

**ANALIZA ODNOSA S JAVNOŠĆU KAO FUNKCIJE KOJA NADILAZI
GRANICE U ORGANIZACIJSKOJ STRUKTURI**

**ANALYSIS OF THE PUBLIC RELATIONS AS THE FUNCTION
WHICH TRANSCENDS THE BOUNDARIES WITHIN
ORGANIZATIONAL STRUCTURE**

Pregledni znanstveni članak

*Mr. sc. Asim Šahinpašić**

Sažetak

Odnosi s javnošću su jedna od najvažnijih profesija u svijetu, koja ima rastući broj PR djelatnika. Rast značaja PR profesije utiče na profesionalizaciju struke i repozicioniranje mjesta PR funkcije i uloge PR profesionalaca u organizacijskoj strukturi. Po teoriji sistema odnosi s javnošću imaju ulogu nadilaženju granica u organizaciji, jer pomažu svim organizacijskim podsistemima u internim i eksternim komunikacijama. Po teoriji PR izvrsnosti PR funkcija sudjeluje u strateškom upravljanju organizacijama, kao dio top menadžmenta. Hijerarhija odgovornosti data u organizacijskim shemama i opisima poslova predstavlja osnovu za podjelu poslova i zadataka, te kreiranje modela pozicioniranosti PR funkcije u strukturi organizacije i lancu upravljanja. Pozicije PR odjela i PR djelatnika ključni su parametri za determiniranje značaja PR funkcije u organizacijskoj strukturi. PR djelatnici mogu imati različite pozicije u organizaciji, ali su se vremenom izdiferencirale dvije dominantne uloge u okviru PR funkcije, a to su komunikacijski tehničari i komunikacijski menadžeri.

Ključne riječi: organizacijska struktura, funkcija odnosa s javnošću, PR odjel, PR djelatnik, komunikacijski tehničari, komunikacijski menadžeri, teorija sistema, teorija PR izvrsnosti.

** doktorand komunikoloških znanosti, Filozofski fakultet Sveučilišta u Mostaru; predavač, Odsjek za digitalne komunikacije i odnose s javnošću, Fakultet za edukaciju i humanističke nauke, Internacionalni Burč univerzitet, e-mail: asim.sahinpasic@ff3.sum.ba; asim.sahinpasic@ibu.edu.ba*

Abstract

Public relations is one of the most important professions in the world, with a growing number of PR staff. The growing importance of the PR profession influences the professionalization of the profession and the repositioning of the PR function and the role of PR professionals in an organizational structure. According to system theory, public relations play a role in transcending organizational boundaries, as they assist all organizational subsystems in internal and external communications. According to the theory of PR excellence, the PR function participates in the strategic management of organizations, as part of top management. The hierarchy of responsibilities given in organizational charts and job descriptions is the basis for the division of jobs and tasks, and creation of a model for the positioning of the PR function in the organization structure and the chain of command. The positions of the PR department and the PR staff are key parameters for determining the importance of the PR function in the organizational structure. PR staff may have different positions within the organization, but over time, two dominant roles have emerged within the PR function: communications technicians and communications managers.

Key words: organizational structure, public relations function, PR department, PR practitioner, communication technicians, communication managers, system theory, theory of excellence in PR.

1. UVOD

Odnosi s javnošću (eng. *Public Relations, PR*) su profesija i industrija koja se kontinuirano razvija, a stalno raste i broj stručnjaka koji prakticiraju ovu profesiju. Odnosi s javnošću su još krajem prošlog stoljeća, bili uvršteni među 10 najperspektivnijih industrija u svijetu, u Sjedinjenim Američkim Državama više od pola stoljeća bili su najvažnija industrija, u Evropi su prepoznati u većini evropskih zemalja kao industrija koja cvjeta, razvijaju se širom svijeta, a u budućnosti se očekuje eksplozivan rast PR industrije (usp. Tomić, 2008; 2016.) Prema procjenama koje navode Cutlip, Center, Broom u svijetu djeluje više od 1,5 milion PR profesionalaca, a 150.000 članova je

uključeno u više od 200 PR udruženja širom svijeta. S druge strane, po njima, odnosi s javnošću su relativno nova djelatnost, i profesija u razvoju, kada se uporede sa drugim disciplinama, kao što su računovodstvo, pravo i medicina. Također, navode da odnosi s javnošću ne zahtijevaju propisanu obrazovnu pripremu, državne kvalifikacione ispite i procjenu kolega, za razliku od drugih tradicionalnih zanimanja. A pošto nisu jasno profilisane uloge PR profesionalaca, smatraju da je teže razumjeti vrijednost njihovog rada i odnosa s javnošću kao funkcije (vidi 2003, 2006:39-40). Zbog toga će, u okviru ovog rada, biti analizirana pozicija PR funkcije i determinirana uloga PR djelatnika, kako bi se shvatio značaj i mjesto koje odnosi s javnošću imaju u društvu, ali i u (korporativnoj, neprofitnoj, javnoj) organizaciji. Cilj rada je da se analizira pozicija i mjesto PR funkcije u organizacijskoj strukturi, te da se determinira uloga PR djelatnika u praksi odnosa s javnošću. Teorijski okvir za ovu analizu bit će baziran na primjeni teorije sistema i teorije izvrsnosti u odnosima s javnošću, a u radu će biti analizirani modaliteti organizovanja odnosa s javnošću u organizaciji, te predstavljena analiza pozicioniranosti određenih modela organizovanja PR funkcije i PR odjela u organizacijskoj strukturi.

