija, FO - orijentacija ka budućnosti, i aspekata FP4 - Rast prodaje, FP3 - Tržišno učešće. Dakle, visok nivo odnosa s medijima u nekoj organizaciji (posmatrano prema kvantitetu i, naročito, kvalitetu), ukazuje na organizaciju koja ima dobru stratezijsku poziciju i usmerenost, snažno transformaciono liderstvo i orijentaciju ka budućnosti, stabilnu tržišnu poziciju i, samim tim, veoma dobru organizacionu perspektivu. Pored toga, rezultati t-test-a pokazali su da, povećanjem nivoa svih definisanih dimenzija odnosa s medijima dolazi do porasta gotovo svih posmatranih organizacionih i poslovnih performansi. Tako se, putem

unapređenja aspekata odnosa s medijima, istovremeno unapređuju i brojne organizacione i poslovne performanse organizacije.

7. ZAVRŠNA RAZMATRANJA

7.1 PROVERA ISPUNJENOSTI CILJEVA ISTRAŽIVANJA

Istraživanje je dalo sledeće rezultate:

- Utvrđeno je stanje (prosečne ocene) aspekata odnosa s medijima u zavisnosti od vlasničke strukture preduzeća, nacionalnog porekla preduzeća, pola direktora i godina starosti direktora.
- Utvrđene su međusobne korelacije analiziranih aspekata odnosa s medijima. Takođe, utvrđene su korelacije između aspekata odnosa s medijima i dimenzija zadovoljstva komunikacijom, dimenzija korporativnog kredibiliteta, aspekata finansijskih performansi, dimenzija distance moći, orijentacije ka budućnosti i suštinskog transformacionog ponašanja lidera. Gotovo sve korelacije su statistički značajne i pozitivne, dok su kod dimenzije distanca moći korelacije statistički značajne, ali negativne.
- Utvrđeno je prediktivno dejstvo aspekata odnosa s medijima (nezavisne varijable) na dimenzije zadovoljstva komunikacijom, dimenzije korporativnog kredibiliteta, aspekte finansijskih performansi, dimenzije distanca moći, orijentacija ka budućnosti i suštinsko transformaciono ponašanje lidera (zavisne varijable).
- Utvrđeno je da postoji statistički značajan (pozitivan) uticaj odnosa s medijima na posmatrane organizacione i poslovne performanse.
- Utvrđen je moderatorni efekat Vlasničke strukture preduzeća na relacije između aspekata odnosa s medijima i aspekata finansijskih performansi.
- Definisane su preporuke za rukovodioce i menadžere u vezi sa tim kako unaprediti performanse preduzeća, posmatrano iz perspektive odnosa s medijima (prikazano u nastavku).

Na osnovu navedenog, može se konstatovati da su ispunjeni svi ciljevi istraživanja.

7.2 PROVERA POSTAVLJENIH HIPOTEZA

7.2.1 Provera pomoćnih (posebnih) hipoteza

Rezultati istraživanja su potvrdili sledeće:

Između aspekata odnosa s medijima i dimenzija zadovoljstva komunikacijom gotovo sve korelacije su statistički značajne i pozitivne. Ovakvi rezultati pokazuju da je hipoteza H1 potvrđena.

Između aspekata odnosa s medijima i dimenzija korporativnog kredibiliteta postoji malo statistički značajnih i pozitivnih korelacija. Ovim je hipoteza H2 delimično potvrđena.

Sve korelacije između aspekata odnosa s medijima i aspekata finansijskih performansi su statistički značajne i pozitivne. Ovim je potvrđena hipoteza H3.

Između aspekata odnosa s medijima i dimenzija orijentacija ka budućnosti i suštinsko transformaciono ponašanje lidera sve korelacije su statistički značajne i pozitivne, dok su gotovo sve korelacije između aspekata odnosa s medijima i dimenzije distanca moći statistički značajne, ali negativne. Ovim je potvrđena hipoteza H4.

Rezultati regresione analize potvrđuju statistički značajno prediktivno dejstvo aspekata odnosa s medijima (nezavisne varijable), na posmatrane organizacione i poslovne performanse (zavisne varijable). Ovakvi rezultati pokazuju da je hipoteza H5 potvrđena.

Postoji statistički značajna razlika prosečnih ocena posmatranih varijabli, za visoke i niske vrednosti dimenzija odnosa s medijima. Pri tome, sa povećanjem nivoa svih dimenzija odnosa s medijima dolazi do porasta gotovo svih posmatranih organizacionih i poslovnih performansi. Ovakvi rezultati pokazuju da je hipoteza H6 potvrđena.

Moderatorno dejstvo VS - Vlasničke strukture preduzeća između aspekata odnosa s medijima i aspekata finansijskih performansi postoji u samo dva slučaja. Dakle, kada je reč o ovom moderatoru, ne može se govoriti o njegovom moderatornom dejstvu na posmatrane odnose. Ovakvi rezultati pokazuju da hipoteza H7 nije potvrđena.

7.2.2 Provera glavne (osnovne) hipoteze

Rezultati istraživanja su potvrdili skoro sve postavljene posebne hipoteze istraživanja. Kod jedne posebne hipoteze postoji blagi uticaj (uticaj odnosa s medijima na korporativni kredibilitet), dok se kod posebne hipoteze vezane za moderatorno dejstvo Vlasničke strukture preduzeća ne može govoriti o njegovom moderatornom dejstvu na posmatrane odnose. Posebna hipoteza, koja nije potvrđena, zapravo ima najmanje uticaja na glavnu hipotezu. Konačno, može se konstatovati da rezultati potvrđuju da **postoje statistički značajne relacije između aspekata odnosa s medijima i pojedinih organizacionih i poslovnih performansi, u preduzećima u Srbiji**. Na osnovu toga, potvrđena je glavna hipoteza istraživanja.

7.3 NAUČNA I DRUŠTVENA OPRAVDANOST ISTRAŽIVANJA

Naučni doprinos istraživanja se ogleda u dobijenim rezultatima, kao i diskusiji ovih rezultata. Utvrđen je nivo (stanje) odnosa s medijima u preduzećima u Srbiji. Pored toga, istražene su brojne i kompleksne relacije između aspekata odnosa s medijima i posmatranih organizacionih i poslovnih performansi (dimenzija zadovoljstva komunikacijom, dimenzija korporativnog kredibiliteta, aspekata finansijskih performansi, dimenzija distance moći, orijentacije ka budućnosti i suštinskog

transformacionog ponašanja lidera). Utvrđene su korelacije između aspekata odnosa s medijima i posmatranih performansi. Gotovo sve korelacije su statistički značajne i pozitivne. Između aspekata odnosa s medijima i dimenzija korporativnog kredibiliteta postoji malo statistički značajnih i pozitivnih korelacija, dok su kod dimenzije distanca moći korelacije statistički značajne, ali negativne. Potvrđeno je prediktivno dejstvo aspekata odnosa s medijima (nezavisne varijable), na posmatrane organizacione i poslovne performanse (zavisne varijable). Utvrđeno je da postoji statistički značajna razlika prosečnih ocena posmatranih varijabli, za visoke i niske vrednosti dimenzija odnosa s medijima. Pri tome, sa povećanjem nivoa svih dimenzija odnosa s medijima dolazi do porasta gotovo svih posmatranih organizacionih i poslovnih performansi. Utvrđeno je da za povećanje organizacionih performansi, preduzeća naročito treba da posvete pažnju savremenim medijima, kao i prisutnosti top menadžera u medijima. Takođe, utvrđeno je da za povećanje poslovnih (finansijskih) performansi, preduzeća naročito treba da posvete pažnju, kako savremenim, tako i tradicionalnim medijima, pri čemu prisutnost preduzeća u medijima ima prednost nad prisustvom top menadžera u medijima. Ovim relacijama se u Srbiji, do sada nije pridavala posebna pažnja i nisu vršena slična istraživanja. Sve ovo dodatno pojačava naučnu opravdanost istraživanja.

Rezultati istraživanja imaju izražen praktični značaj. Pre svega, rukovodioci i menadžeri u preduzećima u Srbiji, mogu da sagledaju stanje odnosa s medijima u svom preduzeću i da to stanje uporede sa prosečnim stanjem (definisano u ovom radu). Na osnovu toga, lako je uočiti sopstvene snage i slabosti, a samim tim i pravce daljih akcija top menadžmenta, kada su u pitanju odnosi s medijima.

Preporuke za rukovodioce u preduzećima u Srbiji, mogu se sumirati na sledeći način:

- Rukovodioci preduzeća moraju biti svesni značaja odnosa s medijima i njihove uloge u unapređenju organizacionih i poslovnih performansi preduzeća.
- Rukovodioci preduzeća moraju biti svesni značaja sopstvene uloge u unapređenju odnosa s medijima, kao i značaja tradicionalnih i savremenih medija.
- Kako bi povećali svoje organizacione performanse, preduzeća bi posebno trebala da posvete pažnju savremenim medijima, kao i prisutnosti top menadžera u medijima.
- Za povećanje poslovnih (finansijskih) performansi, preduzeća bi posebno trebala da posvete pažnju, kako savremenim, tako i tradicionalnim medijima, pri čemu prisutnost preduzeća u medijima ima prednost nad prisustvom top menadžera u medijima. Veoma je značajno da rukovodioci budu svesni da odnosi s medijima naročito pozitivno utiču na rast prodaje i tržišni udeo preduzeća.

Jasan praktični značaj rezultata istraživanja, kao i date preporuke za rukovodioce preduzeća, definišu društvenu opravdanost istraživanja. Ispunjavanje datih preporuka za rukovodioce preduzeća, čini značajan korak ka unapređenju brojnih organizacionih i poslovnih performansi u preduzećima.

7.4 PRIMENLJIVOST REZULTATA ISTRAŽIVANJA

Rezultati istraživanja mogu da posluže rukovodiocima preduzeća i menadžerima u Srbiji, za spoznaju i razumevanje značaja koji odnosi s medijima imaju na organizacione i poslovne performanse preduzeća. Usvajanjem zaključaka i preporuka disertacije i njihovom primenom u praktičnim uslovima, može se ostvariti poboljšanje organizacionih i poslovnih performansi preduzeća. U realizaciji datih predloga najznačajniju ulogu treba da imaju rukovodioci preduzeća i menadžeri.

7.5 OGRANIČENJA I PRAVCI BUDUĆIH ISTRAŽIVANJA

Rezultati istraživanja su, u prvom redu, validni za preduzeća u jednom geografskom području (Srbija), tako da bi bilo interesantno sprovesti slična istraživanja u nekim drugim zemljama. Zbog brojnih sličnosti, rezultati mogu biti značajni za pojedine zemlje u tranziciji. Osim toga, slično istraživanje može se ponoviti nakon nekog vremena. Na taj način može se pratiti promenljivost rezultata istraživanja tokom vremena. Pri tome, korisno bi bilo sakupiti veći broj upitnika, odnosno, obuhvatiti veći broj ispitanika, što bi svakako doprinelo povećanoj objektivnosti uzorka.

8. ZAKLJUČAK

Rezultati doktorske disertacije pokazuju da su rukovodioci preduzeća u Srbiji svesni uloge i značaja odnosa sa medijima, kao sredstva za uspostavljanje i održavanje uzajamne komunikacije, razumevanja, prihvatanja i saradnje između preduzeća i njenih javnosti.

Mediji, putem kojih preduzeća, odnosno top menadžeri preduzeća komuniciraju, mogu biti tradicionalni i savremeni. Prilikom izbora medija, organizacija treba da se prilagodi svojim interesima i potrebama, ali isto tako mora da se prilagodi potrebama i interesima svojih ciljnih javnosti. Istraživanje je pokazalo da se u Srbiji više koriste savremeni mediji za komunikaciju nego tradicionalni.

