

# Odnosi s javnošću i protokol na primjeru grada Poreča

---

Škabić, Luka

Master's thesis / Diplomski rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:744201>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-25**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**LUKA ŠKABIĆ**

**ODNOSI S JAVNOŠĆU I PROTOKOL NA  
PRIMJERU GRADA POREČA**

Diplomski rad

Pula, 2020.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**LUKA ŠKABIĆ**

**ODNOSI S JAVNOŠĆU I PROTOKOL NA  
PRIMJERU GRADA POREČA**

Diplomski rad

**JMBAG: 0303050949, izvanredan student**

**Studijski smjer: Management i poduzetništvo**

**Predmet: Urbana ekonomika**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Opća ekonomija**

**Mentor: izv. prof. dr. sc. Lela Tijanić**

Pula, srpanj 2020.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Luka Škabić, kandidat za magistra poslovne ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, srpanj 2020. godine



## IZJAVA

### o korištenju autorskog djela

Ja, Luka Škabić, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom „Odnosi s javnošću i protokol na primjeru Grada Poreča“ koristi tako da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu sa Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, srpanj 2020. godine

Potpis

---

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2. UPRAVLJANJE RAZVOJEM GRADA</b> .....	<b>3</b>
<b>2.1. Funkcije upravljanja gradom</b> .....	<b>3</b>
2.1.1. <i>Suvremeno (javno) upravljanje</i> .....	4
2.1.2. <i>Gradski upravitelj - nova upravljačka funkcija grada?</i> .....	5
<b>2.2. Urbani marketing</b> .....	<b>6</b>
2.2.1. <i>Trendovi i problemi vezani uz urbani marketing</i> .....	7
2.2.2. <i>Brendiranje grada</i> .....	8
<b>2.3. Uloga odnosa s javnošću u upravljanju razvojem grada</b> .....	<b>10</b>
2.3.1. <i>Odnosi s javnošću kao temelj razvoja neprofitnih organizacija</i> .....	11
<b>3. ODNOSI S JAVNOŠĆU</b> .....	<b>13</b>
<b>3.1. Pojmovno određenje odnosa s javnošću</b> .....	<b>13</b>
<b>3.2. Definiranje javnosti</b> .....	<b>14</b>
3.2.1. <i>Interne i eksterne javnosti</i> .....	15
<b>3.3. Publicitet, oglašavanje i lobiranje kao neizostavni dijelovi funkcije odnosa s javnošću</b> .....	<b>16</b>
<b>3.4. Djelatnici za odnose s javnošću</b> .....	<b>17</b>
3.4.1. <i>Obrazovanje i usavršavanje u odnosima s javnošću u Republici Hrvatskoj</i> .....	17
3.4.2. <i>Pozicioniranje, uloga i radni zadaci PR-ovaca unutar organizacije</i> .....	20
3.4.3. <i>Plaće djelatnika zaposlenih u odnosima s javnošću</i> .....	22
<b>3.5. Odnosi s medijima</b> .....	<b>23</b>
3.5.1. <i>Odnos i razumijevanje medija</i> .....	23
3.5.2. <i>Mediji za unutarnje i vanjske javnosti</i> .....	24
3.5.3. <i>Novi mediji</i> .....	25
3.5.4. <i>Odnosi s medijima u jedinicama lokalne i područne (regionalne) samouprave</i> .....	26
<b>4. UPRAVLJANJE PROTOKOLOM</b> .....	<b>28</b>
<b>4.1. Važnost protokola u javnoj upravi</b> .....	<b>28</b>
<b>4.2. Pravila protokola</b> .....	<b>30</b>
4.2.1. <i>Pravilno odijevanje poslovnog muškarca/poslovne žene</i> .....	30
4.2.2. <i>Poslovno komuniciranje</i> .....	34

4.2.3. Protokol pri poslovnim sastancima .....	35
<b>4.3. Organizacija i vrste prijema .....</b>	<b>36</b>
4.3.1. Organizacija prijema.....	37
4.3.2. Vrste prijema .....	38
<b>4.4. Izrada programa posjeta.....</b>	<b>39</b>
<b>4.5. Organizacija radnog ručka/večere.....</b>	<b>41</b>
4.5.1. Odabir stola i raspored sjedenja gostiju za stolom .....	43
<b>4.6. Diplomatski protokol, komunikacija i poslovna korespondencija.....</b>	<b>45</b>
<b>5. KRIZNI MENADŽMENT .....</b>	<b>46</b>
<b>5.1. Krizna situacija (kriza) .....</b>	<b>46</b>
5.1.1. Tri razdoblja svake krizne situacije.....	47
5.1.2. Vrste kriza.....	48
<b>5.2. Upravljanje krizom .....</b>	<b>49</b>
<b>5.3. Krizno komuniciranje.....</b>	<b>49</b>
<b>5.4. Krizni komunikacijski plan .....</b>	<b>50</b>
5.4.1. Krizni komunikacijski plan društva “Usluga Poreč d.o.o.” .....	51
<b>6. ODNOSI S JAVNOŠĆU I PROTOKOL NA PRIMJERU GRADA POREČA .....</b>	<b>58</b>
<b>6.1. Opća obilježja grada Poreča .....</b>	<b>58</b>
<b>6.2. Sustavno pozicioniranje protokola i odnosa s javnošću .....</b>	<b>59</b>
<b>6.3. Odnosi s medijima .....</b>	<b>60</b>
6.3.1. Organiziranje konferencije za medije.....	61
6.3.2. Službena priopćenja medijima.....	61
<b>6.4. Pravo na pristup informacijama.....</b>	<b>62</b>
<b>6.5. Primjer uspješno riješene krizne situacije .....</b>	<b>64</b>
<b>7. REZULTATI ISTRAŽIVANJA.....</b>	<b>66</b>
7.1. Opis ankete.....	66
7.2. Rezultati provedene ankete.....	66
7.3. Kritički osvrt na istraživanje .....	71
<b>8. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>74</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>76</b>
<b>POPIS TABLICA, SLIKA I GRAFIKONA.....</b>	<b>80</b>
<b>PRILOZI .....</b>	<b>81</b>
<b>SAŽETAK.....</b>	<b>87</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>88</b>

# 1. UVOD

Tema ovog diplomskog rada je "Odnosi s javnošću i protokol na primjeru grada Poreča" te se temelji na obradi i istraživanju odnosa s javnošću kao struke u upravljačkoj funkciji menadžmenta jedinica lokalnih i područnih (regionalnih) samouprava u Republici Hrvatskoj. Zbog sve većeg rasta broja ljudi u gradovima, ali i gradova u širem smislu, naglašava se zabrinutost u vidu pitanja održivog razvoja i njihovog opstanka za buduće generacije. Navedeno pitanje povlači urbane probleme (poput segregacije, siromaštva, ekoloških problema, nezaposlenosti i sl.) koje je potrebno rješavati novim, prilagođenim načinom upravljanja. Pri tome je bitno posebnu pažnju posvetiti odgovarajućem uključivanju različitih nositelja provedbe u upravljanje kao i praćenju novih mogućnosti i trendova u upravljanju razvojem gradova. Upravljanje razvojem grada trebalo bi sadržavati razrađenu funkciju odnosa s javnošću unutar svoje upravljačke funkcije.

Predmet rada je pitanje uloge odnosa s javnošću u upravljanju razvojem gradova i općina Istarske županije, odnosno istraživanje koliko je struka odnosa s javnošću zastupljena unutar upravljačkih funkcija tijela javne vlasti te objašnjenje doprinosa odnosa s javnošću u razvoju promatranog urbanog područja.

Cilj rada je detaljnije istražiti poveznicu između odnosa s javnošću i upravljačkih funkcija gradova/općina te prikazati važnost odnosa s javnošću u suvremenom upravljanju lokalnim jedinicama.

Svrha rada je analizirati razinu znanja o pojmu odnosa s javnošću i protokola, njihovim vrstama i djelovanju unutar organizacija te istražiti navedeno na primjeru odabranog grada, Grada Poreča.

U ovom radu koristile su se sljedeće metode istraživanja: metoda analize, sinteze, opisivanja, komparacije, kompilacije i anketiranja.

Diplomski rad sastoji se od osam međusobno povezanih dijelova. U uvodnom poglavlju obrađuje se predmet, cilj i svrha istraživanja te se opisuje struktura rada. Također, čitatelje se uvodi u predmetnu problematiku upravljanja suvremenim gradovima. U drugom poglavlju daje se osvrt na upravljanje razvojem grada, prikazuju se funkcije upravljanja gradom, važnost urbanog marketinga i uloga odnosa s javnošću u upravljanju razvojem grada.



Treće poglavlje opisuje opću tematiku odnosa s javnošću, njegovu svrhu, značenje i primjenu u privatnom i javnom sektoru.

Četvrto poglavlje ističe važnost upravljanja protokolom, razliku između diplomatskog i poslovnog protokola, kao i pravila kojih je potrebno slijediti u određenoj poslovnoj situaciji.

U petom poglavlju opisuju se krizni menadžment, načini kako upravljati kriznom situacijom, što je krizni komunikacijski plan i primjer kriznog komunikacijskog plana društva *Usluga Poreč d.o.o.*

U šestom poglavlju navedeni su primjeri odnosa s javnošću i protokola dobiveni od strane službenica za odnose s javnošću u gradu Poreču.

Sedmo poglavlje prikazuje rezultate istraživanja koje je provedeno u obliku online anketiranja. Čelnicima i ostalim službenicima gradova i općina Istarske županije postavljena su pitanja vezana za poslove i ulogu odnosa s javnošću, kriznu komunikaciju i poveznicu odnosa s javnošću s brendiranjem grada. Cilj istraživanja bio je na konkretnim primjerima istražiti ulogu i poznavanje struke odnosa s javnošću, kao i utvrditi svrhu odnosa s javnošću u jedinicama lokalnih samouprava na području Istarske županije. Kritički osvrt na istraživanje uloge odnosa s javnošću u gradovima i općinama Istarske županije nalazi se na završetku ovog poglavlju rada.

Posljednje poglavlje komentira glavne zaključke, ostvarivanje cilja istraživanja, navodi perspektive i preporuke na temelju zaključnih razmatranja predmetne tematike.

Prilikom izrade diplomskog rada korištena je stručna literatura, dostupni internetski sadržaji koji su povezani s problematikom istraživanja te interni podaci Grada Poreča, uz podatke prikupljene samostalnim istraživanjem.

## **2. UPRAVLJANJE RAZVOJEM GRADA**

U suvremenom pogledu na upravljanje razvojem na nižim razinama upravljanja, kao što su jedinice lokalne samouprave, odnosno gradovi i općine Republike Hrvatske neizostavno je dotaknuti se tema: javnog upravljanja, gradskih/općinskih funkcija, urbanog marketinga, odnosa s javnošću u javnom sektoru i dr., koje bitno utječu na urbani razvoj. Urbani razvoj predstavlja skup mjera kojim se nastoji unaprijediti urbano područje tako da se zadovolje potrebe i planirani ciljevi u skladu s datim mogućnostima i prilikama iz okruženja (Pegan 2007.). U današnje vrijeme na razvoj grada znatno utječu lokalno – ekonomske, prostorne i političko – teritorijalne promjene. Pri tome je bitno pravovremeno, u skladu s potrebama i različitim usklađenim interesima, postaviti strateške smjernice, kreirati daljnje faze, odnosno aktivnosti urbanog razvoja. U Republici Hrvatskoj je u novije vrijeme Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije postavilo smjernice za izradu strateških planova razvoja urbanih područja. Učinkovitim strateškim planiranjem i upravljanjem razvojem omogućuje se realizacija različitih funkcija koje gradovi trebaju ispunjavati te se potiče daljnji rast i razvoj. Zajedničkom strateškom vizijom razvoja urbanog područja nadilaze se administrativne barijere, olakšava se provedba zajedničkih projekata, rješavaju se gradski problemi te se iskorištavaju potencijali s ciljem stvaranja sinergije u urbanom području. Slično navedenom, manji gradovi te općine trebali bi moći provesti planirane smjernice razvoja samostalno i u okviru povezanih urbanih cjelina. Pri tome je bitno imati odgovarajuće uspostavljen okvir svih funkcija upravljanja razvojem na lokalnim razinama te jasno postavljene nositelje provedbe.

### **2.1. Funkcije upravljanja gradom**

Bilo da se radi o nacionalnoj, regionalnoj ili lokalnoj razini, funkcije menadžmenta moraju biti kvalitetno uspostavljene i provedive. Upravljanje gradom posebna je tematika urbane ekonomike kao znanstvene ekonomske discipline koja se bavi proučavanjem urbane ekonomije i njezinih zakonitosti (Šimunović 2007.). Povrh upravljanja društvenim poslovima na državnoj razini, spuštanjem određenih ovlasti i odgovornosti na nižu razinu stvaraju se preduvjeti za djelovanje decentraliziranih jedinica koje se u Hrvatskoj nazivaju županije, gradovi i općine.

U ovom kontekstu važno je naglasiti da te jedinice nisu strogo decentralizirane, odnosno provodi se decentralizacija, ali ne i ona odgovarajuće financijske prirode.

Financijska (fiskalna) decentralizacija predstavlja prepuštanje javnih ovlasti (upravljanja javnim prihodima i rashodima) s više (državne) na nižu (regionalnu ili lokalnu) razinu vlasti (Krtalić i Gasparini 2007.). U Republici Hrvatskoj fiskalna decentralizacija gotovo pa nikad nije provedena u potpunosti, već se odnos vezan uz javne prihode i rashode kao i njihovo korištenje ostvaruje pomoću suradnje Ministarstva financija i ostalih tijela državne vlasti s jedinicama lokalne i regionalne samouprave.

### *2.1.1. Suvremeno (javno) upravljanje*

*Što predstavlja pojam javno upravljanje?* Javno upravljanje ili kako ga mnogi nazivaju *menadžment* predstavlja upravljanje koje je vezano uz upravu i upravljanje društvenim poslovima na temelju ovlasti i dužnosti (Šimunović 2007.). Svrha je što učinkovitije obaviti važne društvene poslove. Suvremeno upravljanje ne odnosi se samo na javno upravljanje. Upravljanje se može podijeliti na javno (makro) upravljanje i upravljanje poduzećem (mikro upravljanje). Neovisno o tome radi li se radi o mikro ili makro procesu upravljanja upravljačke funkcije trebaju biti odgovarajuće postavljene. Planiranje, organiziranje, vođenje, upravljanje ljudskim potencijalima i kontrola, temeljne su funkcije menadžmenta (Sikavica et. al. 2008.). Izuzev upravljačkih funkcija bitnih za kvalitetno djelovanje županija, gradova i općina, Zakon o jedinicama u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi (u daljnjem tekstu: Zakon) propisuje da na čelu županije, grada i općine budu dva tijela, predstavničko i izvršno. Predstavničko tijelo, primjerice grada je gradsko vijeće. Gradsko vijeće je tijelo koje neovisno donosi odluke relevantne za grad i sastoji se većeg broja vijećnika te ima svojeg predsjednika i dva potpredsjednika. Broj vijećnika varira od grada do grada i ovisi o veličini grada kao i o propisanim odredbama statuta. Izvršno gradsko tijelo čine gradonačelnik i njegovi pročelnici koji u okviru svojih ovlasti provode odluke predstavničkog tijela. Važno je napomenuti kako se u Republici Hrvatskoj predstavnička i izvršna tijela biraju slobodnim glasanjem na lokalnim izborima svake četvrte godine, sukladno uvjetima koje propisuje Državno izborno povjerenstvo. U jedinicama lokalne i regionalne samouprave najveće ovlasti i odgovornosti centralizirane su upravo na mjestu dužnosnika; u općini načelnika, u gradu gradonačelnika i u županiji župana. Iz tog su razloga uloge javnog menadžmenta grada, kao i uloge gradskog dužnosnika vrlo interesantne, jer se pomoću njih daju iščitati odnosi prema gradskoj javnosti i načini obavljanja poslova

koje oni moraju efikasno i efektivno odrađivati kako bi grad besprijekorno mogao funkcionirati. Sukladno odredbama Statuta i Zakona, općinski načelnik, gradonačelnik ili župan moraju obavljati sljedeće poslove (Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi NN 33/01, 98/19):

- zastupati općinu, grad ili županiju;
- odgovorno, pravilno i zakonito obavljati poslove povjerene od strane državne vlasti;
- obavljati poslove u skladu sa statutom općine, grada, županije;
- pripremati prijedloge općih akata i osiguravati izvršenje općih akata predstavničkog tijela;
- usmjeravati djelovanje upravnih tijela općine, gradova, županije na obavljanje poslova iz njihovog samoupravnog djelokruga i nadzirati njihov rad;
- odgovorno raspolagati imovinom (nekretninama i pokretninama) u vlasništvu jedinice lokalne, odnosno regionalne samouprave, kao i za njezine prihode i rashode sukladno statutu i zakonu;
- odlučivati o stjecanju, otuđenju ili drugim oblicima raspolaganja imovine u vlasništvu jedinice lokalne, odnosno regionalne samouprave;
- mogu obustaviti od primjene opći akt predstavničkog tijela ako procjene da je tim aktom povrijeđen zakon ili drugi propis;
- imenovati ili razriješiti predstavnike u tijelima javnih ustanova, trgovačkih društava i drugih pravnih osoba jedinice lokalne, odnosno regionalne samouprave;
- te obavljati i druge poslove utvrđene statutom i zakonom.

### *2.1.2. Gradski upravitelj - nova upravljačka funkcija grada?*

Da bi se postiglo efikasno upravljanje gradovima u Republici Hrvatskoj, moguće je trenutni sustav upravljačkog dijela jedinica lokalne samouprave ojačati s dodatnom funkcijom, gradskog upravitelja. Dodavanjem nove funkcije gradskog upravitelja (detaljnije u Šimunović 2007.), u svijetu već daleko poznate i učinkovite, mogla bi se poboljšati temeljna svrha jedinica lokalne samouprave, ali i percepcija stanovnika o ulozi i kvaliteti rada izabranog gradonačelnika.

Kako bi se rasteretila funkcija gradonačelnika, odnosno koordinacijski poslovi koje on obavlja te poslove bi preuzeo gradski upravitelj. Dobrim primjerima iz prakse poput onoga iz američkog sustava u kojem je gradonačelnik na čelu gradskog vijeća i

obavlja poslove ceremonijalne prirode, a gradski upravitelj koordinira radom gradskih službi, ukazuje se potreba za promjenom upravnog sustava. Odvajanjem funkcija stručne od političke, odnosno stvaranjem nove funkcije gradskog upravitelja poboljšala bi se ukupna upravljačka funkcija u gradu, jer politika ne bi izravno mogla utjecati na razvoj grada i na neovisan rad stručnih službi. Dakle, gradski upravitelj bila bi osoba zaposlena temeljem stručnih sposobnosti izabrana od strane gradskog vijeća, dok bi gradonačelnik (ujedno i predsjednik gradskog vijeća) i ostali dužnosnici bili izabrani voljom građana, to jest imali bi politički mandat. Takav izmijenjen upravni sustav zahtjeva veliki pothvat gradskog vijeća prilikom odabira i imenovanja gradskog upravitelja, visoko odgovorne osobe čija je uloga izrazito važna za funkcioniranje grada. Svaki posao pa tako i poslovi koji se obavljaju na upravljačkim funkcijama u gradu imaju svoje prednosti i nedostatke. „Ako menadžeri postanu neutralni stručnjaci glede političkih činjenica života, oni bi mogli ugroziti svoj vlastiti opstanak, a ako postanu političari bez odgovornog znanja ili stručnosti u gradskim poslovima, oni ugrožavaju svoju vjerodostojnost i ugled pred javnošću kojoj služe. Ukratko, menadžeri oprezno i stalno koračaju sredinom između dva pola politike i struke“ (Šimunović 2007., str. 156).

Može se zaključiti kako uvođenje promjena u upravljačkim funkcijama upravnih sustava mora biti postupno te je potrebno napraviti presjek između dvaju sustava stvarajući tako jedinstven sustav koji odgovara politici i struci na području Republike Hrvatske.

## **2.2. Urbani marketing**

Prilikom proučavanja urbanog razvoja grada i uloge odnosa s javnošću u upravljanju, neophodno je dotaknuti se teme urbanog marketinga koja obuhvaća širok spektar čimbenika važnih za predstavljanje grada, njegovo širenje kao i privlačenje stanovništva i ulaganja. Funkcija marketinga u gradskoj strukturi doprinosi unaprjeđenju odnosa proizvođača i potrošača i kontroli tržišta na kojemu se razmjenjuju dobra i usluge. Marketing se češće promatra na razini poduzeća, ali urbani marketing zauzima sve bitniju ulogu u suvremenom razvoju gradova. Pri tome treba uzeti u obzir da grad obuhvaća cjelovitost mjesta, odnosa i kulture te da kao takav grad nije samo tržište, poduzeće ili roba u doslovnom smislu riječi, ali se može promatrati kroz sve tri dimenzije u drugoj stvarnosti. Grad kao tržište naglašava važnost komunikacije, osnovne komponente urbanog marketinga, kojom se želi

ostvariti konsenzus sudionika i različitih interesa. Grad kao roba podrazumijeva cjelovitost, može se sagledati kao dugotrajna roba koja se konzumira na proizvodnom mjestu, zahtijeva doprinose kao što su javna regulativa, suradnja i slično ako se želi „prodati“. Grad nije samo mjesto u smislu fizičke lokacije već je proizvod društvenih odnosa, podrazumijeva ukupnost robe obilježene međutjecajima te je kompleksna roba. Gradom kao poduzećem upravljaju oni koji su na vlasti, pri čemu o projektima treba pregovarati te ako postoji suglasnost urbani marketing može kreirati jedinstveni objekt od promatranog grada (Šimunović 2007.).

U službi javne uprave marketing kao dio upravljačke funkcije može se sagledati s dva različita aspekta, jednog koji je orijentiran na uspješni proizvodni rezultat i drugog orijentiranog na obzirnost spram potreba društva. Ovisno o tome koji aspekt primjenjuje menadžment grada, formira se odnos prema javnosti kao i imidž grada. Poboljšanje odnosa s javnošću i imidža grada može biti učinkovito isključivo korištenjem marketinških tehnika prilikom pružanja javnih usluga s time da administracija mora vrjednovati učinke njezina djelovanja na krajnje korisnike proizvoda (Šimunović 2007.). Javne usluge nemaju svrhe ako nisu zadovoljene potrebe građana kao najbitnijeg dijela javnosti grada što je temeljna svrha urbanog marketinga.

### *2.2.1. Trendovi i problemi vezani uz urbani marketing*

Kada se govori o urbanom marketingu na lokalnoj razini može se vidjeti da je i dalje percipiran u očima građana kao instrument za stvaranje bolje slike grada, odnosno „*reklama*“. Takav vid ove izrazito važne funkcije grada je pogrešan, odnosno dijametralno je suprotan njegovom temeljnom značenju. Marketing se ne bi trebao gledati kao sredstvo za upravljanje i promoviranje postojećeg proizvoda već treba imati ulogu u prepoznavanju aktualnih potreba i budućih zahtjeva. „Urbani marketing mora pronaći način kako će prikazati javnu uslugu, sudjelovati u njezinu oblikovanju i pratiti je nakon što bude ostvarena“ (Šimunović 2007., str. 164).

Kako je ovo područje relativno novo, ukazuje se potreba za jačanjem ove funkcije i implementacijom u upravljačkim sferama jedinica lokalne samouprave. Pri tome se očekuje i promjena u pristupu, rješavanje problema u administraciji pa i nova uloga gradonačelnika s gledišta funkcije u razvoju održivih lokalnih gospodarstava, promjena prema poduzetničkoj vlasti (samostalnom povećanju prihoda od strane

lokalnih jedinica). Stoga se sve više naglašava važnost promatranja urbanog marketinga kao dijela integralnog planiranja, usmjerenog prema građanima i tržištu. Za uspjeh na području urbanog marketinga bitna je suradnja lokalnih vlasti, privatnih i javnih predstavnika (Šimunović 2007.). Gradovima pri tome treba stalno planiranje, povezano s provedbom i primjenom urbanog marketinga. Naime, ako se aktivnosti urbanog marketinga provode sukladno potražnji, aktivnosti će biti funkcionalne u razvojnom smislu, a plan će biti bliži potrebama i interesima građana te financijskim mogućnostima. Urbani marketing trebao bi se uključiti u početne faze planiranja kako bi se osigurala djelotvornost i nakon izrade plana. Pri tome se također naglašava važnost participacije budući da su suradnja i sporazumi bitnih dionika značajni također za ostvarivanje plana, uz pitanje vremena potrebnog za pripremu, izradu i provedbu određenog strateškog plana (Šimunović 2007.).

S obzirom na to da su demografski trendovi u Republici Hrvatskoj svake godine sve lošiji te da mnoge jedinice lokalne samouprave nisu dovoljno poticajne za ostvarenje poduzetničkog pothvata, lokalne vlasti mogu također iskoristiti instrumente urbanog marketinga prilikom strateškog planiranja kako bi smanjile iseljavanje ljudi i potaknule razvoj te sredine.

Osim spomenutih problematika, Šimunović (2007.) u svojem djelu opisuje sljedeće zablude: država najbolje upravlja prostorom i dijelovima gradskog prostora, država je centralizirala kontrolu izrade i provedbe planova, država nema povjerenja u gradove, te im je oduzela pravo upravljanja cjelinom gradskog prostora, državnoj administraciji vrijeme u urbanističkoj planskoj praksi ne znači puno, a za gradove ima presudnu važnost. Ograničenja suvremenog urbanizma dovode do spore provedbe planova koji nisu osmišljeni u skladu sa zahtjevima građana i poslovnih tvrtki, već s ciljem valoriziranja prostora i stvaranja neodgovarajućih ponuda. Osnova rješavanja problematike vezane uz urbani marketing i njegovo razvijanje u urbanoj sredini leži u komunikaciji isto kao i kod odnosa s javnošću. Prilikom kreiranja strateških planova interakcija s javnosti mora postojati kao i razumijevanje njihovih zahtjeva kako bi rezultat bio što uspješniji.

