**Institute for Youth Development KULT**

**Vodič za izradu komunikacijske strategije za organizacije civilnog društva**

**BiH Developmental Democracy Needs Informed Citizenry!**

**Public Presentation of the Agenda for Bosnia and Herzegovina 2015 – 2018**

**Project Proposal**

|  |
| --- |
| SADRŽAJ |

[1. SADRŽAJ 2](#_Toc89436041)

[2. UVOD 3](#_Toc89436042)

[Značaj komunikacijske strategije 3](#_Toc89436043)

[3. ANALIZA STANJA 4](#_Toc89436044)

[Interna komunikacija 4](#_Toc89436045)

[Onboarding zaposlenika 4](#_Toc89436046)

[Redovno informiranje zaposlenika 5](#_Toc89436047)

[Eksterna komunikacija 7](#_Toc89436048)

[Knjiga grafičkih standarda 8](#_Toc89436049)

[Pravilnik o javnom nastupu i službenim posjetama 8](#_Toc89436050)

[Plan obilježavanja i označavanja organizacije 8](#_Toc89436051)

[Vrijednosti organizacije 9](#_Toc89436052)

[Ciljne grupe, publike i javnosti 11](#_Toc89436053)

[Komunikacija putem medijima 11](#_Toc89436054)

[Komunikacija putem web stranice 11](#_Toc89436055)

[Komunikacija putem društvene mreže 12](#_Toc89436056)

[Analiza ciljanih grupa – pozicioniranje organizacije 13](#_Toc89436057)

[4. KOMUNIKACIJSKI CILJEVI 14](#_Toc89436058)

[2. KOMUNIKACIJSKI AKCIONI PLAN 15](#_Toc89436059)

[Akcioni plan za 202X. godinu 15](#_Toc89436060)

[1. Komunikacijski cilj 1 15](#_Toc89436061)

[3. IMIDŽ ORGANIZACIJE 16](#_Toc89436062)

[4. PRAĆENJE PROVOĐENJA KOMUNIKACIJSKE STRATEGIJE 17](#_Toc89436063)

[5. ZAKLJUČAK 18](#_Toc89436064)

|  |
| --- |
| UVOD |

## Značaj komunikacijske strategije

Komunikacija se odvija neposredno, nepovratno i svakodnevno, a ukoliko nije usmjerena prema željenim ciljevima može uzrokovati komunikacijske probleme, koji se poslije reflektiraju na kompletno poslovanje organizacije, bilo da je riječ o neprofitnom ili profitnom sektoru. Komunikacijska strategija olakšava svim zaposlenicima, korisnicima i menadžmentu strukturirano komuniciranje. Iako je komunikacija nepovratna, ne znači da se izgovorena riječ ne može popraviti, a upravo to je jedan od zadataka komunikacijske strategije.

U vrijeme prezasićenosti vijestima i informacijama ključno pitanje koje se postavlja je kako istaći svoju organizaciju, odnosno kako učiniti da upravo naša poruka bude vidljiva. Stoljeće u kojem živimo naziva se i stoljećem medija, jer nikada do sada u historiji civilizacija nije postojalo ovoliko medija. Kada tome dodamo i društvene mreže kao prioritetno pitanje u radu svake organizacije postavlja se pitanje komunikacije, kako interne tako i eksterne.

Komunikacijski ciljevi odraz su strateških ciljeva organizacije, odnosno programa i operativnih ciljeva. To znači da komunikacija ne može biti izolovani segment poslovanja organizacije, nego mora biti sadržana u svim njenim segmentima. Neophodno je ustanoviti komunikacijske ciljeve, ali jednako je važno odrediti i ciljane publike i u skladu s tim odabrati najkvalitetnije kanale komunikacije. Dakle, pored interne i eksterne komunikacije, one imaju svoje podjele koje utječu na rad organizacije u smislu odlučivanja, prezentiranja rada ili dogovaranja planova za budućnost.

Komunikacijska strategija uglavnom se donosi na period od 5 godina.

Ovaj vodič razvijen je uz podršku USAID-ovog programa Snaga lokalnog, a razvio ga je Institut za razvoj mladih KULT.

|  |
| --- |
| ANALIZA STANJA |

Prvi zadatak je uraditi analizu stanja u organizaciji, posvećujući jednaku pažnju internoj i eksternoj komunikaciji. Tokom analize voditi računa o ljudskim, materijalnim i nematerijalnim resursima (poput softvera ili drugih alata) koji se koriste u organizaciji za komunikaciju.

## Interna komunikacija

Interna komunikacija podrazumijeva sve načine i kanale komunikacije između zaposlenika i saradnika, definira način komunikacije između menadžmenta i zaposlenika po vertikalnoj hijerarhiji, odnosno između svih zaposlenika i saradnika po horizontalnoj hijerarhiji.

Gordana Dobrijević u svojoj knjizi “Rastući značaj interne komunikacije za poslovni uspjeh kompanija” navodi da je interna komunikacija bitna kako bi se izbjegla nesigurnost, govorkanja i manjak motivacije među zaposlenim.