Deskriptivna statistička analiza je pokazala da najveće prosečne ocene imaju kvantitet prisutnosti preduzeća u savremenim medijima, kvalitet prisutnosti preduzeća u savremenim medijima i značaj koji rukovodstvo preduzeća pridaje prisutnosti preduzeća u savremenim medijima. Ovo se odnosi na prisutnost (kvantitativnu i kvalitativnu) preduzeća u savremenim medijima. Najmanje prosečne ocene imaju kvantitet prisutnosti top menadžera u tradicionalnim medijima i kvalitet prisutnosti top menadžera u tradicionalnim medijima. Ovo se odnosi na prisutnost (kvantitativnu i kvalitativnu) top menadžera u tradicionalnim medijima. Mada preduzeća više preferiraju savremene medije, tradicionalni mediji još uvek imaju veliki značaj naročito kod postizanja visokih finansijskih performansi.

Rezultati istraživanja ukazuju na to da prisutnost preduzeća u medijima ima prednost nad prisutnošću top menadžera u medijima. Ipak, prisutnost top menadžera, naročito u savremenim medijima, ima značaja pre svega za postizanje dobrih organizacionih performansi.

Pol i godine starosti top menadžera imaju vrlo mali uticaj na aspekte odnosa s medijima. Ipak, prosečne ocene aspekata odnosa s medijima su neznatno veće u slučajevima kada je top menadžer žena i kada top menadžer ima manje od 45 godina. Može se videti da mlađi top menadžeri (oni koji imaju manje od 45 godina) više pažnje posvećuju savremenim medijima nego stariji top menadžeri.

Kada je u pitanju vlasnička struktura preduzeća, veće prosečne ocene aspekta odnosa s medijima postoje kod državnih nego kod privatnih preduzeća. Privatna preduzeća iz uzorka su, u proseku, manja po broju zaposlenih, pa se pretpostavlja da posluju na manjem tržištu. U takvim uslovima, privatna preduzeća manje pažnje posvećuju odnosima s medijima, budući da su u većoj meri bazirana na lokalno tržište i lokalne medije. U skladu sa tim, privatna preduzeća odnose s medijima baziraju na Internetu.

Što se tiče zadovoljstva komunikacijom, najveće prosečne ocene imaju dimenzije horizontalna komunikacija i komunikacija sa nadređenima. Horizontalna komunikacija odvija se među članovima iste radne grupe, među članovima radne grupe istog nivoa. Horizontalna komunikacija štedi vreme i olakšava koordinaciju aktivnosti u organizaciji. Kada se dobro komunicira sa rukovodiocem, on je upoznat sa problemima sa kojima se zaposleni susreću i spreman je da pomogne u njihovom rešavanju.

Najslabije ocenjene dimenzije zadovoljstva komunikacijom su: organizaciona perspektiva i organizaciona integracija. Kada su u pitanju finansijske performanse, odnosi s medijima naročito pozitivno utiču na rast prodaje i tržišno učešće preduzeća.

Moderatorno dejstvo vlasničke strukture preduzeća, na relacije između aspekata odnosa s medijima i aspekata finansijskih performansi, postoji samo u dva slučaja. U oba slučaja aspekt kvalitet prisutnosti preduzeća u tradicionalnim medijima ostvaruje snažnije korelacije kod državnih nego kod privatnih preduzeća i to kod aspekta profitabilnost i plate zaposlenih. Može se zaključiti da kod državnih preduzeća kvalitet prisustva preduzeća u tradicionalnim medijima znatno više utiče na profit i plate zaposlenih nego u privatnim preduzećima. Državna preduzeća se značajnije oslanjaju na kvalitet prisutnosti u tradicionalnim medijima.

Za povećanje organizacionih performansi, preduzeća bi posebno trebala da posvete pažnju savremenim medijima, kao i prisutnosti top menadžera u medijima. Za povećanje poslovnih (finansijskih) performansi, preduzeća bi posebno trebala da posvete pažnju, kako savremenim, tako i tradicionalnim medijima, pri čemu prisutnost preduzeća u medijima ima prednost nad prisustvom top menadžera u medijima.

Rezultati t-testa su pokazali da unapređenjem odnosa s medijima, preduzeće stvara dobru osnovu za podizanje nivoa organizacionih i poslovnih performansi. Ukoliko preduzeće želi da poboljša nivo svojih organizacionih i finansijskih performansi, neophodno je da, između ostalog, konstantno unapređuje svoje odnose s medijima, na svim nivoima i oblicima pojavljivanja. Za preduzeće je korisno prisustvo i preduzeća i top menadžera u medijima. Isto tako, za preduzeće je korisno da primenjuje i tradicionalne i savremene medije. Ipak, može se reći da savremeni mediji imaju nešto veći značaj u odnosu na tradicionalne. Takođe, kvalitet prisustva u medijima ima nešto veći značaj u odnosu na kvantitet prisustva u medijima. U svakom slučaju, top menadžeri treba da posvete dužnu pažnju odnosima s medijima, a u okviru toga i svojim nastupima u medijima. Najbolje je koristiti sinergetsko dejstvo većeg broja aspekata odnosa s medijima, kako bi se ostvarili maksimalni efekti na organizacione i poslovne performanse.

Istraživanje je pokazalo da postoji statistički značajan uticaj odnosa s medijima na posmatrane organizacione i poslovne performanse (dimenzije zadovoljstva komunikacijom, aspekte finansijskih performansi, dimenzije distance moći, orijentacije ka budućnosti i suštinskog transformacionog ponašanja lidera). Definisane su preporuke za rukovodioce i menadžere preduzeća u vezi sa tim kako unaprediti performanse preduzeća, posmatrano iz perspektive odnosa s medijima.

9. LITERATURA

- [1] Aaker, D.A. (1996). *Building Strong Brands*, New York: Free Press.
- [2] Accenture. (2014). CMOs: Time for digital transformation. Preuzeto sa: <http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/us-en/insight-cmo-digital-transformation-summary/Accenture-CMO-Insights-2014-pdf.pdf>, (Pristupljeno: 10.07.2016.)
- [3] Agnihotri, R., Kothandaraman, P., Kashyap, R., Singh, R. (2012). Bringing “social” into sales: the impact of salespeople's social media use on service behaviors and value creation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(3), 333–348.
- [4] Ahmad, A. H. (2006). Auditing communication satisfaction among academic staff: An approach to managing academic excellence. *The Business Review*, 5, 330-333.
- [5] Alexander, R. M., Gentry, J. K. (2014). Using social media to report financial results. *Business Horizons*, 57(2), 161-167.
- [6] Allagui, I., Breslow, H. (2016). Social media for public relations: Lessons from four effective cases. *Public Relations Review* 42, 20–30.
- [7] Andersen, T.J. (2001). Information technology, strategic decision making approaches and organizational performance in different industrial settings. *The Journal of Strategic Information Systems*, 10(2), 101-119.
- [8] Anderson, C., Martin, M. (1995). Why employees speak to coworkers and bosses: Motives, gender, and organizational satisfaction. *Journal of Business Communication*, 32, 249-266.
- [9] Andzulis, J. M., Panagopoulos, N. G., Rapp, A. (2012). A review of social media and implications for the sales process. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(3), 305–316.
- [10] Argenti, P. A. (2006). How technology has influenced the field of corporate communication. *Journal of Business and Technical Communication*, 20(3), 357-370.
- [11] Arpan, L. M., Roskos-Ewoldsen, D. R. (2005). Stealing thunder: Analysis of the effects of proactive disclosure of crisis information. *Public Relations Review*, 31(3), 425–433.
- [12] Atkin, C. (1994). Designing persuasive health messages. In L. Sechrest, T. Backer, E. Rogers, T. Campbell, & M. Grady (Eds.), *Effective dissemination of clinical health information* (AHCPR Publication No. 95-0015, pp. 99–110). Rockville, MD: Public Health Service, Agency for Health Care Policy and Research.
- [13] Avey, J.B., Avolio, B.J., Luthans, F. (2011). Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 282-294.
- [14] Avlonitis, G., Panagopoulos, N. G. (2010). Selling and sales management: An introduction to the special section and recommendations on advancing the sales research agenda. *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1045–1048.
- [15] Avolio, B.J. (1999). *Full leadership development*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

- [16] Badran, B. (1994). *Public relations in the United Arab Emirates: Public perceptions and academic needs*. Paper presented to the 44th annual conference of the Internal Communication Association, Sydney, Australia.
- [17] Bajkiewicz, T. E., Kraus, J. J., Hong, S. Y. (2011). The impact of newsroom changes and the rise of social media on the practice of media relations. *Public Relations Review*, 37(3), 329-331.
- [18] Balmer, J.M.T. (1998). Corporate identity and the advent of corporate marketing. *Journal of Marketing Management*, 14(8), 963-95.
- [19] Balmer, J.M.T. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: Seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 248-291.
- [20] Barnhurst, K.G., Nerone, J. (2001). *The Form of News: A History*. New York: The Guilford Press.
- [21] Barry, B., Fulmer, I. S. (2004). The medium and the message: The adaptive use of communication media in dyadic influence. *Academy of Management Review*, 29, 272–292.
- [22] Baskin, O., Aronoff, C., Lattimore, D. (1997). *Public Relations: The Profession and the Practice*, 4th ed. Dubuque: Brown and Benchmark.
- [23] Bass, B. M. (1990). Bass and Stogdill's handbook of leadership: *Theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). New York: Free Press.
- [24] Baym, N. K., Zhang, Y. B. Lin M. Ch. (2004). Social Interactions Across Media: Interpersonal Communication on the Internet, Telephone and Face-to-Face. *New Media & Society*, 6(3), 299-318.
- [25] Behaghel, L., Caroli, E., Roger, M. (2011). Age Biased Technical and Organisational Change, Training and Employment Prospects of Older Workers. IZA Discussion Papers 5544, Institute for the Study of Labor (IZA).
- [26] Benett, R. (1997). *Management*, 3th edition. London: M&E Pitman.
- [27] Bentele, G. (1997). *PR-Historiographie und funktional-integrative Schichtung*. Ein neuer Ansatz zur PR-Geschichtsschreibung [PR historiography and functional-integral stratification: A new approach on PR historiography]. In P.Szyszka (Ed.), *Auf der Suche nach Identität. PR-Geschichte als Theoriebaustein* (pp. 137–169). Berlin: Vistas.
- [28] Bentele, G., Nothhaft, H. (2008). *The intereffication model: theoretical discussions and empirical research*. In A. Zerfass, B. van Ruler, & K. Sriramesh (Eds.), *Public relations research* (pp. 33–47). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- [29] Bentele, G., Piwinger, M., Schönborn, G. (Eds.). (2001). *Handbuch Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen* [Handbook of communication management: Strategies, knowledge, solutions]. Neuwied: Luchterhand.
- [30] Berger, B. K., Reber, B. H., Heyman, W. C. (2007). You can't homogenize success in communication management: PR leaders take diverse paths to top. *International Journal of Strategic Communication*, 1, 53–71.
- [31] Bill, H. (1995). Are Special Events Lost in the Land of Oz? *Nonprofit World*, 13(4), 10- 13.
- [32] Black, S. (2003). *Odnosi s javnošću*. Beograd: Clio.
- [33] Borcca, C., Baesu, V., (2014). A possible managerial approach for internal organizational communication characterization. *Procedia – Social Behaviour Science*, 124, 496–503.