### *2.2.2. Brendiranje grada*

Još jedna specifična uloga koja se veže uz funkciju urbanog marketinga grada je brendiranje. Brendiranje grada predstavlja iskorištavanje sveukupnih potencijala

urbanog područja u svrhu stvaranja ugleda koji se gradi na temeljima različitosti, jedinstvenosti i specifičnostima mjesta. „Brendovi potiču uvjerenja, prizivaju emocije i navode na određena ponašanja“ (Skoko 2009., str. 129). Kao i kod određenog proizvoda ili usluge, brendiranjem grada nastoji se privući posjetitelje na dolazak u mjesto čime se ostvaruju uspjesi u korist cjelokupne zajednice. Međutim, ne radi se samo o ekonomskim kategorijama jer se pod razvojem podrazumijevaju i pozitivna demografska kretanja, obogaćivanje kulturnih sadržaja kao i drugih činitelja koji podižu ukupnu kvalitetu života. „Izazov je to i nužnost za gradove u Hrvatskoj kako bi bili konkurentni u oštroj tržišnoj konkurenciji“ (Mihevc 2015., str. 198). Stvaranjem kvalitetnog brenda grada, jačanjem prepoznatljivosti, otvaraju se također „vrata“ direktnih stranih ulaganja. Gradske vlasti trebale bi putem svoje marketinške funkcije isplanirati investicijske pogodnosti koje bi privukle strane investitore da ulažu upravo na području tog grada. U svom radu Paliaga i Strunje (2011., str. 48) ističu „kako je potrebno aktivnosti urbanog marketinga usmjeriti u tri ključna područja od strateškog interesa za inozemne ulagače, kao što su lokacija, konkurentnost i ljudski resursi“. Strane ulagače sigurno će privući lokacija na kojoj su manja porezna davanja, bolje poslovno okruženje, pozitivan stav lokalne zajednice vezan za investicije i razvoj, kao i otvorenost državne politike prema inozemnim stranim ulaganjima. Isto tako prilikom definiranja ključnih strateških odluka strani ulagači vode računa o konkurentnosti, odnosno o faktorima koji utječu na poslovanje, „a to su: ekonomska stabilnost zemlje, bruto domaći proizvod (BDP) per capita, nezaposlenost, stabilnost nacionalne valute, inflacija i dr.“ (Paliaga i Strunje 2011., str. 48). Ljudski resursi, također su važan faktor prilikom privlačenja ulaganja te se njihov utjecaj ogleda kroz kvalitetu educiranosti radne snage i putem odnosa sveučilišta s privatnim i javnim sektorom koji se najčešće prikazuje pomoću takozvane „Triple Helix“ (trostruke) zavojnice. Uspješnim privlačenjem investitora, obogaćivanjem turističkih proizvoda i usluga s dodatnim vrijednostima, pozitivnim utjecajem na demografska kretanja stanovništva (poticajima za doseljavanje, smanjenjem odlazaka mladih i sl.), očuvanjem kulturno – povijesne baštine, razvijanjem obrazovanja i povećanjem javnih prihoda lokalne zajednice, urbani marketing grada brendiranjem podiže životni standard i stvara uvjete za bolji život cjelokupne zajednice šireg urbanog područja. „Uspješno brendirani gradovi i regije poboljšavaju imidž države i utječu pozitivno na stvaranje marke države, a naravno i obrnuto, dobro brendirana država olakšava posao kreiranja marke regijama i gradovima“ (Mihevc 2015., str. 201). Zato gradski



menadžment brendiranje mora ozbiljno shvatiti jer se upravo njime postiže kvalitetnija suradnja, kako s regijom i državom, tako i s inozemstvom.

### **2.3. Uloga odnosa s javnošću u upravljanju razvojem grada**

Iz ranije navedenog potvrđena je važnost praćenja potreba i uključivanja različitih dionika od interesa unutar i izvan područja lokalnih jedinica tijekom kreiranja razvojnih smjernica. Unaprjeđenjem komunikacije jedinica lokalnih i regionalnih samouprava sa svim dionicima njihovog vanjskog i unutarnjeg okruženja stvaraju se preduvjeti za izgradnju većih urbanih područja, jačanje imidža i kreiranje veće atraktivnosti destinacija. Suština poslova odnosa s javnošću temelji se na komunikaciji kao dvosmjernom procesu kojim se nastoji stvoriti interakcija tijela javne vlasti s internim i eksternim javnostima. Problematika s kojom se susreće većina gradova i općina u Republici Hrvatskoj jest nepostojanje povratne veze od strane njihovih javnosti čemu bi mogli pridonijeti kontakti u odnosima s javnošću u gradovima i općinama. U svojem radu Pejaković (2015.) ističe činjenicu da je svako poduzeće oslonjeno na javnost i da ono svojim postupcima i aktivnostima neprestano komunicira s istim ciljem stvaranja kvalitetnije komunikacije i uspješnosti za obje strane te da se iz tog razloga funkcija odnosa s javnošću ne smije ignorirati. Razvojem (strateške) funkcije „odnosa s javnošću“ koja pokriva područja internih i eksternih komunikacija, kriznog menadžmenta, poslovnog protokola, a dijelom je povezana s upravljanjem i vođenjem, može se doprinijeti efikasnijem upravljanju razvojem gradova i općina. „Društveni odnosi i prostor neraskidivo su povezani jer se svi društveni odnosi odvijaju u nekom prostoru, no dodatna značajka njihova odnosa je neprestana dinamička napetost zbog stalnog međusobnog utjecaja“ (Šarinić 2015., str. 14). Upravljanje razvojem grada ili općine s aspekta odnosa s javnošću najviše se vezuje uz ljude kao najosjetljivije čimbenike organizacije i njezinog okruženja. Uspjeh organizacije ovisi značajnim dijelom o uspješnoj komunikaciji koju organizacija uspostavlja sa svim svojim javnostima. Navedeno se ogleda i na području gradova/općina. Upravo se iz tog razloga ovim radom nastoji istaknuti važnost struke odnosa s javnošću u okviru upravljanja razvojem gradova. Socijalni „kontakt“, odnos kojeg grad ostvaruje sa svojom najvažnijom javnosti (građanima), putem funkcije odnosa s javnošću, nezaobilazan je kada se govori o uspješnim održivim gradovima. Tim se pristupom ostvaruje bolja komunikacija, veća

produktivnost, kao i umrežavanje sve većeg broja pojedinaca i organizacija s tijelima javne vlasti, u cilju zajedničkog razvoja urbanog područja na kojem djeluju.

### *2.3.1. Odnosi s javnošću kao temelj razvoja neprofitnih organizacija*

Eksterne gradske javnosti mogu se podijeliti u dvije različite skupine: profitnog i neprofitnog karaktera. Prema Cutlip et al. (2003., str. 23), „privatne neprofitne organizacije uspostavljaju i održavaju odnose s donatorima i članovima kako bi se osigurala financijska i volonterska potpora te to predstavlja specijalizirani dio odnosa s javnošću“. Budući da se navedene organizacije najvećim dijelom financiraju putem članarina i donacija (potpora i priloga s godišnjih humanitarnih događaja), potpora odnosa s javnošću u kontekstu njihovog razvoja izrazito je važna. Navedene organizacije predstavljaju bitan potencijal na urbanim područjima, doprinose bogatstvu lokalnih zajednica.

Pet ciljeva odnosa s javnošću u neprofitnim organizacijama jesu (Broom (2010.), navedeno u Radalj (2018., str. 28)):

1. „definirati i brendirati organizaciju, postići prihvaćanje njezine misije i zaštititi njezin ugled,
2. stvoriti komunikacijske kanale s onima kojima se organizacija služi,
3. stvoriti i zadržati povoljnu klimu za prikupljanje sredstava,
4. podupirati opstanak i napredak i javne politike koja bi bila naklonjena misiji organizacije i
5. informirati i motivirati ključne čimbenike organizacije (zaposlenike, volontere...) da se posvete organizaciji, učinkovito podupiru njezinu misiju i njezine ciljeve“.

Iz prikaza važnosti koju vanjska javnost ima za neprofitne organizacije vidljiva je snaga mogućeg utjecaja struke odnosa s javnošću u neprofitnim organizacijama. Sudjelovanjem na događajima posebnog karaktera (kao što su humanitarne akcije, koncerti i sl.) pojedine skupine vanjske javnosti daju značajne iznose novca u obliku priloga i time osiguravaju financijsku stabilnost organizacije. Kanali kojima se koriste stručnjaci odnosa s javnošću u pogledu jačanja odnosa neprofitnih organizacija s njihovim javnostima najčešće su: fizička umrežavanja (različita okupljanja, prijemi i

posjeti) i umrežavanja putem medija (telefonski ili web). Održavanjem odnosa s volonterima, javnim institucijama, istaknutim osobama, članovima organizacija i donatorima, neprofitne organizacije ostvaruju svoj razvoj, kao rezultat ispunjavanja funkcije odnosa s javnošću.

### **3. ODNOSI S JAVNOŠĆU**

Odnosi s javnošću dio su komunikacijskih znanosti i struke kojima se nastoje uspostaviti odnosi između svih javnosti s ciljem unaprjeđenja poslovnih odnosa i postizanja efikasnih i efektivnih rezultata u određenoj organizaciji. Odnosi s javnošću mogu se definirati na više načina kao i sagledati s više različitih razina. Stoga, to je polazište istraživanja problematike u nastavku. Upravo u različitim pristupima i pogledima na odnose s javnošću odražava se potreba sagledavanja uloge odnosa s javnošću u upravljanju razvojem suvremenih gradova, suočenih s brzim promjenama okruženja, izazovima poslovanja, različitim interesima dionika i pokušajima postizanja veće kvalitete života lokalnog stanovništva.

#### **3.1. Pojmovno određenje odnosa s javnošću**

Odnose s javnošću nije jednostavno pojmovno odrediti zbog različitog poimanja zadaća odnosa s javnošću kao i zbog široke primjene alata i tehnika različitih društvenih područja na području djelovanja odnosa s javnošću. Mnogi autori različito definiraju odnose s javnošću, tako Harlow (1977.), navedeno u Tkalac Verčić (2016., str. 20), "definira odnose s javnošću kao funkciju menadžmenta koja pomaže u kreiranju i održavanju zajedničkih načina komunikacije, razumijevanja i suradnje između organizacije i njezine javnosti". Uključuju pitanja važna za organizaciju te odnosi s javnošću pomažu u upoznavanju i reakciji na javno mišljenje, definiraju i ističu odgovornosti menadžmenta da služi javnom interesu i uspješnoj provedbi promjena služeći kao sustav za upozorenje i predviđanje trendova.

Promatrajući odnose s javnošću kao funkciju upravljanja u poduzeću, ona mora obuhvatiti sljedeće (Američko društvo za odnose s javnošću 1982., navedeno u Cutlip et. al. 2003., str. 5):

- "predviđanje, analiziranje i interpretiranje javnog mijenja, stavova, pitanja koja mogu utjecati na djelatnost ili planove organizacija;
- savjetovanje uprave na svim razinama organizacije, s obzirom na politiku, smjerove djelovanja i komunikaciju, uzimajući u obzir javne posljedice te društvenu i građansku odgovornost organizacije;
- stalno istraživanje, provedbu i ocjenjivanje programa za djelovanje i akciju, u svrhu informiranja i postizanja javnog razumijevanja neophodnog za uspjeh organizacije;

- stvaranje i provedbu planova organizacije kojima se utječe na javnu politiku i promjene;
- postavljanje ciljeva, planiranje, budžetiranje, osposobljavanje kadrova, poboljšavanje radnih uvjeta; upravljanje resursima potrebnim da bi se navedeno moglo obavljati”.

Važno je istaknuti kako su odnosi s javnošću dio funkcije upravljanja. Pojedini stručnjaci smatraju da su odnosi s javnošću dio funkcije marketinga namijenjene isključivo promociji proizvoda ili usluge s ciljem zadovoljavanja potreba i želja potrošača. Odnosi prema potrošačima (marketinška djelatnost organizacije) definiraju se kao jedni od mnogobrojnih odnosa unutar organizacije koje funkcija odnosa s javnošću podržava putem publiciteta (Cutlip et al. 2003.).

Zaključno, odnosi s javnošću smatraju se funkcijom organizacije kojom se uspostavljaju i održavaju odnosi sa svim javnostima o kojima organizacija ovisi.

### **3.2. Definiranje javnosti**

Jedna od važnih uloga managementa u svim vrstama organizacija jest donošenje odluka. Nerijetko su odluke donijete pritiskom od strane različitih javnosti. Kako bi se organizacije mogle oduprijeti “pritisku” i slobodnom voljom donositi odluke potrebno je definirati pojam javnosti i kvalitetno upravljati odnosima s istima.

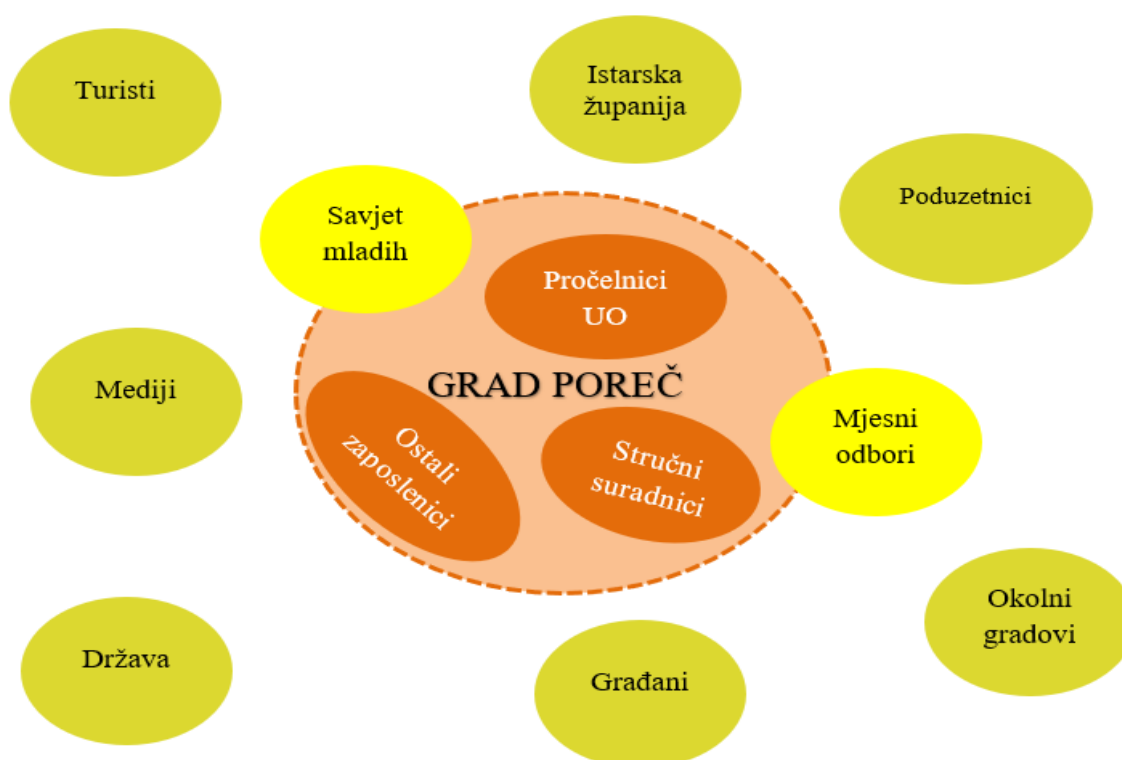
U svojoj knjizi “Odnosi s javnošću” Tkalac Verčić (2016.) javnost definira kao skupinu članova koji dijele interese u određenoj situaciji. Upravo kroz zajedničke interese članova pojedinih organizacija može se uvidjeti širina područja u kojemu djeluju odnosi s javnošću. Po ovoj definiciji javnostima se smatraju različite skupine ljudi, poput političkih stranaka, lokalne zajednice, potrošača određenog proizvoda ili usluge, slušatelja određene glazbene grupe, dioničara organizacija i slično. Stoga, javnosti u okviru organizacija dijelimo na one koje se nalaze unutar organizacije (interne javnosti) ili izvan organizacije (eksterne javnosti). Kako bi organizacija mogla ostvariti planirane ciljeve potrebno je promatrati utjecaje i aktivnosti prisutnih javnosti. Iz tog se razloga javnosti mogu podijeliti na primarne, sekundarne i marginalne. U situaciji kada javnost može “izravno utjecati na ostvarivanje ciljeva (primjerice: kada posjeduje resurse nužne za organizaciju) tada tu javnost nazivamo primarnom – javnosti od najveće važnosti, a kada organizacija želi izgraditi dobre odnose s određenom javnosti te je njezina moć utjecaja manja, tada je riječ o sekundarnoj javnosti” (Tkalac

Verčič 2016., str. 145.). Javnosti koje imaju najmanje utjecaja na organizaciju i njezino poslovanje nazivaju se marginalnim javnostima – javnosti najmanje važnosti.

### 3.2.1. Interne i eksterne javnosti

Značenje pojma interne javnosti odnosno eksterne javnosti najlakše je objasniti pomoću određenog primjera. Na slici 1. prikazana je segmentacija ključnih javnosti, na primjeru grada Poreča.

**Slika 1. Segmentacija ključnih javnosti grada Poreča**



Izvor: izradio autor

Sve interne javnosti grada Poreča smještene su unutar isprekidane crte, a eksterne javnosti s druge strane te crte. Ključne interne javnosti grada Poreča na slici predstavljaju pročelnici upravnih odjela, stručni suradnici i ostali zaposlenici, dok ključne eksterne javnosti predstavljaju građani Poreča, Istarska županija, država, mediji, poduzetnici, okolni gradovi s kojima grad Poreč surađuje te turisti. Specifično mjesto na slici 1. zauzimaju skupine “Mjesni odbori” i “Savjet mladih” kao oblici javnosti koji se nalaze točno na isprekidanoj crti, između interne i eksterne javnosti grada Poreča.

Na osnovi prikazanog primjera segmentacije ključnih javnosti grada Poreča vidljivo je da organizacija mora definirati sve svoje javnosti s kojima se susreće, kako bi mogla uspješno djelovati u okruženju u kojem posluje. Stoga, definiranje internih javnosti kao svih skupina ljudi zajedničkih ciljeva unutar organizacije te eksternih javnosti svih skupina ljudi zajedničkih ciljeva izvan organizacije vrlo je važno kako bi se stvorio sklad između unutarnjeg i vanjskog okruženja u kojem organizacija posluje te kako bi se mogao ostvariti kvalitetniji uspjeh u odnosu na konkurenciju.

### **3.3. Publicitet, oglašavanje i lobiranje kao neizostavni dijelovi funkcije odnosa s javnošću**

Kada govorimo o odnosima s javnošću neizostavno je spomenuti publicitet, oglašavanje i lobiranje kao bitne dijelove ove upravljačke funkcije. Često se značenje tih aktivnosti zamjenjuje sa značenjem odnosa s javnošću te je zbog toga potrebno objasniti razlike.

Informaciju vanjskog izvora koja ima vrijednost vijesti mogu iskoristiti mediji te se to naziva "publicitet". Kako vanjski izvor ne plaća plasiranje ovakvog oblika vijesti ona postaje nekontrolirana metoda medijskog plasiranja poruke. Suprotno tome, kada vanjski izvor plaća medijski prostor te je plasiranje poruke u medijima kontrolirano takav oblik prenošenja informacije nazivamo "oglašavanje" (Cutlip et al. 2003.). Važno je istaknuti da osobe koje se bave odnosima s javnošću moraju voditi računa o načinu kojim će određenu poruku/informaciju prenijeti u određenom mediju. Ako se radi o prenošenju poruke u tiskovnim medijima tada se najčešće dostavljaju priopćenja s pripadajućim fotomaterijalima, a ako se radi o radijskim i televizijskim postajama prenošenje poruke mora biti prilagođeno za potrebe emitiranja emisija, to su primjerice snimljeni video sadržaji, glasovne poruke i slično. Kada govorimo o publicitetu i oglašavanju kao dvjema sličnim, a opet različitim načinima plasiranja poruka u medijima zanimljivo je promatrati odnos određenog medija s organizacijom. Sam odnos i pravila komuniciranja organizacije s medijima bit će opisani u posebnoj grani odnosa s javnošću, potpoglavlju "Odnosi s medijima".

Kada je riječ o utjecaju odnosa s javnošću na donošenje odluka i propisa od strane državne vlasti, kao i kreiranja odnosa prema istoj tada se koristi termin "lobiranja". Lobiranjem se označava utjecaj svih interesno utjecajnih skupina (građana, udruga, poduzeća, sindikata i sl.) na zakonodavne i regulatorne odluke državne vlasti (Cutlip

et al. 2003.). Vrijeme koje lobisti ulažu u prikupljanje podataka od vlasti znatno je veće u odnosu na vrijeme njihovog komuniciranja s istom. Bitno je naglasiti kako se pozicioniranje lobista, definiranje njihovih strategija te taktičko komuniciranje koje provode, bazira upravo na temeljima kvalitetne informacije. U svom radu Cutlip et al. (2003.) ističu kako je za formiranje i provođenje javnih politika u pojedinim gradovima Sjedinjenih Američkih Država upravo izražen značaj lobiranja. Lobiranje postaje svojevrsan trend odnosa s javnošću kojim se služi sve veći broj država u svijetu prilikom donošenja odluka.

Može se zaključiti da odnosi s javnošću obuhvaćaju veliki broj aktivnosti od kojih su publicitet, oglašavanje i lobiranje značajnije, bez kojih ono ne može postići svoju potpunu svrhu. Stoga, suvremeni pogled na odnose s javnošću uključuje sve navedene aktivnosti s ciljem jačanja organizacije u vanjskom i unutarnjem okruženju.

### **3.4. Djelatnici za odnose s javnošću**

Radna mjesta u području odnosa s javnošću relativno su mlada u odnosu na druga područja. Atraktivnost radnog mjesta u odnosima s javnošću danas raste. Menadžeri organizacija suvremenim načinom razmišljanja trebaju predvidjeti obavljanje poslova iz područja odnosa s javnošću, kako bi poslovanje organizacije bilo što učinkovitije, a time i poslovni rezultati što uspješniji. Potpoglavlje djelatnici za odnose s javnošću govori o obrazovanju, pozicioniranju, ulozi, radnim zadacima i plaći djelatnika zaposlenih na radnim mjestima u području odnosa s javnošću.

#### *3.4.1. Obrazovanje i usavršavanje u odnosima s javnošću u Republici Hrvatskoj*

Specifičnost obrazovanja u odnosima s javnošću u Republici Hrvatskoj prije petnaest godina bila je velika, a razlog tome bio je također nedostatak programa i studija obrazovnih institucija kojima bi studenti mogli ostvariti vrijednu kvalifikaciju iz spomenutog područja. U današnje vrijeme vidljivo je bolje stanje, što dokazuju različiti studijski programi i stručna usavršavanja iz područja odnosa s javnošću u Republici Hrvatskoj. Navedena je promjena iziskivala potrebno vrijeme i pokušaje da se zadovolje suvremeni zahtjevi tržišta. Stoga, prvobitne potrebe tržišta bile su zadovoljene putem programa cjeloživotnog obrazovanja, odnosno stručnim usavršavanjem. Takvi načini obrazovanja u počecima su bili usmjereni ka glasnogovorništvu, a manje samim odnosima s javnošću, što se s godinama promijenilo te su programi osuvremenjeni modernim oblicima teorije i prakse u



odnosima s javnošću (Tkalac Verčić 2016.). Obrazovanje na području odnosa s javnošću u okviru institucija visokog obrazovanja u Republici Hrvatskoj prikazano je u Tablici 1.

**Tablica 1. Institucije koje izvode preddiplomske, diplomske i poslijediplomske studijske programe iz područja odnosa s javnošću**

<u>Institucija na kojoj se izvodi studij</u>	<u>Naziv studijskog programa</u>	<u>Razina studija</u>
Sveučilište u Dubrovniku, Odjel za komunikologiju	Mediji i kultura društva	Preddiplomski studiji
Sveučilište u Dubrovniku, Odjel za komunikologiju	Odnosi s javnostima	Diplomski studiji
Sveučilište u Dubrovniku, Odjel za komunikologiju	Mediji	Diplomski studiji
Sveučilište u Zagrebu, Fakultet političkih znanosti	Novinarstvo (usmjerenje Odnosi s javnošću)	Preddiplomski studiji
Sveučilište u Zagrebu, Fakultet političkih znanosti	Novinarstvo (usmjerenje Odnosi s javnošću)	Diplomski studiji
Sveučilište u Zagrebu, Fakultet političkih znanosti	Odnosi s javnošću	Poslijediplomski specijalistički studiji
Sveučilište u Zagrebu, Fakultet političkih znanosti	Politologija (smjer Mediji i politika)	Poslijediplomski doktorski studiji
Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet	Upravljanje marketinškom komunikacijom	Poslijediplomski specijalistički studiji
Sveučilište u Zagrebu, Fakultet hrvatskih studija	Studij komunikologije	Preddiplomski studiji
Sveučilište u Zagrebu, Fakultet hrvatskih studija	Studij komunikologije	Diplomski studiji
Sveučilište u Zadru, Odjel za turizam i komunikacijske znanosti	Novinarstvo i odnosi s javnostima	Diplomski studiji
Sveučilište Sjever	Odnosi s javnostima	Diplomski studiji
Sveučilište Sjever	Mediji i komunikacija	Poslijediplomski doktorski studiji

<i>Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Doktorska škola</i>	<i>Komunikologija</i>	<i>Poslijediplomski doktorski studiji</i>
<i>Poslovno veleučilište Zagreb</i>	<i>Marketing i komunikacije</i>	<i>Preddiplomski stručni studiji</i>
<i>Poslovno veleučilište Zagreb</i>	<i>Marketing i komunikacije</i>	<i>Specijalistički diplomski stručni studiji</i>
<i>Veleučilište Baltazar Zaprešić</i>	<i>Komunikacijski menadžment</i>	<i>Specijalistički diplomski stručni studiji</i>
<i>Edward Bernays Visoka škola</i>	<i>Komunikacijski menadžment</i>	<i>Preddiplomski stručni studiji</i>
<i>Edward Bernays Visoka škola</i>	<i>Upravljanje odnosima s javnošću</i>	<i>Specijalistički diplomski stručni studiji</i>
<i>Veleučilište VERN'</i>	<i>Odnosi s javnošću i studij medija</i>	<i>Preddiplomski stručni studiji</i>
<i>Veleučilište VERN'</i>	<i>Upravljanje poslovnim komunikacijama</i>	<i>Specijalistički diplomski stručni studiji</i>

*Izvor: izradio autor na temelju službenih stranica navedenih institucija*

Što se tiče stručnih usavršavanja u području odnosa s javnošću ona se i dalje provode na sljedećim obrazovnim institucijama: Visokoj poslovnoj školi – PAR u Rijeci, Londonskoj školi za odnose s javnošću LSPR u Zagrebu, Poslovnom učilištu Experta u Zagrebu te ostalim visokoobrazovnim ustanovama Republike Hrvatske na kojima polaznici po završetku stječu uvjerenja o stručnom usavršavanju za voditelje/menadžere odnosa s javnošću, a koja se upisuju u e-radnu knjižicu.