Kada govorimo o internoj komunijaciji tri su ključne faze o kojima treba voditi računa:

* *Onboarding* zaposlenika, orijentacioni period novih zaposlenika. U ovoj fazi neophodno je akulturirati nove zaposlenike i upoznati ih sa pravilima, načinom rada, vrijednostima, obilježjima, između ostalog i pravilima komunikacija, odnosno s drugim značajnim informacijama o organizaciji. Kraće rečeno, upoznati ih sa kulturom organizacije.
* Redovno informiranje zaposlenika, podrazumijeva osmišljavanje načina komunikacije kako bi svi zaposlenici imali jednak pristup i tretman prilikom saopćavanja novih informacija i aktuelnosti unutar organizacije.
* Slušanje zaposlenika. Kako komunikacije nije i ne treba biti jednosmjerno, neophodno je stvoriti atmosferu gdje svi zaposlenici ravnopravno mogu sudjelovati u davanju povratnih informacija na određena dešavanja u organizaciji. Povratni komentari zaposlenika nerijetko unaprijede određene procese poslovanja, a s druge strane daju zaposlenicima osjećaj pripadnosti.

### Onboarding zaposlenika

Ovaj orijentacioni period novih zaposlenika uglavnom traje tri mjeseca i većina poslodavaca naziva ga “probni rad”. Ovaj period jedan je od najvažnijih za uspostavljanje čvrstih i lojalnih veza sa zaposlenicima. Nekoliko je načina kako možete uspostaviti komunikacijski sistem sa novim zaposlenicima. Ukoliko organizacija nema dovoljno resursa da zaposli menadžera za ljudske resurse, ovaj posao može raditi direktor ili druga osoba koja ima sklonosti prema radu s ljudima. Proces se može značajno automatizirati kako ne bi oduzimao previše vremena. U cilju je da se novi zaposlenici osjećaju dobrodošlim i da prave što je moguće manje grešaka prilikom obavljanja poslovnih zadataka.

*Prvi kontakt*

Prvi dojam je izuzetno važan, zbog toga bi bilo dobro da organizacija ima poruku dobrodošlice za svakog zaposlenika. Poruka dobrodošlice može biti u printanoj ili digitalnoj verziji i sadržavati osnovne informacije o organizaciji. Voditi računa prilikom dizajniranja poruke da komunicira kulturu kompanije (službene boje, ukoliko postoje, logotip, font i ostali tehnički detalji jer i oni šalju određenu poruku o ozbiljnosti i važnosti poštivanja organizacijske kulture). U slučaju da organizacija ima više zaposlenika poželjno je da novi zaposlenik upozna ostatak tima, a iskustva pokazuju da je to najbolje uraditi razgovorom “lice u lice” ukoliko okolnosti i način poslovanja to dozvoljavaju. Poželjno je da novi zaposlenik prvi dan ima razgovor sa nadređenim kako bi dobio uvid u veliku sliku organizacije.

*Upoznavanje sa pravilima rada*

Ovaj dio najbolje je ostaviti za drugi dan, jer niko ne voli stotine stranica pravila i protokola. Međutim, neophodno je novog zaposlenika upoznati sa svim važećim pravilima i protokolima unutar organizacije i imenovati osobu kojoj se može obratiti u slučaju nekih pitanja.

*Upitnik o onboarding periodu*

Nakon završetka *onboarding* perioda, ili kako smo ga ranije nazvali “probnog rada” poželjno je pitati zaposlenika o njegovim utiscima. Najjednostavniji način je putem online upitnika, ali moguće je to raditi i razgovorom “jedan na jedan”. Vrlo je važno kako će organizacija analizirati dobivene podatke i koliko je spremna raditi reviziju internog komuniciranja, ili u ovom slučaju specifično *onboardinga* zaposlenika. Ukoliko organizacija nema namjeru to raditi, kompletan ovaj process može biti gubitak vremena i resursa.

U analizi stanja organizacija definira postoji li razvijen pravilnik ili procedura za prijem novih zaposlenika, ili ako ne postoji, da li već radi nešto slično. Ukoliko postoji određena praksa poželjno je da se nakon toga izradi specifičan pravilnik ili procedura za fazu prijema novih zaposlenika. Ovaj dio interne komunikacije može biti ključan za daljnji razvoj i unaprjeđenje rada organizacije u svim segmentima.

### Redovno informiranje zaposlenika

Svaka organizacija mora imati razvijen i uspostavljen sistem informiranja zaposlenika i saradnika. Taj sistem treba osiguravati ravnopravno i pravovremeno informiranje svih strana koje trebaju biti uključene. Moguće je podijeliti nivo informacija kojima imaju pristup određeni zaposlenici u ovisnosti od njihovog položaja i uloge koju imaju u organizaciji, ali je važno da sve osobe na jednakoj razini imaju jednak pristup informacijama.

Više je mogućnosti za redovno informiranje zaposlenika.