- [34] Boulding, E (1956). *The Image*, Ann Arbor, MI: The University of Michigan Press.
- [35] Bradford, J. L., Garrett, D. E. (1995). The effectiveness of corporate communicative responses to accusations of unethical behaviour. *Journal of Business Ethics*, 14, 875–892.
- [36] Brooks, B., Kennedy G., Moen, D., Ranly, D. (1988). *News Reporting and Writing*, New York: St. Martin's Press.
- [37] Broom, G. (1982). A comparison of sex roles in public relations, *Public Relations Review*, 8(3), 17-22.
- [38] Brown, A., Fall, L. T. (2005). Using the port of entry report as a benchmark: Survey results of on-the-job training among public relations internship site managers. *Public Relations Review*, 31(2), 301–304.
- [39] Brown, B., Sikes, J., Willmott, P., (2013). Bullish on digital: McKinsey global survey results. (Pristupljeno 10.08.2016.) Preuzeto sa: <http://www.mckinsey.com/insights/business-technology/bullish-on-digital-mckinsey-global-survey-results>.
- [40] Brown, R. (2016). Lobbying, political connectedness and financial performance in the air transportation industry. *Journal of Air Transport Management*, 54, 61-69.
- [41] Brown, R. E. (2015). *The public relations of everything: the ancient, modern and postmodern dramatic history of an idea*. New York: Routledge.
- [42] Bruhn, M., Schoenmueller, V., Schäfer, D. B. (2012). Are social media replacing traditional media in terms of brand equity creation?. *Management Research Review*, 35(9), 770-790.
- [43] Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. London: Sage.
- [44] Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- [45] Callison, C. (2003). Media relations and the Internet: how Fortune 500 Company Web sites assist journalists in news gathering. *Public Relations Review*, 29(1), 29–41.
- [46] Cameron, G. T., McCollum, T. (1993). Competing corporate cultures: a multi-method, cultural analysis of the role of internal communication. *Journal of Public Relations Research*, 5, 217–250.
- [47] Carmeli, A., Schaubroeck, J., & Tishler, A. (2011). How CEO empowering leadership shapes top management team processes: Implications for firm performance. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 399-411.
- [48] Caruana, A. (1997). Corporate Reputation: Concept and Measurement. *Journal of Product and Brand Management*, 6(2), 109-118.
- [49] Castells, M. (2007). Communication, power and counter-power in the network society. *International Journal of Communication*, 1, 238–266.
- [50] Chan, K., Fang, W. (2007). Use of the internet and traditional media among young people. *Young Consumers*, 8(4), 244 – 256.
- [51] Charron, J. (1989). Relations between journalists and public relations practitioners: cooperation, conflict and negotiation. *Canadian Journal of Communication*, 14(2), 41-54.
- [52] Cheney, G., Christensen, L. (2001). *Organizational identity linkages between internal and external communication*. U F. Jablin, & L. Putnam, The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research and methods. Thousand Oaks: Sage Publications.

- [53] Chun, R., Davies, G. (2006). The influence of corporate character on customers and employees: exploring similarities and differences, *Journal of Academy of Marketing Science*, 34(2), 138-46.
- [54] Conrad, C., Poole, M. S. (2012). Strategic organizational communication in a global economy. Chichester, W. Sussex, UK: Wiley-Blackwell.
- [55] Coombs, W. T. (2007). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (2nd ed.). CA: Sage Publications, Inc.
- [56] Coombs, W. T. (2014). *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- [57] Coombs, W. T., Schmidt, L. (2000). An empirical analysis of image restoration: Texaco's racism crisis. *Journal of Public Relations Research*, 12, 163-178.
- [58] Croteau, D., Hoynes, W. (2014). *Media/society: industries, images and audiences* (5th ed.). Los Angeles, CA: Sage.
- [59] Cutlip, S. M., Center, A. Broom, G. M. (2006). *Effective Public Relations*. (9th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- [60] Cutlip, S.M., Center, A.H., Broom, G.M. (2000). *Effective public relations* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- [61] Daft, L.H., Noe, R.A. (2001). *Organizational Behaviour*. Fort Worth, TX: Harcourt.
- [62] Davis, A. (2007). *Mastering Public Relations* (2nd ed.). London: Palgrave.
- [63] Davis, A. (2009). Journalist-source relations, mediated reflexivity and the politics of politics. *Journalism Studies*, 10(2), 204-219.
- [64] Davis, K. (1972). *Human Relations and Organizational Behavior*. New York: Mc-Graw Hill.
- [65] Deming, W.E., (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge: Mass.
- [66] Den Hartog, D.N., Boon, C., Verburg, R.M., Croon, M.A. (2013). HRM, Communication, Satisfaction, and Perceived Performance: A Cross-Level Test. *Journal of Management* 39(6), 1637-1665.
- [67] Deuschl, E.D. (2006). *Travel and Tourism Public Relations*, Butterworth-Heinemann, Burlington, MA, USA: Elsevier.
- [68] DiStaso, M. W., McCorkindale, T. (2012). Social media: uses and opportunities in public relations. *Global Communication Journal Canadian Edition*, 5(2), 75-82.
- [69] Đorđević, D., Bešić, C. (2005). Odnosi s javnošću. Zrenjanin: Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“.
- [70] Downs, C.W., Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *The Journal of Business Communication*, 14(3), 63-73.
- [71] Dutta, S. (2010). What's Your Personal Social Media Strategy? *Harvard Business Review*, 88(11), 127-130.
- [72] Dutton, J. E., Dukerich, J.M., Harquail, C.V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*. 39(2), 239-263.
- [73] Džamić, V. (2016). *Organizaciono ponašanje i korporativna kultura*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- [74] Edelman, R. (2008). *Public Engagement: The Evolution of Public Relations*. College Park, MD: University of Maryland.
- [75] Einwiller, S. A., Fedorikhin, A., Johnson, A.R., Kamins, M.A. (2006). Enough is enough! When identification no longer prevents negative corporate associations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 185 - 194.

- [76] Fedler, F., DeLorme, D. E. (2002). Journalists' hostility toward public relations: An historical analysis. Annual Meeting of the AEJMC Public Relations Division.
- [77] Filipović, V., Kostić-Stanković, M. (2008). *Odnosi s javnošću*, treće dopunjeno izdanje, autorovo izdanje: Beograd.
- [78] Fombrun, J.C. (1996) *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- [79] Foreman, S. (1997). *IC and the healthy organization*. U Scholes, E., Handbook of internal communications. Aldershot, Burlington: Gower publishing.
- [80] Fortuanti, L., Taipale, S., Farinosi, M. (2015). Print and online newspapers as material artefacts. *Journalism*, 16(6) 830–846.
- [81] Friedl, J., Tkalac Verčić, A. (2011). Media preferences of digital natives' internal communication: A pilot study. *Public Relations Review*, 37, 84–86.
- [82] Gao, J., Zhang, Ch., Wang, K., Ba, S. (2012). Understanding online purchase decision making: The effects of unconscious thought, information quality, and information quantity. *Decision Support Systems*, 53(4), 772-781.
- [83] Garbett, T . (1988). *How to Build a Corporation's Identity and Protect Its Image*. Lexington: Lexington Books.
- [84] Gardner, J., Lehnert K. (2016). What's new about new media? How multi-channel networks work with content creators. *Business Horizons*, 59, 293—302.
- [85] Gillmor, D. (2004). *We the Media: Grassroots Journalism by the People, for the People*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media.
- [86] Goldberg, M., Hartwick, J. (1990). The Effects of Advertiser Reputation and Extremity of Advertising Claim on Advertising Effectiveness. *Journal of Consumer Research*, 19,172-179.
- [87] Goldsmith, R. E., Lafferty, B. A. Newell, S. J. (2000). The Impact of Corporate Credibility and Celebrity Credibility on Consumer Reaction to Advertisements and Brands. *Journal of Advertising*, 29(3), 43-54.
- [88] Goldsmith, R.E., Lafferty, B.A., Newell, S.J. (2000). The Influence of Corporate Credibility on Consumer Attitudes and Purchase Intent. *Corporate Reputation Review*, 3(4), 304-318.
- [89] Goolsby, R. (2010). Social media as crisis platform: The future of community maps/crisis maps. *ACM Transactions on Intelligent Systems and Technology*, 1(1), 1–11.
- [90] Gordon, A.E. (2011). *Public Relations*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- [91] Grau, F., Ponte, D. (2009). Twitter-vs-Facebook. In: <http://www.slideshare.net/FGrau/flash-research-twitter-vs-facebook>. Pristupljeno: 10.08.2016.
- [92] Gregory, A. (2011). *The capabilities needed for the strategic management role*. In D. Moss, & B. DeSanto (Eds.), *Public relations: a managerial perspective*. London, UK: Sage.
- [93] Griffin, E. (2003). *A first look at communication theory* (5th ed.). Boston: McGraw-Hill Higher Education.
- [94] Grönroos, Ch. (2009). Marketing as promise management: regaining customer management for marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(5/6), 351 – 359.
- [95] Grunig, J. (2003). *Image and substance: from symbolic to behavioural relationships*, in Balmer, J.M.T. and Greyser, S.A. (Eds), *Revealing the*

Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding, and Corporate-Level Marketing, New York, NY: Routledge.

[96] Grunig, J. E. (1990). Theory and practice of interactive media relations. *Public Relations Quarterly*, 35(3), 18-23.

[97] Grunig, J.E., Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*, New York: Holt, Rinehart and Winston.

[98] Grunig, L. A., Grunig, J. E., Dozier, D. M. (2002). *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

[99] Guth, D.W., Marsh, Ch. (2006). *Public Relations: A Values-driven Approach*. Boston: Pearson/Allyn & Bacon, ISBN: 0205495389.

[100] Hackman, M. Z., Johnson, C. E. (2004). *Leadership: A communication perspective* (4th ed.). Long Grove, IL: Waveland.

[101] Hajli, M. N. (2014). A Study of the Impact of Social Media on Consumers. *International Journal of Market Research*, 56(3), 387-404.

[102] Harlow R.F. (1976). Building a public relations definition. *Public Relations Review*, 2(4), 36.

[103] Haywood, R. (2005). *Corporate Reputation, the Brand and the Bottom Line: Powerful, Proven Communications Strategies for Maximizing Value*. London: Kogan Page Limited.

[104] Heath, R. (2005). *Encyclopedia of public relations*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

[105] Heath, R., Millar, D. (2004). *A rhetorical approach to crisis communication: Management, communication processes, and strategic responses*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

[106] Heide, M. (2009). *On Berger: A social constructionist perspective on public relations and crisis communications*. In O. Ihlen, B. van Ruler, & M. Fredriksson (Eds.), *Public relations and social theory: Key figures and concepts* (pp. 41 – 61). New York: Routledge.

[107] Helbig, P., Milewicz, J. (1995). To be or not to be..credible that is: a model of reputation and credibility among competing firms. *Marketing Intelligence & Planning*, 13(6). 24-33.

[108] Herbig, P., Milewicz, J., Golden, J. (1994). A model of reputation building and destruction. *Journal of Business Research*, 31, 23-31.

[109] Hill, L. N., White, C. (2000). Public relations practitioners' perception of the world wide web as a communications tool. *Public Relations Review*, 26(1), 31-51.

[110] Hofstede, G.R., (1997). *Cultures and Organizations*. New York, NY: McGraw-Hill.

[111] Hogg, G., Doolan, D. (1999). Practitioner roles in public relations. *European Journal of Marketing*, 33(5–6), 597–611.

[112] Holtz, S. (2004). *Corporate conversations*. New York: AMACOM.

[113] Holzner S. (2009). *Facebook marketing: leverage social media to grow your business*. Indianapolis, IN: Que Publishing; 5-17.

[114] House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta. V. (2004). *Leadership, culture, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.

[115] House, R. J., Javidan, M., Hanges, P., Dorfman, P. (2002). Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across the Globe: An Introduction to Project GLOBE. *Journal of World Business*. 37(1), 3-10.

