



UNIVERZITET U BANJOJ LUCI  
FAKULTET POLITIČKIH NAUKA

**ODNOSI S JAVNOŠĆU JAVNIH  
USTANOVA REPUBLIKE SRPSKE –  
STUDIJA SLUČAJA TRI INSTITUCIJE  
RAZLIČITOG NIVOVA DJELOVANJA  
MASTER RAD**

**Mentor:**

**Prof. dr Dragana Trninić**

**Kandidat:**

**Nataša Teinović**

Banja Luka, septembar, 2025. godine



UNIVERZITET U BANJOJ LUCI  
FAKULTET POLITIČKIH NAUKA



**ODNOSI S JAVNOŠĆU JAVNIH USTANOVA  
REPUBLIKE SRPSKE – STUDIJA SLUČAJA TRI  
INSTITUCIJE RAZLIČITOG NIVOVA DJELOVANJA**

**MASTER RAD**

**Mentor:**

**Prof. dr Dragana Trninić**

**Kandidat:**

**Nataša Teinović**

Banja Luka, septembar, 2025. godine



UNIVERSITY OF BANJA LUKA  
FACULTY OF POLITICAL SCIENCES



**PUBLIC RELATIONS OF REPUBLIC OF SRPSKA  
PUBLIC INSTITUTIONS - A CASE STUDY OF  
THREE INSTITUTIONS OF DIFFERENT LEVELS  
OF ACTIVITY**

**MASTER THESIS**

**Supervisor:**

**Prof. Dragana Trninić, PhD**

**Candidate:**

**Nataša Teinović**

Banja Luka, September, 2025

**Mentor:** Prof. dr Dragana Trninić, Fakultet političkih nauka, Univerzitet u Banjoj Luci

**Naslov master rada:** *Odnosi s javnošću javnih ustanova Republike Srpske – studija slučaja tri institucije različitog nivoa djelovanja*

**Rezime:** Predmet istraživanja ovog rada su interni i eksterni odnosi s javnošću javnih institucija Republike Srpske, s posebnim osvrtom na tri javne institucije različitog nivoa djelovanja. Jedna od institucija djeluje na republičkom nivou, druga na nivou najvećeg grada u Republici Srpskoj i treća institucija je javna institucija grada prosječne veličine u RS. Istraživanje polazi od teorijskog okvira u kojem su date definicije odnosa s javnošću, predstavljen istorijski razvoj, navedene relevantne teorije i dosadašnja istraživanja iz oblasti odnosa s javnošću. Na temelju dosadašnjih istraživanja na prostorima BiH, rad će dati uvid u potencijal i razvijenost odnosa s javnošću u javnom sektoru, istaknuće uzročnu povezanost kvalitetnih odnosa s javnošću sa stvaranjem bolje informisanog društva i povjerenja javnosti u javne institucije. Komparativnom analizom tri javne institucije u RS rad će ponuditi uvid u zastuljenost i stepen kvaliteta interne i eksterne komunikacije u datim ustanovama. Kroz studije slučaja javnih ustanova: Grada Banja Luka - Gradske uprave, Okružnog suda u Prijedoru i Poreske uprave Republike Srpske prikazaće analizu uloge odnosa s javnošću u strateškom upravljanju institucijama kao i stepen razvijenosti svijesti stručne javnosti o značaju odnosa s javnošću u javnim ustanovama. Utvrđeno je, u skladu sa glavnim ciljevima istraživanja da, iako postoji veliki potencijal na ovom polju, postoji i niz nedostataka koji zahtijevaju određene promjene kako bi ova profesija dobila adekvatan status. Rad potvrđuje osnovnu hipotezu koja kaže da postoji razvijena svijest o značaju odnosa s javnošću u javnim ustanovama, ali da su potrebne određene reforme na ovom polju. Rad će ponuditi konkretne rezultate koji će biti primjenjivi u poboljšanju komunikacije između javnih ustanova i njihovih javnosti.

**Ključne riječi:** odnosi s javnošću, javna ustanova, interna komunikacija, eksterna komunikacija, krizno komuniciranje, strateško upravljanje

**Naučna oblast:** Društvene nauke

**Naučno polje:** Komunikologija

**Klasifikaciona oznaka:** S 210

**Tip odabrane licence Kreativne zajednice:** CC BY-NC-SA

**Supervisor:** Prof. Dragana Trninić, PhD, Faculty of Political Sciences, University of Banja Luka

**Master Thesis:** *Public Relations of Republic of Srpska Public Institutions – A Case Study of Three Institutions of Different Levels of Activity*

**Summary:** The subject of research in this thesis is public relations of Republic of Srpska public institutions. A special review was made on three public institutions of different levels of activity. One of the institutions operates at the republic level, the second at the level of the largest city in the Republic of Srpska, and the third institution is a public institution of an average sized city in the RS. The research starts from a theoretical framework in which the definitions of public relations are given, the historical development is presented, the relevant theories and previous research in this field are mentioned. Based on previous research in BiH, the thesis will provide an insight into the potential and development of public relations in the public sector, it will highlight the causal connection of quality public relations with the creation of a better informed society and public trust in public institutions. Through a comparative analysis of three public institutions in the RS, the paper will offer insight into the level of formality and quality of internal and external communication in these institutions. Through case studies of public institutions: the City of Banja Luka - City Administration, the District Court in Prijedor and the Tax Administration of Republic of Srpska will provide an analysis of the role of public relations in the strategic management of institutions, as well as the degree of development of the professional public's awareness of the importance of public relations in public institutions. It was determined, in accordance with the main objectives of the research, that although there is great potential in this field, there are also a number of shortcomings that require certain changes in order for this profession to receive an adequate status. The thesis will confirm the basic hypothesis that there is a developed awareness of the importance of public relations in public institutions, but that certain reforms are needed in this field. The thesis will offer concrete results that will be applicable in improving communication between public institutions and their public.

**Keywords:** public relations, public institution, internal communication, external communication, crisis communication, strategic management

**Branches of science:** Social sciences

**Field of science:** Communication studies

**Common European Research Information Format:** S 210

**Creative Commons:** CC BY-NC-SA

## SADRŽAJ

1	UVOD .....	1
2	TEORIJSKI OKVIR ISTRAŽIVANJA .....	5
2.1	Istorija odnosa s javnošću .....	5
2.2	Pojam i definisanje odnosa s javnošću .....	6
2.2.1	Odnosi s javnošću i drugi srodni pojmovi.....	9
2.2.2	Definisanje pojmova javnost i javnosti .....	10
2.2.3	Javno mnjenje.....	11
2.3	Funkcije odnosa s javnošću.....	11
2.4	Korporativni odnosi s javnošću.....	16
2.5	Rad u profesiji odnosa s javnošću .....	19
2.6	Krizno komuniciranje i odnosi s javnošću .....	23
2.7	Odnosi s javnošću u javnim institucijama.....	24
2.7.1	Odnosi s javnošću u javnim institucijama u BiH i RS .....	28
2.7.1.1	Obrazovanje stručnjaka za odnose s javnošću u BiH i RS.....	33
2.7.2	Odnosi s javnošću u institucijama Vlade Republike Srpske – Poreska uprava	35
2.7.3	Odnosi s javnošću u pravosuđu .....	37
2.7.3.1	Odnosi s javnošću u pravosuđu Bosne i Hercegovine .....	37
2.7.4	Odnosi s javnošću u jedinicama lokalne samouprave .....	40
2.7.4.1	Jedinice lokalne samouprave u Republici Srpskoj.....	42
3	METODOLOŠKI OKVIR ISTRAŽIVANJA .....	45
3.1	Predmet istraživanja .....	45
3.2	Ciljevi istraživanja.....	45
3.3	Sistem hipoteza .....	45
3.4	Osnovne metode i tehnike istraživanja.....	46
4	EMPIRIJSKI DIO ISTRAŽIVANJA .....	48
4.1	Rezultati i analiza kvantitativnog dijela istraživanja.....	48
4.2	Rezultati i analiza kvalitativnog dijela istraživanja.....	60
4.3	Diskusija.....	64
5	ZAKLJUČAK .....	66
6	LITERATURA.....	68
7	PRILOZI.....	76
7.1	Osnova za intervju sa zaposlenima u odjelima za odnose s javnošću.....	76
7.2	Osnova za intervju sa šefovima odjeljenja .....	77
7.3	Spisak pitanja iz anketnog upitnika.....	78

7.4	Kodna lista intervjuisanih osoba .....	80
7.5	Popis tabela .....	80

# 1 UVOD

Predmet istraživanja ovog rada su odnosi s javnošću javnih institucija Republike Srpske, s posebnim osvrtom na tri institucije različitog nivoa djelovanja (Gradska uprava Grada Banja Luka, Poreska uprava Republike Srpske i Okružni sud u Prijedoru). Rad se sastoji od teorijskog i empirijskog dijela. U teorijskom dijelu rada bliže su definisani odnosi s javnošću, predstavljene su relevantne teorije i istraživanja iz ove oblasti, dok empirijski dio obuhvata rezultate istraživanja u okviru studije slučaja.

Pojam „odnosi s javnošću“ često nije precizno definisan i mnogi ga miješaju sa drugim sličnim pojmovima. Postoje brojne definicije odnosa s javnošću, a većina njih upućuje na to da odnosi s javnošću služe uspostavljanju i održavanju kvalitetne dvosmjerne komunikacije između organizacije i njenih javnosti (Bogdanić, 2010). Stručnjak za odnose s javnošću je posrednik između interesa organizacije i opšteg javnog interesa. Dugo na našim prostorima nisu postojale ustanove za obrazovanje u ovoj oblasti, poslove za odnose s javnošću obavljali su novinari i marketinški stručnjaci, ekonomisti i profesori društvenih nauka. Znanje su sticali kroz praksu, a neki su pohađali seminare ili obrazovanje sticali na inostranim fakultetima.

Predmet istraživanja ovog rada su interni i eksterni odnosi s javnošću javnih institucija Republike Srpske. „Odnosi s javnošću predstavljaju promišljeni, planirani i kontinuirani napor za uspostavljanje i održavanje zajedničkog razumijevanja između organizacije i njezinih javnosti“ (Duraković, 2019: 202). Na osnovu člana 2. Zakona o sistemu javnih službi u Republici Srpskoj (RS) iz 2007. godine: „Javnom službom smatraju se ustanove, preduzeća i drugi oblici organizovanja utvrđeni zakonom, koji obavljaju djelatnosti od opšteg interesa kojim se obezbjeđuje ostvarivanje prava i dužnosti fizičkih i pravnih lica, kao i ostvarivanje drugog zakonom utvrđenog interesa.“ („Službeni glasnik RS“, broj 109/12). Uspješni odnosi s javnošću podrazumijevaju saradnju i razumijevanje između neke organizacije i svih njenih javnosti – internih i eksternih (Duraković, 2019). „Interna komunikacija je izraz koji se koristi

da se opiše sastav organizacijski upravljane komunikacije gdje se zaposlenici smatraju najvažnijim ciljnim javnostima. Interna (unutrašnja) komunikacija je planirana upotreba komunikacijskih radnji zbog uticaja na znanje, stavove i ponašanje sadašnjih zaposlenika“ (Yeomans, 2006 u Tomić, 2016: 793). „Eksterna komunikacija se tiče odnosa preduzeća i komunikacije sa svim vanjskim javnostima u okruženju u kojem preduzeće djeluje“ (Duraković, 2019: 69). Osnovna uloga eksternih odnosa s javnošću jeste priprema i objavljivanje informacija o organizaciji (Duraković, 2019). Eksterni odnosi s javnošću obuhvataju komunikaciju sa nevladinim organizacijama, vladinim agencijama, sindikatima, grupama potrošača i drugim organizacijama (Seitel, 2017).

Rad je baziran na dosadašnjim istraživanjima iz oblasti odnosa s javnošću na području Bosne i Hercegovine (Tomić, 2011; Udovičić, 2008; Đervida, 2013; Đervida, 2016; Đurić, 2018 i Vranješ i Vranješ, 2016) koja su pokazala veliki potencijal, ali i nedovoljnu razvijenost odnosa s javnošću u javnom sektoru u BiH i ovo istraživanje usmjerila ka tom području. Iz tog razloga, u ovom radu posebna pažnja posvećena je odnosima s javnošću javnih institucija. Važan segment u odnosima s javnošću javnih institucija jesu unutrašnji (interni) odnosi s javnošću. Teoretičari tvrde da bez uspješnih internih nema ni uspješnih eksternih odnosa s javnošću (Tomić, 2011). Najvažnija interna javnost neke institucije su njeni zaposleni. Oni prenose poruke i ciljeve organizacije, utiču na njen imidž. Vrlo je važno da rukovodioci grade iskren i transparentan odnos sa svojim zaposlenima. Osim toga, za neku javnu ustanovu važno je da zadobije povjerenje zajednice u kojoj se nalazi; da spozna stavove te zajednice; da je informiše o svojim planovima i ciljevima. Bitan faktor za dobijanje povjerenja su kvalitetni eksterni odnosi s javnošću. Eksterne odnose s javnošću institucija formira komuniciranjem sa zajednicom, lokalnom samoupravom, političkim strankama, medijima itd. Dobijanje povjerenja i podrške zajednice važan je zadatak za neku instituciju. Cilj je da neka organizacija kroz

komuniciranje s javnostima pokaže odgovornost građanima, biračima i slično (Duraković, 2019).

U ovom radu smatraće se da su:

Odnosi s javnošću posebna funkcija upravljanja koja pomaže u uspostavljanju i održavanju uzajamne komunikacije, razumijevanja, prihvatanja i saradnje između organizacije i njenih javnosti, oni uključuju upravljanje problemima ili temama, pomažu upravi da bude stalno informisana o javnom mnjenju, da djeluje u skladu s njim, definišu i ističu odgovornost uprave u službi javnog interesa, pomažu upravi da ide u korak s promjenama i korisno ih primjenjuje, služe kao „radarska mreža,“ predviđaju buduće trendove, koriste istraživanja, te valjanu i etičku komunikaciju kao svoje glavno oruđe (Cutlip, Center & Broom, 2000: 4 u Tomić, 2016: 99).

„Interna komunikacija je izraz koji se koristi da se opiše sastav organizacijski upravljane komunikacije gdje se zaposlenici smatraju najvažnijim ciljnim javnostima. Interna (unutrašnja) komunikacija je planirana upotreba komunikacijskih radnji zbog uticaja na znanje, stavove i ponašanje sadašnjih zaposlenika“ (Yeomans, 2006 u Tomić, 2016: 793).

„Eksterna komunikacija se tiče odnosa preduzeća i komunikacije sa svim vanjskim javnostima u okruženju u kojem preduzeće djeluje“ (Duraković, 2019: 69). Osnovna uloga eksternih odnosa s javnošću jeste priprema i objavljivanje informacija o organizaciji (Duraković, 2019). Eksterni odnosi s javnošću obuhvataju komunikaciju sa nevladinim organizacijama, vladinim agencijama, sindikatima, grupama potrošača i drugim nezavisnim organizacijama (Seitel, 2017).

Empirijski dio ovog rada obuhvata komparativnu analizu tri javne institucije u RS različitog nivoa djelovanja (Grad Banja Luka - Gradska uprava, Okružni sud u Prijedoru i Poreska uprava Republike Srpske). Jedna od institucija djeluje na republičkom nivou, druga na nivou najvećeg grada u Republici Srpskoj i treća institucija je javna institucija grada prosječne veličine u RS. Ciljano su odabrane institucije različitih oblasti i nivoa djelovanja kako bismo dobili što relevantniji rezultat istraživanja. Osnovna hipoteza istraživanja jeste da postoji razvijena svijest o značaju odnosa s javnošću, ali da su potrebne određene reforme na ovom

polju. Cilj istraživanja je da ukažemo na sve veći značaj odnosa s javnošću u javnom i privatnom sektoru poslovanja i na nužnost uvođenja promjena koje će učiniti da ova profesija u RS dobije adekvatan status.

Rad je koncipiran tako da ima pet dijelova: uvod, teorijski okvir, metodološki okvir, empirijski dio (rezultati istraživanja sa diskusijom) i zaključak, a poseban dio čine literatura i prilozi.

## 2 TEORIJSKI OKVIR ISTRAŽIVANJA

### 2.1 Istorija odnosa s javnošću

Termin „odnosi s javnošću“ prvi put koristi se u devetnaestom vijeku u SAD-u. Smatra se da su određeni oblici odnosa s javnošću prvi put korišteni u Antičkoj Grčkoj i u Rimu. Latinska izreka: „Vox populi – vox Dei!“ (Glas naroda – glas Boga) govori o tome kako su se antički državnici služili svojim govorima kako bi učvrstili svoj ugled i uticaj. U sedamnaestom i osamnaestom vijeku koristi se *propaganda*, u devetnaestom počinje da se koristi termin *odnosi s javnošću*, a u dvadesetom vijeku termin *PR* doživljava svoj vrhunac. Godine 1923. dr Edvard Bernejs (Edward Bernays) održao je prvi seminar o odnosima s javnošću na njujorškom univerzitetu (Lamza – Maronić i Glavaš, 2008). Alber Ekl (Alber Oeckl) navodi da se djelovanje odnosa s javnošću može prepoznati još u djelovanjima Mojsija, Lao Cea (Lao Tse), Bude i Muhameda. Mihael Kuncik (Michael Kunzik) smatra da su odnosi s javnošću počeli još u raj, kada je Eva nagovaranjem učinila da Adam proba jabuku (Tomić, 2011). Gledano kroz istoriju, još je Aleksandar Makedonski znao da nije dovoljno samo pobijediti u bitkama, već da se mora „pročuti“ o tome. Zato je slao glasnike da šire vijesti o njegovim pobjedama (Barry, 2002 u Tomić, 2011).

Tragovi političkih odnosa s javnošću mogu se naći još 64. godine prije Hrista kada je Kvint Tulije Ciceron (Quintus Tullius Cicero) ponudio savjet svom bratu Marku Tuliju Ciceronu (Marcus Tullius Cicero) koji je učestvovao u izbornoj trci za konzula Rima. Kvint tada izjavljuje da postoje dva puta do uspjeha: podrška vaših prijatelja i naklonost ljudi... Kandidat, dakle, treba proučavati svoje suparnike; poznavati njihove motive i njihove prijatelje i saveznike te dobiti naklonost ljudi slušajući šta oni govore (Strömbäck & Kioussis, 2011: 1 u Tomić, 2017: 23).

Gledano kroz istoriju, čak i širenje hrišćanstva može predstavljati poduhvate odnosa s javnošću. Apostoli Pavle i Petar su koristili govore, pisma i iscenirane događaje da bi privukli pažnju javnosti i osnovali crkvu. „Bostonska čajanka, Sarajevski atentat, Drugo zasjedanje

AVNOJ-a i mnogi drugi historijski događaji mogu se posmatrati u svjetlu odnosa s javnošću“ (Bogdanić, 2010: 118).