2. FUNKCIJA ODNOSA S JAVNOŠĆU U ORGANIZACIJSKOJ STRUKTURI

Analiza funkcije odnosa s javnošću može se posmatrati iz perspektive uloge koje PR funkcija i PR djelatnici imaju u organizacijskoj strukturi. Prema A. Gregory položaj odnosa s javnošću unutar organizacije zavisi od tri ključna faktora i to: 1) položaja glavnog PR praktičara; 2) zadataka koji su dodijeljeni PR funkciji; i 3) od toga kako je PR funkcija postavljena u odnosu na druge funkcije (2009:28) U tom kontekstu može se povući paralela sa marketing komuniciranjem i navesti mišljenje N. Brkića (2002:73) koji ističe da djelotvornost organizacije marketing komuniciranja zavisi od: a) mjesta marketing komuniciranja u organizacionoj strukturi preduzeća, b) organizacione strukture službe za marketing komuniciranje, i c) ljudi koji rade u marketing komuniciranju. “Sve su organizacije stvorene i organizirane putem komunikacijskog procesa, a održavaju ih ljudi koji međusobno komuniciraju” (Rouse, Rouse, 2005:21). Za analizu pozicije i uloge PR funkcije važno je definirati organizacijsku strukturu u kojoj odnosi s javnošću djeluju. Po Rouse i Rouse, „organizacijska struktura je formalni

organizacijski okvir stvoren u svrhu postizanja organizacijskih ciljeva” (2005:24), a ta struktura se predstavlja u formi organigrama i organizacijskih shema. U kontekstu upravljanja ljudskim potencijalima i menadžmenta kadrovskih resursa (HRM) stalno se radi na preoblikovanju organizacija da bi postale efikasnije, a menadžeri traže uposlenike koji su samostalniji i fleksibilniji u radu (vidi Snell, Bohlender, 2007: 136), što se reflektuje i na odnose s javnošću. Pozicija PR funkcije u organizacijskoj strukturi analizirana je u kontekstu teorije sistema i teorije izvrsnosti, i komparirana sa drugim funkcijama u organizaciji, kako bi se determinirali modaliteti organizovanja i pozicioniranja u organizacijama.

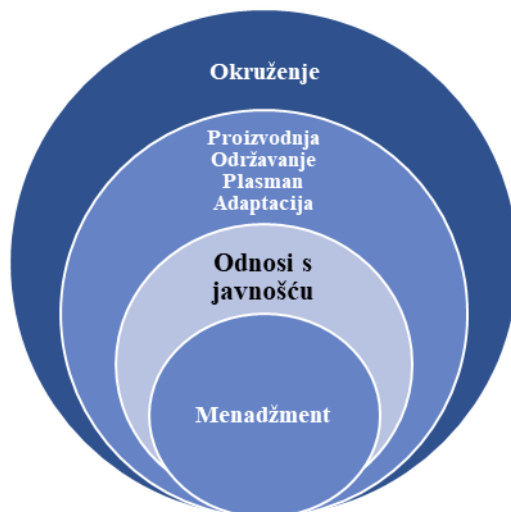
2.1. Teorijski okvir - analiza pozicije PR funkcije po teoriji sistema i teoriji izvrsnosti

U kontekstu primjene teorije sistema cijela organizacija se može posmatrati kao jedan zaokružen sistem, a PR funkcija kao jedan od organizacijskih podsistema. Po L. Von Bertalanffyju, tvorcu *Opšte teorije sistema*, koncept sistema je definiran kao skup interaktivnih elementa, kao entitet između čijih elemenata postoje uzajamni odnosi, koji se sastoje od dijelova u međusobnoj interakciji (prema Kunczik, 2006:123). Ova teorija ima primjenu i u komunikacijskom menadžmentu jer se svaka komunikacija unutar neke strukture može označiti kao sistem (Illetscho prema Čović, Majstorović, Višekruna, 2001:59).

Po sistemskoj teoriji, uspjeh (ili neuspjeh) organizacije zavisi od uspostave i održavanja internih odnosa s javnošću, i odnosa sa okruženjem, te prilagođavanja nastalim promjenama (Gregory, 2004:49). Analize pozicije PR funkcije kao jednog od organizacijskih podsistema, indiciraju da odnosi s javnošću imaju *graničnu* ulogu i funkcioniraju na organizacijskom rubu, služeći kao posrednik između organizacije i vanjskih grupa i pojedinaca (Grunig i Hunt, 1984:9).

Po teoriji sistema PR profesionalci imaju ulogu *nadilaženja granica*, jer djeluju na granicama unutar organizacija i rade sa svim unutarnjim podsistemima, pomažući im u međusobnom komuniciranju, kao i vanjskoj komunikaciji (Gregory, 2009:28).

Grunig i Hunt, naglašavaju da su odnosi s javnošću dio upravljačkog podsistema, a podržavaju i druge podsisteme: PR funkcioniše kao dio upravljačkog podsistema tako što pomaže top menadžmentu da planira i evaluira sveukupne komunikacijske aktivnosti organizacije; PR podržava podsistem plasmana tako što pomaže promovirati proizvode ili usluge; podsistem održavanja podržava putem komunikacije među zaposlenima; podsistem adaptacije podržava donoseći nove ideje iz okruženja i komunicirajući organizacijske ideje vanjskim grupama (1984:9).



Grafikon 1: Odnosi s javnošću kao organizacijski podsistem - izvor: Grunig i Hunt, 1984:9.

Prema Cutlip, Center, Broomu svi sistemi (mehanički, organski i društveni) mogu se klasificirati prema prirodi i količini razmjene s okolinom, a kontinuum varira od zatvorenog do otvorenog sistema. U PR praksi se koristi spektar otvorenih i zatvorenih PR sistemskih pristupa, odnosno reaktivnih i proaktivnih odnosa s javnošću. Reaktivni PR programi bazirani su na relativno zatvorenim sistemima u PR planiranju i menadžmentu, a proaktivni PR programi koriste model otvorenog sistema odnosa s javnošću i pristup dvosmjerne komunikacijske simetrije, koji izaziva promjene i kod javnosti ali i u organizaciji. (vidi 2003:234-245; 2006; usp. Gregory, 2004:55-57). Bell i Bell pristup otvorenih sistema nazivaju funkcionalnim, a zatvorenih – funkcionerskim odnosima s javnošću. Funkcionerski zatvorenosistemski PR model nastoji održati status quo u organizaciji i istovremeno pokušava promijeniti okolinu. Funkcionalni otvorenosistemski PR model je dio strateških napora organizacije da se prilagodi svojoj dinamičkoj okolini. U funkcionerskom modelu PR djelatnici imaju ograničenu ulogu posrednika, a u funkcionalom oni su dio “dominantne koalicije”, odnosno top menadžmenta (prema Cutlip, Center, Broom, 2003:240-242). Funkcionerski PR ne pruža feedback i ne funkcioniše u

procesu odlučivanja, a funkcionalni PR „drži otvorena vrata i prema vani i unutra“, te ima potencijal za savjetodavne kapacitete i uticaj na procese odlučivanja. (usp. Bell i Bell, prema Broom, 1986:10).