- [116]Howard, C.M., Mathews, W.K. (2000). *On deadline: Managing media relations*. Prospect Heights, IL: Waveland.
- [117]<http://smallbiztrends.com/2016/05/popular-social-media-sites.html>, (pristupljeno 10.07.2016)
- [118]<http://www.internetworldstats.com/stats.htm> (pristupljeno 05.08.2016)
- [119]Hutton, J.G., Goodman, M.B., Alexander, J.B., Genest, C.M. (2001). Reputation management: The new face of corporate public relations? *Public Relations Review*, 27(3), 247.
- [120]IPRA (1982). Pristupljeno: <http://www.instituteforpr.org/time-reinvent-wheel-pr-education/> (01.08.2016.)
- [121]Iselin, E. (1993). The effects of the information and data properties of financial ratios and statements on managerial decision quality. *Journal of Business Finance & Accounting*, 20(2) 249-266.
- [122]Janićijević, N. (1997). *Organizaciona kultura*, Novi Sad: Ulix.
- [123]Janićijević, N. (2008). *Organizaciono ponašanje*. Beograd: Data Status.
- [124]Javidan, M., House, R.J., Dorfman, P.W. (2004). *A Nontechnical Summary of GLOBE Findings*. In R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman, and V. Gupta (Eds.), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (29-48). Thousand Oaks, CA: Sage.
- [125]Jensen, I. (1997). *Legitimacy and Strategy of different companies: A perspective of external and internal public relations*. U D. Moss, T. MacManus, & D. Verčič, *Public Relations Research: an international perspective* (str. 225-246). London: International Business Press.
- [126]Jin, Ch.H., Yeo, H. Ch. (2011). Satisfaction, corporate credibility, CEO reputation and leadership effects on public relationships. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing* 19(2), 127–140.
- [127]Johnston, G. (2004). Today's business climate and the role of public relations, advertiser and marketing review, http://www.ad-mkt-review.com/public_html/docs/fs050.html, pristupljeno 01.08.2016.
- [128]Jovanović, B.M. (1999). *O menadžmentu*, Poslovna škola Megatrend: Beograd.
- [129]Kala, H.K. (2005). Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective, *Corporate Communication*, 10, 302–314.
- [130]Kang, M. (2014). Understanding public engagement: conceptualizing and measuring its influence on supportive behavioral intentions. *Journal of Public Relations Research*, 26(5), 399–416.
- [131]Kaplan, S.R., Norton, D.P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- [132]Karahasanović, A., Brandtzæg, P.B., Heim, J., Lüders, M., Vermeir, L., Pierson, J., Lievens, B., Vanattenhoven, J., Jans, G., (2009). Co-creation and user-generated content—elderly people's user requirements. *Computers in Human Behavior*, 25(3), 655–679.
- [133]Katz, R.L. (1995). Skills of an Effective Administrator, *Harvard Business Review*, 33(1), 33-42.
- [134]Keller, K. L. (1998). *Strategic Brand Management*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- [135]Keller, K., Staelin, R. (1987). Effects of quality and quantity of information on decision effectiveness. *Journal of consumer research* 14(2) 200-213.
- [136]Kent, M. L., Taylor, M. (1998). Building dialogic relationships through the World Wide Web. *Public Relations Review*, 24(3), 321–334.

- [137] Kent, M., Taylor, M., Turcilo L. (2006). Public relations by newly privatized businesses in Bosnia-Herzegovina. *Public Relations Review*, 32(1), 10-17.
- [138] Kernan, M. C., Hanges, P. J. (2002). Survivor reactions to reorganization: Antecedents and consequences of procedural, interpersonal, and informational justice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 916-928.
- [139] Keyton, J., Caputo, J.M., Ford, E.A., Fu, R., Leibowitz, S.A., Liu, T., Polasik, S.S., Ghosh, P., Wu, Ch. (2013). Investigating verbal workplace communication behaviors. *Journal of Business Communication*, 50(2), 152-169.
- [140] Kim, J. W. (2014). Scan and click: the uses and gratifications of social recommendation systems. *Computers in Human Behavior*, 33, 184-191.
- [141] Kim, S. (2013). Does corporate advertising work in a crisis? An examination of inoculation theory. *Journal of Marketing Communications*, 19(4), 293-305.
- [142] Kiousis, S., Popescu, C., Mitrook, M. (2007). Understanding Influence on Corporate Reputation: An Examination of Public Relations Efforts, Media Coverage, Public Opinion, and Financial Performance From an Agenda-Building and Agenda-Setting Perspective. *Journal of Public Relations Research*, 19(2), 147-165.
- [143] Kirat, M. (2006). Public relations in the United Arab Emirates: The emergence of a profession. *Public Relations Review*, 32(3), 254-260.
- [144] Knippenberg, D. V., Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic transformational leadership research: Back to the drawing board? *The Academy of Management Annals*, 7, 1-60.
- [145] Kotler, Ph, Keller, K. (2008). *Upravljanje marketingom*, 12 izdanje, Mate: Zagreb.
- [146] Kotler, Ph. (1982). *Marketing for nonprofit organization* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall.
- [147] Kotler, Ph., Armstrong, G. (1996). *Principles of Marketing. Interantional Editions*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- [148] Kouzes, J. M., Posner, B. Z. (2002). *The leadership challenge* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- [149] Kovačević, M., Pavlović, K., Šutić, V. (2015). *Upotreba informaciono-komunikacionih tehnologija u Republici Srbiji, 2015*. Republički zavod za statistiku Srbije: Beograd.
- [150] Kress, N. (2005). Engaging your employees through the power of communication. *Workspan*, 48(5), 26-36.
- [151] Kuhnert, K.W., Lewis, Ph. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive Developmental Analysis. *Academy of Management Review*, 12(4), 648-657.
- [152] Kwak, H., Lee, C., Park, H., Moon, S. (2010). *What is Twitter, a social network or a news media?*. In WWW '10: Proceedings of the 19th international conference on world wide web (pp. 591e600). ACM. <http://dx.doi.org/10.1145/1772690.1772751>
- [153] Lafferty, B. A., Goldsmith, R. E., Newell, S. J. (2002). The Dual Credibility Model: The Influence of Corporate and Endorser Credibility on Attitudes and Purchase Intentions. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10(3), 1-12.
- [154] Lafferty, B., Goldsmith, R.E. (1999). Corporate Credibility's Role in Consumers' Attitudes and Purchase Intentions when a High Versus a Low Credibility Endorser is Used in the Ad'. *Journal of Business Research*, 44, 109-116.

- [155]Lahav, T., Avraham, E. (2008). Public relations for peripheral places and their national media coverage patterns: the Israeli case. *Public Relations Review*, 3(3), 230–236.
- [156]Lee, I.A. (2008). Relationship between the use of information technology and performances of human resources management, *Degree of Doctor of Business Administration, Alliant International University*, San Diego, CA.
- [157]Leea, N.M., Sha, B.L., Dozier, D.M., Sargent, P. (2015). The role of new public relations practitioners as social media experts. *Public Relations Review* 41, 411–413.
- [158]Leonard, A., Grober, A.F. (2006). Exploring challenges to transformational leadership communication about employment equity: Managing organizational change in South Africa. *Journal of Communication Management*, 10(4), 390-406.
- [159]Linderman, K., Schroeder, R.G., Zaheer, S., Choo, A.S., (2003). Six sigma: a goal theoretic perspective. *Journal of Operations Management*, 21(2), 193–203.
- [160]Liu, B. F. (2010). Distinguishing how elite newspapers and A-list blogs cover crises: Insights for managing crises online. *Public Relations Review*, 36, 28–34.
- [161]Liu, B. F., Kim, S. (2011). How organizations framed the 2009 H1N1 pandemic via social and traditional media: Implications for U.S. health communicators. *Public Relations Review*, 37(3), 233-244.
- [162]Lund, D.B., (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18, 219–236.
- [163]Lutz, R.J., MacKenzie, S.B., Belch, G.E. (1983). Attitude toward the ad as a mediator of advertising effectiveness: determinants and consequences. *Advances in Consumer Research*, 10, 532-539.
- [164]Macias, W., Hilyard, K., Freimuth, V. (2009). Blog functions as risk and crisis communications during Hurricane Katrina. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 15, 1–31.
- [165]MacKenzie, S. B., Podsakoff, Ph. M., Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 115-134.
- [166]Madella, A., Bayle, E., Tome, J.-L. (2005). The organizational performance of national swimming federations in mediterranean countries: a comparative approach. *European Journal of Sport Science*, 5(4), 207-220.
- [167]Madlock, P. (2008). Employee satisfaction: An examination of supervisors' communication competence. *Human Communication*, 11, 87–100.
- [168]Marković, M. (2008). *Poslovna komunikacija*. Beograd: Clio.
- [169]Marney, J. (1998). The Compelling Corporate Image: How and Why Good Corporate Advertising Does More Than Just Build Goodwill. *Marketing*, 103, 29.
- [170]Martson, J. (1963). *The nature of Public relations*. New York: McGraw-Hill.
- [171]Mayhall, R. M. (2005). Using the Internet to Communicate Your Message (pristupljeno 10.08.2016) <http://www.hieran.com/netpr/netpr.pdf>
- [172]Mazzei, A., (2014). Internal communication for employee enablement: strategies in American and Italian companies. *Corporate Communication: International Journal*, 19(1), 82–95.
- [173]McCleneghan, J. S. (2007). The PR counselor vs. PR executive: What skill sets divide them? *Public Relations Quarterly*, 52(4), 15–17.
- [174]McDonough, K., Rodriguez, L., & Prior-Miller, M. R. (2009). A comparison of student interns and supervisors regarding internship performance ratings. *Journalism & Mass Communication Educator*, 64(2), 140–155.

- [175] McGinnies, E. (1973). Initial attitude, source credibility, and involvement as factors in persuasion. *Journal of Experimental Social Psychology*, 9(4), 285–296.
- [176] McGinnies, E. Ward, C.D. (1980). Better liked than right: Trustworthiness and expertise as factors in credibility. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 6(3), 467 – 472 .
- [177] Men, L. R. (2012). CEO credibility, perceived organizational reputation, and employee engagement, *Public Relations Review*, 38(1), 171-173.
- [178] Men, L. R. (2014). Strategic employee communication: transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264–284.
- [179] Men, L. R., Stacks, D. W. (2013). The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. *Journal of Communication Management*, 17, 171-192.
- [180] Men, L.R. (2015). The internal communication role of the chief executive officer: Communication channels, style, and effectiveness. *Public Relations Review*, 41, 461–471
- [181] Men, L.R., Stacks, D. (2014). The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee-organization relationships. *Journal of Public Relations Research* 26(4), 301–324.
- [182] Men, L.R., Tsai, W-H.S. (2016). Public engagement with CEOs on social media: Motivations and relational outcomes. *Public Relations Review*, 42, 932–942.
- [183] Meng, J., Berger, B. (2013). An Integrated Model of Excellent Leadership in Public Relations: Dimensions, Measurement, and Validation. *Journal of Public Relations Research*, 25, 141–167.
- [184] Mihailović, D., Ristić, S., Bojičić, I. (2007). *Kultura komunikacija*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
- [185] Mitrović, S., Grubić-Nešić, L., Milisavljević, S, Melović, B., Babinková, B. (2014). Manager's assessment of organizational culture. *E&M Ekonomie a Management*, 17(3), 35-49
- [186] Morgan, G. (1998). *Images of Organization: Executive edition*. San Francisco, CA: BerrettKoehler Publishers & Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- [187] Moss, D., Newman, A., DeSanto, B. (2005). What do communication managers do? Defining and refining the core elements of management in a public relations/corporate communication context. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 82(4), 873–890.
- [188] Mueller, B. H., & Lee, J. (2002). Leader-member exchange and organizational communication satisfaction in multiple contexts. *The Journal of Business Communication*, 39(2), 220–244.
- [189] Muir, C. (2004). Learning soft skills at work. *Business Communication Quarterly*, 67(1), 95–101.
- [190] Muk, A. (2012). Public relations functions: Perspective from a Japanese corporation. *Public Relations Review*, 38(1), 137-140.
- [191] Nakata, C., Sivakumar, K., (1996). National culture and new product development: an integrative review. *Journal of Marketing*, 60(1), 61–72.
- [192] Nandan, S. (2005). An exploration of the brand identity brand image linkage: a communications perspective. *Journal of Brand Management*, 12(4), 264-79.
- [193] Naor, M., Linderman, K., Schroeder, R. (2010). The globalization of operations in Eastern and Western countries: Unpacking the relationship between