Prva zvanična saopštenja za javnost dale su željezničke kompanije u SAD-u, a vrlo brzo nakon njih počele su to i druge organizacije. Organizacije su otkrile da je davanje saopštenja za javnost dobar način za izbjegavanje nepoželjnih novinarskih pitanja. Saopštenja za javnost prvobitno su gledana kao samoreklama, ali su vremenom postala pouzdan i besplatan izvor informacija koje mediji mogu koristiti (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008).

„Noam Čomski (Noam Chomsky) smatra da su odnosi s javnošću već šezdeset godina najvažnija industrija u SAD-u“ (Tomić, 2011: 45). Bil Klinton (Bill Clinton) je na kraju dvadesetog vijeka uvrstio odnose s javnošću u deset najperspektivnijih industrija u svijetu. Sve ovo doprinosi činjenici da broj zaposlenih u ovoj profesiji konstantno raste. U Velikoj Britaniji danas ima preko 50.000 zaposlenih u odnosima s javnošću i preko 2.800 agencija za odnose s javnošću. U SAD-u je u ovoj profesiji zaposleno preko 200.000 ljudi. Najveći poslodavac u SAD-u je Vlada: u Agenciji za informisanje SAD-a radi preko 6.000 osoba (Tomić, 2011). Područja praktične primjene odnosa s javnošću su široka, uglavnom se odnose na korporacije, neprofitni sektor, industriju zabave, politiku itd. (Tomić, 2011).

## **2.2 Pojam i definisanje odnosa s javnošću**

Pojam „odnosi s javnošću“ označava komunikacijsku aktivnost (eng. *PR*). U međunarodnoj praksi nije ustanovljena jedinstvena terminologija kada je riječ o ovom pojmu, pa tako nastaju nesporazumi oko korištenja termina i sadržaja odnosa s javnošću. „Danas postoji više od 5.500 različitih naziva za odjele za odnose s javnošću u korporacijama, državnim institucijama, organizacijama itd.“ (Tomić, 2011: 37). Istovremeno s razvojem prakse, teoretičari odnosa s javnošću pokušali su definisati predmet i smisao bavljenja ovim poslom. Ti pokušaji definisanja pokazali su da nije tako jednostavno dati sveobuhvatnu definiciju. Teoretičari takođe postavljaju pitanje da li bavljenje odnosima s javnošću spada u profesiju,

umjetnost, nauku ili zanimanje. „Ako odnose s javnošću posmatramo kao posao, onda je riječ o nestalnoj djelatnosti kojom se neko primarno bavi zbog sticanja profita“ (Tomić, 2011: 39). „*Concise Oxford Dictionary* definiše profesiju kao zanimanje ili zvanje, pogotovo ono koje uključuje neke druge grane naprednog učenja ili znanosti“ (Theaker, 2002: 52 u Tomić, 2011: 39). Pisanje i prezentovanje informacija u medijima u svrhu uspješnog predstavljanja korporacije zahtijeva kreativne sposobnosti, a te sposobnosti se smatraju umjetnošću. Baziranje odnosa s javnošću na naučna istraživanja, izradu anketa, upotrebu baza podataka, podrazumijeva naučni pristup, pa se odnosi s javnošću zato mogu smatrati i naučnom disciplinom (Tomić, 2011).

Odnosi s javnošću (eng. *public relations*) predstavljaju dvosmjernu komunikaciju između neke organizacije i njenih javnosti (Klepić, Vasilj i Jakić, 2017). „Komunikacija (eng. *communication*) predstavlja prenos informacija, stavova ili emocija jedne osobe ili grupe drugoj osobi ili grupi“ (Sikavica i Behtijarević-Šiber, 2001: 218). Informacijom se u tom kontekstu smatra bilo koja misao koju menadžeri žele podijeliti s drugima. „Menadžer je osoba čiji primarni zadatak proizilazi iz procesa menadžmenta – on planira i donosi odluke, organizuje rad i poslovanje, angažuje i vodi ljude, kontroliše ljudske, finansijske, fizičke i informacijske resurse“ (Buble, 2010: 100).

„Komunikacijski proces nastaje u svakom slučaju kada se na jednoj strani pojavi onaj koji šalje informacije (emiter), a na drugoj onaj koji prima informacije (receptor)“ (Buble, 2006: 370 u Tolj, 2022: 3). Povratne informacije su važne jer omogućavaju kontrolisanje razmjene poruka. „Komunikacija predstavlja proces u kojem jedna osoba šalje poruku jednoj ili više drugih osoba, a koja dovodi do istog razumijevanja poruke“ (Certo & Certo, 2008: 330).

„U dosadašnjoj literaturi postoji više od 600 citiranih definicija odnosa s javnošću“ (Duraković, 2019: 202). Neke od definicija glase: „Odnosi s javnostima su funkcija upravljanja koja procjenjuje javne stavove, identifikuje strategije i postupke pojedinaca ili organizacije s

obzirom na javni interes, te planira i provodi program za sticanje javnog razumijevanja i prihvatanja.“ (Cutlip, Center & Broom, 2000: 4 u Urbanek, 2017: 8), „Odnosi s javnostima čine zbir aktivnosti pomoću kojih se utiče na javno mnjenje;“ (Osredečki, 1995: 13). Najil Kurtić objašnjava kako je „komunikacija s javnostima složen proces, koji se u vremenskom kontinuitetu odvija u području presjeka interesa organizacije i njenog okruženja“ (Kurtić, 2010: 49 u Duraković, 2019: 203). Edvard Bernejs (Edward Bernays) na odnose s javnošću gleda kroz tri elementa: informisanje, persuaziju i integraciju ljudi s ljudima. U knjizi *Public Relations* Bernejs (Bernays) navodi da su „odnosi s javnošću upravljačka funkcija koja prati stavove javnosti, definiše politike, procedure i interese neke organizacije te provodi program djelatnosti kojem je cilj steći razumijevanje i prihvatanje javnosti“ (Bernays, 1952: 3). Zoran Tomić definiše odnose s javnošću kao „proces komuniciranja organizacije s njenom unutrašnjom i vanjskom javnošću u svrhu postizanja međusobnog razumijevanja, izgradnje društvene odgovornosti i ostvarivanja zajedničkih interesa“ (Tomić, 2011: 99). Božo Skoko kaže da su odnosi s javnošću „vještina kojom se, koristeći dosege komunikologije, psihologije i sociologije, utiče na stvaranje i jačanje pozitivnog imidža i ugleda preduzeća (institucije, pojedinca ili države) u javnosti te održavaju kvalitetni odnosi sa svim segmentima javnosti radi vlastitog uspjeha“ (Skoko, 2004: 77).

Prema Reks Frensis Harlovu (Rex Francis Harlow):

Odnosi s javnošću su posebna funkcija upravljanja koja pomaže u uspostavljanju i održavanju uzajamne komunikacije, razumijevanja, prihvatanja i saradnje između organizacije i njenih javnosti, oni uključuju upravljanje problemima ili temama, pomažu upravi da bude stalno informisana o javnom mnjenju, da djeluje u skladu s njim, definišu i ističu odgovornost uprave u službi javnog interesa, pomažu upravi da ide u korak s promjenama i korisno ih primjenjuje, služe kao „radarska mreža,“ predviđaju buduće trendove, koriste istraživanja, te valjanu i etičku komunikaciju kao svoje glavno oruđe (Cutlip, Center & Broom, 2000: 4 u Tomić, 2016: 99).

Ono što je zajedničko različitim definicijama su neki elementi odnosa s javnošću: planirani program za upravljanje organizacijom, bavljenje odnosima između organizacije i njenih javnosti,

praćenje mišljenja i stavova unutar i izvan organizacije, analiza učinaka koje postupci organizacije mogu izazvati u javnosti, usklađivanje postupaka koji nisu u skladu s javnim interesom, savjetodavna funkcija, stvaranje promjena u stavovima unutar i izvan organizacije“ (Cutlip, Center & Broom, 2003 u Duraković, 2019: 204).

Bez obzira na razlike u definicijama, većina teoretičara su saglasni da odnosi s javnošću predstavljaju komunikativni proces kojim se rješavaju konflikti i pomaže razumijevanje između organizacije i njenih ciljnih javnosti (Wilcox, Ault & Agee, 1986; Newsom i Scott, 1989 u Bogdanić 2010).

### **2.2.1 Odnosi s javnošću i drugi srodni pojmovi**

Pojam odnosa s javnošću često nije precizno definisan. S razvojem društva mijenja se i poistovjećuje tumačenje ove djelatnosti sa drugim oblastima i pojmovima kao što su marketing, promocija, publicitet, propaganda itd. „Institut za marketing (Velika Britanija) objašnjava marketing kao upravni proces kojim se utvrđuju, predviđaju i zadovoljavaju zahtjevi potrošača na rentabilan način“ (Tomić 2016: 123). „Institut za odnose s javnošću (Velika Britanija) definiše odnose s javnošću kao planiran i trajan napor da se uspostavi i održi naklonost i razumijevanje između jedne organizacije i ciljne javnosti“ (Tomić, 2016: 123). Poređenjem ovih definicija mogu se utvrditi mnoge sličnosti, ali i to da odnosi s javnošću imaju znatno šire polje djelovanja nego marketing (obuhvataju odnose organizacije s okruženjem, izgradnju odnosa...), dok je marketing usmjeren na prodaju proizvoda i usluga preduzeća te na odnose s potrošačima koji su im ciljna grupa (Tomić, 2016). Često se odnosi s javnošću poistovjećuju s publicitetom. Činjenica je da odnosi s javnošću koriste publicitet kao jednu od svojih aktivnosti. Eron Dejvis (Aeron Davis) navodi kako je publicitet dio odnosa s javnošću, a podrazumijeva podsticanje interesa javnosti i formiranje svijesti sredstvima koja su vjerodostojna i bitna (Tomić, 2016). Kritičari odnosa s javnošću navode kako je veliki dio odnosa s javnošću zapravo propaganda. Kada je riječ o propagandi, teoretičari tvrde da je njen cilj stvaranje pokreta ili sljedbenika i da postoje različite razine identifikacije izvora, dok je cilj odnosa s javnošću postizanje razumijevanja i odobravanja. Propaganda se odnosi na jednosmjernu komunikaciju, a

odnosi s javnošću na dvosmjernu (Tomić, 2016). Često se odnosi s javnošću izjednačavaju sa odnosima s medijima. „Odnosi s medijima predstavljaju djelatnost koju ljudi obavljaju najčešće profesionalno za neko preduzeće ili instituciju, organizaciju, pokret, pojedinca i ideju“ (Duraković, 2019: 2014). Ta djelatnost obuhvata: analiziranje objava u medijima i njihovih posljedica na grupe ljudi i na mišljenje javnosti generalno; pisanje tekstova prema medijima zbog boljeg publiciteta; kreiranje, planiranje, ostvarivanje i vrednovanje različitih aktivnosti; pripreme i vježbe za djelovanje u kriznim situacijama (Duraković, 2019).

„Interna komunikacija je izraz koji se koristi da se opiše sastav organizacijski upravljane komunikacije gdje se zaposlenici smatraju najvažnijim ciljnim javnostima. Interna (unutrašnja) komunikacija je planirana upotreba komunikacijskih radnji zbog uticaja na znanje, stavove i ponašanje sadašnjih zaposlenika“ (Yeomans, 2006 u Tomić, 2016: 793). „Eksterna komunikacija se tiče odnosa preduzeća i komunikacije sa svim vanjskim javnostima u okruženju u kojem preduzeće djeluje“ (Duraković, 2019: 69). Osnovna uloga eksternih odnosa s javnošću jeste priprema i objavljivanje informacija o organizaciji (Duraković, 2019). Eksterni odnosi s javnošću obuhvataju komunikaciju sa nevladinim organizacijama, vladinim agencijama, sindikatima, grupama potrošača i drugim nezavisnim organizacijama (Seitel, 2017).

### **2.2.2 Definisane pojmove javnost i javnosti**

Osnovni zadatak stručnjaka za odnose s javnošću jeste definisanje ciljnih javnosti. Pojam *javnost* (eng. *public*) potiče od latinske riječi *publicus*. „Javnost je grupa ljudi koja dijeli zajednički interes *vis-a-vis* organizacije, prepoznaje svoje značenje i organizuje se da djeluje po određenom pitanju“ (Smith, 2005: 42). Kotler smatra da „javnost mogu predstavljati potencijalni kupci proizvoda određene kompanije, aktuelni korisnici, donosioci odluka ili oni što utiču na odluke, javnost mogu biti pojedinci, grupe ljudi ili društvo u širem smislu“ (Kotler, 1994: 714). „Javnost je grupa ljudi koja dijeli zajednički interes, prepoznaje svoje značenje i

organizuje se da bi djelovala po određenom pitanju. Javnosti imaju slične interese, svjesne su svoje situacije i povezanosti sa organizacijom“ (Tomić, 2016: 141).

„*Javnost* u odnosima s javnošću predstavlja samo određenu ciljnu grupu ljudi koju veže zajednički interes ili uloga u vezi sa organizacijom. U odnosima s javnošću, organizacije uvijek komuniciraju sa svojim ciljnim javnostima, a ne sa javnošću“ (Bogdanić, 2010: 122). Ključna ciljna javnost za većinu organizacija su mediji. Neke od ostalih ciljnih javnosti su: zaposleni u instituciji, investitori, klijenti, kupci, lokalna zajednica itd. Važno je da svaka organizacija prepozna svoje ciljne javnosti (Bogdanić, 2010).

### **2.2.3 Javno mnjenje**

Opšteprihvaćeno mišljenje je da je:

Javno mnjenje skup individualnih mišljenja članova neke javnosti o nekoj pojavi u datom vremenskom okviru. Ono se najjednostavnije može spoznati ukoliko se uradi anketa/istraživanje o pojedinačnim mišljenjima u grupi. Primijenjena empirijska istraživanja su zasnovana na toj pretpostavci (Austin & Pinkleton, 2006; Cutlip, Center & Broom, 2003:265 u Bogdanić, 2010: 123)

Sa druge strane, Prajs i Roberts (Price & Roberts) navode da je javno mnjenje zapravo društveni komunikativni proces (Price & Roberts, 1989). Mediji pokreću komunikaciju između grupa i javnosti, a to inicira stalnu izgradnju i nadopunjavanje kolektivnog mišljenja. Osim medija na kolektivno mišljenje utiču i drugi faktori: ranija mišljenja, predrasude, okruženje... „Javno mišljenje se može posmatrati i kao komunikativni fenomen. To je razgovor između članova javnosti koji pokušavaju da shvate neki događaj da bi mogli da zauzmu neki stav“ (Bogdanić, 2010: 124).

### **2.3 Funkcije odnosa s javnošću**

Funkcije su usmjerena i planirana djelovanja koja obavlja osoba ili cijela organizacija, a koje uključuju svakodnevni rad, ali i djelovanje na duže staze. Svaka funkcija može da pomogne u izgradnji odnosa među pojedincima, grupama i institucijama. „U knjizi *Today's Public Relations – An Introduction* Robert Hit (Robert L. Heath) i Timoti Kumbs (Timothy

Coombs) navode pet funkcija odnosa s javnošću: strateško planiranje, istraživanje, publicitet, promocija i donošenje odluke saradnjom“ (Tomić, 2016: 105). Strateško planiranje se odnosi na prilagođavanje potreba organizacije potrebama drugih. „Strateško planiranje dovodi organizaciju u položaj da odgovara potrebama, željama i mišljenjima drugih“ (Tomić, 2016: 105). Uglavnom se odnosi na savjetovanje menadžmenta o usklađivanju interesa organizacije sa interesima ulagača. Istraživanje se odnosi na analizu tržišta, ulagača, medija itd. Cilj promocije je da se javnosti približe aktivnosti i mišljenja organizacije (Tomić, 2011).

Publicitet je medijsko korištenje informacije iz vanjskih izvora. Publicitet nije reklama jer se ne plaća vrijeme i prostor; može imati jači utisak od reklamiranja (Tomić, 2016). „Oglašavanje/reklamiranje je informacija koju u medijima plasira naručilac plaćajući za prostor i vrijeme. Radi se kontrolisanoj metodi plasiranja poruka u medijima“ (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008: 68). Odnosi s javnošću koriste reklamiranje kako bi došli do javnosti do koje marketing ne može. Organizacije koriste oglašavanje kako bi kontrolisale sadržaj i plasiranje svojih poruka. Novinska agentura se odnosi na stvaranje priča i događaja koje će privući medijsku pažnju i javno mnjenje. Javni poslovi su posebni dio odnosa s javnošću čija je svrha formiranje odnosa sa državnom upravom i lokalnom zajednicom. „U preduzećima se javni poslovi uglavnom odnose na djelatnost odnosa s javnošću vezanu uz javnu politiku i korporacijsku društvenu odgovornost. Služe kao veza preduzeća s državnim organima“ (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008: 69). Lobiranje je dio odnosa s javnošću koji se odnosi na održavanje odnosa sa državnom upravom u cilju uticanja na zakonodavni proces. „Lobiranje ima oblik otvorenog zastupanja nekog pogleda na pitanje javne politike“ (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008: 69). „Javni poslovi predstavljaju ključnu i zahtjevnu specijalizaciju unutar šireg polja odnosa s javnošću. Važnost javnih poslova proizilazi iz njihovog uticaja na organe državnih vlasti, pa se tako može reći da određuju i demokratiju u nekoj zemlji“ (Tomić, 2011: 161). Glavni zadatak javnih poslova jeste uticaj vlasti na političke stranke i opštu javnost koji

se realizuje komuniciranjem, lobiranjem i medijima. Stručnjaci za javne poslove povezuju „organizaciju sa držanim organima, sprovode programe za unapređenje lokalne zajednice, podstiču politički aktivizam, glasanje i davanje priloga političkim kampanjama ili dobrovoljno pružaju svoje usluge dobrotvornim organizacijama“ (Broom, 2010: 17). Skot Katlip (Scott. M. Cutlip) smatra da su javni poslovi „specijalizovani dio odnosa s javnošću koji gradi i održava odnose s državnim ustanovama i zainteresovanim grupama u lokalnoj zajednici zbog uticaja na javnu politiku“ (Cutlip, Center & Broom, 2000: 17).