Prema trenutnoj situaciji na tržištu rada poslodavci traže isključivo specijalizirane osobe obrazovane u odnosima s javnošću prilikom zapošljavanja na radna mjesta tog područja, s poželjnim dodatnim osposobljavanjima ovisno o tome koju djelatnost organizacija obavlja. Može se reći da su mogućnosti obrazovanja osoba koje rade u odnosima s javnošću (PR-ovaca) u Republici Hrvatskoj znatno poboljšana prema

sličnim europskim programima, ali također se može prepoznati da su radna mjesta struke PR-ovaca još uvijek nedovoljno zastupljena.

#### *3.4.2. Pozicioniranje, uloga i radni zadaci PR-ovaca unutar organizacije*

Odnosi s javnošću sustavno su pozicionirani unutar organizacije u obliku odjela, odsjeka ili službe za odnose s javnošću na najvišoj razini organizacijske strukture, najčešće u velikim organizacijama (kompanijama, holdinzima i sl.). U situaciji kada je organizacija mala (manje od 10 zaposlenika) tada poslove odnosa s javnošću obavlja jedna osoba, također pozicionirana uz menadžera organizacije. Stoga, u odjelu za odnose s javnošću može raditi jedna ili više osoba, koje su smještene u sjedištu organizacije ili u ispostavama na različitim lokacijama (Tkalac Verčić 2016.).

Jedna od poveznica odnosa s javnošću i urbanog razvoja su urbana središta kao mjesta u kojima se zapošljavaju stručnjaci iz odnosa s javnošću i koji se uključuju u urbani razvoj. U urbanim središtima Republike Hrvatske zanimljivo je promotriti ulogu službenika općina, gradova ili županije u poslovima odnosa s javnošću. U svom radu Duraj (2017.) ističe važnost poslova vezanih uz komunikaciju s medijima, davanje intervjua, dogovaranje izjava i efikasno provođenje interne komunikacije, kao pojedinih poslova službenika javnog sektora zaposlenih u odnosima s javnošću, no isto tako naglašava i nemogućnost zapošljavanja istih zbog nedovoljnih ljudskih i financijskih resursa u pojedinim općinama i gradovima.

Spremnošću odgovora na izazove iz okruženja organizacije te sustavnim prilagodbama, djelatnici za odnose s javnošću oblikuju modele ponašanja kako bi uspješno zadovoljili sve ono što okruženje očekuje. Temeljna uloga PR-ovaca u organizacijama jest efikasna uporaba informiranja u svrhu dobrog poslovnog upravljanja. Važnost njihove uloge ogleda se kroz komunikaciju, kao temelj uspjeha i ostvarenja poslovnih ciljeva. Upravo se radnim mjestima u području odnosa s javnošću definiraju aktivnosti koje osobe na tim poslovima moraju obavljati. U okviru ovog rada uloge i aktivnosti djelatnika odnosa s javnošću promatrat će se s pozicije javnog menadžmenta, odnosno radnih mjesta definiranih u jedinicama lokalne i regionalne samouprave. Nositelji poslova radnih mjesta odnosa s javnošću u županijama i gradovima Republike Hrvatske jesu: pomoćnik pročelnika Ureda župana, voditelj ureda za odnose s javnošću, savjetnik za odnose s javnošću,

pročelnik Kabineta župana, pročelnik Ureda župana, viši stručni suradnik/-ica za odnose s javnošću i protokol, stručni referent za protokol, viši savjetnik za odnose s javnošću i informiranje i sl. (Duraj 2017.). Kako bi uloge i zadaci službenika bili što jasnije definirani, a područje njihovog djelovanja što otvorenije, navedena radna mjesta regulirana su paketom zakona. Tako temeljem Zakona o pravu na pristup informacijama službenik za informiranje u unutarnjem ustroju javne vlasti obavlja poslove vezane uz obradu, razvrstavanje, objavljivanje i pohranu informacija. Službenik za informiranje sukladno svojim ovlastima rješava pojedinačne zahtjeve i upite za pristup informacijama i redovito vrši objavljivanje službenih informacija te za svoj rad izravno odgovara čelniku tijela javne vlasti. Što se tiče službenika za odnose s javnošću u jedinicama lokalne i regionalne vlasti oni postupaju po odredbama Zakona o medijima i Zakona o elektroničkim medijima, zato što su aktivnosti njihovog posla najviše usmjerene upravo prema odnosima s medijima, kao zasebnoj cjelini odnosa s javnošću. Osim kreiranja pristupa komuniciranju s medijima, najčešći poslovi službenika za odnose s javnošću jesu pisanje govora, priopćenja i dopisa, priprema i provedba protokolarnih poslova, rješavanje kriznih situacija te uspostava komunikacije sa svim javnostima tijela javne vlasti. Uloga službenika za odnose s javnošću/medijima u jedinicama lokalne i regionalne samouprave postaje svakim danom sve veća na što utječu rast, razvoj i promjene gradova, uz sve veći razvoj novih medija, a čime se također povećava potreba za efikasnim djelovanjem urbanog marketinga. U kontekstu uloge službenika za odnose s javnošću/medijima ono se povezuje s brendiranjem u medijima kao jednim od zadataka. Zadatak brendiranja institucije za službenika predstavlja izazov, ali i složeni proces koji zahtjeva kreiranje i prenošenje poruke, kreiranje pozitivnog dojma, što pokreće pozitivne priče te izgradnju reputacije institucije u javnosti (Duraj 2017.). Na ugled institucije svakako utječe nastup pred javnošću, što je temeljni posao glasnogovorništva, odnosno glasnogovornika kao uže specijaliziranog službenika u odnosima s medijima. Glasnogovorništvo se najčešće izjednačava ili s odnosima s javnošću ili s odnosima s medijima, no ono je uža grana obiju područja. Svrha glasnogovornika je prezentirati vijest pred javnošću (novinarima), da ona bude uvjerljivo prenijeta po načelu istinitosti informacija. Uloga glasnogovornika u tijelima javne vlasti je dvosmjerna, s jedne strane službenik mora dobro poznavati dužnosnika i njegova uvjerenja, kako bi ta uvjerenja mogao u obliku vijesti prenijeti novinarima, a s druge strane glasnogovornici u tijelima javne vlasti u kojima rade moraju zastupati medije tako da

prenose njihove zahtjeve nadređenima. “Ako ja izgubim svoj ugled zbog istine, izgubio sam sve. Mora li se glasnogovornik složiti s njenim ili njegovim vođom, pitanje je osobne savjesti. Lojalnost javnosti i sposobnosti da se potakne komunikacija u oba smjera, ipak su bitni aspekti posla” stav je s kojim se slagao i bivši glasnogovornik Bijele kuće Larry Speakes (Baskin 1997., navedeno u Tomić 2008., str. 281). Upravo je ovo problem s kojim se nosi struka odnosa s javnošću – glasnogovorništva u Republici Hrvatskoj, jer glasnogovornici postaju “servis” dužnosnika za zaprimanje svakodnevnih upita novinara, a rijetko daju izjave, čime njihova uloga u organizaciji postaje jednosmjerna.

Bilo da se radi o protokolarnim, marketinškim ili opće-upravnim poslovima koje obavljaju službenici za odnose s javnošću njihova uloga u lokalnoj ili regionalnoj samoupravi izrazito je važna i odgovorna, kao i njihovo pozicioniranje. Osobe koje imaju interes za radom u odnosima s javnošću u području javnog menadžmenta moraju biti specijalizirano obrazovane, ambiciozne, kreativne i fleksibilne, s velikom spremnošću na izazove i promjene s kojima će se suočiti.

#### *3.4.3. Plaće djelatnika zaposlenih u odnosima s javnošću*

Atraktivnost zapošljavanja na radnim mjestima u odnosima s javnošću javnog i privatnog sektora u Republici Hrvatskoj svakako podiže visina plaća. Primjer plaće službenika za odnose s javnošću u tijelima javne vlasti navodi se u nastavku. S dostupne službene internetske stranice *Grada Slavenskog Broda* za radno mjesto Višeg stručnog suradnika za odnose s javnošću i protokol na neodređeno vrijeme, prema natječaju objavljenom 12. veljače 2020., plaću službenika čini umnožak osnovice za izračun plaće (6.090,98 kn) i koeficijenta složenosti poslova (1,6) uvećanog za 0,50% za svaku navršenu godinu staža (Grad Slavonski Brod 2020.). Važno je napomenuti kako je osnovica za izračun plaće prikazana u bruto iznosu, a da se definira temeljem Odluke o osnovici za obračun plaće službenika i namještenika u upravnim tijelima Grada Slavenskog Broda (Grad Slavonski Brod 2020.). Stoga, gore navedenim izračunom plaća službenika – početnika (s jednom godinom staža) iznosila bi 9.776,02 kn (bruto) odnosno 6.793,79 kn (neto). Natječaji za radna mjesta provode se temeljem Zakona o službenicima i namještenicima u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi (NN 112/19), dok se iznos osnovice utvrđuje kolektivnim ugovorom ili Odlukom o osnovici za obračun plaće službenika i namještenika u upravnim tijelima lokalne odnosno regionalne samouprave te se

iznos koeficijenta donosi Odlukom o koeficijentima za obračun plaće službenika i namještenika upravnih tijela lokalne odnosno regionalne samouprave (Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi NN 33/01, 98/19).

Internetska stranica *Moja plaća.hr* prikazuje prosječne plaće radnih mjesta različitih kategorija u Republici Hrvatskoj, tako je za kategoriju "Marketing, oglašavanje i PR" određen interval plaće pozicije PR menadžera / specijalista u privatnom sektoru od 4.657 kn do 8.212 kn (Moja plaća 2020.).

### **3.5. Odnosi s medijima**

Kako bi se temeljna svrha odnosa s javnošću u organizacijama mogla efikasno ostvariti, potrebno je izgraditi profesionalni odnos s medijima, kao dijelom značajne javnosti. Theaker (2002.) navedeno u Tomić (2008., str. 269) piše da "dobri odnosi s medijima mogu pridonijeti strateškim ciljevima, kao što su:

- poboljšanje imidža kompanije ili marke proizvoda,
- veća prepoznatljivost u medijima,
- promjene stavova ciljane javnosti (npr. kupaca),
- poboljšanje odnosa sa zajednicom,
- povećanje udjela na tržištu,
- utjecaj na vladinu politiku,
- poboljšanje komunikacije s ulagačima i njihovim savjetnicima,
- poboljšanje odnosa".

Osim već spomenutog pozitivnog utjecaja medija na uspješnost organizacija, ovo potpoglavlje obuhvatit će razumijevanje medija, medije za unutarnje javnosti, medije za vanjske javnosti, nove medije i odnose s medijima u jedinicama lokalne i regionalne samouprave.

#### *3.5.1. Odnos i razumijevanje medija*

Prema Zakonu o medijima mediji u Republici Hrvatskoj imaju slobodu istraživanja, prikupljanja, obrade i objave informacija s ciljem informiranja javnosti, poštujući pritom privatnost, dostojanstvo i čast svih građana. Prilikom svojeg rada moraju biti svjesni kako će se određena informacija manifestirati objavom u javnosti, odnosno hoće li izazvati pozitivne ili negativne reakcije. Iz tog je razloga uloga i odgovornost medija prema javnosti izrazito velika. O događajima i temama koje su ljudima

nepoznate i o kojima nemaju dovoljno informacija mediji ih izvještavaju, dajući im pritom osjećaj sudjelovanja i razumijevanja, na osnovu kojih ljudi stvaraju percepcije i uvjerenja o događaju ili vijesti (Tomić 2008.). Osoba koja se bavi odnosima s javnošću / medijima mora razumjeti medije, privući njihovu pozornost te im dati kvalitetnu priču (vijest), koju će oni kasnije objaviti. Koristeći medije kao svoje glavne komunikacijske kanale, unaprijed napravljenom pripremom, osoba koja se bavi odnosima s javnošću dobiva prostor za uspješno prenošenje informacija. Informacije koje prenose PR-ovci moraju se razumjeti, kao i uloga onih koji kontroliraju medije, kako bi proces prenošenja informacije bio što uspješniji. Duraj (2017.) iznosi zaključak o potrebi razumijevanja novinarske logike i ustrajnosti u tome da vijest koju se želi objaviti mora biti kratka, jasna i zanimljiva, kako bi ju mediji prepoznali i dobili njihovu pozornost. Upravo je to razlog zašto osobe koje su radile u novinarstvu lakše “plivaju” u vodama odnosa s javnošću.

### *3.5.2. Mediji za unutarnje i vanjske javnosti*

Kada se spominje pojam “*mediji*” u većini slučajeva šira javnost ima asocijaciju na novine, radio i televiziju kao najpoznatiji oblik medija (vanjski mediji). No, zanimljivo je promotriti ulogu medija za unutarnje javnosti, što oni predstavljaju i koju problematiku rješavaju. Unutarnjim medijima primjerice: publikacijama za zaposlenike, dopisima, kadrovskim priručnicima, tiskanim uputama i sl. nastoji se uspostaviti interna komunikacija menadžmenta organizacije sa svim zaposlenicima. Uspostavom kvalitetne interne komunikacije organizacije s internom javnošću, osobe zaposlene u odnosima s javnošću imaju središnju ulogu u upravljanju procesom, u implementaciji novih spoznaja i unaprjeđenju kvalitete poslovanja. Novijim oblicima poslovanja (e-komunikacija, intranet, e-learning i dr.) nastoje se uskladiti potrebe zaposlenika sa suvremenim korištenjem tehnologije, povećavajući pritom njihovo zadovoljstvo, čime se daje doprinos uspjehu organizacije, a time odnos poslodavca i zaposlenika postaje znatno jači. Iz toga razloga Cutlip et. al. (2003., str. 288) navode “sedam preduvjeta za uspješne poslovne odnose:

1. povjerenje između poslodavca i zaposlenika
2. otvorene informacije
3. zadovoljavajući položaj i odgovarajuća razina sudjelovanja svake osobe
4. kontinuitet posla bez sukoba
5. zdravo okruženje

6. uspjeh poduzeća
7. optimizam glede budućnosti”.

Budući da na unutarnje javnosti menadžment organizacije može utjecati, zanimljivo je promotriti odnos organizacije prema vanjskim javnostima; da li i u kojoj mjeri organizacija može kontrolirati medije za vanjske javnosti? Odgovor na to pitanje proizlazi iz uspješne komunikacije organizacije s masovnim medijima. Novine, časopisi, radio, televizija, stručne publikacije, samo su neki od masovnih medija koji mogu doprijeti do svakog doma ili radnog mjesta stanovnika u zemlji i svijetu. Iz toga je razloga opisana važnost osobe koja se bavi odnosima s javnošću, posebice medijima u potpoglavlju “Odnos i razumijevanje medija” ovoga rada. Osim razumijevanja medija, osobe koje se bave odnosima s medijima moraju biti svjesne tehničkih mogućnosti medija, njihovih prava i toga da im pružaju pravovremene, istinite, kvalitetne i dostupne informacije. Duraj (2017.) je mišljenja da pozitivnim i kvalitetnim temama, projektima i programima vanjski mediji nastoje zadobiti sve vanjske javnosti, njihovu pozornost i emociju. Današnji komunikacijski stručnjaci ističu da je kontrola nad sadržajima masovne komunikacije veoma bitna, zato što masovni mediji imaju ključnu ulogu informiranja javnosti, koristeći se pritom najčešće unaprijed pripremljenim sadržajima svojih izvora. Stoga, izvori i mediji moraju upotpunjavati jedni druge, kako bi korist bila obostrana s jedne i druge strane.

### 3.5.3. *Novi mediji*

Živjeti u 21. stoljeću posljednjih je godina nezamislivo bez društvenih mreža poput Facebooka, Instagrama, YouTubea, Twittera i sl., koje koriste milijuni korisnika diljem svijeta. Društvene mreže ponajprije označavaju međusobno povezivanje korisnika s ciljem uspostavljanja komunikacije i prenošenja velikog broja različitih informacija. Konstantnim razvojem tehnologije, uporabom modernih načina komunikacije te prenošenjem medija i kulture u digitalnu sferu, suvremeno društvo napravilo je iskorak u vremenu, gdje se u potpunosti mijenjaju produkcija, skladištenje, distribucija i prikazivanje medija. U modernom suvremenom društvu postoji šala “ako se nešto nije objavilo na Facebooku ili nekoj drugoj društvenoj mreži, nije se ni dogodilo”, upravo zato treba biti oprezan susrećući se s izazovima koje nam pružaju novi mediji. “Popularnost novih medija je opčinjavajuća kao i opasnost koja se krije iza prilike da oni manje odgovorni iznose ili prenose neprovjerene informacije, a oni hrabri ih



“lajkaju” i “hejtaju” (Duraj 2017., str. 59). U Republici Hrvatskoj i dalje nije propisano strogo kažnjavanje uvreda ili kleveta u prostoru digitalnih medija.

#### *3.5.4. Odnosi s medijima u jedinicama lokalne i područne (regionalne) samouprave*

Promatrati odnose s medijima u jedinicama lokalne i područne (regionalne) samouprave u Republici Hrvatskoj vrlo je interesantno, jer upravo kvaliteta samog odnosa izrazito doprinosi uspjehu tijela javne vlasti. Jedinicama lokalne i regionalne samouprave nije važan točan broj pojavljivanja u medijima, njima je najvažniji sveukupan dojam koji su ostavili na svoje građane (Duraj 2017.). Kako život prate pozitivne i negativne situacije, tako i jedinice lokalne i regionalne vlasti u javnosti bilježe pozitivne i negativne priče o njima i njihovim dužnosnicima. Događa se da su određeni novinari putem svojih medija pristrani određenim političkim stranama koje se nalaze trenutno na vlasti, ili pak onim političkim strankama koje zauzimaju oporbenu poziciju. Takvo ponašanje lako je uočljivo; primjerice u dnevnom tisku u kojem je određena priča objavljena bez konkretiziranih dokaza (dokumenata iz kojih je vidljiva zakonska nepravilnost koja se dužnosniku/-ici stavlja na teret) protiv dužnosnika/-ice tijela jedinice lokalne ili regionalne samouprave, a čija je svrha isključivo stvoriti negativne bodove trenutnom dužnosniku/-ici tijela javne vlasti. Premda u ovakvim situacijama u kojima je dužnosnik/-ica čist/-a pred Zakonom i gdje nema nikakvih dokaza o počinjenju krivične situacije, šteta je prouzročena na njegovom osobnom i profesionalnom ugledu, što svakako remeti i reputaciju organizacije u kojoj je osoba zaposlena. Iz tog je razloga bitna suradnja službenika za odnose s javnošću javne institucije s novinarima, kako bi novinar dobio informaciju temeljenu na načelu istinitosti, a tijela javne vlasti pozitivan publicitet u medijima. Osim spomenutih negativnih konotacija koje se vezuju za pristup medija prema tijelima jedinica lokalne i regionalne samouprave u pojedinim slučajevima, potrebno je spomenuti i pozitivan primjer jedne od iznimno kvalitetno iskomuniciranih kriznih situacija u Hrvatskoj, koja se odnosila na kriznu situaciju “Ledena kiša u Gorskom kotaru, veljača 2014. godine”, gdje je voditeljica Kabineta župana – Službe za odnose s javnošću i protokol Primorsko-goranske županije, gospođa Duraj Ermina, davala pravovremene informacije u vezi krize putem Radija Gorski kotar, tada jedinog dostupnog medija. Zbog ozbiljnosti situacije u kojoj su se nalazili svi stanovnici Gorskog kotara, a koji u tom trenutku nisu imali signala na svom području, gospođa Duraj je u suradnji s Radiom Gorski kotar pronašla način da stanovnici

putem radio veze dobiju najnovije istinite informacije u vezi krizne situacije. Potrebno je također napomenuti kako su o ovoj kriznoj situaciji bili obaviješteni i ostali mediji, kako o najnovijim informacijama krize, tako i o mjestima na kojima su mogli vršiti snimanja.

Može se zaključiti da odnosi između medija i jedinica lokalne i regionalne samouprave nisu uvijek dobri niti loši, ali na njima treba kontinuirano raditi, kako bi zadovoljstvo i poslovni uspjesi bili obostrano ostvareni i vidljivi.

## 4. UPRAVLJANJE PROTOKOLOM

Svojim jezikom, tradicijom, kulturom i društveno – političkim uređenjem Republika Hrvatska razlikuje se u odnosu na ostale države svijeta. Upravo ta različitost, ukazala je na potrebu za poštivanjem općeprihvaćenih međunarodnih načela. Prema Mikoliću (1995., str. XIX) ta načela jesu: “uzdržavanje od prijetnji; rješavanje sporova mirnim putem; nemiješanje u unutarnje poslove trećih država; međunarodna suradnja; poštovanje načela ravnopravnosti i samoodređenja naroda, jednakosti država te ispunjavanje obveza prema Povelji Ujedinjenih naroda u dobroj vjeri”. Diplomati kao vanjski predstavnici država, u svojim stalnim ili povremenim diplomatskim misijama nastoje održavati odnose i veze između vlada, kao i odnose i veze s međunarodnim organizacijama. Kvalitetnom komunikacijom vlade s ostalim državama, putem diplomata, ona uspostavlja također svoju vanjsku politiku. Zajedničkim ciljem stvaranja mira i sklada u svijetu, poštivajući pravila ponašanja civiliziranog društva, Republika Hrvatska na svim svojim razinama (državnoj, regionalnoj i lokalnoj) kreira odgovarajući protokol, kao skup pravila kojih je potrebno slijediti u određenoj situaciji.

### 4.1. Važnost protokola u javnoj upravi

Uloga protokola ogleda se ne samo u području međunarodnog djelovanja, već i na različitim razinama javne vlasti unutar država, kao i u okviru djelovanja unutar institucija u državi, regiji, lokalnoj jedinici. Određena pitanja vezana uz ceremonijal, *préséance*<sup>1</sup> i povlastice nisu određena zakonom, nego protokolom. U ovom potpoglavlju protokol se promatra kao neizostavni dio upravljačke funkcije na razini lokalne i područne (regionalne) samouprave u Republici Hrvatskoj.

U općinama, gradovima i županijama Republike Hrvatske nositelji organizacijskih i protokolarnih poslova najčešće su službenici za protokol ili odnose s javnošću. Tako primjerice u Istarskoj županiji protokolarne poslove obavljaju Voditelj odsjeka za lokalnu i međuregionalnu suradnju i protokol, Viši stručni suradnik za protokol i odnose s javnošću te Viši stručni suradnik za protokol. U okviru svojeg radnog mjesta službenik/-ca na rukovoditeljskoj razini obavlja sljedeće protokolarne poslove: „organizira i rukovodi radom odsjeka te daje zadatke službenicima; planira i koordinira dnevne, tjedne i mjesečne obveze župana; koordinira primanja svih

---

<sup>1</sup> *Préséance* – označuje red prvenstva, odnosno hjerarhiju značaja osoba pri državnim ili diplomatskim događanjima (Mikolić 2002.).

službenih izaslanstva na državnoj, regionalnoj i lokalnoj razini prigodom njihova posjeta Istarskoj županiji, kao i prijema i posjeta svih građana, pravnih osoba i ostalih ljudi; priprema sudjelovanja župana na značajnim međuregionalnim, protokolarnim, stručnim ili medijskim događajima; organizira i koordinira značajne međuregionalne ili stručne događaje od interesa za Istarsku županiju te obavlja ostale poslove utvrđene zakonom ili po nalogu nadređenog službenika” (Istarska županija 2019a.). Što se tiče zadaća službenika niže razine one se odnose na: “obavljanje protokolarnih poslova koji su u neposrednoj vezi s dnevnim aktivnostima župana; sudjelovanje kod primanja svih službenih izaslanstva na državnoj, regionalnoj i lokalnoj razini prigodom njihova posjeta Istarskoj županiji; organizacija prijema građana i pravnih osoba; organizacija ostalih prijema i posjeta; sudjelovanje u organizaciji prigodnih svečanosti; surađivanje prilikom pripreme priopćenja, obavijesti, reagiranja i ispravka informacija te obavljanje ostalih poslova vezanih uz protokol po nalogu voditelja odsjeka ili nadređenog službenika” (Istarska županija 2019a.). Gore navedena radna mjesta osmišljena su s ciljem pripreme, organizacije i koordinacije poslova institucije vezanih uz protokolarnu situaciju te kako bi dužnosnik tijela javne vlasti predstavljao instituciju u skladu s poslovnim bontonom. Poslovni bonton usko je povezan s poslovnim komuniciranjem, kao neophodnom vještinom koju svi sudionici moraju imati u protokolarnim situacijama. “U suvremenom poslovnom svijetu, osobno, pismeno i telefonsko komuniciranje, kao i ostali moderni oblici priopćenja, djeluju bolje, dugotrajnije i imaju pozitivan povratni učinak ako se provode “znalački” (Osredečki 2003., str. 26) Tijela javne vlasti moraju znati formirati poruku prema svojim javnostima, a da ista bude dizajnirana s dobrom mjerom ukusa i znanja. Zato općine, gradovi i županije koje imaju kvalitetno uređenu službu ili odsjek za protokol, svakako ostvaruju bolju reputaciju.

Cilj protokola i odnosa s javnošću u tijelima javne vlasti je identičan, jer upravo te dvije funkcije imaju glavnu zadaću prenošenja poruke. Sinergijom dviju nerazdvojnih funkcija u instituciji postiže se efikasan rezultat u području eksternih komunikacija s vanjskim interesno-utjecajnim skupinama. Većina jedinica lokalne i regionalne samouprave gledaju na protokol kao na oblik uspješnog komuniciranja, kako bi ostvarile sklad u svojem okruženju i unaprijedile svoje djelovanje.

## 4.2. Pravila protokola

*“Svaka zajednica ima svoja pravila, ali i pravila (načine) i institucije za 'prenošenje', učenje pravila, i institucije i pravila za pridržavanje kulturnih pravila. Nepridržavanje pravila u nekoj zajednici dovodi u pitanje opstojnost zajednice, život u zajednici.”*

*Eduard Kale*

*Hrvatski sociolog i kulturolog (Osredečki, E., 2003., str. 220)*

Bilo da se radi o diplomatskom ili građanskom protokolu, protokol nalaže poštivanje pravila koja su općeprihvaćena u civiliziranom suvremenom društvu. Pridržavanjem pravila odijevanja, poslovnog komuniciranja, kao i pravila ponašanja na poslovnim sastancima i radnim domjencima postiže se profesionalnost u poslovanju, uspostavljaju se dobri službeni kontakti i uspješna poslovna suradnja. Oglad institucije prema vani upravo je njezin protokol kojim se dužnosnika ili neku drugu najvišu osobu priprema da pravilno predstavlja instituciju u vanjskom okruženju. Time se stvara ugled institucije i reputacija njezinog dužnosnika u društvu.