- national and organizational culture and its impact on manufacturing performance *Journal of Operations Management*, 28(3), 194-205.
- [194] Naveh, E., Erez, M., 2004. Innovation and attention to detail in the quality improvement paradigm. *Management Science*, 50(11), 1576–1586.
- [195] Newell, S. J., Goldsmith, R. E. (2001). The development of a scale to measure perceived corporate credibility. *Journal of Business Research*, 25(3), 235-247.
- [196] Newsom, D., Turk, J.V., Kruckeberg, D. (2000). *This is PR: The realities of public relations*. Belmont, CA: Wadsworth.
- [197] Nguyen A, Western M (2006) The complementary relationship between the internet and traditional mass media: the case of online news and information. *Information Research – an International Electronic Journal*, 11(3), 151-183.
- [198] Niemann-Struweg, I., Meintjes, C. (2008). The professionalism debate in South African public relations. *Public Relations Review*, 34(3), 224-229.
- [199] Nikolić, M. (2012). *Odnosi s javnošću*. Zrenjanin: Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin.
- [200] Nikolić, M., Vukonjanski, J., Nedeljković, M., Hadžić, O., Terek, E. (2013). The impact of internal communication satisfaction dimensions on job satisfaction dimensions and the moderating role of LMX. *Public Relations Review*, 39(5), 563-565.
- [201] Nikolić, M., Đorđević, D., Čočkalović, D. (2007). Research on certain aspects of PR function in Serbian companies. *Journal for East European Management Studies*, 12(2), 152-173.
- [202] Nikolić, M., Savić, M., Čočkalović, D., Spasojević Brkić, V., Ivin, D. (2011). The impact of Serbian public relations on economic indices. *Public Relations Review*, 37, 332–335.
- [203] Nikolić, M., Terek, E., Vukonjanski, J., Đurin, S. (2012). The state of PR profession in Serbian companies: A comparative study in 2006 and 2012, 19th BledCom International Public relations Research Symposium, bled, Slovenia, 6-7 July 2012.
- [204] Nikolić, M., Terek, E., Vukonjanski, J., Ivin, D. (2012). The impact internal communication on strategic and economic effects in Serbian companies. *Public Relations Review*, 38(2), 288-293.
- [205] Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- [206] Northouse, P.G. (2008). *Liderstvo: teorija i praksa*. Beograd: Data status.
- [207] O’Keefe, D. J. (2002). *Persuasion: Theory and research* (2nd ed.). California: Thousand Oaks.
- [208] O’Reilly T (2004) *The Architecture of Participation*. http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/articles/architecture_of_participation.html (pristupljeno 07.08.2016)
- [209] Ouekouak, M.L., Ouedraogo, N. Mbengue, A. (2013). The mediating role of organizational capabilities in the relationship between middle managers’ involvement and firm performance: a European study. *European Management Journal*, 32(2), 305-318.
- [210] Paek, H.J., Hove, T., Jung, Y., Cole, R.T. (2013). Engagement through three social media platforms: an exploratory study of a cause-related PR campaign. *Public Relations Review*, 39, 526–533.
- [211] Paniagua, J., Sapena, J. (2014). Business performance and social media: Love or hate? *Business Horizons*, 57(6), 719–728.

- [212] Park, D., Berger, B. K. (2004). The presentation of CEOs in the press, 1990–2000: Increasing salience, positive valence, and a focus on competency and personal dimensions of image. *Journal of Public Relations Research*, 16(1), 93–125.
- [213] Parveen, F., Jaafar, N. I., Ainin, S. (2015). Social media usage and organizational performance: Reflections of Malaysian social media managers, *Telematics and Informatics*, 32(1), 67–78.
- [214] Parveen, F., Jaafar, N. I., Ainin, S. (2016). Social media's impact on organizational performance and entrepreneurial orientation in organizations. *Management Decision*, 54(9), 2208 – 2234.
- [215] Păun, C. (2007). Living in Public Relations Agencies. *Campaign Romania*, September, 52–55.
- [216] Peelen, E. (2005). *Customer Relationship Management*, Pearson Education Limited: Essex.
- [217] Peters, J.D. (1996). The Uncanniness of Mass Communication in Interwar Social Thought. *Journal of communication*, 46(3), 108–123.
- [218] Petković, M., Janićijević, N., Bogićević, B. (2003). *Organizacija*. Ekonomski fakultet: Beograd.
- [219] Pettit, J. D., Goris, J. R., Vaught, B. (1997). An examination of organizational communication as a moderator of the relationship between job performance and job satisfaction. *Journal of Business Communication*, 34, 1–98.
- [220] Pfeiffer, M., Zinnbauer, M. (2010). Can Old Media Enhance New Media? How Traditional Advertising Pays off for an Online Social Network. *Advertising Research*, 50(1), 42–49.
- [221] Phillips, L. E. (2010). *Trends in Consumers' Time Spent with Media*, eMarketer, December 28, <http://www.emarketer.com/Article.aspx?R=1008138>.
- [222] Phutela, D. (2015). The importance of non verbal communication. *IUP Journal of Soft Skills*, 9(4), 43–49.
- [223] Pierach, J. (2002). *PR must evolve to gain a seat at the table*. Brandweek, 43, 41–42.
- [224] Pincus, J. D. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance. *Human Communication Research*, 12, 395–419.
- [225] Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H., Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly* 1(2), 107–142.
- [226] Porter, L. V., Sallot, L., Cameron, G., & Shamp, T. (2001). New technologies and public relations: Practitioner use of online resources to earn a seat at the management table. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 78, 172–191.
- [227] Price, J. (1994). Rethinking the Study of Fear Appeals: An Emotional Perspective. *Communication Theory*, 4(4), 295–323.
- [228] Public Relations Society of America. (2015). What is public relations? Preuzeto sa: www.prsa.org/AboutPRSA/PublicRelationsDefined/#.VL130nvn-UK 08.08.2016.
- [229] Quinton, S., Wilson, D. (2016). Tensions and ties in social media networks: Towards a model of understanding business relationship development and business performance enhancement through the use of LinkedIn. *Industrial Marketing Management*, 54, 15–24.

- [230]Ranft, A., Ferris, G., Zinko R. et al. (2006). The costs and benefits of CEO reputation. *Organizational Dynamics*, 35(3), 279–290.
- [231]Robbins, S.P., Judge, T.A. (2009). *Organizacijsko ponašanje*, 12. izdanje. Zagreb: Mate.
- [232]Robinson, J.P., Kestnbaum, M., Neustadtl, A., Alvarez, A. (2000). Mass media use and social life among internet users. *Social Science Computer Review* 18(4), 490–501.
- [233]Rot, N. (2006): *Psihologija grupa*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
- [234]Ryan, M. (2005). *Encyclopedia of public relations*, edited by Robert L. Heath. Sage Publications, Inc. Thousand Oaks, California, 526-530.
- [235]Ryan, M., Matrison, D. (1988). Journalists and Public Relations Practitioners: Why the Antagonism? *Journalism Quarterly*, 65, 131-140
- [236]Sallot, L., Porter, L. and Acosta-Alzuru, C. (2004). Practitioners' web use and perceptions of their own roles and power: a qualitative study, *Public Relations Review*, 30, 269-278.
- [237]Schein, E.H., (1992). *Organizational Culture and Leadership*, 2nd ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- [238]Schniederjans, D., Cao, E. S., Schniederjans, M. (2013). Enhancing financial performance with social media: An impression management perspective. *Decision Support Systems*, 55(4), 911-918.
- [239]Schultz, A., Utz, S., Göritz, A. (2011). Is the medium the message? Perceptions of and reactions to crisis communication via twitter, blogs and traditional media. *Public Relations Review*, 37(1), 20-27.
- [240]Scott, W.G., Mitchell, T.R. (1976). *Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis*, IL: Homewood.
- [241]Seeger, M. W. (2006). Best practices in crisis communication: an expert panel process. *Journal of Applied Communication Research*, 34(3), 232-244.
- [242]Shaffer, J. (2000). *The leadership solution*. New York, NY: McGraw-Hill.
- [243]Shan L., Regan A., De Brun A., Barnett J., van der Sanden M. C. A., Wall P., McConnon A. (2014). Food crisis coverage by social and traditional media: A case study of the 2008 Irish dioxin crisis. *Public Understanding of Science*, 23(8), 911-928.
- [244]Sharp, B., Beal, V., Collins, M. (2009). Television: Back to the Future. *Journal of Advertising Research*, 49, 211–19.
- [245]Shaw, D. Mc Combs, M. (2008). Agenda setting in the new media landscape: Two perspectives and approaches to reach. Paper presented to the Colloquium for Philip Meyer. Chapel Hill: University of North Carolina.
- [246]Shaw, T., White, C. (2004). Public relations and journalism educators' perceptions of media relations. *Public Relations Review*, 30, 493–502.
- [247]Schermerhorn, J.R. Jr, Hunt, J.M. Osborn, R.N. (2002). *Organizational Behavior*, 7th ed., Wiley, New York, NY.
- [248]Shin, J. H., Carithers, H., Lee, S., Graham, M., Hendricks, N. (2013). *The current trends in social media usage at corporations: analysis of Facebook fan pages of Fortune 500 companies*. In H. Noor al-Deen, & J. A. Hendricks (Eds.), *Social media and strategic communications* (pp. 62–79). New York: Palgrave Macmillan.
- [249]Shirky C (2008) *Here Comes Everybody: The Power of Organizing without Organizations*. New York: Penguin Press.