„Odnosi s javnošću nisu svemogući i ne mogu preko noći promijeniti imidž neke organizacije ili njenog direktora, ne mogu spriječiti ili omogućiti objavljivanje nekih informacija ili dezinformacija ili ne mogu direktno pomoći prodaji nekog proizvoda, ali su neophodni za funkcionisanje organizacije i njenog menadžmenta“ (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008: 78). U prošlosti se menadžment nekog preduzeća uglavnom bavio problemima upravljanja novcem, mašinama, ljudima... a u posljednje vrijeme informacija je postala glavni segment upravljanja nekim preduzećem. Glavni zadatak menadžmenta je na vrijeme imati i pravovremeno objaviti neku informaciju (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008).

Komuniciranje s javnostima djeluje kao spona između organizacije i njenog okruženja i ima organizacijsko-stratešku ulogu. Organizacije žele da se predstavljaju svom okruženju, istaknu simbole koji ih najbolje opisuju. Zato su sadržaji PR komunikacija usmjereni na plasiranje dobrog imidža organizacije. Krajnji cilj organizacije je postizanje dobrog odnosa sa okruženjem u svrhu ostvarivanja poslovnih ciljeva (Klepić, Vasilj i Jakić, 2017). Idealno gledajući, „odnosi s javnošću pomažu organizaciji da ostvari svoju filozofiju i svoje ciljeve te da se prilagodi promjenama u organizacijskom okruženju i uspješno funkcioniše u svom tržišnom okruženju“ (Jugo, 2012: 33).

Komuniciranjem s javnostima uspostavljaju se i održavaju odnosi između neke organizacije i njenih unutrašnjih i vanjskih javnosti. „Unutrašnji odnosi s javnošću znače

uspostavljanje i održavanje odnosa sa svim javnostima unutar organizacije i zbog toga su najvažnija javnost jedne organizacije njeni zaposlenici“ (Broom, 2010: 213 u Tomić, 2016: 793). Ljudi koji znaju najviše o nekoj organizaciji su oni koji rade za tu organizaciju. Samim tim, važno je da menadžment bude iskren i transparentan u komunikaciji sa zaposlenima. Prema autorima *100 Best Companies to Work For in America* postoji šest kriterijuma za komuniciranje s povjerenjem u organizacijama: 1) Zaposleni žele mogućnost da izraze svoje mišljenje i stavove; žele pristup menadžmentu; 2) Vidljivost i dostupnost gornjeg menadžmenta; 3) Primarna interna komunikacija u odnosu na eksternu – najgore što može da se desi jednoj organizaciji jeste da se za kriznu situaciju sazna na vijestima ili blogovima, a ne od samog poslodavca; 4) Naglasak na jasnost – poruke treba da budu jasne svima, a ne samo HR stručnjacima; 5) Prijateljski ton – najbolje organizacije daju osjećaj porodice i 6) Smisao za humor – zaposleni više cijene radno okruženje u kojem mogu učestvovati (Fraser & Seitel, 2017). Povjerenje u organizaciju će porasti ukoliko menadžment komunicira na vrijeme i često sa zaposlenima; dijeli sa zaposlenima dobre i loše vijesti i uključuje zaposlene u proces pitajući ih za mišljenje i ideje. Učinkovita komunikacija sa zaposlenima znači da poslodavci svojim zaposlenima predstavljaju viziju poslovanja i pokazuju na koji način zaposleni mogu svojim radom doprinijeti toj viziji. Današnje organizacije su svjesne da su zaposleni njihovi najbolji ambasadori. Interna komunikacija je u današnje vrijeme promijenila način funkcionisanja – štampane medije zamijenila je onlajn komunikacija. Takvo komuniciranje omogućava zaposlenima da komuniciraju za svojim stolovima i preko mobilnih telefona, a takve poruke imaju veću vjerovatnoću da će biti pročitane ili poslušane i da će dobiti reakciju. Onlajn komunikacija ima širi opseg; moguće je komunicirati sa virtuelnim zaposlenima u njihovim kućama, automobilima, tabletima na bilo kojem mjestu (Fraser & Seitel, 2017).

Zaposleni koriste blogove, podkaste (podcast), video klipove i mobilne telefone. U mnogim današnjim organizacijama „intranet“ je preuzeo vođstvo nad štampanom

komunikacijom. Kreiranje intraneta omogućava lakšu komunikaciju među zaposlenima (Fraser & Seitel, 2017). U kompaniji *British American Tobacco* 25.000 korisnika intraneta mogu da kreiraju svoju *Fejsbuk* (Facebook) stranicu i da se povežu sa ostalim članovima kompanije (koji su raspoređeni u 40 različitih država) putem mreže *Konekt* (*Connect*) (Fraser & Seitel, 2017). Međutim, to što neka organizacija posjeduje intranet ne mora da znači da će ga njeni zaposleni koristiti za dobijanje informacija. Stranice koje imaju bogat vizuelni identitet, ali nisu korisne će vjerovatno biti ignorisane. Zato je potrebno da kreatori intraneta vode računa o tome da li su zaposleni kolegijalni i spremni na saradnju. Ukoliko jesu, onda neće biti problema da krenu da koriste intranet. Intranet je dizajniran sa ciljem da prenosi poslovni proces, poruke menadžmenta i sl; da novosti o organizaciji čita dosta ljudi, da oni trebaju znati šta se dešava u kompaniji i da mogu da se žale ukoliko nisu na vrijeme dobili informacije o važnim događajima; zaposleni moraju redovno biti obavještavani o važnim promjenama i na kraju, glavni menadžment mora aktivno podržavati i koristiti intranet kako ideja ne bi propala (Fraser & Seitel, 2017).

U situacijama u kojima zaposleni nemaju onlajn pristup informacijama (npr. u bolnicama), koriste se štampane objave. Taj način komuniciranja je skuplji, ali se i dalje dosta koristi. Još dva ustaljena načina komuniciranja među zaposlenima su „kutija prijedloga“ i zajednički sastanci. U prošlosti su kutije za prijedloge bile na svim spratovima i omogućavale su zaposlenima da anonimno pišu i ubacuju u njih prijedloge o unapređenju posla. Često su unosni prijedlozi bili nagrađivani. Sastanci su velika okupljanja zaposlenih sa rukovodećim menadžmentom u organizaciji gdje je razgovor glavni cilj okupljanja i sve teme su dozvoljene (Fraser & Seitel, 2017). Što se tiče eksternih odnosa s javnošću, svakoj organizaciji je važno da dobije pozitivne reakcije društvene zajednice u kojoj egzistira. Eksterna komunikacija je komunikacija organizacije s vanjskim okruženjem (s medijima, poslovnim partnerima, potrošačima i širom društvenom zajednicom) u kojoj učestvuju samo pojedini zaposleni u

organizaciji i obuhvata usmenu, telefonsku, pisanu i druge vidove komunikacije. (Duraković, 2019). U tom smislu, za organizaciju je važno da prepozna stavove zajednice o organizaciji; informiše zajednicu o svojim ciljevima i planovima i pregovara sa zajednicom kako bi se njegovali stabilni odnosi. Pomoću odnosa s javnošću organizacija analizira društvenu zajednicu i njena očekivanja i predstavlja priču organizacije na razumljiv način (Fraser & Seitel, 2017). Dosta je izazovan zadatak za jednu organizaciju da dobije podršku zajednice. Tipična komunikacija sa zajednicom obuhvata: komuniciranje o proizvodima firme; rješavanje nesporazuma, odgovaranje na kritike; transparentnost pozicije; obavještanje ljudi iz lokalne zajednice o firminom doprinosu za dobrobit zajednice; saznavanje mišljenja građana o organizaciji; saradnja sa lokalnim firmama i unapređivanje lokalne ekonomije (Fraser & Seitel, 2017).

U Americi, federalni zakon zabranjuje predsjedniku ili političkim pretendentima da koriste odnose s javnošću za promociju svojih političkih ideja. Sa druge strane, ne postoji jača sila u vladi SAD-a od ubjeđivanja putem odnosa s javnošću. Najbolji primjer vladinih odnosa s javnošću je 44. predsjednik SAD-a Barak Obama (Barack Obama). U svojim mandatima on se dosta oslanjao na savjetnike za strateško komuniciranje. Prihvatio je korištenje društvenih medija u cilju formiranja uspješnih odnosa s javnošću.

Odnosi s javnošću, bilo da se radi o tradicionalnim ili o onim koji su zasnovani na društvenim mrežama, vrlo su važan faktor u vladajućim politikama širom svijeta (Fraser & Seitel, 2017).

## **2.4 Korporativni odnosi s javnošću**

„Korporacija (engl. *corporation*: tjelesna građa, od lat. *corporare*: oblikovati u tijelo; udružiti, od *corpus*: tijelo; udruženje) nastala je u srednjem vijeku kao udruženje za zaštitu, očuvanje ili postizanje profita u nekoj proizvodnji. U savremenom pravu ovaj pojam se odnosi na organizaciju (pravno lice) koja štiti interese svojih pripadnika“ (Duraković, 2019: 207).

„Korporacija je najrazvijeniji oblik kapitalističkog preduzeća; ima složenu organizacijsku strukturu s većim brojem preduzeća u svom sastavu“ (Duraković, 2019: 208).

Pojam *korporativna komunikacija* odnosi se na komunikacijske aktivnosti jednog preduzeća: malog, srednjeg ili velikog. Da bi stavili komuniciranje u središte funkcija u organizacijama, praktičari odnose s javnošću nazivaju *korporativnim komuniciranjem* (Tomić, 2011). Ali korporativna komunikacija je dosta širi pojam od odnosa s javnošću. U manjim preduzećima gdje je zaposlena jedna ili samo nekoliko osoba koje su zadužene za komunikaciju s javnostima, odnosi s javnošću se izjednačavaju sa korporativnom komunikacijom (Duraković, 2019).

„Prvi korporativni odjel za odnose s javnošću osnovan je u kompaniji *Vestinghaus (Westinghouse)* 1889. godine“ (Tomić, 2011: 111). Pol Argenti i Dženis Forman (Paul Argenti & Janis Forman) korporativnu komunikaciju vide kao glas preduzeća koji projektuje informacije o sebi raznim javnostima (Argenti & Forman, 2002).

Korporativni odnosi s javnošću mogu igrati značajnu ulogu u uspostavljanju razumijevanja između korporacije i njenih javnosti, podižući svijest o potrebi etičnog djelovanja i implementacije društveno odgovornog poslovanja te komunicirajući rezultate tog poslovanja javnostima. Tako društveno odgovorno poslovanje (DOP) više nije samo dio strategije odnosa s javnošću, već odnosi s javnošću postaju sastavni dio DOP-a kao etičnog djelovanja. (Skoko i Mihovilović, 2014: 85).

Pojam i položaj odnosa s javnošću u organizacijama dosta se razlikuje u zavisnosti od vrste organizacije, shvatanja najvišeg rukovodstva, ali i od mogućnosti menadžera za odnose s javnošću. „Istražujući značenje u poslovnom svijetu, rezultati *IABC-a (International Association of Business Communicators - Međunarodno udruženje poslovnih komunikatora)* pokazuju da izvršni direktori odnose s javnošću smatraju dobrom investicijom. Istraživanje u kojem je učestvovalo 200 organizacija pokazalo je da odnosi s javnošću organizaciji donose povrat prihoda od investicija u iznosu od 184%“ (Wilcox & Cameron, 2015: 98).

Prema američkim autorima iskustva su različita. Odnosi s javnošću često ostaju izvan uprave, tj. grupe oko glavnog izvršnog direktora koji donosi odluke. Znaju se pridružiti administraciji i kadrovskom odjelu ili odjelu ljudskih resursa kao outsajderi u grupi koja donosi odluke. Istraživanja sprovedena među 100 vodećih korporacija u SAD-u pokazuju da preko pedeset posto menadžera za odnose s javnošću odgovara direktno glavnom direktoru ili predsjedniku (Cutlip, Center & Broom, 2000: 73 u Martinović, 2010: 50).

Stručnjaci za odnose s javnošću trebalo bi da se bave savjetodavnim poslovima i da učestvuju u donošenju strateških odluka u organizacijama. Njihova pozicija im omogućava da stvaraju i interpretiraju informacije iz okruženja i predstavljaju instituciju eksternim javnostima. Zaposleni u odjelu za odnose s javnošću često imaju samo ulogu funkcionalnog djelovanja bez involviranosti u analizu okruženja i davanje savjeta rukovodstvu. Stav stručnjaka je da, kako bi se ostvarili kvalitetni odnosi s javnošću, PR stručnjaci moraju da učestvuju u donošenju strateških odluka (Warnaby & Moss, 2000 u Tomić, 2016).

Strateške aktivnosti u organizacijama usmjerene su ka stvaranju pozitivne reputacije. „Komunikacija s javnošću je dvosmjerna i podrazumijeva spremnost organizacije na moguće promjene. Najčešće su dostupne medijima i radi se o otvorenim, komunikativnim organizacijama“ (Gregory, 2006: 19). Ali postoje i organizacije u kojima je zanemariva uloga stručnjaka za odnose s javnošću: oni nisu uključeni u odlučivanje i nemaju blisku saradnju sa rukovodstvom, njihov zadatak je da daju odgovore na aktuelnosti vezane za preduzeće. Ovakva preduzeća izložena su rizicima, a njihovo komuniciranje s javnošću je jednosmjerno. Javnost je u ovom slučaju obaviještena o dešavanjima, ali ne postoji interesovanje za njenu reakciju (Đervida, 2013). Stratešku ulogu odnosa s javnošću istraživala je njemačka teoretičarka Ulrika Rotger (Ulrike Röttger, 2001) na uzorku od 27 organizacija. Zaključila je da samo jedna petina menadžera za odnose s javnošću redovno učestvuje na sjednicama uprave preduzeća, ali da su ostale dvije trećine navele da imaju dobar pristup informacijama (Milas, 2010).

Klasifikacija aktera koji se bave odnosima s javnošću može se provesti prema tome jesu li akteri orijentisani na profit ili nisu, odnosno da li je riječ o privatno ili javno organizovanim sistemima.

Tako, postoje četiri vrste aktera: 1) privatni sistemi orijentisani na profit, 2) privatni sistemi koji nisu orijentisani na profit, 3) javni sistemi orijentisani na profit i 4) javni sistemi koji nisu orijentisani na profit (Kunczik, 2006: 21 u Begura, 2020: 17)).

Važan pokazatelj položaja odnosa s javnošću u nekoj organizaciji je njihova proaktivnost i reaktivnost. Smatra se da su na našim prostorima odnosi s javnošću uglavnom reaktivni, a ne proaktivni. To znači da se podrazumijeva razmišljanje na kraći rok, krizno reagovanje, dok proaktivni odnosi s javnošću zahtijevaju izradu strategija i razmišljanje na duže staze. U praksi bi odnosi s javnošću trebalo da budu proaktivni kako bi institucija ostvarila zadate ciljeve (Tomić, 2016). U organizacijama gdje su odnosi s javnošću shvaćeni proaktivno, stariji stručnjaci za odnose s javnošću su na višim položajima, najčešće u ulozi savjetnika direktora, dok reaktivno pozicioniran stručnjak za odnose s javnošću ne čini sastavni dio uprave i ne učestvuje u donošenju važnih odluka. Najčešća uloga stručnjaka na takvoj poziciji jeste samo objava onog što se desilo u organizaciji (Gregory, 2000).

U sveobuhvatnom empirijskom istraživačkom projektu o budućim trendovima u upravljanju komunikacijama i odnosima s javnošću u Evropi (uzorak – 1.500 profesionalaca za odnose s javnošću u 37 evropskih država) postavljeno je pitanje koliko su ozbiljno shvaćeni u savjetodavnoj ulozi, ali takođe u participaciji pri odlučivanju u svojoj upravi. Od vrhovnog menadžmenta ozbiljno je shvaćeno 75% ispitanika, no samo je 64% njih je danas uključeno u donošenje odluka i planiranje (Zerfass, Moreno, Tench i dr, 2008 u Tomić, 2011: 115).

## **2.5 Rad u profesiji odnosa s javnošću**

Stručnjaci za odnose s javnošću su glasnogovornici organizacija. Niz je zadataka koje obavljaju, ali prvi korak u obavljanju njihovog posla je proučavanje potreba i mišljenja ciljnih javnosti te pisanje izvještaja o ustanovljenom. Pisane izvještaje podnose rukovodiocu organizacije za koju rade. Za potrebe predstavljanja organizacije pišu izvještaje koje šalju sredstvima javnog informisanja. Mediji dalje distribuiraju te izvještaje. Osim toga, jedan od zadataka stručnjaka za odnose s javnošću jeste i pripremanje javnih nastupa rukovodilaca, pripremanje pres konferencija (pozivaju novinare i pripremaju govornike koji će govoriti na

konferenciji). Uspješni stručnjaci za odnose s javnošću smatraju da su preduslovi za uspjeh u ovom poslu sljedeći: razvijena vještina pisanja i uvjerljivog govora, posjedovanje znanja o medijima i procesima upravljanja, ekspeditivnost u donošenju odluka, intelektualna znatiželja, pažljivo slušanje... (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008).

Američko udruženje za odnose s javnošću (*Public Relations Society of America – PRSA*) 1993. objavilo je izvještaj – *Vodič za profesionalnu karijeru u odnosima s javnošću (Public Relations Professional Career Guide)* na osnovu kojeg je moguće dobiti uvid u to šta su zaduženja stručnjaka za odnose s javnošću. U izvještaju su predstavljene razlike u aktivnostima koje obavljaju tehničari, supervizori, menadžeri, direktori i izvršni direktori. Tehničari se uglavnom bave pisanjem, istraživanjem i načinom prenošenja poruka. Supervizori obavljaju tehničke poslove, nadgledaju i koordiniraju rad tehničara. Menadžeri su dosta angažovaniji u strateškom planiranju nego u njegovoj realizaciji. Planovi se prave na nivou izvršnog menadžmenta i na nivou odjela za odnose s javnošću.

Glen Brum (Glen M. Broom) i drugi teoretičari takođe su analizirali uloge stručnjaka za odnose s javnošću. Došli su do zaključka kako se četiri uloge mogu koristiti u svrhu pokazivanja razlika među aktivnostima kojima se bave stručnjaci za odnose s javnošću. To su: uloga savjetnika, pomoćnik u komunikacijama, pomoćnik u procesu rješavanja problema i komunikacijski tehničar. Savjetnik je po pravilu zaposleni sa višegodišnjim iskustvom; može biti zaposleni u organizaciji, a može biti i konsultant (Heath & Coombs, 2006). Pomoćnik u komunikacijama radi na poslovima vezanim za kvalitet protoka informacija. Komunikacijski tehničar bavi se pisanjem saopštenja za medije, novinske priče, reportaže, video snimanja itd (Heath & Coombs, 2006 u Tomić, 2011).