### 4.2.1. Pravilno odijevanje poslovnog muškarca/poslovne žene

Kada se govori o poslovnom odijevanju bilo onom muškom ili ženskom često se postavlja pitanje; *“Da li odijelo čini čovjeka?”* – odgovor na to pitanje je “ne”, ali svakako ono utječe na prvi dojam koji osoba ostavlja prilikom poslovnog susreta. Samoprezentacijom poslovni muškarac ili poslovna žena nastoje utjecati na način na koji drugi ljudi doživljavaju njihov javni izgled. Iz toga je razloga bitno držati do *“osobnog PR-a”*, kako bi javni izgled profesionalca u očima drugih ljudi bio što bolji. Svakako odijevanje čini samo jedan dio prilikom prezentiranja, dok se onaj veći nalazi upravo u karakteru poslovnog muškarca/žene i poslovnom komuniciranju. Ponekad određeni poslovni ljudi znaju biti odjeveni žargonskim jezikom *“od glave do pete”*, no karakter osobe zna prevagnuti na stranu koja prvi dojam ostavlja lošijim od očekivanog. Zato je potrebno unaprijediti kvalitete svakodnevno, odlaziti na stručna usavršavanja ili poslušati savjete profesionalaca kako bi grešaka bilo manje te kako bi ukupan dojam u novim poslovnim susretima bio što bolji. Stil odijevanja mora biti prilagođen radnoj sredini i umjeren. U tom kontekstu priroda određenog posla nalaže zaposlenicima kako će se odjenuti. Ako se radi o svečanom domjenku, ne bi smjela postojati razlika u odijevanju između najniže rangiranog zaposlenika i rukovoditelja. *“Pravo na odgovarajuće odijevanje u određenim društvenim situacijama treba biti*

svima dano podjednako te kultura ponašanja ni u jednoj situaciji ne može proturječiti moralu” (Osredečki 2003., str. 177).

### Muško odijevanje

Odijevanje poslovnog muškarca mora biti otmjeno u skladu s dnevnim ili večernjim poslovnim aktivnostima. Tijekom radnog dana nosi se odijelo kvalitetnijeg materijala, otporno na gužvanje, najčešće je jednobojno srednje svijetlih nijansi. Detalji kod kojih je bitno voditi računa jesu da sako odgovara hlačama; da se odabere odgovarajuća košulja, kravata, remen, čarape i cipele. Potpuna odmjerenost poslovnog čovjeka postiže se elegancijom i diskretnošću, poštivajući pritom sljedeća pravila (Macho 2015.):

### **Slika 2. Muško odijevanje po mjeri**



- ako poslovni muškarac stoji na nogama gornji gumb sakoa uvijek mora biti zakopčan te se isti otkopčava tek prilikom sjedenja;
- kravata mora biti dužine do sredine remena, nikako ne smije biti duža ili kraća;
- ako poslovni muškarac ne nosi kravatu, otkopčan može biti prvi gumb košulje;
- rukav košulje može biti maksimalno 1 cm izvan sakoa;
- čarape moraju biti dovoljno duge, jer se noge ne smiju vidjeti;
- kosa mora biti uredna;
- te svakako je važno imati prazne džepove i pripaziti sa stavljanjem detalja (vidljivo na slici 2.).

Izvor: NEWS (2015.) Suits co-stars Gabriel Macht and Patrick J. Adams reveal the unexpected way they bond on set [Online]. Dostupno na: <http://skr.rs/5LZ> [Pristupljeno: 14. svibnja 2020.]

### **Slika 3. Večernje (svečano) odijelo**

Prilikom večernjih događanja i prigodnih svečanosti (npr. svečanih koncerata, prijema, svečanih večera na brodu, opera i sl.) nakon 18 sati poslovni muškarac nosi večernje odijelo ili smoking. Uobičajene boje večernjih odijela ili smokinga su tamnoplava, tamnosiva, boje ugljena ili crna boja. "Gotovo svaki smoking se sastoji od gornjeg dijela; šal ovratnika i jednorednog ili dvorednog kopčanja te pripadajućih hlača iste boje" (Osredečki 2003., str. 178) Uz smoking obavezno se nosi košulja bijele boje (jednostavna ili s naborima), kravata ili leptir mašna crne boje i obavezno crne cipele (prikazano na slici 3.) U izrazito svečanim prigodama protokolarnog karaktera na spomenutu kombinaciju se dodaje još i frak.



*Izvor: GQ-MAGAZINE (2019.) Bradley Cooper's top tailored looks, ranked in order [Online].  
Dostupno na: <http://skr.rs/5Ly> [Pristupljeno: 14. svibnja 2020.]*

### **Žensko odijevanje**

Kada je riječ o ženskom odijevanju ono zahtijeva više vremena i truda kojeg je potrebno uložiti, kako bi elegancija i profinjenost bile istaknute na pravi način, a javni izgled besprijekorno ostavljao oduševljenje na druge. Garderoba svake poslovne žene mora biti primjerena raznolikim svečanim ili drugim poslovnim prilikama. Što se tiče odijevanja poslovne žene tijekom dnevne svečanosti ona može odabrati haljinu, kostim ili kombinaciju bluza-suknja sve jednostavnog kroja s diskretnim uzorkom, prilagođeno godinama, ali i godišnjem dobu (Osredečki 2003.). Pregled ženskih modnih kombinacija prigodnih dnevnim svečanostima prikazan je na slici 4.

#### Slika 4. "Dress code" poslovne žene



Izvor: EVENING STANDARD (2019.) Melania Trump UK visit outfit: First Lady lands in London wearing Burberry blouse with the words 'Society' emblazoned [Online]. Dostupno na: <http://skr.rs/5Lx> [Pristupljeno: 14. svibnja 2020.]

Poslovnim protokolom žene ne trebaju pretjerivati s frizurama i s haljinama, sve mora biti decentno, no isto kao i poslovni muškarci one moraju slijediti određena protokolarna pravila. Pravila poslovnog protokola ženskog odijevanja su sljedeća (Net.hr 2017.):

- odjeća poslovne žene ne smije biti preuska;
- preporuka je odabrati jednobojne kombinacije ili one s najviše dvije boje;
- profesionalnim kodeksom zabranjen je dekolte;
- suknje trebaju biti duljine da prekriju koljena nipošto kraće;
- sandale ne smiju biti otvorenih prstiju, a štikle previsoke;
- kosa mora biti uredna;
- te treba pripaziti sa stavljanjem detalja.

Ako na pozivnici piše "Cravatta nera" (tal.), odnosno "Black tie" (eng.) poželjno je odjenuti večernju haljinu u tamnom tonu koja odgovara boji večernjeg odijela pratitelja ili ako na pozivnici piše "Cravatta bianca" (tal.), odnosno "White tie" (eng.) poslovna žena trebala bi doći obučena u gala-haljini (Osredečki 2003.). U svečanim prigodama ako izabrana haljina nema rukava potrebno je obavezno navući dugačke rukavice.



#### 4.2.2. Poslovno komuniciranje

Bilo da se radi o formalnom ili neformalnom, osobnom, pismenom, telefonskom ili nekom drugom obliku modernog komuniciranja, ono u poslovnom svijetu ima jako veliko značenje. Kvalitetna i učinkovita komunikacija rezultat je interaktivnog razumijevanja poruke ili informacije pošiljatelja od strane primatelja i suprotno. Stoga, u komunikacijskom kanalu mora postojati razumijevanje, kako bi poslovanje ishodilo uspješnim rezultatom. Osim razumijevanja, umijeće profesionalnosti u poslovnom komuniciranju jest zadobivanje povjerenja ljudi. Ljudima treba prilaziti oprezno sa psihološkim pristupom, naprimjer, direktor određenog poduzeća sa spoznajom da su njegovi ljudi najvrjedniji resurs u organizaciji, mora znati dobro iskomunicirati osjetljiva pitanja vezana uz plaću, beneficije i sl., kako to ne bi utjecalo negativno po motivaciju zaposlenika ili na rezultat poslovanja. Isto tako, vrlo je važno mudro se postaviti prema ljudima vanjskog okruženja (kupcima, partnerima ili državi), jer taj odnos također utječe na poslovanje određene organizacije. Iz tog je razloga potrebno raditi na poslovnom komuniciranju (unutarnjem i vanjskom), da ono bude što profesionalnije, kako bi organizacija bilježila što uspješnije rezultate. Da bi rezultati poslovanja bili što uspješniji potrebno je uzeti u obzir sljedeće čimbenike razvijenog komunikacijskog procesa (Osredečki 2003., str. 29):

- 1.) "cilj komuniciranja,
- 2.) izbor i vrstu komunikatora (pojedinaac ili više osoba/poslovni partner, kupac u osobnoj prodaji i sl.),
- 3.) način i sredstvo komuniciranja (usmeno, telefonom, mediji javnog priopćenja),
- 4.) mjesto komuniciranja,
- 5.) vrijeme komuniciranja,
- 6.) verbalizaciju i simbolizaciju poruke,
- 7.) kontrolu provedbe,
- 8.) praćenje tijeka informacija,
- 9.) proces zaključavanja i analizu učinaka,
- 10.) poticanje za nastavak komunikacije".

Osim spomenutih čimbenika, profesionalci u poslovanju moraju voditi računa o elementima komunikacijskog procesa, a to su: pošiljatelj, poruka, komunikacijski kanal (ili mediji), primatelj i društvena okolina. Ukratko, Cutlip et al. (2003.) u svom radu, elemente komunikacijskog procesa opisuju na sljedeći način:

- izvor poruke (pošiljatelj) gotovo uvijek utječe na to kako će primatelj na početku prihvatiti poruku;
- poruka kao temelj komunikacije mora ostaviti učinak na primatelja, odnosno pošiljatelj mora imati moć ili kontrolu nad primateljem putem strategije usmjerenja;
- interpersonalna komunikacija "licem u lice" sve se više zamjenjuje pisanjem poruka, pisane poruke zamjenjuju se televizijskim i radijskim porukama, a televizijske i radijske zamjenjuju se digitalnim signalima koji se prevode u različite vrste informacija; komunikacijski kanal postaje adekvatan ovisno o mediju kojeg se izabere za prenošenje poruka;
- primatelj poruke učinit će komunikacijski proces dvosmjernim u situaciji kada je poruka poslana selektivno (namijenjena isključivo određenoj skupini ljudi);
- formalni, kompetitivni ili konfliktni odnosi sami po sebi znatno utječu na proces komunikacije;
- na komunikaciju između dionika u komunikacijskom procesu svakako utječe društvena okolina, kao što i sam proces utječe na nju.

Ukratko, komunikaciju možemo definirati kao složeni proces, kojim se kontroliranim upravljanjem čimbenicima komunikacijskog procesa nastoji uspješno prenijeti poruka između komunikatora, s ciljem poticanja međusobne interakcije.

#### *4.2.3. Protokol pri poslovnim sastancima*

Ciljevi organiziranja poslovnih sastanka mogu biti različiti, no u većini slučajeva oni se organiziraju zbog postavljanja poslovnih ciljeva, donošenja poslovnih strategija ili odluka, razrade planova, prikupljanja novih ideja, rješavanja određenih problema i sl. Nakon definiranja svrhe održavanja sastanka, tada je potrebno odabrati sudionike koji će prisustvovati na sastanku i svojim djelovanjem doprinijeti ostvarivanju ciljeva. Postavljanjem cilja (svrhe) i sudionika sastanka, može započeti druga faza pripreme u kojoj se definira dnevni red, šalje službeni poziv (u kojem je naznačeno vrijeme, mjesto i cilj održavanja sastanka) s pripadajućim materijalima te je potrebno rezervirati dvoranu za sastanak (Algebra 2013.). Ako ne postoji službeni rok za slanje poziva, u praksi se oni dostavljaju 8 dana prije održavanja, ako se npr. radi o sastanku vezanom za važnije tekuće poslove. Također, u službenom pozivu potrebno je naznačiti da do određenog datuma primatelji poziva dostave potvrdu o sudjelovanju i primitak radnih materijala. Prije samog održavanja sastanka treba izraditi pravilan raspored sjedenja. Prema *préséance*, sudionici sastanka se sjedaju

za stol tako da je domaćin smješten na čelu stola, glavni gost odmah njemu s desna, a ostali gosti se potom sjedaju također s desne strane, dok je lijeva strana namijenjena isključivo najvišem suradniku pa ostalima. To je situacija u kojoj je vanjski partner (gost) sudionik sastanka, no ako se sastanak organizira samo interno (sa zaposlenicima unutar organizacije), tada je preporuka komunikacijskih stručnjaka ta, da osobe koje su drugačijeg mišljenja od voditelja sastanka treba postaviti bliže njemu, kako bi on lakše ovladao nesuglasticama, a suradnike koji dijele mišljenje s voditeljom na suprotnu stranu, kako bi oni imali kontrolu s te strane stola (Duraj 2020.). Što se tiče tijeka sastanka treba pripaziti i na vrijeme, jer dulji sastanak ne znači to da je i njegova svrha djelotvornija. Isto tako, uloženi trud i vrijeme za organizaciju sastanka ne smiju se zanemariti i nipošto sastanak ne bi trebao rezultirati neuspjehom, stoga je na voditelju sastanka da mudro postavlja pitanja kako bi sudionike potaknuo na razmišljanje; da pripazi na diskusije kako one ne bi rezultirale konfliktom među sudionicima; da usmjerava sastanak prema temeljnom cilju te da aktivno sluša sudionike i potiče ih na pravilnu komunikaciju (Algebra 2013.). Vrlo je važno tijekom sastanka zadužiti određenog suradnika da zapisuje bilješke i da po završetku sastanka izradi službeni zapisnik. Elementi službenog zapisnika su sljedeći: obavezno je naznačiti naziv institucije, mjesto, vrijeme početka i završetka sastanka, popis sudionika, dnevni red, priložiti tekst bilješka, donesene odluke i zaključke te se isti mora obvezno dostaviti svim sudionicima na uvid (Algebra 2013.).

#### **4.3. Organizacija i vrste prijema**

U današnje vrijeme službeni posjeti državnika postaju nezamislivi bez prijema. Povodi organiziranja prijema mogu biti: službeni posjeti predsjednika država ili nekog drugog visokog dužnosnika primjerice u diplomatskim misijama, obilježavanje pojedinih državnih blagdana i sl. Prijemi se ne organiziraju samo s razlogom vođenja službenih razgovora, već kako bi se osobe približile jedne drugima i osnažile odnose među državama. Vrijeme u kojem se najčešće organiziraju prijemi je prije ručka između 11:00 i 14:00 sati ili prije večere između 18:00 i 20:00 sati te je tada ponuda hrane iz toga razloga simbolična (Mikolić 2002.).

#### 4.3.1. Organizacija prijema

Da bi se održavanje prijema uspješno i profesionalno odradilo potrebno je obaviti kvalitetne pripreme. Pomno planiranje, lista uzvanika, održavanje reda te dočekivanje i ispraćaj gostiju obavezne su aktivnosti kod pripremanja određenog prijema. Organizacija prijema ima svoj raspored, kao što i sam prijem ima svoj protokol. Prva aktivnost organizacije prijema je planiranje prijema, koje može započeti mjesec ili više dana unaprijed, a koja zahtijeva izradu liste uzvanika (sadrži predviđeni broj uzvanika), slanje poziva, osiguravanje mjesta za parkiranje vozila, kao i osiguravanje posebnog prostora za odlaganje torbi, kišobrana, kaputa i sl. Znatnu pozornost prilikom planiranja potrebno je usredotočiti na prostoriju gdje se poslužuje hrana, koliko je stolova potrebno s obzirom na broj predviđenih uzvanika te pažljivo odabrati jela i pića koja moraju biti raznolika i bogata. Preporuka je posluživati pića koja su izvornog porijekla. "Zna se da je šampanjac samo francuski, votka ruska, poljska ili nordijskih zemalja, porto portugalski, viski škotski ili irski ili pak viski bourbon američki, pa ne treba uzimati pića tih istih naziva, a koji dolaze od proizvođača koji nemaju tu tradiciju" (Mikolić 2002., str. 298). Isto tako prilikom posluživanja jela i pića angažirani konobari ili serviri moraju biti obučeni u odgovarajućim odijelima i s bijelim rukavicama. Održavanje reda prilikom određenog prijema podrazumijeva uspostavljanje mjera sigurnosti i organizacije prometa prije, za vrijeme i s odlaskom uzvanika s prijema, a koje se vrše u suradnji s redarstvenim službama ili upravom. Vozači uzvanika moraju biti upoznati s protokolarnim aktivnostima te s dodijeljenim parkirnim mjestom na predviđenom parkiralištu. Što se tiče dočeka i ispraćaja gostiju to čine domaćin ili domaćica. Oni primaju goste, posvećuju im pozornost i razgovaraju sa svakim od njih. Dolaskom najviših dužnosnika domaćin/-ica se povlače s njima te ostale zakašnjele goste primaju najbliži suradnici. Ispraćaj gostiju osim domaćina/-ice mogu izvršiti suradnici i djelatnici Protokola.

Pored gore navedenih aktivnosti, prilikom organiziranja prijema treba voditi računa i o glazbi koja prati prijem (ako je planirana). Glazba ne smije biti preglasna te ne smije oduzimati pozornost gostiju koji su se okupili s ciljem upoznavanja i razgovora. Pozivnica koja se dostavlja gostima ima važnu ulogu u samoj organizaciji, jer se njome naznačuje trajanje prijema, što znači da gosti mogu u tom vremenu doći i otići kada poželeva. Ako vrijeme trajanja prijema nije predviđeno, smatra se da prijem traje 2 sata i da gosti mogu kasniti, ali svakako moraju voditi računa da ne ostanu duže na

prijemu, zato što se protokolom i poslovnim bontonom to smatra neprimjereno (Mikolić 2002.). Bitno je istaknuti kako se gosti prilikom odlaska moraju držati *préséance* liste, po kojoj najprije odlaze počasni gosti, a zatim najstariji u redosljediu te ostali niže prema listi. Kako je protokol odlaska s prijema planiran, treba imati na umu da s gostima ne treba ulaziti u nove teme razgovora prilikom pozdravljanja na vratima, kako ostatak gostiju na listi (nakon njih) ne bi čekali red (Mikolić 2002.). Pravila prijema ima više te se prijem planira do najsitnijih detalja, stoga su u ovom radu istaknuta ona najvažnija.

#### 4.3.2. Vrste prijema

Vrtne zabave, koktel domjenci, radni doručci, radne ili svečane večere ili pak svečana večernja okupljanja (primjerice. kazališta, predstave, baleti i sl.), igre kartama, vikend druženja i dr. sve su to različiti oblici poslovnih prijema karakteristični za pojedine situacije. Osobi koja je pozvana na određen prijem, a koja nema dovoljno saznanja o tome kakav je taj prijem i kakva su protokolarna pravila, preporuka je da se informira o protokolu primatelja, kulturi kao i običajima zemlje gdje će se prijem dogoditi.

U današnje vrijeme prijemi poznati kao »*Garden party*« ili vrtni prijemi, najrašireniji su oblik prijema ondje gdje postoje uvjeti. Takav oblik prijema najčešće se organizira u poslijepodnevnim satima, no mogu se održati u prijepodnevnim satima s ciljem ležernog načina okupljanja gostiju. Vrtne prijemi ne zahtijevaju strogo formalna protokolarna pravila, odnosno ne postoji potreba za oblačenjem svečanih odijela, kravata i sl., već uzvanici mogu doći obučeni u svjetlijim laganijim odijelima dugih rukava, a uzvanice u laganim lepršavim haljinama. Ako poglavar organizira vrtne prijeme povodom nacionalnog blagdana, uzvanici se moraju obući formalnije te ne bi trebali napustiti prijem prije odlaska poglavara države (Mikolić 2002.). Vrtne prijemi u većini slučaja ležerniji su oblik druženja, praćeni prigodnim zabavnim programom, gdje nije potrebno dolaziti i odlaziti u strogo predviđenom vremenu naznačenom na pozivnici. Isto tako domaćin prilikom ovakvog okupljanja obilazi svoje goste do svakog stola te ne mora nužno svakog dočekati i otpratiti prilikom dolaska – izlaska.

Koktel domjenci, također su vrsta manjih prijema, koji se organiziraju bez posebnog povoda. Protokolarna pravila koja se odnose na ovu vrstu prijema jednaka su pravilima kao i kod vrtne prijeme, a svrha njihovog održavanja može biti primjerice: predstavljanje novog suradnika/-ice, prijem visokog gosta povodom njegovog posjeta

zemlji ili regiji. Kazališne predstave, balet, glazbene ili filmske priredbe smatraju se vrstom formalnijeg prijema, kod kojeg domaćin poziva goste prema *préséance* na predstavu ili priredbu, a kod kojih je potrebno držati se formalnih pravila oblačenja i ponašanja. Tijekom predstave, u predviđenim pauzama moguće je poslužiti gostima osvježavajuća pića, no hladni obrok servira se (ako je predviđen) nakon predstave, kada gosti imaju priliku upoznati se i podružiti s izvođačima (Mikolić 2002.).

Osim gore spomenutih formalnih i manje formalnih prijema, u svakoj zemlji postoji određena vrsta specifičnih prijema. Tako se primjerice u Danskoj organiziraju »Coffy morning« jutarnje kave (Mikolić 2002.); u Engleskoj i ostalim zemljama koje imaju kraljevske obitelji organiziraju se prijemi na kraljevskim dvorovima (večernji prijemi) ili primjerice u Austriji se svake godine organizira svečani Bečki bal.

Poslovni svijet svakako je bogatiji održavanjem poslovnih i svečanih prijema koji imaju svoju posebnost ovisno o kojoj vrsti prijema je riječ. Bilo da se radi o prijemu na državnoj, regionalnoj ili lokalnoj razini oni moraju biti organizirani u skladu s protokolarnim pravilima i načelima poslovnog bontona. Zemlje koje češće održavaju primjene, a posebice one manje formalne, imaju veću priliku prikupiti dodatna saznanja o stranim zemljama, njihovim institucijama i dužnosnicima s kojima su u partnerskom odnosu.

#### **4.4. Izrada programa posjeta**

Prilikom službenih posjeta dužnosnika institucijama u zemlji ili svijetu izrađuju se programi posjeta. Sadržaj programa obuhvaća podatke o sudionicima, mjestu i trajanju posjeta, kao i planiranim sastancima i drugim aktivnostima službenog putovanja. Stoga, njime se utvrđuje svrha, cilj i procedura službenog posjeta (Hrvatska zaklada za znanost 2015.).

Kao dobar primjer službenog posjeta i sklapanja pozitivnih suradnji na lokalnoj i regionalnoj razini svakako je posjet župana Istarske županije gospodina Valtera Flega i gradonačelnika grada Pule gospodina Borisa Miletića kineskoj regiji Zhejiang i Gradu Ningbo u lipnju 2018. godine. Iz priopćenja sa službene internetske stranice Istarske županije (Istarska županija 2018.) naznačeni su temeljni podaci programa gore navedenog posjeta. Istarskoj županiji i gradu Puli prije održavanja službenog posjeta dostavljene su pozivnice od gradonačelnika Ningboa Qiu Dongyang i od predsjednika Kineske asocijacije za prijateljstvo i inozemnu suradnju Li Xiaolina.

Tijekom svojeg posjeta župan Flego i gradonačelnik Miletić nazočili su na brojnim sastancima no svakako je važno istaknuti i prisustvovanje na velikom međunarodnom investicijsko-gospodarskom forumu i expo "*China - CEEC Investment and Trade Expo 2018*". Predstavljanje Istre kao regije na ovakvom forumu bila je čast delegacije, koja je iskoristila priliku s istarskim gospodarstvenicima približiti vrijednosti i kvalitetu autohtonih poljoprivredno-prehrambenih proizvoda kineskim i drugim uzvanicima. Time se otvara prilika da Istra kao regija postane konkurentnija na svjetskom tržištu, a posebice u području malog i srednjeg poduzetništva, kao nositelja ekonomskog razvoja gradova i regija, što su ujedno istaknuli župan Flego i gradonačelnik Miletić na Forumu guvernera i gradonačelnika zemalja srednje i istočne Europe (Istarska županija 2018.). Uslijed službenog boravka održani su i službeni prijemi kod gradonačelnika Ningboa Qiu Dongyanga te guvernera pokrajine Zhejiang Yuan Jiajuna, a osim toga delegacija je posjetila i veleposlanika Republike Hrvatske pri Narodnoj Republici Kini Nebojšu Koharovića (Istarska županija 2018.).

Upravo su navedenim primjerom obuhvaćeni svi elementi jednog službenog posjeta;

1. Sudionici: Valter Flego, župan Istarske županije; Boris Miletić, gradonačelnik grada Pule; gradonačelnik Ningboa, Qiu Dongyang; guverner pokrajine Zhejiang, Yuan Jiajun; veleposlanik Republike Hrvatske u Narodnoj Republici Kini, Nebojša Koharović te ostali suradnici i sudionici Foruma i Expoa 2018.
2. Mjesto: grad Ningbo, kineska regija Zhejiang
3. Trajanje posjeta: 4 dana
4. Svrha: posjet gradu Ningbo, kineskoj regiji Zhejiang, prisustvovanje na Forumu guvernera i gradonačelnika zemalja srednje i istočne Europe i expou "*China - CEEC Investment and Trade Expo 2018*".
5. Cilj: jačanje poslovnih i međunarodnih odnosa te stvaranje uvjeta za inozemna strana ulaganja u Istarsku županiju.

### **Slika 5. Istarska delegacija u posjeti gradu Ningbo, kineskoj regiji Zhejiang**



Izvor: ISTARSKA ŽUPANIJA (2018.) Delegacije iz Istre u službenom posjetu kineskoj regiji Zhejiang i Gradu Ningbo [Online]. Dostupno na: <http://skr.rs/5LH> [Pristupljeno: 16. svibnja 2020.]

Pored navedenog, prilikom izrade programa posjeta potrebno je voditi računa o kronološkim aktivnostima koje je potrebno odraditi prije samog posjeta i nakon njegovog održavanja. Prihvaćanjem poziva, slijedi drugi korak pripreme za posjet; kojim se pozivaju, primjerice u ovom slučaju pročelnici određenog odijela važnog za tematiku sastanka, odnosno odlučuje se tko će sve otići na službeno putovanje te se prikupljaju informacije potrebne za sudjelovanje na poslovnim sastancima. Isto tako službenici zaduženi za protokol organizacije u suradnji s kolegama institucije koju se posjećuje dužni su isplanirati prijevoz i smještaj dužnosnika, kao i pripremiti prigodne poklone za domaćina. Službeni posjet određenim institucijama najčešće započinje uvodnim dijelom (pozdravom gostiju), zatim slijedi razgovor s domaćinom, može i ne mora biti predviđen službeni obilazak institucije te na poslijetku sve završava završnim sastankom i ispraćajem gostiju. Po povratku sa službenog posjeta potrebno je izraditi Izvještaj s putovanja, kao i predložiti dokumentaciju o izvršenim troškovima (Istarska županija 2019b.).