Analiza PR funkcije u kontekstu teorije izvrsnosti polazi od pretpostavke da “komunikacijska izvrsnost opisuje idealno stanje u kojem upućeni komunikatori sudjeluju u sveukupnom strateškom upravljanju organizacijama, tražeći simetrične odnose pomoću upravljanja komunikacijom s ključnim javnostima o kojim ovise opstanak i rast organizacija” (Dozier, Grunig i Grunig, 1995: X). D. Verčič, te J. i L. Grunig determinirali su devet opštevažećih načela izvrsnih odnosa s javnošću, od kojih se osam odnosi na poziciju PR funkcije i PR djelatnika u organizacijskom kontekstu: 1) PR funkcija treba biti uključena u strateško upravljanje; 2) odnosi s javnošću trebaju imati direktnu vezu sa *top menadžmentom*; 3) PR funkcija treba biti integrirana; 4) odnosi s javnošću djeluju kao upravljačka funkcija, nezavisna od drugih upravljačkih odjela; 5) PR djelatnici imaju dvije uloge – kao strateški planeri i kao praktičari; 6) interni odnosi s javnošću vode se simetrično, što znači da zaposlenici mogu sudjelovati u donošenju odluka; 7) izvrsni odnosi s javnošću zahtijevaju dobro obrazovane djelatnike; 8) različitost PR uloga znači da kompleksnost relevantnih okolina treba biti vidljiva u sastavu PR odjela (prema Kunzick, 2006:165-166; Tomić, 2008: 125; 2016.). Na osnovu toga vidi se da se većina načela odnosi na poziciju PR funkcije i ulogu PR praktičara, što znači da te pozicije i uloge značajno utječu na determiniranje upravljanja PR funkcijom na premisama izvrsnih odnosa s javnošću u organizacijskom kontekstu.

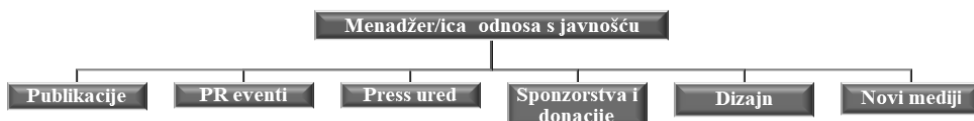
2.2. Analiza modela organizovanja funkcije odnosa s javnošću u organizaciji

Razmatrajući modalitete pozicioniranosti PR funkcije u organizacijskoj strukturi važno je analizirati sheme i organigrame, da bi se razumjelo mjesto i uloga odnosa s javnošću. Cutlip, Center, Broomu navode kako je hijerarhija odgovornosti i funkcija data u organizacijskim shemama i opisima poslova, koje predstavljaju osnovu na kojoj se vrši podjela posla i zadataka, te komunicira u lancu upravljanja i pozicioniraju različite funkcije u okviru organizacije (2006:77).



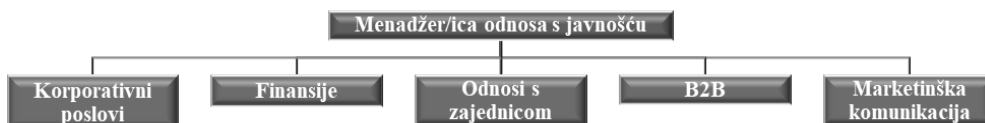
Grafikon 2: Model PR funkcije u linijskoj i kadrovskoj organizacionoj shemi - izvor Cutlip, Center, Broom, 2006:77.

Po A. Gregory (2006:20), PR funkcija može se podijeliti po zadacima i funkcijama. Prvi model organizovanja PR funkcije u organizaciji baziran je na podjeli prema zadacima, što znači da su individualni poslovi ili zadaci raspodijeljeni i dodijeljeni manjim grupama ili pojedincima, dok druge organizacije dijele posao prema funkcijama. Ta struktura je prikazana na grafikonu dole:



Grafikon 3: Model 1-PR odjel organizovan po zadacima - izvor: Gregory, 2006:22.

Drugi model organizacije temelji se na podjeli poslova po funkcijama što znači da je posao raspoređen po područjima, a zadaci se dijele unutar grupa ili pojedinaca. Tada svi rade sve, a shema ilustruje kako izgleda takva organizacijska struktura:



Grafikon 4: Model 2 - PR odjel organizovan po funkcijama- izvor Gregory, 2006:22.

M. Kunczik (2006) problem položaja i mjesta odnosa s javnošću u organizaciji posmatra u kontekstu istraživanja koje je provedeno među

stručnjacima za odnose s javnošću u Njemačkoj. Analizom rezultata tog istraživanja determinirano je pet osnovnih modela funkcionalnog pozicioniranja odnosa s javnošću u organizacijskoj hijerarhijskoj strukturi.

Model 1. PR odjel pozicioniran je na istom nivou sa drugim odjelima. Prema istraživanju tako je smješteno 37,3% odjela (str. 208), a shema je predstavljena na grafikonu dole:



Grafikon 5: Model 1. PR na istom nivou sa drugim odjelima-izvor: Kunczik, 2006:208.

Model 2. odnosi s javnošću pozicionirani su na nivou uprave organizacije, i taj model je zastupljen u 23,9% organizacija (str. 208):



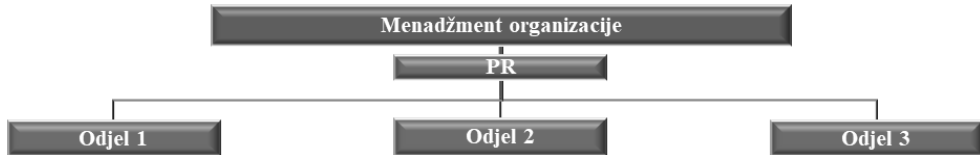
Grafikon 6: Model 2. PR pozicioniran na nivou uprave -izvor: Kunczik, 2006:208.

Model 3. pozicionira odnose s javnošću tako da njima upravlja direktno menadžment organizacije, što se primjenjuje u 17,9% organizacija (str. 208):



Grafikon 7: Model 3. PR-om upravlja menadžment-izvor: Kunczik, 2006:208.