Edvard Bernejs (Edward Bernays) u knjizi *The Ideal Public Relations Man* navodi više karakteristika nužnih za uspješno obavljanje ovoga posla. To su: velik interes za rad na području odnosa s javnošću; karakter i integritet zaposlenog; održavanje svoje reputacije i reputacije profesije; obavljanje posla u javnom interesu; osjećaj za diskreciju; široko obrazovanje; razumijevanje društvenih nauka, masovnih medija, ekonomije i dr; određeno iskustvo; poznavanje tehnika odnosa s javnošću; moć

uvjeravanja; moć izražavanja; kreativnost i maštovitost i težnja za fakultetskim obrazovanjem (Bernays, 1952: 126, 136 u Tomić: 2011: 53).

„Ono čemu teži svaki menadžer za odnose s javnošću jeste ostvarenje najefektnije komunikacije na najučinkovitiji način“ (Buble, 2010: 183).

Stručnjaci za odnose s javnošću susreću se svakodnevno sa novim informacijama i zadacima. Za njih ne postoji ustaljeni dani ili tipične situacije. Zato oni moraju biti fleksibilni, strpljivi i skloni analizi. Neki od osnovnih zadataka stručnjaka za odnose s javnošću su: organizovanje korporativnih događaja, pres konferencije, plasiranje novih proizvoda na tržište, veliki skupovi zaposlenih i organizovanje poslovnih sastanaka i razgovora s vladinim tijelima. Stručnjaci za odnose s javnošću često imaju i svoj odjel kojim upravljaju. U novije vrijeme, pojavom novih, digitalnih tehnologija – interneta, društvenih mreža... upravljanje odnosima s javnošću je postalo komplikovanije. Većina stručnjaka za odnose s javnošću u velikim organizacijama danas koriste društvene mreže: Fejsbuk, Instagram ili Iks mrežu (nekadašnji Tviter) (*Facebook, Instagram, X (Twitter)*), jer tako privlače veću pažnju javnosti. U nekim organizacijama menadžeri za odnose s javnošću bave se i poslovanjem s investitorima i finansijskim analitičarima. U takvim slučajevima važno je obratiti pažnju da se ne daje previše informacija o finansijskom stanju organizacije. Bitno je dati tačne informacije o kvartalnim usponima i padovima, te informisati dioničare o događajima koji mogu uticati na poslovanje organizacije. Kod takve vrste komuniciranja, menadžer odnosa s javnošću mora usko sarađivati sa pravnim i finansijskim dijelom organizacije (Vasilj i Ćorić, 2022).

Stručnjak za odnose s javnošću zastupa interese preduzeća u kojem radi i njemu je odgovoran. Istovremeno, on je obavezan da djeluje društveno savjesno i odgovorno prema široj javnosti. PR menadžer mora detaljno da razmotri potencijalnu štetu i korist koju određena aktivnost može prouzrokovati, a uzeti u obzir sve organizacije ili javnosti na koje će aktivnost uticati.

Za PR stručnjaka važna stavka je poznavanje svih pojedinosti vezanih za preduzeće, njegovo područja djelovanja i poslovanja i poznavanje konkurencijskih preduzeća. Važno je široko obrazovanje, znanje o digitalnim medijima, komunikacijske i lične vještine. Dobar PR profesionalac mora biti: pismen, komunikativan, posjedovati sposobnost uvjeravanja i pažljivog slušanja, poznavalac medija, poznavalac procesa upravljanja i finansija, mora imati razvijene analitičke sposobnosti, sposoban da rješava probleme i da donosi odluke, odgovoran, kreativan, instinktivan i ambiciozan, jer se radi o poslu koji se radi 24 sata na dan (Đervida, 2013).

*Američko društvo za odnose s javnošću (The Public Relations Society of America - PRSA) objavilo je listu poželjnih osobina koje bi trebalo da imaju oni koji žele da se profesionalno bave odnosima s javnošću. Naveli su sljedeće osobine: dobar smisao za humor, pozitivizam i optimističnost, laka komunikacija s ljudima, sposobnost razgovora sa svakim, prihvaćanje frustracija i odbijanja kao izazova, sposobnost lakog uvjeravanja, dotjeranost i ugodan izgled, smisao za izazivanje pažnje, sposobnost za pridobijanje povjerenja nadređenih, sposobnost nošenja s rokovima i hitnošću, pomaganje ljudima, radoznalost, praćenje raznih područja života, energičnost, osjećajnost, uživanje u društvu ljudi, slušanje ljudi, objektivnost, brzo primanje informacija (Skoko, 2006: 2-6 u Bertović, 2018: 16).*

Polna struktura zaposlenika u bavljenju odnosima s javnošću neprestano se mijenja. Statistički gledano, žene već duže vrijeme dominiraju ovom profesijom. U SAD-u prema podacima Ministarstva rada, statistički podaci kažu da je 1968. godine bilo 25% žena zasposlenih u ovoj profesiji. Godine 1983. taj broj je prelazio 50%, a u 2006. godini bilo ih je 68%. Prema trenutnim podacima iz nacionalnih udruženja broj zaposlenih žena u odnosima s javnošću kreće se od 65-75%. Slični podaci su dobijeni i kad se radi o polnoj strukturi studenata koji studiraju odnose s javnošću (Broom, 2010).

Što se tiče novčanih naknada koje primaju PR stručnjaci, prema izvještaju *Public Relations Society of America (PRSA)*, praktičari zaposleni u konsultantskim kompanijama, agencijama za tržišno komuniciranje, osiguravajućim kućama ili finansijskim organizacijama imaju najviše plate. Prema *International Association of Business Communicators* najviše su

plaćeni stručnjaci koji rade u naftnoj, automobilskoj, metalnoj industriji, javnim poslovima i na informacijsko- komunikacijskim tehnologijama (Tomić, 2016).

## **2.6 Krizno komuniciranje i odnosi s javnošću**

U literaturi se dosta govori o kriznom komuniciranju, naročito u posljednje vrijeme. Zbog sve većeg broja nesreća i kriza krizno komuniciranje dobija strateško mjesto u poslovanju preduzeća i institucija. „Krizna situacija je specifični, neočekivani i neuobičajeni događaj koji stvara visok stepen neizvjesnosti i prijetnje ili doživljava prijetnje prioritetima pojedine organizacije“ (Duraković, 2019: 218)

„Krizna može nastupiti u mnogobrojnim oblicima, a to mogu biti požari, eksplozije, nesreće, ubistva, terorizam, smrti, dugovanja, tužbe i sl.“ (Duraković, 2019: 216). Londonska škola za odnose s javnošću definiše krizu kao „ozbiljan incident koji utiče na čovjekovu sigurnost, okolinu, proizvode ili ugled organizacije. Obično je za takav incident svojstven neprijateljski stav medija prema njemu“ (Novak, 2001: 28 u Duraković, 2019: 217). Krize su neminovne u svakodnevnom komuniciranju organizacije. Uzroci kriza mogu biti unutrašnji i vanjski. Vanjski uzroci mogu biti ekonomska kriza, političke ili zakonske promjene i drugo, a unutrašnji: loša organizacija rada, narušeni međuljudski odnosi, nesposobnost uprave, nezakonite radnje uprave, nemoralno ponašanje uprave, nezadovoljstvo sindikata i slično. „Planiranje postupanja u krizi trebalo bi da obuhvata sedam koraka: osnivanje kriznog stožera; uspostavljanje interne komunikacije u kriznoj situaciji; određivanje i osposobljavanje glasnogovornika; izrada scenarija i simulacija krize; određivanje ciljnih grupa javnosti; sastavljanje ključnih poruka za ciljnu javnost i određivanje najučinkovitije metode komuniciranja“ (Duraković, 2019: 219).

Prema Zvonareviću (1989), uzroke krize možemo podijeliti u tri grupe: 1. prirodne pojave (geofizičke i biološke); 2. tehnički uzroci (vezani za tehnološki razvoj civilizacije) i 3. socijalne pojave (ratovi, oružani sukobi...) (Zvonarević, 1989). Božidar Novak, takođe, krize

svrstava u tri grupe: 1) vrste kriza s obzirom na okolinu iz koje dolaze (krize zbog grešaka uprave, javnog mišljenja); 2) vrste kriza s obzirom na vrijeme upozoravanja (iznenadne krize, smrtni slučaj i dr) i 3) vrste kriza s obzirom na njihovo doživljavanje (Novak, 2001 u Tomić, 2011).

Da bi se neka kriza riješila potrebno je unaprijed pripremiti plan kriznog djelovanja. Taj plan treba sadržavati plan rješavanja krize i plan komunikacije u kriznoj situaciji. Sem Blek (Sam Black) navodi da postoji šest faza kriznog plana: „a) analiziranje mogućih uzroka krize; b) pripremanje plana; v) izbor kadrova koji će biti na raspolaganju u slučaju krize; g) komunikacijski kapaciteti; d) osposobljavanje osoblja da spremno djeluje u slučaju krize i đ) simulacija krizne situacije“ (Black, 2003: 167-179). Komunikacijski plan mora biti kratak i prilagodljiv kako bi se mogao uspješno koristiti u nepredviđenim situacijama. Krizni plan bi trebao da se sastoji od: uvoda, postupka, kriznog komunikacijskog tima, javnosti, obavijesti, izvora, medija, informacija o preduzeću, potrebnih adresa i telefonskih brojeva i ostalih važnih informacija (Novak, 2001). Zaposleni u organizacijama uglavnom su usmjereni na svakodnevne poslove nasuprot agencijama koje žive od rješavanja kriza. „Veličina krize može se odrediti po tome u kojoj mjeri javni sektor pomaže pri njenom saniranju, u što većoj mjeri učestvuje to znači da je kriza veća“ (Tomić, 2011: 837). Suočavanje s krizom je neučinkovitije što je organizacija veća. Kriza je promjena u životu preduzeća, ali i šansa za ostvarivanje boljeg ugleda. Nakon završetka krize organizacija se mora čim prije vratiti normalnom poslovanju. B. Novak navodi kako je „najveća greška zaboraviti krizu. Iskustva mogu biti poučna samo ako ih se temeljno analizira“ (Novak, 2001: 172)

## **2.7 Odnosi s javnošću u javnim institucijama**

Građani često imaju osjećaj kako nemaju uticaj na rad javnih ustanova, te kako nemaju adekvatan način komuniciranja sa tijelima javne uprave. U prošlosti je javna uprava bila zastupnik političkih interesa, dok su demokratizacijom društva interesi građana postali dio

javnih interesa. Digitalne tehnologije i nove metode upravljanja zahtijevaju i nove načine komuniciranja javne uprave s građanima (Štros, 2019). I u drugim državama Balkana situacija je slična:

U okviru razvoja Strategije *E-Hrvatska 2020*, izrađen je upitnik o zadovoljstvu građana elektroničkim uslugama i informacijama u javnoj upravi. Upitnik o zadovoljstvu građana s elektroničkim uslugama i informacijama bio je objavljen na internetu 17. decembra 2014. te je bio aktivan do 01. marta 2015. godine i na njega je odgovorilo preko 5.100 ispitanika, od čega je 3.268 ispitanika ispunilo upitnik u cjelosti. Vidljivo je da je 42,86 % građana odgovorilo da im je pristup otvorenim podacima, informacijama, izvještajima i statističkim podacima javnih institucija važno, dok njih 32,89% ovaj pristup smatra vrlo važnim. Ne može se reći da su ovakvi odgovori iznenađujući, a za očekivati je da će u budućnosti, kako nove, internetski sve pismenije generacije budu ulazile u svijet odraslih, očekivanja građana za sve većim stepenom pristupa informacijama koje pruža javna uprava, sve više rasti (Štros, Coner i Grgurević, 2019: 51-52).

Menadžeri za odnose s javnošću imaju važnu ulogu u komuniciranju s javnostima. Menadžeri u javnim ustanovama, za razliku od onih koji rade u privatnim organizacijama, ne moraju brinuti oko ostvarivanja profita; oni moraju ostvariti programe predviđene strategijom koju su donijeli rukovodioci organizacije. Kako bi se uspješno upravljalo u javnoj upravi, menadžeri moraju voditi računa o finansijskom aspektu, etičkom, političkom, zakonskom i društvenom okruženju u kojem se uprava nalazi (Štros, 2019). Prema Harlovu (Harlow) načela dobre javne uprave odnose se na otvorenost, participaciju, odgovornost, efikasnost, povezanost i supsidijarnost (Harlow, 2006).

Rad u javnim institucijama je interesantna oblast istraživanja jer je usmjerena na brojne javnosti za razliku od odnosa s javnošću u privatnom sektoru. Institucije su obavezne saradivati sa medijima, jer ih sama vrsta posla izlaže kontroli javnosti. Podaci govore da na ponašanje javnosti utiču informacije i dezinformacije o planovima i aktivnostima institucija. Za ostvarivanje uticaja na ciljanu javnost važna je strategija poruke.

Većina stručnjaka za odnose sa javnošću smatra da prilikom plasiranja poruka javnosti treba koristiti tri varijable: u slučaju kada je javnost van teme o kojoj se priča – javnost treba informisati prije nego joj se išta saopšti, treba uvjeravati u slučaju kada vjeruju da im je to od

lične važnosti i potrebno je kombinovati informaciju i persuaziju u slučaju kada vjeruju da mogu uraditi bilo šta u vezi toga (Tomić, Granić i Jugo, 2008: 56 u Đervida, 2016: 269).

Jedna od osnovnih aktivnosti odnosa s javnošću je sposobnost i realizacija istraživanja, tj. prikupljanja stavova tih javnosti o radu institucija i zadovoljstvu građana uslugama. Istraživanje predstavlja važan dio planiranja, koristi se za identifikaciju javnosti, olakšava biranje strategije i komunikacijskih ciljeva. Preduzeća se nameću za pažnju javnosti, a imidž je jedan od glavnih faktora za dobijanje naklonosti javnosti (Đervida, 2016: 276).

Važan zadatak odnosa s javnošću u javnim ustanovama jeste priprema rukovodstva za davanje intervjua ili za medijski nastup. Kvalitetan stručnjak iz odnosa s javnošću mora da pretpostavi moguća pitanja, posebno ona osjetljiva i vezana za karakteristične sfere poslovanja, a koja bi novinar mogao da postavi. Potrebno je predstavnika preduzeća, koji daje intervju, upoznati sa karakteristikama dotičnog medija, kao i stilom novinara koji će voditi intervju. Da bi se dosljedno obavljao posao u odnosima s javnošću, potrebno je da preduzeće ili ima svoju službu ili da angažuje specijalizovanu agenciju iz ove oblasti. Način organizovanja službe za odnose s javnošću u jednoj organizaciji ne bi trebalo da utiče na pružanje usluga ili na njenu efikasnost. U velikim kompanijama komplikovanija je organizacija službi, jer one imaju svoja zastupništva po cijelom svijetu. Kada je ovo slučaj, onda se odnosi s javnošću kontrolišu iz centrale, ali se djeluje lokalno. Pošto je ovo posebno izraženo u kontaktu sa nacionalnim i lokalnim medijima, važno je poznavati lokalne običaje i tradiciju, pošto, metode koje su u nekim zemljama potpuno prihvatljive, mogu biti nedostupne u drugim (Đervida, 2013).

Činjenica je da se u javnim ustanove nedovoljno pažnje posvećuje odnosima s javnošću, jer javne ustanove pružaju građanima svakodnevne usluge, pa su samim tim izvrgnute kritici, lošoj reputaciji i nedostatku povjerenja (Marinković-Lepić, 2014). U tržišnim ekonomijama za organizacije u javnom sektoru bitan faktor je odgovornost, odnosno pokazatelj da se javni novac troši planirano i odgovorno. Kroz komunikaciju s javnostima pokazuje se da je organizacija odgovorna javnosti, građanima, biračima, stanovnicima, pacijentima ili kupcima. Ključnu

ulogu u upoznavanju javnosti sa strateškim planovima ima menadžer za odnose s javnošću (Tomić, 2016).

Gledano iz ugla odnosa s javnošću, postoje tri vrste društvene odgovornosti organizacije: 1) Mandatorna odgovornost (obavezna), koja se odnosi na stvari kao što je narušavanje životne sredine. U takvim slučajevima na organizaciji leži odgovornost da hitno reaguje na dati problem. Na primjer, ako je organizacija kriva za ispuštanje štetnih hemikalija, njena je mandatorna odgovornost da štetu otkloni, odnosno očisti zagađenu sredinu; 2) Pretpostavljena odgovornost, prisutna je onda kada organizacija nije prouzrokovala problem, ali je i dalje u obavezi da ga riješi; 3) Diskreciona odgovornost (po nahođenju), kada organizacija nije odgovorna za određeni problem, ali želi da učestvuje u njegovom rješavanju i da podršku (npr. organizacija prikuplja sredstva za borbu protiv neke bolesti) (Stone, 2005: 31-34).

U komunikaciji s javnostima važnu ulogu imaju mediji. „Mediji mogu biti prijateljski saveznici institucija, protivnici ili posmatrači, što zavisi od brojnih činilaca povezanih s prirodom medija, tj. vrstom organizacije koja djeluje u javnom sektoru. Npr, zloupotreba javnog novca predstavlja medijski zanimljivu priču, pa je u interesu javne institucije da se pitanja o kampanji doživljavaju kao bitna“ (Tench, Ralph and Yeomans, 2009 u Begura, 2020: 19). „Ako glavna priča postane etičnost same organizacije, na primjer, korupcija u bilo kojem obliku, završice na naslovnim stranicama novina. Tada će politike koje organizacija nastoji promovisati dobiti mnogo manje pažnje javnosti“ (Tench, Ralph and Yeomans, 2009: 641).

Stručnjaci za odnose s javnošću koji rade u javnom sektoru često pripremaju komunikativne kampanje. Te kampanje su ponekad osnov aktivnosti u odnosima s javnošću, posebno u javnom sektoru. „Rodžers i Stori (Rogers & Storey) ističu da su kampanje procesi kojima je cilj da postignu određene ciljeve kod relativno velikog broja ljudi, u određenom vremenskom periodu, pomoću koordiniranog skupa komunikativnih aktivnosti“ (Rogers & Storey, 1989: 821 u Bogdanić, 2010: 127). Kampanja u odnosima s javnošću ima za cilj da vrši uticaj na shvatanja i mišljenja ljudi o organizaciji ili da negativno utiče na komunikaciju između organizacije i strateških javnosti. Zaključci Rodžersa i Stori (1989) o kampanjama su sljedeći:

ciljna javnost je u potpunosti izložena porukama iz kampanje; masovni mediji imaju veliki značaj u prenošenju poruka; veoma važno je interpersonalno komuniciranje u formiranju stavova; kredibilitet izvora poruke povećava efektivnost kampanje; formativno ocjenjivanje rezultata daje veću šansu za uspjeh kampanje; poruke koje se šalju u kampanjama moraju biti u skladu sa vrijednostima javnosti kojima se upućuju; veći uspjeh dožive kampanje koje promovišu neku pozitivnu posljedicu nego one koje su usmjerene na prevenciju; slanje različitih poruka različitim javnostima pojačava njihove efekte i dostupnost medija i slanje poruka u pravo vrijeme su značajni za uspjeh kampanje (Bogdanić, 2010).