#### **4.5. Organizacija radnog ručka/večere**

Poslovni ručak (*bussines lunch*) običaj je dobre prakse u poslovnom svijetu, koji primjenjuju menadžeri svih zemalja oduvijek. Njime se pruža prilika boljeg upoznavanja s novim poslovnim suradnicima, a isto tako i s onim starima da nastave dobre poslovne kontakte s ciljem razmjene poruka na opušteniji način (Osredečki



2003.). Organiziranjem poslovnog ručka/večere uspostavlja se bliža suradnička veza između partnera u poslovanju, a rezultati koji proizlaze iz te situacije daleko su efikasniji.

Prije samog održavanja poslovnog ručka ili večere potrebno je zadovoljiti određene uvjete, odnosno imati odgovore na pitanja: *Tko, kada i gdje se sastaje?* kako bi organizacija radnog ručka ili večere bila što profesionalnija. Kvalitetnoj organizaciji i održavanju radnog ručka prethodi ispunjenje sljedećih uvjeta (Osredečki 2003., str.186):

- 1.) "poslovni razgovor dao je dobre rezultate;
- 2.) sva potrebna dokumentacija (ugovori i dr.) potpisana je prije ručka;
- 3.) poslovni partner je iz drugog grada ili zemlje".

Ispunjenjem istih, službenik zadužen za organizaciju radnog ručka ili večere kreće s protokolom. Prvi korak podrazumijeva dionike odnosno osobe za koje se domjenak organizira, a to su najčešće dvije osobe (partnera) istog položaja u institucijama. Iz toga razloga, pozornost organizatora mora biti usmjerena na taj važan segment, kao i na specifičnost situacije kada osoba visokog položaja ne može prisustvovati na poslovnom ručku (Osredečki 2003.). U takvoj situaciji osoba visokog položaja može poslati svojeg zamjenika da bude pratitelj na domjenku, uz uvjet da je ta osoba bila nazočna poslovnom sastanku ili razgovoru. Ovdje se radi o iznimnim situacijama u kojima je primjerice dužnosnik institucije ozbiljno spriječen nazočiti dogovorenom objedu te je takve situacije poželjno izbjegavati, zbog mogućih neugodnosti koje bi se mogle dogoditi. Što se tiče vremenskog određenja, poslovni ručak se najčešće organizira u vremenu između 14:00 i 16:00 sati, a poslovna večera između 20:00 i 22:00 sati u trajanju od 45 minuta do sat i pol vremena (Moj posao 2019.). Ako radni ručak ili radna večera dulje potraju, partner (gost) će pratitelja (domaćina) gledati kao na osobu koja ima previše vremena ili kao osobu koja ne poštuje tuđe vrijeme (Moj posao 2019.). Isto tako kašnjenja na ovakav formalni oblik događanja su nedopustiva, no ako se dogode, potrebno je kontaktirati ugostiteljski objekt i gosta o razlogu kašnjenja te će u toj situaciji voditelj sale gosta poslužiti određenim pićem do dolaska domaćina (Osredečki 2003.).

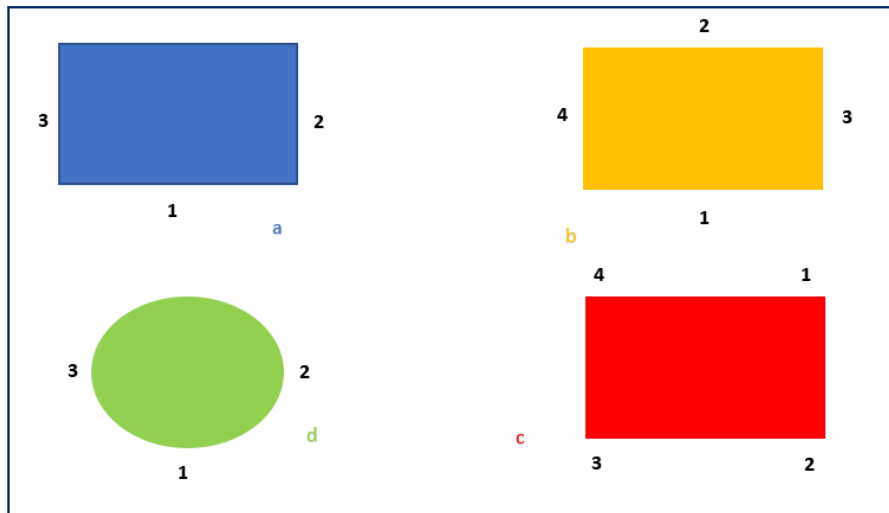
Da bi radni ručak mogao biti uspješno odrađen, potrebno je pomno voditi računa o izboru restorana u kojemu će se objedovati, ali i o (Osredečki 2003., str.186):

1. "lokaciji u samom gradu i udaljenosti od mjesta idućeg odredišta ili odredišta gosta nakon ručka;
2. vrsti restorana u koji se planira otići;
3. o informacijama u svezi s poslugom (brza, uslužna, nemarna, neuredna, nepouzdana, netočna u računima, neuljudna, pažljiva i sl.);
4. cijenama (primjerenim vrsti i kvaliteti hrane i pića);
5. dodatnim uslugama koje nudi restoran (glazba, dvorana za sastanke, separei za goste);
6. i radnom vremenu".

#### *4.5.1. Odabir stola i raspored sjedenja gostiju za stolom*

Nakon definiranja sudionika, vremena održavanja i lokacije radnog ručka/večere, potrebno je odabrati stol i izraditi raspored sjedenja gostiju za istim. Ulaskom u odabrani restoran osoba zadužena za organizaciju odabire onaj stol koji se nalazi na dovoljnoj udaljenosti od ulaznih vratiju i mjestu gdje će gosti moći u miru objedovati i popričati. Dakako, važno je poznavati i određene potrebe gostiju (primjerice pušenje duhana) te se u tim situacijama mora odabrati stol u blizini posebnih prostorija. Ako osoba zadužena za organizaciju (npr. tajnica organizacije ili službenik za protokol) ne stigne organizirati stol/-ove dolaskom u restoran, to mogu izvršiti putem telefonskog razgovora s vlasnikom ugostiteljskog objekta, gdje se planira organizirati radni ručak/večera. Najveća pozornost prilikom organizacije poslovnog domjenka svakako je raspored sjedenja domaćina i uvaženih gostiju. Prema poslovnom protokolu, glavni gost uvijek sjedi domaćinu s desna (mjesto broj 2), a drugi po važnosti će se sjesti s njegove lijeve strane (mjesto broj 3), što je prikazano na slici br. 6 (stol a). Ako se na ranom ručku sastaju dvije muške osobe i jedna ženska osoba, prioritarno mjesto (mjesto broj 1) zauzima ženska osoba (stol a), isto je i u obrnutoj situaciji, kao i kada je stol okruglog oblika (stol d). U situaciji kada na objed dolaze dva para i sjede jedno do drugog, muške osobe zauzimaju mjesta 1 i 3, a ženske osobe 2 i 4 (stol c), no u situaciji kada osobe sjede nasuprot jedne drugima, tada muške osobe zauzimaju mjesta 1 i 2, a ženske 3 i 4 (stol b) slike broj 6 (Mikolić 2002.).

## Slika 6. Redosljed sjedenja gostiju za stolom



Izvor: obrada autora prema Mikolić. (2002) *Diplomatski i poslovni protokol [Knjiga]*.

*Préséance* listom poslovnog protokola najviše je rangirana ona osoba koja ima najveću titulu u poduzeću. Slijediti pravila *préséance* izrazito je bitno u situaciji kada se radni ručak/večera organizira za veći broj ljudi. U takvim slučajevima, ako se sjedi za dužim stolom, domaćin zauzima prioritarno mjesto s glavnim gostima, dok ostali mogu sjesti gdje im odgovara. Ako se za stolom nalazi samo jedna ženska osoba, ona također ima počasno mjesto, najbliže s desna, a ako ima više ženskih osoba u društvu, tada se one razmještaju naizmjenično među muškim osobama (Osredečki 2003.). Važno je napomenuti ako je gošća primjerice direktorica ili ravnateljica određene institucije (prva po položaju), da se njoj mjesto mora predvidjeti odmah s desne strane domaćina. Vidno je istaknuto kako se poslovnim protokolom poštuje ravnopravnost između oba spola u "business" svijetu.

Pravila bontona neizbježna na radnom ručku/večeri su sljedeća (Osredečki 2003.):

- domaćin će bez nametanja gostima preporučiti jela i pića njegovog podneblja
- uzvanik mora voditi računa da svojim odabirom jela ne odskače od ostalih gostiju
- nepristojno je gostu nametati jela/pića koja ne voli (primjerice ako gost ne voli konzumirati alkoholna pića i sl.)
- tijekom objeda razgovor ne treba biti isključivo poslovne prirode

- preporuka je svim dionicima da svoje fiziološke potrebe (pranje ruku, popravljjanje kose i sl.) obavljaju prije početka domjenka
- svako ustajanje sa stola mora biti diskretno uz ispriku
- s konobarima ugostiteljskih objekata ne treba ulaziti u rasprave
- prigovori u vezi usluge ili kvalitete restorana se ne iznose ispred gostiju
- ako se dogodila određena neugodna situacija potrebno se ispričati gostu
- na gostu se ne smije "štedjeti"
- poslovni domjenak svakako je potrebno uzvratiti u nekoj drugoj situaciji.

#### **4.6. Diplomatski protokol, komunikacija i poslovna korespondencija**

Prihvaćanjem Bečke konvencije o diplomatskim odnosima (1961. god.) i Bečke konvencije o konzularnim odnosima (1963. god.), države su se obvezale poštivati konkretna općeprihvaćena načela u međunarodnom ophođenju, kao i međusobna ophođenja putem svojih predstavnika, što se naziva diplomacijom (Mikolić 2002.). Poštivanje i primjena spomenutih načela i načina međuljudskog ponašanja u suvremenoj civilizaciji naziva se diplomatskim protokolom. Diplomatski protokol, ceremonijal, njihove uloge u međunarodnim odnosima, određeni protokolarni propusti i služba protokola, sve su to kompleksni poslovi koji u državi moraju biti odgovarajuće uređeni, kako bi ona kvalitetno formirala svoju vanjsku politiku, a time i postigla konkurentnost na svjetskoj sceni. Gore spomenutim konvencijama stroga pravila moraju se poštivati, kako bi među državama vladao sklad i razumijevanje te kako ne bi došlo do ozbiljnih sukoba i sporova. U tom smislu protokol se može promatrati kao oblik poslovne komunikacije, ali bez riječi. Pomoću njega se iskazuju osjećaji, zadovoljstvo, pojava, no isto tako i potvrda iskazanih riječi. "Protokolom i ceremonijalom nisu obuhvaćene osobe svojim imenom i prezimenom, nego dužnosti koje te osobe obnašaju", "stoga je i svaki pojedinac pozvan da svojim ukupnim ponašanjem i poštivanjem reda i rada osobno pridonese dostojanstvu i uvažavanju dužnosti koju obnaša" (Mikolić 2002., str. 12).

## 5. KRIZNI MENADŽMENT

Krizni menadžment ili kako ga mnogi nazivaju menadžment kriznih komunikacija dio je odnosa s javnošću koji se bavi proučavanjem, rješavanjem, upravljanjem kriznim situacijama (Jugo 2017.). Krizne situacije (krize) su izvanredni nestabilni događaji čiji je uzrok nastajanja izazvan negativnim djelovanjem pojedinaca, skupine ljudi ili nekog drugog ne ljudskog uzroka, a čija posljedica može biti opasna po cjelokupno okruženje gdje kriza nastaje (Jugo 2017.). U takvim situacijama nužno je reagirati pravovremeno, ciljano i organizirano kako bi trajanje krize bilo što kraće, a negativnih posljedica što manje. Upravo se zbog toga pojam krize upotpunjuje s menadžmentom, točnije njegovom ulogom u upravljanju bez koje je rješavanje krizne situacije osuđeno na neuspjeh. Krizno upravljanje, komuniciranje, donošenje i provedba kriznih strategija, izrada kriznog komunikacijskog plana, vrste kriza i faze kriznih situacija samo su neke od tema koje obuhvaća krizni menadžment, a koje će biti predmet ovog zanimljivog poglavlja.

### 5.1. Krizna situacija (kriza)

Krizna situacija ili kriza definira se kao “anomalični događaj koji može negativno utjecati na organizaciju i koji zahtjeva njezinu učinkovitu komunikaciju kako bi se šteta povezana s događajem smanjila u što većoj mjeri” (Ulmer et. al. 2011. navedeno u Jugo 2017., str. 23). Pojavom određene krizne situacije, djelatnici odnosa s javnošću u organizacijama, kao i rukovodeći kadar moraju djelovati brzo, spretno i pametno. Krize predstavljaju događaje koji se nalaze izvan organizacijske kontrole te je potrebno izraditi odgovarajući plan, strategiju rješavanja situacije vodeći se određenim tijekom vremena. Odgovor organizacije na krizu može se povezati s bojama na semaforu (prikaz slike 7).

**Slika 7. Svjetla semafora**



Izvor: SMART ROVINJ (2018.) Prijave [Online]. Dostupno na: <http://skr.rs/5LD> [Pristupljeno: 19. svibnja 2020.]

Nastankom krizne situacije potrebno je **stati** (stop – crvena boja), zatim **razmisliti** (žuta boja) i razraditi potrebnu strategiju (plan), a potom **krenuti** (zelena boja) rješavati kriznu situaciju (Duraj 2020.). Ako osoba zadužena za rješavanje određene krizne situacije nije pomno razradila strategiju rješavanja krize i obratila pozornost na probleme koje je kriza proizvela, to može dovesti do još gore situacije, odnosno kriza se može povećati ili može nastati nova kriza. Iz tog razloga, kada se određena organizacija, pojedinac ili društvo nađe u kriznoj situaciji preporučljivo je da djeluju u skladu s gore navedenim “*radom semafora*” (Duraj 2020.). Uzroci, posljedice, opreznost i suočavanje četiri su najznačajnija elementa krize pomoću kojih organizacije promatraju pojedinačne krizne događaje (Jugo 2017.). Svaki od navedenih elemenata u međuzavisnom je odnosu s drugim elementom krize kao i s cjelokupnim procesom rješavanja krizne situacije. Da bi se krizne situacije mogle što učinkovitije riješiti, organizacije izrađuju opće akte (procedure, planove i sl.), kojima se propisuju koraci i akcije koje je potrebno slijediti u trenutku nastanka krize, tijekom njezinog djelovanja i u postkriznom razdoblju (Duraj 2020.).

#### *5.1.1. Tri razdoblja svake krizne situacije*

U definiranju krizne situacije potrebno je raščlaniti tri temeljna razdoblja, kao što su (Jugo 2017.):

- 1.) prekrizno razdoblje
- 2.) krizno razdoblje
- 3.) postkrizno razdoblje.

Ad 1.) Prekrizno razdoblje označava prvu fazu kriznog ciklusa u kojoj se nastoji napraviti što je potrebno kako se kriza ne bi dogodila. Povezujući krizni menadžment sa strateškim menadžmentom, zadaci kojima bi se organizacija u ovom razdoblju trebala baviti jesu: planiranje odluka, provođenje analize unutarnjeg i vanjskog okruženja te uspostavljanje instrumenata za prepoznavanje znakova upozorenja i instrumenata spremnih na djelovanje pri pojavi krizne situacije.

Ad 2.) Najintenzivnije razdoblje kriznog ciklusa je svakako ono kada kriza nastupi. Ključ uspjeha za rješavanje određene krizne situacije jesu krizno upravljanje i krizna komunikacija, dva usko povezana pojma. U trenutku nastanka krize osoba koja se bavi odnosima s javnošću mora biti sposobna odgovoriti na izazove novonastale situacije, ali i na složenost komunikacijskog procesa. Do problema u komunikaciji

tijekom krize ne bi trebalo doći, ako organizacija ima dobro izrađen i donesen krizni komunikacijski plan. Posebnu pozornost u kriznim situacijama treba dati svakako najugroženijim skupinama tijekom krize i medijima koji moraju prenijeti istinite i pravovremene vijesti.

Ad 3.) Uspješnim ili malo manje uspješnim rješenjem krizne situacije ulazi se u posljednje razdoblje kriznog ciklusa, a to je postkrizno razdoblje. Kraj određene krizne situacije ne označava u potpunosti kraj rada kriznog komunikacijskog tima. U ovom razdoblju potrebno je ocijeniti aktivnosti koje su poduzete tijekom krize i analizirati cjelokupnu kriznu situaciju, kako u budućnosti ne bi došlo do ponavljanja iste.

Prilikom definiranja krize možemo se koristiti s dva akronima koja označavaju interaktivni set nedostataka povezanih s organizacijom pa tako akronim **HOT** "prikazuje **H** – složeni set ljudskih (engl. *Human*), **O** – organizacijskih (engl. *Organizational*) i **T** – tehnoloških (engl. *Technological*) čimbenika koji zajedno dovode do aktivirajućeg događaja, dok je akronim **RIP** sastavljen od **R** – regulatornih pogrešaka (engl. *Regulatory*), **I** – infrastrukturnih pogrešaka (engl. *Infrastructural*) i **P**-pogrešaka spremnosti (engl. *Preparedness*) u organizacijskoj okolini" (Jugo 2017., str. 25). Zaključak je, da menadžeri u organizacijama moraju raditi na unaprjeđenju kvalitete poslovanja i otklanjanju gore prikazanih nedostataka, kako oni ne bi doveli do krizne situacije ili pospješili jačanje postojeće krize.

#### 5.1.2. Vrste kriza

Krizne situacije definiraju se u dvije temeljne skupine: namjerno izazvane krizne situacije i nenamjerno izazvane krizne situacije. Namjerno izazvane krizne situacije mogu se podijeliti u sedam kategorija kao što su: „terorizam, sabotaže, nasilje na radnom mjestu, loši međuljudski odnosi zaposlenika, neprijateljska preuzimanja i neetično vodstvo“, dok se ne namjerno izazvane krizne situacije mogu podijeliti u pet kategorija: „prirodne katastrofe, epidemije, nepredvidive tehničke okolnosti, greške na proizvodima i pad u gospodarstvu“ (Jugo 2017., str. 71-73).

## **5.2. Upravljanje krizom**

Upravljanje krizom može se sagledati s više različitih strana. Tako primjerice, nakon što je kriza već započela, funkcija upravljanja u organizaciji ima ulogu “boriti se” s krizom, odnosno umanjiti njezine negativne učinke, dok s druge strane prilikom redovitog funkcioniranja organizacije, u situaciji bez krize, menadžment organizacije mora raditi na što boljem planiranju (analizi okoline, postavljanju ciljeva, definiranju strategija, razradi općih akata, evaluaciji rezultata i sl.), kako ne bi došlo do izvjesnog nastajanja kriznih situacija. Dobro uspostavljenom funkcijom upravljanja u organizacijama postiže se bolja koordinacija rada, veća fleksibilnost i bolja kontrola poslovanja te se rizici i neizvjesnosti svode na minimum. Strateškim pogledom menadžer krizu može doživjeti kao izazov kojim se procjenjuju sposobnosti upravljača organizacije i cjelokupne organizacije na rješavanje krize. Takvim pristupom organizacija se bolje usmjerava prema budućnosti i lakše podnosi novonastale promjene (bilo one očekivane ili neočekivane). Uloga kriznog upravljanja u organizacijskom sustavu sve više dobiva na vrijednosti, kao i potreba uključivanja svih poslovnih funkcija (onih koje su povezane s kriznim upravljanjem) u sustav planiranja organizacije. Stoga većina organizacija izrađuje posebne planove kriznog upravljanja radi unaprjeđenja vlastitih kapaciteta i što efikasnijeg suočavanja s različitim dionicima (Jugo 2017.). Važno je istaknuti da osmišljavanjem takvih planova mora biti definiran i proces kriznog komuniciranja, ujedno neizostavan dio za rješavanje krizne situacije.

## **5.3. Krizno komuniciranje**

Veliku ulogu u svim razdobljima kriznog ciklusa ima krizno komuniciranje, koje je definirano kao dijalog kojeg organizacija vrši s javnostima uslijed nepredviđenog negativnog događaja. “U ovom je kontekstu važno razumjeti međuodnos kriznog upravljanja i kriznoga komuniciranja s obzirom na to da učinkovito krizno upravljanje podrazumijeva krizno komuniciranje koje ne samo da može ublažiti i ukloniti krizu već u nekim slučajevima organizaciji može donijeti pozitivniji ugled negoli ga je imala prije krize” (Banks et. al. 2011., navedeno u Jugo 2017., str. 29). Odgovornost komunikatora (osobe zaposlene u odnosima s javnošću) tijekom krize vrlo je velika, jer svaka informacija mora biti točna i plasirana u određenom trenutku. Iz toga razloga krizno komuniciranje neraskidivo je povezano s odnosima s javnošću, koji u tom pogledu zauzimaju centralno mjesto u organizaciji pri rješavanju krizne situacije.



Osim prenošenja istinitih, pravovremenih, transparentnih, sažetih i nedvosmislenih informacija, odnosi s javnošću organizacije zaduženi su i za očuvanje ugleda organizacije, menadžmenta i ostalih zaposlenika. Da bi određena poruka tijekom kriznog komuniciranja bila pravilno prenijeta, odjel za odnose s javnošću organizacije mora imati odgovarajuće uspostavljenu internu komunikaciju sukladno vrsti i veličini njezine organizacijske strukture. Bilo da se radi o maloj, srednjoj ili velikoj organizaciji koja se suočava s određenom krizom nedvojbeno se mora oformiti krizni komunikacijski tim. Krizni komunikacijski tim predstavlja tijelo na izvršnoj i operativnoj razini koje komunicira sa svim javnostima i rješava kriznu situaciju. Uloge između pojedinaca unutar kriznog komunikacijskog tima moraju biti jasno definirane i svatko od njih ima svoj zadatak pri rješavanju krizne situacije, dok isključivo voditelj tima (primjerice, gradonačelnik ili župan ako se radi o krizi u jedinicama lokalne ili regionalne samouprave) iznosi zaključke i ostale informacije vezane za krizni događaj. Dio krizne komunikacije kojoj je nužno dati pozornost svakako je komunikacija s medijima, koji su zaduženi za prenošenje pravovremenih, točnih i sažetih informacija o kriznom događaju. Odgovornost spram prenošenja informacija ima krizni komunikacijski tim. U većini slučajeva tijekom krize komunikaciju i odnose prema medijima vodi osoba zadužena za odnose s javnošću unutar organizacije, a koja je gotovo pa uvijek član kriznog komunikacijskog tima (Duraj 2020.). Upravljanje krizom i voditi kriznu komunikaciju nikako nije jednostavno, no unaprijed definiranim kriznim komunikacijskim planom to se znatno olakšava.

#### **5.4. Krizni komunikacijski plan**

Krizni komunikacijski plan pisani je dokument određene organizacije kojim se nastoji predvidjeti krizne situacije i načine njihovog rješavanja. Svaka organizacija ima slobodu prilikom definiranja forme kriznog komunikacijskog plana, ali plan svakako mora sadržavati ciljeve, vrste kriza, definirani krizni komunikacijski tim i krizni komunikacijski centar kao i ciljne javnosti, medije i glasnogovornika. Dobro postavljenim kriznim komunikacijskim planom rješavanje kriza postaje jednostavnije i brže te ujedno organizacije imaju sustavni pristup svim riješenim kriznim situacijama. Pohrana analiza i izvješća o već nastalim kriznim situacijama u dodatku kriznog komunikacijskog plana vrlo je važna, zato što se upravo one koriste za simulacije potencijalnih kriza prilikom organizacije treninga i plana testiranja. Služba za odnose s javnošću provodi edukacije i treninge potencijalnih kriza s ciljem jačanja svijesti

djelatnika o ozbiljnosti kriznih situacija, njihove spremnosti na rješavanje istih i pripremanja potencijalnog nositelja krizne komunikacije na odgovorno postupanje (Duraj 2020.). Da bi određena krizna komunikacija bila uspješno provedena potrebno je poštivati određena pravila (Duraj 2020.):

1. krizna komunikacija mora biti pomno isplanirana, a komunikatori uvježbani;
2. reakcija na krizu mora biti pravovremena i efikasna;
3. potrebno je oformiti krizni komunikacijski tim i centar;
4. davanje pravovremenih, istinitih i sažetih informacija mora biti kontrolirano;
5. moraju se poštovati dogovori oko komuniciranja sa svim javnostima.

Stoga, pravilnim definiranjem i usvajanjem kriznog komunikacijskog plana, njegovih dijelova te poštivanjem gore navedenih pravila postiže se učinkovita krizna komunikacija temeljena na potpunom razumijevanju.

#### *5.4.1. Krizni komunikacijski plan društva "Usluga Poreč d.o.o."*

Krizni komunikacijski plan, njegove temeljne sastavnice kao i krizno upravljanje i krizno komuniciranje najjednostavnije je objasniti pomoću određenog primjera. U nastavku je prikazan

## **KRIZNI KOMUNIKACIJSKI PLAN**

### **DRUŠTVA ZA KOMUNALNE POSLOVE – USLUGA POREČ D.O.O.**

#### **I. UVOD**

Održavanje komunalne infrastrukture (održavanje čistoće javnih površina, zelenih površina, održavanje groblja i krematorija i sl.), uslužne komunalne djelatnosti (usluge parkiranja na uređenim javnim površinama, usluge javnih tržnica na malo i dr.), proizvodnja i distribucija plinovitih goriva distribucijskom mrežom, gospodarenje otpadom (djelatnosti obrade, oporabe, posredovanja, prijevoza, sakupljanja i zbrinjavanja otpada) samo su neki od mnogih komunalnih poslova i predmeta poslovanja društva Usluga Poreč d.o.o. Kako se otpad svakim danom sve više stvara, nastaje potreba za odlaganjem i zbrinjavanjem istog na društveno odgovoran način. Svjesni ozbiljnosti problematike vezane uz otpad i moguću izloženost pojedinim nesrećama, Uprava društva Usluga Poreč d.o.o. odlučila se na izradu „Kriznog komunikacijskog plana“. Krizni komunikacijski plan u poduzeću služio bi kao

preventivna mjera zaštite uslijed mogućih kriznih situacija, kao i za utvrđivanje procedure komuniciranja svih dionika kako bi moguće krize bile svedene na minimum. Uzrok kriza ne mora nužno biti povezan sa samom djelatnošću gospodarenja otpadom, odnosno ne mora se raditi o unutarnjoj krizi, već iste mogu nastati djelovanjem vanjskih faktora. Iz tog razloga organizacije moraju imati sposobnost rješavanja istih, a to mogu postići isključivo implementacijom kriznog komunikacijskog plana u svim sferama poduzeća.