Model 4. pozicionira odnose s javnošću direktno ispod menadžmenta sa centralnom nalogodavnom funkcijom, što se primjenjuje u 7,5% organizacija (str. 208):



Grafikon 8: Model 4. PR pozicioniran direktno ispod uprave -izvor: Kunczik, 2006:208.

Model 5. Po ovom modelu odnosi s javnošću su pozicionirani na nivou svakog odjela, koji samostalno provode PR programe. To se primjenjuje u relativno malom broju organizacija – odnosno samo 1,5%, po rezultatima istraživanja (str. 208):



Grafikon 9: Model 5. PR pozicioniran na nivou odjela-izvor: Kunczik, 2006:208.

3. POZICIJA PR DJELATNIKA U ORGANIZACIJSKOJ STRUKTURI

Nakon predstavljanja funkcije odnosa s javnošću u organizacijskoj strukturi, važno je analizirati različite modalitete pozicije PR djelatnika u organizaciji. Ta analiza uključuje determiniranje odnosa s javnošću kao profesije, posla i zanimanja, te elaboriranje uloge PR praktičara u organizacijskoj strukturi.

3.1. Odnosi s javnošću - profesija, posao, zanimanje

Pozicija PR djelatnika u organizaciji je jedan od važnih parametara za determiniranje značaja koji PR funkcija ima u organizacijskoj strukturi. U kontekstu analize pozicije PR funkcije važno je determinirati pojmove profesija, zanimanje i posao. M. Kunczik pod pojmom *profesija* podrazumijeva složene specifične djelatnosti koje se uglavnom izučavaju do kraja radnog vijeka i za koje je nužno obrazovanje, a mnogi ljudi tokom

života jednom ili više puta mijenjaju *zanimanje*. Po njemu, pojam *posao* označava nestalnu djelatnost kojom se primarno bavi radi stjecanja profita. Na temelju te predodžbe *profesije* se razlikuju od poslova po tome što se ne smatraju samo sredstvom za zarađivanje novca, nego su često doživotna djelatnost koja oblikuje ličnost (vidi 2006:204).

U Agenciji za statistiku Bosne i Hercegovine (BiH) u upotrebi je Klasifikacija zanimanja u BiH - KZBIH-08 koja je usklađena sa međunarodnom definicijom, po kojoj je “*zanimanje* statističko-analička kategorija u koju se razvrstavaju poslovi i radni zadaci srodni po sadržaju i zahtjevnosti, koje je obavljala, obavlja ili bi mogla obavljati u pravilu jedna osoba koja posjeduje odgovarajuća znanja, sposobnosti i vještine” (vidi 2019). Tom definicijom zamijenjen je stari koncept po kojem je zanimanje bilo izjednačeno sa stručnim zvanjem po okončanom obrazovanju. Po Bennettu da bi se neka ljudska aktivnost smatrala *profesijom* primjenjuju se tri kriterija: 1) treba biti zasnovana na utvrđenom, sistematski obrađenom skupu znanja, usvajanje kojega zahtijeva nekoliko godina intelektualne obuke; 2) mora se pridržavati određenih etičkih (profesionalnih) standarda te se moraju slijediti pravila struke; 3) pristup mora biti ograničen na osobe koje imaju unaprijed određene kvalifikacije i iskustvo (prema Buble, 2006:28). M. Kunczik ističe da se za odvajanje profesije od neprofesije uzimaju obilježja poput „stručnosti”, „odgovornost spram klijenata” te „autonomije”, i navodi da je „klasična” predodžba profesije bila posjedovanje velikog ugleda i relativne autonomije, što znači umnogome se samoregulirati i pritom biti oslobođen hijerarhijskih oblika kontrole. Po njemu *profesija* je zanimanje koje: 1) zahtijeva visoko specijalizirano znanje, stečeno teorijski utemeljenom, dugotrajnom stručnom naobrazbom, pri čemu 2) pristup profesiji podliježe kontroli, a pripadnici profesije su u stručnom ophođenju vezani za određena pravila ponašanja te 3) postoji formalna strukovna organizacija, koja prema van zastupa interese staleškog udruženja i čija je jedna od glavnih zadaća ukazivanje na važnost dotične profesije (vidi 2006:204). F. Bahtijarević Šiber ističe da postoji hijerarhija pojmova u analizi poslova i ukazuje na zadatak izgradnje konzistentnog kategorijalnog aparata u oblasti upravljanja ljudskim potencijalima. Ona navodi osam ključnih pojmova u kontekstu hijerarhije informacija u analizi posla i to: element, zadatak, dužnost, odgovornost, pozicija -radno mjesto, posao, porodica poslova, zanimanje i karijera (vidi 1999:243-244).



Grafikon 10: Hijerarhija informacija u analizi posla, izvor: Bahtijarević Šiber, 1999:243-244.

Tench, D'Artrey i Fawkes ističu da ima nekoliko različitih pristupa (koji se nazivaju 'prema osobinama' i 'procesni') onome što definira neku struku, pa tako postoji i određeni stupanj kontroverze oko toga zaslužuju li odnosi s javnošću taj termin. Primjerice, PR praktičarima nije potrebna dozvola nadležne organizacije, kao što je to slučaj kod ljekara ili advokata (vidi 2009:57). Kunczik (2006:207), smatra da je važan pokazatelj (još uvijek nedovoljne) profesionalizacije – veliki udio "laika" koji se bave odnosima s javnošću. Takva pozicija utiče na to da neki autori negiraju odnosima s javnošću status profesije. H. L. Wilensky smatra da mnoge profesije moraju uvidjeti da njihov zahtjev za profesionalnim statusom ne priznaje niko osim njih samih, a u te ubraja i odnose s javnošću (prema Kunczik, 2006:205). Da bi se prevazišli ti statusni i profesionalni izazovi u pozicioniranju PR funkcije važno je determinirati kriterije za profesionalizaciju odnosa s javnošću. P. Szyszka je napravio *raster indikatora profesije* za istraživanje odnosa s javnošću, koji obuhvaća dva kompleksa sa po pet kriterija:

- *Kompleks kompetencija i kvalifikacija* obuhvaća: 1) upotrebu specijalnih znanja, 2) koja počivaju na teorijskim osnovama, 3) koja se stječu sustavnim obrazovanjem, 4) čije se savladavanje ispituje, 5) što uređuje pristup profesiji.
- *Kompleks profesionalni status i uloge profesije* obuhvaća: 1) raspolaganje profesionalnim organizacijama, 2) koje su obvezane na stalešku etiku, 3) posjeduju veliku osobnu odgovornost i relativnu profesionalnu autonomiju, 4) koja oslobađa od kritike laika, a 5) djelatnost se odvija u službi priznatih društvenih vrijednosti (1995., prema Kunczik, 2006:205).

