

UNIVERZITET U PRIŠTINI
PRIRODNO-MATEMATIČKI FAKULTET, KOSOVSKA MITROVICA



SEMINARSKI RAD

Predmet:
KOMUNICIRANJE I ODNOSI SA JAVNOŠĆU

Tema:
OBRADA FENOMENA INTERNOG I EKSTERNOG ODNOSA SA
JAVNOŠĆU

Profesor:
Prof. dr. Nebojša Denić

Student:
Jovan Isailović 101/2020

KOSOVSKA MITROVICA, MAJ, 2022

Sadržaj

UVOD.....	3
INTERNA KOMUNIKACIJA.....	4
ŠTA JE INTERNA KOMUNIKACIJA.....	4
ULOGA INTERNE KOMUNIKACIJE.....	7
STRATEGIJA INTERNE KOMUNIKACIJE.....	9
ZNAČAJ INTERNE KOMUNIKACIJE.....	12
EKSTERNA KOMUNIKACIJA.....	14
ŠTA JE EKSTERNA KOMUNIKACIJA.....	14
ULOGA EKSTERNE KOMUNIKACIJE.....	18
STRATEGIJA EKSTERNE KOMUNIKACIJE.....	20
ZNAČAJ EKSTERNE KOMUNIKACIJE.....	22
RAZLIKE IZMEDJU INTERNE I EKSTERNE KOMUNIKACIJE.....	24
ZAKLJUČAK.....	26
LITERATURA.....	27

UVOD

Ajvi Li i Luis Bernejz su prvi definisali odnose sa javnošću na početku dvadesetog veka. U knjizi „PR 2.0“ autorka Brekenridž kaže da su Li i Bernejz definisali odnose sa javnošću sledećom definicijom: „*menadžment funkcije, koja uređuje stav javnosti, definiše politiku, procedure i interese organizacije... praćenje izvršavanjem programa koji će kao rezultat imati prihvatljivost i razumevanje javnosti.*“ [D. Brekenridge (2008)]. Kada su upitali Lija za njegovu ulogu u odnosima sa javnošću, on je izjavio sledeće: „*Ja nikada nisam uspeo da pronadjem zadovoljavajuću definiciju za ono što ja radim*“ [E. Goldman (1948)]. Iz toga vidimo da jasna definicija odnosa sa javnošću ne postoji i menja se iz godina u godinu pa tako definicija varira od autora do autora i od godine do godine. Tako, na primer, imamo:

Avgusta 1978. definisana je kao: „*Umetnost i društvena nauka analiziranja trendova, predviđanja njenih posledica (...) i implementiranje planiranih programa akcije, koji će služiti i organizaciji i javnom interesu*“ [J. Zhao (2022)].

1982. kao: „*Odnosi sa javnošću pomažu organizaciji i njenoj javnošću da se prilagode jedno drugom*“ [K. Trivitt (1982)].

Zadnje redefinisane je bilo 2011. i 2012. i ono glasi: „*Odnosi sa javnošću je strateški komunikacioni proces koji gradi zajedničke korisne veze između organizacija i njihovih javnosti*“ [S. Elliot (2012)].

Kako se tehnologija sve brže razvija i kako su uređaji za komunikaciju postali dostupniji, tako je i potreba neke kompanije ili preduzeća da ima dobru sliku postala sve aktuelnija i potrebna. Da bi neka kompanija imala dobru sliku moraju se usaglasiti dve jako bitne stavke o komunikaciji.

Te dve stavke su interna i eksterna komunikacija.

Interna i eksterna komunikacija jesu osnova svake, kako male, tako i velike kompanije u svetu. Da bi jedna kompanija imala uspešnu eksternu komunikaciju mora se prvo voditi računa o komunikaciji i odnosima u samoj kompaniji. Iz toga možemo zaključiti da dobri interni odnosi, tj. dobri odnosi među zaposlenima, kao i između same organizacije i zaposlenih, teže dobrim javnim odnosima.

Dodirivanje interne i eksterne komunikacije jeste od presudnog značaja prilikom kreiranja pozitivne organizacione kulture. Da bi neka kompanija radila sigurno i uspešno, moraju se i te kako usaglasiti.

INTERNA KOMUNIKACIJA

ŠTA JE INTERNA KOMUNIKACIJA

Interna komunikacija je telo koje je odgovorno za efektivnu komunikaciju medju članovima neke organizacije. Opseg interne komunikacije zavisi od organizacije do organizacije, neke organizacije koriste te odnose samo za pravljenje i distribuiranje poruka i planova od strane menadžmenta, dok neke organizacije koriste internu komunikaciju kao dvosmernu ulicu gde uzimaju u obzir i mišljenje svojih članova.

Današnje razumevanje interne komunikacije je posebno naučno polje i ima veze sa odnosima sa javnošću, novinarstvom, marketingom, menadžmentom znanja i ljudskim resursima. Ali tako ima veze i sa organizacionim naukama, društvenoj psihologiji, teoriji o komunikaciji, sociologiji i političkim naukama [Wiki (2022)].

Kada govorimo o internom PR (Public Relations – odnosi sa javnošću), „javnost“ predstavlja zaposlene u organizaciji ili članove odbora. Dok se PR, u svom opštem značenju, odnosi na mas-medije – to kod interne komunikacije nije slučaj.



Slika 1. [Concept of Team Management, 2022]

Interni PR je vrlo važan deo organizacione komunikacione strategije. Vizija interne komunikacije mora biti nešto bez čega organizacija ne može da funkcioniše [DSM (2019)].

U nekoj organizaciji izraz „interni PR“ se odnosi na sve koji rade ili imaju neku ulogu u nekoj organizaciji. Ovde se ubrajaju i zaposleni kao i menadžeri.

Takodje, u nekoj većoj organizaciji, ljudi koji imaju deonice su upleteni u internu komunikaciju te organizacije. Ti ljudi se često susreću i u stalnoj su komunikaciji sa PR timom [DSM (2019)].

Zaposleni i članovi neke organizacije danas su mnogo važniji zbog mogućnosti interakcije jedni sa drugima, kao i sa klijentima, medijima i javnošću. Ta mogućnost se konstantno poboljšava razvitkom tehnologije. Iz toga sledi da zaposleni mogu pružiti jednu jasnu sliku i vodjama kompanije, ali i klijentima ili ljudima koji trebaju da stupe u kontakt sa organizacijom.

Interna komunikacija je takodje sastavni deo jednog zdravog odnosa i nivoa zadovoljstva članova ili zaposlenih neke organizacije. Ljudi koji su deo organizacije moraju se osećati da su vredan i koristan deo nje. Ovo se može postići samo ako vrh menadžmenta izgradi jake odnose sa svojim zaposlenima. Ovde se interna komunikacija najviše nazire.



Slika 2. [Internal Communication, 2022]

Nažalost, mnoge organizacije ne uspevaju da uspostave zdrav odnos, dok neke kompanije uopšte ne uzimaju u obzir pojam interne komunikacije. Postoje slučajevi kada se mora izvršiti kampanja interne komunikacije sa željom da zaposleni budu informisani. Karolina Dunken je na „Deskalerts“ napisala sledeće:

- Kada se organizacija pojavi na vestima, bilo iz dobrih ili loših razloga. Tada se mora dobro komunicirati sa članovima organizacije da bi se sprečilo širenje glasina ili preventivno zaustavljanja besa, razočarenja ili bilo koje druge emocije kada postoji stvar koja utiče na organizaciju
- Kada se sprovedu veliki projekti, članovi organizacije se moraju obavestiti da bi se dobilo njihovo mišljenje i podrška

- Kada se odaje počast nekom dostignuću, bilo da li je to na organizacijskom, timskom ili individualnom nivou
- Kada se promovišu interni događaji
- Kada se pravi dobrodošlica novim članovima u organizaciju [C. Duncan (2022)]

Kada se u organizaciji komunicira važno je da se poruka nigde ne izgubi. Zbog toga, mora se komunicirati konzistentno i jasno, istinito, ali takodje informacija se mora saopštiti na vreme.