## II. NAMJENA

Pojavom određene krizne situacije društvo Usluga Poreč d.o.o. sa svim svojim rukovodećim jedinicama i sektorima mora pripravno reagirati na kriznu situaciju. Da bi ono to moglo postići, društvo mora biti svjesno sustavnog značenja kriza kao i mogućnosti pronalaska adekvatnih rješenja isključivo putem usvojenog kriznog plana.

- (1) Krizni komunikacijski plan (u daljnjem tekstu: KKP) pisani je dokument kojim se rješavaju krizne situacije putem unaprijed izrađenih procedura. Plan pruža smjernice za komuniciranje komunalnog društva prema unutarnjoj i vanjskoj zainteresiranoj javnosti.
- (2) Za upravljanje kriznim situacijama zaduženo je izvršno i operativno tijelo nazvano *“Krizni komunikacijski tim”*. Krizni komunikacijski tim (KKT) čine najvažnije osobe komunalnog društva Usluga Poreč d.o.o. i vanjski sudionici za koje se procjenjuje da mogu uspješno odgovoriti na izazove kriza. Koordinacija kriznom komunikacijom u vrijeme krize sa svim javnostima glavna je zadaća KKT-a.

## III. CILJEVI

Jasno definirani ciljevi unutar komunikacijskog plana temelj su vrednovanja uspjeha i kontrole rješavanja određene krizne situacije. Kako bi se spriječila ili lakše riješila krizna situacija, ciljevi KKP-a postavljeni su na sljedeći način:

- definiranje mogućih uzroka i kriza unutar komunalnog društva Usluga Poreč d.o.o.
- definiranje pojedinaca i tima za upravljanje kriznim situacijama
- definiranje jasne i standardizirane procedure i aktivnosti u slučaju izbijanja krize

- uspostavljanje istinite, transparentne i potpune komunikacije sa svim ciljnim javnostima
- reduciranje uzroka kriza
- analiziranje krizne situacije te očuvanje ugleda organizacije.

#### **IV. VRSTE KRIZA**

Analiziranjem okoline, odnosno detektiranjem mogućih uzroka kriznih situacija u društvu Usluga Poreč d.o.o. mora se voditi računa da kriza ima jako puno, kao i pristupa kojima se one rješavaju. S obzirom na raznolikost i dalje se mogu definirati one koje spadaju u okvir osnovnih kriznih situacija, kao što su:

- (1) *Prirodni događaji i nesreće*: požari, poplave, nestanak struje, eksplozije, nestanak vode i sl.
- (2) *Krize vezane uz okoliš i zdravlje*: ispuštanje određenih kemijskih spojeva u zrak ili vodu, trovanje raznim toksinima, fizičke povrede i sl.
- (3) *Krize vezane uz tehnologiju*: hakiranje informatičkog sustava, kvar na instalacijama, pad sustava i dr.
- (4) *Ekonomске krize*: nelikvidnost društva, recesija, tržišna konkurencija, financijski gubici i mnogi drugi.
- (5) *Krize upravljanja*: Izvanredni otkaz čelnika institucije, neetično i neprofesionalno ponašanje, štrajkovi radnika i krađe.
- (6) *Terorističke krize*: utjecaj sigurnosti zemlje na poslovanje cjelokupnog javnog i privatnog sektora, napad oružanih pojedinaca i skupina, ranjavanje i sl.
- (7) *Takozvane „Zlonamjerne krize“*: špekulacije, dezinformacije, prevare, laži, uznemiravanja, neistini medijski sadržaji i napadi i sl.

#### **V. PROCEDURE**

Prilikom donošenja procedura (dokumenata kojima se unaprijed propisuju definirane uloge, postupci i ponašanja svih zaposlenika unutar organizacije), potrebno je predvidjeti i definirati temeljne sastavnice kriznog komunikacijskog plana, kako bi rješavanje mogućih kriznih situacija bilo što brže i učinkovitije. Temeljne sastavnice kriznog komunikacijskog plana koje je potrebno definirati jesu: krizni komunikacijski tim, glasnogovornik, krizni komunikacijski centar, ciljani mediji, poruke i prijenos informacija.

### Definiranje unutarnje (interne javnosti)

Sustav kojim se opisuje organizacijsko upravljanje komunikacijama u kojima su djelatnici najvažnija ciljana skupina naziva se interna komunikacija. Ako je ona dobro razrađena definirani ciljevi poduzeća mogu se realnije i efikasnije ostvariti. Internom komunikacijom pridonosi se osjećaju zajedničke pripadnosti među svim zaposlenicima. Iz tog je razloga vrlo važna tijekom krizne situacije za potrebe koje se definiraju sljedeće ključne unutarnje javnosti:

- direktor, tehnički direktor i sektor uprave
- voditelji rukovodećih jedinica
- voditelji organizacijskih jedinica
- stručno i administrativno osoblje
- fizički radnici.

### Definiranje vanjske (eksterne) javnosti

Kako bi komunalno društvo Usluga Poreč d.o.o. uspješno vladalo kriznom situacijom potrebno je osim unutarnje (interne) javnosti definirati i vanjsku (eksternu) javnost. Vanjsku javnost predstavljaju sve organizacije i ustanove koje surađuju s komunalnim društvom kao i one koje su zainteresirane za njegovo djelovanje, a koje svojim djelovanjem mogu utjecati na misiju i viziju društva Usluga Poreč d.o.o. Vanjske javnosti su sljedeće:

- mediji
- Grad Poreč i okolne lokalne samouprave
- Istarska županija
- lokalna zajednica
- vođe javnog mišljenja i dr.

### Definiranje kriznog komunikacijskog tima

KKT predstavlja tijelo na izvršnoj i operativnoj razini kojem je zadaća rješavanje krizne situacije. KKT čine:

- direktor komunalnog društva Usluga poreč d.o.o. (kao voditelj tima)
- zamjenik direktora (u slučaju spriječenosti direktora)
- tehnički direktor i voditelji rukovoditeljskih jedinica

- stručni suradnik za odnose s javnošću (ako postoji u poduzeću)
- drugi po dogovoru, uključeni od strane voditelja tima.

### Izbor glasnogovornika

Glasnogovornik je osoba koja će biti uključena u rad kriznog komunikacijskog tima bez obzira o kojoj vrsti krize se radi. Njegova uloga je da koordinira protok informacija i poruka prema medijima (izjašnjavajući ih pravovremeno o promjenama krizne situacije) i svim ostalim javnostima društva. Stoga, glasnogovorniku se mora omogućiti stjecanje uvida u sve činjenice koje su vezane uz krizu.

Glasnogovornik komunalnog društva Usluga Poreč d.o.o. je stručni suradnik za odnose s javnošću (ako društvo ima zaposlenu osobu na tim poslovima) ili vanjski suradnik za odnose s javnošću i protokol.

### Definiranje kriznog komunikacijskog centra

Sjedište KKT-a je krizni komunikacijski centar. Ovisno o vrsti krize društvo će definirati lokaciju kriznog komunikacijskog centra. Prilikom definiranja prve lokacije poželjno je definirati i drugu u slučaju da se prvoj ne može pristupiti. U komunalnom društvu Usluga Poreč d.o.o. predviđena su dva krizna komunikacijska centra (u sjedištu tvrtke i u sjedištu Grada Poreča).

### Definiranje ključnih medija i poruka

U okviru ovog dokumenta popisani su svi mediji s kojima će društvo Usluga Poreč d.o.o. u vrijeme krizne situacije ostvariti komunikaciju. U skladu s načelima javne komunikacije, društvo će posvetiti pozornost komunikaciji s medijima, čija je uloga i važnost tijekom krizne situacije izrazito velika. Vodeći se načelom potpunog i istinitog informiranja KKT će definirati ključne poruke prema ciljanim javnostima. Ključne poruke moraju biti jasne i nedvosmislene s ciljem rješavanja uzroka krize i zaštite ugleda društva.

### Prijenos informacija

Procedura prijena informacija dio je KKP-a komunalnog društva Usluga Poreč d.o.o. Ovom procedurom obveza je svih odjela (stručnih i organizacijskih jedinica) da

aktivno i po proceduri reagiraju na krizu te ažurno informiraju osobu zaduženu za odnose s javnošću i protokol društva, koja će o istoj i uzroku izvijestiti KKT i Upravu društva. Za potrebe izrade ovog KKP-a predviđena su dva postupka prijenosa informacija;

Redovni postupak:

1.) Zaposlenici → voditelj OJ → Viši rukovoditelj → direktor  
→ PR → javnosti

2.) Tehnički direktor → Ured uprave → PR → javnosti

Skraćeni postupak:

1.) Zaposlenici → žurne službe (hitna, policija i vatrogasci)

2.) Zaposlenici → Ured uprave → PR → javnosti

## **VI. PLAN TESTIRANJA**

Najmanje jedanput godišnje postoji obveza ažuriranja plana kao i provođenje potrebnog testiranja. Osoba zaposlena na radnom mjestu u odnosima s javnošću ili određen zaposlenik uprave kojeg je direktor ovlastio, odgovorna je za ažuriranje KKP-a komunalnog društva Usluga Poreč d.o.o.

## **VII. POST KRIZNO RAZDOBLJE**

Nakon svake krizne situacije potrebno je napraviti analizu i Izvještaj o kriznoj situaciji. Nakon toga analiziraju se uzroci, posljedice i komunikacija navedene krizne situacije. Analize i Izvještaji o kriznim situacijama arhivirat će se ovim planom kao njegovi sastavni dodaci. Na temelju novih zaključaka i spoznaja izvršit će se dopuna i prilagodba KKP-a.

## **VIII. DODATAK**

1. DODATAK: CILJNI MEDIJI:

- TV Istra, TV Nova, HRT, HTV, Nova TV, RTL, Glas Istre, Jutarnji list, Večernji list, 24 sata, Radio Istra, Radio Pula, Medulin FM, Radio Rovinj, Regional Express i iPress

*(Napomena: Krizni komunikacijski plan Društva za komunalne poslove – Usluga Poreč d.o.o. izrađen je prema Kriznom komunikacijskom planu Sveučilišta u Mostaru (Sveučilište u Mostaru 2019.)).*



## 6. ODNOSI S JAVNOŠĆU I PROTOKOL NA PRIMJERU GRADA POREČA

Da bi se tematika odnosa s javnošću i temeljnih dijelova protokola te kriznog menadžmenta mogla kvalitetno razraditi potrebno je promotriti primjere dobre prakse. Za potrebe ovog rada, prikazani su primjeri djelovanja na području odnosa s javnošću dobiveni od strane grada Poreča, koji se odnose na organiziranje medijskih konferencija, pisanje službenih priopćenja medijima, informiranje građana (na zahtjev) te uspješno riješenih kriznih situacija.

### 6.1. Opća obilježja grada Poreča

Grad Poreč, *lat. Parentium* grad je u Republici Hrvatskoj smješten na zapadnoj obali Istarskog poluotoka. Prema popisu stanovništva iz 2011. godine u gradu je obitavalo 9.790 stanovnika, a sa širim gradskim područjem, 16.696 stanovnika (Državni zavod za statistiku, 2011.). Višegodišnjim urbanim razvojem grada broj stanovnika se povećao, što potkrepljuje činjenica o širenju prostorno – građevinskog područja grada s pripadajućih 53 naselja. Bogat kulturno – povijesnim nasljeđem i povoljnim geografskim položajem, grad Poreč iskorištava svoj potencijal. Nekoć je bio poznat po zemljoradnji i ribarstvu, a danas je jedno od najprestižnijih turističkih odredišta na Jadranu (Grad Poreč 2020a.). Grad Poreč bilježi svake godine preko 3 milijuna posjetitelja iz Europe i svijeta. Otok Sveti Nikola, Eufrazijeva bazilika, Zavičajni muzej Poreštine i Stari grad Poreč samo su neke od atraktivnih lokacija različitog karaktera koje posjetitelje ne ostavljaju ravnodušnim (Poreč Istra 2020.). Osim spomenutih atrakcija, grad i njegova šira okolica nude posjetiteljima pregršt sportsko – rekreacijskih aktivnosti, gastronomskih manifestacija, privatnih modernih ugostiteljskih objekata, kao i mogućnost izbora atraktivnih hotela i kampova, čija je ponuda svake godine sve veća i šira, što dokazuje također zadovoljstvo i povratak posjetitelja koji ovu destinaciju svrstavaju u sam vrh turističkih centara Hrvatske i Europe (Grad Poreč 2020b.).

Svoj uspjeh Grad Poreč može pripisati zajedničkom radu i djelovanju različitih nositelja provedbe politika. Kako ne bi došlo do nepovoljnih učinaka masovnog turizma na porečkom području, grad već godinama radi na obogaćivanju turističkih proizvoda stvarajući tako dodane vrijednosti temeljene na ekonomiji doživljaja. Stvaranjem jedinstvenog neopipljivog doživljaja kojeg posjetitelji nose odlaskom iz

destinacije i odgovornim upravljanjem resursima, Poreč nastoji maksimalno ispuniti zadaće destinacijskog menadžmenta. Poveznica razvoja turizma sa strukom odnosa s javnošću izrazito je vidljiva kroz rad Turističke zajednice Grada Poreča, čijim se marketinškim pristupom nastoji zaintrigirati i „osvojiti“ posjetitelje (vanjsku javnost), motivirati ih na dolazak kako bi doživjeli grad sa svim njegovim ljepotama. Pored odnosa s vanjskim javnostima neizostavno je spomenuti odnos grada s komunalnim društvom Usluga Poreč d.o.o., tvrtkom u njegovom većinskom vlasništvu koja je zaslužna za čistoću, održavanje zelenih površina i očuvanje okoliša, odlaganje i zbrinjavanje otpada, upravljanje parkiralištima, pješačkim zonama i marinom te za druge poslove kojima se nastoji unaprijediti kvaliteta stanovanja i podići standard življenja na višu razinu (Usluga Poreč 2020.). Spojem svega navedenog Grad Poreč je napravio iskorak u svojem djelovanju i tako prednjači pred mnogim gradovima susjednih zemalja i zemalja Europske unije u području turizma i urbanog razvoja.

## **6.2. Sustavno pozicioniranje protokola i odnosa s javnošću**

„Odnosi s javnošću od velike su važnosti u svakodnevnom poslovanju. Svaka jedinica lokalne samouprave želi biti učinkovita te kvalitetno i strateški razvijati svoju sredinu, a za to mora komunicirati s građanima jer uspjeh ovisi upravo od potpore birača. Zahvaljujući medijima i društvenim mrežama, veliku količinu potrebnih informacija građani danas ne dobivaju samo neposredno od jedinice lokalne samouprave. I u tom je procesu uloga odnosa s javnošću od presudne važnosti“ (Grad Poreč 2020c.).

Odnosi s javnošću u Gradu Poreču informiraju građane o aktivnostima i projektima. U Gradu Poreču-Parenzo - Upravnom odjelu za opću upravu i gospodarstvo rade dvije osobe zadužene za odnose s javnošću i protokol. „Viši stručni suradnici obavljaju poslove službenog protokola, organizacije posjeta, službenih i svečanih manifestacija, surađuju s predstavnicima medija, organiziraju nastupe dužnosnika u medijima, brinu o stvaranju afirmativne slike Grada i o akcijama koje promiču Grad, izrađuju press clipping, obavljaju poslove službenika za informiranje i vode upravne postupke u svezi s ostvarivanjem prava na pristup informacijama, obavljaju poslove koordinatora savjetovanja sa zainteresiranom javnošću i službenika za zaštitu osobnih podataka, obavljaju pripremu za objavu, tisak i otpremu "Službenog glasnika Grada Poreča-Parenzo", pripremaju podatke iz djelokruga gradskih tijela za objavu i ažuriranje na web stranici Grada, uređuju web stranicu Grada, kao i službene profile

na društvenim mrežama, odgovaraju na upite medija i građana, te sudjeluju u organizaciji manifestacija, otvorenja i sl.“ (Grad Poreč 2020c.).

Kako su jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave građanima najbliže od cijele javne uprave, upravo otvorenom komunikacijom prema građanima stvara se veće povjerenje građana u institucije i sustav.

### **6.3. Odnosi s medijima**

„Komunikacija s medijima jedan je od glavnih stupova odnosa s javnošću. Medijima treba biti dostupan, informativan, relevantan i pouzdan sugovornik. Nedostatak komunikacije i šutnja mogu samo pomoći u stvaranju atmosfere nepovjerenja, dok je otvorenost i dostupnost uprave znak da je ona tu zbog građana i podizanja kvalitete života svih nas, a ne obrnuto“ (Grad Poreč 2020c.).

Cutlip et. al. (2003.), navedeno u Tomić (2008., str. 272) u svojem radu navode smjernice za rad s medijima:

1. „Trebalo govoriti sa stajališta javnog interesa, a ne organizacije.
2. Napisana vijest treba biti jednostavna i za čitanje i za korištenje.
3. Ako ne želite da vaše riječi budu citirane, ne treba ih ni izgovarati.
4. Najvažnije činjenice treba navesti na početku (lead).
5. Ne treba se prepirati s novinarima, njihova je riječ posljednja.
6. Ne ponavljati jednostavne riječi i koristiti uvredljiv jezik.
7. Na novinarsko izravno pitanje, treba dati izravan odgovor. (Što je pitanje teže odgovor mora biti kraći – Roger Ailes).
8. Ako ne znate odgovor na pitanje, priznajte i recite „Ne znam, ali ću ubrzo saznati odgovor na vaše pitanje.“
9. Kazati istinu, pa čak i ako ona boli.
10. Ne sazivati konferenciju za medije, ako nemate „dobru“ vijest“.

Ovih deset smjernica upućuje na koji je način potrebno komunicirati s medijima. „Dodatno, odlika našeg posla je da smo novinarima uvijek dostupni, u realnim rokovima dostavljamo odgovore na njihove upite, gotovo svakodnevno, a ponekad i više puta dnevno, šaljemo priopćenja za javnost te smo uvijek spremni pomoći kod snimanja priloga, emisija, organiziranja sugovornika za intervju“ (Grad Poreč 2020c.).

### 6.3.1. Organiziranje konferencije za medije

Konferencije za novinare su alat koji se najčešće koristi kako bi se predstavili veliki projekti, nove investicije ili manifestacije. Nude mogućnost novinarima da postavljaju pitanja i dobiju odmah odgovore.

Kod organizacije konferencije za novinare, potrebno je (Grad Poreč 2020c.):

1. odabrati lokaciju/prostor;
2. osigurati stol, stolice, materijale, roll-upove, razglas, ekran za video projekcije i sl.;
3. odabrati pogodno vrijeme – konferencije se najčešće održavaju sredinom tjedna, te se ne sazivaju prije 10 ili nakon 14 sati, ako je to moguće, kako bi novinari imali vremena napisati izvještaj ili pripremiti prilog;
4. poslati poziv novinarima mailom ili pozvati telefonom nekoliko dana prije konferencije;
5. pripremiti materijal – priopćenje, izjave;
6. napraviti redoslijed govornika i odrediti tko će što reći, s time da govornika ne bude previše;
7. napisati ime i funkcije svih govornika i podijeliti novinarima;
8. organizirati sugovornike po završetku konferencije za medije, za radio i TV izjave;
9. nakon konferencije, materijale što prije objaviti na službenom webu, profilima na društvenim mrežama te ih poslati medijima;
10. pratiti reakcije, objave i komentare nakon objave u medijima.

### 6.3.2. Službena priopćenja medijima

„Priopćenje za medije odnosi se na iznošenje stava ili informacija sažetih na jednoj do najviše dvije kartice. Mora biti kratko i sažeto, a mora i odgovoriti na pitanja tko, što, gdje, kada i zašto(kako), baš kao i u vijestima i to po mogućnosti već u prvom odlomku. Vijesti se u priopćenju objavljuju po principu obrnute piramide, odnosno, od najvažnije do najmanje važne informacije. Poželjno je da rečenice budu kraće, pisane jednostavnim jezikom, te da sadrži citat i fotografije/video. Prije slanja, ono mora sadržavati i datum priopćenja, primatelja i pošiljatelja, osobu za kontakt, memorandum, a vrlo je važno da ga se pošalje na vrijeme, poštujući rokove

novinara“ (Grad Poreč 2020c.). Primjer priopćenja može se pogledati u prilogu 1 (prema izvoru Grad Poreč 2020c.).

#### **6.4. Pravo na pristup informacijama**

„Pravo na pristup informacijama je temeljno ljudsko pravo koje se štiti Ustavom Republike Hrvatske, Europskom konvencijom o ljudskim pravima i slobodama, Poveljom o temeljnim pravima Europske unije i Zakonom o pravu na pristup informacijama (NN 25/2013, 85/2015). Pravo na pristup informacijama Ustavom Republike Hrvatske i Zakonom o pravu na pristup informacijama zajamčeno je pravo korisnika na traženje i dobivanje informacija koje posjeduju tijela javne vlasti u Republici Hrvatskoj, neovisno o svrsi u koju se informacija želi koristiti. To pravo se odražava kroz obvezu tijela javne vlasti da omogući pristup zatraženoj informaciji, odnosno da objavljuje informacije neovisno o postavljenom zahtjevu kada takvo objavljivanje proizlazi iz obveze određene zakonom ili drugim propisom“ (Povjerenik za Informiranje RH 2020a.).

„Zakon o pravu na pristup informacijama daje svim domaćim i stranim fizičkim i pravnim osobama, na jednak način i pod jednakim uvjetima pravo na pristup informacijama. Informacija je svaki podatak koji posjeduje tijelo javne vlasti, neovisno o obliku u kojem je nastala“ (Povjerenik za Informiranje RH 2020b.).

Tijela javne vlasti koja su dužna primjenjivati Zakon o pravu na pristup informacijama jesu (Povjerenik za Informiranje RH 2020b.):

- „državna tijela
- tijela državne uprave
- jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave
- pravne osobe i druga tijela s javnim ovlastima
- pravne osobe koje obavljaju javnu službu
- pravne osobe kojima je osnivač RH ili JLPRS
- trgovačka društva u većinskom vlasništvu države i/ili JLPRS
- pravne osobe koje se temeljem posebnog propisa pretežno ili u cijelosti financiraju iz proračuna, odnosno javnih sredstava“.

Prema Zakonu o pravu na pristup informacijama (u daljnjem tekstu: Zakon) Tijela javne vlasti imaju sljedeće obveze (Povjerenik za Informiranje RH 2020b.):

- „proaktivna objava informacija (čl. 10.)
- dostavljanje određenih dokumenata u Središnji katalog službenih dokumenata Republike Hrvatske (čl. 10.a) – za pojedine skupine tijela javne vlasti,
- savjetovanje s javnošću (čl. 11.) – za pojedine skupine tijela,
- javnost rada (čl. 12.),
- omogućavanje pristupa informacijama na zahtjev korisnika (čl. 14)“.

Radi osiguranja provedbe gore navedenog Zakona tijela javne vlasti dužna su ispuniti sljedeće obveze (Povjerenik za Informiranje RH 2020b.):

- „određivanje službenika za informiranje (čl. 13.),
- vođenje službenog upisnika (čl. 14.)
- suradnja s Povjerenikom za informiranje (čl. 60)
- izvještavanje o provedbi Zakona (čl. 60.)“.

„Zahtjev za pristup informacijama podnosi se tijelu javne vlasti, a ono je dužno odlučiti o zahtjevu (pružiti informaciju ili ograničiti pristup u cijelosti ili djelomično donošenjem rješenja) u roku od 15 dana od dana podnošenja urednog zahtjeva“ (Povjerenik za Informiranje RH 2020b.).

Zahtjev za pristup informacijama tijelima javne vlasti može biti upućen pismenim ili usmenim putem. Sadržaj pismenog zahtjeva je sljedeći: „naziv i sjedište tijela javne vlasti kojem se zahtjev podnosi, podatke koji su važni za prepoznavanje tražene informacije (opis informacije), ime i prezime i adresu fizičke osobe podnositelja zahtjeva, tvrtku, odnosno naziv pravne osobe i njezino sjedište“ (Povjerenik za Informiranje RH 2020b.). Prilikom podnošenja zahtjeva podnositelj nije dužan iznositi razlog zbog kojeg traži pravo na pristup informacijama.

U situaciji kada podnositelj zahtjeva preda nepotpun ili nerazumljiv zahtjev tijelo javne vlasti mora u roku od 5 dana od dana zaprimanja pozvati podnositelja da uradi ispravak zahtjeva. Ako informacija u ispravljenom zahtjevu i dalje nije dovoljno jasna, tijelo javne vlasti odbaci, tijelo javne vlasti donijet će rješenje o odbacivanju zahtjeva (Povjerenik za Informiranje RH 2020b.).

„Opći rok za odlučivanje o zahtjevu je 15 dana od zaprimanja urednog zahtjeva. U određenim slučajevima rok za odlučivanje o zahtjevu može se produžiti za 15 dana

računajući od dana kada je tijelo javne vlasti trebalo odlučiti o zahtjevu za pristup informaciji, i to:

- ako se informacija mora tražiti izvan sjedišta tijela javne vlasti,
- ako se jednim zahtjevom traži veći broj različitih informacija,
- ako je to nužno da bi se osigurala potpunost i točnost tražene informacije; ili
- ako je dužno provesti test razmjernosti i javnog interesa“ (Povjerenik za Informiranje RH 2020b.).

Ako je zahtjev predan od strane podnositelja uredan, a tijelo javne vlasti treba više vremena kako bi ga obradilo, ono je dužno obavijestiti podnositelja zahtjeva (najkasnije 8 dana od dana zaprimanja urednog zahtjeva) o produljenju roka te tijelo javne vlasti mora obvezno navesti razlog produljenja roka. (Povjerenik za Informiranje RH 2020b.)

Više informacija o načinu postupanja po zahtjevima, ispravljanju nepotpunog ili nerazumljivog zahtjeva, produženju roka za rješavanje zahtjeva, ustupanju zahtjeva, situacijama kada se ne primjenjuje Zakon o pravu na pristup informacijama, zakonskim ograničenjima i donošenju odluka u postupcima ostvarivanja prava na pristup informacijama, žalbenom postupku i upravnom sporu, stoji u Zakonu o pravu na pristup informacijama (NN 25/2013, 85/2015), koji je glavni i osnovni akt u postupanju, tijekom ispunjavanja prava na pristup informacijama.