Pieczka i L'Etang smatraju da definiranje područja nadležnosti odnosa s javnošću, ima učinka ne samo na praksu, nego i na profesionalizaciju PR profesije (prema Tench, D'Artrey, Fawkes, 2009:57). U kontekstu profesionalizacije PR struke potrebno je ukazati na distinkciju između pojmova *zanatski* i *profesionalni odnosi s javnošću*, koju su 1992. uveli J. i L. Grunig. PR djelatnici koji prakticiraju zanatske odnose s javnošću vjeruju da se njihov posao svodi na primjenu komunikacijskih tehnika. Oni smatraju da je svrha odnosa s javnošću dobivanje publiciteta ili prostora u medijima i ostalim komunikacijskim kanalima. Za razliku od njih, PR djelatnici koji prakticiraju profesionalne odnose s javnošću oslanjaju se podjednako na korpus znanja i komunikacijske tehnike, te smatraju da odnosi s javnošću imaju stratešku funkciju u organizaciji: oni rješavaju sukobe i izgrađuju odnose sa strateškim javnostima koje ograničavaju autonomiju organizacije (prema Cutlip, Center, Broom 2003:243).

Svjetski savez udruga za odnose s javnošću (Global Alliance) je 2000. godine objavio da vodeće principe PR profesionalizma karakterizira: ovladavanje određenim intelektualnim vještinama putem obrazovanja i treninga; prihvaćanje obaveza prema široj društvenoj zajednici, a ne samo klijentima i poslodavcima; objektivnost i visoke standarde ponašanja i djelovanja (Theaker, 2004, prema Tench, D'Artrey, Fawkes, 2009:57). Grunig i Hunt ističu da su istraživanja u oblasti društvenih nauka pokazala da profesionalci imaju pet glavnih karakteristika: 1) skup profesionalnih vrijednosti; 2) članstvo u jakim profesionalnim organizacijama; 3) prihvatanje profesionalnih normi; 4) intelektualna tradicija i etabliran korpus znanja; 5) tehničke vještine stečene tokom profesionalne obuke (1984:66). O. Baskin i sur. smatraju da bi bilo koje zanimanje postalo profesija mora ispuniti četiri kriterija:

Stručnost obuhvaća specijalizirano znanje i vještinu kao vitalne uvjete za profesiju da vrši svoju funkciju u društvu; *Nezavisnost* (autonomija), omogućuje PR-praktičaru da radi bez vanjske umiješanosti; *Predanost* je rezultat stručnosti i podrazumijeva posvećenost izvrsnosti bez naglaska na vrijednosti profesije; *Odgovornost* znači moć koju daje stručnost. Premda su sva četiri kriterija važna, onaj zadnji, odgovornost, postaje operativan kroz etička pravila (prema Tomić, 2008:10; 2016.).

U. Rottger smatra da je strateški pristup prikladan za analizu odnosa s javnošću, budući da se odnosi s javnošću, kao komunikacijska funkcija u

svom procesu profesionalizacije, mogu primjereno razumjeti samo s obzirom na odnos davatelj usluga – potrošač i njihove uklopljenosti u organizacije. Odnosi s javnošću uopće se ne bi mogli strateški ponašati da nema autonomije. Ona navodi slijedeća tipična obilježja profesije: a) naučno utemeljeno znanje, stečeno dugotrajnim obrazovanjem je osnova za specifični monopol rješavanja problema; profesionalne usluge služe javnosti i pridonose stabilnosti društva; b) profesionalna motivacija je oblikovana altruistički moralno, egoistični i ekonomski motivi se povlače u pozadinu; c) u velikoj mjeri postoji stvarna i osobna autonomija djelovanja i odlučivanja koju legitimira stručno znanje i sposobnost rješavanja problema te koja sadržava posebne materijalne i nematerijalne gratifikacije; d) kontrola se obavlja individualno (kritika kolega) i unutar profesije; e) staleške organizacije i strukovne udruge uređuju pitanja pristupa profesiji i profesionalne naobrazbe te kontroliraju i ograničavaju pristup profesiji (Rottger, 2000, prema Kunczik, 2006:205).

3.2. Analiza uloga PR praktičara u organizacijskoj strukturi

Profesionalci koji se bave odnosima s javnošću obavljaju različite vrste poslove i shodno tome imaju različite uloge u okviru organizacijske PR funkcije. Istraživanja i determiniranja uloga PR praktičara provedena 1970.-tih i 1980.-tih u SAD-u, u okviru projekata PR udruga i akademskih institucija, pružila su detaljan uvid u poziciju djelatnika za odnose s javnošću u organizaciji. U okviru projekta koji je provela najveća strukovna PR asocijacija u svijetu – Američko društvo za odnose s javnošću (Public Relations Society of America -PRSA) – razvijen je vodič za karijeru, kao osnova za kontinuiranu edukaciju PR praktičara. U okviru toga determinirana su četiri nivoa profesionalnih kompetencija, koje služe kao orijentir pri evaluaciji vještina PR praktičara:

Nivo I: *PR profesionalac početnog nivoa (Beginning Professional)*: završen uvodni PR trening, pozicija mlađeg službenika (junior staff), primjena osnovnih PR vještina.

Nivo II: *PR profesionalac u timu/Supervisor (Staff Professional)*: početni nivo menadžmenta, inicijalna supervizorska uloga, specijalist/osnovne PR vještine. Potrebno 18-24 mjeseci iskustva na prvom nivou.

Nivo III: *Profesionalni PR menadžer (Professional Manager)*: nivo srednjeg menadžmenta; koordinira/usmjerava osoblje i operacije PR odjela, istraživanje, planiranje, komunikaciju i programe evaluacije. Potrebno najmanje pet godina iskustva na drugom nivou.