### **2.7.1 Odnosi s javnošću u javnim institucijama u BiH i RS**

U Bosni i Hercegovini (BiH) i Republici Srpskoj (RS) odnosi s javnošću predstavljaju profesiju u razvoju koja se počela ozbiljnije razvijati 90-ih godina, dolaskom međunarodnih organizacija. Inostrane organizacije i multinacionalne kompanije su u RS donijele svoj vid poslovanja koji je podrazumijevao postojanje portparola ili savjetnika za odnose s javnošću. Iako se danas ovom disciplinom kod nas bavi veliki broj stručnjaka, ona je još uvijek nedovoljno razvijena. Zastupljenost odnosa s javnošću kod nas ne može se mjeriti sa situacijom u zapadnim zemljama (Đervida, 2016).

U javnom sektoru Republike Srpske, odnosi s javnošću predstavljaju kategoriju koja se odnosi na formiranje i održavanje komunikacionih kanala između republičke uprave i ciljnih javnosti, odnosno građana, a koja je uglavnom uređena pravom. Što se tiče internog komuniciranja, ono nema zakonom uređen koncept djelovanja. Uglavnom se provodi kroz vertikalnu komunikaciju između nadređenih i podređenih. U institucijama koje imaju kolegij zaposlenih kao stručni organ, interno komuniciranje se uglavnom odvija unutar tog kolegijuma, dok preostali dio službenika i namještenika ostaje bez dovoljno informacije i izvan zvanične komunikacije. Ovakav način funkcionisanja može naškoditi funkcionisanju uprave, jer se

službenici i mediji u tom slučaju fokusiraju na senzacionalističke informacije (Vranješ i Vranješ, 2016).

U radu *Vladini odnosi s javnošću i sloboda pristupa informacijama* (Đurić, 2018) navodi se da je 2001. godine:

Vlada Republike Srpske bila prva institucija koja je sistematizovala radno mjesto „stručnog saradnika za odnose s javnošću“ u sva ministarstva. Tada su ovi saradnici dobili status državnog službenika, a ne izbornog lica što je trebalo da ojača njihovu samostalnost u odnosu na promjenjive političke interese. Vlada je ovim postupkom pokazala spremnost da proces komunikacije učini transparentnijim. Službenici za odnose s javnošću su tada posmatrani kao tehnička lica koja mogu, ali ne moraju raditi (Đurić, 2018: 60).

Prema trenutno važećem *Zakonu o slobodi pristupa informacijama u Republici Srpskoj*, „Svako fizičko i pravno lice ima pravo pristupa informacijama koje su pod kontrolom javnog organa, a svaki javni organ ima odgovarajuću obavezu da objavi takve informacije. Ovo pravo pristupa podliježe samo formalnim radnjama i ograničenjima“ („Službeni glasnik Republike Srpske“, br. 28/00). Iako na početku „bojažljivo“, novinari su vremenom aktivnije počeli komunicirati sa Službama za odnose s javnošću. „Broj zahtjeva se svake godine povećava što je pomak u odnosu na početnu godinu. Prioriteti novinara su usmeni zahtjevi i njihov broj konstantno raste“ (Đurić, 2018: 60). Vesna Đurić (2018) u svom radu navodi podatke dobijene iz Sekretarijata Vlade Republike Srpske koji se odnose na broj podnijetih zahtjeva za pristup informacijama za period od 2002. do 2016. godine. Dokumentovano je da su novinari maksimalan broj zahtjeva predali 2007. godine: 1170, dok je od sljedeće godine taj broj sveden na minimum. Dakle, umjesto da je došlo do jačanja komunikacije ove institucije, desilo se suprotno. Postoje različiti razlozi za to, a najčešće je u pitanju dobijanje informacija iz drugih izvora, direktnom komunikacijom na konferencijama ili sastancima. Tako novinari izbjegnu formalne kanale komunikacije i dosta brže dobije direktnu informaciju nego kad pišu zahtjeve. Isto tako, ovo novinarima daje mogućnost da sagovornika ispituju nespremnog, pa tako otkriju informacije koje bi inače ostale interne. „Istraživanje *Transparency Internationala* kojim je

obuhvaćeno 358 preduzeća pokazalo je da javna preduzeća u BiH ne poštuju Zakon o slobodi pristupa informacijama i da novinari teško dolaze do informacija te da se može reći da je nivo primjene oko 50 posto“ (Zuber, 2008: 112 u Đurić, 2018: 61). Stoga je važno da institucije izrade strategiju kojom će regulisati brzinu davanja traženih informacija medijima u formama u kojim oni to zahtijevaju. Sve češće se dešava da umjesto službenika za odnose s javnošću izjave daju direktori ili ministri sami. Često službenici za odnose s javnošću ne mogu da dobiju aktivniju poziciju i izgrade autoritet zbog njihove nedovoljne stručnosti.

Marko Sapunar primjećuje da se uočavaju i popratne slabosti jer lideri ponajviše biraju mlade i atraktivne osobe koje mogu svojim 'erotskim kvalitetama' plijeniti pažnju javnosti. Ti mladi ljudi pri tome nemaju dovoljno iskustva, a posebno ne raspolažu maksimalizacijskom vještinom argumentovanja, slabo shvataju potrebe publike, a ne shvataju dublje ni političke poruke koje saopštavaju, pa se tako događa da svojim djelovanjem vrlo često postižu kontraproduktivnost...(Sapunar, 2001: 41 u Đurić, 2018: 62).

Rezultati istraživanja položaja profesije odnosa s javnošću u 33 institucije državne uprave u BiH, pokazali su da službenici za odnose s javnošću u tim institucijama još nisu na adekvatan način shvaćeni i da njihov kapacitet nije u potpunosti upotrebljen (Tomić, 2011). Pokazalo se da tek krizne situacije ukazuju na važnost dodatne profesionalizacije i edukacije službenika u odjelima za odnose s javnošću i samog menadžmenta. Važno je depolitizovati odnose s javnošću i dati im samo profesionalni okvir, jer će samo na taj način odnosi s javnošću u državnoj upravi opravdati svrhu svog postojanja (Tomić, 2011).

U naučnom radu *Odnosi s javnošću u javnoj upravi Republike Srpske* (Vranješ i Vranješ, 2016) autori navode da:

Na nivou Vlade Republike Srpske, u okviru Generalnog sekretarijata postoji *Sektor za informisanje – Biro za odnose s javnošću* koji se bavi poslovima kojima se omogućava transparentnost rada Vlade. Ti poslovi obuhvataju nabavljanje materijala za potrebe medija i građana; praćenje, analiziranje i davanje informacija Vlade i upravnih organa o njihovom javnom predstavljanju i analiziranju njihovog saradivanja sa medijima; nudi javnostima

informacije o aktivnostima koje planira i realizuje Vlada i ostali upravni organi; organizuju pres konferencije predstavnika Vlade; akredituju novinari, priprema potrebna dokumentacija i uslovi za pristup događajima o kojima izvještavaju; traže stavovi Kabineta predsjednika Vlade, Odjeljenja za stručne, operativne i administrativno-tehničke poslove i resornih ministarstava o pitanjima od kolektivnog interesa u fazama koje će omogućiti da politike Vlade čim prije dospiju u javnost; upravlja i koordinira rad službenika za odnose sa javnošću u ministarstvima i ostali opšti i administrativno-tehnički poslovi iz djelokruga Sektora za informisanje – Biroa za odnose sa javnošću Vlade za kojima se ukaže potreba (Vranješ i Vranješ, 2016).

Pored Biroa za odnose s javnošću postoji mreža službenika za odnose s javnošću u ministarstvima. Svako od šesnaest ministarstava imaju postavljene službenike za odnose s javnošću. Kada su u pitanju jedinice republičke uprave, republičke upravne organizacije i Inspektorat Republike Srpske, u najvećem broju slučajeva postoje službenici za odnose s javnošću pogotovo kod onih organa koji su većih kadrovskih kapaciteta i većeg obima nadležnosti (Vranješ i Vranješ, 2016). Kod organa koji po sistematizaciji nemaju predviđeno mjesto za službenika za odnose s javnošću te poslove obavlja uglavnom rukovodilac ili službenik kojeg on odredi.

Empirijska istraživanja koja su sproveli studenti Fakulteta političkih nauka u Sarajevu za potrebe magistarskih radova dokazala su da se u bosanskohercegovačkim preduzećima ne poklanja dovoljno pažnje odnosima s javnošću. „Rezultati istraživanja su pokazali kako se ne ulaže dovoljno sredstava za edukaciju kadrova, ne radi se dovoljno na promociji korporativne kulture i identifikacije s firmom, te se ne vodi dovoljno računa o tome da li su usklađene interna i eksterna komunikacija, da li su zaposleni zadovoljni i da li su maksimalno efikasni u radu, a ne vodi se ni dovoljno računa o zadovoljstvu klijenata“ (Duraković, 2019: 212).

Rezultati istraživanja koje je sprovela Ružica Đervida, u svrhu pisanja rada o temi *Značaj izgradnje odnosa s javnošću u institucijama Republike Srpske* (2016) pokazali su da

postoje razni nedostaci i prepreke u primjenjivanju odnosa s javnošću u institucijama u RS. Kako bi se prevazišle prepreke, nužno je u ovoj oblasti pokrenuti određene reforme. Važno je adekvatno obrazovati kadar i obezbijediti više materijalnih sredstava za funkcionisanje odjela za odnose s javnošću (Đervida, 2016).

U Banjoj Luci je 2010. godine održana prva obuka za službenike za odnose s javnošću u Vladi Republike Srpske. Obuka je realizovana u sklopu projekta *Ureda koordinatora za reformu javne uprave* (PARCO). Obuka je trajala dva dana, a korisnici su prisustvovali predavanjima o planiranju kampanja, komunikaciji putem digitalnih medija, strateškom i kriznom komuniciranju i o reputaciji institucije.

Cilj ove kampanje je da se službenici za odnose s javnošću upoznaju sa teorijom i praksom u ovoj oblasti te da se ojača saradnja korisnika projekta i razmjena iskustava. (Ured koordinatora za reformu javne uprave, 2024).

Kancelarija koordinatora za reformu javne uprave u BiH donijela je 2018. godine *Strateški okvir za reformu javne uprave u Bosni i Hercegovini* za period od 2018. do 2022. godine. U okviru ovog strateškog plana navode se i postignuća prethodnih strategija iz 2001. godine (kada je na snagu stupio Zakon o slobodi pristupa informacija) i ocjena stanja javne uprave. Ističe se kako je zakonodavni okvir za pristup javnim informacijama uveden i kako se provodi na svim upravnim nivoima. Navodi se da je ostvaren napredak, ali da ne postoji jasan mehanizam za kontrolu nad institucijama podređenim Vladi. Isto tako, u *Strategiji* se navodi kako nisu formirane nezavisne nadzorne institucije o pristupu javnim informacijama koje bi imale pravo da usmjeravaju i daju obavezujuće odluke o provođenju pristupa javnim informacijama. Ne postoji ni monitoring otkrivanja informacija. U oblasti javnih informacija, za praćenje i kontrolu na nivou institucija BiH zadužen je Upravni inspektorat Ministarstva pravde (MP) (Strateški okvir za reformu javne uprave u BiH, 2018).

Pri definisanju glavnih ciljeva ove *Strategije* navodi se da procese odlučivanja treba usmjeriti u pravcu omogućavanja transparentnosti i odgovornosti organa uprave - prema zakonodavnim organima i prema ciljnim javnostima. Fokus treba staviti na ciljeve koji su već ostvareni i na željene rezultate politika, a ne na provedene aktivnosti (Strateški okvir za reformu javne uprave u BiH, 2018). „Inkluzivnost i uključenje javnosti u kreiranje propisa i politika je faktor legitimiteta javnih politika, ali i garancija uspješne provedbe. Provođenje javnih konsultacija, uključujući i online konsultacije, uvedeno je u postupak donošenja propisa, a uspostavljena je i obaveza imenovanja koordinatora za javne konsultacije“ (*Smjernice za postupanje republičkih organa uprave o učešću javnosti i konsultacijama u izradi zakona*, 2008).

#### **2.7.1.1 Obrazovanje stručnjaka za odnose s javnošću u BiH i RS**

Što se tiče obrazovanja PR stručnjaka u BiH, Đervida (2016) smatra da su stručnjaci za odnose s javnošću na našim prostorima nedovoljno edukovani po pitanju organizovanja i upravljanja odnosima s javnošću. Napredak se nazire kroz organizovanje seminara, kurseva, škola za edukaciju. „Na pojedinim fakultetima pojavili su se predmeti, pa kasnije čak i odsjeci koji se ovom problematikom bave“ (Đervida, 2016).

Uvrštavanje odnosa sa javnošću u dio redovne nastave akademskih ustanova od velikog je značaja i rezultat je ozbiljnijeg sagledavanja ove profesije. Međutim, još uvijek je nedovoljan broj profesora i drugih stručnjaka koji se ozbiljno, kao primarnim poslom, bave izučavanjem odnosa s javnostima i komunikologijom uopšte. Najbolje znanje se stiče kroz praksu radeći sa profesionalcima, i kroz posjete seminarima i konferencijama na kojima se stiče dodatna edukacija (Đervida, 2016: 272).

U vrijeme kad u BiH nisu postojale studije za obrazovanje stručnjaka za odnose s javnošću, te poslove obavljali su uglavnom ekonomisti, profesori društvenih nauka, novinari i marketinški stručnjaci. Znanje u ovoj profesiji sticalo se kroz praksu, eventualno kroz pohađanje seminara, tek se mali broj zaposlenih u ovoj oblasti školovao na fakultetima u

inostranstvu. Kao poseban studijski program, odnosi s javnošću izučavaju se na pet fakulteta u BiH, a kao nastavni predmet na ukupno osam fakulteta. Na Univerzitetu u Banjoj Luci, odnosi s javnošću izučavaju se na Fakultetu političkih nauka na Katedri za novinarstvo i komunikologiju, usmjerenje Odnosi s javnošću od akademske 2020/2021. godine. Od osnivanja ovog Fakulteta, 2009. godine, odnosi s javnošću zastupljeni su u okviru nastavnog plana i programa Studijskog programa novinarstva i komunikologije na prvom i drugom ciklusu studija (Fakultet političkih nauka Univerziteta u Banjoj Luci, 2024). Na Filozofskom fakultetu u Istočnom Sarajevu od 2020. godine postoji Odsjek za novinarstvo i odnose s javnošću (Filozofski fakultet Univerziteta u Istočnom Sarajevu, 2024). Studijski program istog naziva postoji i na Filozofskom fakultetu Sveučilišta u Mostaru od 2014. godine (Filozofski fakultet Sveučilišta u Mostaru, 2024). Na Univerzitetu „Privredna akademija“ u Brčkom, smjer Komunikologija za odnose s javnošću postoji od 2020. godine. (Fakultet humanističkih nauka i umjetnosti Univerziteta „Privredna akademija“ u Brčkom, 2024). Od 2023. godine na Fakultetu humanističkih nauka u Mostaru postoji smjer Žurnalistika i odnosi s javnošću (Fakultet humanističkih nauka Univerziteta „Džemal Bijedić“ u Mostaru, 2024). U sklopu Fakulteta političkih nauka Univerziteta u Sarajevu (koji je osnovan 1961. godine) postoji Odsjek za komunikologiju i žurnalistiku u okviru kojeg se izučavaju odnosi s javnošću (Fakultet političkih nauka Univerziteta u Sarajevu, 2024).

Na Internacionalnom Univerzitetu u Sarajevu, od 2004. godine predmet Odnosi s javnošću izučava se u okviru studijskog programa Mediji i komunikacija (Odsjek za kulturološke studije Internacionalnog Univerziteta u Sarajevu, 2024). U okviru Fakulteta društvenih znanosti Sveučilišta „Herzegovina“ (osnovanom 2010. godine u Mostaru) odnosi s javnošću se izučavaju kao obavezni predmet na Odsjeku za informatiku i komunikologiju (Fakultet društvenih znanosti Sveučilišta „Hercegovina“, 2024). „U mnogim domaćim javnim preduzećima, organima vlasti i drugim organizacijama koje vrše javnu funkciju još uvijek nema

službenika zaduženih za odnose s javnošću ili službenici koji obavljaju taj posao nemaju odgovarajuće obrazovanje i reference“ (Marinković-Lepić, 2014 u Duraković, 2019: 211).

### **2.7.2 Odnosi s javnošću u institucijama Vlade Republike Srpske – Poreska uprava**

Na nivou Vlade Republike Srpske, u okviru Generalnog sekretarijata postoji Sektor za informisanje – Biro za odnose s javnošću koji obavlja poslove kojima se obezbjeđuje javnost rada Vlade.

U Birou za odnose sa javnošću Vlade obavljaju se poslovi kojima se obezbjeđuje javnost rada Vlade. U te poslove spada pribavljanje materijala kojima se koriste mediji i stranke u ime Vlade, ministarstava i drugih organa uprave; praćenje, analiziranje i izvještavanje Vlade i upravnih organa o načinu kako se predstavljaju i kako mediji ocjenjuju njihov rad; obavještavanje javnosti o stavovima, odlukama i poslovima koje planiraju i obavljaju Vlada i drugi organi uprave; pripremanje i vođenje konferencija za medije; akreditovanje novinara, obezbjeđivanje potrebne dokumentacije i uslova za pristup događajima o kojima izvještavaju; traženje stavova Kabineta predsjednika Vlade, Odjeljenja za stručne, operativne i administrativno-tehničke poslove i resornih ministarstava o pitanjima javnih interesa u fazama i profesionalno rukovođenje i koordiniranje rada službenika za odnose sa javnošću u ministarstvima. Kada se ukaže potreba, obavljaju se i ostali opšti i administrativno-tehnički poslovi iz djelokruga Sektora za informisanje - Biroa za odnose sa javnošću (Vlada Republike Srpske, 2024).