### **6.5. Primjer uspješno riješene krizne situacije**

Kao što je ranije u radu detaljnije prikazano, krizne situacije su neplanirani i neželjeni procesi koji traju određeno vrijeme, na koje se može utjecati do određene mjere te mogu završiti na razne načine (Tomić i Milas 2007.). Možemo razlikovati krize s obzirom na to otkud potječu (javno mišljenje, gospodarske krize), radi li se o nesreći i smrtnom slučaju te percepcijske krize.

„Najnoviji primjer krize je epidemija koronavirusa u Hrvatskoj, ali i u Istri. Pravodobna reakcija svih gradskih stožera na županijskoj razini, rezultirala je time da je istarski stožer u ožujku 2020. godine prvi uveo stroge protuepidemijske mjere, jer je Istra u tom trenutku bila najbliže tadašnjem najvećem žarištu u Europi – sjevernoj Italiji. Koordiniranim radom stožera i gradova, otvorenim komuniciranjem i ponajprije odgovornim ponašanjem pojedinaca, Istra je, usprkos predviđanjima, postala korona-

free zona. Da bi ljudi odgovorno postupali, izuzetno je bila važna pravovremena i otvorena komunikacija o državnim mjerama – Grad je na vrijeme obavijestio o uvjetima za izdavanje propusnica, osigurao dežurstva, psiho-socijalnu pomoć kroz Zdravi grad, nabavu materijala za najugroženije skupine, gotovo svakodnevno koordinirao akcije s gradskim stožerom civilne zaštite te krenuo u razvijanje mjera za pomoć gospodarstvu poput ukidanja naplate poslovnih prostora, terasa i slično. Pritom se vodilo računa o tome da su sve informacije od javnog interesa javno objavljene na službenim stranicama, poslane medijima, te se odgovaralo na sve upite građana i poslovnih subjekata u što kraćem roku. Dostupnost informacija, odgovornost pojedinaca i uključenost svih dionika pomogli su u rješavanju prvog vala epidemije koronavirusa, kada se o samom virusu i bolesti COVID-19 znalo relativno malo“ (Grad Poreč, 2020c.). U nastavku se navode rezultati samostalno provedenog istraživanja uloge odnosa s javnošću na uzorku gradova i općina u Istarskoj županiji.



## **7. REZULTATI ISTRAŽIVANJA**

Istraživanje uloge odnosa s javnošću u gradovima i općinama Istarske županije provedeno je u lipnju 2020. godine, putem online ankete. Opis analize, dobiveni rezultati i njihova interpretacija priloženi su u sljedećim potpoglavljima ovoga poglavlja.

### **7.1. Opis ankete**

Anketa je anonimna, a kreirana je u programu „Google obrasci“ te se sastoji od dvadeset i jednog pitanja koja obuhvaćaju polja osnovnih informacija o gradu/općini (veličina, broj zaposlenika i sl.), zatim osnovna pitanja o poznavanju područja odnosa s javnošću te njihovoj primjeni. Pitanja su primarno bila usmjerena na ulogu odnosa s javnošću unutar funkcije upravljanja na području gradova/općina Istarske županije. U nastavku će biti analizirano svako predmetno pitanje.

Anketiranje je obuhvatilo uzorak od deset gradova i 31 općinu, što ukupno čini brojku od 41 jedinica promatranja. Važno je za napomenuti kako je odaziv gradova 100%, dok je postotak odgovorenih anketa kod općina 84%.

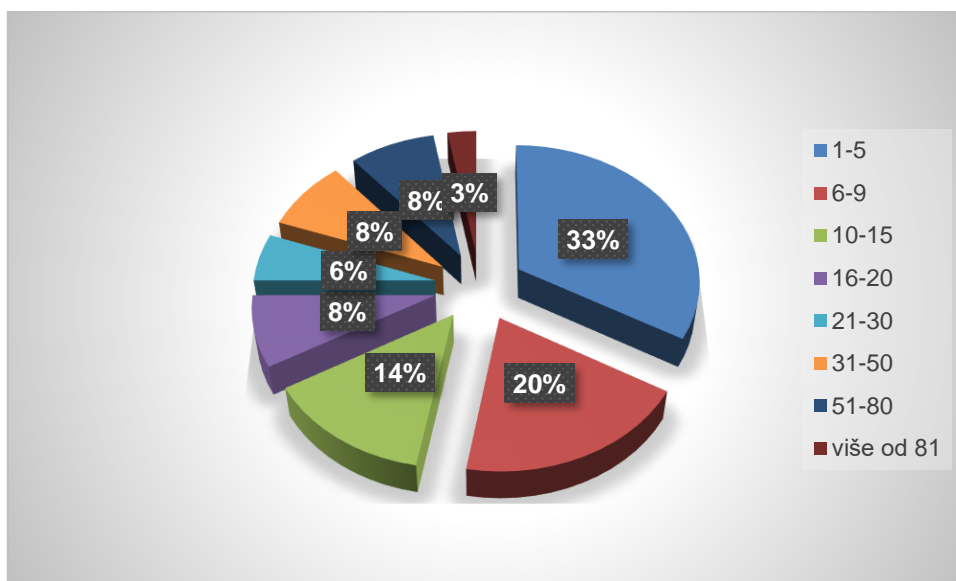
### **7.2. Rezultati provedene ankete**

Prvo pitanje odnosilo se na naziv grada/općine u predmetnom ispitivanju. Tu je navedeno deset ispitanih gradova te dvadeset i šest općina Istarske županije.

Na 2. pitanje koje se odnosilo na radno mjesto/djelokrug rada ispitanika, od 36 ispitanika, istim omjerom odgovorili su pročelnici gradova/općina i viši stručni suradnici (društvenih područja) gradova i općina (33%), 25% ispitanika bili su načelnici, 6% zamjenici gradonačelnika te zamjenici načelnika 3%.

Na treće pitanje o broju zaposlenih, 33% gradova/općina ima između jednog i pet zaposlenika, 20% ima od šest do devet zaposlenika, potom 14% ima od 10 do 15 zaposlenika, dok po 8% njih ima od 16 do 20, odnosno 31 do 50 te 51 do 80. 6% ispitanika unutar svojih organizacija imaju od 21 do 30 zaposlenih, dok samo 3% ima više od 81 zaposlenog (vidljivo na grafu 1.).

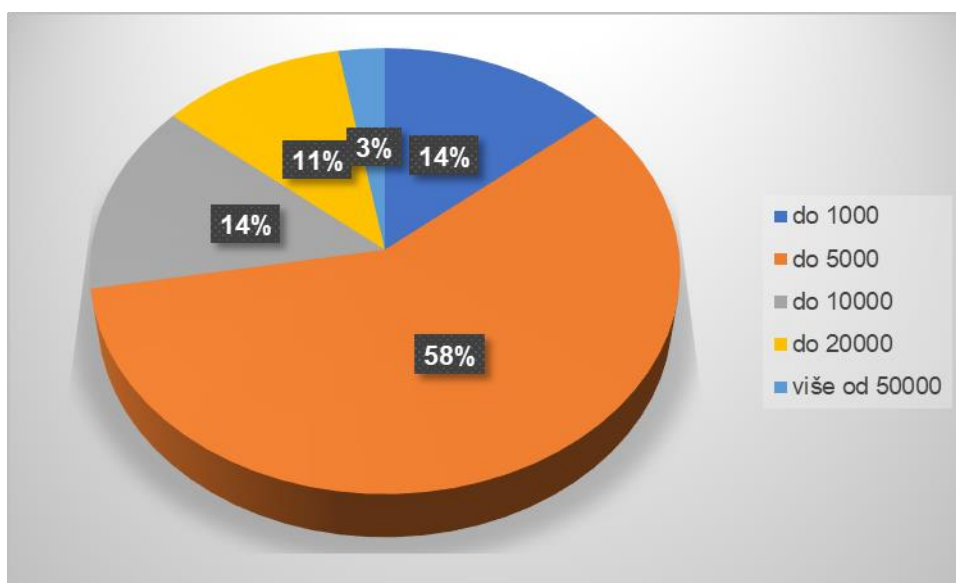
**Graf 1. Broj zaposlenih u gradovima/općinama Istarske županije**



Izvor: obrada autora prema rezultatima anketiranja

Na 4. pitanje, koliko grad/općina ima stanovnika, iz grafa 2. je vidljivo da većina gradova/općina u Istarskoj županiji ima do 5.000 stanovnika (58%). Njih 14% ima do 1.000 stanovnika, u isti postotak odnosi se na gradove/općine koji imaju do 10.000 stanovnika. 11% ima do 20.000 stanovnika. Više od 50.000 stanovnika ima samo jedan grad (3%).

**Graf 2. Veličina gradova/općina Istarske županije – po broju stanovnika**



Izvor: obrada autora prema rezultatima anketiranja

Na 5. pitanje koje se odnosilo na poznavanje informacija o struci odnosa s javnošću niti jedan od ispitanika nije odgovorio da u potpunosti nije upoznat sa strukom odnosa s javnošću, dok je njih 2,8% odgovorilo kako su vrlo malo poznati s predmetnim pojmom. Njih 27,8% odgovorilo je kako su dobro poznati, a najviše, njih 38,9% odgovorili su kako su gotovo u potpunosti poznati. 30,6% ispitanika izjasnilo se kako su u potpunosti poznati sa strukom odnosa s javnošću.

Na pitanje pod brojem 6, o tome smatraju li da je nužno imati zaposlenu osobu na radnom mjestu u području odnosa s javnošću, njih 58,3% se izjasnilo kako ne treba, dok se njih 41,7% izjasnilo kako smatraju da je nužno imati stručnu osobu unutar svoje organizacije koja bi obnašala dužnosti i zadaće odnosa s javnošću.

Iz odgovora na 7. pitanje 72,2% gradova/općina nemaju zaposlenu osobu u svojem gradu/općini koja obavlja poslove odnosa s javnošću, dok samo njih 27,8% imaju zaposlenog službenika na tim poslovima.

8. pitanje odnosi se na opis posla koji obavlja osoba na radnom mjestu u odnosima s javnošću. Prema rezultatima iz ankete većina osoba zaposlenih na tom radnom mjestu obavlja poslove pisanja priopćenja i dopisa, organiziraju medijske konferencije, upravljaju protokolarnim poslovima, dok nešto manje njih vodi računa o administraciji weba te izrađuju medijski plan.

Prema odgovorima na 9. pitanje, na kojim radnim mjestima su zaposlene osobe u području odnosa s javnošću, radna mjesta na kojima rade službenici su sljedeća: viši stručni suradnik za odnose s javnošću, glasnogovornik, viši stručni suradnik za protokol, voditelj odsjeka za informiranje, pročelnik, viši referent za kulturu, vanjski suradnici.

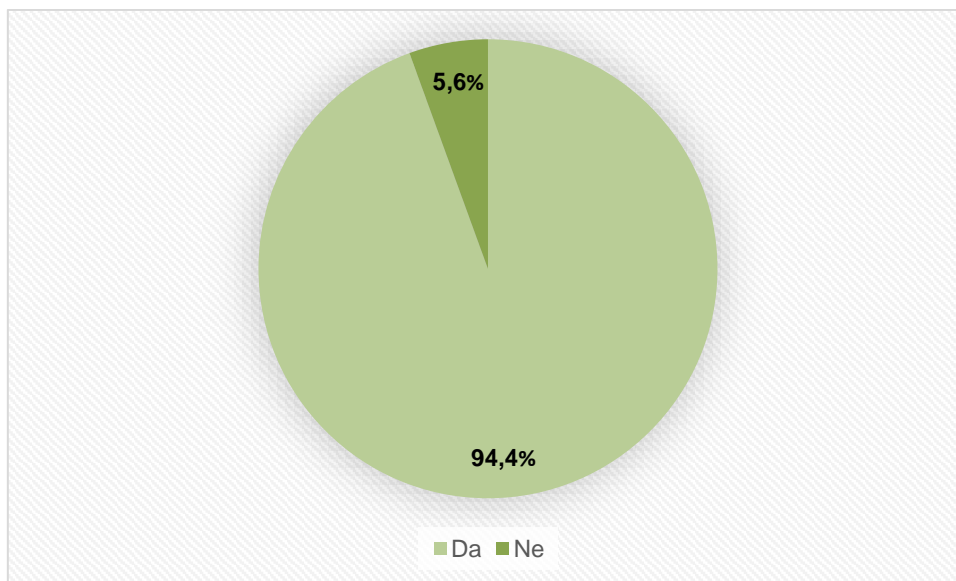
Na temelju odgovora 10. pitanja, koje se odnosi na gradove/općine koji nemaju zaposlenu osobu na radnom mjestu odnosa s javnošću, te poslove obavljaju pročelnici odjela (36,1%), (13,9%) viši stručni suradnici društvenog polja, (5,6%) administrativni tajnici, uz (udio od 44,4%) vanjske suradnike, načelnike i njegove zamjenike, više stručne suradnike za poslove informiranja, više referente za kulturu i gradonačelnike.

Na 11. pitanje koje se odnosi na sudjelovanje službenika gradova/općina na edukacijama iz područja odnosa s javnošću njih 66,7% izjasnilo se kako njihovi

zaposlenici ne sudjeluju na edukacijama, dok u 33,3% gradova/općina zaposlenici posjećuju edukacije.

Prema odgovorima na 12. pitanje imaju li u svom gradu/svojoj općini imenovanog službenika za informiranje, vidljivo je (iz grafa 3) da 94,4% ispitanika ima, dok njih 5,6% još uvijek nema imenovanog službenika za informiranje.

### Graf 3. Imenovani službenici za informiranje



Izvor: obrada autora prema rezultatima anketiranja

Očekujući da će odgovor na 12. pitanje biti većinom pozitivan, 13. pitanje odnosi se na struku imenovanog službenika za informiranje. Službenici koji su zaduženi za taj dio posla najvećim su dijelom diplomirani ekonomisti i pravnici te politolozi i profesori, a najmanjim dijelom srednje stručne spreme.

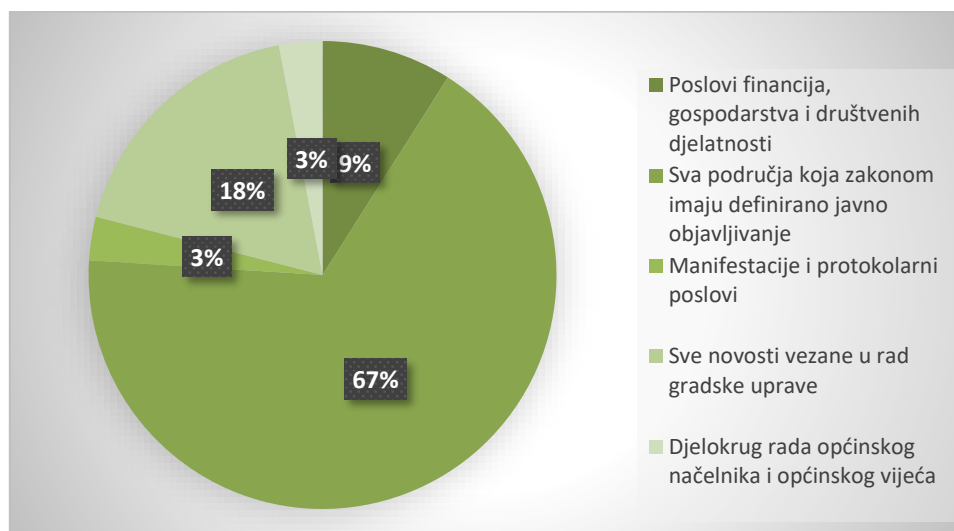
14. pitanje odnosi se na slaganje s tvrdnjom o tome može li službenik odnosa s javnošću iskoristiti prilike/prijetnje u korist grada/općine za koju radi. 2,8% ispitanika u potpunosti se ne slaže s tom tvrdnjom, dok se isti postotak djelomično ne slaže s tom tvrdnjom. 30,6% ispitanika nema jasno definirano mišljenje o korištenju prilika i neprilika odnosa s javnošću u korist grada/općine. Najviše njih, čak 33,3%, djelomično se slaže s priloženom tvrdnjom, a 30,6% u potpunosti se slaže s ponuđenom tvrdnjom.

Na pitanje broj 15 provode li se u njihovim gradovima/općinama online informiranja građana i ostalih dionika, 94,4% ispitanika izjasnilo se kako provode online informiranje, dok ih svega 5,6% ne provode.

16. pitanje odnosi se na one ispitanike koje su na prijašnje pitanje odgovorili s „DA“ , odnosno na koje načine provode online komunikaciju s članovima svoje zajednice. 94,4% ispitanika izjasnilo se kako online komunikaciju provode putem internetskih stranica grada/općina i društvenih mreža (Facebook, Twitter, Instagram), dok ostali (5,6%) to čine putem televizije, radija, tiskanih medija, oglasne ploče, promotivnih materijala i izravnih kontakata s mještanima.

Sedamnaesto pitanje odnosi se na područja poslovanja gradova/općina za koja se vrše online informiranja. Vidljivo s grafa 4., od ukupnih 94,4% ispitanika, njih 67% provodi online informiranje za sva područja koja zakonom imaju definirano javno objavljivanje, njih 18% informiranja obavlja o vijestima vezanim uz rad gradske uprave, 9% vrši objavljivanje vezano za poslove na području financija, gospodarstva i društvenih djelatnosti, a svega 3% online objavljuje informacije vezane za manifestacije i protokolarnu poslove te u istom postotku za djelokrug rada općinskog načelnika i općinskog vijeća.

**Graf 4. Područja poslovanja gradova/općina za koja se vrše online informiranja**



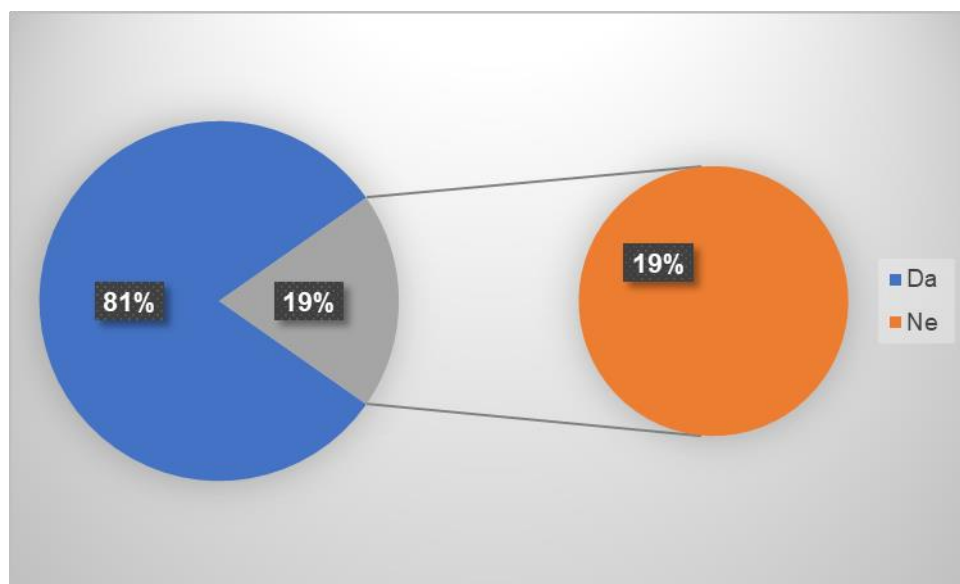
*Izvor: obrada autora prema rezultatima anketiranja*

Na 18. pitanje slažu li se ispitanici s tvrdnjom da službenik odnosa s javnošću može utjecati na brendiranje grada/općine, niti jedan ispitanik se ne slaže s predmetnom tvrdnjom, dok se njih 22,2% djelomično slažu. Najveći postotak, njih 47,2% djelomično se slaže, a 30,6% ispitanika u potpunosti se slaže s tvrdnjom da službenik odnosa s javnošću može utjecati na brendiranje grada/općine.

19. pitanje o tome koliko se slažu ispitanici s tvrdnjom da je važno kako su oni (institucija) predstavljeni u javnosti, njih 66,7% se u potpunosti slaže s tvrdnjom, 27,8% gotovo u potpunosti se slaže, a 5,6% se djelomično slaže s tvrdnjom. Na predmetnom pitanju niti jedan od ispitanika se u potpunosti se ne slaže s tvrdnjom.

Na 20. pitanje jesu li upoznati s pojmom „Krizni komunikacijski plan“, 80,6% ispitanika odgovorilo je potvrdno, dok se 19,4% ispitanika izjasnilo kako nisu upoznati s predmetnim pojmom (vidljivo na grafu 5.).

### Graf 5. Krizni komunikacijski plan



Izvor: obrada autora prema rezultatima anketiranja

21. pitanje preispituje ispitanike slažu li se s tvrdnjom da se krizne situacije mogu lakše riješiti ako institucija ima službenika za odnose s javnošću. 2,8% ispitanika u potpunosti se ne slaže s navedenom tvrdnjom, dok se isti postotak djelomično ne slaže s tom tvrdnjom. 25% ispitanika dvoumi se između slaganja i ne slaganja s pojmom učinkovitosti posjedovanja službenika odnosa s javnošću, kao odgovora na lakše rješavanje krizne situacije. Najviše sudionika, njih 38,9%, gotovo u potpunosti se slaže, dok ih se 30,6% u potpunosti slaže s priloženom tvrdnjom.

### 7.3. Kritički osvrt na istraživanje

Velika izloženost fluktuacijama na tržištu, novonastali tehnološki izazovi, rast broja ljudi u gradovima kao i sam rast gradova zahtijevaju stvaranje novih ili unaprjeđenje postojećih strateških smjernica unutar suvremenog upravljanja jedinicama lokalnih i područnih (regionalnih) samouprava u Republici Hrvatskoj.

Temeljem istraživanja uloge odnosa s javnošću u upravljanju razvojem gradova i općina Istarske županije dobiveni su rezultati koji prikazuju stanje struke odnosa s javnošću u jednoj od najrazvijenijih regija Republike Hrvatske i prikazuju njezinu važnost unutar funkcija javnog menadžmenta. Rezultati provedenog online anketnog upitnika upućuju da je više od 60% od ukupnog broja ispitanika upoznato sa strukom odnosa s javnošću, no i dalje isti ne prepoznaju nužnost zapošljavanja osoba na radnom mjestu u području odnosa s javnošću u svojem gradu/svojoj općini. Uzimajući u obzir da je anketa provedena na uzorku gradova i općina zajedno, razumljiv je podatak da 72,2% od ukupnog broja ispitanika nema zaposlenu osobu u gradu/općini koja obavlja poslove odnosa s javnošću. Razlog tome svakako je razlika između veličine gradova naspram veličina općina, kao i različitih veličina unutar pojedinih kategorija. Zasiurno veći gradovi/veće općine u svojim proračunima mogu predvidjeti sredstva za dodatnog zaposlenika u gore spomenutom području, dok manji gradovi/manje općine to ne mogu. Upravo ne postojanjem zaposlenika u području odnosa s javnošću u gradovima/općinama ti se poslovi automatizmom predodređuju postojećem kadru (pročelnicima odjela, višim stručnim suradnicima društvenog polja i sl.), čime se stvara određena problematika. Naime, problemi se mogu pojaviti ako pojedini zaposlenici nisu dovoljno educirani za obavljanje neophodnih poslova iz područja odnosa s javnošću (pisanje priopćenja za medije i demanti ili upravljanja poslovima protokola) ili pak zbog nedovoljne posvećenosti, odnosno zanemarivanja primarnog posla/nedostatka vremena. Također, istraživanjem je dokazano kako 66,7% od ukupnog broja ispitanika ne upućuje svoje zaposlenike na edukacije iz odnosa s javnošću, a što je potrebno s obzirom na to da većina ispitanika nema zaposlenika iz tog područja te kako bi postojeći kadar mogao lakše i profesionalnije odraditi gore spomenute i ostale primarne poslove. Stoga, zaključcima ovog dijela istraživanja može se potvrditi potreba za planiranjem daljnjeg educiranja zaposlenika na području odnosa s javnošću, kao i potreba za zapošljavanjem, prema mogućnostima, angažiranjem vanjskih suradnika, kako bi uslijed većeg obima posla poslovi odnosa s javnošću bili što kvalitetnije odrađeni.

Od ukupnog broja ispitanih, 94,4% gradova/općina ima imenovanog službenika za informiranje te ista skupina provodi online informiranje građana. Pozitivna je činjenica da većina gradova i općina u Istarskoj županiji provodi online informiranje građana, najčešće putem svojih službenih internetskih stranica, društvenih mreža (Facebook, Twitter, Instagram i sl.) i ostalih medija. Upravo se online informiranjem uspostavlja

komunikacija tijela javne vlasti s njihovim javnostima, odnosno omogućuje se stvaranje interakcije između svih dionika urbanog područja. Pred „očima“ urbanih središta (gradova/općina) postojali su, postoje i postojat će urbani problemi koji se lakše, pravovremeno i efikasnije mogu riješiti, ukoliko gradovi/općine imaju direktna saznanja od svojih javnosti. Zajedničkim djelovanjem grada/općine u suradnji s javnošću stvaraju se dodane vrijednosti, kojima se obogaćuje funkcija brendiranja grada/općine. Prema rezultatima istraživanja, 77,8% od ukupnog broja ispitanika, slažu se da odnosi s javnošću mogu utjecati na brendiranje njihovog grada/njihove općine. Brendiranje i stvaranje ugleda gradova i općina bilo bi znatno uspješnije ukoliko bi imali zaposlenika u području odnosa s javnošću, jer se upravo uz to područje usko vezuje funkcija brendiranja. Iako većina ispitanih gradova/općina (72,2%) nema djelatnika odnosa s javnošću, zanimljivo je istaknuti činjenicu da 94,5% od ukupnog broja ispitanika smatra da je važno uzeti u obzir kako je institucija predstavljena u javnosti. Iz toga je vidljivo da svijest o odnosima s javnošću u jedinicama lokalnih samouprava Istarske županije indirektno postoji, no da ona nije u tolikoj mjeri jaka da potakne zapošljavanje ili neke druge aktivnosti tog područja.