Nivo IV: *PR profesionalac visokog nivoa (Senior Professional)*: pozicija na nivou top menadžmenta, vodi PR operacije, savjetnik koji učestvuje u kreiranju poslovne politike, ima vrhunsko znanje o javnim poslovima, javnom mnijenju i upravljanju temama. Potrebno do deset godina iskustva na trećem nivou (prema Grunig i Hunt, 1984:81).

I akademski istraživači analizirali su uloge PR praktičara, kako bi determinirali njihovu poziciju i funkciju u organizaciji. U okviru serije studija koju su proveli istraživači odnosa s javnošću G. M. Broom i D. Dozier, te G. D. Smith, D. J. Johnson i L. Acharya, identificirane su dvije dominantne uloge koje imaju PR praktičari, kao i nekoliko daljih diferencijacija tih uloga (prema Grunig i Hunt, 1984:91; Gregory, 2009:29-30; Tomić, 2008:13-16):

- *Komunikacijski tehničari* pružaju komunikacijske i novinarske vještine potrebne za implementiranje programa odnosa s javnošću, kao što su pisanje i uređivanje (saopštenja za javnost, biltena, i sl.), produkcija audio-vizuelnih sadržaja, grafički dizajn, organiziranje eventa, proizvodnja web-sadržaja i dr. Oni nisu uključeni u organizacijsko donošenje odluka, već provode odluke koje donose drugi. Oni ne provode ni istraživanja kao osnovu za planiranje i evaluaciju svog rada.
- *Komunikacijski menadžeri* sistematski planiraju i upravljaju organizacijskim programima odnosa s javnošću, savjetuju menadžment i donose odluke o politici komuniciranja. Oni su uključeni u sve aspekte odlučivanja u odnosima s javnošću te često koriste istraživanje da planiraju i evaluiraju rezultate svog rada.

Istraživanja su pokazala da se mogu izdiferencirati tri (pod)uloge menadžera za odnosa s javnošću, i to:

- *PR stručnjak nalogodavac* (eng. *expert prescriber*). PR menadžeri ponekad funkcioniraju kao eksperti za odnose s javnošću koji istražuju i definiraju probleme odnosa s javnošću, razvijaju programe

i implementiraju ih, te preuzimaju odgovornost za provedbu PR programa.

- *Komunikacijski posrednik* (eng. *communication facilitator*). U okviru ove uloge PR menadžer služi kao senzitivni posrednik koji održava protok dvosmjerne komunikacije između organizacije i njenih javnosti. On/a povezuje, tumači i posreduje.
- *Posrednik u procesu rješavanja problema* (eng. *problem-solving process facilitator*). U okviru ove uloge PR menadžer pomaže drugima u organizaciji da riješe svoje komunikacijske probleme, djeluje kao savjetnik u planiranju i implementaciji programa. (prema Grunig i Hunt, 1984:91; Gregory, 2009:29-30; Tomić, 2008:13-16)

U istraživanju su identificirane i dvije druge uloge, koje se nalaze na pozicijama srednjeg nivoa PR menadžmenta, između komunikacijskog menadžera i tehničara:

- *Uloga odnosa s medijima* (eng. *the media-relations role*) opisuje PR praktičara koji održava kontakte s medijima i informira druge u organizaciji o medijskim aktivnostima. To je posao koji zahtijeva znanje i vještinu, te razumijevanje medija. Osobe koje su zadužene za media-relations imaju ulogu uspostave dvosmjernog simetričnog odnosa s medijima, a ne samo produciranja i diseminiranja poruka i informacija medijima.
- *Uloga komunikacije i povezivanja* (eng. *the communication liaison role*). U ovoj ulozi visoko rangirani menadžer za odnose s javnošću predstavlja organizaciju na važnim događajima i sastancima, te stvara prilike menadžmentu da komunicira s unutarnjom i vanjskom javnošću. (prema Grunig i Hunt, 1984:91; Gregory, 2009:29-30; Tomić, 2008:13-16)

Grunig i Hunt upoređivali su ove PR uloge i sheme četiri nivoa profesionalnog razvoja koju je razvila PRSA, i ustanovili da postoje sličnosti između ovih klasifikacija. PRSA-in PR profesionalac početnog nivoa je komunikacijski tehničar. PRSA-in PR profesionalac u timu, još uvijek funkcionira kao komunikacijski tehničar, ali on/a ima ulogu supervizora drugih komunikacijskih tehničara i tako počinje da uči ulogu komunikacijskog menadžera. PRSA-in profesionalni PR menadžer i PR

profesionalac visokog nivoa funkcionišu kao komunikacijski menadžeri. (1984:91-92). N. Durutta (2006:20) smatra da korporativni komunikatori, koji žele da budu najefikasniji u svom poslu, moraju igrati stratešku ulogu, bez obzira na tip organizacije ili korporacije u kojoj rade. P. Shockley-Zalabak i K. Ellis (2006:52), navode da su komunikacijski profesionalci organizacijski lideri, i u smislu funkcije na poslu i specifičnog znanja o poslu koje pružaju drugim liderima. D.M. Gayeski (2006:78-79) smatra da profesionalni komunikatori, koji pažljivo biraju odgovarajući organizacijski dizajn, kadrovske uloge, odnose s dionicima, modele finansiranja i evaluacijske strategije, imaju priliku bez presedana da napreduju u korporativnoj hijerarhiji i postanu glavni igrači u organizacijskoj strategiji. „Iza svakog velikog lidera je komunikator – ili nekoliko njih“, ističe M. Schumann (2006:193).