Na osnovu člana 26. Zakona o slobodi pristupa informacijama („Službeni glasnik Republike Srpske“, broj 20/01), direktor Poreske uprave donio je *Vodič za pristup informacijama* koji kaže da svako fizičko i pravno lice mogu podnijeti jasan pisani zahtjev za pristup informacijama Poreskoj upravi RS, te da je Poreska uprava dužna da taj zahtjev razmotri i da obavijesti lice da li je zahtjev odobren. Zahtjev će biti odbijen u potpunosti ili djelimično ukoliko otkrivanje podataka može da šteti korisniku, ukoliko informacije otkrivaju

komercijalne interese trećih strana. Ukoliko zahtjev za pristup informacijama bude odbijen, lice ima pravo da uloži žalbu u roku od osam dana (Vlada Republike Srpske, 2024).

U *Indeks registru*, koji je naveden na zvaničnoj internet stranici Vlade RS, u dijelu koji se odnosi na Poresku upravu, navodi se da se, zavisnosti od zahtjeva, informacije mogu dati kao kopija originalnog dokumenta, kao elektronski zapis i kao informacija sačinjena sa pozivom na izvor podataka. Podnosilac zahtjeva (građanin) pristup o zahtjevanim informacijama može dobiti u Kancelariji službenika za odnose sa javnošću. U spomenutom Indeksu navedene su vrste informacija koje građani mogu tražiti na uvid: informacije koje se odnose na unutrašnju kontrolu, rješavanje žalbi i pravne poslove, strukturu i dinamiku poreskih prihoda i izradu periodičnih izvještaja; informacije vezane za organizaciju i sistematizaciju radnih mjesta, finansijski plan, njegovo izvršenje i kontrolu utroška sredstava, statističko-evidencione i dokumentacione poslove; informacije vezane za kontrolu i obradu poreskih prijava, registraciju poreskih obveznika i izgradnju, održavanje i razvoj elektronskog servisa; informisanje i edukacija poreskih obveznika, informacije vezano za poreske obrasce i njihova primjena kao i Internet prezentacija Poreske uprave; informacije vezane za istraživanje i otkrivanje slučajeva izbjegavanja plaćanja poreza i kontrole velikih poreskih obveznika; informacije koje se odnose na poreski dug, naplatu javnih prihoda, poslova u vezi za postupcima stečaja i likvidacije poreskih obveznika, te reprogramiranja i odgađanja plaćanja poreskih obaveza; informacije koje se odnose na uspostavljanje, održavanje i razvoj informacionog sistema PURS, upravljanje centralnim računarskim centrom i centralizovanim bazama podataka, informacije vezane za kontrolu poreskih obveznika koji nisu veliki poreski obveznici, prinudnu naplatu kod svih poreskih obveznika i prvostepeni žalbeni i prekršajni postupak i informacije vezano za prijem poreskih prijava i njihovu formalnu ispravnost (Vlada Republike Srpske, 2024).

### **2.7.3 Odnosi s javnošću u pravosuđu**

Sudska vlast je simbol za vladavinu prava, nepristrasnost i dobrobit zajednice. Sudstvo je finansijski i politički samostalno. „U demokratskim društvima sudska vlast je podložna javnosti“ (Milardović, 1998: 58). Veliki broj sudija drži distancu u odnosu s medijima, jer se radi o dosta osjetljivoj oblasti. Postoje dva oprečna stava o odnosima sudova i javnosti. S jedne strane, pristalice transparentnosti smatraju da sudovi trebaju napredovati u količini uvida javnosti u sudske odluke i procese. Suprotno tome, postoje i oni koji smatraju da sudije i sudovi trebaju raditi bez pritiska javnosti (Tomić, 2016).

#### **2.7.3.1 Odnosi s javnošću u pravosuđu Bosne i Hercegovine**

Od 2004. godine nakon uspostave Visokog sudskog i tužilačkog vijeća BiH (VSTV) desila se reforma u pravosuđu Bosne i Hercegovine. Visoko sudsko i tužilačko vijeće je nezavisna bosanskohercegovačka institucija osnovana Zakonom o VSTV-u u BiH. Njen osnovni zadatak je uspostavljanje i održavanje nezavisnog, učinkovitog i odgovornog pravosuđa u BiH.

Zakonom su predviđene sljedeće mjerodavnosti Vijeća: imenovanje sudija, tužilaca i stručnih saradnika, disciplinska odgovornost, pravosudna uprava i statistika, proračuni pravosudnih institucija, nadzor nad stručnim usavršavanjem, uvođenje IKT tehnologija, kao i vodeća uloga u provođenju i koordiniranju reformskih aktivnosti u pravosudnom sektoru BIH (Zakon o visokom sudskom i tužilačkom savjetu BiH, član 1 u Tunović-Bećirović, 2012: 23).

Od 2000. godine Zakon o slobodi pristupa informacijama nalaže svakoj javnoj ustanovi da omogući pristup informacijama svim fizičkim i pravnim licima koje su pod kontrolom ove javne ustanove. U skladu sa Zakonom o slobodi pristupa informacijama sva su javna tijela dužna da imenovati službenika za informisanje koji obrađuje pristigle zahtjeve (Taunović, Bećirović, 2012). Većina pravosudnih institucija su postupile u skladu sa ovim zakonom i imenovale takve službenike. Pošto su budžeti kojim raspolažu sudovi uglavnom ograničeni, tako se često spaja nekoliko poslova u jedan i ove poslove obavljaju uglavnom sekretari sudova.

U nekim slučajevima ove poslove obavljaju pripravnici (Taunović, Bećirović, 2012 u Tomić, 2016).

Pravosudne institucije koje djeluju na državnom nivou: VSTV, Sud BiH i Tužilaštvo BiH, imaju formirane odjele za odnose s javnošću koji funkcionišu. Njihov posao se odnosi uglavnom na komuniciranje s medijima, jer je to javnost koja se jedina svjesno prepoznaje. Sekretar suda je uglavnom funkcija kojoj dodaju posao službenika za odnose s javnošću. Konstantna komunikacija s medijima pomaže u stvaranju pozitivnog imidža i pozitivnog javnog mišljenja. Zbog brzine novih tehnologija, brža je razmjena informacija, a to ističe potrebu za brzim odgovorom pravosudnih institucija (Taunović, Bećirović, 2012).

Projekt za reformu sektora pravosuđa (*Justice Sector Development Project – JSDP*) iz 2004. godine uvidio je nužnost osmišljavanja strategije za odnose s javnošću. Predstavnicima sudova (entitetskih, okružnih, županijskih/kantonálnih i opštinskih), koji su učestvovali u ovom projektu od 2006. godine, počeli su da usvajaju *Strategiju za odnose s javnošću i informisanje*; do 2009. godine prošli su osnovne edukacije u odnosima s javnošću. VSTV je sačinio Projekat za reformu sektora pravosuđa koji je preporučén svim sudovima na prostoru BiH. Drugi dio ovog projekta odnosio se na tužilaštva kojim je 2011. godine naloženo da imenuju svoje službenike za odnose s javnošću i da usvoje strategiju za odnose s javnošću i informisanje. Pravosudne institucije su u predviđenom roku sastavile svoje strategije, međutim, te strategije se zbog nedovoljnih resursa, a i zbog činjenice da se mediji smatraju jedinom javnošću s kojom pravosuđe komunicira nedovoljno primjenjuju. „Odnosi medija i pravosuđa u BiH trenutno odišu nepovjerenjem, što je rezultat međusobnog nepoznavanja“ (Taunović, Bećirović, 2012: 25 u Tomić, 2016: 1010).

Predsjednik suda, sekretar i službenik za odnose s javnošću su osnovni tim suda za odnose s javnošću i informisanje. Taj tim može da doprinese stvaranju pozitivne slike suda u medijima i u lokalnoj zajednici. Osim ove grupe i druge sudije su važne za kvalitetno

funkcionisanje odnosa s javnošću, jer oni čine radni tim koji bi trebao sačiniti strategiju djelovanja. Predsjednik suda mora dominirati u ovim aktivnostima i dodjeljivati zadatke ukoliko je potrebno. Predsjednik suda je glasnogovornik suda i javnosti se treba obratiti u vezi s pitanjima vezanim za sud. Svaku informaciju koja se šalje medijima, strankama i ostaloj javnosti mora on odobriti. Sekretar suda je dužan pomoći i usmjeriti stručnjaka za odnose s javnošću vezano za tehnička i logistička pitanja. Službenik za odnose s javnošću zadužen je za komuniciranje suda s javnošću. Bez obzira na to što je Zakon o slobodi pristupa informacijama naložio svim javnim institucijama da imenuju službenike za odnose s javnošću, postoje određena ograničenja u implementaciji ovog naloga: ograničenja finansijske prirode (dodatna sredstva za platu još jednog zaposlenika), pravna ograničenja (VSTV je odredio broj nesudskog osoblja po jednom sudiji) i jedna od prepreka je ta što postojeći zaposlenici ne žele preuzeti dodatni posao, a da nisu adekvatno obrazovani i plaćeni. Još jedna od dilema koja se javlja jeste da li službenik za odnose može da bude koristan sudu ukoliko po zanimanju nije pravnik i nema položen pravosudni ispit. „Stručnjaci za komunikacije znaju pripremiti i distribuirati informacije o različitim temama i sposobni su, vremenom, savladati specifična tematska područja, uključujući kompleksna pravna pitanja“ (Tomić, 2016:1016). Ukoliko je potrebno, pravnici iz suda uvijek mogu pomoći službeniku za odnose s javnošću u odgovorima na pravna pitanja. Prednost je ta što bi službenik za odnose s javnošću trebao da se služi jednostavnijim rječnikom za razliku od teže shvatljivih pravnih termina, koji zbunjuju javnost. Službenik za odnose s javnošću trebao bi da se bavi i savjetodavnim poslovima i da učestvuje u izradi budućih strategija, a ne samo da prenosi poruke u ime suda. Samim tim, trebao bi da prisustvuje sastancima uprave suda (Taunović, Bećirović, 2012 u Tomić, 2016).

Dosadašnja istraživanja pokazala su da transparentnost pravosudnih institucija u BiH nije na zadovoljavajućem nivou, što direktno utiče na smanjenje povjerenja građana u pravosudne institucije. Visoko sudsko i tužilačko vijeće (VSTV) je 2014. sačinio Smjernice za objavljivanje tužilačkih i sudskih odluka na službenim web stranicama u cilju ujednačenja prakse proaktivnog

objavljivanja informacija, a naročito u pogledu anonimizacije podataka i postizanja balansa između zaštite ličnih podataka i javnog interesa, ali istraživanja su pokazala da ove preporuke pravosudne institucije u BiH ne primjenjuju jednako. Pojedine institucije na zvaničnim web stranicama ne navode kontakt osobe za odnose s javnošću i objavljuju veoma malo vijesti (Sokol, 2020: 8).

U radu *Transparentnost pravosuđa u Bosni i Hercegovini u domenu procesuiranja koruptivnih krivičnih djela* autorke Erne Mačkić (2018) navodi se kako većina sudova i tužilaštava nema planirane komunikacijske strategije niti krizne planove. Takođe, ne koriste društvene mreže u komuniciranju s javnostima, sudije, glavni tužioci i predsjednici sudova jako rijetko daju izjave za medije, a pres konferencije se rijetko organizuju. Iako je komunikacija s medijima od velike važnosti, novinari nisu zadovoljni otvorenošću pravosudnih institucija i odgovorima koje dobiju kada upute zahtjev o slobodi pristupa informacijama (Mačkić, 2018).

#### **2.7.4 Odnosi s javnošću u jedinicama lokalne samouprave**

„Lokalna samouprava se organizuje i ostvaruje u opštinama i gradovima kao jedinicama lokalne samouprave. a izvršavaju je tijela jedinice lokalne samouprave i građani u skladu sa ustavom, zakonom i statutom jedinice lokalne samouprave“ (Tomić, 2016: 900). Lokalna samouprava predstavlja pravo i edukovanost lokalnih vlasti da rukovode velikim dijelom javnih poslova u skladu sa zakonom i u interesu lokalnog stanovništva (Martinović, 2023). U razvijenijim zemljama jedinice lokalne samouprave imaju barem jednog službenika za odnose s javnošću, a u nekim čak postoje i timovi koji se bave odnosima s medijima, internom komunikacijom, mrketingom i drugim funkcijama... (Yeomans, 2006).

Odnosi s javnošću u lokalnoj samoupravi donedavno su predstavljali poprilično neistraženu oblast. Pojedini komunikacijski stručnjaci utemeljili su staze razvoja odnosa s javnošću u ovom području i dali definicije dobre prakse. Stečena znanja su prenosili na druge i tako doprinijeli razvoju discipline. Posao kojim se bave stručnjaci za odnose s javnošću mogu biti dosta zahtjevni, jer posreduju između poslodavaca i građana koji žele što kvalitetniji život u lokalnoj zajednici. U nekim slučajevima poslodavci bi radije koristili spin i prikrili činjenice,

dok građani očekuju transparentnost i otvorenost. Od stručnjaka za odnose s javnošću u jedinicama lokalne samouprave očekuje se da uspostavljaju balans između privatnog i javnog interesa, stranačkog i interesa građana, očekivanja rukovodilaca i novinara, a da usput očuvaju svoj kredibilitet. Za ovo je potreban stručni pristup i odgovarajuće etičke osobine, kako svoj status ne bi vezivali sa vladajućom političkom strankom. Odnosi s javnošću u jedinicama lokalne samouprave iziskuju dobro poznavanje protokola za donošenje odluka, vođenje kvalitetnih odnosa sa ciljnim javnostima, rad za opštu korist i rad na oblikovanju javne svijesti. Mnogi stručnjaci za odnose s javnošću karijeru su počinjali prvo kao novinari, pa su se naknadno, stručnim usavršavanjem i edukovanjem, pripremili za novo radno mjesto. Prakse koje su se razvijale najčešće su se vodile zapadnim iskustvima koja su prilagođavali lokalnim potrebama (Martinović, 2023).

Dosta je bitno da komuniciranje lokalne samouprave bude informativno i bez uvjeravanja, jer se uvjeravanje može tumačiti kao političko komuniciranje. Jedinice lokalne samouprave moraju imati jasno definisane ciljeve i formiranu strategiju u odnosima s javnošću. Ciljevi se mogu odnositi na obavještavanje građana o vlastitim politikama, a ponekad i na podsticanje građana na rad u društvenoj sredini. Čest problem koji se javlja je taj da javnosti uglavnom ne znaju mnogo o lokalnim samoupravama. Ono što bi bilo poželjno da se u ovakvim situacijama uradi jeste podsticanje građana da izraze svoje stavove o društveno važnim pitanjima. Komuniciranje gradova sa svojim javnostima ima za cilj poboljšanje imidža (Tomić, 2016). „Dobra komunikacija ima središnju ulogu u vođenju zajednice i pružanju usluga lokalnom stanovništvu“ (Yeomans, 2006: 590). Cilj odnosa s javnošću u jedinicama lokalne samouprave je protok informacija, ali i informisanje građana o načinu kako da iskoriste ponuđene prilike. Gradovi sebe promovišu kako bi privukli turiste, nove poslovne partnere i investicije (Wilcox & Cameron, 2015). Univerzitetski gradovi promovišu mogućnosti studiranja i smještaja, studentskih domova i slično.

Predstavници jedinica lokalne samouprave svakodnevno komuniciraju s medijima. Osnovna obaveza predstavnika jedinica lokalne samouprave jeste da redovno informišu građane o radu institucija i podstiču ih na učešće u odlučivanju. Kako društvo napreduje, tako rastu očekivanja potrošača na tržištu od jedinica lokalne samouprave, a državni službenici i funkcioneri simaju zadatak da ispune ta očekivanja (Zaimović, 2012).

Uz pomoć medija vrši se prenošenje podataka lokalne samouprave, lokalni printani mediji predstavljaju prvi izvor informacija o datumu i vremenu javnih okupljanja. Kako bi se uspostavili kvalitetni odnosi s medijima potrebno je upoznati specifičnosti medija uošte, a potom i direktora, urednika i novinara u svojoj lokalnoj sredini. Ne pravi razliku to da li se radi o maloj ili velikoj lokalnoj upravi i kojeg obima su njena sredstva informisanja. Lokalna uprava uglavnom ima službenog glasnogovornika, ali iz ugla novinara, svaki zaposleni može biti izvor informacija. Neke lokalne uprave iz ovog razloga kreiraju uputstva za odgovaranje na upite novinara i priručnike za odnose s javnošću. U priručniku su pobrojane aktivnosti koje je potrebno da obavlja kancelarija za informisanje (Tomić, 2016).

#### **2.7.4.1 Jedinice lokalne samouprave u Republici Srpskoj**

Prema *Strategiji razvoja lokalne samouprave u Republici Srpskoj za period od 2023. do 2029. godine samostalne nadležnosti jedinica lokalne samouprave u oblasti pružanja usluga* obuhvataju:

Djelovanje u oblasti kulture, vaspitanja i obrazovanja, sporta, zdravstva i socijalne zaštite, civilne zaštite, informacija, zanatstva, turizma, ugostiteljstva i zaštite životne sredine; uređenje i obezbjeđenje obavljanja komunalnih djelatnosti; registrovanje privrednih društava, ustanova i drugih organizacija, održavanje i korišćenje javnih objekata i komunalne infrastrukture za obavljanje funkcija jedinice lokalne samouprave ("Službeni glasnik Republike Srpske", broj 22/23).

„Teritoriju Republike Srpske čine 64 jedinice lokalne samouprave, i to 54 opštine, devet gradova koji u svom sastavu nemaju opštine i Grad Istočno Sarajevo, koji je jedini grad u Republici Srpskoj koji u svom sastavu ima više opština“ (Vlada RS, 2023: 25). Odlukom o

stepenu razvijenosti jedinica lokalne samouprave u Republici Srpskoj za 2023. godinu („Službeni glasnik Republike Srpske“, broj 99/22) „razvijene jedinice lokalne samouprave su: Banja Luka, Bijeljina, Gacko, Gradiška, Derventa, Doboj, Zvornik, Istočna Ilidža, Istočno Novo Sarajevo, Laktaši, Mrkonjić Grad, Pale, Prijedor, Prnjavor, Stanari, Teslić, Trebinje i Ugljevik“ (Vlada RS, 2023: 25).