Slika 3. [Pr Animation, 2021]

ULOGA INTERNE KOMUNIKACIJE

Ako pogledamo eksterni PR – možemo videti da je njegova uloga da neku organizaciju prikaže u što boljem svetlu nekoj široj masi ili ciljnoj grupi. Za razliku od toga, interni odnos sa javnošću ima ulogu da organizaciju prikaže u što boljem svetlu njenim članovima.

Taj čin jeste temelj uspeha neke institucije, a kreiranje uspešnog odnosa između članova organizacije i tako istovremeno između „običnih“ članova i ljudi koji su na najvišim pozicijama u toj organizaciji mora biti ključna komponenta bilo kog poslovnog modela.

Kevin Rak kaže da uloga interne komunikacije može napraviti uši komunikacije neke organizacije i cevovod za glasove njenih članova [Ruck (2015)].

Minzberg govori o činjenici da je komuniciranje srž rada menadžera, pogotovo u današnjem informatičkom društvu [O. Hargie and D. Tourish (2004)], a komunikacija na poslovnom prostoru je istražena od strane pisaca kao što su Filip Klempit [P. Clampitt (2005)] i Hergi i Turiš [Tourish, D. and Hargie, O. (2000)].

Postoji nekoliko stavki na koje utiče interna komunikacija, i gde se njena uloga može jasno videti, Džoni Stoun je na blogu „bluesky-pr“ izjavio sledeće:

- Izgradnja morala – ako neki član organizacije ima pozitivno mišljenje o organizaciji čiji je član, onda je šansa veća da taj član ima bolji moral od člana neke organizacije koji nema takvo mišljenje o njoj. Može se reći da je srećan i zadovoljan član organizacije produktivan član iste.

Izgradnja morala je, zbog toga, jedna od najvažnijih uloga interne komunikacije. Postoji nekoliko načina na koji PR stručnjaci mogu da podignu moral, tako i produktivnost, organizacije za koju su zaduženi, tako na primer, moral organizacije se može podići tako što se njeni članovi obaveštavaju o dešavanjima i dostignućima te organizacije. Takodje, kao što se mora voditi računa o uspesima organizacije, mora se posvetiti pažnja pojedincima i njihovim dostignućima.

- Pravljenje dvosmerne ulice u komunikaciji – interni odnosi sa javnošću takodje imaju ključnu ulogu u pravljenju dijaloga između vrha neke organizacije i ostatka iste. Ali, mnogi zaboravljaju da komunikacija treba da bude dvosmerna i pravljenje te dvosmerne komunikacione mreže omogućava da se informacija širi sa celom organizacijom i da svako može iskazati svoje mišljenje. Korišćenjem dvosmerne komunikacije, članovi će početi da se osećaju kao da pripadaju nekoj organizaciji i samim tim njihov moral će se podići.

Ovo se može postići pravljenjem anonimnih anketa, dostupnosti sredstvima za komuniciranje prilikom donošenja neke odluke i na mnoge druge načine.

- Komunikacija promena – osim poboljšavanja morala i kreiranja mreža za komunikaciju, interni PR se takodje mora angažovati u komuniciranju osnovnih informacija, pogotovo u vremenima promena i nesigurnosti. Nema goreg slučaja nego kada neki zaposleni sazna o nekoj promeni u organizaciji preko medija ili nekog eksternog izvora. [J. Stone (2022)]

U Kirkovoj knjizi, imamo: „*Tradicionalno, interna komunikacija se fokusirala na menadžment obaveštenja zaključaka i pakovanje menadžmenta mišljenja za masovno distribuiranje „trupama“*“ [Quirke, B. (2008)]. Ali, kao što možemo i sami zaključiti ovaj vid interne komunikacije je zastareo, jer danas potrebno je imati i odgovor prilikom pokušaja „*pakovanja mišljenja za masovno distribuiranje trupama*“.



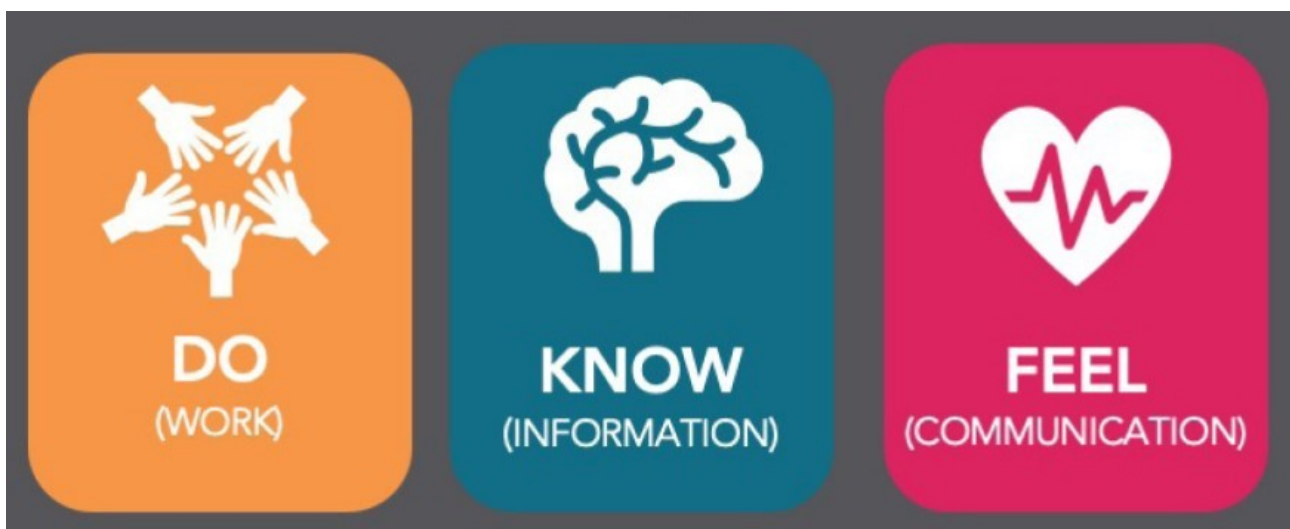
Slika 4. [Blog Harmonizing, 2018]

Koliko je uloga interne komunikacije bitna govore i istraživači tržišta MORI (Market and Opinion Research Institute), koji su dali ogroman značaj internoj komunikaciji jer uticanje na raspoloženje, moral, volju za radom i ostalim potrebnim i obručke prihvatljivim stavovima kod članova organizacije, utiče direktno na eksternu reputaciju same organizacije [J. Dawkins (2004)].

STRATEGIJA INTERNE KOMUNIKACIJE

Mnogi stručnjaci govore u smislu „mogućih događaja“ umesto „izlaznih informacija“ kada govore o akcijama koje je potrebno izvršiti nad članovima organizacije, umesto alatima i sadržajem koji je potrebno upotrebiti da bi se uspostavila interna komunikacija. Najviše se to ogleda u DO-FEEL-KNOW (Raditi – Osetiti – Znati) izazovu [Tench, R. and Yeomans, L., (2017)]. Naime, on se sastoji iz 3 dela kako je Geri Bejker naveo na svom blogu na „bakerbrand“:

- Do – Šta moja ciljna grupa radi danas sa X?
- Feel – Kako se moja ciljna grupa oseća u vezi X?
- Know – Šta moja ciljna grupa zna u vezi X? [G. Baker (2020)]



Slika 5. [Modern Workplace Slides, 2019]

Strategija interne komunikacije se ogleda u tabanju terena i pripreme članova organizacije na, na primer, promenu rada ili posmatranje i gledanje koje akcije je potrebno preduzeti shodno emocionalnim potrebama članova da bi se neka promena lakše prihvatila.