Cutlip, Center i Broom ukazuju na četiri glavne uloge koje PR stručnjaci igraju (povremeno ili stalno) u praksi odnosa s javnošću:

- *Tehničar za komunikacije/komunikacijski operativac.* Većina PR praktičara počinju raditi u odnosima s javnošću kao komunikacijski tehničari-operativci. Oni imaju novinarske vještine te uređuju interne novine i web-stranice, pišu saopštenja i vijesti, i bave se odnosima s medijima. Oni ne prisustvuju sastancima uprave na kojima se determiniraju PR problemi i predlažu rješenja, ne sudjeluju u strateškom planiranju i odlučivanju, ali se od njih očekuje da internoj i vanjskoj javnosti, *naknadno* objasne odluke rukovodstva.
- *PR ekspert nalogodavac.* PR djelatnici sa statusom eksperta smatraju se autoritetima za definiranje i rješavanje problema u odnosima s javnošću. To je primamljiva uloga jer njima menadžment predaje odlučivanje o PR pitanjima i isključuje se iz toga. Međutim, to dovodi do nekorištenja menadžerskih resursa, izoliranja odnosa s javnošću od drugih dijelova organizacije i shvatanja PR-a kao povremenog posla koji obavlja pomoćno osoblje koje nije uključeno u glavne tokove organizacije.
- *Ekspert za olakšavanje komunikacije.* Ovi PR stručnjaci su posrednici u informiranju, i služe kao tumači, poveznici i posrednici između organizacije i njezine javnosti. Oni održavaju dvosmjernu komunikaciju i olakšavaju interakciju uklanjajući prepreke u

odnosima i držeći komunikacijske kanale otvorenima. Oni su izvori informacija i osobe službeno zadužene za kontakte između organizacije i njihovih javnosti.

- *PR ekspert za upravljanje problemima.* Oni su dio tima za strateško planiranje te saraduju s drugim menadžerima na definiranju i rješavanju problema. Nakon što pokažu svoju vrijednost i vještinu u rješavanju problema i pomoći kolegama, oni postaju dijelom menadžerskog tima. Zahvaljujući njima odnosi s javnošću smatraju se faktorima odlučivanja i upravljanja organizacijom. (2003:37-44)

Iako postoji veliki broj podjela i klasifikacija PR uloga u organizaciji, u praksi odnosa s javnošću izdiferencirale su se dvije glavne uloge: tehničar i menadžer. Na osnovu Klasifikacije zanimanja u BiH - KZ BiH 2008, koju je pripremila Agencija za statistiku BiH (2019), vidi se da i statistička nomenklatura u BiH, kao i međunarodni standardi u toj oblasti, koriste podjelu na tehničare i menadžere u oblasti odnosa s javnošću. Pod šifrom 1222, u KZ BiH 2008, nalazi se zanimanje *menadžeri (odnosno direktori/direktorice) za oglašavanje i odnose s javnošću*. U opisu poslova se navodi da direktori/direktorice za oglašavanje i odnose sa javnošću planiraju, upravljaju i koordiniraju propagandom [sic.], odnosima s javnošću, aktivnostima javnog informisanja preduzeća i organizacija ili preduzeća koja pružaju srodne usluge drugim preduzećima i organizacijama. Pored menadžera, prema Klasifikaciji zanimanja u BiH, pod šifrom 2432, postoji i zanimanje *savjetnik za odnose s javnošću odnosno stručnjak/stručnjakinja za odnose s javnošću*. *Stručnjaci za odnose s javnošću* planiraju, osmišljavaju, provode i ocjenjuju strategije informisanja i komunikacije kojom se bolje shvata i prihvata određeni posao i druge organizacije, njihovi proizvodi i usluge, i njihova uloga u zajednici. Kada je riječ o nivou tehničara, u Klasifikaciji zanimanja u BiH, pod šifrom 3339, u kategoriji *“tehničari i stručni saradnici”* navodi se nekoliko profila agenata i organizatora, kao što su: agenti za propagandu, sport, literaturu, te za kulturne, muzičke i pozorišne priredbe. (vidi Agencija za statistiku BiH, 2019).

U BiH nema sistemskih analiza stanja PR struke, posebno nedostaje studija u korporativnom i neprofitnom sektoru, ali se na osnovu istraživanja odnosa s javnošću u sektoru državne uprave koje je proveo Z. Tomić (2016), mogu determinirati trendovi, uključujući i one koji se odnose na PR funkciju

i ulogu PR djelatnika u organizacijskoj strukturi: Većina ispitanika (82%) smatrala je da odjel koji koordinira komunikacije treba utjecati na strateške odluke u organizaciji. U kontekstu aktivnosti za koje su direktno odgovorni, njih 50% je zaduženo za eksternu komunikaciju, 32% za interne komunikacije a 44% za sve oblike odnosa s javnošću. U pogledu formalnog naziva radnog mjesta 43% ispitanika imalo je poziciju stručne/og saradnice/ka ili više/g stručne/og saradnice/ka, njih 14% radilo je kao glasnogovornik/ica odnosno savjetnik/ica, kao šef/ica odsjeka 6%, dok je 3% učenica/ka u istraživanju radilo kao voditelj/ica ureda, šef/ica kabineta, odnosno prevoditelj/ica (vidi str. 66-67). Uloge koje PR profesionalci imaju u organizacijskoj strukturi se vremenom mijenjaju, a prema Cutlip, Center i Broomu (2006:47), PR stručnjaci tokom vremena usvajaju šablone ponašanja u situacijama koje im se ponavljaju u PR radu, te se adaptiraju očekivanjima koje su im drugi postavili u vezi sa zadacima koje rade u odnosima s javnošću. Na osnovu takve PR prakse razvile su se glavne PR uloge, koje PR profesionalci igraju stalno ili povremeno, a njihovu najvažniju ulogu predstavlja komunikacija sa javnostima i održavanje kvalitetnih odnosa sa svim dionicima.

4. ZAKLJUČAK

Odnosi s javnošću su već duže vrijeme jedna od najvažnijih industrija i profesija u svijetu, a stalno raste broj PR djelatnika koji su angažovani u različitim oblastima komunikacije s javnostima. To utiče na povećanje značaja PR profesije, što zahtijeva profesionalizaciju struke i repozicioniranje mjesta PR funkcije u organizacijskoj strukturi, kao i drugačije uloge PR profesionalaca. Od pomoćne funkcije u organizaciji, odnosi s javnošću su vremenom postali dio struktura dominantne koalicije i top menadžmenta. Analiza PR funkcije, te mjesta i uloge PR djelatnika, koja je predstavljena u okviru ovoga rada, pokazala je različite modalitete i pozicije organiziranja odnosa s javnošću u organizacijskoj strukturi. Analiza pozicije PR funkcije, u kontekstu teorije sistema pokazala je kako odnosi s javnošću mogu imati graničnu ulogu i funkcionirati na organizacijskom rubu, služeći kao posrednik između organizacije i vanjskih javnosti (Grunig i Hunt, 1984:9). Po sistemskoj teoriji PR profesionalci doprinose nadilaženju granica unutar organizacija radeći sa svim unutarnjim podsistemima i

pomažući im u internim i eksternim komunikacijama (Gregory, 2009:28). Predstavljena je i PR funkcija u kontekstu teorije izvrsnosti, što je pokazalo kako odnosi s javnošću trebaju biti uključeni u strateško upravljanje, imati vezu sa top menadžementom, biti integrirani, kao nezavisna upravljačka funkcija, dok PR djelatnici treba da budu dobro obrazovani, da bi djelovali kao strateški planeri i praktičari, koji sudjeluju u donošenju odluka i upravljanju komunikacijom na simetričnim osnovama.