*Svakodnevna redovna komunikacija*

Svakodnevna redovna komunikacija zaposlenika može se vršiti putem e-maila, telefona ili drugih softvera i uređaja za komunikaciju. Neki od primjera: [Slack](https://slack.com/), [Teamwork](https://www.teamwork.com/), [Viber](https://www.viber.com/en/), [Google](https://www.google.com/), [Outlook](https://outlook.live.com/) i drugi. Nije rijedak slučaj da zaposlenici komuniciraju i putem društvenih mreža. Koji god način organizacija odabrala kao interni način svakodnevne komunikacije važno je da postoje određene smjernice i/ili pravila kako bi se ostvarila kvalitetnija komunikacija i stvorila pozitivna i poslovna atmosfera.

*Interni sastanci zaposlenika / Timski sastanci*

“Živi sastanci” su izuzetno važni jer često mogu doprinijeti razvoju neke ideje ili rješavanju određenog problema. Zbog toga ne treba izbjegavati interne sastanke, ali ih treba struktuirati. Vrlo je važno da se zna ko zakazuje sastanak, koja je tema, ko sudjeluje na sastanku, na koji način se šalje informacija o sastanku i koje je predviđeno vrijeme trajanja sastanka. Voditelj sastanka trebao bi imati dnevni red (agendu), voditi zapisnik ili imenovati nekoga da vodi zapisnik sa sastanka. Kako bi cijeli proces bio uspješno okončan potrebno je uspostaviti sistem slanja informacija (zapisnika) poslije sastanka svima koji ga trebaju dobiti.

Sastanci mogu biti između zaposlenika unutar istog odjela, programa ili projekta; zaposlenika iz više različitih odjela, programa ili projekata, zaposlenika sa menadžmentom (individualni i timski) ili članova menadžmenta. Važno je definirati i gdje se sastancu mogu održavati, moraju li biti u prostorijama organizacije ili mogu biti i izvan tih prostorija. Sve ovo je važno kako se neki zaposlenici ne bi osjećali manje cijenjenim ili zapostavljenim, a kada postoji uspostavljena pravila i sistem smanjuje se prostor za grešku.

*Internet i intranet*

Neophodno je definirati smiju li zaposlenici i u kojem obimu koristiti internet, odnosno u koje svrhe. Ukoliko se interna komunikacija odvija ovim putem jasno je da to mora biti dozvoljeno. Intranet predstavlja internu, odnosno privatnu računarsku mrežu neke organizacija, koja koristi internetski protokol i mrežnu povezanost kako bi svojim zaposlenicima omogućila sigurnu razmjenu informacija ili obavljanje drugih poslovnih aktivnosti vezanih isključivo za organizaciju. U komunikacijskoj strategiji definiraju se oba ova oblika interne komunikacije.

*Neformalna druženja*

Ovaj oblik komunikacije vrlo je važan kako bi stvorio veću povezanost među zaposlenicima, a u konačnici doprinio razvoju organizacije i ljudi koji čine organizaciju. Neformalna druženja su poželjna u svakoj organizaciji, ali je dobro definirati ih, uostalom kao i sve ranije navedeno. Neformalna druženja najčešće se odvijaju uz obilježavanje nekih značajnih datuma (npr. godišnjica osnivanja organizacije) ili praznika.

*Primjedbe i sugestije*

Već ranije je naglašeno kako je neophodno da komunikacija bude dvosmjerna, zbog toga je poželjno da svaka organizacija ima razvijen sistem za primjedbe i sugestije za poboljšanje. Modernija rješenja podrazumijevaju online upitnike ili ankete u kojima zaposlenici anonimno daju svoj odgovor na zadovoljstvo unutar organizacije ili prijedloge za poboljšanja. Drugi jednostavni načini su diskretan prostor u kojem zaposlenici mogu ostaviti svoje pisane primjedbe ili sugestije.

*Službeni bilten i oglasna tabla*

Ovo je jedan od načina kako organizacija može informirati svoje zaposlenike o novostima. Važno je da oglasna tabla bude pristupačna svim zaposlenicima, odnosno da službeni bilten, ili dopis dođe do svih zaposlenika. Ovaj oblik interne komunikacije uglavnom isčežnjava u modernom svijetu kada nam je dostupno mnogo više elektronskih načina komunikacije koji su mnogo brži i efikasniji.

## Eksterna komunikacija

Eksterna komunikacija predstavlja kontakt organizacije sa partnerima, donatorima, korisnicima, dobavljačima i kompletnom društvenom zajednicom. Eksterna komunikacija iznimno je važna za stvaranje brenda i prepoznatljivosti organizacije među ključnim ciljnim grupama, odnosno zajednicom. Sve što je urađeno, ukoliko nije na adekvatan način prezentirano u javnosti, kao da se nije ni desilo, odnosno nema dovoljan potencijal za stvaranje željene promjene. U tom smislu potrebno je voditi sistemsku brigu o stvaranju imidža organizacije u javnosti. Kako bi organizacija ostvarila uspješnu i održivu eksternu komunikaciju prvo je potrebno osnažiti interne kapacitete. U ovom vodiču predstavljeni su neki od osnovnih dokumenata koje bi organizacija trebala imati kako bi uspješno vodila svoju eksternu komunikaciju:

* Knjiga grafičkih standarda, odnosno dokument koji će definirati najvažnije vizualne karakteristike organizacije.
* Pravilnik o javnom nastupu i službenim posjetama.
* Plan obilježavanja i označavanja organizacije.