U okviru *Strategije razvoja lokalne samouprave*, čija se priprema odvijala u skladu sa odredbama Zakona o strateškom planiranju i upravljanju razvojem u Republici Srpskoj („Službeni glasnik Republike Srpske“, broj 63/21) navedena su četiri strateška cilja za unapređenje upravljanja, organizacije i kapaciteta jedinica lokalne samouprave. Prvi strateški cilj odnosi se na unapređenje položaja i obima ostvarivanja nadležnosti lokalne samouprave u sistemu vlasti u Republici Srpskoj; drugi cilj je usmjeren na sistem finansiranja lokalne samouprave; treći obuhvata mjere za unapređenje upravljanja, organizacije i kapaciteta lokalnih uprava, javnih preduzeća i ustanova u nadležnosti lokalne samouprave i četvrti obuhvata stavke za unaprijeđen kvalitet i dostupnost usluga u nadležnosti jedinica lokalne samouprave. U okviru trećeg strateškog cilja propisana je mjera *Podrška razvoju dobrog upravljanja u lokalnim upravama* u okviru koje se navodi da je „Proces reforme javne uprave fokusiran na stvaranje efikasne, transparentne, odgovorne i moderne javne uprave, koja će svoj rad temeljiti na najboljim praksama i principima evropskog upravnog prostora i istinski raditi u korist građana, pružanjem brzih i pouzdanih usluga“ (Vlada RS, 2023:123). „U okviru mjere uključene su i aktivnosti kojima se obezbjeđuje kontinuiran rad skupština JLS tokom kriznih i nepredviđenih situacija, unapređivanje etičkih kodeksa za izabrane zvaničnike, kao i obezbjeđivanje transparentnijeg rada lokalnih uprava, usvajanjem i sprovođenjem strategija i novih mehanizama komuniciranja“ (Vlada RS, 2023: 123).

Dodatni paket podrške odnosi se na digitalizaciju lokalne uprave i modernizaciju pružanja javnih usluga uspostavljanjem „digitalnog rješenja *eCitizen* za inkluzivno pružanje

javnih usluga i povećanje stepena učešća građana i/ili komunikacije sa građanima i unapređenje digitalnih vještina na lokalnom nivou“ (Vlada RS, 2023: 124).

### **3 METODOLOŠKI OKVIR ISTRAŽIVANJA**

#### **3.1 Predmet istraživanja**

Predmet istraživanja ovog rada su interni i eksterni odnosi s javnošću javnih institucija Republike Srpske. Posebna pažnja usmjerena je na odnose s javnošću u javnim ustanovama koje imaju ključnu ulogu u društvenoj zajednici.

#### **3.2 Ciljevi istraživanja**

Realizacija ovog istraživanja zasniva se na sljedećim naučnim ciljevima:

1. Predstavljanje istorijskog razvoja i definisanje pojma i važnosti odnosa s javnošću.
2. Utvrđivanje specifičnih karakteristika odnosa s javnošću u javnom sektoru.
3. Ukazivanje na sve veći značaj odnosa s javnošću u javnom, ali i privatnom sektoru poslovanja.
4. Analiza uloge odnosa s javnošću u javnim ustanovama na temelju studije slučaja.
5. Ukazivanje na ulogu i značaj odnosa s javnošću kao sektora u javnim institucijama Republike Srpske.
6. Podizanje svijesti stručne javnosti o neophodnosti uvođenja promjena koje bi učinile da ova profesija u RS dobije adekvatan status.

#### **3.3 Sistem hipoteza**

Na temelju dosadašnjih istraživanja u oblasti odnosa s javnošću u Republici Srpskoj (Tomić, 2011; Đurić, 2018 i Đervida, 2016), može se zaključiti da u RS još nije u potpunosti prepoznat značaj odnosa s javnošću u javnom sektoru poslovanja. Shodno tome, glavna hipoteza ovog rada glasi:

1. U ukupnoj politici javnih organizacija, preduzeća ili institucija Republike Srpske, odnosi s javnošću nedovoljno su zastupljeni.

Pomoćne hipoteze su sljedeće:

2. Odnosi s javnošću u javnim ustanova RS su uglavnom reaktivni, a ne proaktivni.

3. PR stručnjaci javnih ustanova u RS najviše se bave odnosima s medijima, dok su druge vještine zanemarene.
4. Interno komuniciranje u javnim ustanovama RS nedovoljno je razvijeno, što se odražava i na eksternu komunikaciju.

### **3.4 Osnovne metode i tehnike istraživanja**

U ovom radu korištene su osnovne metode naučnog mišljenja: deskripcija, analiza, sinteza, dedukcija i indukcija; opštenaučna metoda i komparacija.

Za potrebe istraživanja korišteni su podaci iz primarnih i sekundarnih izvora. Primarni podaci prikupljeni su metodom ankete, ispitivanja – intervju i studije slučaja. Kao sekundarni podaci korišteni su izvori iz relevantnih naučnih i stručnih članaka i knjiga.

Metodom studije slučaja (eng. *case study*) daje se analiza neke osobe, procesa, organizacije, grupe ili događaja. Studiju slučaja čini detaljno posmatranje nekog predmeta s ciljem uopštavanja rezultata. Kao predmet proučavanja bira se slučaj koji obiluje informacijama i karakteristikama koja se posmatraju. Uz pomoć ove metode objašnjava se način i uzrok događanja nekih situacija/činjenica. (Tkalac-Verčić, 2010).

Kroz studiju slučaja, u cilju dobijanja što relevantnijeg rezultata istraživanja, komparativnom analizom uporedili smo tri javne institucije iz RS: Grad Banja Luku - Gradsku upravu, Okružni sud u Prijedoru i Poresku upravu Republike Srpske. Analizirali smo internu i eksternu komunikaciju unutar ovih institucija i efikasnost njihovih službi za odnose s javnošću. Cilj je bio da obuhvatimo institucije iz različitih oblasti i sa različitim nivoima djelovanja u Republici Srpskoj: jedna od institucija djeluje na republičkom nivou, druga na nivou najvećeg grada u Republici Srpskoj i treća institucija je javna institucija grada prosječne veličine u RS. Istraživanje je sprovedeno od juna do avgusta mjeseca 2024. godine uz pomoć instrumenta anketnog upitnika i tehnike ispitivanja intervju.

„Upitnik je tehničko sredstvo, instrument za sprovođenje ankete i prikupljanje podataka, a sastoji se od niza pitanja u vezi sa predmetom istraživanja na koja se traži odgovor“ (Kukić, 2015: 184). Anketni upitnik<sup>1</sup> sadržao je 19 pitanja i obuhvatio 71. ispitanika (20 do 30 ispitanika po instituciji) izabranog metodom prostog slučajnog uzorka. „Kod prostog slučajnog uzorkovanja, sve jedinice posmatranja unutar populacije/okvira uzorkovanja imaju jednaku šansu da postanu dio uzorka (lutrija, tabela slučajnih brojeva, pecijalizovani kompjuterski programi za generaciju slučajnih brojeva)“ (Savić, Vukojević i Vukojević, 2018: 41). Anketiranje je sprovedeno onlajn putem Gugl upitnika (*Google forms* (<https://www.google.com/forms/about/>)).

Dubinski intervjui sa učesnicima istraživanja obavljani su uživo (u trajanju od 30 minuta po ispitaniku), a sagovornici su bili zaposleni u odjelima za odnose s javnošću i rukovodioci različitih odjeljenja. Urađeno je ukupno deset intervjua (pet intervjua sa zaposlenima u odjelima s javnošću i pet sa šefovima drugih odjeljenja). Četiri intervjua su urađena na području grada Prijedora, dok je šest urađeno na području grada Banja Luka.<sup>2</sup>

Nakon obavljenih intervjua uradili smo analizu prikupljenih podataka. Analiza intervjua je interpretativne prirode (Cohen, Manion & Morrison, 2005), a prilikom analize podataka akcenat je stavljen na ličnu interpretaciju. Kao obavezni dio analize, dobijene podatke kodirali smo i kategorizovali, te nakon toga kvantifikovali i predstavili kao statističke obrasce. Podatke smo interpretirali poredeći ih sa drugim istraživanjima i relevantnim teorijama. Na ovaj način došli smo do adekvatnog uopštavanja i donošenja zaključaka. (Wattles, 2019)

---

<sup>1</sup> Anketni upitnik nalazi se u prilogu rada.

<sup>2</sup> Kodna lista nalazi se u prilogu rada.

## 4 EMPIRIJSKI DIO ISTRAŽIVANJA

### 4.1 Rezultati i analiza kvantitativnog dijela istraživanja

Kada je riječ o demografskim karakteristikama ispitanika, u ovom istraživanju učestvovali su ispitanici različitog pola, stepena obrazovanja, godina starosti i radnog statusa.

Slijede rezultati anketnog upitnika predstavljeni u tabelama.

*Tabela 1. Polna struktura ispitanika izražena u procentima*

Pol	f	%
Ženski	43	60,6
Muški	28	39,4

Od ukupnog broja ispitanika (71), njih 43. (60,6 %) je ženskog, a 28. (39,4%) muškog pola.

*Tabela 2. Starosna dob ispitanika izražena u procentima*

Starosna dob ispitanika	f	%
Od 20 do 30 godina	11	15,5
Od 30 do 40 godina	30	42,3
Od 40 do 50 godina	20	28,2
Od 50 do 60 godina	5	7
60 godina i više	5	7

Kad je riječ o starosnoj strukturi, najviše ispitanika (42,3%) ima između 30 i 40 godina starosti, 28,2% je dobi između 40 i 50 godina, 15,5% ispitanika spada u starosnu grupu od 20 do 30 godina starosti, a po 7% ispitanika nalaze se u kategorijama od 50 do 60 i preko 60 godina starosti.

*Tabela 3. Stepen obrazovanja ispitanika izražen u procentima*

Stepen obrazovanja ispitanika	f	%
Niža stručna sprema	0	0
Srednja stručna sprema	36	50,7
Viša stručna sprema	3	4,2
Visoka stručna sprema	32	45,1

Prema stepenu obrazovanja, u ovom istraživanju učestvovalo je najviše ispitanika sa srednjom stručnom spremom: 50,7%, 45,1% ispitanika ima visoku stručnu spremlu, dok je viša stručna sprema nivo obrazovanja kod 4,2% ispitanih.

*Tabela 4. Prikaz hijerarhije radnih pozicija*

Na kojoj radnoj poziciji ste zaposleni?	f	%
Na rukovodećoj poziciji	8	11,3
Na poziciji koja nije rukovodeća	83	88,7

Kada je riječ o radnoj poziciji na kojoj su ispitanici zaposleni rezultat ankete pokazao je da je 88,7% ispitanika zaposleno na radnim pozicijama koje nisu rukovodeće, dok je ostatak ispitanih zaposleno na radnoj poziciji koja ima rukovodeći status u ustanovi u kojoj su zaposleni.

*Tabela 5. Prikaz radnog staža ispitanika izražen procentualno*

Godine radnog staža	f	%
1-5 godina	15	21,1
5-10 godina	18	25,4
10-15 godina	14	19,7
15-20 godina	11	15,5
20-25 godina	5	7
25-30 godina	0	0
30-35 godina	8	11,3
35-40 godina	0	0

Najveći broj ispitanika (25,5%) koji su učestvovali u ovom istraživanju imaju stečenih pet do deset godina radnog staža, 21,1% ispitanika spadaju u grupu od jedne do pet godina, 19,7% ispitanika zaposleno je od 10 do 15 godina, 15,5% u kategoriji je od 15 do 20 godina, 11,3% od 30 do 35 godina, dok procentualno najmanji broj ispitanika (7%) spada u kategoriju od 20 do 25 godina radnog staža.

*Tabela 6. Zadovoljstvo kvalitetom komunikacije s nadređenima procentualno izražen*

Da li ste zadovoljni kvalitetom komunikacije sa Vašim nadređenima?	f	%
Da	68	95,7
Ne	3	4,3

Na pitanje „Da li ste zadovoljni kvalitetom komunikacije s Vašim nadređenima, njihovom dostupnosti i upoznatosti sa problemima s kojima se susrećete na poslu?“ odgovor gotovo svih ispitanika (95,7%) bio je potvrđan, dok je samo 4,3% ispitanika odgovorilo kako nije zadovoljno kvalitetom komunikacije sa direktno nadređenim.

„Komunikacija od baze prema vrhu menadžmenta daje uvid u rad, stavove i problem podređenih, a uposlenicima daje osjećaj sudjelovanja u odlučivanju, što svakako pozitivno utječe na radni moral“ (Duraković, 2019: 59).

Za strateško planiranje komunikacije i dostavljanje informacija u organizaciji zadužen je menadžment (Duraković, 2019).

*Tabela 7. Način razmjene informacija*

Na koji se način vrši razmjena informacija u ustanovi u kojoj ste zaposleni?	f	%
U neformalnoj usmenoj komunikaciji	22	31,4
Telefonski	8	11,4
Na sastancima i sjednicama	10	14,3
Putem elektronske pošte	23	32,9
Putem zvaničnih dokumenata	7	10

Najveći broj ispitanika u ovom istraživanju (32,9%) razmjenjuje informacije najčešće putem elektronske pošte, 31,4% ispitanih informacije dobija kroz neformalnu komunikaciju sa kolegama, 14,3% važne informacije saznaje na radnim sastancima i sjednicama, 11,4% informiše se telefonski, dok najmanji broj ispitanika (10%) važne odluke zaprima putem zvaničnih dokumenata.

Neformalna komunikacija često se prepliće sa formalnom. Ona ponekad može da bude od koristi za menadžera, a ponekad i uzrok problema. Kanali neformalne komunikacije mogu biti kontrolisani samo djelimično od strane menadžera, te se smatra da je pravovremeno slanje informacije formalnim putevima najbolji način kontrole ovog vida komuniciranja (Fox, 2011: 47 u Duraković, 2019: 62).

*Tabela 8. Prikaz o informisanosti zaposlenih procentualno izražen*

Da li ste dovoljno informisani o radu ustanove u kojoj ste zaposleni?	f	%
Nisam uopšte informisan/a	1	1,4
Nedovoljno sam informisan/a	6	8,5
Djelimično sam informisan/a	30	42,3
Dovoljno sam informisan/a	22	31
U potpunosti sam informisan/a	12	16,9

Na pitanje o informisanosti ispitanika o radu ustanove u kojoj su zaposleni, najveći broj ispitanika (30: 42,3%) na skali od jedan do pet odgovorilo je ocjenom tri, 31% ispitanih smatra da su dovoljno informisani (ocjena četiri), 16,9% ocijenili su najvišom ocjenom svoju informisanost o radu ustanove, 8,5% ispitanih smatra da nisu dovoljno informisani (ocjena 2), dok 1,6% ispitanih smatraju kako nisu uopšte informisani o radu i promjenama u ustanovi u kojoj su zaposleni.

„Uskraćivanje informacija, što je najočitiiji znak autoritativnog stila menadžmenta, za organizaciju je obično vrlo kontraproduktivno, što znači da ne možemo ljude tretirati kao robove a od njih tražiti da rade kao kolege. Međutim, pokazalo se da slobodno kolanje informacija ima izrazito pozitivan utjecaj na motivaciju i produktivnost“ (Duraković, 2019: 58). Zbog nedovoljno vremena, nedostatka povjerenja i slično rukovodioci nerijetko uskraćuju važne informacije zaposlenima. Isto tako, dok informacija prolazi kroz različite informacijske niveoe ona se mijenja ili nestaje. Što je razvijenija organizacijska struktura to je veća šansa za nastanak problema u formalnoj komunikaciji i obrnuto, ako se radi o organizaciji sa manje hijerarhijskih nivoa to će biti učinkovitija komunikacija (Duraković, 2019).

Tabela 9. Prikaz učestalosti timskih sastanaka

Koliko ste zadovoljni učestalošću timskih sastanaka sa Vašim nadređenima?	f	%
Nisam nikako zadovoljan/a	7	10
Nedovoljno zadovoljan/a	20	28,6
Donekle sam zadovoljan/a	22	31,4
Zadovoljan/a sam	13	18,6
U potpunosti sam zadovoljan/a	8	11,4

Kada je riječ o timskim sastancima, 22 učesnika u istraživanju (31,4%) učestalost timskih sastanaka ocijenilo je ocjenom tri, 20 ispitanih (28,6%) smatra da se sastanci ne održavaju dovoljno često (ocjena dva), 13 ispitanika (18,6%) donekle je zadovoljno učestalošću timskih okupljanja, 8 (11,4%) je u potpunosti zadovoljno, dok je sedam posto ispitanih (10%) izrazilo potpuno nezadovoljstvo učestalošću timskih sastanaka.

Poslovni sastanci čest su način razmjene informacija i planiranja poslovanja, a bitna stavka svakog sastanka jeste komunikacija između učesnika u sastanku (Duraković, 2019).

„U poslovnom okruženju i u radu neke organizacije sastanci su neophodni da bi se riješili određeni problemi, sagledale potencijalne mogućnosti, sklopili neki dogovori i u konačnici da bi se donijele prave odluke“ (Duraković, 2019: 132).

*Tabela 10. Iznošenje vlastitih stavova na timskim sastancima*

Smatrate li da imate potpunu slobodu da na timskim sastancima iznosite svoje mišljenje?	f	%
Nikako ne smatram	5	7
Ne smatram	11	15,5
Djelimično smatram	18	25,4
Smatram	15	21,1
U potpunosti smatram	22	31

Prema rezultatima ankete, najveći procenat ispitanih (31%) smatra da ima potpunu slobodu da nam timskim sastancima izrazi vlastito mišljenje i stavove. Ocjenom tri ovo pitanje ocijenilo je 25,4% ispitanika, dok 7% ispitanih smatra da nemaju potpunu slobodu na sastancima sa svojim nadređenima iznesu svoje lične stavove.

„Da bi se na sastanku donijele odluke koje će rezultirati uspješnom realizacijom postavljenih ciljeva, sudionici moraju otvoreno razgovarati i dogovarati se o svemu, tj. uistinu razumjeti i prihvatiti argumentaciju druge strane kao svoju, tj. onu koju su spremni svi u svom djelokrugu rada podržati“ (Duraković, 2019: 133)

*Tabela 11. Razumljivost radnih zadataka*

Da li su Vam radni zadaci uvijek i u potpunosti jasni i razumljivi?	f	%
Nikad	0	0
Rijetko	2	2,8
Ponekad	7	9,9
Gotovo uvijek	21	29,6
Uvijek	41	57,7

Više od polovine ispitanih (57,7%) odgovorilo je da su im radni zadaci koje dobijaju uvijek i u potpunosti razumljivi i jasni, te da razumiju razloge za njihovo izdavanje, 29,6% učesnika u anketi smatra da gotovo uvijek razumiju radne zadatke, 9,9% ispitanika odabralo je opciju tri, a 2,8% smatra da rijetko i nedovoljno razumiju radne zadatke koji su im dodijeljeni.

*Tabela 12. Učestalost sastanaka sa rukovodiocem ustanove*

Koliko često imate sastanke sa rukovodiocem ustanove?	f	%
Izrazito rijetko	6	8,5
Rijetko	22	31
Povremeno	10	14,1
Često	17	23,9
Vrlo često	16	22,5

Na pitanje „koliko često se održavaju radni sastanci sa rukovodiocem ustanove u kojoj su zaposleni“, najveći broj učesnika ankete (31%) iznijelo je stav kako nedovoljno često imaju sastanke sa rukovodiocem (ocjena dva), dok je 23,9% i 22,5% ispitanih dalo odgovor kako su sastanci sa rukovodiocem česti, opciju tri odabralo je 14,1%, a ocjenu jedan 8,5% ispitanih.