U svrhu ovog istraživanja promatrano je i područje krizne komunikacije (kriznog menadžmenta) koje se odnosi na to koliko su gradovi/općine upoznati s kriznim komunikacijskim planom, dokumentom pomoću kojeg se nastoje predvidjeti krizne situacije i načini njihovog rješavanja. 80,6% od ukupnog broja ispitanih upoznato je s pojmom kriznog komunikacijskog plana, što je dobro, jer se dodatnim usavršavanjima i educiranjem zaposlenika može plan lakše implementirati u svim tijelima javne vlasti. Ovim istraživanjem ukazuje se na potrebu uključivanja kriznog komunikacijskog plana u gradovima/općinama u okviru njihovih razvojnih planova i aktivnosti, kako bi rješavanje kriznih situacija bilo što učinkovitije te kako bi se većina njih mogla izbjeći, a nepovoljne posljedice što prije ublažile ako nastupe.



## 8. ZAKLJUČAK

Odnosi s javnošću predstavljaju pojam koji u suvremenim okvirima, u vrijeme brzih, ponekad neočekivanih te nekontroliranih promjena i u vrijeme digitalne transformacije, dobiva sve veću pozornost. Djelovanje odnosa s javnošću u upravljanju razvojem jedinica lokalnih i područnih (regionalnih) samouprava u Republici Hrvatskoj je nužno, zato što dosadašnji oblik javnog upravljanja ne prati brzorastuće promjene u trendovima na tržištu. Integriranje odnosa s javnošću unutar upravljačkih funkcija u gradovima i općinama može pridonijeti održivom razvoju u duljem roku. Pozicioniranjem odnosa s javnošću jačaju se strateške funkcije u pogledu poslovnih komunikacija. Da bi se određene funkcije mogle odgovarajuće ispuniti moraju biti povezane s odnosima s javnošću, koji kreiraju i distribuiraju poruke prema svim ciljnim javnostima, čime utječu na njihova gledišta, stavove i uvjerenja. Komunikacija mora biti dobro postavljena zato što se promjene u okruženju vrlo brzo odvijaju te kako bi se izbjegle određene „krize“ potrebno je davati pravovremene, sažete i istinite informacije svim javnostima.

Ovim radom prikazana su i teorijska poglavlja u kojima su opisana postojeća i nova saznanja iz područja upravljanja razvojem grada, odnosa s javnošću, upravljanja protokolom i kriznog menadžmenta. Kako bi provedeno istraživanje o ulozi odnosa s javnošću u upravljanju razvojem gradova i općina Istarske županije bilo što kvalitetnije prikazano, u radu se najprije istražila teorijska podloga gore spomenutih područja.

Metodom anketnog istraživanja dobivene su nove spoznaje o zastupljenosti struke odnosa s javnošću u gradovima i općinama Istarske županije, kao i o njihovoj ulozi. Premda većina gradova i općina nema zaposlenike koji rade isključivo na poslovima odnosa s javnošću, analizom je dokazana važnost provedbe aktivnosti koje ulaze u djelokrug poslova odnosa s javnošću. Kako je iz rezultata istraživanja vidljivo da većina zaposlenika ne pohađa edukacije iz područja odnosa s javnošću, a trebaju uz svoj primarni posao obavljati te poslove, preporuka je poticati dodatne edukacije iz navedenog područja ili angažirati prema potrebi vanjske stručnjake za odnose s javnošću, kako bi zadaci bili što kvalitetnije odrađeni te kako bi se postojeći kadar rasteretio uslijed većeg obima posla i posvetio obavljanju svojeg primarnog posla. Također, preporučuje se tijelima javne vlasti da unutar svojih procedura implementiraju krizni komunikacijski plan kako bi se određene krizne situacije mogle

izbjeći ili lakše riješiti. Razvoju gradova/općina Istarske županije svakako doprinosi online informiranje građana putem različitih suvremenih multimedijских kanala. Više od 94% od ukupnog broja ispitanika pruža online informiranje (koje je dio odnosa s javnošću) te uz potrebna usavršavanja, edukacije o važnosti struke odnosa s javnošću može doći do promjene razmišljanja o nužnosti odnosa s javnošću kao struke u javnom sektoru, kao i većeg broja zapošljavanja u tom području. U konačnici, u radu je potvrđena poveznica između odnosa s javnošću i suvremenog upravljanja lokalnim jedinicama.

Ovim radom također se otvaraju nova područja stručnih istraživanja koja se vezuju uz odnose s javnošću, primjenu kriznog komunikacijskog plana i primjenu poslovnog protokola u poslovanju, u gradovima i općinama.

## LITERATURA

### KNJIGE

1. Cutlip, S. M., Center, A. H. i Broom, G. M. (2003.) Odnosi s javnošću. Zagreb: Mate
2. Duraj, E. (2017.) Odnosi s medijima u lokalnoj i regionalnoj samoupravi u Hrvatskoj. Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću
3. Jugo, D. (2017.) Menadžment kriznog komuniciranja. Zagreb: Školska knjiga
4. Kale, E. (1982.) Uvod u znanost o kulturi. Zagreb: Školska knjiga
5. Mikolić, M. (1995.) Diplomatski protokol. Zagreb: Mate
6. Mikolić, M. (2002.) Diplomatski i poslovni protokol. Zagreb: Barbat
7. Osredečki, E. (2003.) Poslovno komuniciranje & poslovni bonton. Zagreb: Edo
8. Pegan, S. (2007.) Urbanizam: uvod u detaljno urbanističko planiranje. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Arhitektonski fakultet
9. Radalj, M. (2018.) Odnosi s javnošću u neprofitnim organizacijama. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naknada
10. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N. (2008.) Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga
11. Skoko, B. (2009.) Država kao brend. Zagreb: Matica hrvatska
12. Šarinić, J. (2015.) Suvremena sociologija grada Od „nove urbane sociologije“ prema „sociologiji urbanog“. Zagreb: Naklada Jesenski i Turk, Hrvatsko sociološko društvo
13. Šimunović, I. (2007.) Urbana ekonomika: petnaest tema o gradu. Zagreb: Školska knjiga
14. Tkalac Verčić, A. (2016.) Odnosi s javnošću. Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću
15. Tomić, Z. (2008.) Odnosi s javnošću teorija i praksa. Zagreb – Sarajevo: Synopsis

### ČLANCI U ČASOPISIMA

1. Krtalić, S. i Gasparini, A. (2007.) Kako pristupiti fiskalnoj decentralizaciji. Economic research – Ekonomska istraživanja. 20 (2). Str. 104-115
2. Mihevc, Z. (2015.) Brendiranje gradova kao ekonomska nužnost. Tehnički glasnik. 9 (2). Str. 198-201

3. Paliaga, M. i Strunje, Ž. (2011.) Uloga urbanog marketinga u funkciji privlačenja direktnih stranih ulaganja u hrvatskim gradovima. *Ekonomski misao i praksa*. (1) Str. 41-58
4. Pejaković, G. (2015.) Oblici odnosa s javnošću u suvremenom poslovanju. *Tranzicija*. 17 (36). Str. 123-134
5. Tomić, Z. i Milas, Z. (2007.) Strategija kao odgovor na krizu. *Politička misao*. 44 (1) Str. 137-149

## INTERNET IZVORI

1. Algebra Visoko učilište (2013.) Poslovni sastanak – kako ga kvalitetno pripremiti i provesti [Online]. Dostupno na: <https://www.algebra.hr/visoko-uciliste/poslovni-sastanak-kako-ga-kvalitetno-pripremiti-provesti/> [Pristupljeno: 18. svibnja 2020.]
2. Državni zavod za statistiku (2011.) Popis stanovništva, kućanstava i stanova 2011. [Online]. Dostupno na: <https://www.dzs.hr/Hrv/censuses/census2011/results/censustabsxls.htm> [Pristupljeno: 15. lipnja 2020.]
3. Evening Standard (2019.) Melania Trump UK visit outfit: First Lady lands in London wearing Burberry blouse with the words 'Society' emblazoned [Online]. Dostupno na: <https://www.standard.co.uk/fashion/melania-trump-lands-in-london-state-visit-burberry-society-blouse-a4157601.html> [Pristupljeno: 14. svibnja 2020.]
4. Grad Poreč (2020a.) O gradu [Online]. Dostupno na: <http://www.porec.hr/prva.aspx?stranica=12&pid=14> [Pristupljeno: 15. lipnja 2020.]
5. Grad Poreč (2020b.) Turizam [Online]. Dostupno na: <http://www.porec.hr/prva.aspx?stranica=3042&pid=14> [Pristupljeno: 15. lipnja 2020.]
6. Grad Slavonski Brod (2020.) Javni natječaj za prijam u službu na neodređeno vrijeme - Viši stručni suradnik 1 za odnose s javnošću i protokol [Online]. Dostupno na: <https://www.slavonski-brod.hr/index.php/javni-pozivi-natjecaji/10280-javni-natjecaj-za-prijam-u-sluzbu-na-neodredeno-vrijeme-visi-strucni-suradnik-1-za-odnose-s-javnoscu-i-protokol-2> [Pristupljeno: 20. travnja 2020.]
7. GQ-MAGAZINE (2019.) Bradley Cooper's top tailored looks, ranked in order [Online]. Dostupno na: <https://www.gq-magazine.co.uk/gallery/bradley-cooper-best-looks> [Pristupljeno: 14. svibnja 2020.]

8. Istarska županija (2018.) Delegacije iz Istre u službenom posjetu kineskoj regiji Zhejiang i Gradu Ningbo [Online]. Dostupno na: [https://www.istra-istria.hr/index.php?id=2326&tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=5195&cHash=25687043c6](https://www.istra-istria.hr/index.php?id=2326&tx_ttnews%5Btt_news%5D=5195&cHash=25687043c6) [Pristupljeno: 16. svibnja 2020.]
9. Istarska županija (2019b.) Procedura izdavanja i obračunavanja putnih naloga [Online]. Dostupno na: [http://www.istra-istria.hr/fileadmin/dokumenti/novosti/Akti\\_zupana/2019/10/10-39.pdf](http://www.istra-istria.hr/fileadmin/dokumenti/novosti/Akti_zupana/2019/10/10-39.pdf) [Pristupljeno: 16. svibnja 2020.]
10. Macho (2015.) 5 najčešćih pogrešaka koje muškarci čine kad nose odijelo [Online]. Dostupno na: <https://www.macho.hr/2015/05/5-najcescih-pogresaka-koje-muskarci-cine-kad-nose-odijelo/#> [Pristupljeno: 14. svibnja 2020.]
11. Moj posao (2019.) Pravila ponašanja na poslovnom ručku [Online]. Dostupno na: <https://www.moj-posao.net/Savjet/78759/Pravila-ponasanja-na-poslovnom-rucku/49/> [Pristupljeno: 14. svibnja 2020.]
12. Moja plaća (2020.) Pregled prosječnih plaća po kategoriji: Marketing, oglašavanje i PR [Online]. Dostupno na: <https://www.mojaplaca.hr/placa/marketing-oglasavanje-i-pr> [Pristupljeno: 20. travnja 2020.]
13. Net.hr (2017.) Poslovno odijevanje za svakoga: Možete zadržati svoj stil, ali ipak morate poštovati ova pravila [Online]. Dostupno na: <https://net.hr/magazin/ljepota/poslovno-odijevanje-za-svakoga-mozete-zadrzati-svoj-stil-ali-ipak-morate-postovati-ova-pravila/> [Pristupljeno: 14. svibnja 2020.]
14. News.com.au (2015.) Suits co-stars Gabriel Macht and Patrick J. Adams reveal the unexpected way they bond on set [Online]. Dostupno na: <https://www.news.com.au/entertainment/tv/suits-costars-gabriel-macht-and-patrick-j-adams-reveal-the-unexpected-way-they-bond-on-set/news-story/38565624e5d4c8c4f572ba26ffc219d9> [Pristupljeno: 14. svibnja 2020.]
15. Poreč Istra (2020.) Otkrijte Poreč [Online]. Dostupno na: <https://www.myporec.com/hr/otkrijte-porec> [Pristupljeno: 15. lipnja 2020.]
16. Povjerenik za Informiranje RH (2020a.) Pravo na pristup informacijama [Online]. Dostupno na: <https://pristupinfo.hr/pristup-informacijama-za-korisnike/> [Pristupljeno: 30. lipnja 2020.]
17. Povjerenik za Informiranje RH (2020b.) Pravo na pristup informacijama - Obveznici [Online]. Dostupno na: <https://pristupinfo.hr/pristup-informacijama-za-tijela-javne-vlasti/> [Pristupljeno: 30. lipnja 2020.]

18. SMART ROVINJ (2018.) Prijave [Online]. Dostupno na: <http://www.smartrovinj.com/prijava/ne-radi-semafor-4342/> [Pristupljeno: 19. svibnja 2020.]
19. Sveučilište u Mostaru (2019.) Krizni komunikacijski plan [Online]. Dostupno na: [https://fzs.sum.ba/sites/default/files/krizni%20komunikacijski%20plan\\_KB.pdf](https://fzs.sum.ba/sites/default/files/krizni%20komunikacijski%20plan_KB.pdf) [Pristupljeno: 25. svibnja 2020.]
20. Usluga Poreč (2020.) O nama [Online]. Dostupno na: <http://www.usluga.hr/> [Pristupljeno: 12. lipnja 2020.]

## **OSTALI IZVORI**

1. Duraj, E. (2020.) Predavanje na temu „Krizni menadžment i krizno komuniciranje“, Visoka poslovna škola – PAR, Rijeka
2. Grad Poreč (2020c.) Interna dokumentacija Upravnog odjela za opću upravu i gospodarstvo
3. Istarska županija (2019a.) Interna dokumentacija Kabineta župana
4. NARODNE NOVINE, Zakon o elektroničkim medijima, Zagreb: Narodne novine d.d., broj: 153/09, 84/11, 94/13, 136/13
5. NARODNE NOVINE, Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi, Zagreb: Narodne novine d.d., broj: 33/01, 60/01, 129/05, 109/07, 125/08, 36/09, 36/09, 150/11, 144/12, 19/13, 137/15, 123/17, 98/19
6. NARODNE NOVINE, Zakon o medijima, Zagreb: Narodne novine d.d., broj: 59/04, 84/11, 81/13
7. NARODNE NOVINE, Zakon o pravu na pristup informacijama, Zagreb: Narodne novine d.d., broj: 25/13, 85/15
8. NARODNE NOVINE, Zakon o službenicima i namještenicima u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi, Zagreb: Narodne novine d.d., broj: 86/08, 61/11, 04/18, 112/19

## **POPIS TABLICA, SLIKA I GRAFIKONA**

### **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Institucije koje izvode preddiplomske, diplomske i poslijediplomske studijske programe iz područja odnosa s javnošću .....	18
---	----

### **POPIS SLIKA**

Slika 1. Segmentacija ključnih javnosti grada Poreča .....	15
Slika 2. Muško odijevanje po mjeri .....	31
Slika 3. Večernje (svečano) odijelo.....	32
Slika 4. "Dress code" poslovne žene .....	33
Slika 5. Istarska delegacija u posjeti gradu Ningbo, kineskoj regiji Zhejiang.....	41
Slika 6. Redoslijed sjedenja gostiju za stolom .....	44
Slika 7. Svjetla semafora .....	46

### **POPIS GRAFOVA**

Graf 1. Broj zaposlenih u gradovima/općinama Istarske županije .....	67
Graf 2. Veličina gradova/općina Istarske županije – po broju stanovnika .....	67
Graf 3. Imenovani službenici za informiranje .....	69
Graf 4. Područja poslovanja gradova/općina za koja se vrše online informiranja ...	70
Graf 5. Krizni komunikacijski plan .....	71

## **PRILOZI**

### **PRILOG 1. PRIMJER PRIOPĆENJA ZA MEDIJE**



**REPUBLIKA HRVATSKA  
ISTARSKA ŽUPANIJA  
GRAD POREČ – PARENZO  
CITTA DI POREČ - PARENZO  
52440 Poreč, Obala m. Tita 5  
Upravni odjel za opću upravu  
i gospodarstvo  
Poreč-Parenzo, 31. svibnja 2020.**

**SREDSTVIMA JAVNOG INFORMIRANJA  
-SVIMA-**

### **PRIOPĆENJE ZA MEDIJE**

**Poreč, 31.05.2020.**

#### **PAPAGO PARK POREČ: uskoro otvorenje prvog parka za ptice u Hrvatskoj s više od 200 egzotičnih i autohtonih ptica**

Dugogodišnji san Porečana Bernarda Kranjeca ovih će dana postati stvarnost – u šumi pokraj Červar-Porta, nedaleko od Poreča, vlastitim je rukama uredio i opremio prvi hrvatski park za ptice, koji je istovremeno i eco-friendly, napravljen od prirodnih materijala i potpuno uklopljen u okoliš.

Naime, prije nekoliko godina od države je u najam dobio tri hektara šume, u čiju je duboku hladovinu već postavljeno dvadeset volijera za 200 egzotičnih i autohtonih ptica. Da ništa nije prepušteno slučaju, pokazuju i drvene kućice sa solarnim kolektorima, ručno rađena drvena ograda koja okružuje park, prirodni materijali...

- Prilikom stvaranja parka, poštujući Zakon o zaštiti šuma, odlučili smo napraviti sve maksimalno prirodno. Tako da smo kod izrade šetnice, umjesto tlakovca, betona, rizle,... koristili sječku - svo otpadno granje iz parka smo samljali i posipali po šetnici, odnosno, vratili natrag u prirodu. Dodatno, sve natpise i oznake u parku radili smo sami tehnikom



pirografija te nismo koristili nikakve naljepnice niti plastiku, govori Bernard, koji je ponosan da će zoološki vrt zahvaljujući takvom pristupu biti okrunjen i eco-friendly titulom.

Za ptice, kojima se aktivno bavi već 18 godina, u parku su osigurani približni uvjeti kao i za boravka u prirodi - nastambe su napravljene tako da ptice imaju prostora za let, prostora za sakrivanje od nepovoljnih vremenskih uvjeta, ali i da u vrijeme razmnožavanja imaju sigurno mjesto na kojem mogu napraviti gnijezdo. Također, jedan od bitnijih faktora je poštivanje života u zajednicama – postoje ptice koje žive u paru sa svojim partnerom i takvim je pticama osigurana nastamba u kojoj mogu stvoriti svoj svijet, a da se pritom izbjegne stavljanje većeg broja jedinki istog spola, kako bi spriječili rivalstvo i međusobno ozljeđivanje.

- Pticama koje žive u jatu osigurali smo da, sa svim svojim potrebama i običajima, mogu normalno funkcionirati. Primjerice, u jednu od nastambi smjestili smo jato od tridesetak tigrica, postavili kućice za gniježđenje u zaštićeni dio nastambe te samu nastambu smjestili tako da ima dovoljno sunca, ali i prijeko potreban hlad. Sastavni dio nastambe je drvo graba koje u većem djelu godine je obraslo lišćem tako da im ono simulira mjesto za skrivanje od predatora., govori Bernard koji naglašava kako ljubav prema pticama vezuje, dok vjera i volja za rad zahtijevaju popriličnu dozu snage i dosljednosti.

Kako se, nakon nekoliko godina rada, promjena planova i propisa, otvorenje sve bliži, u parku razmišljaju, uz turističke posjete, i mogućnost edukacija, koje bi razvili s lokalnim školama. - Zamislite nastavu biologije u prirodi i direktnom kontaktu sa životinjama, naglašava.

Da se radovi bliže kraju te da se otvorenje očekuje po dobivanju svih potrebnih dozvola, uvjerio se i gradonačelnik Poreča Loris Peršurić sa suradnicima, pročelnicima Morenom Mičetić Fabić i Marinom Poropatom.

- Grad je od ideje do realizacije bio velika i stalna podrška te je prepoznao originalnost projekta parka namijenjenog pticama. Radi se o još jednom projektu po kojem će Poreč biti jedinstven i vjerujemo da će biti itekako posjećen, rekao je Peršurić, pohvalivši veliki rad i trud cijele obitelji.

**Molimo da priopćenje objavite u svom mediju.**

AJNA TEMIMOVIĆ  
Viša stručna suradnica za  
odnose s javnošću i protokol  
GRAD POREČ – PARENZO



O.m.Tita 5  
52 440 Poreč, Croatia  
tel +385 52 451 099  
mob +385 91 451 2330  
e-mail: [ajna.temimovic@porec.hr](mailto:ajna.temimovic@porec.hr)

Izvor: Grad Poreč (2020c.)

## PRILOG 2. ANKETA

1. Naziv Vašeg grada/Vaše općine: \*

Your answer \_\_\_\_\_

2. Navedite Vaše radno mjesto/djelokrug rada? \*

Your answer \_\_\_\_\_

3. Koliko Vaš grad/Vaša općina ima zaposlenika: \*

Your answer \_\_\_\_\_

4. Koliko Vaš grad/Vaša općina ima stanovnika: \*

Your answer \_\_\_\_\_

5. Ocijenite u kojoj ste mjeri upoznati sa strukom odnosa s javnošću \*

1   2   3   4   5

Uopće nisam upoznat

U potpunosti sam upoznat

6. Smatrate li da je nužno imati zaposlenu osobu na radnom mjestu u području odnosa s javnošću u Vašem gradu/ Vašoj općini? \*

DA

NE

7. Imate li zaposlenu osobu u Vašem gradu/ Vašoj općini koja obavlja poslove odnosa s javnošću? \*

DA

NE

8. Ako imate zaposlenu osobu na radnom mjestu odnosa s javnošću, koje poslove ona obavlja: \*

- pisanje priopćenja, dopisa, demanti
- organizacija medijskih konferencija
- protokolarni poslovi
- Other: \_\_\_\_\_

9. Na kojem radnom mjestu je zaposlen službenik: \*

- višeg stručnog suradnika za odnose s javnošću i protokol
- savjetnika za odnose s javnošću
- glasnogovornika
- stručnog suradnika za protokol
- voditelja odsjeka za informiranje
- Other: \_\_\_\_\_

10. Ako nemate zaposlenika na radnom mjestu područja odnosa s javnošću, koji službenik/-ica obavlja navedene poslove: \*

- pročelnik odjela
- administrativni tajnik
- viši stručni suradnik društvenog polja
- vanjski suradnik
- Other: \_\_\_\_\_

11. Sudjeluju li Vaši zaposlenici na određenim edukacijama o odnosima s javnošću? \*

- DA
- NE

12. Imate li u Vašem gradu/Vašoj općini imenovanoga službenika za informiranje? \*

- DA
- NE

13. Ako ste na 12. pitanje odgovorili „DA“ koje je struke službenik? \*

Your answer \_\_\_\_\_

14. Slažete li se s tvrdnjom da službenik odnosa s javnošću može iskoristiti prilike/prijetnje u korist Vašeg grada/Vaše općine? \*

1 2 3 4 5  
Uopće se ne slažem      U potpunosti se slažem

15. Provodite li u Vašem gradu/Vašoj općini online informiranje građana i ostalih dionika? \*

- DA  
 NE

16. Ako ste na 15. pitanje odgovorili „DA“ na koje načine provodite online komunikaciju? \*

- putem internetske stranice grada  
 društvenih mreža (Facebook, Twitter, Instagram i sl.)  
 Other: \_\_\_\_\_

17. Za koje područje poslovanja grada/općine vršite online informiranje? \*

Your answer \_\_\_\_\_

18. Slažete li se da službenik odnosa s javnošću može utjecati na brendiranje grada/općine? \*

1 2 3 4 5  
Uopće se ne slažem      U potpunosti se slažem

19. Slažete li se da je važno kako ste Vi (institucija) predstavljeni u javnosti? \*

1      2      3      4      5  
Uopće se ne slažem                    U potpunosti se slažem

20. Da li ste upoznati s pojmom „Krizni komunikacijski plan“? \*

DA  
 NE

21. Slažete li se da krizne situacije mogu lakše riješiti ako imate službenika za odnose s javnošću? \*

1      2      3      4      5  
Uopće se ne slažem                    U potpunosti se slažem

## SAŽETAK

U upravljanju razvojem gradova sve je veća potreba unaprjeđenja postojećih strateških funkcija i povezivanja s odnosima s javnošću. Cilj rada je istražiti i prikazati ulogu odnosa s javnošću u razvoju gradova i općina, s osvrtom na odabrane primjere u Istarskoj županiji, detaljnije na primjeru Grada Poreča. Nakon uvodnog dijela, u radu se prikazuju funkcije upravljanja gradom, važnost urbanog marketinga te se opisuje uloga odnosa s javnošću u upravljanju razvojem grada. Slijede poglavlja o određenju odnosa s javnošću, upravljanju protokolom i kriznom menadžmentu, kao i poglavlje koje obrađuje odnose s javnošću i protokol na primjeru Poreča. S ciljem detaljnijeg istraživanja uloge odnosa s javnošću i poznavanja struke, provedeno je anketiranje na primjerima gradova i općina Istarske županije. Rezultati prikazani u radu potvrđuju potrebu prilagodbe novim načinima upravljanja razvojem gradova te uključivanja poslova koji se provode u okviru odnosa s javnošću. Iako većina gradova i općina nema zaposlenike koji rade isključivo na poslovima odnosa s javnošću, potvrđena je važnost provedbe povezanih aktivnosti, daljnjeg educiranja na području odnosa s javnošću, a prema mogućnostima i zapošljavanja specijaliziranih stručnjaka. U radu je istaknuta također važnost pripreme te implementacije kriznog komunikacijskog plana kako bi se određene krizne situacije izbjegle ili lakše riješile. Uspješna komunikacija s internim i eksternim javnostima može značajno pridonijeti rezultatima u procesu upravljanja razvojem lokalnih jedinica, pri čemu je uloga odnosa s javnošću nezaobilazna.

Ključne riječi: odnosi s javnošću, upravljanje gradom, grad, Poreč, Istarska županija

## **SUMMARY**

In managing the development of cities, there is a growing need to improve existing strategic functions and to connect these functions with public relations. The aim of this paper is to investigate and present the role of public relations in the development of cities and municipalities, with special emphasis on selected examples in Istria County, in more detail on the example of the City of Poreč. After the introductory part, the paper presents the functions of city management, the importance of urban marketing and describes the role of public relations in managing city development. Chapters on determination of the public relations, protocol management and crisis management follow, as well as the chapter that deals with public relations and protocol on the example of Poreč. To explore in more detail the role of public relations and knowledge about the profession connected with public relations, a survey was conducted on the examples of cities and municipalities in Istria County. The results presented in the paper determine the need to adapt to new approaches in managing the development of cities and to include the activities that are carried within the framework of public relations. Although most cities and municipalities do not have employees that work exclusively in public relations, it is confirmed the importance of the implementation of the related activities, the need for future education in the field of public relations, as well as for employment of the specialised professionals according to the opportunities. The importance of preparation and implementation of the crisis communication plan is also highlighted in this paper in order to avoid or resolve certain crisis situations more easily. Successful communication with internal and external public can significantly contribute to the results in the process of managing the development of local units, where the role of public relations is inevitable.

Key words: public relations, city management, city, Poreč, Istria County