Poželjno je da organizacija ima i razvijenu strategiju i plan objava na društvenim mrežama, plan i procedure nabavke (jer uključuje dobavljače kao eksterne saradnike) i druge dokumente za kojima postoji potreba, a koji će olakšati eksternu komunikaciju. Ovakav pristup olakšava unificirano komuniciranje sa različitim publikama i izgradnju jedinstvenog imidža u javnosti.

**Eksterna komunikacija treba biti u skladu sa misijom i vizijom organizacije.**

Vizija organizacije treba odgovoriti na pitanje šta se želi postići u budućnosti, odnosno predstavlja sliku budućnosti koju organizacija želi ostvariti. Važno je da vizija bude jednostavna i lako pamtljiva svim publikama sa kojima organizacija namjerava komunicirati.

Misija oganizacije treba odgovoriti na pitanje koja je njena svrha postojanja, odnosno šta to organizacija radi kako bi ispunila svoju viziju. Misija daje odgovore na pitanja:

* Šta radimo? – koje potrebe ciljnih grupa ispunjavamo
* Kako to radimo? – na koji način ispunjavamo potrebe naših ciljnih grupa
* Za koga to radimo? – ko su to naše ciljne grupe

*Primjer (Vizija i Misija Instituta za razvoj mladih KULT)*

**VIZIJA**

Vizija Instituta za razvoj mladih KULT jeste otvoreno društvo u kojem se osposobljeni građani uključuju u sve procese odlučivanja u javnom životu.

Iz Vizije Instituta jasno je vidljiva budućnost kakvu oni žele, otvoreno društvo u kojem su osposobljeni građani uključeni u sve procese odlučivanja. Vizija treba biti napisana u afirmativnom tonu.

**MISIJA**

Misija Instituta za razvoj mladih KULT jeste da razvija i zagovara pravna i druga strateška rješenja te da gradi i jača kapacitete udruženja i vlasti u BiH i regiji, za uspješnu i održivu politiku prema mladima.

Iz Misije Instituta jednostavno se prepozna šta to Institut radi (razvija i zagovara pravna i druga strateška rješenja), kako to radi (gradi i jača kapacitete udruženja i vlasti u BiH i regiji) i za koga to radi (za mlade).

### Knjiga grafičkih standarda

Knjiga grafičkih standarda sadrži sve vizualne elemente organizacije. U ovoj knjizi organizacija definira svoju vizualnu komunikaciju sa javnosti. Osnovni elementi koje ova knjiga mora sadržavati su:

* Logotip, potrebno je definirati izgled logotipa, kako se pozicionira i aplicira na različite površine, obavezna veličina logotipa i koje su nedozvoljene verzije upotrebe logotipa.
* Strukturni elementi, koji je službeni font organizacije, tipografija i hijerarhija u tekstu, ako postoje službene boje organizacije (primarne i sekundarne).
* Print, kako izgleda memorandum organizacije, radni materijali, prezentacije, rokovnici, publikacije, brošure i sav drugi printani materijal koji organizacija publikuje.
* Multimedijalni sadržaj, kakve fotografije su prihvatljive organizaciji sa događaja, postoji li standardna košuljica za video materijele, izgled i arhitektura web stranice i sl.
* Oglašavanje, u zavisnosti koje reklamne materijale organizacija koristi (npr. cekeri, kalendari) potrebno je definirati njihov izgled. U ovom poglavlju knjige grafičkih standarda organizacija treba predvidjeti hoće li u budućnosti raditi outdoor oglašavanje, billboardi, plakati, posteri, roll up baneri, brendiranje službenog vozila, zastavice i drugi reklamni materijali.

Što je knjiga grafičkih standarda detaljnija to će značiti kvalitetniju i unificiraniju komunikaciju prema javnosti. Knjigu grafičkih standarda po potrebi analizirati i revidirati u skladu sa rastom i razvojem organizacije.

### Pravilnik o javnom nastupu i službenim posjetama

Ovaj pravilnik definira kako se zaposlenici, volonteri ili drugo osoblje organizacije ponaša prilikom javnog nastupa, bilo da je riječ o javnom nastupu u medijima ili javnom nastupu poput javnih tribina, konferencija i drugih masovnih okupljanja. Vrlo je važno da pravilnik sadrži detaljan protokol ponašanja prilikom javnih nastupa, npr. prilikom davanja izjave novinarima uvijek ostaviti vizitku zbog ispavnog potpisa prilikom emitiranja, ili javni govor otvoriti pozdravom domaćinu i riječima zahvale na prilici za obraćanje, itd. Ovo se definira u skladu sa kulturom, vrijednostima, misijom i vizijom organizacije.

Pored javnog nastupa potrebno je definirati i ponašanje i komunikaciju prilikom službenih posjeta, bilo da je riječ o donatorima, partnerima ili trećim stranama. Poželjno je da se definira ko obavlja koju službenu posjetu, odnosno ko može biti imenovan za tu vrstu službene posjete. Kojim redoslijedom se komunicira, gdje se obavljaju službene posjete, itd.