- [250] Simmons, C. J., Becker-Olsen, K. L. (2006). Achieving marketing objectives through social sponsorships. *Journal of Marketing*, 70(4), 154–169.
- [251] Sjøvall, A. M., Talk, A. C. (2004). From actions to impressions: Cognitive attribution theory and the formation of corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 7(3), 269–281.
- [252] Spasić, A. (1974). *Public relations and marketing*. Zagreb: Društvo ekonomskih propagandista.
- [253] Springston, J. K. (2001). Public relations and newmedia technologies: The impact of the Internet. In R. L. Heath (Ed.), *Handbook of public relations* (pp. 603–614). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- [254] Srinivasan, S., Vanhuele, M., Pauwels, K. (2010). Mindset Metrics in Market Response Models: An Integrative Approach. *Journal of Marketing Research*, 47, 672–84.
- [255] Sriramesh, K. (2009). *The relationship between culture and public relations*. In K. Sriramesh, & D. Vercic (Eds.), *The global public relations handbook* (pp. 47–61). New York City, NY: Routledge.
- [256] Sriramesh, K., Verčič, D. (2009). *The mass media and public relations*. In K. Sriramesh, & D. Verčič, (Eds.), *The global public relations handbook, theory, research, and practice* (pp. 62–78). New York, NY: Routledge.
- [257] Sriramesh, K., Verčič, D. (2009). *The global public relations handbook: Theory, research, and practice*. New York: Routledge.
- [258] Steer, R.M. (1975). Problems in the measurement of organizational effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 20(4), 546-58.
- [259] Stempel, G.H., Hargrove, T., Bernt, J.P. (2000). Relation of growth of use of the internet to changes in media use from 1995 to 1999. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 77(1), 71–9.
- [260] Stidsen, B. (1975). Market segmentation, advertising and the concept of communications systems. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 3(1), 69 – 84.
- [261] Straits Times (1996). Finding out who surfs the Internet is their business', November 12.
- [262] Supa, D. W. (2014). The academic inquiry of media relations as both a tactical and strategic function of public relations. *Research Journal of the Institute for Public Relations*, 1(1), 1–15.
- [263] Tadena, N. (2014). Social media spending is on the rise but impact is hard to measure [Blog post]. Preuzeto sa: <http://blogs.wsj.com/cmo/2014/09/03/social-media-spending-is-on-the-rise-but-impact-is-hard-to-measure/>, Pristupljeno: 10.07.2016.
- [264] Tan, J. J., Litschert, R. J. (1994). Environment-strategy relationship and its performance implications: An empirical study of the Chinese electronics industry. *Strategic Management Journal*, 15(1), 1-20.
- [265] Taylor, M. (2004). Exploring public relations in Croatia through relational communication and media richness theories. *Public Relations Review*, 30(2), 145-160.
- [266] Taylor, M., Kent, M. L. (2007). Taxonomy of mediated crisis responses. *Public Relations Review*, 33, 140–146.
- [267] Terek, E., Nikolić, M., Vukonjanski, J., Gligorović, B., Janković, B. (2015). The impact of media relations on certain organizational and business performances: Serbian case. *Public Relations Review*, 41(3), 370-372.

- [268] Terry, D.J., Jimmieson, N.L. (2003). A stress and coping approach to organizational change: Evidence from three field studies. *Australian Psychologist*, 38, 92-101.
- [269] The Institute of Public Relations (1984). *Public Relations Practice- Its Role and Parameters*, London: The Institute of Public Relations.
- [270] Tkalac Verčič, A., Verčič, D., Sriramesh, K. (2012). Intra-organizational communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223-230.
- [271] Todd, V., Levine, G. (2010). *Internship supervisors' evaluation of communications majors' internship performance*. A paper presented in the Association for Education in Journalism and Mass Communication 2010 Annual Meeting in Denver, CO.
- [272] Tomić, Z. (2003). *Komunikologija*. Beograd: Čigoja štampa. ISBN: 86-7558-172-6.
- [273] Tsai, M. T., Chuang, S. S., Hsieh, W. P. (2009). An integrated process model of communication satisfaction and organizational outcomes. *Social Behavior and Personality*, 37, 825-834.
- [274] Tsai, W.H.S., Men, L.R. (2016). Social CEOs: The effects of CEOs' communication styles and parasocial interaction on social networking sites. *New media & society* 1–20 Online first, DOI: 10.1177/1461444816643922.
- [275] Tuten, T., Solomon, M. R. (2015). *Social media marketing*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- [276] U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics. (1998, January). *Employment and earnings*. Washington, DC: U.S. Government Printing Office.
- [277] Valentini, C. (2014). Is using social media “good” for the public relations profession? A critical reflection. *Public Relations Review*, 41(2), 170-177.
- [278] Varona, F. (1996). Relationship between communication satisfaction and organizational commitment three Guatemalan organizations. *Journal of Business Communication*, 33, 111-140.
- [279] Verčič, A.T., Colić, V. (2016). Journalists and public relations specialists: A coorientational analysis. *Public Relations Review*. Article in press, <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.03.007>.
- [280] Verčič, D., Tkalac Verčič, A. (2007). A use of second-order co-orientation model in international public relations. *Public Relations Review*, 33(4), 407-414.
- [281] Verčič, D., Tkalac Verčič, A. (2012). Public relations and lobbying: New legislation in Slovenia. *Public Relations Review*, 38(1), 14-21.
- [282] Verčič, D., Tkalac Verčič, A. (2014). *Reflexive mediatization and remaking of the middleman*. In Paper presented at the 5th European communication conference: communication for empowerment: citizen, markets, innovations.
- [283] Verčič, D., Tkalac Verčič, A., Sriramesh, K. (2015). Looking for digital in public relations. *Public Relations Review*, 41(2), 141-318.
- [284] Voorveld, H.A.M., Neijens, P.C., Smit, E.G. (2009). Consumers' responses to brand websites: an interdisciplinary review. *Internet Research*, 19(5), 335 - 365.
- [285] Vračar, D. (2010). *Strategije tržišnog komuniciranja*. Ekonomski fakultet: Beograd.
- [286] Vukičević, M. (2009). *Menadžment*. Fakultet za pravne i poslovne studije. Novi Sad: Prometej.
- [287] Vukonjanski, J., Nikolić, M., Hadžić, O., Terek, E., Nedeljković, M. (2012). Relationship between GLOBE organizational culture dimensions, job satisfaction

and leader-member exchange in Serbian organizations. *Journal for East European Management Studies*, 17(3), 333-368.

[288] Wagner J.A., Hollenbeck, JR. (1995). *Management of organizational behavior*, 2nd edn. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.

[289] Wang, D., Tsui, A.S., Zhang, Y., Ma, L. (2003). Employment relationships and firm performance: evidence from an emerging economy. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 511-535.

[290] Wang, H., Tsui, A.S., Xin, K.R. (2011). CEO leadership behaviors, organizational performance, and employees' attitudes. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 92-105.

[291] Weber, S. (2012) The social CEO: executives tell all. Pristupljeno: <http://www.webershandwick.com/uploads/news/files/Social-CEO-Study.pdf> (05.07.2016).

[292] Welch, M., Jackson, P. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, Volume, 12(2), 177-198.

[293] Wells, B., Spinks, N. (1999). Media relations: powerful tools for achieving service quality. *Managing Service Quality: An International Journal*, 9(4), 246-256.

[294] Werder, K. P., Holtzhausen, D. (2009). An analysis of the influence of public relations department leadership style on public relations strategy use and effectiveness. *Journal of Public Relations Research*, 21, 404-427.

[295] Wescott A. S. (2001). Modeling corporate identity: A concept explication and theoretical explanation. *Corporate Communications: An International Journal*, 6, 173-182.

[296] White, J., Hobsbawm, J. (2007). Public Relations and Journalism, *Journalism Practice*, 1(2), 283-292.

[297] Whitworth, B. (2011). Internal communication. In T. Gillis (Ed.), *The IABC handbook of organizational communication* (2nd ed., pp. 195-206). San Francisco: Jossey-Bass.

[298] Wilcox, D.L., Cameron, G.T. (2009). *Public relations* (9th ed.). Boston: Allyn & Bacon.

[299] Wright, D. K., Hinson, M. D. (2010). An analysis of new communications media use in public relations: results of a five-year trending study. *Public Relations Journal*, 4(2), 1-27.

[300] Wright, D. K., Hinson, M. D. (2013). An updates examination of social and emerging media use in public relations practice: A longitudinal analysis between 2006 and 2013. *Public Relations Journal*, 7(3), 1-40.

[301] Wright, D. K., Hinson, M. D. (2009). An updated look at the impact of social media on public relations practice. *Public Relations Journal*, 3(2), 1-27.

[302] Wu, M., Baah-Boakye, K. (2007). A profile of public relations practice in Ghana: practitioners' roles, most important skills for practitioners, relationship to marketing, and gender equality. *Public Relations Quarterly*, 52(1), 30-36.

[303] www.InternetLiveStats.com (pristupljeno 05.08.2016)

[304] Yoon, Y. (2005). A scale for measuring media relations efforts. *Public Relations Review*, 31, 434-436.

[305] Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

- [306] Zeffane, R., Cheek, B. (1993). Profiles and correlates of computer usage: a study of the Australian telecommunications industry. *Computers in Industry*, 22, 53-69.
- [307] Zeffass, A., Tench, R., Verčič, D., Verhoeven, P., & Moreno, A. (2014). European communication monitor 2014. *Excellence in strategic communication – Key issues, leadership, gender and mobile media*. Results of a survey in 42 countries. Brussels: EACD/EUPRERA, Helios Media.
- [308] Zhu, W., Chew, I.K.H., Spangler, W.D. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human–capital-enhancing human resource management. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 39-52.
- [309] Zinkhan, G. M., Ganesh, J., Jaju, A., Hayes, L. (2001). *Corporate Image: A Conceptual Framework for Strategic Planning*. In G Marshall and S. Grove (eds.) *Enhancing Knowledge Development in Marketing*, Vol. 12. Chicago: American Marketing Association, 152-160.
- [310] Žlof, K. (2007). The journalists' idea concerning the influence of PR professionals on public opinion. *Medianali*, 1(2), 33-46.

PRILOG:

Upitnik za istraživanje uticaja odnosa s medijima na pojedine organizacione i poslovne performanse u preduzećima u Srbiji



Univerzitet u Novom Sadu
Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin"
Zrenjanin

Upitnik:

Istraživanje uticaja odnosa s medijima na pojedine organizacione ishode u preduzećima u Srbiji

Poštovani,

Na Tehničkom fakultetu "Mihajlo Pupin" u Zrenjaninu, pokrenuto je istraživanje u cilju utvrđivanja smera i intenziteta uticaja odnosa s medijima na pojedine organizacione ishode u preduzećima u Srbiji. Rezultati istraživanja biće dostupni svim zainteresovanim preduzećima i pojedincima. U planu je objavljivanje nekoliko radova u naučnim časopisima i na skupovima odgovarajuće tematike. Osim naučnog, istraživanje ima i praktični cilj. Praktični cilj istraživanja jeste da se, na bazi rezultata i zaključaka istraživanja, a sa aspekta odnosa s medijima, definišu predlozi i akcije za unapređenje organizacionih ishoda u preduzećima u Srbiji.

Istraživanje se sprovodi anketiranjem srednjih menadžera u preduzećima u Srbiji. U tom smislu, Vaše mišljenje će biti od velikog značaja. Molimo Vas da svoje odgovore formirate iskreno i na osnovu lične procene.

Važna napomena: Anketa je anonimna. Samim tim, pojedinačni podaci ostaju tajni i koriste se isključivo u naučne svrhe!

Hvala Vam na saradnji!

S poštovanjem,
MSc Edit Terek
e-mail: terekedita@gmail.com
tel: 063 / 8932625

Zrenjanin, 2014.