U analizi su predstavljeni različiti modeli pozicioniranja PR funkcije u organizacijskoj strukturi. Prezentiran je modela PR funkcije u linijskoj i kadrovskoj organizacionoj shemi po Cutlip, Center, Broomu (2006), te dva modela podjele PR funkcije po zadacima i funkcijama, po A. Gregory (2006:20). Po Kuncziku su najviše zastupljeni modeli po kojem je PR odjel na istom nivou sa drugim odjelima (37%), te na nivou uprave (24%) i direktno pod upravom organizacijskog menadžementa (18%) (2006). Odnosi s javnošću predstavljeni su kao profesija, posao i zanimanje, a analizirane su različite uloge PR praktičara. Analiza je pokazala da su se, od brojnih klasifikacija PR uloga u organizacijskoj strukturi, u PR praksi izdiferencirale dvije glavne uloge - tehničar i menadžer za odnose s javnošću – a na takvoj podjeli bazirana je i Klasifikacija zanimanja u BiH (Agencija za statistiku BiH, 2019). U BiH nedostaje korpus istraživanja o stanju PR struke ali analiza stanja u državnoj upravi pokazuje da više od 80% PR djelatnika smatra da odjel koji koordinira komunikacije treba utjecati na strateške odluke u organizaciji. Većina PR djelatnika u BiH, ima poziciju stručnog saradnika/ce (više od 40%), a potom slijede glasnogovornici/ce i savjetnici/ce (po 14%), te šefovi/ce odsjeka i kabineta, voditelji/ce ureda i prevoditelji/ce (svi manje od 10%). Na osnovu toga može se zaključiti da je pozicioniranje PR funkcije u organizacijskoj strukturi kompleksno pitanje, i svijetu i u BiH, te da je kako ističu Cutlip, Center i Broomu „svako odjeljenje unutar neke organizacije ‘krojeno’ prema specifičnim potrebama i okruženju te organizacije“ (2006). Tako pozicionirana PR funkcija doprinosi nadilaženju granica i omogućava uspješnu internu i eksternu komunikaciju svih odjela u organizacijskoj strukturi.

LITERATURA

1. Agencija za statistiku BiH, 2019. Klasifikacija zanimanja KZBIH-08, dostupno na <<http://dissemination.bhas.ba/classifications/kzbih.aspx?l=e>>
2. Bahtijarević Šiber, F., 1999. Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Golden marketing.
3. Brkić, N., 2002. Agencije za ekonomsku propagandu i ekonomsko-propagandna industrija, Sarajevo: Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu.
4. Buble, M., 2006. Osnove menadžmenta, Zagreb: Sinergija.
5. Cutlip, S., Center, A., Broom, G., 2003. Odnosi s javnošću, 8. izdanje, Zagreb: Mate.
6. Cutlip, S., Center, A., Broom, G., 2006. Uspešni odnosi s javnošću, 9. izdanje, Beograd: Službeni glasnik.
7. Čović, D., Majstorović, V., Višekruna, V., 2001. Poslovni sustavi, Beč, Mostar: DAAM International.
8. Dozier, D. M., Grunig, L. A., Grunig J. E., 1995. Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management, Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates,.
9. Durutta, N., 2006. "The Corporate Communicator: A Senior-Level Strategist", u Gillis, T. L., ur., The IABC Handbook of Organizational Communication, A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing and Leadership, Jossey-Bass, San Francisco: Wiley Imprint.
10. Gayeski, D. M., 2006. „Strategic Approaches to Managing the Communications Function“, u Gillis, T. L., ur., The IABC Handbook of Organizational Communication, A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing and Leadership, Jossey-Bass, San Francisco: Wiley Imprint.

11. Gregory, A., 2009. “Upravljanje odnosima s javnošću i njihova organizacija”, u Tench, R., Yeomanns, L., Otkrivanje odnosa s javnošću, Zagreb: HUOJ.
12. Gregory, A., 2006. Odnosi s javnošću: planiranje i upravljanje kampanjama, Zagreb: HUOJ.
13. Grunig, J. E., Hunt, T., 1984. Managing Public Relations, Belmont: Wadsworth/ Thomson Learning.
14. Kunczik, M., 2006. Odnosi s javnošću: koncepti i teorije, 4. izdanje, Zagreb: Fakultet političkih znanosti,.
15. Rouse, M. J., i Rouse, S., 2005. Poslovne komunikacije: kulturološki i strateški pristup, Zagreb: Masmmedia.
16. Schumann, M., 2006. “Communication Counsel in Corporate Communication: The Care and Feeding of Leadership”, u Gillis, T. L., ur., The IABC Handbook of Organizational Communication, A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing and Leadership, Jossey-Bass, San Francisco: Wiley Imprint.
17. Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., 2006. “The Communication of Trust”, u Gillis, T. L., ur., The IABC Handbook of Organizational Communication, A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing and Leadership, Jossey-Bass, San Francisco: Wiley Imprint.
18. Snell, S., Bohlender, G., 2007. Human Resource Management, Mason: Thomson.
19. Tench, R., D’Artrey, M., Fawkes, J., 2009. “Uloga praktičara odnosa s javnošću” u Tench, R., Yeomanns, L., ur., Otkrivanje odnosa s javnošću, Zagreb: HUOJ.
20. Tomić, Z., 2008. Odnosi s javnošću-Teorija i praksa, Zagreb, Sarajevo: Synopsis.
21. Tomić, Z., 2016. Odnosi s javnošću-Teorija i praksa, 2. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Zagreb, Sarajevo: Synopsis.