Ovaj pravilnik može sadržavati i dodatni pravilnik, odnosno kodeks oblačenja, koji je iznimno važan jer odjeća čini 90% vizualnog identiteta skoro svake osobe.

### Plan obilježavanja i označavanja organizacije

Kako bi organizacija osigurala željenu vidljivost u javnosti važno je da definira kada želi da se njen identitet (logotip ili druga oznaka) ističe, odnosno kada ne želi. Na koji način se ističe učešće organizacije u nekoj aktivnosti, njen doprinos ili kako se definiraju partnerski odnosi. Kako se pozicionira logotip u odnosu na treće strane uključene u iste aktivnosti i koji je omjer veličine identiteta. Postoji li slogan organizacije i kako se koristi, itd. Na ovaj način organizacija se jasno pozicionira i postavlja u odnosu na druge uključene strane i partnere.

## Vrijednosti organizacije

Prilikom eksterne komunikacije vrlo je važno naglašavati vrijednosti kojima organizacija teži. Poželjno je da su ove vrijednosti dio organizacijskih dokumenata, strateškog razvoja te da su javno predstavljene na web stranici ili drugoj komunikacijskoj platformi organizacije. Vrijednosti kojima organizacija teži olakšavaju njeno komuniciranje sa okolinom i zajedno sa ostalim elementima predstavljaju organizacijsku kulturu.

Same organizacijske vrijednosti možemo razvrstati na tri najvažnije podjele. Te tri podjele su:

* organizacijske vrijednosti s obzirom na sklonost organizacijskim promjenama,
* organizacijske vrijednosti s obzirom na prihvaćenost u organizaciji,
* organizacijske vrijednosti s obzirom na primarnu usmjerenost u poslovanju (Malbašić, 2011, str. 421-442).

Organizacijske vrijednosti prema sklonosti organizacijskim promjenama sadrže tri funkcije odnosno tri vrste ponašanja prisutne kod organizacija, a to su: obrambene vrijednosti, stabilizirajuće vrijednosti, vrijednosti usmjerene rastu.

|  |  |
| --- | --- |
| **Obrambene vrijednosti** | Usmjerene su na prošlost, odnosno zaštitu protiv opažene prijetnje (npr. sigurnost, oprez, moć i kontrola). |
| **Stabilizirajuće vrijednosti** | Usmjerene su na sadašnjost, odnosno zadržavanje statusa quo, što podrazumijeva usklađivanje s društvom (npr. pouzdanost, dosljednost, protokol i procedure). |
| **Vrijednosti usmjerene rastu** | Usmjerene su na budućnost, odnosno na poticanje rasta i organizacijski razvoj (npr. kreativnost, usavršavanje, inovativnost, učenje, prilagodljivost i poduzimanje rizika) (Hultman, 2002, str. 45). |

*Tabela 1: Organizacijske vrijednosti prema sklonosti organizacijskim promjenama (Brčić, Malbašić, 2018, str. 278)*

Organizacijske vrijednosti prema prihvaćenosti u organizaciji dijele se na subjektivne i objektivne. Dvije osnovne kategorije vrijednosti s obzirom na ovaj kriterij su prihvaćene (deklarativne) vrijednosti i stvarne vrijednosti.

|  |  |
| --- | --- |
| **Prihvaćene (deklarativne) vrijednosti** | Vrijednosti koje organizacije u pravilu ističu u svojim javno dostupnim dokumentima, bilo da je riječ o službenim mrežnim stranicama ili o različitim oblicima organizacijskih glasila i brošura. U pravilu ih osmišljava menadžment u saradnji s konsultantima, a najčešće su usmjerene na ono kako bi trebalo i šta bi se htjelo promicati u organizaciji (Daly, Pouder, Kabanoff, 2004, str. 323-343). |
| **Stvarne vrijednosti** | Vrijednosti koje su stvarno prisutne u organizaciji i koje kao takve dijele zaposlenici organizacije temeljeći svoje ponašanje upravo na njima. To su one vrijednosti za koje sami zaposlenici smatraju da su najviše karakteristične za organizaciju u kojoj su zaposleni i upravo one određuju način na koji će zaposlenici obavljati svoje svakodnevne radne aktivnosti u nekom poslovnom sistemu (Bourne, Jenkins, 2013, str. 495- 514). |

*Tabla 2: Organizacijske vrijednosti prema prihvaćenosti u organizaciji (Brčić, Malbašić, 2018, str. 279)*

Organizacijske vrijednosti s obzirom na primarnu usmjerenost u poslovanju razmatraju kojem dijelu poslovanja organizacija posvećuje koliko pažnje te na temelju toga razlikujemo četiri grupe vrijednosti, a one su: poslovne, relacijske, razvojne i doprinosne vrijednosti. (Cardona, Rey, 2008, str. 94).