A) Podaci o ispitaniku			
1.	Pol ispitanika:	Muški	1
		Ženski	2
2.	Godine starosti ispitanika:	Ispod 45	1
		Preko 45	2

B) Podaci o direktoru			
1.	Pol direktora:	Muški	1
		Ženski	2
2.	Godine starosti direktora:	Ispod 45	1
		Preko 45	2

C) Podaci o preduzeću			
1.	Nacionalno poreklo preduzeća:	Srbija	1
		Drugo: _____	2
2.	Vlasnička struktura preduzeća:	Državno	1
		Privatno	2

1. Upitnik za merenje odnosa s medijima i prisutnosti u medijima

1. Ocenite kvantitet (intenzitet, količinu) prisutnosti Vašeg preduzeća u tradicionalnim medijima (štampa, radio, TV...).				
Veoma nizak 1	Nizak 2	Prosečan 3	Visok 4	Veoma visok 5
2. Ocenite kvantitet (intenzitet, količinu) prisutnosti Vašeg preduzeća u savremenim medijima (Internet, društvene mreže, blogovi...).				
Veoma nizak 1	Nizak 2	Prosečan 3	Visok 4	Veoma visok 5
3. Ocenite kvalitet (uspešnost, efekte) prisutnosti Vašeg preduzeća u tradicionalnim medijima (štampa, radio, TV...).				
Veoma nizak 1	Nizak 2	Prosečan 3	Visok 4	Veoma visok 5
4. Ocenite kvalitet (uspešnost, efekte) prisutnosti Vašeg preduzeća u savremenim medijima (Internet, društvene mreže, blogovi...).				
Veoma nizak 1	Nizak 2	Prosečan 3	Visok 4	Veoma visok 5
5. Ocenite značaj koji rukovodstvo pridaje prisutnosti Vašeg preduzeća u tradicionalnim medijima (štampa, radio, TV...).				
Veoma nizak 1	Nizak 2	Prosečan 3	Visok 4	Veoma visok 5
6. Ocenite značaj koji rukovodstvo pridaje prisutnosti Vašeg preduzeća u savremenim medijima (Internet, društvene mreže, blogovi...).				
Veoma nizak 1	Nizak 2	Prosečan 3	Visok 4	Veoma visok 5
7. Ocenite kvantitet (intenzitet, količinu) prisutnosti Vašeg direktora u tradicionalnim medijima (štampa, radio, TV...).				
Veoma nizak 1	Nizak 2	Prosečan 3	Visok 4	Veoma visok 5
8. Ocenite kvantitet (intenzitet, količinu) prisutnosti Vašeg direktora u savremenim medijima (Internet, društvene mreže, blogovi...).				
Veoma nizak 1	Nizak 2	Prosečan 3	Visok 4	Veoma visok 5
9. Ocenite kvalitet (uspešnost, efekte) prisutnosti Vašeg direktora u tradicionalnim medijima (štampa, radio, TV...).				
Veoma nizak 1	Nizak 2	Prosečan 3	Visok 4	Veoma visok 5
10. Ocenite kvalitet (uspešnost, efekte) prisutnosti Vašeg direktora u savremenim medijima (Internet, društvene mreže, blogovi...).				
Veoma nizak 1	Nizak 2	Prosečan 3	Visok 4	Veoma visok 5
11. Ocenite značaj koji rukovodstvo pridaje prisutnosti Vašeg direktora u tradicionalnim medijima (štampa, radio, TV...).				
Veoma nizak 1	Nizak 2	Prosečan 3	Visok 4	Veoma visok 5
12. Ocenite značaj koji rukovodstvo pridaje prisutnosti Vašeg direktora u savremenim medijima (Internet, društvene mreže, blogovi...).				
Veoma nizak 1	Nizak 2	Prosečan 3	Visok 4	Veoma visok 5

2. Upitnik za merenje liderskog ponašanja

1. Direktor ima jasnu viziju.						
Uopšte se ne slažem			Neutralan stav			Potpuno se slažem
1	2	3	4	5	6	7
2. Direktor pruža odgovarajući model za ostvarenje ciljeva.						
Uopšte se ne slažem			Neutralan stav			Potpuno se slažem
1	2	3	4	5	6	7
3. Direktor olakšava prihvatanje grupnih ciljeva.						
Uopšte se ne slažem			Neutralan stav			Potpuno se slažem
1	2	3	4	5	6	7
4. Direktor jasno stavlja do znanja da očekuje da stalno dajem sve od sebe.						
Uopšte se ne slažem			Neutralan stav			Potpuno se slažem
1	2	3	4	5	6	7
5. Direktor insistira samo na postizanju najboljih rezultata.						
Uopšte se ne slažem			Neutralan stav			Potpuno se slažem
1	2	3	4	5	6	7
6. Direktor pristaje samo na najbolje rešenje.						
Uopšte se ne slažem			Neutralan stav			Potpuno se slažem
1	2	3	4	5	6	7
7. Direktor deluje tako da uzima u obzir moja osećanja.						
Uopšte se ne slažem			Neutralan stav			Potpuno se slažem
1	2	3	4	5	6	7
8. Direktor razmatra moja lična osećanja pre nego što deluje.						
Uopšte se ne slažem			Neutralan stav			Potpuno se slažem
1	2	3	4	5	6	7
9. Direktor pokazuje poštovanje prema mojim ličnim osećanjima.						
Uopšte se ne slažem			Neutralan stav			Potpuno se slažem
1	2	3	4	5	6	7
10. Direktor se ponaša prema meni tako što uzima u obzir moja lična osećanja.						
Uopšte se ne slažem			Neutralan stav			Potpuno se slažem
1	2	3	4	5	6	7
11. Direktor me podstiče da razmišljam o starim problemima na nov način.						
Uopšte se ne slažem			Neutralan stav			Potpuno se slažem
1	2	3	4	5	6	7

12. Direktor postavlja pitanja koja me podstiču da razmišljam o načinu na koji radim.						
Uopšte se ne slažem 1	2	3	Neutralan stav 4	5	6	Potpuno se slažem 7
13. Direktor me stimuliše da preispitam način na koji radim neke stvari.						
Uopšte se ne slažem 1	2	3	Neutralan stav 4	5	6	Potpuno se slažem 7
14. Direktor ima ideje koje me podstiču da preispitam neke osnovne pretpostavke o mom radu.						
Uopšte se ne slažem 1	2	3	Neutralan stav 4	5	6	Potpuno se slažem 7
15. Direktor mi uvek daje pozitivnu povratnu informaciju kada nešto dobro obavim.						
Uopšte se ne slažem 1	2	3	Neutralan stav 4	5	6	Potpuno se slažem 7
16. Direktor mi daje specijalno priznanje kad izvršim zadatak na visokom nivou.						
Uopšte se ne slažem 1	2	3	Neutralan stav 4	5	6	Potpuno se slažem 7
17. Direktor me pohvaljuje kada prevaziđem svoju produktivnost.						
Uopšte se ne slažem 1	2	3	Neutralan stav 4	5	6	Potpuno se slažem 7
18. Direktor uvek priznaje moje dobre rezultate.						
Uopšte se ne slažem 1	2	3	Neutralan stav 4	5	6	Potpuno se slažem 7
19. Direktor iskazuje svoje nezadovoljstvo ako ostvarim nizak učinak.						
Uopšte se ne slažem 1	2	3	Neutralan stav 4	5	6	Potpuno se slažem 7
20. Direktor mi daje do znanja kada loše obavljam posao.						
Uopšte se ne slažem 1	2	3	Neutralan stav 4	5	6	Potpuno se slažem 7
21. Direktor mi ukazuje na to kada moja produktivnost nije na nivou.						
Uopšte se ne slažem 1	2	3	Neutralan stav 4	5	6	Potpuno se slažem 7

**3. Upitnik za merenje kvaliteta odnosa zaposlenog sa nadređenim
(kvalitet LMX odnosa)**

1. Imam poštovanje prema direktoru kao osobi.				
Uopšte se ne slažem		Neutralan stav		Potpuno se slažem
1	2	3	4	5
2. Direktor je osoba koju bi ljudi voleli da imaju za prijatelja.				
Uopšte se ne slažem		Neutralan stav		Potpuno se slažem
1	2	3	4	5
3. Zabavno je raditi sa direktorom.				
Uopšte se ne slažem		Neutralan stav		Potpuno se slažem
1	2	3	4	5
4. Direktor brani moje postupke pred drugim nadređenima, čak i ako ne zna tačno o kojoj problematici je reč.				
Uopšte se ne slažem		Neutralan stav		Potpuno se slažem
1	2	3	4	5
5. Direktor bi me branio/la ukoliko bih bio/bila „napadnut/a” od strane drugih.				
Uopšte se ne slažem		Neutralan stav		Potpuno se slažem
1	2	3	4	5
6. Direktor bi me branio/la čak i kada bih napravio/la neku nenamernu grešku.				
Uopšte se ne slažem		Neutralan stav		Potpuno se slažem
1	2	3	4	5
7. Radim šta mi direktor kaže čak i ako to izlazi iz okvira mojih radnih zaduženja.				
Uopšte se ne slažem		Neutralan stav		Potpuno se slažem
1	2	3	4	5
8. Spreman/na sam da uložim dodatne napore, izvan onih očekivanih, kako bih ispunio/la očekivanja direktora.				
Uopšte se ne slažem		Neutralan stav		Potpuno se slažem
1	2	3	4	5
9. Nije mi problem da dam sve od sebe kada je direktor u pitanju.				
Uopšte se ne slažem		Neutralan stav		Potpuno se slažem
1	2	3	4	5
10. Impresioniran/a sam znanjem koje direktor poseduje iz oblasti svoga rada.				
Uopšte se ne slažem		Neutralan stav		Potpuno se slažem
1	2	3	4	5
11. Poštujem znanje i kompetencije direktora u vezi posla.				
Uopšte se ne slažem		Neutralan stav		Potpuno se slažem
1	2	3	4	5

12. Divim se profesionalnim veštinama direktora.				
Uopšte se ne slažem		Neutralan stav		Potpuno se slažem
1	2	3	4	5

4. Upitnik za merenje organizacione posvećenosti

1. Veoma sam ponosan/na što radim za svoje preduzeće.				
Uopšte se ne slažem		Neutralan stav		Potpuno se slažem
1	2	3	4	5
2. Želim da radim u svom preduzeću zauvek.				
Uopšte se ne slažem		Neutralan stav		Potpuno se slažem
1	2	3	4	5
3. Želim da se istaknem kako bih pomogao/la svom preduzeću.				
Uopšte se ne slažem		Neutralan stav		Potpuno se slažem
1	2	3	4	5
4. Čak i ako moje preduzeće ne stoji dobro finansijski, ne bih otišao/la u drugo preduzeće.				
Uopšte se ne slažem		Neutralan stav		Potpuno se slažem
1	2	3	4	5
5. Osećam da sam deo preduzeća.				
Uopšte se ne slažem		Neutralan stav		Potpuno se slažem
1	2	3	4	5
6. Uvek dajem svoj maksimum na radnom mestu, ne samo zbog sebe, već i zbog svog preduzeća.				
Uopšte se ne slažem		Neutralan stav		Potpuno se slažem
1	2	3	4	5
7. Kada bi mi drugo preduzeće ponudilo više novca, to me ne bi navelo da ozbiljno razmišljam o promeni posla.				
Uopšte se ne slažem		Neutralan stav		Potpuno se slažem
1	2	3	4	5
8. Svom prijatelju rado bih preporučio/la da se zaposli u mom preduzeću.				
Uopšte se ne slažem		Neutralan stav		Potpuno se slažem
1	2	3	4	5
9. Veoma sam zadovoljan/na ako moj rad doprinosi dobrobiti preduzeća.				
Uopšte se ne slažem		Neutralan stav		Potpuno se slažem
1	2	3	4	5

5. Upitnik za merenje zadovoljstva komunikacijom

1. Informacije o nagrađivanju zaposlenih su javne.						
Uopšte se ne slažem 1	2	3	Neutralan stav 4	5	6	Potpuno se slažem 7
2. Postoje informacije koje su dostupne samo za odabrane članove preduzeća.						
Uopšte se ne slažem 1	2	3	Neutralan stav 4	5	6	Potpuno se slažem 7
3. Komunikacija sa drugim zaposlenima u mom odeljenju je precizna i slobodno se odvija.						
Uopšte se ne slažem 1	2	3	Neutralan stav 4	5	6	Potpuno se slažem 7
4. Informacije u vezi sa zahtevima moga posla su precizne i kompletne (radni zadaci su jasno prezentovani).						
Uopšte se ne slažem 1	2	3	Neutralan stav 4	5	6	Potpuno se slažem 7
5. Pisana uputstva i izveštaji su jasni i kratki.						
Uopšte se ne slažem 1	2	3	Neutralan stav 4	5	6	Potpuno se slažem 7
6. Direktor je spreman da me sasluša ako imam neke primedbe.						
Uopšte se ne slažem 1	2	3	Neutralan stav 4	5	6	Potpuno se slažem 7
7. Direktor je spreman da ponudi rešenje za probleme u mom poslu.						
Uopšte se ne slažem 1	2	3	Neutralan stav 4	5	6	Potpuno se slažem 7
8. U slučaju hitnosti neophodne informacije se brzo prenose.						
Uopšte se ne slažem 1	2	3	Neutralan stav 4	5	6	Potpuno se slažem 7
9. Informacije potrebne za moj posao stižu na vreme.						
Uopšte se ne slažem 1	2	3	Neutralan stav 4	5	6	Potpuno se slažem 7
10. Komunikacija između odeljenja je aktivna (razmenjuju se potrebne informacije).						
Uopšte se ne slažem 1	2	3	Neutralan stav 4	5	6	Potpuno se slažem 7
11. Informacije u vezi sa ciljevima i politikom preduzeća su celovite i pravovremene.						
Uopšte se ne slažem 1	2	3	Neutralan stav 4	5	6	Potpuno se slažem 7