Specifični projekti će se razviti i planovi tih projekata moraju se detaljno odraditi i, po Raku, mora se uzeti u obzir sledeće:

- Ciljna grupa – na koga strategija interne komunikacije mora uticati i šta je njima bitno
- Poruka – koje ideje će najverovatnije inspirisati članove kompanije da prate željene akcije
- Pristup – na primer, da li je potreban kampanjski pristup ili je dovoljno uzeti nekoliko artikla u internoj komunikaciji? Da li je namera da se nešto saopšti članovima da se kod njih izazove neka emotivna reakcija ili je u pitanju traženje njihovog mišljenja?
- Procena i praćenje rezultata – kako će PR znati da li se postižu neki rezultati?
- Vremenski opseg i resursi [Ruck (2015)]

Strategija interne komunikacije obuhvata, naravno, i kako će se neka poruka preneti. Danas imamo ogromna sredstva kojima možemo slati željene poruke, a takodje imamo opciju da biramo i kome ćemo tu poruku proslediti, pa tako imamo nekoliko taktika kako možemo preneti neku poruku, medju kojima su: E-mail poruke, artikli - ili na organizacionim novinama ili, na primer, na njihovim web sajtovima, videi, govori, poster, kao i razni grupni chat-ovi sa članovima nekih određenih odseka kompanije.

Sve ta sredstva možemo, sa sigurnošću, svrstati u 4 različite kategorije komunikacija:

- Elektronski način – ovde spadaju e-mail, intranet, internet, blogovi, video pozivi, telefonski pozivi, glasovne poruke, timske chat sobe itd.
- Štampani način – ovde spadaju magazini, brošure, poster, letke, kartice, itd.
- Lice u lice način (jedan na jedan) – ovo podrazumeva svaki vid komunikacije gde su ljudi fizički prisutni, kao na primer konferencije, sastanci, forumi, ručkovi itd.
- Razgovor na poslu – ova vrsta komunikacije jeste svaki vid komunikacije koji se obavlja u okruženju posla, tipičan primer su oglasne table ili TV ekrani sa nekim porukama



Slika 6. [Internal communications, 2016]

U „my hub intranet“ artiklu, naznačeno je na koje 4 stavke se mora obratiti pažnja da bi strategija interne komunikacije bila dobro razradjena, a to su:

- Mobilna funkcionalnost – ranije, interna komunikacija se bazirala samo na pretpostavci da će član organizacije biti za računarom ili kućnim telefonom kada stigne neka poruka. To je danas zastareo slučaj, jer ne može se očekivati da će neko 24 sata dnevno, 7 dana nedeljno sedeti za svojim uredjajem. Pojavom mobilnih telefona pojavila se i mogućnost povezivanje internih mreža na daljinu.

Ako neki član organizacije nema pristup mreži te organizacije gde god da je, onda ti članovi gube mogućnost da se informišu sa najnovijim vestima organizacije ili da odgovore na pitanja koja su jako bitna pri odabiru strategije interne komunikacije. Takođe, u slučaju kada član organizacije radi od kuće ili na daljinu, mogućnost povezivanja na mrežu organizacije je od presudnog značaja.

- Vizuelne alatke – slike su neverovatno jaka sredstva koje mogu naterati nekog člana kompanije ili na razmišljanje ili mu omogućiti da neku informaciju zapamti mnogo lakše. Izraz „*Slika vredi hiljadu reči*“ je i te kako tačna kada se govori o deljenju neke informacije sa članovima organizacije

Da bi slika ostala zalepljena u sećanju nekog člana organizacije mora se obratiti pažnja na sledeće:

- Mora se razmisliti dobro o poruci koja se šalje, ne smeju se slike tek tako lepiti bez ikakvog smisla. Slike se moraju koristiti za specifičan cilj ili specifičnu poruku
- Koristi se humor kada je moguće, jer dobar humor je odličan način da se poruka zapamti. Naravno ne smeju se sve poruke začiniti humorom, pa se zato ponekad mora striktno izbegavati
- Slike moraju biti jednostavne, mnogo detalja će samo skrenuti um primaoca sa poruke
- Brojevi – članovi organizacije će lakše zapamtiti neku priču nego statističke podatke. Ali, brojevi i te kako znače. Članovi organizacije verovatno neće moći da se sete tačne cifre nekog uspeha kompanije, ali upravo ti brojevi mogu se iskoristiti u internoj strategiji
- Mišljenje članova – kada se govori o internoj komunikaciji, nije bitno samo proslediti poruku ili sliku do članova te organizacije, nego takođe je jako bitno i uzeti mišljenje tih članova kojima se poruke šalju. Odatle, može se preduzeti nova mera ili nova strategija interne komunikacije [My Hub Intranet (2016)]



Slika 7. [Empowering Employees, 2022]

ZNAČAJ INTERNE KOMUNIKACIJE

Razne organizacije su puno vremena provele sa malo obzira na internu komunikaciju, već su veliku većinu resursa usresredile na njihovu eksternu komunikaciju. Klijenti su, naravno, najbitniji uslov za uspeh jedne organizacije, ali u tom naporu da se zadovolje klijenti, ponekad članovi organizacije mogu postati nezadovoljni i tako narušiti ceo eksterni proces komunikacije [M. Reddy (2021)].

Značaj interne komunikacije se najbolje ogleda u posledicama kada je nema, jedan pogrešan korak može dovesti do celog raspada organizacionog sistema, mogući su gubici od više miliona dolara, neki proizvodi mogu da propadnu, reputacija jedne organizacije se narušava, članovi te organizacije mogu da ostanu bez posla i mnoge druge nepoželjne stvari za rad jedne organizacije.

Džordž Šou je izjavio: „*Najveći problem komunikacije jeste iluzija koja je njom stvorena*“ [B. Creech (1995)]. Iz tog citata možemo naučiti da ako dodje do loše komunikacije stvoriće se iluzija koja može imati posledice slične kao gore navedene. Zato je značaj interne komunikacije i ekvilibrijum interne i eksterne vrlo bitan.

Sin Kaj Lokli je na svom blogu u „staffbase“ navela 7 razloga zašto je interna komunikacija toliko bitna za uspeh jedne organizacije, tu možemo videti značaj interne komunikacije, najbitniji razlozi su:

- Interna komunikacija pruža osećaj svrhe – članovi organizacije žele da razumeju i znaju ciljeve te organizacije, planove kako da se postignu ti ciljevi i da se osećaju kao da doprinose postizanju tih ciljeva.
- Interna komunikacija dozvoljava kontrolu porukama – najbolji način da se kontroliše stanje u kompaniji jeste da se naprave interne novosti koje su dostupne uvek, ne samo u kriznim situacijama
- Interna komunikacija pomaže u zadržavanju talentovanih članova – u proseku 81% ljudi koji su napustili neku organizaciju su to uradili zbog potrage za boljim poslom [Catalyst (2020)]. Pa je interna komunikacija jako bitna u zadržavanju talentovanih članova, da bi se neki član zadržao mora mu se omogućiti pristup svim informacijama vezanim za organizaciju, kao i mogućnost napredovanja [S. Lockley (2016)]



Slika 8. [Happy Employees, 2021]

Kao svojih 7 razloga zašto je interna komunikacija bitna Kori Mozli je, na svom „jostle“ blogu napravio listu, pa su neke od najbitnijih stavki sledeće:

- Interna komunikacija pomaže pri izgradnji organizacione kulture – jedan od glavnih ciljeva interne komunikacije jeste da se napravi manifesto kulture jedne organizacije. Kultura mora biti ugrađena u svim poljima komunikacije – preko poruka, slika, tona, novosti itd.
- Interna komunikacija angažuje članove – kreiranje dvosmerne komunikacije treba, takodje, biti jedan od glavnih ciljeva interne komunikacije. Angažovanje članova jeste razlika između slanja poruka samo sa vrha i prirodne, promišljene i zanimljive konverzacije
- Interna komunikacija stvara drugu sferu organizacije – interna komunikacija treba da promoviše razne događaje, npr. programi treninga i usavršavanja koji nude mogućnost da se više ljudi angažuje, ukoliko to žele, mimo svojih zadataka u organizaciji [C. Moseley (2019)]



Slika 9. [Employee Engagement, 2021]

EKSTERNA KOMUNIKACIJA

ŠTA JE EKSTERNA KOMUNIKACIJA

Eksterni odnosi sa javnošću jesu proces komuniciranja jedne organizacije i prenošenje njenih ciljeva sa okruženjem, ciljnom grupom, političkim figurama, klijentima, itd.

Pojavom sredstava za masovnu komunikaciju početkom 20. veka stupa na snagu važnost dobre slike jedne kompanije ili organizacije, čak i države sa javnošću.

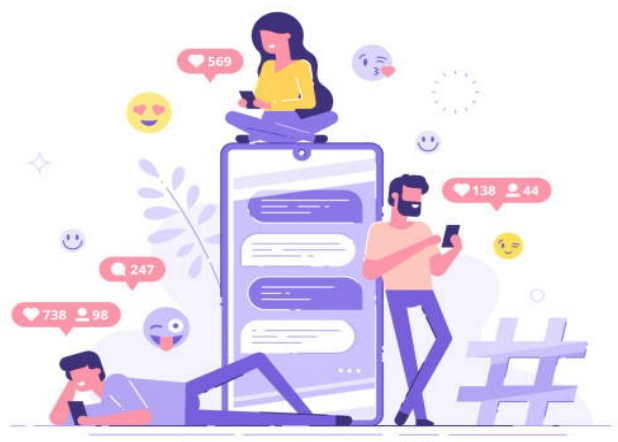
Bazil Klark se smatra osnivačem eksternih odnosa sa javnošću u Ujedinjenom Kraljevstvu kada je napravio „Editorial Services“ kompaniju 1924. godine [R. Bailey (2013)].

Prva primena eksternih odnosa sa javnošću je bila u Prvom Svetskom Ratu (1914 – 1918), kada se javno mnjenje Sjedinjenih Američkih Država, Ujedinjenog Kraljevstva, Nemačke i drugih moralo naterati na dehumanizaciju protivnika, tako da to nije uticalo samo na vojno osoblje već i na celu populaciju, te se takvi eksterni odnosi sa javnošću nazivaju propaganda [M. M, H. Romerstein (2004)].

„Najveća umetnost ratovanja je da se ne ratuje uopšte, nego da srušite vrednost svega što je vredno u zemlji protivnika do trenutka kada se percepcija realnosti protivnika ne izvrne toliko da vas ne smatra protivnikom“ – Juri Bezmenov, bivši agent KGB-a [QuoteThee (2022)].

Mnoge američke organizacije sa odsecima za PR su prenele praktikovanje eksternog komuniciranja sa javnošću u Evropu kada su počinjale sa radom [N. T, M. K (2018)] nakon Drugog Svetskog Rata (1939 – 1945).

U drugom delu 20. veka odnosi sa javnošću su ušli u jednu sferu profesionalnog razvitka, pa su počeli da se štampaju PR magazini, da se otvaraju asocijacije za trgovinu, kao i internacionalne PR agencije. Da bi se u 21. veku najveći deo eksterne komunikacije svodio na društvene mreže, što je još 1999. godine predviđeno u „Klutrejn Manifestu“ [S. Waddington (2016)].



Slika 10. [Social Network Illustration, 2022]

Aleksis Flin je na svom blogu na „greedhead“ definisao eksterne odnose sa javnošću kao: „Izraz „eksterna komunikacija“ (...) je prenos informacija iz unutrašnjosti neke organizacije do eksterne publike ili, alternativno, medijski izlaz.“ [A. Flynn (2020)].

Ovde eksterna publika predstavlja svakoga ko ima neku eksternu vezu sa organizacijom, bilo da je to trenutni ili potencijalni klijent, bilo da je to neka druga organizacija. U suštini svako ko je u bilo kakvom dodiru sa jednom organizacijom. Primeri eksterne publike, osim klijenata i organizacija, mogu biti i lokalne vlasti, novinske agencije, centri za zapošljavanje i slične ustanove.

Eksterni PR oblikuje izgled neke organizacije koliko god je to pozitivno moguće. Naravno, izgled mora biti pozitivan u očima investitora, klijenata, kao i, možda najbitnije stavke, široj javnosti. Ljudi koji su zapošljeni u odseku za eksterne odnose sa javnošću u uskoj su vezi sa ljudima sa odseka za interne odnose, i oni tako zajedničkim naporima pokušavaju da naprave PR strategiju neke organizacije i predlažu projekte i kampanje koje će im omogućiti postizanje ciljeva te strategije.



Slika 11. [Digital PR Strategy, 2022]

Glavni cilj nekog tima za eksternu komunikaciju i odnose sa javnošću jeste da održe ugled, reputaciju, kao i imidž brenda organizacije [K. Hurley (2022)]. Oni ovaj cilj postižu tako što aktivno odgovaraju medijima, tako što koordinišu i prave intervjuje i pozivaju konferencije za štampu gde dele potrebne informacije, koje obično organizaciji idu u prilog. Može se reći da su eksterni odnosi sa javnošću posrednik neke organizacije i novinara, oni zajedno rade da zadrže neku perspektivu priče. Takva perspektiva obično odgovara ciljevima te organizacije.

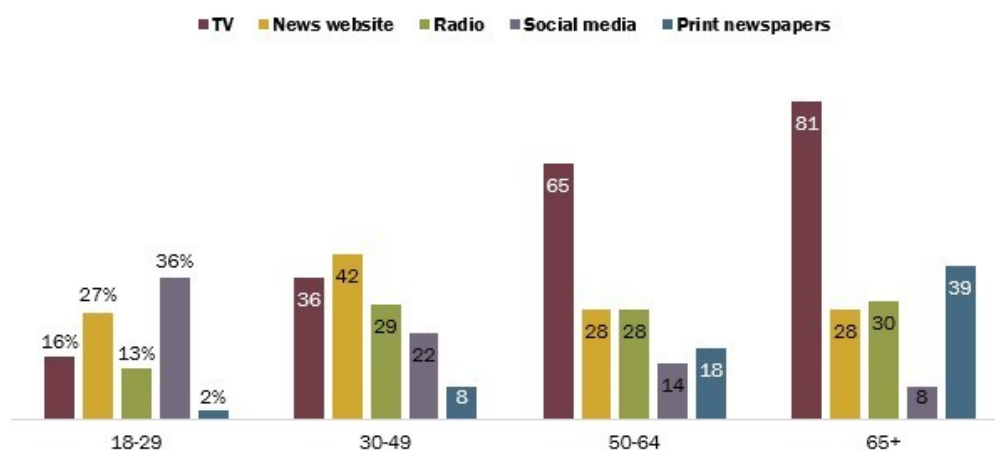
Polje eksternih odnosa sa javnošću je dosta isprepleteno sa poljem za interne odnose, ali ovde se rad najviše usredsređuje na: odnose sa javnošću, odnose sa najbližom zajednicom, odnose sa klijentima, odnose i veze sa vladom, dobavljačima, medijima, budućim članovima organizacije, investitorima, takodje uključuje i politički PR, lobiranje, korporativni identitet, kampanje i vrlo bitan odnos sa predstavnicima javnog mnjenja [Posh (2022)].

Izraz „javno mnjenje“ se koristio još u 16. veku u Francuskoj [K. Bratz (2011)]. Javno mnjenje je kolektivno mišljenje o nekoj određenoj temi. To su pogledi naroda na stvari koje ih dotiču i koje utiču na njih.

Formiranje javnog mnjenja se vrši tako što se prvo mora uvideti neka agenda, ta agenda će diktirati da li će neke medijske kuće uopšte preneti vesti, tj. određuje da li je nešto vredno prenosa. Isto tako, formiranje se vrši teorijom okvira – interpretacione šeme, kolekcija događaja i stereotipa na koje se pojedinac oslanja da bi razumeo i reagovao na neki događaj [E. Goffman (1974)]. Korišćenjem te teorije moguće je neku informaciju tako predstaviti koja će izazvati određenu reakciju.

Ono što je bitno jeste da eksterni odnosi sa javnošću neke organizacije mogu uticati na javno mnjenje. Pomoću sredstava za komunikaciju i širenja informacija moguće je, korišćenjem gore navedenih tehnika ili nekih drugih koje upotrebljavaju stručnjaci za eksterne odnose sa javnošću, promeniti javno mnjenje tako da će organizacija koja je pokrenula tu kampanju imati ogromne dobitke.

Osnovno sredstvo koje se koristi u sferi eksternih odnosa sa javnošću jesu mas-mediji. Mas-mediji koriste širok asortiman „oružja“ da promene mišljenje javnog mnjenja. Od 1950ih pa do ranih 2010ih televizija je bila glavno sredstvo za menjanje javnog mnjenja [D. Barbara (2011)]. Posle 2010ih ulogu televizije je preuzeo internet kao vodeća platforma za promenu javnog mnjenja. Istraživanja su pokazala da se više ljudi informišu preko interneta (društvenih mreža i sajtova) nego preko štampanih novina [S. Elisa (2018)].



Grafik 1. [News Platform Television Dominates, 2018]

Iz grafika možemo videti da je televizija ostala glavno sredstvo komunikacije samo kod osoba starijih od 50 godina, što znači da se mlađe generacije najviše informišu preko društvenih mreža i interneta, barem u SAD.

Ove podatke stručnjaci za eksternu komunikaciju i odnose sa javnošću mogu vrlo dobro upotrebiti i uložiti sredstva u poboljšanje imidža svoje organizacije tako što će, zavisno od ciljne grupe, ulagati trud i napor u metode komunikacije koje odgovaraju ciljnoj grupi. Pa tako na primer, ako se neka organizacija fokusira na oblasti gde se očekuju mlađi klijenti onda će svoj marketing obavljati na društvenim mrežama i web sajtovima, dok ako su, na primer, ciljna grupa stariji ljudi, fokus će biti na TV marketingu, kao i na štampanim novinama ili radiju.



Slika 12. [Opinion Poll, 2022]

ULOGA EKSTERNE KOMUNIKACIJE

Eksterni odnosi sa javnošću, pored prethodno navedenih stavki, imaju i ulogu u 4 važne oblasti za jednu organizaciju. Te oblasti, kako Erin Travis na svom blogu na „smallbusiness“ kaže, su dizajnirane da pomognu organizaciji da održi odnose sa ključnim telima koja imaju nekakav dodir sa tom organizacijom [E. Travis (2022)].

Erin je naveo i koje su te oblasti:

- Odnosi sa investitorima – specijalisti ovih odnosa kombinuju finansijske odnose, poslovne odnose i odnose sa javnošću da izgrade i održe vezu između organizacije i njenih investitora. Obaveze stručnjaka za investitorske odnose uključuju pisanje mesečnog izveštaja, pokretanje sastanaka sa investitorima, učestvovanje u konferencijama novosti vezanih za finansije i nadgledanje poštovanja državnih zakona [NIRI (2022)]
- Odnosi sa medijima – održavanje ovih odnosa, tj. odnosa organizacije i novinara, može i te kako pomoći da manje organizacije izgrade ime ili prepoznatljiv brend u industriji, kod klijenata ili u društvu. Stručnjaci za ove odnose grade poverenje između organizacije i novinara tako što na vreme dostavljaju tačne informacije, tako što odgovaraju na zahteve novinara za intervjue ili, na primer, tako što dostavljaju slike, grafike i/ili priče. Ono što je takodje jako bitno jeste da u slučaju krize u organizaciji stručnjaci za odnose sa medijima moraju imati plan kako iz te krize izaći. Oni rade sa liderima organizacije, nadgledaju probleme koji mogu da predju u komunikacionu krizu, planiraju tačke o čemu će se pričati na konferencijama za štampu – koje oni takodje organizuju
- Odnosi sa vladom – stručnjaci koji se bave odnosima sa vladom se moraju brinuti o izlaganju ograničavanja u državnim, opštinskim ili lokalnim pitanjima koje mogu uticati na rad i delovanje same organizacije. Specijalisti koji su u tom poslu moraju se brinuti o legalizaciji, moraju edukovati advokate kako će neka inicijativa uticati na organizaciju i moraju mobilizovati članove, investitore i ostale da podrže ili ne podrže neki predlog promene zakona
- Istraživanje – ova oblast omogućava organizacijama da predvide uspeh iniciranja komunikacija i da odrede uticaj tog iniciranja. Da bi se izvršilo neko istraživanje moraju se koristiti neke posebne alatke, kao što su na primer: lice-u-lice intervjui, izolovanje ciljne grupe, ankete itd. Vrlo često tim za eksterne odnose sa javnošću donosi neku odluku na osnovu rezultata istraživanja [E. Travis (2022)]

Kako se neka kompanija razvija, menja i reorganizira, bitno je naznačiti da se tim za eksterne odnose sa javnošću mora prilagoditi i promeniti svoje uloge kao i odgovornosti. Kako je PR tim „communiqué“ stavio na svom blogu: „Iako je za biranje pravog PR tima potrebno dosta vremena, odgovarajući tim može stvoriti pozitivnu i jaku sliku o kompaniji i može pospešiti uspešan posao“ [Communique (2009)].

Vilijam Noveli je, za „PRWeek“, izjavio: „*Većina organizacija prepoznaje da je postupak pravljenja tima ključan za uspeh. Profesionalci za komunikaciju moraju biti jaki i dobri partneri u menadžmentu i pravljenju timova. Ovo znači da se moraju usaglasiti sa ciljevima organizacije*“ [A. Stam (2009)].

Na blogu „topagency“, navedena su 3 razloga za značaj uloge eksterne komunikacije:

- Faktor uticaja – PR eksperti mogu da utiču na ljude preko medijskih kampanja. Na klijente će uticati informacija koja je njima dodeljena
- Efikasnost troškova – ceo PR proces medijskih kampanja je jeftiniji od saradjivanja sa, na primer, influenserima na društvenim mrežama
- Eksterni odnosi dopiru bolje – dobro obavljen članak u pogodno vreme može doprati mnogo dalje u poredjenju sa sezonskim kampanjama. Ali, to zavisi od sredstva koji se koriste prilikom strategije [Top Agency (2021)]

STRATEGIJA EKSTERNE KOMUNIKACIJE

Stiv Harvi je definisao strategiju eksterne komunikacije kao: „*Strategije eksterne komunikacije su metodi koji se koriste da zadrže pažnju javnosti, inicirajući konverzaciju sa svetom koji postoji van poslovanja. To znači da uključuje sve od marketinga na društvenim mrežama do prezentacija za vlasnike deonica i korisničku podršku.*“ [S. Harvey (2018)].

Iz tog citata možemo i pretpostaviti na čemu se bazira većina strategije za eksternu komunikaciju. Takodje razlika između eksterne komunikacije i ciljanog marketinga jeste da se ciljani marketing specijalizuje u pravljenju imidža određenoj grupi, dok se eksterna komunikacija odnosi na širu javnost.

Na web sajtu „companywebcast“ nabrojano je nekoliko stavki kako se razvija, a i kako se unapređuje strategija eksterne komunikacije:

- Definisanje misije – misija bi trebala da bude vodilja komunikacione strategije. Ona usmerava celu organizaciju u pravom smeru. Kada se pravi neka poruka koja se treba proslediti svetu, mora se proveriti da li se podudara sa vrednostima i ciljevima koji su naznačeni u misiji, na taj način se postiže konzistentnost
- Definisanje cilja – treba se razraditi šta je potrebno postići sa nekom strategijom. Tu mogu da spadaju: potreba za više klijenata ili, na primer, gradjenje imidža. Mora se razumeti zašto se komunicira da bi se moglo znati kako da se postigne određeni cilj
- Definisanje publike – eksterne komunikacije se obično odnose na širu javnost, ali u toj široj javnosti mora se fokusirati na više grupa sa kojim organizacija želi da komunicira. Potrebni su različiti, na primer, web sajtovi za komunikaciju sa investitorima i klijentima. Pre nego što se komunicira mora se obratiti pažnja sa kim se komunicira
- Analiziranje trenutne situacije – da bi se neka organizacija popela mora razumeti na kojoj poziciji se sada nalazi, postoje 3 ključna elementa koji pomažu pri određivanju trenutne situacije:
 - PEST faktori – tj. politički, ekonomski, socijalni i tehnološki elementi jedne organizacije koji mogu da utiču pozitivno ili negativno na rad organizacije
 - SWOT faktori – tj. koje su jače strane (strengths), slabosti (weaknesses), prilike (opportunities) i pretnje (threats) jedne organizacije. Ovde se gleda kako se mogu izraziti jače strane, umanjiti slabosti da bi se iskoristilo što više prilika da se pretnje pretvore u nove prilike.
 - Konkurencija – treba se rangirati sa konkurencijom što je objektivnije moguće, gleda se šta rade oni, a šta organizacija kod koje se stvara strategija
- Uspostavljanje tona glasa – najbolji vid eksterne komunikacije jeste onaj koji je odmah prepoznatljiv da dolazi iz jedne određene organizacije. Zato se treba izgraditi jedan ton glasa koji će biti prepoznatljiv za organizaciju

- Biranje prave platforme – nema svrhe pokušavati prenos iste poruke preko svake moguće mreže ili platforme. To nije korisno utrošeno vreme, nego treba se koncentrisati na izlazima gde će se najviše interakcije sa publikom desiti. Za klijente najbolje je koristiti društvene mreže kao što su Facebook, Instagram, Twitter, dok je za investitore bolje praviti videoe, prezentacije i novosti.
- Merenje uspeha – da bi se saznalo koliko je neka strategija uspešna, treba imati neki način merenja tog uspeha. U suprotnom, organizacija neće znati kada da se pridržava već postavljenog plana ili kada da taj plan odbaci i predje na drugi [Companywebcast (2021)]



Slika 13. [Vector Illustration Concept of Testimonial, 2022]

Na svom blogu na „everyonesocial“ Tod Kunsman je naveo da je uključivanje članova organizacije, kao i klijenata, dobro za povlastice u eksternoj komunikaciji. Tod navodi da su razlozi za to jer su klijenti i članovi najbliži brendu, uslugama i proizvodima.

Kako organizacija gradi odnose sa klijentima tako oni postaju upoznati sa brendom i tako postaju najbolji izvori eksterne komunikacije, kao i imidža organizacije. Naravno, da bi se do toga došlo organizacija mora pružati najbolje moguće proizvode ili usluge. Ovo znači da se treba komunikacija usresrediti i na klijente, jer kad oni vode konverzaciju sa kolegama, prijateljima i njihovim poznanicima – oni isporučuju poruku.

Što se članova organizacije tiče, ovde se mora više koristiti interna komunikacija, ali i članovi organizacije su odličan izvor eksterne komunikacije. Informacije i znanje koje oni imaju o svojoj organizaciji može stići do ciljane publike na raznim mrežama.

98% članova organizacije koristi barem jednu društvenu mrežu za njihovu ličnu upotrebu, a oko 50% od toga deli statuse o svojoj organizaciji [W. Shandwick (2014)]. Zato je važno imati konzistentnu i dobro organizovanu strategiju, kako za interne, tako i za eksterne odnose sa javnošću [T. Kunsman (2022)].

ZNAČAJ EKSTERNE KOMUNIKACIJE

Cilj eksterne komunikacije je da promoviše organizaciju i poveća profit, eksterni odnosi sa javnošću su važan deo celog marketinškog plana.

Za značaj eksternih odnosa sa javnošću Zak Lacari je na svom blogu na „smallbusiness“ naveo 4 stavke gde je eksterna komunikacija najbitnija:

- Širenje vesti – eksterni odnosi sa javnošću je svaki napor da se komunicira sa ljudima ili organizacijama koje se nalaze van same organizacije.

Eksterna komunikacije se fokusira na širenju vesti i informacija o organizaciji za javnost, klijente i investitore. Česti primeri eksterne komunikacije uključuju direktne mailove, finansijske zapise, štampu i sajtove za novosti

- Definisanje javne percepcije – mnoge organizacije se fokusiraju samo na prodaju kao merilo uspeha, percepcija javnosti je takodje jako bitan faktor. Komunikacije su jedan način da se oblikuje i definiše imidž jedne organizacije koji se prosledjuje klijentima, zajedincama ili potencijalnim investitorima.

Eksterne komunikacije kao što su novosti, mediji i konferencije za štampu omogućavaju organizaciji da poboljšaju svoj imidž tim ciljnim grupama

- Pronalazak novih klijenata – iako su štampane metode komunikacije česte, moderna tehnologija je dovoljno napredovala da se eksterna komunikacija može potpuno vršiti preko interneta, koji je postao važna alatka u pronalasku novih mušterija. Organizacije prave web sajtove da obaveste potencijalne klijente o novim proizvodima ili uslugama.

Društvene mreže i blogovi su lak način da se dopre do ciljane demografije i vrlo su efikasan i jeftin metod za pronalazak potencijalnih klijenata. Ali, društvene mreže takodje mogu imati i negativne uticaje po organizaciju, tako da se mora voditi računa o samom ugledu organizacije na jednoj društvenoj mreži, u svakom slučaju više je dobrih nego loših stvari u korišćenju društvenih mreža za eksternu komunikaciju

- Skupocenost ukoliko se loše izvrši – ovde se vidi značaj eksternih odnosa sa javnošću, tj. kao i kod internih odnosa i kod eksternih se najviše prepoznaje kada ne postoji dobar eksterni PR. Tako, javna impresija neke organizacije može definisati da li će sama organizacija uspeti ili neće.

Jedan pogrešno napisan citat, ili loše napisan članak, ne samo što će narušiti plan eksternih odnosa sa javnošću, već može uništiti ceo profit jedne organizacije. Zbog toga, oni koji su glavni za eksternu komunikaciju organizacije moraju biti svesni njihove publike kao i imidža te organizacije čiju poruku žele da proslede [Z. Lazzari (2019)]

Dok su na „toppr“ ispisane sledeće 4 stavke o značaju eksterne komunikacije:

- Dobra eksterna komunikacija pravi dobru sliku organizacije
- Informacije i detalji o proizvodima i uslugama su dostavljeni klijentima
- Promoviše i reklamira organizaciju
- Smanjuje rizik grešaka [TopPR (2019)]



Slika 14. [Feedback and Giving Rating Design, 2022]

RAZLIKE IZMEDJU INTERNE I EKSTERNE KOMUNIKACIJE

Interni odnosi sa javnošću, kao i eksterni su presudni za uspeh neke organizacije, ali iako postoji mnogo sličnosti izmedju njih, takodje su različiti i imaju različite prioritete. Nouha Blaguj je na svom blogu „exoplatform“ navela nekoliko stavki po kojima se interni i eksterni odnosi razlikuju, to su:

- Publika – na drugom kraju komunikacione mreže u internoj komunikaciji su članovi organizacije i njen menadžment, dok je kod eksternih na tom su mestu klijenti, investitori, javnost, dostavljači itd.
- Cilj – interna komunikacija cilja da prenese informacije izmedju različitih odseka u organizaciji, dok je cilj kod eksterne prenos informacija sa strankama van organizacije
- Učestanost – interna komunikacija se obično obavlja učestanije nego eksterna komunikacija, ako neka organizacija forsira neku poruku može doći do neželjenih efekata, dok je komunikacija izmedju članova same organizacije bitnija i ne može tako lako doći do prenatrpanosti informacija
- Tok – interna komunikacija teče unutar organizacije, dok eksterna teče u sredini organizacije
- Sredstva – interna komunikacija koristi agende, seminare, video konferencije, chat-ove, razne mreže za komunikaciju, dok eksterna koristi onlajn medije, štampu, televiziju, radio i povratne informacije klijenata [N. Blagui (2020)]

Na „swiftdigital“ naznačeno je da je interna komunikacija svakodnevna komunikacija izmedju članova organizacije, od govora lidera organizacije do ažuriranja rokova za neki projekat. Eksterna je ona komunikacija koja prenosi poruke organizacije van njenih sfera poslovanja, obično su to marketniški materijali koji se koriste da privuku klijente, ili razgovori sa investitorima i dobavljačima, glavni njen cilj jeste promovisanje imidža same organizacije [Swiftdigital (2021)].



Slika 15. [Aligning Your Business's Internal and External Communication, 2021]

Za neku organizaciju najbolje rešenje jeste da se sjedine interni i eksterni odnosi sa javnošću. Valene Džoueni i Kristina Martić su na „smarp“ navele nekoliko razloga zašto su dobro razvijeni interni i eksterni odnosi odlična kombinacija pri radu neke organizacije. Tako imamo sledeće:

- Bolja strateška pozicija – ukoliko eksterni i interni PR ne rade kao tim gotovo je nemoguće da se postave strateški ciljevi. Istraživanja su pokazala da samo 14% članova razumeju strategiju njihove organizacije [D. Witt (2012)]. Ako interni PR odradi dobar posao obaveštavanja članova šta eksterni PR trenutno radi, onda se mogu i članovi dobro informisati i razumeti strategiju same organizacije
- Usaglašavanje internih i eksternih poruka – vrlo često se dešava da su interne i eksterne poruke neusaglašene, zato je potrebno eksterne probleme i konflikte preneti članovima na vreme, da ne bi oni saznali nešto o samoj organizaciji iz spoljašnjih izvora
- Poverenje medju klijentima i članovima – proces izgradnje poverenja je primarni cilj mnogih organizacija. Mnogi lideri organizacija danas nemaju poverenje u svoje članove, to se najviše dešava jer eksterna i interna komunikacija nisu usaglašene. Eksterni i interni PR treba se više pozabaviti ne širenjem kontradiktornih poruka svojoj publici (članovima organizacije kod internih i spoljašnjem svetu kod eksternih odnosa sa javnošću)
- Pravljenja osećaja timskog rada – pravljenje atmosfere koja podržava timski rad je jedan od najboljih načina da se pozitivna energija proširi medju članovima organizacije [B. Smart (2019)]. Interni PR ima jak uticaj na članove organizacije, dok eksterni bi trebao imati na ljude izvan nje same. Kombinovanjem ova dva mogu se spojiti ljudi iz organizacije sa, na primer, klijentima. Stručnjak za komunikaciju Ejlin Šeil je izjavila: „*Moj najskoriji fokus i prioritet jednog od naših odseka jeste da izgradimo „jedan tim“ tako što udružujemo komunikacione snage (...) Jedan od primera ovoga jeste tako što se mi fokusiramo na pričanju neodoljivih priča naših pacijenata eksterno koji bacaju svetlo na naše inovacije, ali to takodje može služiti kao odlična priča koja, takodje, baca svetlo na rad i trud naših zaposlenih i njihov odnos prema tim pacijentima*“ [E. Sheil (2017)], naravno interni fokus bi bio više na pokazivanje tih intervjua samim članovima, koji bi se osećali kao vredni članovi te, u ovom slučaju, klinike [V. Jouany and K. Martić (2020)]

ZAKLJUČAK

Interni i eksterni odnosi sa javnošću su dva vrlo bitna odseka jedne organizacije. Oni uređuju kakva će atmosfera biti u samoj organizaciji, koliko će zadovoljstvo njenih članova biti, kolika će produktivnost biti, da li se treba menjati način rada, kakav utisak ostavlja kod ljudi koji nemaju veze sa organizacijom, kakvu težinu imaju odluke same organizacije, kakav je imidž i izgled te organizacije.

Interni odnosi sa javnošću su odgovorni za efektivnu komunikaciju između članova organizacije, imaju veze sa novinarstvom, menadžmentom, marketingom, društvenoj psihologiji, sociologiji i drugim naukama. Zbog činjenice da su članovi neke organizacije mnogo bitniji zbog njihove mogućnosti interakcije sa spoljašnjim svetom mora se voditi računa o samom zadovoljstvu samih članova i o njihovom osećaju pripadnosti.

Uloga interne komunikacije se odgleda u izgradnji morala, komuniciranju promena i pravljenju dvosmerne ulice u komunikaciji, dok se njena strategija najviše zasniva na DO-FEEL-KNOW sistemu.

Interna komunikacija je jako značajna jer pruža osećaj svrhe članovima organizacije, dozvoljava kontrolu porukama, pomaže pri izgradnji organizacione kulture i angažuje članove.

Eksterni odnosi sa javnošću su proces komuniciranja organizacionih ciljeva sa okruženjem, na primer sa političkim figurama, klijentima, novinarima i ciljnom grupom koristeći tako sredstva za komunikaciju prilagođena tom okruženju. Ovi odnosi mogu uticati na samo javno mnjenje i tako dodatno poboljšati sveukupnu sliku jedne organizacije.

Uloga eksterne komunikacije se ogleda u poboljšanju odnosa sa investitorima, medijima, vladom i u sprovođenju istraživanja pomoću anketa ili intervju, dok se njena strategija najviše sprovodi tako što se definišu cilj, publika, misija, tako što se analizira trenutna situacija i tako što se, na primer, bira prava platforma za širenje eksterne komunikacije.

Eksterni odnosi sa javnošću se mogu koristiti prilikom širenja vesti, mogu da menjaju javnu percepciju, mogu pomoći organizaciji da pronadje nove klijente i dobra eksterna komunikacija pravi dobru sliku jedne organizacije.

Usaglašavanjem internih i eksternih odnosa sa javnošću jedna organizacija može dobiti mnogo: od zadovoljstva samih članova, do zadovoljstva lidera i klijenata.

LITERATURA

- A. Flynn (2020): Alexis Flynn, "What is the external public relations?", 2020, https://greedhead.net/what-is-the-external-public-relations/#What_is_the_external_public_relations
- A. Stam (2009): Aleda Stam, "Coffee Break with Georgetown University's Bill Novelli", , <https://www.prweek.com/article/1704447/coffee-break-georgetown-universitys-bill-novelli>
- Aligning Your Business's Internal and External Communication, 2021: Swiftdigital, "Benefits of Aligning Your Business's Internal and External Communication", 2021, <https://www.swiftdigital.com.au/blog/internal-and-external-communication/>
- B. Creech (1995): Bill Creech, "The Five Pillars of TQM: How to Make Total Quality Management Work for You", 1995
- B. Smart (2019): Blake Smart, "Employee Engagement: How to Spread Positivity Throughout Your Workplace", 2019, <https://blog.smarp.com/employee-engagement-how-to-spread-positivity-throughout-your-workplace>
- Blog Harmonizing, 2018: n.d., "Blog Harmonizing", 2018, <https://www.segalbenz.com/blog/employees-benefit-when-HR-works-with-internal-comms>
- C. Duncan (2022): Caroline Duncan, "Internal Public Relations: a Guide for 2022", 2022, <https://www.alert-software.com/blog/internal-public-relation>
- C. Moseley (2019): Corey Moseley, "7 reasons why internal communications is important", 2019, <https://blog.jostle.me/blog/why-is-internal-communications-important>
- Catalyst (2020): n.d., "Turnover and Retention (Quick Take)", 2020, <https://www.catalyst.org/research/turnover-and-retention/>
- Communique (2009): Communique PR staff, "Internal vs. External PR Roles", 2009, <http://communiquepr.com/internal-vs-external-pr-roles/228/>
- Companywebcast (2021): n.d., "How To Create A Winning External Communications Strategy", 2021, <https://www.companywebcast.com/news/external-communications-external-communication-strategy-example>
- Concept of Team Management, 2022: n.d., "Concept of team management", Accessed 08 May 2022., <https://www.agilitypr.com/pr-news/public-relations/5-ways-to-improve-your-public-relations-strategy/>
- D. Barbara (2011): Diggs-Brown Barbara, "Strategic Public Relations: An Audience-Focused Approach", 2011
- D. Breakenridge (2008): Breakenridge Deirdre, "'PR 2.0 : new media, new tools, new audiences'", 2008
- D. Witt (2012): David Witt, "Only 14% of employees understand their company's strategy and direction", 2012, <https://leaderchat.org/2012/05/21/only-14-of-employees-understand-their-companys-strategy-and-direction/>
- Digital PR Strategy, 2022: n.d., "Digital PR Strategy", Accessed 08 May 2022., <https://interactware.in/digital-pr-content-marketing/>
- DSM (2019): Digital School of Marketing, "What is internal PR?", 2019, <https://digitalschoolofmarketing.co.za/public-relations-blog/what-is-internal-pr/>
- E. Goffman (1974): E. Goffman, "Frame analysis: An essay on the organization of experience.", 1974,
- E. Goldman (1948): Eric Goldman, Two-Way Street, 1948
- E. Sheil (2017): Eileen Sheil, "The blurring lines between internal and external comms | PR Week", 2017, <https://www.prweek.com/article/1462127/blurring-lines-internal-external-comms>
- E. Travis (2022): Eryn Travis, "What Are the Functions of a Corporate Communication Department?", Accessed 06 May 2022., <https://smallbusiness.chron.com/definition-organizational-functions-public-relations-24007.html>
- Employee Engagement, 2021: n.d., "Employee Engagement", 2021, <https://www.insperity.com/blog/employee-engagement/>
- Empowering Employees, 2022: Orem Business Alliance, "Empowering Employees", 2022, https://twitter.com/Orem_City/status/1499505242433626112
- Feedback and Giving Rating Design, 2022: n.d., "Feedback and giving rating design", Accessed 08 May 2022., <https://www.vecteezy.com/vector-art/2423039-feedback-and-giving-rating-design-concept-for-customer-satisfaction-vector-illustration>
- G. Baker (2020): Gary Baker, "Change management | Insights | Baker Brand", 2020, <https://www.bakerbrand.com/change-management-challenges/>
- Happy Employees, 2021: n.d., "Happy Employees", 2021, <https://merylmccay.info/company/beyond-pay-retaining-happy-employees>
- Internal Communication, 2022: n.d., "Internal communication ", 2022, <https://www.kompas.com/skola/read/2022/01/27/080000269/internal-public-relations--pengertian-dan-fungsinya>
- Internal communications, 2016: n.d., "Internal communications", 2016, <https://www.myhubintranet.com/4-important-facets-of-internal-communications/>
- J. Dawkins (2004): Jenny Dawkins, Journal of Communication Management, 2004

J. Stone (2022): Jonny Stone, "What is an internal PR role?", Accessed 05 May 2022., bluesky-pr.com/blog/business-education/what-is-an-internal-pr-role

J. Zhao (2022): Jensen Zhao, "Encyclopedia of Business",

K. Bratz (2011): Kurt Braatz, "Friedrich Nietzsche: Eine Studie zur Theorie der Öffentlichen Meinung", 2011

K. Hurley (2022): Katie Hurley, "What's an external PR role?", Accessed 06 May 2022., <https://www.bluesky-pr.com/blog/business-education/whats-an-external-pr-role>

K. Trivitt (1982): Trivitt Keith, "PRSA's Old Definition of Public Relations", 1982

M. M, H. Romerstein (2004): Martin J. Manning, Martin Manning, Herbert Romerstein, "Historical Dictionary of American Propaganda", 2004,

M. Reddy (2021): Mary Madhavi Reddy, "Why is Internal Communication Important and How it Benefits a Workplace", 2021, <https://blog.empuls.io/importance-of-internal-communication/>

Modern Workplace Slides, 2019: n.d., "Modern Workplace Slides", 2019, <https://sequelgroup.co.uk/resources/talking-comms-and-collaboration-at-intranet-now/>

My Hub Intranet (2016): n.d., "4 Important Facets of Internal Communications", 2016, <https://www.myhubintranet.com/4-important-facets-of-internal-communications/>

N. Blagui (2020): Nouha Blagui, "What are the differences between internal and external communications?", 2020, <https://www.exoplatform.com/blog/internal-and-external-communications-differences-and-strategies/#what-are-differences-between-internal-and-external-communications>

N. T, M. K (2018): Kipping, Matthias; Tiratsoo, Nick, "The 'americanisation' of European companies, consumers and cultures: contents, processes and outcomes", 2018

News Platform Television Dominates, 2018: Pew Research Institute, "Television dominates as a news source for older Americans", 2018, <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/12/10/social-media-outpaces-print-newspapers-in-the-u-s-as-a-news-source/>

NIRI (2022): n.d., "National Investor Relations Institute; About Us", Accessed 06 May 2022., <https://www.niri.org/functionalmenu/about.aspx>

O. Hargie and D. Tourish (2004): Hargie O. and Tourish D., "Handbook of Communication Audits for Organisations.", 2004

Opinion Poll, 2022: n.d., "Opinion Poll", Accessed 08 May 2022., <https://www.voxco.com/blog/a-look-inside-opinion-polls-heres-what-you-need-to-know/>

P. Clappitt (2005): P. Clappitt, "Communicating for Managerial Effectiveness.", 2005

Posh (2022): n.d., "External Public relations", Accessed 06 May 2022., <https://posh.rs/english/external-public-relations>

Pr Animation, 2021: n.d., "Pr animation", 2021, <https://gcomm.id/public-relations/seni-persuasi-untuk-praktisi-public-relations/>

Quirke, B. (2008): Quirke, B., "aking the Connections: Using Internal Communications to Turn Strategy into Action", 2008

QuoteThee (2022): Yuri Bezmenov, Yuri Bezmenov, Accessed 06 May 2022.

R. Bailey (2013): Richard Bailey, " "Basil Clarke: past and present of PR"", 2013, <https://prstudies.com/2013/07/15/basil-clarke-past-and-present-of-pr/>

Ruck (2015): Ruck, M.K., "Exploring Internal Communication: Towards Informed Employee Voice.", 2015

S. Elisa (2018): Shearer Elisa, Social media outpaces print newspapers in the U.S. as a news source, 2018

S. Elliot (2012): Stuart Elliot, ""Public Relations Defined, After an Energetic Public Discussion"", 2012,

S. Harvey (2018): Steve Harvey, "More than just marketing: External communication strategies", 2018, https://medium.com/@steve_fabrik/more-than-just-marketing-external-communication-strategies-e91be80ad9ba

S. Lockley (2016): Sina Kaye Lockley, "7 Reasons Why Internal Communication Is Important for Success", 2016,

S. Waddington (2016): Stephen Waddington, "'The internet is a conversation': Lessons from the Cluetrain Manifesto 17 years on", 2016, <https://www.thedrum.com/opinion/2016/03/10/internet-conversation-lessons-cluetrain-manifesto-17-years>

Social Network Illustration, 2022: n.d., "Social Network Illustration", Accessed 08 May 2022, <https://www.istockphoto.com/illustrations/social-media-infographics>

Swiftdigital (2021): n.d., "6 Benefits of Aligning Your Business's Internal and External Communication", 2021, <https://www.swiftdigital.com.au/blog/internal-and-external-communication/>

T. Kunsman (2022): Todd Kunsman, "How to Level Up Your External Communications Strategy This Year", 2022, <https://everyonesocial.com/blog/external-communications-strategy/>

Tench, R. and Yeomans, L., (2017): Tench, R. and Yeomans, L., " Exploring Public Relations (4th ed)", 2017

Top Agency (2021): n.d., "What Are the Functions of Public Relations?", 2021, <https://topagency.com/blog/functions-of-public-relations/>

TopPR (2019): n.d., "External and Internal Communication: Concepts and Importance", 2019, <https://www.toppr.com/guides/business-communication-and-ethics/intro-to-business-communication/internal-and-external-communication/>

Tourish, D. and Hargie, O. (2000): Tourish, D. and Hargie, O., "Handbook of Communication Audits for Organisations.", 2000

V. Jouany and K. Martic (2020): Valène Jouany and Kristina Martic, "12 Reasons Why Internal & External Communications Go Hand-in-Hand", 2020, <https://blog.smarp.com/12-reasons-why-internal-external-communications-go-hand-in-hand>

Vector Illustration Concept of Testimonial, 2022: n.d., "Vector illustration concept of testimonial", Accessed 08 May 2022., <https://stock.adobe.com/images/vector-illustration-concept-of-testimonial-social-media-networking-business-communication-forum-product-review-creative-flat-design-for-web-banner-marketing-material-business-presentation/219029121>

W. Shandwick (2014): Weber Shandwick, "Employee Activists Spark a New Social Movement in the Digital Age, According to Groundbreaking Global Study from Weber Shandwick", 2014, <https://www.webershandwick.com/news/employee-activists-spark-a-new-social-movement-in-the-digital-age/>

Wiki (2022): n.d., "Internal communications", Accessed 05 May 2022., https://en.wikipedia.org/wiki/Internal_communications

Z. Lazzari (2019): Zach Lazzari, "Importance of External Business Communication", 2019, <https://smallbusiness.chron.com/importance-external-business-communication-19304.html>