|  |  |
| --- | --- |
| **Poslovne vrijednosti** | Odnose se na poslovanje organizacije te aktivnosti ostvarenja rezultata, odnosno željene promjene (npr. ustrajnost, učinkovitost, stručnost, usmjerenost prema rezultatima). |
| **Relacijske vrijednosti** | Promiču kvalitet u međuljudskim odnosima (npr. komunikacija, timski rad, poštivanje ljudi). |
| **Razvojne vrijednosti** | Usmjerene su na razlikovanje i neprestani razvoj organizacije (npr. inovativnost, kreativnost, učenje, neprestani napredak). |
| **Doprinosne vrijednosti** | Usmjerene su na udovoljavanje različitim interesnoutjecajnim skupinama u mjeri većoj od one koju izričito zahtijeva poslovni odnos (npr. zadovoljstvo kupaca, zanimanje za ljude, društvena odgovornost). |

*Tabela 3: Organizacijske vrijednosti prema primarnoj usmjerenosti u poslovanju (Brčić, Malbašić, 2018, str. 280)*

Vrijednosti organizacije, kao i svi drugi dokumenti podložni su reviziji u skladu sa rastom i razvojem organizacije, ili u gorem slučaju padom organizacijskih kapaciteta.

## Ciljne grupe, publike i javnosti

Svaka organizacija mora definirati svoje primarne, sekundarne i tercijarne ciljne grupe. U skladu sa misijom i vizijom, strateškim i operativnim planom djelovanja definiraju se i ove grupe. Ovo je vrlo važan korak u definiranju kako bi se ostatak eksterne komunikacije mogao ispravno postaviti. Ukoliko organizacija radi sa osobama sa invaliditetom, odnosno na njihovom jačanju, to ne mora nužno značiti da su osobe s invaliditetom njihova primarna ciljna grupa. Kako je to moguće? Moguće je, jer ukoliko ta organizacija zagovara zakonska i druga pravna rješenja za populaciju osoba sa invaliditetom, primarna ciljna grupa su predstavnici vlasti, odnosno akteri koji mogu donijeti takva zakonska rješenja. U tom smislu svaka organizacija mora jasno definirati svoje ciljne grupe, odnosno publike (one kojima se obraća u svojim javnim istupima).

Moguće ciljne grupe:

* Predstavnici vlasti – svi nivoi vlasti od lokalnog do državnog, ili specificirano u ovisnosti od rada i djelovanja organizacije
* Druge organizacije i udruženja
* Agencije ili javne institucije
* Korisnici i/ili članovi njihovih porodica
* Javni službenici
* Privrednici i preivredni subjekti
* Međunarodne organizacije
* Mediji
* Donatori, i drugi.

U skladu sa definiranim ciljnim grupama uspostavlja se i način, odnosno odnos komunikacije s njima. U nastavku su pojašnjeni kanali koji se mogu koristiti za masovno komuniciranje s ciljnim grupama.

### Komunikacija putem medija

Jedan od najčešćih načina komunikacije je putem medija, tradicionalnih i novih medija. Kada je riječ o tradicionalnim medijima u prvom planu to je televizija, zatim novine, radio, stručni časopisi, dok su novi mediji najčešće web portali i podcasti. Kako bi se ostvarila uspješna komunikacija s medijima potrebno je napraviti bazu medija sa ličnim/poslovnim podacima novinara i/ili urednika, odnosno redakcije. Redovno i pravovremeno ih obavještavati o aktivnostima organizacije, ali voditi računa da se ne zamaraju za svaku sitnicu, odnosno ne spamati novinare. Kada govorimo o komunikaciji putem medija važno je voditi računa o nekoliko stvari: medijima se šalju gotovi tekstovi i dvije do tri fotografije (grafike) sa događaja odmah po završetku ili još u toku događaja. Ukoliko se mediji pozivaju na događaj potrebno je poslati pozivno pismo najranije 7 dana prije početka događaja, zatim 48 i 24 sata prije početka. Voditi računa da se pozivnice šalju ujutro između 8 i 9 sati jer većina redakcija u BiH redakcijske sastanke obavljaju u 9 sati. Kako biste do kraja ispravno komunicirali putem medija vodite računa da na fotografijama imate sve potrebne identitete (vaš, partner, donator ili neka treća strana uključena u događaj). Nakon što pošaljete medijima vijest u narednih 48 sati propratite koliko medija je objavilo vašu vijest i stvarajte svoju arhivu medijskih pojavljivanja, odnosno *press clipping*. Postoji i mnoštvo alata koji mogu pomoći u praćenju i arhiviranju medijskih pojavljivanja. Najveći nedostatak komunikacije putem medija je taj što vi nemate apsolutnu kontrolu.

### Komunikacija putem web stranice

Sigurno je jedan od najučinkovitijih i najsigurnijih načina komunikacije, posebno sa vašim primarnim ciljnim grupama. Ukoliko ste već prepoznatljivi kod svojih primarnih ciljnih grupa na svojoj web stranici imate apsolutnu kontrolu. U današnje vrijeme neophodno je da svaka organizacija ima razvijenu web stranicu, posebno jer postoji više alata koji vam mogu pomoći da samostalno napravite svoju web stranicu za svega nekoliko dana i pri tome nisu finansijski nedostižni.