12. Stavovi u vezi sa komunikacijom u preduzeću su u osnovi ispravni (razmeni informacija se pridaje veliki značaj).						
Uopšte se ne slažem 1	2	3	Neutralan stav 4	5	6	Potpuno se slažem 7
13. Informacije u vezi sa politikom i ciljevima odeljenja su celovite.						
Uopšte se ne slažem 1	2	3	Neutralan stav 4	5	6	Potpuno se slažem 7
14. Sastanci su dobro organizovani, sa jasnim ciljem i kratki.						
Uopšte se ne slažem 1	2	3	Neutralan stav 4	5	6	Potpuno se slažem 7
15. Informacije u vezi sa finansijskim poslovanjem preduzeća su celovite.						
Uopšte se ne slažem 1	2	3	Neutralan stav 4	5	6	Potpuno se slažem 7
16. Lične novosti se saopštavaju kolegama (to održava „porodičnu atmosferu” među zaposlenima).						
Uopšte se ne slažem 1	2	3	Neutralan stav 4	5	6	Potpuno se slažem 7
17. Glasine (ogovaranja, tračevi) nisu prisutne u preduzeću.						
Uopšte se ne slažem 1	2	3	Neutralan stav 4	5	6	Potpuno se slažem 7
18. Publikacije preduzeća su korisne i zanimljive.						
Uopšte se ne slažem 1	2	3	Neutralan stav 4	5	6	Potpuno se slažem 7
19. Količina informacija u preduzeću je odgovarajuća.						
Uopšte se ne slažem 1	2	3	Neutralan stav 4	5	6	Potpuno se slažem 7
20. Zaposleni u mom preduzeću imaju smisla za komunikaciju (dobra je razmena informacija).						
Uopšte se ne slažem 1	2	3	Neutralan stav 4	5	6	Potpuno se slažem 7
21. Informacije o uspesima i padovima preduzeća su dostupne zaposlenima.						
Uopšte se ne slažem 1	2	3	Neutralan stav 4	5	6	Potpuno se slažem 7
22. Konflikti među zaposlenima se rešavaju kroz razmenu mišljenja.						
Uopšte se ne slažem 1	2	3	Neutralan stav 4	5	6	Potpuno se slažem 7

23. Komunikacija u preduzeću mi pomaže da se osećam kao njen važan deo.						
Uopšte se ne slažem			Neutralan stav			Potpuno se slažem
1	2	3	4	5	6	7
24. Informacije u vezi sa napredovanjem u mom poslu su celovite i pravovremene.						
Uopšte se ne slažem			Neutralan stav			Potpuno se slažem
1	2	3	4	5	6	7
25. Informacije u vezi sa promenama u preduzeću su celovite i pravovremene.						
Uopšte se ne slažem			Neutralan stav			Potpuno se slažem
1	2	3	4	5	6	7
26. Komunikacija u preduzeću deluje motivišuće na dostizanje ciljeva preduzeća.						
Uopšte se ne slažem			Neutralan stav			Potpuno se slažem
1	2	3	4	5	6	7
27. Direktor je upoznat sa problemima sa kojima se zaposleni susreću i spreman je da pomogne u njihovom rešavanju.						
Uopšte se ne slažem			Neutralan stav			Potpuno se slažem
1	2	3	4	5	6	7
28. Moje angažovanje u poslu je zapaženo.						
Uopšte se ne slažem			Neutralan stav			Potpuno se slažem
1	2	3	4	5	6	7
29. Informacije o proceni mojih radnih dostignuća su kompletne i pravovremene.						
Uopšte se ne slažem			Neutralan stav			Potpuno se slažem
1	2	3	4	5	6	7
30. Uputstva, koja dobijam za rešavanje eventualnih problema u mom poslu, su korisna i pravovremena.						
Uopšte se ne slažem			Neutralan stav			Potpuno se slažem
1	2	3	4	5	6	7
31. Informacije o merama koje preduzimaju vlasti, a koje se odražavaju na rad preduzeća su kompletne i pravovremene.						
Uopšte se ne slažem			Neutralan stav			Potpuno se slažem
1	2	3	4	5	6	7
32. Informacije o tome kako se moj posao vrednuje u odnosu na druge zaposlene su mi dostupne.						
Uopšte se ne slažem			Neutralan stav			Potpuno se slažem
1	2	3	4	5	6	7
33. Direktor ima u mene poverenje.						
Uopšte se ne slažem			Neutralan stav			Potpuno se slažem
1	2	3	4	5	6	7

34. Direktor me podržava.						
Uopšte se ne slažem			Neutralan stav			Potpuno se slažem
1	2	3	4	5	6	7
35. Moja radna grupa (tim, smena) je dobro formirana i odnosi u njoj su dobri.						
Uopšte se ne slažem			Neutralan stav			Potpuno se slažem
1	2	3	4	5	6	7
36. Direktor je spreman da prihvati nove ideje.						
Uopšte se ne slažem			Neutralan stav			Potpuno se slažem
1	2	3	4	5	6	7

6. Upitnik za merenje nivoa ekonomskih performansi

1. Produktivnost mog preduzeća.				
Veoma niska	Niska	Prosečna	Visoka	Veoma visoka
1	2	3	4	5
2. Profitabilnost mog preduzeća.				
Veoma niska	Niska	Prosečna	Visoka	Veoma visoka
1	2	3	4	5
3. Tržišno učešće mog preduzeća.				
Veoma nisko	Nisko	Prosečno	Visoko	Veoma visoko
1	2	3	4	5
4. Rast prodaje mog preduzeća.				
Veoma niska	Niska	Prosečna	Visoka	Veoma visoka
1	2	3	4	5
5. Konkurentnost mog preduzeća.				
Veoma niska	Niska	Prosečna	Visoka	Veoma visoka
1	2	3	4	5
6. Rast osnovnih sredstava u mom preduzeću.				
Veoma nizak	Nizak	Prosečan	Visok	Veoma visok
1	2	3	4	5
7. Plate zaposlenih u mom preduzeću.				
Veoma niske	Niske	Prosečne	Visoke	Veoma visoke
1	2	3	4	5

7. Upitnik za merenje pojedinih (GLOBE) dimenzija organizacione kulture

1. U mom preduzeću, uobičajeno je:							
Rešavanje problema nakon što se pojave	1	2	3	4	5	6	Planiranje unapred 7
2. U mom preduzeću, uobičajeno je:							
Prihvata status quo	1	2	3	4	5	6	Planirati budućnost 7
3. U mom preduzeću, sastanci se:							
Spontano zakazuju (manje od jednog sata unapred)	1	2	3	4	5	6	Planiraju unapred (bar 2 nedelje) 7
4. U mom preduzeću, uticaj pojedinca je primarno baziran na:							
Autoritetu koji daje pozicija	1	2	3	4	5	6	Sposobnosti i doprinosu preduzeću 7
5. U mom preduzeću, od zaposlenih se očekuje da:							
Poslušaju direktora bez pitanja	1	2	3	4	5	6	Preispituju odluke direktora kada se sa njima ne slažu 7
6. U mom preduzeću, ljudi koji imaju moć pokušavaju da:							
Povećaju socijalnu distanču od manje moćnih ljudi	1	2	3	4	5	6	Smanje socijalnu distanču sa manje moćnim ljudima 7
7. U mom preduzeću, zaposleni generalno:							
Nemaju obzira prema drugima	1	2	3	4	5	6	Puni su obzira prema drugima 7
8. U mom preduzeću, zaposleni generalno:							
Nemaju osećaj za druge	1	2	3	4	5	6	Imaju snažan osećaj za druge 7
9. U mom preduzeću, zaposleni generalno:							
Nisu spremni za druženje	1	2	3	4	5	6	Veoma rado se družu 7
10. U mom preduzeću, zaposleni generalno:							
Nisu spremni da pomognu drugima	1	2	3	4	5	6	Veoma rado pomažu drugima 7
11. U mom preduzeću, zaposlene podstiču da teže kontinuiranom unapređenju performansi:							
Ne slažem se	1	2	3	4	5	6	Ne slažem se niti negiram Potpuno se slažem 7

12. U mom preduzeću, najveće nagrade su bazirane:						
Isključivo na osnovu funkcije ili političkih veza				Na efikasnosti, ali i na osnovu funkcije ili političkih veza		Isključivo na efikasnosti
1	2	3	4	5	6	7
13. U mom preduzeću, inovativnost u cilju poboljšanja performansi generalno se:						
Ne nagrađuje			Donekle nagrađuje			Značajno nagrađuje
1	2	3	4	5	6	7
14. U mom preduzeću, većina zaposlenih rado uzima izazovne radne zadatke za sebe:						
Ne slažem se			Ne slažem se niti negiram			Potpuno se slažem
1	2	3	4	5	6	7

8. Upitnik za merenje korporativnog kredibiliteta preduzeća

1. Naši korisnici i ljudi u okruženju veruju da naše preduzeće ima veliko iskustvo u svojoj delatnosti.						
Uopšte se ne slažem			Neutralan stav			Potpuno se slažem
1	2	3	4	5	6	7
2. Naši korisnici i ljudi u okruženju veruju da naše preduzeće poseduje visoku sposobnost za svoju delatnost.						
Uopšte se ne slažem			Neutralan stav			Potpuno se slažem
1	2	3	4	5	6	7
3. Naši korisnici i ljudi u okruženju veruju da naše preduzeće ima visoke kompetencije i stručnost za svoju delatnost.						
Uopšte se ne slažem			Neutralan stav			Potpuno se slažem
1	2	3	4	5	6	7
4. Naši korisnici i ljudi u okruženju veruju da naše preduzeće ima kvalitetne resurse (prostorne, tehnološke, finansijske).						
Uopšte se ne slažem			Neutralan stav			Potpuno se slažem
1	2	3	4	5	6	7
5. Naši korisnici i ljudi u okruženju imaju poverenje u naše preduzeće.						
Uopšte se ne slažem			Neutralan stav			Potpuno se slažem
1	2	3	4	5	6	7
6. Naši korisnici i ljudi u okruženju veruju da naše preduzeće uvek saopštava istinite informacije.						
Uopšte se ne slažem			Neutralan stav			Potpuno se slažem
1	2	3	4	5	6	7
7. Naši korisnici i ljudi u okruženju veruju da naše preduzeće postupa časno i etično.						
Uopšte se ne slažem			Neutralan stav			Potpuno se slažem
1	2	3	4	5	6	7

8. Naši korisnici i ljudi u okruženju veruju da je naše preduzeće društveno odgovorno.						
Uopšte se ne slažem			Neutralan stav			Potpuno se slažem
1	2	3	4	5	6	7

Komentari, primedbe, sugestije, zapažanja: