

UNIVERZITET U SARAJEVU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD
JAVNI NASTUP BANKARSKIH MENADŽERA

Sarajevo, juli 2024.

MINELA JAŠAR OPARDIJA

U skladu sa članom 54. Pravila studiranja za I, II ciklus studija, integrisani, stručni i specijalistički studij na Univerzitetu u Sarajevu, daje se

IZJAVA O AUTENTIČNOSTI RADA

Ja, Minela Jašar Opardija, studentica drugog (II) ciklusa studija, broj index-a: 5866 - 66736 na programu Menadžment, smjer Menadžment, izjavljujem da sam završni rad na temu:

JAVNI NASTUP BANKARSKIH MENADŽERA

pod mentorstvom prof. dr. Senada Softića, izradila samostalno i da se zasniva na rezultatima mog vlastitog istraživanja. Rad ne sadrži prethodno objavljene ili neobjavljene materijale drugih autora, osim onih koji su priznati navođenjem literature i drugih izvora informacija uključujući i alate umjetne inteligencije.

Ovom izjavom potvrđujem da sam za potrebe arhiviranja predao/predala elektronsku verziju rada koja je istovjetna štampanoj verziji završnog rada.

Dozvoljavam objavu ličnih podataka vezanih za završetak studija (ime, prezime, datum i mjesto rođenja, datum odbrane rada, naslov rada) na web stranici i u publikacijama Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta.

U skladu sa članom 34. 45. i 46. Zakona o autorskom i srodnim pravima (Službeni glasnik BiH, 63/10) dozvoljavam da gore navedeni završni rad bude trajno pohranjen u Institucionalnom repozitoriju Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta i da javno bude dostupan svima.

Sarajevo, 25.07.2024.

Minela Jašar Opardija

SAŽETAK

Ovaj rad istražuje ulogu javnih nastupa bankarskih menadžera u oblikovanju imidža banke i povjerenja klijenata. Fokusira se na nedovoljno istraženu problematiku nedostatka dosljednosti i nedovoljne pripreme menadžera u kontekstu bankarskih javnih nastupa. Složenost bankarskih operacija, regulativa i negativna percepcija industrije nakon finansijskih kriza naglašava važnost adekvatnih komunikacijskih vještina za očuvanje povjerenja. Nedostatak usklađenosti poruka može ozbiljno narušiti imidž banke i lojalnost klijenata.

Istraživanja pokazuju da mnogi bankarski menadžeri nisu adekvatno pripremljeni za javne nastupe. Nedostatak obuke i prakse u javnom govoru, prezentaciji ili medijima može rezultirati nervozom, nedostatkom samopouzdanja i nedostatkom jasne komunikacije. Nedovoljna priprema može dodatno pojačati nedosljednost u javnim nastupima i pogoršati percepciju banke. Javni nastupi bankarskih menadžera igraju ključnu ulogu u oblikovanju imidža banke i povjerenja klijenata. Nedostatak dosljednosti i nedovoljna priprema menadžera predstavljaju ozbiljan izazov koji zahtijeva pažljivo planiranje i intervencije. Ulaganje u obuku i podršku menadžerima može poboljšati njihove komunikacijske vještine i ojačati povjerenje klijenata u banku.

Ovaj rad identificira nedostatke u dosljednosti i pripremi bankarskih menadžera za javne nastupe, što pruža važan uvid u izazove s kojima se suočava bankarski sektor u komunikaciji s klijentima i širom javnosti. Istraživanje pokazuje kako nedostatak dosljednosti u javnim nastupima može negativno utjecati na percepciju banke i smanjiti povjerenje klijenata, što pruža vrijedan uvid u mehanizme koji oblikuju odnose između banaka i klijenata. Na temelju identificiranih problema, rad pruža konkretne preporuke za praksu koje banke mogu primijeniti kako bi poboljšale komunikacijske vještine svojih menadžera i ojačale povjerenje klijenata. Ove preporuke imaju potencijal da doprinesu poboljšanju performansi banaka u javnim nastupima i dugoročno očuvanju njihove reputacije.

Ključne riječi: javni nastup, bankarski menadžeri, imidž banke, povjerenje klijenata, komunikacijske vještine, regulatorna okolina.

ABSTRACT

This paper investigates the role of bank managers' public appearances in shaping the bank's image and clients' trust. It focuses on the insufficiently researched problem of lack of consistency and insufficient preparation of managers in the context of banking public appearances. The complexity of banking operations, regulation and the negative perception of the industry after the financial crises highlights the importance of adequate communication skills to maintain trust. A lack of consistent messaging can seriously damage a bank's image and customer loyalty. The survey also revealed that many bank managers are not adequately prepared for public speaking. Lack of training and practice in public speaking, presentation or media can result in nervousness, lack of confidence and lack of clear communication. Insufficient preparation can further increase inconsistency in public appearances and worsen the perception of the bank. Public appearances of bank managers play a key role in shaping the bank's image and client trust. Lack of consistency and insufficient preparation of managers is a serious challenge that requires careful planning and interventions. Investing in training and support for managers can improve their communication skills and strengthen customer confidence in the bank. This paper identifies gaps in the consistency and preparation of bank managers for public speaking, which provides important insight into the challenges facing the banking sector in communicating with clients and the general public. The research shows how a lack of consistency in public appearances can negatively affect the perception of a bank and reduce customer trust, which provides valuable insight into the mechanisms that shape bank-customer relationships. Based on the identified problems, the paper provides concrete recommendations for practice that banks can apply to improve the communication skills of their managers and strengthen client trust. These recommendations have the potential to contribute to the improvement of banks' performance in public appearances and the long-term preservation of their reputation.

Keywords: public appearance, bank managers, bank image, client trust, communication skills, regulatory environment.

SADRŽAJ

POPIS GRAFIKONA	V
POPIS TABELA	V
1. UVOD	1
1.1. Predmet i problem rada	2
1.2. Cilj i zadaci rada	3
1.3. Hipoteze rada	3
1.4. Metode rada.....	4
2. PREGLED LITERATURE	4
2.1. Pojam i specifičnosti komunikacije	4
2.2. Značaj nastupa u medijima	8
2.1.1. Osnove medijskog nastupa	8
2.1.2. Očekivanja sagovornika od novinara	9
2.2. Medijski nastup: izjava ili intervju za novine	10
2.2.1. Medijski nastup na elektronskim medijima: TV ili radijska izjava	11
2.2.2. Medijski nastup: TV ili radijska emisija.....	12
2.2.3. Ponašanje u studiju – važnost pripreme.....	13
2.2.4. Prikladnost odijevanja tokom medijskog nastupa	14
2.3. Govor pred publikom.....	14
2.3.1. Rituali i navike	15
2.3.2. Greške u javnom nastupu	15
2.3.3. Tehnike savladavanje straha od javnog nastupa.....	15
2.3.4. Estetske karakteristike govora	16
2.3.4.1. Glas	16
2.3.4.2. Glasnoća	16
2.3.4.3. Ton glasa	17
2.3.4.4. Tempo.....	17
2.3.4.5. Pauze	18
2.3.4.6. Izgovor	18
2.3.4.7. Artikulacija.....	18
2.3.4.8. Dijalekt	19
2.4. Trema i savladavanje treme	19
2.5. Osnove poslovnog komuniciranja	20
2.5.1. Interna i eksterna komunikacija.....	21
2.5.2. Utjecaj poslovne komunikacije na imidž kompanije.....	22
2.6. Odnosi s javnošću u bankarstvu	24
2.7. Pojam kriznog komuniciranja	25
2.8. Primjeri uspješnog komuniciranja u kriznim situacijama	26
3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA	28
3.1. Metodologija istraživanja i demografska struktura.....	30
3.2. Analiza komunikacijskih vještina	33

3.3. Diskusija rezultata istraživanja	47
4. ZAKLJUČAK.....	48
REFERENCE	52
PRILOZI	1

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Polna struktura ispitanika.....	31
Grafikon 2. Starosna struktura ispitanika	31
Grafikon 3. Stepen obrazovanja ispitanika.....	32
Grafikon 4. Pozicija u banci	32
Grafikon 5. Radni staž ispitanika	33
Grafikon 6. Medijski nastupi.....	33

POPIS TABELA

Tabela 1. Komunikacijske vještine važne za dobar javni nastup	34
Tabela 2. Adekvatna priprema utiče na mene da imam bolje samopouzdanje prilikom javnog nastupa.....	35
Tabela 3. Adekvatna priprema za javni nastup smanjuje nivo treme.....	36
Tabela 4. Ulažem puno vremena u pripremu za javni nastup	37
Tabela 5. Kroz temeljitu pripremu, menadžer stječe duboko razumijevanje materije koju će prezentirati.....	38
Tabela 6. Priprema omogućuje menadžeru da jasno definiira svoju poruku i ključne poruke koje želi prenijeti	39
Tabela 7. Kroz pripremu, menadžer može anticipirati moguća pitanja ili izazove tokom javnog nastupa, omogućuje bolje prilagođavanje svoje komunikacije situaciji, čime se povećava fleksibilnost i prilagodljivost u stvarnom vremenu.....	40
Tabela 8. Priprema doprinosi autentičnosti govornika, a kada menadžer ima temeljito razumijevanje teme, lakše je komunicirati s iskrenošću i uvjerljivošću.....	41
Tabela 9. Dobro pripremljeni menadžeri osjećaju manje stresa i anksioznosti tokom javnih nastupa.....	42
Tabela 10. Smanjenje stresa doprinosi boljoj koncentraciji, boljem upravljanju emocionalnim reakcijama te općenito pozitivnijem dojmu na publiku.....	43
Tabela 11. Kontinuirana obuka i usavršavanje ključni su za poboljšanje komunikacijskih vještina menadžera u javnim nastupima.....	44
Tabela 12. Trenutni programi obuke u mojoj organizaciji adekvatno pokrivaju potrebe menadžera za javnim nastupima.....	45
Tabela 13. Javni nastupi imaju utjecaj na imidž banke	46

1. UVOD

Ljudi komuniciraju da bi zadovoljili potrebe za pripadanjem, da bi bili saslušani i cijenjeni. Ljudi komuniciraju kako bi ostali u kontaktu i povezivali se s drugima kao što su prijatelji, porodica, kolege i poslovni partneri. Ukratko, ljudi komuniciraju da bi se družili. Ljudsko biće je društvena individua koja živi i djeluje u zajednici u kojoj žive druga ljudska bića s kojima su u stalnom kontaktu. Čovjek se može socijalizirati zbog svoje sposobnosti komunikacije. Osim toga, ljudi komuniciraju kako bi obavili stvari ili da bi svoje namjere i osjećaje učinili poznatim. Iznad svega, ljudi komuniciraju s određenim ciljevima na umu. Verbalna komunikacija je naprimjer svrsishodnija vrsta komunikacije od e-pošte ili štampane poruke. Komunikacija se može koristiti za prenošenje informacija. To se može učiniti usmeno ili putem medija zasnovanih na tekstu, kako bi se prenijele informacije kao što su vrijeme sastanka ili izjave o politici od administracije organizacije do njenih zaposlenika. Komunikacija se može koristiti za traženje pomoći, što verbalno izaziva empatiju. Kao i druge verbalne komunikacije, verbalni zahtjevi znače da se zahtjev može jasno izraziti bez ikakvih nesporazuma. Također se može koristiti za uticaj na slušaoca ili publiku, kao što ga koriste političari; najvažniji aspekt su riječi koje se koriste jer su one način putem kojeg bi se moglo utjecati na publiku. Može uključivati neverbalne znakove poput oblačenja i izgleda. Može biti korisno i za zabavu. To se očituje u sposobnostima komičara u zemlji koji žive od emisija uživo u kojima mogu lako komunicirati sa svojom publikom. Ovo se ne može adekvatno uraditi u komunikaciji zasnovanoj na tekstu.

Svako ljudsko biće ima u manjoj ili većoj mjeri razvijene komunikacije vještine, ali njih je potrebno "izbrusiti", a za to postoje razne tehnike i alati, uz puno vježbe.

Komunikacija u svojim višestrukim oblicima prožima današnje poslovno okruženje (Nikitina A. , 2011).

Komunikacija se može definirati kao proces slanja i primanja određenih poruka bilo kroz verbalnu komunikaciju ili neverbalnu komunikaciju. Na primjer, svaki put kada se pošalje poruku prijatelju, a on/ona vam odgovori povratnom informacijom, to se smatra komunikacijom. Iako izgleda jednostavna, ona međutim može biti veoma komplikovana i na nju utiče nekoliko faktora. Komunikacijski metod uglavnom uključuje dvije vrste komunikacije; usmeno i govorno. Važno je napomenuti da je komunikacija uvijek dvosmjerna, gdje se misli, mišljenja i osjećaji dijele između dvije ili više od dvije osobe. Komunikacija je proces u kojem dvoje ili više ljudi razmjenjuju ideje, činjenice, osjećaje ili utiske na način da svaka dobije zajedničko razumijevanje značenja, namjere i upotrebe poruka.

Izraz 'komunikacija' potiče od latinske riječi 'communis' što znači 'zajednički'. Komunikacija je, dakle, svjestan pokušaj dijeljenja informacija, ideja, stavova i slično s drugima. U suštini, to je čin da se pošiljalac i primalac zajedno podese za određenu poruku ili seriju poruka. „Komunikacija znači prenošenje znanja ljudima na način da oni djeluju na to znanje kako bi

postigli neki koristan rezultat. Taj rezultat može se kretati sve od malog poboljšanja u obavljanju nekog produktivnog zadatka, do stvaranja osjećaja nacionalnog jedinstva i snaga u zemlji. Komunikacija u ovom smislu uključuje čitav proces učenja – poruku ili materijal koji se uči – sredstva ili medije koji se koriste za prenošenje poruke – tretman koji ti mediji postižu (Bašić, et al., 1994).

Javni nastup i govor pred publikom su procesi govora nekoj skupini ljudi s namjernim činom obavještanja, uticanja, ili čak zabavljanja slušatelja (Filipović, Kostić i Prohaska, 2001).

U javnim govorima, kao i u svim drugim oblicima komunikacije, postoji nekoliko ključnih elemenata koji se često izražavaju pitanjem: "Ko govori kome, koristeći šta i s kojim učinkom?". Značaj javnog govora (javnog nastupa i govora pred publikom) može se odnositi na prenošenje informacija, motivaciju ljudi na djelovanje ili jednostavno pričanje priče. Dobar govornik treba imati sposobnost da promijeni osjećaje slušatelja, a ne samo da ih informira. Javni govor može također uključivati predavanje nekoj zajednici (Vilkoks *et al.* 2006).

Javni nastup mora biti uvjerljiv, a cilj svakog javnog nastupa je prenošenje informacija. Stoga se govornik uvijek treba fokusirati na publiku, a ne na svoj nastup.

1.1. Predmet i problem rada

Bankarski menadžeri se često suočavaju s potrebom javnog komuniciranja s različitim učesnicima, uključujući klijente, investitore, regulatorne agencije i širu javnost. Ovaj rad fokusira se na proučavanje uloge javnih nastupa bankarskih menadžera, te kako ti nastupi utječu na imidž banke i nivo povjerenja klijenata.

Uprkos sveprisutnosti komunikacije, javni nastupi bankarskih menadžera često nisu dovoljno istraženi, posebno s obzirom na njihovu važnost za izgradnju i održavanje povjerenja u bankarskom sektoru. Problematika uključuje nedostatak dosljednosti, nedovoljnu pripremljenost menadžera, kao i potrebu za razumijevanjem očekivanja klijenata i šire javnosti u kontekstu bankarskih javnih nastupa.

S obzirom na složenost bankarskih operacija, visok nivo regulative i često negativnu percepciju bankarske industrije nakon finansijskih kriza, javni nastupi postaju ključni u oblikovanju stava javnosti prema banci.

Nedostatak adekvatnih komunikacijskih vještina ili neusklađenost poruka može imati ozbiljan utjecaj na imidž banke i povjerenje klijenata, što može rezultirati gubicima na tržištu i smanjenjem lojalnosti.

1.2. Cilj i zadaci rada

Cilj rada je pridonijeti razumijevanju ključnih elemenata koji čine uspješan javni nastup bankarskih menadžera, te identificirati strategije i prakse koje će unaprijediti njihove komunikacijske vještine.

Kroz istraživanje će se istaknuti važnost pripreme, autentičnosti i dosljednosti u javnim nastupima kako bi se podržao pozitivan imidž banke, izgradilo ili obnovilo povjerenje klijenata te ojačala reputacija u finansijskoj zajednici i široj javnosti.

Cilj je istražiti važnost systemske pripreme bankarskih menadžera za javne nastupe s ciljem poboljšanja komunikacijskih vještina, izgradnje povjerenja klijenata i jačanja reputacije banke.

Zadaci istraživanja:

- Ispitivanje postojećih praksi pripreme bankarskih menadžera za javne nastupe u finansijskom sektoru.
- Identifikacija ključnih elemenata važnih za pripremu javnog nastupa, kao što su scenarijske vježbe, medijsku obuku i mentorstvo.
- Identifikacija veza između kvalitete pripreme i uspjeha ili neuspjeha javnih nastupa.
- Razmatranje specifičnih elemenata pripreme, poput razvoja komunikacijskih vještina, upravljanja stresom, prilagodljivosti i autentičnosti.
- Utvrđivanje koji su aspekti najvažniji za uspješan javni nastup u bankarskom sektoru.

1.3. Hipoteze rada

Iz prethodno definisanog predmeta i problema istraživanja, te na osnovu ciljeva i zadataka izvode se hipoteze rada:

H0: Adekvatna priprema pozitivno utiče na dobar javno nastup menadžera u bankarskom sektoru.

H1: Adekvatna priprema pozitivno utiče na samopouzdanje menadžera u bankarskom sektoru.

H2: Adekvatna priprema smanjuje nivo treme prilikom javnog nastupa kod menadžera u bankarskom sektoru.

1.4. Metode rada

U istraživanju su korištene sljedeće metode:

- metoda teorijske analize
- metoda pregleda i deskriptivni metod
- anketa.

2. PREGLED LITERATURE

Komunikacija uključuje prijenos verbalnih i neverbalnih poruka. Sastoji se od pošiljaoca, primaoca i kanala komunikacije. U procesu prenošenja poruka, jasnoća poruke može biti ometana ili iskrivljena onim što se često naziva barijerama.

Mediji se dijele i na masovne i grupne mediji. Masovni mediji se fokusiraju na dopiranje do široke publike, dok grupni mediji dopiru do određene grupe sa jasno definisanim karakteristikama. Radio, televizija i internet su primjeri kanala masovnih medija, dok drama, pripovijedanje, muzika i ples spadaju u grupne medije. Odabir kanala komunikacije zahtijeva potpuno razumijevanje prednosti, ograničenja i mogućih rješenja vezanih za svaki potencijalni kanal. Kontekst u kojem se komunikacija odvija je glavna odrednica za postizanje željenih rezultata. Prvo, trebalo bi da se sprovede situaciona analiza koja uključuje i analizu publike, a to može biti brza ili sveobuhvatna procjena. Nalazi situacijske analize se zatim unose u odluke u vezi sa odgovarajućim porukama i kanalima koje treba primijeniti. Analiza situacije predstavlja mogućnosti za implementaciju više komunikacija gdje je to potrebno.

2.1. Pojam i specifičnosti komunikacije

Mnogi naučnici su pokušali da daju definitivno značenje komunikaciji. Da je komunikacija nastala od latinske riječi *communis* slaže se i Lunenberg (2010), međutim, on tvrdi da to znači 'zajednička', što sugerira da mora postojati zajedničko razumijevanje poruke između izvora i primaoca u vezi sa porukom koja se prenosi.

Opći pogled na komunikaciju je da je to interakcija unutar društvenog konteksta. Komunikacija obično uključuje pošiljaoca (izvor) i primaoca. Uključuje razmjenu signala sagovornika. Ovi signali mogu biti verbalni ili grafički, mogu biti gestovni ili vizualni (fotografski). U suštini, komunikacija uključuje korištenje kodova koji se rade očima, pokretima tijela ili zvukovima napravljenim glasom. Kako god da se radi, uvijek postoji proces u kojem neko inicira smislaonu namjeru koja se prenosi sagovorniku (primaocu). Kada je povratna informacija, koja uključuje prijemnik koji odgovara na signal pokretanjem

drugog kruga razmjene značenja, poslana pošiljaocu (izvoru), proces komunikacije prošao puni krug i postao potpun.

Giffin & Patten (1976) također navode da je komunikacija proces stvaranja značenja kao i njegovog pripisivanja. To je razmjena ideja i interakcija među članovima grupe. Može se sa sigurnošću reći da je komunikacija čin prenošenja informacija i poruka s jednog mjesta na drugo i s jedne osobe na drugu. Na sličan način, Online Business Dictionary opisuje komunikaciju kao dvosmjerni proces. Uključuje učesnike u postizanju međusobnog razumijevanja izvan pukog kodiranja i dekodiranja informacija, vijesti, ideja i osjećaja. Važno je da kreiraju i dijele sadržaj značenja u porukama koje se prosljeđuju. Osim toga, komunikacija se također smatra sredstvom povezivanja ljudi ili mjesta. Takođe se smatra važnom ključnom funkcijom menadžmenta jer organizacija ne može da funkcioniše bez komunikacije između nivoa i zaposlenih.

Opet, komunikacija se može definisati kao polje proučavanja koje se bavi prijenosom informacija i emitiranjem. To može uključivati bilo koju od različitih profesija, koje se odnose na prijenos informacija kao što su oglašavanje, odnosi s javnošću, emitovanje i novinarstvo. Gore navedeno pokazuje da je komunikacija nešto što ljudska bića svakodnevno rade na različite načine. Odnosno, savremeni čovjek komunicira različitim metodama kao što su govor, korištenje telefona, bloganje, televizija, umjetnost, pokreti ruku i tijela i izrazi lica. To se može dogoditi u zatvorenom intimnom okruženju ili na velikim udaljenostima. Primjer je internet. Komunikacijski činovi se oslanjaju na brojne inter i intrapersonalne vještine kao što su posmatranje, govor, ispitivanje, analiziranje i asimilacija.

Jezik je osnovni nivo komunikacije između jednog čovjeka i drugog. To je sredstvo kojima se prenose ideje, osjećaji, znanje i zahtjevi. Awoniyi (1982) potvrđuje da bi bez komunikacije postojao kaos. On dodaje da bi ljudska egzistencija i civilizacija kakvu poznajemo danas nestali bez komunikacije. On dalje tvrdi da postoji najmanje pet važnih elemenata komunikacijskog procesa.

Ovi elementi komunikacije međusobno djeluju kako bi se komunikacija ostvarila. Proces zahtijeva od pošiljaoca da kodira poruku, putem medija prijenosa, koju primatelj prima i dekodira putem medija prijema. U suštini, pošiljalac mora kodirati poruku (tj. informaciju koja se prenosi) u oblik koji je prikladan komunikacijskom kanalu, a primatelj(i) dekodiraju poruku kako bi razumjeli sadržaj poruke. Cilj komunikacije je da primalac razumije poslanu poruku. Ovo se objašnjava kao sposobnost kategorizacije namjere pošiljatelja, razumijevanja poslanih poruka i djelovanja prema njoj.

Bogdanić citira Dancea koji nude 15 kriterija za razvrstavanje definicija komunikacije (Bogdanić, 1996).

To su (Dance, 1978):

- Simboli ili riječi ili govor (komuniciranje je verbalna razmjena ideja);

- Razumijevanje (proces u kojem razumijemo druge i trudimo se da oni nas razumiju);
- Interakcija, odnos (ove definicije određuju komunikaciju kao odnos, ili preciznije kao sa-odnos);
- Smanjenje neizvjesnosti (ove definicije stavljaju težište na određivanje uzroka i/ili svrhe komunikacije);
- Proces (težište je stavljeno na dinamičku prirodu komunikacije);
- Prenosjenje, transmisija, razmjena (u definicijama ovog tipa, težište je na kategoriji međurazmjene);
- Vezivanje, povezivanje (ove definicije razumiju komunikaciju kao integrativni proces);
- Zajedništvo (u definicijama ovog tipa komunikacija se razumije kao čin objavljivanja neke poruke, čime ona postaje zajednička nekoj skupini);
- Kanal, sredstvo, način, ruta, prijenosnik (težište je na samim medijima preko kojih se odvija komunikacijski proces);
- Replikacija pamćenja (komunikacija se razumije kao proces oživljavanja pamćenja);
- Diskriminacijsko djelovanje (komunikacija se razumije kao ciljni proces promjene ponašanja u odnosu na početni stimulans);
- Pobuda (ove definicije ukazuju na vrijednost i značenje cilja i motiva koji determiniraju izvjesnu komunikacijsku situaciju);
- Namjera (ukazuje se na trenutak svjesne namjere da se utječe na ponašanje i mišljenje primatelja);
- Moć (definicije ovog tipa ukazuju na ideološki trenutak koji strateški različiti pozicionira pošiljatelja, odnosno primatelja poruke) i
- Vrijeme, situacija (ove definicije ukazuju na element vremena, odnosno konteksta u kojemu se komunikacija odvija).

U vezi sa navedenim kriterijumima, razlikuju se kategorije komunikacije. U datom trenutku, moguća je pojava više od jedne kategorije komunikacije. Na primjer, grupa bliskih prijatelja koja vodi opći razgovor, može u isto vrijeme voditi drugu prešutnu, neverbalnu ili znakovnu komunikaciju, čega drugi u grupi možda nisu svjesni. Bez obzira na kategoriju ili kanal komunikacije, razumijevanje je željeni ishod ili cilj svakog komunikacijskog čina. Pošiljatelj i primaoci su veoma važni u procesu komunikacije. Postoji mnogo načina na koje

se komunikacija može odvijati, kao i mnoge vještine koje se mogu primijeniti u procesu komunikacije. Jedan od primjera se može naći i u roditeljstvu. Roditelj može izraziti nezadovoljstvo djetetom zbog njegovog ponašanja znakovnim jezikom, a da ne ometa tok razgovora, a da drugi nisu svjesni. Ovi znakovi uključuju mrštenje, pročišćenje grla ili gaženje djetetovih prstiju. Naravno, ovdje znakovni jezik ne treba miješati s onim koji koriste oni koji ne mogu koristiti vokalne simbole za komunikaciju; obično podrazumijeva govor tijela. To je krajnji rezultat ideje i čini komunikaciju kontinuiranom (Oluwanisola, 2013).

Oluwanisola dalje tvrdi da se pri dekodiranju, nakon širenja poruke, od dekodera očekuje da odgovori, bilo verbalno ili neverbalno. To je zato što povratna informacija omogućava procjenu efikasnosti poslano poruke. Na primjer, podučavanje je oblik komunikacije i dobijanje povratnih informacija. Oluwanisola tvrdi da bi povratna informacija mogla biti trenutna, jer bi se u slučaju verbalnog razgovora mogla prenijeti u formalnoj komunikaciji putem pisama i dopisa. Također može biti u pismenoj ili usmenoj formi ili čak oboje odjednom. Može biti u obliku govora tijela, gesta ili parajezika. Oluwanisola izdvaja sedam tačaka kako bi pokazao važnost povratnih informacija u komunikaciji (bilo u formalnom ili neformalnom okruženju). Ovo su:

- Zaokružuje proces komunikacije i čini ga kontinuiranim,
- Održava proces komunikacije,
- To daje do znanja da li zaista komunicira ili ima smisla,
- To je osnova za mjerenje efektivnosti komunikacije,
- To je dobra osnova za planiranje onoga što treba učiniti,
- Komunikacija će biti beskorisna bez povratnih informacija,
- Povratne informacije utiru put generiranju novih ideja.

Masovna komunikacija obično potiče od jednog izvora te je usmjerena prema velikoj grupi ili publici. Poruka koja se šalje nije ograničena na jednu ili dvije osobe kao kod interpersonalne komunikacije. Kao što ime govori, publika je obično vrlo velika grupa ljudi. Iz tog razloga se za prenošenje poruke koriste mediji kao što su novine, radio, televizija ili internet. Jednostavno, možemo reći da je masovna komunikacija još jedno sredstvo za prenošenje informacija, ideja i poruka putem raznih štampanih ili elektronskih medija velikom broju ljudi.

Komunikacijski kanal je način na koji komuniciramo. Postoji mnogo primjera kanala komunikacije. To uključuje razgovore licem u lice, telefonske pozive, tekstualne poruke, e-poruke, internet, radio, televiziju, pisana pisma, brošure i izvještaji. Kanal se odnosi na izbor iz određenog niza opcija za slanje i primanje informacija, dok se medij odnosi na određenu konfiguraciju fizičkih, tehnoloških i institucionalnih karakteristika koje čine poseban oblik komunikacije kao što je licem u lice. interakcija, komercijalna televizija ili elektronska pošta. Različiti kanali uključuju pet čula vida, sluha, dodira i telefon, faks, pismo, e-poštu, intervju i/ili skup različitih televizijskih kanala, čija upotreba može, ali ne mora uključivati upotrebu različitih medija i kodova za komunikaciju. Ostali kanali komunikacije uključuju muziku,

ples, dramu, umjetnost, znakove, oralnu, vizuelnu, Brajevu azbuku i imena koja se daju ljudima.

2.2. Značaj nastupa u medijima

Važna uloga odnosa između organizacije i njene javnosti, bila je suštinski naglašena u istraživanju i praksi odnosa s javnošću tokom 1980-ih i 1990-ih (Dozier, Grunig i Grunig, 1995). Sva relevantna literatura naglašava važnost koju treba staviti na izgradnju uspješnih odnosa između organizacija i njihove javnosti, budući da dobri odnosi omogućavaju organizacijama više slobode – više autonomije – da ostvare svoje misije nego da imaju loše odnose (Ledingham, 2021).

„Što mediji nisu objavili, nije se ni desilo“ – (Rondić, 2014).

Ova izjava dobija na značaju posebno u vrijeme globalizacije, u vrijeme u kojem ljudi značajan dio svoga vremena koriste uz medije i s medijima.

Njihova rasprostranjenost, sveprisutnost, njihov višestruki utjecaj na (skoro) sve segmente društva, njihov utjecaj na donošenje odluka i mijenjanje već donesenih, njihovo poticanje na društvene promjene, korigovanje stavova, kako na individualnom tako i na kolektivnom planu, čini ih nezaobilaznim i nezamjenjivim faktorom cjelokupnoga života. Sve navedeno odnosi se na skoro sve medijske sadržaje, a posebno one koji imaju informativni i edukativni karakter. Komunikacija licem u lice je najbogatija. (Daft, Lengel i Trevino, 1987).

Pri proučavanju rada medija važno je na umu imati sljedeće (Rondić, 2014):

- Mediji trebaju sagovornike i sagovornici trebaju medije,
- Sagovornici su ti koji o predmetu razgovora znaju najviše

2.1.1. Osnove medijskog nastupa

Mediji imaju ključnu ulogu u prenošenju poruka pojedinaca ili javnosti, pa je od posebne važnosti uspostaviti dobar odnos sa novinarima i spoznati njihova očekivanja kao sagovornika. U tom smislu, poželjno je uspostaviti profesionalan i povjerljiv komunikacijski odnos.

Novinari su posrednici u komunikaciji između sudionika određenih događaja i javnosti (Rondić, 2014). Njihova je zadaća informirati javnost o tim događajima koristeći različite oblike novinarskog izražavanja, pri čemu je vijest najznačajniji oblik. (McNair, 2006).

Stručnjaci za odnose s javnošću obavljaju zadatke kao što su pisanje saopštenja za vijesti, sastavljanje govora, produkcija video zapisa, uređivanje biltena, organizovanje prikaza,

objavljivanje tvitova i tako dalje (Reddi, 2019). To su uloge komunikacijskog tehničara, specijaliste za odnose s javnošću i marketinške komunikacije koji obično obavlja ove zadatke po nalogu drugih (Smith, 2020).

„Osluškivanje“ i razumijevanje reakcija publike tokom medijskog nastupa omogućuje govorniku da prilagodi svoju komunikaciju i aktivnosti organizacije kako bi bolje odgovorio na potrebe i očekivanja publike. Reakcije publike mogu pružiti dragocijen uvid u to što publika želi čuti, što ih zanima i kako percipiraju poruke koje se prenose. Na temelju tih reakcija, govornik može prilagoditi svoj govor, fokusirati se na ključne teme ili čak promijeniti strategiju komunikacije kako bi bolje odgovorio na potrebe publike. Uvažavanje očekivanja publike iskazanih kroz njihove reakcije ključno je za izgradnju povjerenja, uspostavljanje dobrih odnosa s publikom te za dugoročni uspjeh organizacije. Stoga je važno aktivno slušati publiku, prilagođavati se njenim potrebama i kontinuirano učiti iz njenih reakcija kako bi se unaprijedila komunikacija i postigao željeni učinak medijskih nastupa (Kim, 2020).

Svjesnost vremenskog formata još je jedan od važnih faktora za uspješnu komunikaciju između novinara i sagovornika. Za najefikasnije korištenje vremena i prilike za javni nastup poželjni su brzi i direktni odgovori prilikom iznošenja stavova u emisiji, po mogućnosti ekskluzivnih. Davanje preopširnih informacija nije preporučljivo.

U kontekstu javnih nastupa, gdje su vremenska ograničenja često prisutna, važno je da sagovornik bude sposoban iznijeti svoje stavove i poruke na jasan i koncizan način. Ekskluzivne informacije ili izjave mogu dodatno obogatiti sadržaj medijskog nastupa i privući pažnju ciljane publike, stoga je poželjno da sagovornik bude spreman dati takve odgovore ako je to moguće. Davanje preopširnih informacija može dovesti do gubitka fokusa i prelaska vremenskih granica, što može rezultirati manje efikasnom komunikacijom i smanjenom pažnjom publike. Stoga je važno da sagovornik bude svjestan vremenskih ograničenja i prilagodi svoje odgovore u skladu s tim, fokusirajući se na najbitnije poruke i informacije koje želi prenijeti (Adams i Lee, 2021).

2.1.2. Očekivanja sagovornika od novinara

U današnjem medijskom okruženju, gdje informacije brzo putuju i gdje je javna percepcija često oblikovana putem različitih medijskih kanala, važno je osigurati integritet i pouzdanost komunikacije. Integritet u komunikaciji podrazumijeva dosljednost, iskrenost i moralnu ispravnost u prenošenju informacija. Važno je da informacije koje se prenose budu istinite, potkrijepljene činjenicama i da se izbjegava manipulacija ili iskrivljavanje istine radi stvaranja određenog narativa. Pouzdanost komunikacije odnosi se na sposobnost publike da vjeruje informacijama i izvorima koje konzumira. Pouzdane informacije su ključne za građenje povjerenja između organizacija, javnih ličnosti i publike. U današnjem svijetu gdje postoji obilje informacija i izvora, važno je osigurati da se komunikacija temelji na

vjerodostojnim izvorima i da se promiče transparentnost u razmjeni informacija (Hanafizadeh, Shafia i Bohlin, 2021).

U tom kontekstu, postoji niz ključnih elemenata koji su od presudne važnosti za uspješnu komunikaciju, bilo da se radi o intervjuima za radio, televiziju, štampu ili programima uživo. Ovi elementi obuhvataju dostupnost dovoljnih informacija, precizno prenošenje poruka, poštivanje dogovorenih tema i vremenskih okvira, te ravnopravan tretman sudionika u komunikaciji (Rondić, 2014).

Često se sagovornik i novinar slažu u općim očekivanjima tokom medijskih intervjua ili razgovora. Međutim, može se dogoditi da ta očekivanja budu različito tumačena ili da dođe do nesporazuma, posebno u vezi s pitanjima pridržavanja dogovorenih tema ili slanja pitanja unaprijed. U vezi s pridržavanjem dogovorenih tema, uobičajena praksa je da novinar i sagovornik unaprijed usaglase opće teme ili područja razgovora, ali ne i konkretna pitanja. To omogućuje fleksibilnost tokom razgovora, ali također osigurava da se zadrži određena kontrola nad sadržajem razgovora (Smolak Lozano, Balonas i Ruão, 2020).

U praksi se dešava da se ta očekivanja mogu različito tumačiti. U slučaju pridržavanju dogovorenih tema razgovora u medijima nije praksa dogovaranje ili slanje pitanja unaprijed. Sagovornik može dobiti okvirne teme razgovora, ali nikako to ne podrazumijeva ranije utvrđenu i preciznu listu novinarskih pitanja. Zato i nije praksa da ih se traži od novinara. Ono što sagovornik može je sugerisati određene teme, uz prethodno obrazloženje zašto smatra da su ta pitanja važna za javnost. Česta praksa u medijskim nastupima, pogotovo ako se radi o televizijskim emisijama u kojim učestvuje više sagovornika je da neko od gostiju dobije više vremena. Za takve situacije nije uvijek isključivo „kriv“ novinar. U ovakvim situacijama samoprocjena i samokritičnost je od iznimne važnosti. Potrebno je postaviti pitanje zašto se to događa? Da li je način iznošenja mišljenja gosta dovoljno uvjerljiv, konkretan, zanimljiv za publiku i novinara koji želi gledanost ili slušanost emisije? I da li je taj željeni efekat postigao neko drugi bolje.

Ukoliko sagovornik nije u stanju da ove probleme detektuje u toku emisije, onda je poželjno da pogleda ili poslušaj svoj nastup nakon emisije. U izvlačenju lekcija za buduće nastupe mogu pomoći prijatelji, kolege, kao i sam novinar kojeg možemo zamoliti za pojašnjenja nakon emisije.

2.2. Medijski nastup: izjava ili intervju za novine

Put objavljivanja izjave, stava ili komentara u štampanim medijima započinje pozivom novinara koji traži izjavu sagovornika. Ta izjava može biti poslana e-mailom ili parafrazirana u telefonskom razgovoru. Prije davanja bilo kakvog komentara sagovornik ima pravo da zna u kojem formatu će izjava biti prenesena. Kako bi prilagodili dužinu izjave i izbjegli prostor za pogrešne interpretacije poželjno je znati i na koliko prostora će izjava biti objavljena.

Sugeriranje naslova novinaru nije uobičajena praksa, jer novinari obično sami biraju naslove kako bi odgovarali sadržaju i stilu njihovih članaka. Međutim, sagovornik može zamoliti novinara da u podnaslovu naglasi neke od ključnih poruka ili rečenica koje su mu najznačajnije. Ovo može pomoći u naglašavanju važnih informacija i doprinijeti boljem razumijevanju teme od strane publike (Mukhtar, Risnita i Juniarni, 2020).

Autorizacija nije poželjna u izgradnji povjerenja na relaciji novinar – sagovornik, ali nije ni pogrešno ukoliko je sagovornik zatraži.

Ukoliko ipak sagovornik zatraži autorizaciju, potrebno je provjeriti i vjerodostojnost prenesenih izjava, kao i osnovne podatke o sagovorniku, ime prezime, naziv kompanije ili institucije koju predstavlja, kao i funkcija u kojoj govori. Sve navedeno može se podvesti pod nekoliko ključnih karakteristika za uspješnu komunikaciju sa štampom: Format u kojem će izjava biti prenesena, iznošenje direktnih i jasnih stavova, izbjegavanje pogrešnih interpretacija cjelovitim odgovorima, poštivanje rokova za dostavljanje odgovora, slanje adekvatnih fotografija koje najbolje ilustruju nas i imidž koji gradimo i u rijetkim situacijama traženje autorizacije novinarskog teksta.

2.2.1. Medijski nastup na elektronskim medijima: TV ili radijska izjava

Nastup u elektronskim izdanjima je „teži“ oblik medijskog nastupa jer ne ostavlja previše vremena za ispravku greške. Standard izjave prema smjernicama CNN-a u radijskom ili televizijskom informativnom programu je 20 do 40 sekundi. To zahtijeva precizne, cjelovite odgovore, bez gubljenja vremena na iznošenje općepoznatih stavova. Informacije poput onih ko govori, ispred koje organizacije i u kojoj funkciji u pravilu bi trebale biti poznate novinaru.

Najvažnije pravilo u davanju izjave je da se ključna poruka prenese u prve dvije rečenice. To zahtijeva unaprijed pripremljenu ključnu poruku koja treba biti cjelovita, razumljiva. U slučaju pogreške, može se tražiti od novinara ponavljanje snimanje izjave, ali nikako po odlasku sa terena, nego odmah pri uočavanju greške. Poštapalice, preduge pauze u govoru, izostavljena ključna poruka ili pogrešan kontekst razlozi su zbog kojih se može tražiti ponovno snimanje izjave. Ukoliko snimanje nije uživo, na licu mjesta, novinar može zatražiti i izjavu putem telefona. Takva praksa je češća za radijske potrebe. Osim svih navedenih pravila, u ovakvim slučajevima je važno da sagovornik ima dobru pokrivenost mrežom. U tom slučaju sagovornik može dio izjave, kao podsjetnik zapisati na papir, ali nikako čitati od slova do slova jer se gubi autentičnost i uvjerljivost izgovorenog.

Da bi se ovo postiglo, ključno je unaprijed pripremiti cjelovitu i jasnu ključnu poruku. Ova ključna poruka trebala bi sadržavati suštinske informacije ili stavove koje želite prenijeti publici. Trebala bi biti kratka, koncizna i razumljiva, te se treba lako pamtit. Razmišljanje unaprijed o ključnoj poruci omogućuje vam da se bolje pripremite za medijske intervjuje ili nastupe te da budete efikasniji u komunikaciji s publikom (Wiencierz i Röttger, 2019).

Svrha izjave je da „proizvede“ vijest i nastavi svoj životni vijek u nekom od drugih formata medijske kuće. Danas su to najčešće web portali. Dakle, može se desiti da ono što se kaže u izjavi potakne dodatne reakcije javnosti i proizvede nove vijesti. Tada je moguće da novinar od sagovornika traži dodatna pojašnjenja, kao i da otvori prostor za nastupe u drugim medijima, što bi zahtijevalo prostor za dodatnu pripremu. U ovakvim uslovima izjava poprima elemente intervjua.

Na osnovu svega navedenog dolazimo do nekoliko ključnih pravila za uspješnu realizaciju izjave. Na prvom mjestu je definisanje ključne poruke. Voditi računa o standardu izjave od maksimalno 40 sekundi. Iznošenje poruke u prve dvije rečenice izjave. Poruka treba biti kratka, razumljiva, precizna. Ne davati suviše informacije, umanjiti prostor za pogrešne interpretacije (Rondić, 2014)

2.2.2. Medijski nastup: TV ili radijska emisija

Ova forma medijskog nastupa se realizuje uživo ili se može snimiti i naknadno emitovati. Format emisije mogu biti „jedan na jedan“: u studiju ili odgovarajućem prostoru s novinarom, ili s drugim učesnicima emisije, najčešće debata.

U formi „jedan na jedan“, najzastupljenija je forma intervjua. U ovakvim formatima novinar postavlja pitanja, sagovornik odgovara. Kao što je nekoliko puta spomenuto, priprema je, kao i za svaki drugi oblik medijskog nastupa i u ovoj situaciji veoma važna. Priprema tri ključne poruke bi bila najpoželjnija opcija. Svaka od te tri poruke bi trebala zasebno funkcionisati. Ponavljanje tih poruka doprinosi većoj uvjerljivosti kod gledaoca. Od sagovornika se očekuje i da pogleda neka od prethodnih izdanja emisije u kojoj gostuje. Iskusni govornici ranije istraže i profil novinara kod kojeg dolaze. Jednako kao što se novinar priprema za sagovornika, očekuje se i da sagovornik sazna stavove svojih oponenta i ukoliko je moguće pripremi odgovore na stavove koje ne zastupa ili „nezgodna“ pitanja (Rondić, 2014).

U slučajevima da se debata ili rasprava pretvore u vrijeđanje, sagovornik ima pravo da reaguje i upozori učesnike da mu takav vid komunikacije nije prihvatljiv. Sagovornik ima pravo i da traži od voditelja da reaguje ukoliko to ranije nije učinio. Reakcija je poželjna u slučaju vrijeđenja, iznošenja insinucija ili bilo kakvih drugih izjava koje potiču mržnju, ugrožavaju ljudska prava ili štete imidžu nekih od učesnika.

Prisustvo društvenih mreža i web portala koji nude uživo uključivanja publike, postavljanje pitanja ili dijeljenje komentara može biti poseban izazov za sagovornika. U slučajevima da je sagovornik zatečen ili nema dovoljno informacija o temi na kojoj insistira publika, od sagovornika se očekuje da strpljivo i iskreno iznese svoje stavove, ma koliko se takvi stavovi ne dopadaju publici. Takav pristup neće donijeti veliku popularnost, ali neće donijeti ni nove protivnike. U odnosu sa novinarom važno je da sagovornik ne personalizira svoj odnos s novinarom i da ga oslovljava prezimenom. Komplementiranje novinaru u toku emisije nije

poželjno jer može biti protumačeno kao želja za sticanjem blagonaklonosti novinara. Takav nastup odaje dojam da sagovornik nije siguran u argumentiranost svojih stavova i zbog toga traži valorizaciju novinara.

U formi razgovora „jedan na jedan“, sagovornici u praksi imaju dovoljno vremena da iznesu i pojasne većinu svojih stavova. U ovakvim formama veća je i mogućnost neugodnih novinarskih pitanja. Novinar ne očekuje duge odgovore čak ni kada je samo jedan gost u emisiji. Umjesto dugih odgovora publika očekuje se da gosti uvjerljivo i ukratko iznesu stavove i pojasne svoje poruke.

Zadržavanje smirenosti u takvim situacijama može biti ključno za uspješnost medijskog nastupa. Smirenost omogućava sagovorniku da sačuva kontrolu nad situacijom, jasno iznese svoje stavove i odgovori na pitanja bez da se izgubi fokus ili dozvoli da emocije preuzmu previše. Time se pruža dojam samopouzdanja i profesionalnosti, što je važno za izgradnju povjerenja kod publike (Hutchins i Boyle, 2020).

U slučaju iznošenja zakonskih akata u emisiji ili parafraziranju nećijih izjava koje mogu biti važne za razumijevanje teme, citiranje nekoga, pripremljena pisana forma je najsigurniji način izbjegavanja greške. Može poslužiti kao podsjetnik, naročito ako se radi o datumima, imenima i prezimenima, fotografijama. Fokusiranost na papire i navođenje tačnih podataka sa pripremljenih ceduljica može ostaviti dojam neuvjerljivosti. Na osnovu svega navedenog može se izdvojiti nekoliko ključnih pravila za uspješan nastup u televizijskoj ili radijskoj emisiji. Iznošenje istinitih i provjerenih informacija na prvom mjestu, iznošenje povjerljivih informacija mogu naštetiti imidžu govornika ili organizacije koju zastupa, zatrpavanje novinara i publike sa brojkama, datumima i imenima nije poželjno. Efektniji nastup će biti onaj u kojem sagovornik priča lične priče, služi se anegdotama, ostavlja pozitivan dojam, koncentrisan je, ne gubi strpljenje, ne personalizuje odnos sa novinarom, upotrebljava jednostavne izraze.

Dakle, prioritet je iznošenje istinitih i provjerenih informacija kako bi se očuvala vjerodostojnost i integritet (Träsel, Lisboa i Vinciprova, 2019).

2.2.3. Ponašanje u studiju – važnost pripreme

Uvijek je važno dobro se pripremiti za nastup u medijima bilo da je u pitanju intervju, govor ili konferencija za štampu (Cutlip *et al.* 2006). Proba pred članovima porodice ili prijateljima može biti od velike pomoći, jer ukoliko je govornik nervozan ovo može pozitivno utjecati i biti neka vrsta ohrabrenja.

Od sagovornika se očekuje da sjedi pristojno, na način koji neće odvlačiti pažnju. Proizvodnju zvukova olovkom ili bilo kojim drugim sredstvom treba izbjegavati. Kada se emisija završi, sagovornik ne treba ustajati dok domaćin ne da znak da je snimanje ili emitovanje završeno.

2.2.4. Prikladnost odijevanja tokom medijskog nastupa

Preporuke za prikladno odijevanje za TV nastup ne razlikuju se mnogo o preporuka koje vrijede za bilo koji susret poslovne prirode. Odijevanjem se također šalje poruka ciljnoj skupini. Ozbiljnost u pristupu odijevanju pokazuje odnos, u prvom redu poštovanje prema publici (Ma *et al.* 2019). Odijevanje prilagođeno medijskom nastupu omogućava sagovorniku da se osjeća ugodno i koncentrisano na ključne razloge zbog kojih je u komunikaciji s medijima (Jiang, i drugi, 2023). Sve što „odvlači“ pažnju sa onoga što se govori, poput jarkih boja, gustih šara, izraženih dezena, prenaplašenog nakita nije preporučljivo. Kosa ne treba prekrivati lice. Žene u studiju trebaju voditi računa i na postavljanje bubice. Sako je najbolja opcija za postavljanje iste.

Ovaj dio odjeće praktičan je i za prikrivanje problema znojenja tokom medijskog nastupa. Košulja, posebno svijetlih boja, bez sakoa, tragove znoja može učiniti veoma vidljivim, što može dekoncentrisati i odvući pažnju onih koji gledaju program. Za muškarce je dobitna kombinacija odijelo, bez prsluka. Jarke boje i uzorci nisu dobro došli. Danas se preporučuju smeđa, tamnoplava ili siva odijela. Osim boja i dizajna i veličina odijela treba biti adekvatna: ni pretijesna ni preširoka (Rondić, 2014).

2.3. Govor pred publikom

Publika je željeni primalac poruke. To je „potrošač“ poruka. To je željeni ispitanik u slanju poruke. U dobroj komunikaciji komunikator već identificira ciljanu publiku.

Ne može se preglasiti važnost jasnog prepoznavanja publike. Što je publika homogenija, veće su šanse za uspješnu komunikaciju. Isto tako, što više komunikator zna o svojoj publici i može precizno odrediti njene karakteristike, veća je vjerovatnoća da će izvršiti utjecaj.

Prilikom prezentacije, govornici često nastoje prenijeti preveliku količinu informacija, ne razdvajajući bitno od nebitnog. U takvim situacijama imaju problema s uvjerljivošću te sa strukturiranim i konciznim argumentiranjem. Autori brojnih istraživanja su pokazala da je količina informacija koju publika može primiti, čak i uz maksimalnu koncentraciju, zapravo vrlo mala. Zbog toga je optimalno trajanje prezentacije 20 minuta (Knapp & Hall, 2010).

Jedna od čestih grešaka kod javnog nastupa i govora pred publikom je pristup. Mnogi govornici pretpostavljaju da je publika isključivo racionalna, zanemarujući emocionalnu komponentu. Važno je prenijeti vlastiti dojam o temi prezentacije kako bi javni nastup imao pozitivan efekt. Učinkovita prezentacija mora biti zabavna, simpatična i kompetentna. Također, važan segment javnih nastupa i govora pred publikom je i neverbalna komunikacija (Knapp i Hall, 2010).

2.3.1. Rituali i navike

U javnim nastupima važno je i poznavanje dvaju psihologija, kako govornika, tako i publike. Poznavanje psihologije govornika utemeljuje njegovu vjerodostojnost. Vjerodostojnost se postiže vlastitim primjerom. To znači da nije dovoljno da govornik kaže da se treba štediti, a na posao doći sa novim automobilom. Dakle, mora sam učiniti ono što želi da postigne kod drugih. Dobro bi bilo reći “Recesija je, moramo štedjeti, nema više team - buildinga i počinjem od sebe jer sam ukinuo budžet za reprezentaciju.”

Nadalje, izuzetno je važna i psihologija publike, odnosno psihološka zona komfora. Psihološka zona komfora se odnosi na rituale i navike koje svi imaju i kojih se teško odriču. Da bi se osiguralo povjerenje publike govornik bi trebao razbiti psihološku zonu komfora.

Može se zaključiti da su problemi u javnom nastupu vrlo česti upravo zbog ostavljanja lošeg dojma, što u konačnici može voditi nepovjerenja kod publike.

2.3.2. Greške u javnom nastupu

U savremenom društvu gdje komunikacija igra ključnu ulogu u svim sferama života, javni nastupi postaju sve učestaliji i važniji. Bez obzira da li se radi o poslovnom prezentiranju, javnom govoru, ili medijskom intervjuu, sposobnost efikasne komunikacije može biti presudna za postizanje ciljeva i ostvarivanje uspjeha. Međutim, iako se često ulažu napori u pripremu sadržaja, često se zanemaruje važnost samog nastupa i interakcije s publikom.

2.3.3. Tehnike savladavanje straha od javnog nastupa

Suvremeni trendovi u poslovnom svijetu diktiraju sve veću javnu izloženost, stoga suočavanje sa strahom od izlaganja postaje važna vještina za svakog pojedinca. Strah od javnog nastupa može biti prepreka ka postizanju ciljeva i ispunjenju potencijala, ali postoji niz praktičnih koraka koje pojedinac može poduzeti kako bi prevladao tu prepreku.

Strah od javnog nastupa se može nadrastiti u nekoliko praktičnih koraka, i to (Rondić, 2014):

- potrebno je odustati od zahtjeva da uvijek i po svaku cijenu ostavi dobar utisak i fascinira publika

Uvjerenost da se mora ostaviti dobar utisak, privuče nečija pažnja, fascinira ili pridobije nečije divljenje, ostavlja prostor za strah, anksioznost i tremu. Razlog straha leži u apsolutističkom zahtjevu da se mora uspjeti. Prema tome je potrebno pretvoriti zahtjev u želju, odnosno preferenciju: (želim da im se svidim, da budem dobar i sl.) ali to nije nužno (nije katastrofa, nije lični poraz);

- Perfekcionizam nije nužan

Niko nije savršen, a pogotovo ne uvijek. Potrebno je odreći se perfekcionizma i ubijediti sebe da je dovoljno biti dobar umjesto savršen;

Nema razloga za sumnju u kompetentnost samo na osnovu jednog ili nekoliko neuspjeha.

Ako osoba ima pretjeranu tremu tokom nastupa to ne znači da je nekompetentna u oblasti kojom se bavi i koju prezentira, no bez obzira koliko se plaši, svakako je važna dobra priprema onoga što će se prezentirati;

- Fokus staviti na ono što se govori ili radi, a ne na to kako se osjeća

Ako se govornik fokusira tokom nastupa na ono što prezentira pažnja će biti usmjerena na aktivnost, i takav pristup će donijeti dvostruku dobit. Prvo, izvođenje će biti uspješno i drugo, neće imati dovoljno kapaciteta da se bavi strahovima, tjelesnim senzacijama i negativnim predikcijama;

- Tokom izlaganja ili izvođenja sagovornik treba razmišljati samo o sljedećem najbližem koraku koji treba da izvede
- Fokus treba biti na svakom sljedećem koraku kako bi imao kontrolu nad sobom i onim što radi. Nema potrebe da se previše razmišlja unaprijed. Dovoljan je jedan korak ispred, umjesto odlazak daleko u budućnost u mislima.

2.3.4. Estetske karakteristike govora

2.3.4.1. Glas

Ljudski glas je rezultat složenog niza koraka koji započinje udisanjem zraka u pluća. Kako zrak izlazi iz pluća i prolazi kroz grkljan, on počinje vibrirati, stvarajući zvuk. Zvuk se potom pojačava i mijenja dok odzvanja kroz grlo, usta i nosnu šupljinu. Dubok, rezonantan, nazalan, hrapav, iritantan ili privlačan - kakav god bio, glas svakog pojedinca je jedinstven (Rondić, 2014).

Glas je instrument oblikovan nasljedstvom, ali se može poboljšati vježbom i neprestanim ponavljanjem, što omogućuje pravilnu jezičnu prezentaciju. Glas je važan faktor koji može utjecati na uspjeh javnog nastupa. Aspekti koji mogu utjecati uključuju glasnoću, tempo, ton, pauze, govornu izražajnost, izgovor, artikulaciju i dijalekt. (Knoppers, Obdeijn i Giessner, 2021).

2.3.4.2. Glasnoća

Glasnoća je jedan od "neophodnih" faktora u govoru, omogućujući govorniku da se čuje na većoj udaljenosti. Slušatelji nikada neće razumjeti poruku ako je ne mogu čuti. U prošlosti

je snažan glas bio glavna karakteristika govornika, ali danas tehnologija omogućuje da cijela dvorana čuje i najtišeg govornika.

Nema strogih pravila kada je potrebno govoriti glasno ili tiho; glas se ne oblikuje, već prilagođava isprobanim normama koje utječu na pozitivan ili negativan ishod. Na temelju toga govornici sami odlučuju kakvu glasnoću koristiti u određenim situacijama.

U uslovima javnog nastupa bez tehnoloških pomagala, glasnoću govora je potrebno prilagoditi veličini prostorije, broju ljudi - slušalaca i količini pozadinske buke. Govornik bi trebao govoriti jasno i dovoljno glasno da se čuje, ali ne i „vikati“. Važno je kontinuirano prilagođavanje jačinu glasa namjeri i situaciji, jer jednoličnost glasa može djelovati uspavljujuće. Varijacije u glasnoći trebaju biti povezane s temom, a govornik bi trebao prilagoditi jačinu glasa publici (njihovoj pažnji, zamoru) (Knoppers, Obdeijn i Giessner, 2021).

2.3.4.3. Ton glasa

Što brže „struje“ zvučni valovi, to je glas viši, dok sporije vibracije rezultiraju dubljim glasom. Ton može utjecati na značenje riječi i zvukova. Promjene u tonu glasa, dinamika i toplina nazivaju se modulacije. One otkrivaju je li govor sarkastičan ili iskren. Promjenom tona, govor može zvučati sretno, tužno, ljutito, zadovoljno, flegmatično, dinamično, napeto, opušteno, zainteresirano ili nezainteresirano. Visoki glas može djelovati prodornije i stimulativnije, dok dublji glas zvuči smireno i uvjerljivo.

Osobama s dubokim glasom preporučuje se brži tempo govora, dok osobama s visokim glasom odgovara sporiji tempo. Svaka osoba prirodno posjeduje određenu boju glasa. Treningom se može donekle utjecati na visinu glasa, ali se ton ne može potpuno promijeniti.

2.3.4.4. Tempo

Tempo je brzina kojom ljudi govore. Brzina govora jedan je od faktora glasovne izvedbe (Adawiyah, 2023). Učinkovita brzina govora ovisi o govornikovoju prirodnoj brzini govora, atmosferi koju želi postići, publici i kontekstu govora. Brzina kojom govornik govori trebala bi ovisiti o atmosferi koju želi stvoriti. Brzim tempom mogu se izražavati sreća, strah, ljutnja, iznenađenje ili kad je publika upoznata s temom, dok se sporijim tempom izražavaju tuga, gađenje ili kod objašnjavanja složenih situacija. Prosječna brzina govora iznosi između 120 i 150 riječi u minuti, ali ne postoji strogo propisana brzina.

Tempo govora treba biti kontrolisan, a greške poput presporog govora, koji može dosaditi slušateljima, ili prebrzog, koji može otežati praćenje, treba korigovati.

2.3.4.5. *Pauze*

Pauze su prekidi u govorenju. Najčešće se upotrebljavaju planski da se poveća napetost ili privuče pažnju na dio teksta koji se želi istaknuti. Pauze bi trebale biti primjerene i vremenski odmjerene (Deshpande, Pandharkar i Deolekar, 2020).

Kratke pauze često ne postižu željeni učinak, dok preduge mogu ometati pažnju slušatelja i stvarati dojam da govornik nije pripremljen. Jedan od najvećih izazova za većinu govornika je naučiti kada i koliko dugo treba trajati pauza. U govoru, trenutak tišine može se činiti kao vječnost. Pauza označava kraj misli, pruža slušateljima vremena da apsorbiraju ideje i organiziraju svoje misli te može pojačati dramatični efekt izjave. Bitno je da se pauza smjesti na kraj misli, a ne usred nje kako bi se izbjeglo krivo tumačenje poruke od strane slušatelja.

Vokalizirane pauze poput "hmm", "em" i "mmm" stvaraju negativan dojam o inteligenciji govornika i mogu ostaviti dojam neiskrenosti. Pravilno korištene pauze pomažu u razbijanju monotonije i usmjeravaju pažnju na važne dijelove govora (Rondić, 2014).

2.3.4.6. *Izgovor*

Izgovor je prihvaćeni standard zvuka i ritma riječi u određenom jeziku. Pravilan izgovor doprinosi dostojanstvu poruke koju govornik prenosi (Kang, Thomson, & Moran, 2020). omogućujući slušatelju da se fokusira na sadržaj poruke, a ne na eventualne greške u izgovoru.

Bitno je izgovarati riječi ispravno, koristeći prave glasove, naglašavajući pravilan slog (ili slogove) i obraćajući pažnju na dijakritičke znakove. Nepravilno izgovorena riječ može izazvati smijeh, podignute obrve ili uzdahe među slušateljima.

Govornik ne bi trebao govoriti na jeziku koji ne poznaje jer takav govor često zvuči neuvjerljivo i neozbiljno. Ako je nastup na stranom jeziku, izgovor treba biti usavršen kako bi zvučao prirodno.

2.3.4.7. *Artikulacija*

Sposobnost jasnog i razgovjetnog izgovora riječi i njihovih smislenih kombinacija temelji se na fizičkoj produkciji određenih glasova (Munson i Babel, 2019).

Loša artikulacija obuhvaća nejasan izgovor riječi te prebrzo ili presporo izgovaranje rečenica. Artikulacija može biti uzrok krivo izgovorenih riječi, iako se može dobro artikulirati, ali i dalje krivo izgovoriti. Precizno pokretanje usana, jezika i čeljusti ključno je za dobru artikulaciju riječi.

2.3.4.8. *Dijalekt*

Dijalekt je sociokulturno definisan skup prepoznatljivih geografski ili društveno omeđenih jezičnih obilježja (UNI Zagreb, n.d.). Svaki jezik ima dijalekte sa svojim specifičnim rječnikom, gramatikom i naglasnim sistemom. Dijalekt se oblikuje prema kontekstu te je uvijek tačan za grupu ljudi koja ga koristi, dakle, ne postoji bolji ili lošiji, tačan ili netačan (Trudgill, 2000). U javnom nastupu, pretjerano korištenje bilo kojeg dijalekta može predstavljati probleme slušaocima koji ne dijele isti dijalekt. Najvažnije je koristiti književni, službeni, standardni jezik koji se koristi u mjestu gdje se održava javni nastup (Stephen, 2015).

2.4. **Trema i savladavanje treme**

Za svaki javni nastup, uključujući i medijske, ključna je temeljita priprema (Ridout, 2006). Međutim, većini ljudi, osobito onima koji se prvi put suočavaju s potrebom za nastupom u medijima, strah i trema mogu se činiti kao nepremostive prepreke. Starogrčki filozof Aristotel u svojoj knjizi "Retorika" definira strah kao bolno osjećanje ili uznemirenost izazvana zamisli o zlu koje bi nas moglo uništiti ili nanijeti patnju. Trema, kako je opisuju psiholozi, predstavlja strah od sramoćenja, koji proizlazi iz uzbuđenja uzrokovanog povećanim nivoom adrenalina, hormona stresa. Strah od javnog nastupa često je na vrhu ljestvice ljudskih strahova. Prema jednom američkom istraživanju provedenom 1990. godine (McCroskey i Richmond, 1982), strah od javnog nastupa je više rangiran od straha od smrti, što može zvučati nevjerovatno, ali ilustrira koliko moćno može biti ovo iskustvo za mnoge ljude.

Priprema za javni nastup ili medijski intervju može pomoći u suzbijanju ovih strahova, pružajući govorniku osjećaj sigurnosti i samopouzdanja. To uključuje vježbu govora, poznavanje teme, razumijevanje publike i anticipiranje mogućih pitanja ili reakcija medija. (Dwyer i Davidson, 2012).

Poželjan pristup je i prepoznavanje problema, tj. da trema kod govornika postoji, ali i razumijevanje činjenice da ne postoji magičan lijek protiv straha! Prije medijskog nastupa sagovornik može anticipirati najgore moguće scenarije, kao i odgovore i reakcije ukoliko dođe do istih. Ipak, projekcija od najgoreg ne bi trebala biti faktor koji će odvući govornika od pozitivnih misli.

Potrebno je postaviti realne ciljeve u medijskom nastupu, biti svjestan da se i drugi suočavaju sa istim problemom, napraviti dobru pripremu. Jer priprema je ključni preduslov suođenja treme na razumnu mjeru. Nedovoljno poznavanje oblasti o kojoj se govori povećat će strah. S druge strane, dobra priprema, razumijevanje onoga o čemu se govori, umanjit će strah i tremu. Umjesto stalne svjesnosti o brojnosti publike koja prati govor, bolji pristup je da govornik zamisli da se obraća samo jednoj osobi.

Kontrola misli. Ako je govornik ubijeđen da nastup neće proći uspješno, da nije u stanju iznijeti misli smireno i prenijeti poruku, to će se najčešće i dogoditi. Pozitivne misli, vjera u sebe, misao da nešto možemo dobro učiniti rezultirat će uspjehom. Strahovi su najčešće projekcija vlastitih misli. Ako se predviđa katastrofa, ona će se najčešće i dobiti.

Disanje. Kako bi smirili puls i započeli govor, vježbe disanja mogu biti od koristi. Preporučuje se disanje duboko iz stomaka barem 2 -3 minute, kako bi ste usporili puls. To će pomoći da govornik nema problem kratkog daha i momente kada nije u stanju da dovrši dužu rečenicu.

Dobra priprema. Priprema smanjuje strah od javnog nastupa za oko 70%.

Vježbanje govora. Kod intervjua je to malo teže, ali ako je riječ o obraćanju za govornicom onda uvježbavanje govora pred ogledalom, ispred prijatelja ili porodice može smanjiti tremu.

Osloboditi se zablude da publika kritički i neprijateljski gleda i procjenjuje. Prava je istina da većina ljudi nije neprijateljski nastrojena prema izlagaču i da ne vide sve znakove treme za koje je govornik uvjeren da su svima vidljivi. Dojam publike o izlaganju gotovo je uvijek bolji nego što se misli. Ako se i potkrade koja greška, većina ljudi to ne osuđuje, a možda niti primijeti.

Ne izbjegavati situacije javnog nastupa. Sa čestim izlaganjem javnom nastupu strah će biti manji (Rondić, 2014).

2.5. Osnove poslovnog komuniciranja

Komunikacija je proces u kojem se poruka uspješno prenosi do primaoca. Poruka može uključivati informacije, ideje, percepcije i simbole koji se šalju sa ili bez namjere. Ne mora biti samo putem izgovorenih ili pisanih riječi. Uspješna komunikacija može imati efekat čak i pomoću znakova i gesti. Semafori ili table koje vidimo na ulicama također su sredstva komunikacije gdje nas saobraćajne vlasti namjeravaju uputiti da koristimo ove znakove kako bi osigurali sigurnost.

Način na koji komuniciramo s drugima toliko je ukorijenjen u naš svakodnevni život da rijetko zastajemo da razmislimo o njegovom značaju. Ovo je posebno tačno kada je u pitanju poslovna komunikacija. Na kraju krajeva, organizacije nisu bezlični entiteti – sastavljene su od stvarnih ljudi koji rade zajedno kao tim.

Poslovna komunikacija je proces dijeljenja informacija između ljudi na radnom mjestu i izvan kompanije (Loewy & Guffey, 2011).

Učinkovita poslovna komunikacija je način na koji zaposlenici i menadžment komuniciraju kako bi postigli organizacijske ciljeve. Njegova svrha je poboljšati organizacionu praksu i smanjiti greške. Važno je raditi i na svojim komunikacijskim vještinama i na komunikacijskim procesima kako bismo postigli učinkovitu poslovnu komunikaciju.

Poslovna komunikacija je prijenos informacija među ljudima unutar organizacije za komercijalnu korist organizacije. Kompanija poslovno komunicira i kada dijeli informacije za promociju svojih usluga ili proizvoda svojim potrošačima.

2.5.1. Interna i eksterna komunikacija

Komunikacija koja se odvija unutar organizacije naziva se interna komunikacija (Garača i Kadlec, 2005). Na primjer, interakcija između zaposlenika i šefa u vezi sa poslovnim strategijama ili šemama razvoja proizvoda itd. Interna komunikacija može biti ili nagore, nadole ili horizontalno. Ove vrste su određene sistemom hijerarhije. Komunikacija direktora kompanije sa podređenima ide naniže, a obrnuto bi bila naviše. Interakcija koja se odvija između osoblja iste funkcije unutar organizacije naziva se horizontalna interna komunikacija.

Eksterna komunikacija se odnosi na interakciju preduzeća sa spoljnim svijetom, tj. drugim preduzećima, kupcima, javnosti u cjelini, itd (Garača i Kadlec, 2005). To se može uraditi putem oglasa, promocija, ponuda sa ili bez lične interakcije. U eksternoj komunikaciji, organizacije se više bave komunikacijskim formalnostima i vještinama jer se one mogu u određenoj mjeri previdjeti unutar četiri ugla organizacije, ali izvan njih se moraju propisno uzeti u obzir.

Eksterna komunikacija se susreće sa još jednim faktorom koji se zove konkurencija, gdje komunikacijske vještine jedne organizacije, ako nadmaše one druge, mogu učiniti da konkurencija pobijedi. Na primjer, tržišta su preopterećena reklamnim oglasima, a najefikasniji i najutjecajniji oglas privlači najviše pažnje.

Poslovna komunikacija je svjesni, organizirani, planirani i osmišljeni proces prenošenja poslovnih poruka od pošiljatelja prema primatelju (Garača i Kadlec, 2005). Poslovne komunikacije se temelje na informacijama, pri čemu informacije nisu sinonim za podatke. Podaci su sirove činjenice i brojke o određenim kontekstima i značenjima, a informacije predstavljaju podatke u odgovarajućem smislenom obliku. Komuniciranje se čini jednostavnim, međutim, sam pojam komunikacije nije jednostavno odrediti zbog višeznačnosti pojma „komunikacija“ koji se ponekad odnosi na ponašanje, interakciju, reakciju ili slično (Kuran i Jelić, 2014).

Poslovna komunikacija se definiše kao namjerna razmjena ideja, mišljenja i informacija sa ciljnim grupama putem simbola, signala i slika. Lamza-Maronić i Glavaš smatraju da je komunikacija vrlo važan dio poslovanja, organizacije i upravljačkog sastava i može se realizovati na dva načina: u njoj učestvuju svi činioci organizacije – unutar organizacije i učestvuju samo neki činioci organizacije –izvan organizacije (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008).

Pisanu poslovnu komunikaciju (koja se često naziva i poslovnom korespondencijom) čine (Rondić, 2014):

- korespondent ili osoba koja obavlja poslovno dopisivanje,
- adresant ili pošiljatelj poslovnog pisma,
- adresat odnosno primatelj poslovnog pisma.

Osnovne funkcije i značaj poslovnog pisma su:

- Poslovno pismo omogućava uspostavljanje i održavanje poslovnih veza. To je njegova primarna i osnovna uloga.
- Pismo predstavlja trgovačko društvo te mora biti uredno oblikovano, sadržajno dobro sastavljeno i ispravno gramatički i stilski oblikovano.
- Poslovno pismo je često dokument koji služi za knjiženje (račun, zaključnica, otpremnica i sl.).
- U slučaju spora pred sudom ili nekom arbitražom, poslovno pismo je dokazno sredstvo. To postiže jer je u pisanoj formi. Pisana, za razliku od govorne forme je lakše dokaziva jer je materijalizirana i postojana na vremenske i uopšte naknadne promjene.
- Često je poslovno pismo i sredstvo promocije (katalozi, cjenovnici, prospekti i sl.) što mu daje posebno mjesto i značenje u tržišnom komuniciranju s kupcima i potrošačima.
- Za potrebe analize poslovanja poduzeća, različiti poslovni dopisi su bitna podloga i dragocjen izvor podataka (uslovi kupovine, kupci, cijene, ponuda i potražnja itd.)

2.5.2. Utjecaj poslovne komunikacije na imidž kompanije

Komuniciranje kompanije u savremenim uslovima poslovanja sa eksternom javnošću zavisi od mnogo faktora. Među autorima koji se bave odnosima s javnošću ne postoji saglasnost oko određivanja ili načina određivanja eksterne javnosti. Razloga za to ima više, ali kao najvažniji mogu se iskazati kroz to da je javnost vrlo složena, međusobno isprepletana, ali raznolika po kulturi, jeziku, religiji, ekonomskom razvoju, demokratskom uređenju, pravnom poretku, kupovnoj moći itd. (Bazić, 2009).

Za rukovodioce sektora za odnose sa javnošću od ključnog je značaja poznavanje takvih promjenljivih svojstva publike. Uspješna kompanija mora da se usmjeri na one segmente masovne publike koji su najpoželjniji u konkretnoj situaciji i mora da se koristi onim medijima koji će u dopiranju do takve publike imati najviše uspjeha. Zato se postavlja pitanje, kako izabrati onu publiku ili javnost koja je najpoželjnija u konkretnoj situaciji? I na ovo pitanje se daju različiti odgovori (Bazić, 2009).

Na odnose s javnošću danas se u SAD gleda kao na upravljački dio kompanije, u čijoj strategiji se nalazi konkretna javnost, kojoj se šalju prilagođene poruke (Bazić, 2009). Ta

prilagođenost ponekada ide čak i do ličnog ili individualnog nivoa. Iako je selekcija ciljne javnosti najdalje i najpreciznije otišla u SAD, i dalje se mogu u ostatku svijeta uočiti različiti pristupi eksternim odnosima s javnošću. Razloge za to treba najčešće tražiti u djelatnostima kojima se kompanije bave. Zato je za jednu kompaniju osnovna selekcija ciljne javnosti po kriterijumu godina starosti, za drugu je finansijska moć pojedinaca, za treću je nivo obrazovanja, četvrtu vjerska pripadnost, petu etička pripadnost, šestu geografska pripadnost, itd (Bazić, 2009).

Neke druge kompanije svoju ciljnu javnost klasifikuju po tome koliko su aktivni u komunikaciji s njom (Alfonso i Suzanne, 2008). Po tom kriterijumu postoji aktivna i pasivna ciljna javnost. Kod određenih kompanija eksterna javnost se grupiše po kriterijumu interesno uticajnih grupa. Po ovom kriterijumu postoji: javnost koja ima zavisni položaj u odnosu na kompaniju i javnost koja ima direktnog uticaja na rad kompanije. Neke kompanije svoju javnost razvrstavaju prema odnosu na problem komuniciranja. Po tom kriterijumu javnost može biti: latentna, svjesna i aktivna. Latentnu javnost predstavljaju grupacije koje se suočavaju sa određenim problemom, kao rezultat delovanja neke organizacije, ali to ne prepoznaju. Svjesnu javnost sačinjavaju grupacije koje prepoznaju postojanje određenog problema. Aktivnu javnost sačinjavaju grupacije koje se organizuju kako bi raspravile o problemu i na njega odgovorile (Bazić, 2009).

Postoji niz različitih klasifikacija po kojima kompanije diferenciraju svoju javnost. Najčešće navođena klasifikacija ciljne javnosti u literaturi, počiva na kriterijumu obraćanja i razumijevanja (Alfonso i Suzanne, 2008). Po ovom kriterijumu važno je odrediti one javnosti kojima se treba redovno obraćati, i koje su bitne za rad i poslovanje kompanije, pa samim tim i za njen imidž u javnosti. Po Bazićevom kriterijumu eksternu javnost jedne kompanije mogu sačinjavati: kupci ili potrošači, dobavljači, lokalna zajednica, vladine institucije, nevladin sektor, investitori, finansijske institucije, konkurencija i mediji.

Imidž kompanije u javnosti biće onoliko dobar, koliko kompanija uspije da uspostavi iskrenu dvosmjernu komunikaciju sa svim vrstama ove javnosti. Svako ignorisanje bilo koje eksterne javnosti, imaće direktnog uticaja na ostalu javnost, i njihov odnos prema kompaniji.

Organizacije moraju da komuniciraju sa potrošačima, zato što je ovaj vid komunikacije neophodan, kako bi se dobile, odnosno prikupile informacije koje omogućavaju organizaciji da na najbolji način zadovolji potrebe potrošača. Putem neprekidnog komuniciranja sa svojim potrošačima, a to znači intenzivno pribavljanje informacija o potrebama i zahtjevima potrošača, omogućava se bolji razvoj usluga, brži izlazak na tržište, fleksibilno reagovanje svih poslovnih funkcija na zahtjeve poslovne sredine. Uspjeh poslovanja zavisi od toga kako se koriste informacije koje treba da odgovore na potrebe potrošača. Ono što organizacija mora da uradi je da razumije potrošače, njegove potrebe, motive i ponašanje kupca usluga i da ima saznanja o zadovoljstvu ili nezadovoljstvu korisnika usluga (Gmitrović-Rašković i Stevanović, 2014).

Uspostavljanje dobrih odnosa između organizacije i njenih klijenata nije nimalo jednostavan posao i zavisi od dosta faktora. Utvrđeno je da zadovoljan potrošač svoje zadovoljstvo proizvodom ili uslugom prenosi na prosječno petoro ljudi, dok svoje nezadovoljstvo prenosi na desetero. Organizacija je ta koja treba da napravi sve korake, kako bi dobila zadovoljnog i lojalnog potrošača (Gmitrović-Rašković i Stevanović, 2014).

2.6. Odnosi s javnošću u bankarstvu

Tokom posljednje dvije decenije, tehnološke inovacije su bankarskoj industriji pružile novo izazovno okruženje (Bravo, Montaner i Pina, 2010). Tehnološke inovacije kao što su nove metode plaćanja (npr. PayPal, plaćanje telefonom), nove vrste zajmova (npr. grupno finansiranje, mikrokredit), digitalna vrijednost (npr. Bitcoin) i veliki podaci su neke od ovih velikih promjena u industriji.

Zbog ovih promjena, „novi igrači“ mogu lako ući na bankarsko tržište jer više nisu potrebna velika ulaganja u fizičku infrastrukturu da bi se ponudili finansijski proizvodi i usluge. Kao rezultat toga, konkurencija u bankarskoj industriji je povećana. Nadalje, banke nemaju prepoznatljivu organizacionu reputaciju od svojih konkurenata, budući da se većina banaka još uvijek fokusira na svoje finansijske performanse umjesto da stvaraju prepoznatljivu reputaciju (De Chernatony i Cottam, 2006).

Jaka korporativna reputacija pomaže da se dobije održiva konkurentna prednost, da se razlikuje od drugih i da se smanji percipirano preuzimanje rizika (Bravo, Montaner i Pina, 2010). Štaviše, od početka ekonomske krize 2008. godine, povjerenje potrošača se smanjilo, pa tako naprimjer gotovo četvrtina stanovništva Holandije ima malo povjerenja u holandsku bankarsku industriju (Buil, Catalan i Martinez, 2016). Zbog ovog novog izazovnog okruženja, menadžeri banaka imaju cilj da zadrže dobre odnose sa svojim interesnim grupama i steknu nove odnose (Ki, 2013).

Kako bi se suočile sa svim ovim izazovima, banke bi se trebale fokusirati na aktivnosti odnosa s javnošću kao što su stvaranje prepoznatljive reputacije organizacije i održavanje dobrih odnosa sa svojim stejkholderima na potpuno novom nivou (Smith, 2020).

Organizaciona reputacija i odnos organizacija-javnost su dva suprotstavljena pogleda u literaturi o odnosima s javnošću (Kang i Yang, 2010). Prije svega, literatura o odnosima s javnošću fokusira se na reputaciju organizacije, npr. perspektiva stvaranja prihoda. U okviru ove perspektive, tvrdi se da je promicanje svijesti o organizaciji u svijesti učesnika potrebno kako bi se poboljšala reputacija ili dobar imidž (Kang i Yang, 2010). Drugi pogled, perspektiva smanjenja troškova, fokusira se na kultiviranje kvalitetnih odnosa sa njihovim stakeholderima, što će dovesti do ponašanja podrške (npr. donacije ili prodaja) (Grunig i Hung-Baesecke, 2015).

Budući da su ove dvije perspektive dva glavna pogleda u istraživanju odnosa s javnošću, odnos između ova dva konstrukta često je predmet istraživanja. U perspektivi smanjenja

troškova, banke bi se trebale fokusirati na stvaranje i održavanje jakih odnosa s obzirom da je konkurencija u bankarskoj industriji velika. Čvrsti odnosi važni su za organizacije zbog konkurentne prednosti za dugoročno stvaranje dobrih odnosa s javnošću (Ledingham, *Explicating relationship management as a general theory of public relations*, 2003). Nadalje, jaka veza jača povjerenje i kredibilitet i može poboljšati reputaciju kompanije, čime se stvara povoljan položaj na tržištu (Lee i Park, 2013). Prema Ledinghamu i Bruningu (1998), idealan odnos između organizacije i javnosti je „stanje koje postoji između organizacije i njenih ključnih javnosti koje pruža ekonomske, društvene, političke i/ili kulturne koristi svim uključenim stranama, a karakteriše ga uzajamno pozitivno poštovanje”. Prednosti rezultata upravljanja odnosima su široko prepoznate i, kao rezultat, organizacije su svoje aktivnosti odnosa s javnošću usmjerile na svoje odnose između organizacije i javnosti (Jeng, 2008).

Drugi pogled je fokusiran na upravljanje reputacijom organizacije (Edwards, 2018). Posebno uslužne organizacije, kao što su banke, treba da se fokusiraju na svoju organizacionu reputaciju jer je reputacija važan pokazatelj da li su njihove usluge dobre, zbog nivoa opipljivosti usluga (Babić-Hodović, Mehić i Arslanagić, 2011). Prema Herbigu i Millewiczu (1993), dioničar procjenjuje reputaciju organizacije na osnovu svojih početnih uvjerenja i zapažanja prošlih ponašanja organizacije. Kada zainteresovana strana negativno ocijeni početna uvjerenja kompanije sa kojom saraduje ili zapažanja o prošlim ponašanjima, malo je vjerovatno da će htjeti da se uključi u odnos sa organizacijom (Amodu *et al.* 2018). Konstantna pažnja prema učesnicima i pozitivne interakcije sa njima trebale bi održati uspostavljenu reputaciju i maksimizirati profitabilnost na dugi rok (Herbig i Milewicz, 1993).

2.7. Pojam kriznog komuniciranja

Krizno komuniciranje je važan aspekt poslovnog komuniciranja (Softić, 2011). Neizbježno, sve organizacije će se u nekom trenutku suočiti sa krizom.

U kriznoj situaciji, preduzeća moraju „brzo“ komunicirati i sa zaposlenima i sa vanjskim učesnicima. Timovima za upravljanje kriznim situacijama potrebni su načini za širenje ključnih informacija kako bi zaštitili zaposlenike, uvjerali javnost i minimizirali negativne utjecaje koliko god je to moguće. Da bi bila spremna, preduzeća kreiraju planove za upravljanje krizama koji mogu pokrenuti brzi odgovor na mnoge vrste kriza. Priroda potencijalne krize možda nije poznata unaprijed, ali ured za upravljanje kriznim situacijama može odrediti tim za krizne komunikacije s jasnim odgovornostima, kreirati opći akcioni plan i organizirati komunikacijske kanale – pripremajući se za sprovođenje kriznog plana (Theaker, 2013).

Plan kriznog komuniciranja je strateški okvir i skup procedura koje organizacija razvija kako bi se efektivno i efikasno bavila komunikacijskim izazovima i problemima tokom krize (Theaker, 2013). U planu su navedeni neophodni koraci i protokoli za tim za krizno komuniciranje kako bi se osigurala pravovremena i tačna komunikacija sa učesnicima,

medijima i javnošću. Cilj plana je ublažiti potencijalnu štetu po ugled organizacije uz održavanje povjerenja i transparentnosti kako sa zaposlenima tako i sa javnošću.

Prilikom nastupa portparola organizacije u medijima, Langford predlaže *model 5C*, koji je nastao na osnovu konsultacija sa iskusnim menadžerima za krizno komuniciranje (Theaker, 2013):

- Na prvom mjestu, portparol treba da pokaže istinsku *brigu (Concern)* u vezi sa problemom, situacijom i ljudima koji su njome pogođeni;
- Organizacije i njihovi predstavnici moraju da govore *jasno (Clarity)* i da od početka nastupaju sa nedvosmislenim porukama i informacijama;
- U svom obraćanju medijima, portparol mora imati *kontrolu (Control)* nad porukama, situacijom i okruženjem;
- Portparol ključne poruke mora prenijeti *uvjerljivo (Confidence)*, ali ne i arogantno.

Kao predstavnik organizacije, portparol mora da pokaže *kompetentnost (Competence)* i da iznese način za prevazilaženje i rješenje krize.

2.8. Primjeri uspješnog komuniciranja u kriznim situacijama

Potreba za kriznim komuniciranjem u vrijeme pandemije corona virusom dobila je na posebnoj važnosti. Više nego ikada i bankarski sektor je imao obavezu blagovremenog obavještanja javnosti o tokovima novca i eventualnim efektima pandemije i krize na novac građana i tržište u cjelini. U naredna dva primjera vidimo kako je Centralna banka BIH krizno komunicirala u cilju smirivanja javnosti.

Primjer 1.

Sjednica Stalnog odbora za finansijsku stabilnost u BiH (SOFS) (www.cbbh.ba, 2024).

Analiza stanja finansijskog sektora u Bosni i Hercegovini i uticaja situacije uzrokovane pandemijom koronavirusa (Covid 19) bila je tema vanrednog sastanka Stalnog odbora za finansijsku stabilnost Bosne i Hercegovine (SOFS) održanog 18. 03. 2020. godine u Centralnoj banci Bosne i Hercegovine.

Članovi SOFS su razmijenili dostupne informacije o funkcionisanju finansijskog sektora BiH. Potvrđena je sigurnost, likvidnost i kapitaliziranost bankarskog sektora u Bosni i Hercegovini. Banke mogu izvršiti sve zahtjeve svojih deponenata, uključujući i zahtjeve za podizanjem gotovog novca, i uz uvažavanje okolnosti u kojima se poslovanje trenutno odvija, održaće kontinuitet poslovanja u skladu s potrebama građana i privrede.

U provođenju opštih mjera preporučenih od nadležnih institucija, sugerise se da se, gdje je to god moguće, koriste dostupne usluge elektronskog plaćanja putem mobilnih uređaja ili putem računara (e-banking i m-banking).

Na sastanku su također razmatrane mjere koje institucije, članice SOFS, mogu poduzeti u okviru svojih nadležnosti i u postojećem zakonodavnom okviru u cilju koordiniranog djelovanja na očuvanju finansijske stabilnosti u zemlji.

CBBiH na raspolaganju ima mogućnost smanjenja stope obavezne rezerve, ukoliko se za tim ukaže potreba. Također, osiguraće neometano funkcionisanje platnog sistema u zemlji i prometa s inostranstvom, snabdijevanjem gotovim novcem za sve komercijalne banke u BiH.

Podsjećamo da Agencija za osiguranje depozita BiH garantuje za depozite na računima u komercijalnim bankama do 50.000 KM.

Entitetske agencije za bankarstvo pripremaju podzakonske akte kojima će posebno prilagoditi upravljanje nastalim rizicima i davanjem pogodnosti građanima i pravnim licima kod servisiranja obaveza prema bankama. Također, banke su spremne uvesti moratorij na otplatu kreditnih zaduženja za fizička i pravna lica uz donošenje relevantne regulative.

Svaka pojedinačna institucija će o konkretnim mjerama koje poduzme blagovremeno obavijestiti javnost.

Na sastanku održanom 18.03.2020. u Sarajevu, pored guvernera CBBiH dr. Senada Softića, koji je predsjedavao sastankom, prisustvovali su ministar finansija i trezora BiH Vjekoslav Bevanda, ministrica finansija FBiH Jelka Milićević, ministrica finansija RS Zora Vidović, direktor Agencije za bankarstvo RS Rade Rastoka, zamjenik direktora agencije za bankarstvo FBiH Dubravka Bošnjak, direktor agencije za osiguranje depozita Bosne i Hercegovine Krešimir Šoljić i direktor Udruženja banaka Bosne i Hercegovine Berislav Kutle.

Primjer 2.

Stalni odbor za finansijsku stabilnost Bosne i Hercegovine (SOFS) potvrdio je sigurnost, likvidnost i kapitaliziranost bankarskog sektora u Bosni i Hercegovini, javlja Anadolu Agency (AA) (www.biznisinfo.ba, 2024).

Banke mogu izvršiti sve zahtjeve svojih deponenata, uključujući i zahtjeve za podizanjem gotovog novca, i uz uvažavanje okolnosti u kojima se poslovanje trenutno odvija, održaće kontinuitet poslovanja u skladu s potrebama građana i privrede”, saopšteno je iz Centralne banke (CB) BiH nakon sastanka SOFS-a.

Sastanak je održan 03. 03. 2022. u Sarajevu na temu analize stanja finansijskog sektora u BiH. Sastankom je predsjedavao guverner Centralne banke BiH Senad Softić, a prisustvovali

su ministar finansija i trezora BiH Vjekoslav Bevanda, ministrica finansija Federacije BiH Jelka Milićević, ministrica finansija Republike Srpske (RS) Zora Vidović, v.d. zamjenika direktora Agencije za bankarstvo RS Srđan Šuput, direktor Agencije za bankarstvo Federacije BiH Jasmin Mahmuzić i direktor Agencije za osiguranje depozita BiH Krešimir Šoljić.

“Zaključeno je da je uspješno izvršen postupak restrukturiranja nad Sberbank BH d.d. Sarajevo i Sberbank a.d. Banjaluka. Otklonjeni su svi raniji rizici povezani sa prethodnim vlasnikom, te je očuvana stabilnost banaka, osigurana zaštita klijenata i deponenata, a time postignuta i stabilnost cjelokupnog bankarskog sistema u BiH”, navodi se u saopštenju.

Dodaje se da Centralna banka BiH garantuje monetarnu stabilnost, na način da je svaka KM pokrivena euro valutom.

Na sastanku je zaključeno da je Centralna banka BiH apsolutno odgovorila zadatku i bez zastoja vrši snabdijevanje gotovim novcem za sve komercijalne banke u BiH.

U saopštenju se dodaje da su svi depoziti u komercijalnim bankama osigurani do iznosa od 50.000 KM, za šta garantuje Agencija za osiguranje depozita BiH.

Pandemija corona virusom je pokazala svoju globalnu prirodu – činjenicu da nijedan finansijski sistem ne može djelovati samostalno i da ne može bez posljedica preživjeti krizu u drugom sistemu. Ta činjenica je pokazala da koordinacije i komunikacije između samih institucija i institucija s javnošću ne može biti previše.

Pokazalo se da su one institucije koje su imale razvijenu funkciju odnosa s javnošću i koje su imale jasno definisanu misiju, viziju i ciljeve, lakše prošle kroz turbulentno razdoblje, što je za posljedicu imalo to da su njihovi stakeholderi zadržali, a u nekim slučajevima čak i povećali povjerenje u te institucije.

Temeljna filozofija odnosa s javnošću je veoma jednostavna – ciljevi kompanije ili organizacije se mnogo lakše ostvaruju uz podršku i razumijevanje javnosti, nego kada je javnost suprotstavljena ili ravnodušna. Odnosi s javnošću, bez obzira da li se koriste u sferi finansijskog sektora, u društvenim odnosima, u političkoj sferi ili u drugim situacijama, imaju istu suštinu ciljeva. Oni mogu da se opišu s nekoliko ključnih riječi: ugled, percepcija, kredibilitet, povjerenje, reputacija, obostrano razumijevanje utemeljeno na istinitom i sveobuhvatnom obavještavanju.

Odnosi s javnošću, zajedno sa odnosima sa širom društvenom zajednicom, sa investitorima, s vladinom zajednicom, kao i sa svim ostalim stakeholderima utječu na oblikovanje korporativne reputacije koja je sigurno jedan od najbitnijih faktora uspjeha i opstanka finansijskih posrednika u veoma turbulentnom razdoblju globalne finansijske krize.

Svaki uspješan plan za krizno komuniciranje mora da sadrži sljedeće elemente:

- Krizni „štab“ – Osnovni korak za uspješno rješavanje nastale krizne situacije je osnivanje kriznog štaba koji će kada prikupi sve relevantne informacije o kriznom događaju, međusobnom konsultacijom članova donositi ključne odluke. Uz ljude iz menadžmenta korporacije i stručnjake iz oblasti, ovaj štab, također, mora sadržati i ljude iz odnosa s javnošću.
- Plan interne komunikacije u kriznoj situaciji – Svaki uposlenik mora znati kome prosljeđuje informaciju i s kime komunicira u vrijeme trajanja krize, a sve u cilju postizanja učinkovite komunikacije.
- Glasnogovornik – Mora se odrediti referentna osoba koja će u ime institucije prezentirati informacije javnosti. Izbor kvalitetne i iskusne osobe se podrazumijeva, jer takva osoba daje vjerodostojnost i snagu porukama koje se šalju javnosti. Isto tako, dobar krizni plan podrazumijeva komuniciranje isključivo preko glasnogovornika, odnosno druge kanale predviđene u planu kriznog komuniciranja. Iako će predstavnici medija, po prirodi svog posla, probati doći do što većeg broja izvora i uzeti što veći broj izjava (npr. svjedoka nezgode ili pljačke), cilj plana kriznog komuniciranja jeste kanalisanje zahtjeva javnosti prema određenim kanalima. U slučaju Centralne banke Bosne i Hercegovine za davanje izjava zadužen je guverner, ili osoba koju on ovlasti. Dovoljno je da predstavnici medija dobiju nekoliko kontradiktornih izjava o istoj stvari iz iste organizacije - bilo kakvo povjerenje javnosti u organizaciju i u vjerodostojnost izjava njenih zvaničnika automatski nestaje, a s njim i učinkovitost bilo kakvog plana kriznog komuniciranja.
- Izrada scenarija i simulacija kriza – Simulacije (često uz ocjene neovisnih stručnjaka za odnose s javnošću) jako su korisne, jer omogućavaju da kompanija u testnim uslovima isproba svoju strategiju kriznog komuniciranja, uoči i ispravi eventualne nedostatke. Kada se kriza zaista i desi, obično nema vremena za ispravke, a pogrešno planiranje znači veliku štetu.
- Određivanje ciljnih javnosti - vrlo je bitno identificirati sve javnosti kojima se kompanija mora obratiti. Izostaviti samo jednu bitnu ciljnu skupinu može imati nesagledive posljedice.
- Definiranje ključnih poruka po javnostima – Svaka od javnosti kojoj se kompanija obraća ima svoj interes i prioritet, što znači da poruke moraju biti oblikovane tako da zadovolje potrebe javnosti. Sigurno je da dioničare kompanije ne zanimaju tehnički detalji neke nezgode koji će biti ispričani istražnim organima – njih zanima kakve će posljedice to imati na rad kompanije i konačno na njen status na tržištu kapitala. Novinare, opet, zanima sve, ali pod uslovom da se sve to može sažeti u TV prilog od 90 sekundi.
- Odrediti najučinkovitije metode komuniciranja – Ovisno od tipa krizne situacije, mora se znati kojim se medijima u tom trenutku treba obratiti, te odabrati najbolji način da se to uradi (konferencija za štampu, pojedinačna izjava, saopćenje za javnost). U trenucima krize vrlo bitno je imati listu novinara, a u takvim trenucima poželjno je usmjeravanje komunikacije kroz medije s kojima imamo kvalitetne odnose.

- Hitnost i preciznost komunikacije – moraju se dati odgovori na tri osnovna pitanja:

- Šta se dogodilo?
- Šta poduzimamo?
- Šta ćemo poduzeti?

Prilikom odgovaranja na ova pitanja mora se voditi računa o tome da se pokaže iskrenost i suosjećajnost. Arogancija, neiskrenost i pogotovo laž, nedopustivi su. Laž, ma koliko u jednom trenutku služila kao primamljivo sredstvo u kriznoj komunikaciji, najgore je što sebi glasnogovornik (ili druga osoba zadužena za davanje izjava) može priuštiti. U većini slučajeva laž biva raskrinkana, a kako u odnosima s javnošću vrijede ista pravila kao i u svakodnevnom životu, ugled, povjerenje i cijela korporativna reputacija nestaju.

- Analiza učinaka krizne komunikacije - praćenjem medijskih objava te njihovom analizom, mogu se sagledati planovi kriznog komuniciranja, njihova uspješnost, te izvući poruke za buduće djelovanje.

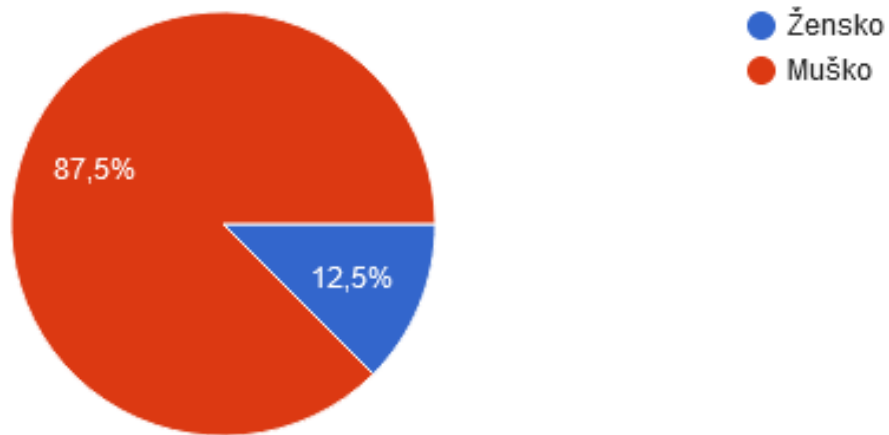
Iz ova dva primjera primjećujemo da je cilj kriznog komuniciranja Centralne banke BiH bio ublažiti potencijalnu štetu po ugled organizacije, ali i zadržavanje povjerenja i transparentnosti kako sa zaposlenima tako i sa javnošću. Ovako napisana saopštenja sadrže sve važne elemente kriznog komuniciranja. Centralna banka reagovala je pravovremeno i ponudila rješenja u kriznoj situaciji. Utisak stručnosti i sigurnosti u finansijski sistem ostavlja i upoznavanje javnosti da su na rješenju radile sve relevantne institucije iz finansijskog sektora. Poslane su jasne i konkretne ključne poruke: da je očuvana stabilnost banaka, osigurana zaštita klijenata i deponenata, a time postignuta i stabilnost cjelokupnog bankarskog sistema u BiH.

3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

3.1. Metodologija istraživanja i demografska struktura

Anketiranje je realizovano na području Bosne i Hercegovine (mjesec januar 2024. putem e-maila) na stratifikovanom uzorku od 40 ispitanika zaposlenih u bankarskom sektoru od kojih je 87,5% muškog pola, i 12,5% ženskog pola.

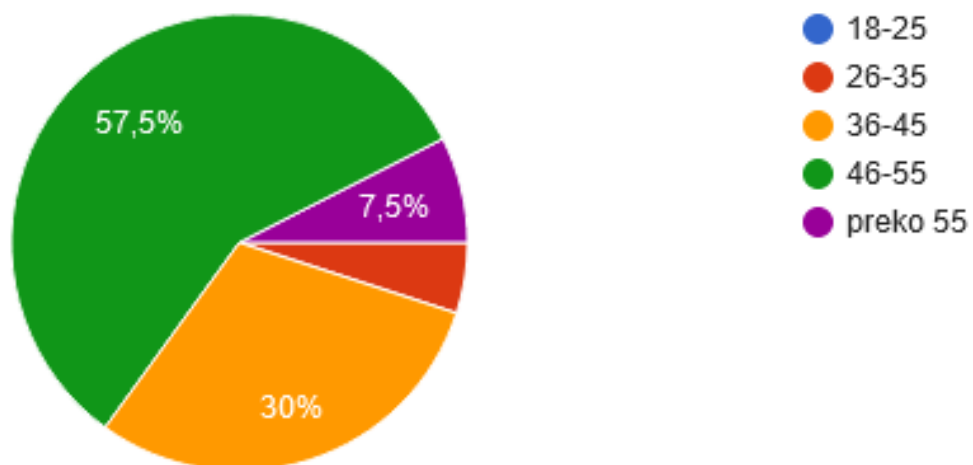
Grafikon 1. Polna struktura ispitanika



Izvor: Autor završnog rada

Kada je u pitanju starosna struktura ispitanika, dominiraju ispitanici starosti 46-55 godina (57,5%), zatim slijede ispitanici starosti 36-45 godina (30%), te ispitanici starosti preko 55 godina (7,5%).

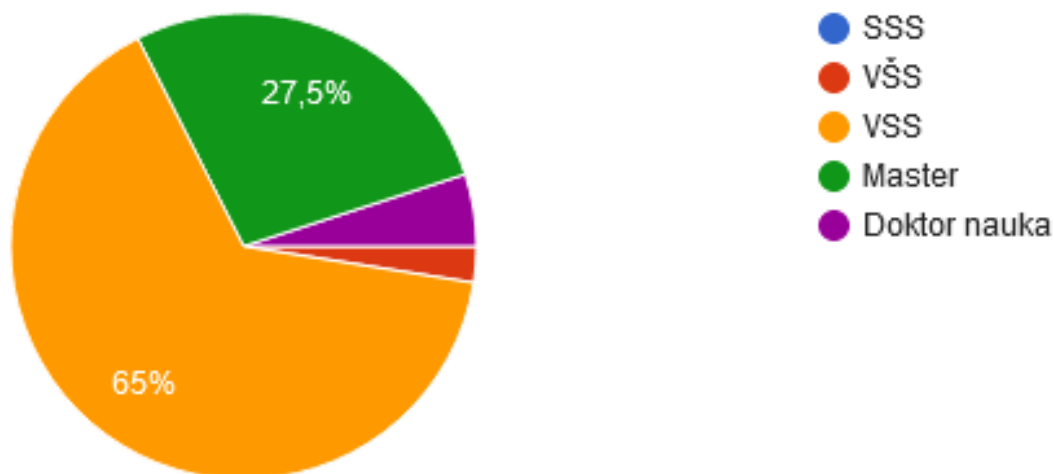
Grafikon 2. Starosna struktura ispitanika



Izvor: Autor završnog rada

U pogledu stepena obrazovanja ispitanika većina njih je sa visokom stručnom spremom (65%), potom slijede ispitanici sa završenim master studijem (27,5%), i doktori nauka (5%).

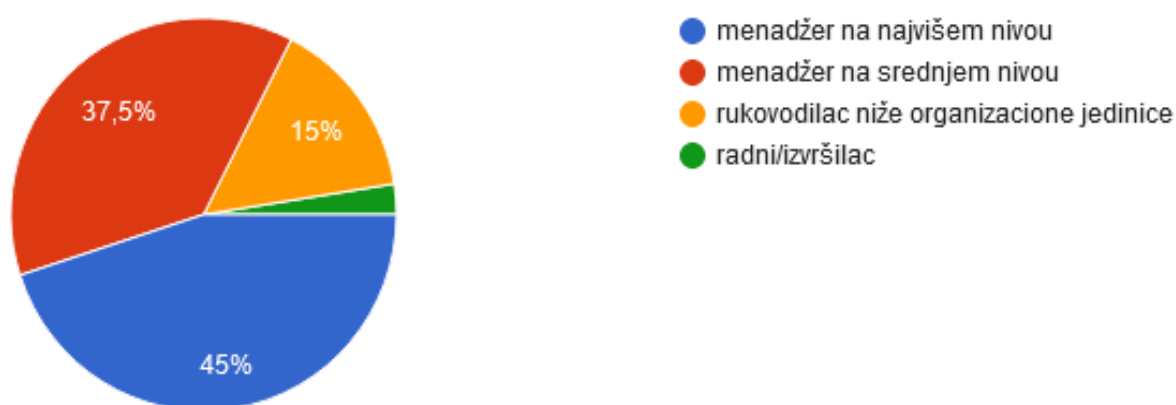
Grafikon 3. Stepen obrazovanja ispitanika



Izvor: Autor završnog rada

Istražujući pozicije ispitanika u banci dobiven je rezultat da je njih 45% na poziciji menadžera na najvišem nivou, a 37,5% su menadžeri na srednjem nivou, dok je 15% onih koji se nalaze na rukovodnom mjestu niže organizacione jedinice.

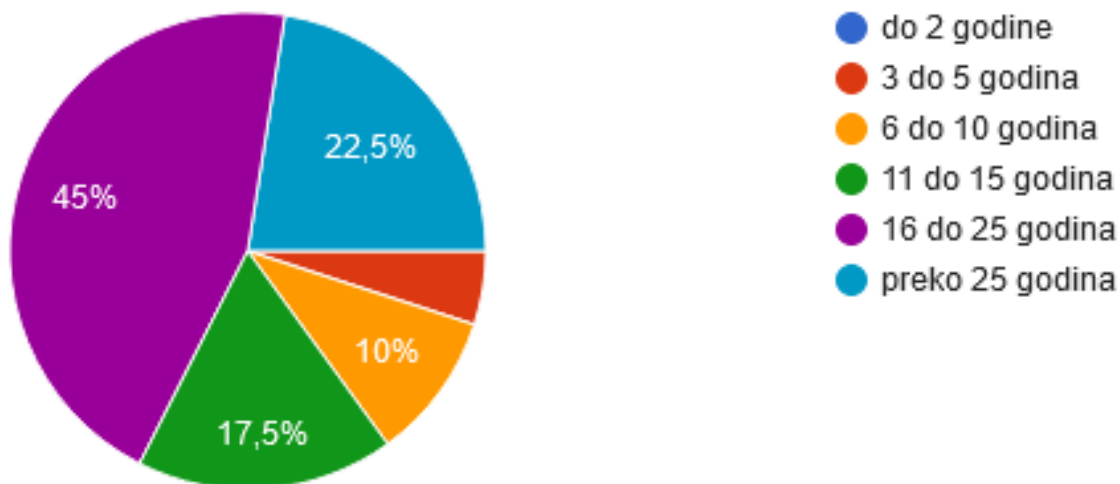
Grafikon 4. Pozicija u banci



Izvor: Autor završnog rada

Najviše ispitanika (45%) je sa radnim iskustvom 16-25 godina. Potom slijede ispitanici sa radnim iskustvom preko 25 godina (22,5%), ispitanici sa radnim iskustvom 11-15 godina (17,5%), 6-10 godina 10% i oni sa iskustvom 3-5 godina (5%).

Grafikon 5. Radni staž ispitanika

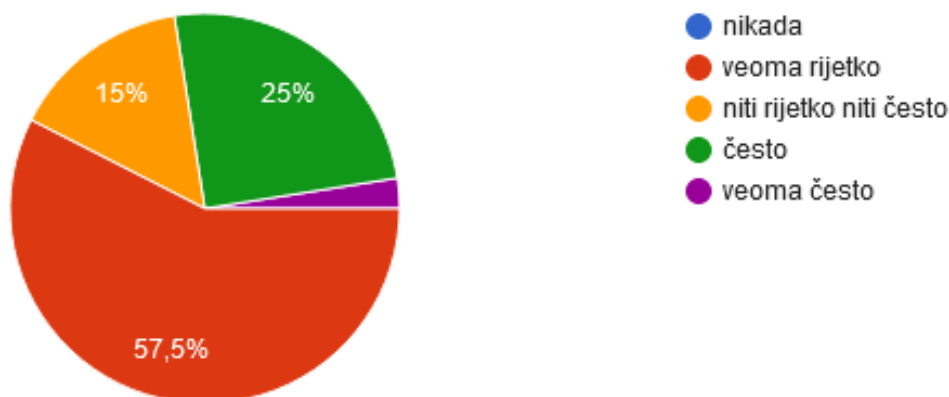


Izvor: Autor završnog rada

3.2. Analiza komunikacijskih vještina

U slučaju učestalosti u medijskim nastupima većina ispitanika veoma rijetko nastupa u medijima (57,5%), dok četvrtina ispitanika često učestvuje u javnim nastupima (25%), a 15% ispitanika niti rijetko niti često uzima učešće u javnim nastupima.

Grafikon 6. Medijski nastupi



Izvor: Autor završnog rada

Kada je u pitanju značaj komunikacijskih vještina za javni nastup većina ispitanika (60%) se u potpunosti slaže sa tvrdnjom da su komunikacijske vještine važne za dobar javni nastup, dok se njih 30% slaže djelimično sa navedenom tvrdnjom. Samo 7,5% ispitanika se u potpunosti ne slaže sa navedenom tvrdnjom.

Tabela 1. Komunikacijske vještine važne za dobar javni nastup

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid U potpunosti se ne slažem sa tvrdnjom	3	1.5	7.5	7.5
Niti se slažem niti se ne slažem	1	.5	2.5	10.0
Slažem se sa tvrdnjom djelimično	12	6.0	30.0	40.0
U potpunosti se slažem sa tvrdnjom	24	11.9	60.0	100.0
Total	40	19.9	100.0	
Missing System	161	80.1		
Total	201	100.0		

Izvor: Autor završnog rada

Većina ispitanika se slaže sa tvrdnjom da adekvatna priprema utiče na kvalitetu njihovog javnog nastupa, te da imaju bolje samopouzdanje prilikom javnog nastupa (57,5%), a 30% ispitanika se slaže djelimično sa navedenom tvrdnjom. Samo 7,5% ispitanika se u potpunosti ne slaže sa navedenom tvrdnjom.

Tabela 2. Adekvatna priprema utiče na mene da imam bolje samopouzdanje prilikom javnog nastupa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid U potpunosti se ne slažem sa tvrdnjom	3	1.5	7.5	7.5
Niti se slažem niti se ne slažem	2	1.0	5.0	12.5
Slažem se sa tvrdnjom djelimično	12	6.0	30.0	42.5
U potpunosti se slažem sa tvrdnjom	23	11.4	57.5	100.0
Total	40	19.9	100.0	
Missing System	161	80.1		
Total	201	100.0		

Izvor: Autor završnog rada

Da adekvatna priprema za javni nastup smanjuje nivo treme u potpunosti se slaže 45% ispitanika, a sa navedenom tvrdnjom se djelimično slaže 40% ispitanika. Samo 5% ispitanika se u potpunosti ne slaže sa navedenom tvrdnjom.

Tabela 3. Adekvatna priprema za javni nastup smanjuje nivo treme

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid U potpunosti se ne slažem sa tvrdnjom	2	1.0	5.0	5.0
Ne slažem se sa tvrdnjom	1	.5	2.5	7.5
Niti se slažem niti se ne slažem	3	1.5	7.5	15.0
Slažem se sa tvrdnjom djelimično	16	8.0	40.0	55.0
U potpunosti se slažem sa tvrdnjom	18	9.0	45.0	100.0
Total	40	19.9	100.0	
Missing System	161	80.1		
Total	201	100.0		

Izvor: Autor završnog rada

Da ulažu puno vremena u pripremu za javni pristup u potpunosti se slaže 30% ispitanika, a sa navedenom tvrdnjom se djelimično slaže 47,5% ispitanika. Samo 7,5% ispitanika se u potpunosti ne slaže sa navedenom tvrdnjom.

Tabela 4. Ulažem puno vremena u pripremu za javni nastup

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ne slažem se sa tvrdnjom	3	1.5	7.5	7.5
Niti se slažem niti se ne slažem	6	3.0	15.0	22.5
Slažem se sa tvrdnjom djelimično	19	9.5	47.5	70.0
U potpunosti se slažem sa tvrdnjom	12	6.0	30.0	100.0
Total	40	19.9	100.0	
Missing System	161	80.1		
Total	201	100.0		

Izvor: Autor završnog rada

Da kroz temeljitu pripremu menadžer dobija kvalitetno razumijevanje materije koju će prezentirati slaže se u potpunosti 50% ispitanika i djelimično se slaže 37,5% ispitanika. Manji broj ispitanika se ne slaže sa navedenom tvrdnjom (5%).

Tabela 5. Kroz temeljitu pripremu, menadžer stječe duboko razumijevanje materije koju će prezentirati

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid U potpunosti se ne slažem sa tvrdnjom	2	1.0	5.0	5.0
Ne slažem se sa tvrdnjom	2	1.0	5.0	10.0
Niti se slažem niti se ne slažem	1	.5	2.5	12.5
Slažem se sa tvrdnjom djelimično	15	7.5	37.5	50.0
U potpunosti se slažem sa tvrdnjom	20	10.0	50.0	100.0
Total	40	19.9	100.0	
Missing System	161	80.1		
Total	201	100.0		

Izvor: Autor završnog rada

Polovina se u potpunosti slaže, a 40% ispitanika se slaže djelimično da priprema omogućava menadžeru da jasno definiše svoju poruku i ključne poruke koje želi prenijeti. Samo 2,5% ispitanika se u potpunosti ne slaže sa navedenom tvrdnjom.

Tabela 6. Priprema omogućuje menadžeru da jasno definiira svoju poruku i ključne poruke koje želi prenijeti

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid U potpunosti se ne slažem sa tvrdnjom	1	.5	2.5	2.5
Ne slažem se sa tvrdnjom	2	1.0	5.0	7.5
Niti se slažem niti se ne slažem	1	.5	2.5	10.0
Slažem se sa tvrdnjom djelimično	16	8.0	40.0	50.0
U potpunosti se slažem sa tvrdnjom	20	10.0	50.0	100.0
Total	40	19.9	100.0	
Missing System	161	80.1		
Total	201	100.0		

Izvor: Autor završnog rada

Većina ispitanika (65%) smatra da kroz pripremu menadžer može anticipirati moguća pitanja ili izazove tokom javnog nastupa, omogućuje bolje prilagođavanje svoje komunikacije situaciji, čime se povećava fleksibilnost i prilagodljivost u stvarnom vremenu, a s tim se djelimično slaže 25% ispitanika. Manji broj ispitanika (2,5%) se u potpunosti ne slaže sa tvrdnjom da kroz pripremu menadžer može anticipirati moguća pitanja ili izazove tokom javnog nastupa, omogućava bolje prilagođavanje svoje komunikacije situaciji, čime se povećava fleksibilnost i prilagodljivost u stvarnom vremenu.

Tabela 7. Efekti dobre pripreme za javni nastup

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	U potpunosti se ne slažem sa tvrdnjom	1	.5	2.5	2.5
	Ne slažem se sa tvrdnjom	1	.5	2.5	5.0
	Niti se slažem niti se ne slažem	2	1.0	5.0	10.0
	Slažem se sa tvrdnjom djelimično	10	5.0	25.0	35.0
	U potpunosti se slažem sa tvrdnjom	26	12.9	65.0	100.0
Total		40	19.9	100.0	
Missing	System	161	80.1		
Total		201	100.0		

Izvor: Autor završnog rada

Da priprema doprinosi autentičnosti govornika i da je lakše komunicirati s iskrenošću i uvjerljivošću kada menadžer ima temeljito razumijevanje teme smatra 40% ispitanika, a s tim se djelimično slaže 37,5% ispitanika. Samo 7,5% ispitanika se u potpunosti ne slaže sa navedenom tvrdnjom.

Tabela 8. Priprema doprinosi autentičnosti govornika, a kada menadžer ima temeljito razumijevanje teme, lakše je komunicirati s iskrenošću i uvjerljivošću

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid U potpunosti se ne slažem sa tvrdnjom	3	1.5	7.5	7.5
Ne slažem se sa tvrdnjom	1	.5	2.5	10.0
Niti se slažem niti se ne slažem	5	2.5	12.5	22.5
Slažem se sa tvrdnjom djelimično	15	7.5	37.5	60.0
U potpunosti se slažem sa tvrdnjom	16	8.0	40.0	100.0
Total	40	19.9	100.0	
Missing System	161	80.1		
Total	201	100.0		

Izvor: Autor završnog rada

Sa tvrdnjom da dobro pripremljeni menadžeri osjećaju manje stresa i anksioznosti tokom javnih nastupa u potpunosti se slaže 42,5% ispitanika, i djelimično se slaže 35% ispitanika. Sa navedenom tvrdnjom se ne slaže 10% ispitanika, i samo 2,5% ispitanika se u potpunosti ne slaže sa tvrdnjom da dobro pripremljeni menadžeri osjećaju manje stresa i anksioznosti tokom javnih nastupa.

Tabela 9. Dobro pripremljeni menadžeri osjećaju manje stresa i anksioznosti tokom javnih nastupa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	U potpunosti se ne slažem sa tvrdnjom	1	.5	2.5	2.5
	Ne slažem se sa tvrdnjom	4	2.0	10.0	12.5
	Niti se slažem niti se ne slažem	4	2.0	10.0	22.5
	Slažem se sa tvrdnjom djelimično	14	7.0	35.0	57.5
	U potpunosti se slažem sa tvrdnjom	17	8.5	42.5	100.0
	Total	40	19.9	100.0	
Missing	System	161	80.1		
Total		201	100.0		

Izvor: Autor završnog rada

Polovina ispitanika (50%) se u potpunosti slaže sa tvrdnjom da smanjenje stresa doprinosi boljoj koncentraciji, boljem upravljanju emocionalnim reakcijama te općenito pozitivnijem dojmu na publiku, a s tim se djelimično slaže 27,5% ispitanika. Manji broj ispitanika (5%) se ne slaže sa navedenom tvrdnjom, a samo 2,5% ispitanika se u potpunosti ne slaže sa tvrdnjom da manje stresa doprinosi boljoj koncentraciji, boljem upravljanju emocionalnim reakcijama te općenito pozitivnijem dojmu na publiku.

Tabela 10. Smanjenje stresa doprinosi boljoj koncentraciji, boljem upravljanju emocionalnim reakcijama te općenito pozitivnijem dojmu na publiku

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid U potpunosti se ne slažem sa tvrdnjom	1	.5	2.5	2.5
Ne slažem se sa tvrdnjom	2	1.0	5.0	7.5
Niti se slažem niti se ne slažem	6	3.0	15.0	22.5
Slažem se sa tvrdnjom djelimično	11	5.5	27.5	50.0
U potpunosti se slažem sa tvrdnjom	20	10.0	50.0	100.0
Total	40	19.9	100.0	
Missing System	161	80.1		
Total	201	100.0		

Izvor: Autor završnog rada

Kada je u pitanju kontinuirana obuka i usavršavanje 40% ispitanika smatra da su to ključne stvari za poboljšanje komunikacijskih vještina menadžera u javnim nastupima, dok se s navedenom tvrdnjom slaže 27,5% ispitanika. Samo 5% ispitanika se u potpunosti ne slaže sa navedenom tvrdnjom.

Tabela 11. Kontinuirana obuka i usavršavanje ključni su za poboljšanje komunikacijskih vještina menadžera u javnim nastupima

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid U potpunosti se ne slažem sa tvrdnjom	2	1.0	5.0	5.0
Ne slažem se sa tvrdnjom	2	1.0	5.0	10.0
Niti se slažem niti se ne slažem	9	4.5	22.5	32.5
Slažem se sa tvrdnjom djelimično	11	5.5	27.5	60.0
U potpunosti se slažem sa tvrdnjom	16	8.0	40.0	100.0
Total	40	19.9	100.0	
Missing System	161	80.1		
Total	201	100.0		

Izvor: Autor završnog rada

Da trenutni programi obuke u organizaciji adekvatno zadovoljavaju potrebe menadžera za javnim nastupima u potpunosti se slaže samo 2,5% ispitanika, a djelimično se slaže 12,5% ispitanika. Čak 60% ispitanika se u potpunosti ne slaže sa tvrdnjom da trenutni programi obuke u njihovoj organizaciji adekvatno pokrivaju potrebe menadžera za javnim nastupima.

Tabela 12. Trenutni programi obuke u mojoj organizaciji adekvatno pokrivaju potrebe menadžera za javnim nastupima

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	U potpunosti se ne slažem sa tvrdnjom	24	11.9	60.0	60.0
	Ne slažem se sa tvrdnjom	5	2.5	12.5	72.5
	Niti se slažem niti se ne slažem	5	2.5	12.5	85.0
	Slažem se sa tvrdnjom djelimično	5	2.5	12.5	97.5
	U potpunosti se slažem sa tvrdnjom	1	.5	2.5	100.0
	Total	40	19.9	100.0	
Missing	System	161	80.1		
Total		201	100.0		

Izvor: Autor završnog rada

Kada se radi o percepciji ispitanika o imidžu banke, s tvrdnjom da javni nastupi imaju utjecaj na imidž banke u potpunosti se slaže 20% ispitanika, a isto toliko se u potpunosti ne slaže (22,5%). Razlog ovakve percpecije može biti i raniji podatak da više od 50% ispitanika rijetko nastupa u medijima, pa otuda i viđenje da je kompanija odvojena od javnog mnijenja i neovisna od njega, dakle razlog može biti i lična neuključenost i posljedično nemogućnost shvatanja da iako oni lično ne nastupaju u javnosti, to ne znači da se i na takav način ne šalje poruka o kompaniji.

Tabela 13. Javni nastupi imaju utjecaj na imidž banke

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid U potpunosti se ne slažem sa tvrdnjom	9	4.5	22.5	22.5
Ne slažem se sa tvrdnjom	6	3.0	15.0	37.5
Niti se slažem niti se ne slažem	8	4.0	20.0	57.5
Slažem se sa tvrdnjom djelimično	9	4.5	22.5	80.0
U potpunosti se slažem sa tvrdnjom	8	4.0	20.0	100.0
Total	40	19.9	100.0	
Missing System	161	80.1		
Total	201	100.0		

Izvor: Autor završnog rada

3.3. Diskusija rezultata istraživanja

Činjenica da su većina ispitanika muškarci može ukazivati na tradicionalne rodne trendove u bankarskom sektoru u Bosni i Hercegovini. Ovo je važno za razumijevanje rodne raznolikosti i potrebe za poticanjem veće inkluzivnosti u sektoru. Dominacija starijih ispitanika (46-55 godina) sugerira potrebu za poduzimanjem mjera za podmlađivanje menadžerskih struktura. S obzirom na visoki postotak ispitanika na menadžerskim pozicijama, ključno je razumjeti njihove perspektive jer imaju značajan utjecaj na organizacijske procese i strategije.

Prepoznavanje većine ispitanika da su komunikacijske vještine ključne za uspješne javne nastupe ukazuje na svijest o važnosti efikasne komunikacije u poslovnom svijetu. Činjenica da većina ispitanika vjeruje da adekvatna priprema smanjuje tremu i povećava samopouzdanje naglašava potrebu za sistemskom podrškom i resursima za razvoj tih vještina. Izražena podrška ideji da priprema omogućuje menadžerima anticipiranje mogućih izazova tokom javnih nastupa ističe važnost strateškog pristupa pripremi. Visok postotak nezadovoljstva trenutnim programima obuke sugerira da organizacije trebaju revidirati svoje strategije obuke i usavršavanja kako bi bolje odgovorile potrebama menadžera. Praćenje specifičnih potreba menadžera u bankarskom sektoru, poput dodatne obuke iz javnog govora, upravljanja stresom ili medijskih komunikacija, moglo bi biti korisno za unaprijeđenje programa obuke.

Podijeljena percepcija o utjecaju javnih nastupa na imidž banke sugerira da organizacije možda trebaju bolje komunicirati ulogu i važnost javnih nastupa u izgradnji povjerenja i ugleda banke. Analiza ove percepcije može potaknuti organizacije da provode istraživanja tržišta kako bi bolje razumjele kako se njihovi javni nastupi percipiraju u široj javnosti.

Stavljanjem u vezu rezultata istraživanja sa nultom hipotezom rada očigledno je da rezultati podržavaju ovu hipotezu jer većina ispitanika vjeruje da adekvatna priprema omogućuje menadžerima da jasno definišu svoju poruku, anticipiraju moguća pitanja ili izazove te steknu duboko razumijevanje teme koju prezentiraju. Ovi elementi su ključni za uspješan javni nastup, što ukazuje na to da dobra priprema pozitivno utječe na kvalitetu javnih nastupa menadžera u bankarskom sektoru.

Veza između rezultata istraživanja i prve pomoćne hipoteze rada jasno ukazuje da rezultati podržavaju ovu hipotezu jer većina ispitanika vjeruje da adekvatna priprema za javni nastup doprinosi njihovom samopouzdanju. Ispitanici smatraju da priprema omogućuje bolje razumijevanje teme, jasno definisanje poruke te anticipiranje mogućih izazova, što sve zajedno doprinosi povećanju samopouzdanja menadžera. Druga pomoćna hipoteza rada je također podržana rezultatima ankete jer većina ispitanika vjeruje da dobra priprema za javni nastup smanjuje njihov nivo treme. Stoga, postoji pozitivna veza između adekvatne pripreme i smanjenja treme, što implicira da menadžeri koji se dobro pripreme osjećaju manje stresa i anksioznosti tokom javnih nastupa. Sveukupno, rezultati ankete podržavaju sve tri

hipoteze, što sugerirše da adekvatna priprema za javne nastupe ima pozitivan utjecaj na kvalitetu nastupa, samopouzdanje i smanjenje stresa kod menadžera u bankarskom sektoru. Sve zajedno ima važne implikacije za praksu u bankarskim organizacijama, naglašavajući važnost ulaganja u obuku i podršku za pripremu menadžera za javne nastupe, a sve u cilju poboljšanja njihove efikasnost i uspješnosti u komunikaciji s javnošću.

4. ZAKLJUČAK

Javni nastupi, uključujući govore pred publikom, ključan su dio komunikacije i imaju značajan utjecaj na uspjeh u različitim profesionalnim i društvenim kontekstima. Da bi se postigao željeni utjecaj i efektivno komuniciralo s publikom, važno je razumjeti nekoliko ključnih aspekata, uključujući identifikaciju publike, greške u govoru, tehnike za prevazilaženje straha i estetske karakteristike govora. Kada govorimo pred publikom, najvažnije je identifikovati i razumjeti ciljanu publiku. Publika je "potrošač" poruka, i uspješna komunikacija zavisi od sposobnosti govornika da prepozna njene karakteristike i potrebe. Homogenost publike može povećati šanse za uspjeh, jer se jasnije usmjerava poruka. Poznavanje publike omogućava govorniku da prilagodi svoj govor tako da bude relevantan i efektivan. Na primjer, znanje o interesovanjima i preferencijama publike pomaže u oblikovanju sadržaja koji će ih angažovati i zadržati njihovu pažnju. Poznavanje psihologije govornika i publike može značajno utjecati na uspjeh nastupa. Vrijednovanje vlastite uloge i demonstracija povjerenja mogu povećati vjerodostojnost. Na primjer, ako govornik govori o štednji, trebalo bi da bude primjer i da sam implementira mjere štednje. Strah od javnog nastupa je česta prepreka. Prepoznavanje da je strah normalan i primjena konkretnih strategija može pomoći u prevazilaženju tog straha. Prva strategija je da se odustane od potrebe da se uvijek ostavi savršen utisak. Pokušaj da se fascinira publika može samo povećati anksioznost. Umjesto toga, treba se fokusirati na to da nastup bude dobar, a ne savršen. Glas je jedan od najvažnijih aspekata govora. On se može opisati prema različitim karakteristikama kao što su glasnoća, ton, tempo i pauze. Glasnoća treba biti prilagođena veličini prostorije i broju slušaoca, dok ton može utjecati na emocionalnu boju govora. Različiti tonovi mogu izražavati različita osjećanja i stavove, a pravilan tempo govora može poboljšati efikasnost prenosa poruke. Usmjeravanje pažnje na sve ove aspekte može značajno poboljšati efikasnost javnog nastupa. Razumijevanje publike, prevazilaženje straha, pravilna upotreba glasa i estetskih karakteristika govora mogu doprinijeti uspješnom prenošenju poruke i postizanju željenih ciljeva. Priprema, samopouzdanje i pažljivo planiranje su ključni za uspjeh u svakom javnom nastupu.

Pauze su također značajne jer mogu pomoći u isticanju ključnih tačaka i pružiti publici vremena da procesuiru informacije. Kratke pauze mogu biti nedovoljne, dok preduge mogu ometati pažnju. Takođe, pravilno izgovaranje riječi i njihova jasna artikulacija pomažu u održavanju profesionalnosti i ozbiljnosti govora.

Dijalekt, kao specifičan jezični varijetet, može biti prepreka ako se previše koristi u govoru pred publikom koja nije upoznata s njim. Upotreba standardnog jezika obično je najbolja praksa u formalnim nastupima.

Perfeksionizam često može biti štetan, pa je važno razumjeti da je dovoljno biti dobar i da neuspjesi ne definišu kompetentnost. Također, umjesto da se fokusira na vlastita osećanja, govornik treba da se usmjeri na sadržaj i šta se zapravo prenosi publici.

Kontrola tempa govora, izbjegavanje vokaliziranih pauza i pravilna artikulacija su također ključni. Brzina govora treba biti usklađena sa temom i atmosferom koju govornik želi postići, dok pravilna artikulacija i izgovor pomažu da poruka bude jasna i razumljiva.

Psihološka zona komfora, ili rutine koje publika prati, takođe igra važnu ulogu. Govornik može povećati utjecaj tako što će izazvati ove zone komfora i potaknuti publiku na razmišljanje izvan uobičajenih okvira.

Jedna česta greška koju govornici prave je preopterećenje publike informacijama. Pokušaj da se prenese previše podataka može dovesti do konfuzije i smanjene uvjerljivosti. Preporučuje se da prezentacija traje oko 20 minuta kako bi se održala pažnja publike i omogućila bolja asimilacija informacija.

Drugi važan aspekt je emocionalni pristup. Mnogi govornici zanemaruju emocionalnu komponentu i fokusiraju se isključivo na racionalne argumente. Da bi nastup bio uspješan, važno je prenijeti vlastite osećaje prema temi i učiniti govor zabavnim i simpatičnim. Neverbalna komunikacija, uključujući govor tijela, kontakt očima i mimiku, igra ključnu ulogu u jačanju poruke i povezivanju s publikom.

Konkretno, 57,5% ispitanika u potpunosti se slaže sa tvrdnjom da priprema poboljšava njihovo samopouzdanje, dok 30% smatra da se slaže djelimično. Ovi rezultati sugerisu da priprema igra ključnu ulogu u smanjenju nesigurnosti i jačanju samopouzdanja govornika. Podaci pokazuju da 45% ispitanika u potpunosti se slaže da adekvatna priprema smanjuje nivo treme, dok 40% smatra da se slaže djelimično. Ovi rezultati ukazuju na to da priprema pomaže u ublažavanju treme i stresa, čime se poboljšava ukupna performansa tokom nastupa. Istraživanje pokazuje da 30% ispitanika u potpunosti se slaže da ulažu puno vremena u pripremu za javne nastupe, dok se 47,5% slaže djelimično. Ovo sugerise da većina ispitanika prepoznaje važnost temeljne pripreme i spremna je da uloži značajan trud kako bi osigurala kvalitetan nastup. Polovina ispitanika smatra da temeljita priprema omogućava menadžerima da steknu duboko razumijevanje materije koju predstavljaju. Ovaj uvid naglašava važnost pripreme u osiguravanju da govornici imaju duboko razumijevanje teme. 50% ispitanika u potpunosti se slaže da priprema omogućava jasnu definiciju poruke i ključnih tačaka, dok 40% smatra da se slaže djelimično. Ovo ukazuje na to da priprema pomaže u strukturiranju i prenosi poruke na način koji je lako razumljiv publici. Većina ispitanika (65%) smatra da dobra priprema omogućava menadžerima da anticipiraju moguća pitanja i izazove tokom nastupa, čime se povećava fleksibilnost i prilagodljivost u stvarnom

vremenu. Ovaj uvid je ključan za pripremu govornika na sve moguće scenarije tokom nastupa. 40% ispitanika smatra da priprema doprinosi autentičnosti govornika i omogućava iskreniju i uvjerljiviju komunikaciju. Ovo je važno za izgradnju povjerenja i kredibiliteta kod publike. 42,5% ispitanika u potpunosti se slaže da dobro pripremljeni menadžeri osjećaju manje stresa i anksioznosti tokom nastupa, što doprinosi boljoj koncentraciji i pozitivnijem dojmu na publiku. Ovi rezultati ukazuju na to da smanjenje stresa može poboljšati ukupnu efikasnost nastupa. 40% ispitanika smatra da je kontinuirana obuka ključna za poboljšanje komunikacijskih vještina menadžera. Ovo ukazuje na potrebu za stalnim unaprijeđenjem vještina kroz obuku. Samo 2,5% ispitanika smatra da trenutni programi obuke u organizaciji adekvatno pokrivaju potrebe za javnim nastupima. Ovaj rezultat sugerira potrebu za unaprijeđenjem postojećih programa obuke kako bi bolje zadovoljili potrebe menadžera. Stavovi o utjecaju javnih nastupa na imidž banke su podijeljeni. 20% ispitanika u potpunosti se slaže da javni nastupi utiču na imidž banke, dok 22,5% smatra da se u potpunosti ne slaže. Ovaj podijeljeni stav može biti rezultat ograničenog ličnog iskustva sa javnim nastupima i njihovim uticajem na imidž organizacije.

Priprema za javni nastup je ključna za poboljšanje samopouzdanja, smanjenje treme, i osiguranje jasnoće poruke. Ona takođe doprinosi autentičnosti i smanjenju stresa kod govornika. Kontinuirana obuka je prepoznata kao važna za unapređenje komunikacijskih vještina, dok trenutni programi obuke možda nisu u dovoljnoj mjeri prilagođeni potrebama menadžera. Efekat javnih nastupa na imidž banke je složen i može zavisi od individualnih iskustava i percepcija ispitanika.

Strah od javnog nastupa se ne može eliminisati, ali se može kontrolisati.

Na temelju analize rezultata ankete u vezi s postavljenim hipotezama, možemo izvući sljedeće zaključke:

1. Adekvatna priprema za javne nastupe ima pozitivan utjecaj na kvalitetu nastupa menadžera u bankarskom sektoru. Stavovi ispitanika podržavaju hipotezu da dobra priprema doprinosi jasnom definiranju poruke, anticipiranju mogućih izazova te stjecanju dubljeg razumijevanja teme, što sve zajedno utječe na uspješnost javnog nastupa.
2. Priprema za javne nastupe pozitivno utječe na samopouzdanje menadžera u bankarskom sektoru. Rezultati ankete pokazuju da menadžeri vjeruju kako adekvatna priprema doprinosi povećanju samopouzdanja, što je ključno za samouvjerenost tokom javnih nastupa.
3. Adekvatna priprema smanjuje nivo treme prilikom javnih nastupa kod menadžera u bankarskom sektoru. Većina ispitanika smatra da dobra priprema za javne nastupe pomaže u smanjenju stresa i anksioznosti, što ukazuje na to da priprema može biti efikasna strategija za upravljanje tjeskobom tokom nastupa.

Većina ispitanika smatra da adekvatna priprema pozitivno utiče na njihovo samopouzdanje prilikom javnih nastupa.

U cjelini, rezultati ove ankete pružaju potvrdu da ulaganje u adekvatnu pripremu bankarskih menadžera za javne nastupe može biti ključno za poboljšanje njihovih performansi, samopouzdanja i smanjenje stresa. Ovi zaključci mogu poslužiti kao smjernice za bankarske organizacije u razvoju programa obuke i podrške za svoje menadžere kako bi se osiguralo da ostvare uspješne i uvjerljive javne nastupe.

REFERENCE

1. Adams, M., & Lee, N. (2021). Analytics in PR education: Desired skills for digital communicators. *Journal of Public Relations Education*, 7(2), 44-76.
2. Adawiyah, R. (2023). A Narrative Inquiry of Student's English Speech Learning Experience through YouTube. *Conference on English Language Teaching*, (str. 600-613).
3. Amodu, L., Agedah, D., Oyero, O., & Okorie, N. (2018). From services to engagement: an assessment of online public relations in Nigerian banks. *Proceedings of the 32nd International Business Information Management Association Conference IBIMA*, (str. 7570-7577).
4. Awoniyi, T. (1982). *The teaching of African languages*. London: Hodder and Stoughton.
5. Babić-Hodović, V., Mehić, E., & Arslanagić, M. (2011). Influence of banks' corporate reputation on organizational buyers perceived value. *Procedia-social and Behavioral sciences*, 24, 351-360.
6. Bazić, A. (2016). *Značaj odnosa s javnošću za izgradnju i održavanje imidža kompanije*. Beograd: Unverzitet „Džon Bejzbi“.
7. Bogdanić, A. (1996). *Komunikologija: vodeća paradigma*. Beograd: Čigoja štampa.
8. Bravo, R., Montaner, T., & Pina, J. (2010). Corporate brand image in retail banking: development and validation of a scale. *The Service Industries Journal*, 30(8), 1199-1218.
9. Buil, I., Catalan, S., & Martinez, E. (2016). The importance of corporate brand identity in business management: An application to the UK banking sector. *Brq business research quarterly*, 19(1), 3-12.
10. Cutlip, S., Center, A., Broom, G., & Vujić, J. (2006). *Uspešni odnosi s javnošću*. Beograd: Službeni glasnik.
11. Daft, R., Lengel, R., & Trevino, L. (1987). Message equivocality, media selection, and manager performance: Implications for information systems. *MIS quarterly*, 355-366.
12. Dance, F. (1978). Human communication theory: A highly selective review and two commentaries. *Annals of the International Communication Association*, 2(1), 7-22.

13. De Chernatony, L., & Cottam, S. (2006). Why are all financial services brands not great? *Journal of Product & Brand Management*, 15(2), 88-97.
14. Deshpande, A., Pandharkar, R., & Deolekar, S. (2020). Speech Coach: A framework to evaluate and improve speech delivery. *2020 4th International Conference on Computer, Communication and Signal Processing* (str. 1-5). ICCCSPP.
15. Dozier, D., Grunig, L., & Grunig, J. (1995). *Manager's guide to excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NY: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
16. Dwyer, K., & Davidson, M. (2012). Is public speaking really more feared than death? *Communication Research Reports*, 29(2), 99-107.
17. Edwards, L. (2018). *Understanding public relations: Theory, culture and society*.
18. Filipović, V., Kostić, Đ., & Prohaska, S. (2001). *Odnosi s javnošću: Poslovna komunikacija*. Beograd: FON–Menadžment.
19. Gmitrović-Rašković, A., & Stevanović, M. (2014). Značaj eksterne komunikacije u organizacijama u cilju povećanja stepena zadovoljstva potrošača. *Trendovi u poslovanju*, 2(2), 43-48.
20. Griffin, K., & Patten, B. (1976). *Basic Readings in interpersonal communication: Theory and Application*. New York: Harper & Row.
21. Grunig, J., & Hung-Baesecke, F. (2015). *The effect of relationships on reputation and reputation on relationships*. New York, NY and London: Public Relations as Relationship Management: A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations, 2nd ed.
22. Hanafizadeh, P., Shafia, S., & Bohlin, E. (2021). Exploring the consequence of social media usage on firm performance. *Digital Business*, 1(2).
23. Herbig, P., & Milewicz, J. (1993). The relationship of reputation and credibility to brand success. *Journal of consumer marketing*, 10(3), 18-24.
24. Hutchins, B., & Boyle, R. (2020). A community of practice: Sport journalism, mobile media and institutional change. *Changing Sports Journalism Practice in the Age of Digital Media*, 4-20.
25. Jeng, S. (2008). Effects of corporate reputations, relationships and competing suppliers' marketing programmes on customers' cross-buying intentions. *The Service Industries Journal*, 28(1), 15-26.

26. Jiang, P., Li, Q., Luo, Y., Luo, F., Che, Q., Lu, Z., & Cai, Y. (2023). Current status and progress in research on dressing management for diabetic foot ulcer. *Frontiers in Endocrinology*, 14.
27. Kang, M., & Yang, S. (2010). Mediation effects of organization–public relationship outcomes on public intentions for organizational supports. *Journal of Public Relations Research*, 22(4), 477-494.
28. Kang, O., Thomson, R., & Moran, M. (2020). Which features of accent affect understanding? Exploring the intelligibility threshold of diverse accent varieties. *Applied Linguistics*, 153-480.
29. Ki, E. (2013). A model of an organization–public relationship for the banking industry. *Public Relations Review*, 39(3), 216-218.
30. Kim, C. (2020). *Social media campaigns: Strategies for public relations and marketing*. Routledge.
31. Knapp, M., & Hall, J. (2010). *Neverbalna komunikacija u ljudskoj interakciji*. Slap.
32. Knoppers, A., Obdeijn, M., & Giessner, S. (2021). Voice. *Leading with Presence: Fundamental Tools and Insights for Impactful, Engaging Leadership*, 153-230.
33. Krstić, A. (2016). *Integrisanje odnosa s javnošću u sistem marketing komuniciranja*. Niš.
34. Kuran, L., & Jelić, P. (2014). *Poslovno komuniciranje*. Knin: eleučilište „Marko Marulić“ u Kninu.
35. Lamza-Maronić, M., & Glavaš, J. (2008). *Poslovno komuniciranje*. Osijek: Ekonomski fakultet.
36. Ledingham, J. (2003). Explicating relationship management as a general theory of public relations. *Journal of public relations research*, 15(2), 181-198.
37. Ledingham, J. (2021). 21 Relationship management: Status and theory. *Public relations*, 27, 415.
38. Ledingham, J., & Bruning, S. (1998). Relationship management in public relations: Dimensions of an organization-public relationship. *Public relations review*, 24(1), 55-65.
39. Lee, H., & Park, H. (2013). Testing the impact of message interactivity on relationship management and organizational reputation. *Journal of public relations research*, 25(2), 188-206.

40. McNair, B. (2006). What is journalism? U *Making journalists* (str. 41-59). Routledge.
41. Miroslavljević, M. (2008). *Odnosi s javnošću*. Banja Luka.
42. Mukhtar, M., Risnita, R., & Juniarni, C. (2020). Public Relation Management In Developing Organizational Behavior. *International Journal of Educational Review*, 2(1), 18-29.
43. Munson, B., & Babel, M. (2019). The phonetics of sex and gender. *The Routledge handbook of phonetics*, 499-525.
44. Nikitina, M. (2014). V nachale XXI veka na materiale animatsii studii «Mel'nitsa». *Elektronnyi nauchno-prakticheskii zhurnal «Kul'tura i obrazovanie*, 2, 6.
45. Reddi, C. (2019). *Effective public relations and media strategy*. PHI Learning Pvt. Ltd.
46. Reznikova, K. (2013). Koptseva NP Metodologicheskie vozmozhnosti antropologicheskoi shkoly «Kul'tura-i-Lichnost'» dlya sovremennykh rossiiskikh sotsial'no-kul'turnykh issledovaniy. *Sovremennyye problemy nauki i obrazovaniya*, 4, 388.
47. Ridout, N. (2006). *Stage fright, animals, and other theatrical problems*. Cambridge University Press.
48. Rondić, A. (2014). *Medijski nastup(ati): Smjernice za rad s medijima*. Sarajevo: Friedrich-Ebert-Stiftung (FES).
49. Softić, S. (2011). *Simptomi i uzroci krize preduzeća*. Ekonomski fakultet u Sarajevu.
50. Smith, R. (2020). *Strategic planning for public relations*. Routledge.
51. Smolak Lozano, E., Balonas, S., & Ruão, T. (2020). Public relations strategies in social media: analysis of campaigns for social change in the education sector in Spain and Portugal. *Comunicação e sociedade*, 175-196.
52. Stephen, E. (2015). *Umije'e javnog govora*. Yagreb: Mate.
53. Theaker, A. (2013). *The public relations handbook*. Routledge.
54. Träsel, M., Lisboa, S., & Vinciprova, G. (2019). Post-truth and trust in journalism: an analysis of credibility indicators in Brazilian venues. *Brazilian journalism research*, 15(3), 452.

55. Vilkoš, D., Kameron, G., Olt, F., & Ejdži, V. (2006). *Odnosi s javnošću: Strategije i taktike*. Beograd: Ekonomski fakultet-Centar za izdavačku delatnost.
56. Vučinić, S. (2015). *Strategije komunikacije u kriznim situacijama*. Beograd: Čigoja štampa.
57. Wiencierz, C., & Röttger, U. (2019). Big data in public relations: A conceptual framework. *Public relations journal*, 12(3), 1-15.
58. *www.biznisinfo.ba*. (15. 04 2024). Preuzeto od <https://www.biznisinfo.ba/centralna-banka-bih-potvrdjena-sigurnost-likvidnost-i-kapitaliziranost-bankarskog-sektora/>
59. *www.cbbh.ba*. (15. 11 2024). Preuzeto od <https://www.cbbh.ba/press/ShowNews/1242>

PRILOZI

Prilog 1

ANKETNI UPITNIK

Poštovani,

anketa je anonimna i koristiće se isključivo u naučne svrhe i to za potrebe pisanja završnog rada na temu „**Javni nastup bankarskih menadžera**“. Vaše mišljenje nam je veoma važno te vam se unaprijed zahvaljujemo na saradnji.

1. Pol
 - a) Žensko
 - b) Muško

2. Starost
 - a) 18-25
 - b) 26-35
 - c) 36-45
 - d) 46-55
 - e) preko 55

3. Obrazovanje
 - a) SSS
 - b) VŠS
 - c) VSS
 - d) Master
 - e) Doktor nauka

4. Pozicija u banci
 - a) menadžer na najvišem nivou
 - b) menadžer na srednjem nivou
 - c) rukovodilac niže organizacione jedinice
 - d) radni/izvršilac

5. Radno iskustvo u bankarskom sektoru
 - a) do 2 godine
 - b) 3 do 5 godina
 - c) 6 do 10 godina
 - d) 11 do 15 godina
 - e) 16 do 25 godina
 - f) preko 25 godina

6. Koliko često sudjelujete u javnim nastupima kao bankarski menadžer (konferencije, medijski intervjui, javni govori, itd.)?
- nikada
 - veoma rijetko
 - niti rijetko niti često
 - često
 - veoma često

Molimo vas da izrazite svoje slaganje ili neslaganje sa sljedećim tvrdnjama tako što:

1 – U potpunosti se slažem sa tvrdnjom

2 – Djelimično se slažem sa tvrdnjom

3 – Niti se slaže niti se ne slažem

4 – Slažem se sa tvrdnjom djelimično

5 – U potpunosti se slažem sa tvrdnjom

Unijeti odgovarajući broj u odgovarajuće polje.

R.br.	Faktor	1	2	3	4	5
1.	Komunikacijske vještine važne za dobar javni nastup					
2.	Aдекватna priprema utiče na mene da imam bolje samopouzdanje prilikom javnog nastupa					
3.	Aдекватna priprema za javni nastup smanjuje nivo treme					
4.	Ulažem puno vremena u pripremu za javni nastup					
5.	Kroz temeljitu pripremu, menadžer stječe duboko razumijevanje materije koju će prezentirati					
6.	Priprema omogućuje menadžeru da jasno definira svoju poruku i ključne poruke koje želi prenijeti					
7.	Kroz pripremu, menadžer može anticipirati moguća pitanja ili izazove tijekom javnog nastupa, omogućuje bolje					

	prilagođavanje svoje komunikacije situaciji, čime se povećava fleksibilnost i prilagodljivost u stvarnom vremenu					
8.	Priprema doprinosi autentičnosti govornika, a kada menadžer ima temeljito razumijevanje teme, lakše je komunicirati s iskrenošću i uvjerljivošću					
9.	Dobro pripremljeni menadžeri osjećaju manje stresa i anksioznosti tijekom javnih nastupa					
10.	Smanjenje stresa doprinosi boljoj koncentraciji, boljem upravljanju emocionalnim reakcijama te općenito pozitivnijem dojmu na publiku					
11.	Kontinuirana obuka i usavršavanje ključni su za poboljšanje komunikacijskih vještina menadžera u javnim nastupima					
12.	Trenutni programi obuke u mojoj organizaciji adekvatno pokrivaju potrebe menadžera za javnim nastupima					
13.	Javni nastupi imaju utjecaj na imidž banke					