### Komunikacija putem društvenih mreža

Društvene mreže su nezamjenjiv način komunikacije sa javnostima i trebale bi predstavljati srž svake eksterne komunikacije. Procjenjuje se da u BiH ima preko 2 miliona Facebook profila, osoba sa najmanje navršenih 13 godina, što je više od 2/3 populacije. Pored Facebook-a popularne su i druge društvene mreže i organizacija bi trebala biti prisutna i na Instagramu, YouTube-u, Twitteru, LinkedIn-u, a u ovisnosti od ciljnih grupa i na sve popularnijoj društvenoj mreži TikTok. Na društvenim mrežama organizacija ima potpunu kontrolu nad sadržajem, ima uvid u to koliko je sadržaj zanimljiv i do koliko ljudi dopire, a plaćene kampanje su cjenovno vrlo pristupačne. Preporučljivo je da svaka organizacija ima određeni budžet za oglašavanje na društvenim mrežama i razvijenu strategiju i plan objavljivanja. Društvene mreže su prozor u svijet i vrlo je važno komunicirati u skladu sa Komunikacijskom strategijom i Knjigom grafičkih standarda. Kreiranje naloga na društvenim mrežama je besplatno.

### Analiza ciljnih grupa – pozicioniranje organizacije

Nakon što je organizacija odredila svoje ciljne grupe, pristupa analizi svake od grupa, odnosno vlastitom pozicioniranju u odnosu na tu grupu. Za svaku ciljnu grupu potrebno je napraviti posebnu tabelu.

|  |  |
| --- | --- |
| **Ciljna grupa 1** | |
| **Trenutna percepcija** | Ukoliko organizacija nema analizu o svojoj percepciji ciljne grupe, poželjno je svakako da provede jedno takvo ispitivanje ciljnih grupa, ali u nedostatku može uraditi fokus grupu, telefonske intervjue ili u najgorem slučaju prema vlastitom nahođenju odrediti trenutnu percepciju.  Trenutna percepcija predstavlja aktualni odnos naše ciljne grupe prema nama. |
| **Željena percepcija** | Željena percepcija je izuzetno važna jer nam govori gdje želimo biti, odnosno kako želimo da nas ciljna grupa doživljava i usmjerava nas na koji način trebamo komunicirati s tom ciljnom grupom. |
| **Njihove potrebe** | Kako bismo znali usmjeriti svoje aktivnosti prema ciljnoj grupi moramo poznavati njihove potrebe. |
| **Aktivnosti organizacije** | Koje aktivnosti će dovesti do ispunjavanja potreba naše ciljne grupe? |
| **Komunikacijske poruke** | U skladu sa potrebama i komunikacijskim mogućnostima ciljne grupe potrebno je uspostaviti komunikacijske poruke. |
| **Potrebne komunikacijske aktivnosti** | Šta sve organizacija mora uraditi da bi komunikacijske poruke došle do ciljne grupe? |
| **Kanali komunikacije** | Koje kanale komunikacije će organizacija koristiti, odnosno koje komunikacijske kanale najviše i najčešće prati ciljna grupa. |

*Tabela 4: Pozicioniranje organizacija u odnosu na ciljnu grupu 1*

|  |
| --- |
| KOMUNIKACIJSKI CILJEVI |

Kako bi komunikacijska strategija bila kreirana i ostvarila željene rezultate, potrebno je postaviti jasnu bazu ključnih poruka organizacije kroz dvije osnovne faze:

1. **Određivanje slabih tačaka dosadašnje komunikacije**

Opće je poznato kako najbolje učimo iz vlastitih grešaka. Drugim riječima neophodno je pratiti povratne reakcije na naše komunikacijske poruke iz prošlosti.

Pitanja koja će pomoći pri evaluaciji dosadašnje komunikacije:

* Koje povratne informacije dobivate od svojih korisnika kada se susretnu s vašom organizacijom u medijima?
* Koje ciljeve niste uspjeli ostvariti zbog nedovoljno jasne i nerazrađene komunikacijske strategije?
* Koliko ste ostvarili medijskih pojavljivanja u razdoblju koje analizirate i zašto ih nije bilo više?

1. **Postavljanje općih i specifičnih komunikacijskih ciljeva**

Analiza određivanja slabih tačaka dosadašnje komunikacije pomoći će vam u postavljanju komunikacijskih ciljeva za naredni period.

Poput “tradicionalnih” ciljeva, koji se baziraju na S.M.A.R.T. metodologiji (akronim od engleskih riječi: specifičan, mjerljiv, dosežan, realan i vremenski ograničen) i komunikacijski ciljevi imaju svoja pravila. Opći komunikacijski ciljevi mogu se postavljati prema godinama ili razdoblju na koje se odnosi komunikacijska strategija. U pravilu, postavlja se između tri i pet općih komunikacijskih ciljeva.

Specifični komunikacijski ciljevi određuju se na temelju općih ciljeva i doprinose njihovom „prelamanju“ na manje, puno dostižnije ciljeve. Poželjno je da specifični ciljevi odgovaraju S.M.A.R.T. metodologiji.

Primjeri za opći komunikacijski cilj:

* 1. **Unaprijediti sistem digitalnog komuniciranja.**

Dok bi specifični ciljevi za ovaj opći mogli biti:

* 1. **Poboljšati web stranicu organizacije do 6. mjeseca naredne godine.**
  2. **Uspostaviti plan objava na društvenim mrežama do 4. mjeseca naredne godine.**
  3. **Razviti kvartalni newsletter do 9. mjeseca naredne godine.**

|  |
| --- |
| KOMUNIKACIJSKI AKCIONI PLAN |

## Godišnji akcioni plan

U skladu sa identificiranim komunikacijskim ciljevima potrebno je razviti akcioni plan za svaku godinu. Poželjno je da se za prvu godinu trajanja komunikacijske strategije donese detaljan akcioni plan, a za naredne godine okvirni, nakon čega će se krajem godine donositi detaljan akcioni plan za narednu godinu.

### Komunikacijski cilj 1

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Aktivnost** | **Kanal (ako je primjenjivo)** | **Indikatori** | **Ciljna vrijednost** | **Odgovorna osoba** | **Rok** |
| * 1. **Specifični cilj** | | | | | |
| 1.1.1. Podaktivnost | Koji komunikacijski kanal će se koristiti za svaku od podaktivnosti. | Jasan i specifičan indikator. | Željena, ciljana vrijednost indikatora. | Ko je odgovorna osoba? | Do kada podaktivnost mora biti završena? |
| 1.1.2. Podaktivnost (u skladu sa potrebama aktivnosti dodavati potreban broj podaktivnosti) |  |  |  |  |  |
| * 1. **Specifični cilj** | | | | | |
| 1.2.1. Podaktivnost | Koji komunikacijski kanal će se koristiti za svaku od podaktivnosti. | Jasan i specifičan indikator. | Željena, ciljana vrijednost indikatora. | Ko je odgovorna osoba? | Do kada podaktivnost mora biti završena? |
| 1.2.2. Podaktivnost (u skladu sa potrebama aktivnosti dodavati potreban broj podaktivnosti) |  |  |  |  |  |
| Tabela akcionog plana može sadržavati još jednu kolonu: Potrebni resursi, kako bi organizacija mogla pravovremeno osigurati neophodne resurse za provođenje aktivnosti i podaktivnosti. U skladu sa prirodom svakog od komunikacijskih ciljeva razvija se posebna tabela sa odgovarajućim brojem aktivnosti i podaktivnosti. | | | | | |

*Tabela 5: Akcioni plan za komunikacijski cilj 1*

|  |
| --- |
| IMIDŽ ORGANIZACIJE |

Imidž organizacije predstavlja jedan od rezultata uspješnog provođenja Komunikacijske strategije.

Imidž je usko povezan sa misijom i vizijom organizacije, njenom eksternom komunikacijom i posvećenosti ostvarivanja rezultata i kvalitete rada.

Za stvaranje još pozitivnijeg imidža poželjno je da organizacija pored dobrog odnosa sa korisnicima, kvalitetnog rada i sistema upravljanja, zadovoljava i grafičke standarde.

Imidž organizacije predstavlja njenu nematerijalnu vrijednost, odnosno imovinu i zbog toga je neophodno da bude dio dugoročne strategije održivosti svake organizacije.

Razvoj imidža organizacije do nivoa brenda je prikazan na Slici 1.

*Slika 1: Piramida razvoja imidža*

Pojašnjenje:

Organizacijski nivo: aspekti koji najviše utječu na samu organizaciju – plavi nivo

Identitetski nivo: kako nas vidi publika putem vizualnog identiteta, ali i poruka koje šaljemo – zeleni nivo

Iskustveni nivo: kanali i alati kroz koje dolazimo do publike – žuti nivo

|  |
| --- |
| PRAĆENJE PROVOĐENJA KOMUNIKACIJSKE STRATEGIJE |

Provođenje Komunikacijske strategije je najvažniji segment kako bi se ostvarili komunikacijski ciljevi, koji ujedno utječu i na stvaranje pozitivnog imidža, odnosno ostvarivanje strateških ciljeva organizacije. Neophodno je odrediti osobu ili više osoba, odnosno odjel koji će biti zadužen za praćenje provođenja komunikacijske strategije, kao i način praćenja, odnosno izvještavanja.

Osoba zadužena za praćenje provođenja komunikacijske strategije prati i donesene akcione planove i o svemu izvještaja direktora, predsjednika, skupštinu ili neko drugo tijelo unutar organizacije.

U slučaju da se pokaže kako organizacija nije u mogućnosti provoditi aktivnosti iz komunikacijske strategije, odnosno neće ispuniti komunikacijske ciljeve poželjno je da se pristupi reviziji strategije i da se uskladi sa potrebama i mogućnostima organizacije.

|  |
| --- |
| ZAKLJUČAK |

Na samom kraju komunikacijske strategije organizacija donosi ključne zaključke, odnosno sumira cijelu komunikacijsku strategiju na jednu stranicu pisanog teksta. U ovom dijelu treba navesti komunikacijske ciljeve, ključne aktivnosti koji će dovesti do ispunjenja ciljeva, po potrebi rokove za reviziju ispunjenja ciljeva i aktivnosti iz strategije.