*Tabela 13. Prikaz kvaliteta komunikacije sa rukovodiocem institucije procentualno izražen*

Da li ste zadovoljni kvalitetom ostvarene komunikacije s rukovodiocem ustanove?	f	%
U potpunosti sam nezadovoljan/a	2	2,8
Nedovoljno zadovoljan/a	10	14,1
Donekle zadovoljan/a	24	33,8
Zadovoljan/a	12	16,9
U potpunosti sam zadovoljan/a	23	32,4

Na pitanje o zadovoljstvu kvalitetom komunikacije s rukovodiocem ustanove, najveći broj ispitanih izrazio je zadovoljstvo ostvarenom komunikacijom. Donekle je izjednačen broj ispitanih koji su odabrali opciju tri – donekle zadovoljan (24 ispitanika - 33,8%) i opciju pet – u potpunosti zadovoljan (23 ispitanika - 32,4%) od ponuđenih odgovora. Dvanaest ispitanih (16,9%) odgovorilo je da su zadovoljni kvalitetom ostvarene komunikacije, 10 (14,1%) nije zadovoljno ostvarenom komunikacijom, dok je samo dvoje ispitanika (2,8%) izjavilo kako je potpuno nezadovoljno komunikacijom sa rukovodiocem.

„Komunikacija od baze prema vrhu menadžmenta daje uvid u rad, stavove i problem podređenih, a uposlenicima daje osjećaj sudjelovanja u odlučivanju, što svakako pozitivno utječe na radni moral“ (Duraković, 2019: 59). Neki od primjera podsticanja radnika na čestu komunikaciju su *open door policy* (pravilo otvorenih vrata) ili menadžment *by walking around* (redovno direktno komuniciranje nadređenih sa radnicima) (Smith, 2002 u Duraković,2019).

Tabela 14. Prikaz o povratnim informacijama izražen u procentima

Dobijate li povratne informacije o kvalitetu Vašeg rada?	f	%
Nikad ne dobijam povratne informacije o kvalitetu svog rada	1	1,4
Dobijam nedovoljno informacija	19	26,8
Povremeno dobijam povratne informacije	24	33,8
Često dobijam povratne informacije o kvalitetu svog rada	14	19,7
Vrlo često dobijam povratne informacije	13	18,3

Važno je da zaposleni redovno dobijaju povratne informacije o kvalitetu svog rada. Dvadeset četiri učesnika ankete (33,8%) smatra da povremeno dobijaju povratne informacije o svom radu (ocjena tri), devetnaest ispitanika (26,8%) odgovorilo je ocjenom dva, dakle, smatraju da ne dobijaju dovoljno povratnih informacija o svom radu, 27 ispitanika izjavilo je da dobija često i

vrlo često povratne informacije o kvalitetu svog rada, a samo jedan ispitanik (1,4%) odgovorio je kako nikad ne dobija povratne informacije od svog nadređenog.

*Tabela 15. Kvalitet komunikacije s kolegama iz istog tima*

Koliko ste zadovoljni komunikacijom s kolegama iz Vašeg tima/odjela?	f	%
U potpunosti sam nezadovoljan/a	1	1,4
Nedovoljno sam zadovoljan/a	1	1,4
Povremeno sam zadovoljan/a	2	2,9
Zadovoljan/a sam	24	34,3
U potpunosti sam zadovoljan/a	42	60

Kada je riječ o komuniciranju sa kolegama iz istog tima ili odjeljenja, odgovori ispitanika pokazali su da se radi o vrlo uspješnoj komunikaciji, čak 60% ispitanih ocijenilo je najvišom ocjenom kvalitet komunikacije sa kolegama iz svog odjeljenja, 24 ispitanih (34,3%) takođe su izrazili zadovoljstvo ostvarenom komunikacijom, dvoje (2,9%) ispitanika komunikaciju sa kolegama ocijenilo je ocjenom tri, dok je dvoje ispitanih (2,8%) komunikaciju sa kolegama iz svog tima ocijenilo najnižom ocjenom jedan.

„Horizontalna komunikacija odvija se među osobama istog statusa unutar jednog odjela, (ili među različitim radnim jedinicama)“ (Duraković, 2019: 60). Horizontalna komunikacija ima funkciju da ubrza tok informacija i poboljša razumijevanje među različitim odjeljenjima u organizaciji. Horizontalna komunikacija, obezbjeđujući društvenu podršku pojedincu, može pozitivno da utiče na radnu atmosferu i učinkovitost (Duraković, 2019).

Tabela 16. Učestalost komunikacije s kolegama iz drugih timova

Koliko često komunicirate sa kolegama koji nisu dio Vašeg tima?	f	%
Nemam komunikaciju s kolegama iz drugih timova	0	0
Vrlo rijetko	3	4,2
Povremeno komuniciram s kolegama iz drugih timova	16	22,5
Često komuniciram s kolegama iz drugih timova	23	32,4
Vrlo često komuniciram sa kolegama iz drugih timova	29	40,8

Rezultati istraživanja pokazalo su kako ispitanici ostvaruju dobru komunikaciju i sa kolegama koji nisu iz njihovog tima/odjela. Učestalost komuniciranja sa kolegama iz drugih timova najvišim ocjenama ocijenilo je ukupno 73,2% ili 52 ispitanika (ocjenom 5: 40.8% i ocjenom 4: 32,4%). Šesnaest ispitanika (22,5%) odabralo je ocjenu tri, dok su tri ispitanika (4,2%) odgovorila da dosta rijetko komuniciraju sa kolegama iz drugih odjeljenja.

Tabela 17. Prikaz kvaliteta interne komunikacije

Koliko ste zadovoljni kvalitetom interne komunikacije u ustanovi u kojoj ste zaposleni?	f	%
U potpunosti nezadovoljan/a	1	1,4
Nedovoljno zadovoljan/a	3	4,2
Donekle zadovoljan/a	30	42,3
Zadovoljan/a	21	29,6
U potpunosti zadovoljan/a	16	22,5

Za praktikovanje uspješnih odnosa s javnošću neke institucije, podjednako su važni interni i eksterni odnosi s javnošću. Rezultati našeg istraživanja pokazali su kako je većina ispitanika,

njih 30 (42,3%) donekle zadovoljno kvalitetom interne komunikacije u ustanovi u kojoj su zaposleni, 16 ispitanih (22,5%) ocijenilo je najvišom ocjenom kvalitet internog komuniciranja, 21 ispitanik (29,6%) odabrao je ocjenu četiri, troje ispitanih (4,2%) nije dovoljno zadovoljno kvalitetom unutrašnje komunikacije, a samo jedan ispitanik (1,4%) ocijenio je ocjenom jedan (potpuno nezadovoljstvo) kvalitet interne komunikacije u ustanovi u kojoj je zaposlen.

Interna komunikacija je proces u kojem sudjeluju svi zaposlenici organizacije, a kojem je glavna svrha realizacija plana. Interna komunikacija obuhvata vertikalnu komunikaciju prema dolje (od vrha prema bazi-nalozi-upute), i vertikalnu komunikaciju prema gore (od baze prema vrhu-povratna informacija-na naloge i upute, mišljenje), horizontalnu i lateralnu komunikaciju (razmjena informacija među zaposlenicima) (Duraković, 2019: 66).

*Tabela 18. Prepreke za postizanje kvalitetnije interne komunikacije*

Smatrate li da postoje prepreke za postizanje kvalitetnije interne komunikacije i koje su to?	f	%
Međuljudski odnosi	9	12,7
Prezasićenost informacijama	1	1,4
Otežana komunikacija sa nadređenima	12	16,9
Nezainteresovanost i manjak motivacije	16	22,5
Nedostatak vremena	8	11,3
Nedovoljan protok informacija	10	14,1
Smatram da nema prepreka	15	21,1

Rezultati istraživanja pokazali su kako je, prema mišljenju najvećeg broj ispitanika (22,5%), glavna prepreka za postizanje kvalitetnije interne komunikacije nezainteresovanost i manjak motivacije zaposlenih. Da nema prepreka za postizanje kvalitetnije interne komunikacije smatra 21,1% ispitanih, 16,9% ispitanika stava je da je problem otežana komunikacija nadređenih i zaposlenih, 14,1 postotak je ispitanika koji smatraju da je najizraženija prepreka u postizanju boljeg internog komuniciranja nedovoljan protok informacija na svim nivoima, 12,7%

mišljenja je da su međuljudski odnosi među zaposlenima najveći problem u razvijanju internog komuniciranja, a nedostatak vremena predstavlja prepreku za 11,3% učesnika u istraživanju.

*Tabela 19. Vidovi poboljšanja interne komunikacije*

Da li bi se mogla poboljšati interna komunikacija i na koji način?	f	%
Bržim dobijanjem povratnih informacija	10	14,1
Edukacijom svih zaposlenih	21	29,6
Pravovremeno dobijanje informacija	15	21,1
Održavanje kolegija na svim nivoima	7	9,9
Edukacijom nadređenih o važnosti interne komunikacije	4	5,6
Smatram da interna komunikacija već dovoljno dobro funkcioniše	14	19,7
Ne postoji način da se poboljša	0	0

Prema mišljenju učesnika u anketi, najbolji način za poboljšanje interne komunikacije u instituciji u kojoj su zaposleni je edukacija svih zaposlenih o važnosti komuniciranja na svim nivoima (29,6% ispitanika), 21,1% smatra da je to pravovremeno informisanje zaposlenih, 19,7% ispitanika stava je da interna komunikacija dovoljno dobro funkcioniše i da nema potrebe za poboljšanjem, 14,1% ispitanih ističe potrebu za bržim dobijanjem povratnih informacija, a 9,9% ispitanih kao najbolji način za unapređenje interne komunikacije vidi održavanje kolegija na svim nivoima.

#### **4.2 Rezultati i analiza kvalitativnog dijela istraživanja**

U Okružnom sudu u Prijedoru intervjui su održani sa sekretarom suda koji je zadužen za komuniciranje s javnostima, šefom računovodstva i šefom pisarnice. Saznali smo da Okružni sud nema posebno formiran odjel za odnose s javnošću kao ni posebno sistematizovano radno mjesto službenika za odnose s javnošću. Poslove vezane za odnose s javnošću obavlja sekretar

koji je po struci diplomirani pravnik i nema prethodno stečeno radno iskustvo u odnosima s javnošću. Kroz obavljene razgovore sa sekretarom saznali smo kako u ovoj instituciji postoji izražena potreba za zapošljavanjem osobe koja bi se bavila isključivo odnosima s javnošću.

*Naš poslodavac je još prošle godine službenim putem tražio proširenje plana o sistematizaciji kako bismo zaposlili osobu koja bi se bavila odnosima s javnošću. Saglasnost smo dobili, ali zbog nedovoljnog budžeta još uvijek to nismo realizovali. Naš sud je ozbiljna institucija, a interes javnosti za rad naših sudija je sve veći i veći. S obzirom da sudije od prije par godina rješavaju predmete i iz domena ratnih zločina i sami možete zaključiti koliki je interes javnosti i medija. Možda prije desetak godina odnosi s javnošću nisu bili toliko važan faktor, ali u današnje vrijeme sigurno jesu. S razvojem interneta i društvenih mreža, potrebno je da svaka institucija bude aktivna na tim kanalima. (Sagovornik 6)*

*Mi smo mali sud, ali bez obzira na to, savremeno vrijeme stvara potrebe za novim radnim mjestima i odjelima. (Sagovornik 6)*

U skladu sa potrebama, prijedorski Okružni sud je 2023. Ministarstvu pravde podnio zahtjev za proširenje postojeće sistematizacije radnih mjesta i zatražio saglasnost za otvaranje radnog mjesta za službenika za odnose s javnošću. Zahtjev je usvojen i novo radno mjesto je odobreno, ali zbog nedostatka novčanih sredstava u budžetu namijenjenih za ovu svrhu, ovo radno mjesto još uvijek je upražnjeno. Komuniciranje s javnostima u Okružnom sudu bazira se na telefonskom komuniciranju sa strankama, advokatima i novinarima, povremenim izjavama za medije i uređivanjem odjeljka na zvaničnoj Internet stranici ove ustanove, koji sadrži aktuelnosti i saopštenja za javnost.

*Možda bismo mogli uvesti još neki način na koji bi stranke mogle dati povratne informacije na rad Suda, jer se često žale kako ne mogu stupiti u direktnu komunikaciju sa sudijama. Isto tako, internet stranice sudova uopšte bi se mogle unaprijediti. (Sagovornik 7)*

Saopštenja za javnost odnose se na objavljivanje potvrđenih optužnica i presuda, kao i informacije o određivanju pritvora. Godine 2022. na zvaničnoj Internet stranici Okružnog suda

u Prijedoru objavljeni su *Strateški i Godišnji plan* rada suda za period od 2022. do 2024. godine. U *Strateškom planu* je pod stavkom četiri, koja se odnosi na neophodne mjere za efikasniji rad suda, pod sedmom tačkom navedeno kako je „neophodno održavanje sastanaka i drugih oblika komunikacije sa predstavnicima medija“. Istom stavkom je propisano da je nosilac tog zadatka predsjednik suda (Okružni sud u Prijedoru, 2024).

U razgovoru sa sagovornicima zaposlenim u Poreskoj upravi RS, saznali smo da Poreska uprava RS nema posebno formiran odjel za odnose s javnošću. Intervjue smo obavili sa načelnicom za stručne poslove menadžmenta, portparolom ove ustanove i sa tri načelnika različitih odjeljenja.

*Poreska uprava nema posebnu organizacionu jedinicu koja se bavi odnosima sa javnošću. U sastavu Odjeljenja za stručne poslove menadžmenta se nalazi i portparol Poreske uprave RS, a nadležnosti odjeljenja su široke (izvještavanje, planiranje, analize, eksterna komunikacija, kancelarijsko poslovanje, savjetovanje i slično).*(Sagovornik 1)

Iz razgovora sa načelnicom za stručne poslove menadžmenta, koja je po struci diplomirani ekonomista, saznali smo koje su nadležnosti ovog Odjeljenja: izvještavanje, planiranje, analize, eksterna komunikacija, kancelarijsko poslovanje, savjetovanje i slično. U toku intervjuja, naša sagovornica istakla je kako postoji izražena potreba za formiranje posebnog odjela za odnose s javnošću. Navela je kako su pripremljene i na zvaničnoj Internet stranici ove ustanove objavljene *Strategije za unapređenje interne i eksterne komunikacije*.

Portparol Poreske uprave RS po zanimanju je diplomirani novinar i prije zapošljavanja na ovo radno mjesto nije imao radno iskustvo u odnosima s javnošću. U toku intervjuja s portparolom saznali smo da pohađa odgovarajuće edukacije i seminare nekoliko puta godišnje. On, kao i načelnica, takođe smatra da zbog obima posla koji obavljaju postoji izražena potreba za formiranjem posebnog odjela za odnose s javnošću u Poreskoj upravi, kao i potreba za zapošljavanjem još adekvatno edukovanog kadra. Naši sagovornici ističu kako su glavni problemi s kojima se susreću u radu: neefikasno trošenje radnog vremena zbog neadekvatne

edukovanosti korisnika usluga Poreske uprave, kao i nedovoljna informisanost novinara o temama koje se odnose na poreski sistem.

*Poreski obveznici (u prvom redu – fizička lica, građani) još uvijek nedovoljno koriste čitav niz elektronskih usluga koje je razvila Poreska uprava RS, što za posljedicu ima prisustvo velikog broja građana na prijemnim šalterima područnih jedinica PU, odnosno zbog čega postojeći broj poreskih službenika najveći dio radnog vremena troši na direktnu komunikaciju sa obveznicima ( nauštrb drugih poslova). (Sagovornik 3)*

*Jedan od, po meni, ključnih problema u radu je nedovoljna edukovanost novinara o temama koje se odnose na poreski sistem u Republici Srpskoj, dosta loše poznavanje tematike o kojoj se piše, te nerijetke pojave senzacionalizma u medijima koje svakako mogu nanijeti štetu kako javnim institucijama, tako i drugima. (Sagovornik 2)*

U Gradskoj upravi grada Banja Luke formiran je *Tim za komunikaciju* koji djeluje u sastavu kabineta gradonačelnika, a kojeg čine koordinator za saradnju sa sredstvima informisanja, dva koordinatora za digitalnu komunikaciju i samostalni referent za odnose s javnošću (Grad Banja Luka, 2024). Intervjue smo obavili sa šefom Tima za komunikaciju i sa koordinatorom za digitalnu komunikaciju. Obje ispitanice završile su fakultete za žurnalistiku i prije zapošljavanja na trenutna radna mjesta, imale su radno iskustvo na istim ili sličnim poslovima. Prema mišljenju naših sagovornica iz Gradske uprave, Tim za komunikaciju broji dovoljan broj zaposlenih; zaposleni pohađaju odgovarajuće edukacije i seminare, budžet kojim raspolaže Tim dovoljan je za planirane aktivnosti, a kao korak za unapređenje rada ovog Tima vide uvođenje elektronske uprave. Na pitanja o kvalitetu interne komunikacije u instituciji u kojoj su zaposlene, naše sagovornice odgovorile su kako smatraju da je komunikacija između zaposlenih na zavidnom nivou i kako nema značajnijih problema na tom polju.

*Interna komunikacija je na dobrom nivou. Svi zaposleni pravovremeno od svojih nadređenih dobijaju sve bitne, potrebne i tačne informacije koje se tiču, kako rada same institucije, tako i informacije koje se tiču rada odjeljenja odnosno odsjeka, te njihovog ličnog angažmana, odnosno prava i obaveza. (Sagovornik 9)*

*Smatram da se rad svakog odjela ili odsjeka u svim institucijama može unaprijediti. Tim za komunikacije je mnogo toga uradio u pogledu unapređenja rada u posljednjih nekoliko godina, te smatram da bi rad u našem Timu dodatno mogao biti unaprijeđen kroz uvođenje elektronske uprave. (Sagovornik 10)*

### **4.3 Diskusija**

Na temu odnosa s javnošću u javnim ustanovama napisan je znatan broj radova na našim prostorima i u regionu. Poredeći dobijene rezultate našeg istraživanja sa dobijenim rezultatima istraživanja na istu ili slične teme, dobili smo donekle saglasne rezultate. Ako rezultate našeg istraživanja uporedimo s istraživanjem iz 2001. godine, u kojem je analiziran položaj profesije odnosa s javnošću u 33 javne institucije u BiH (Tomić, 2011), možemo zaključiti kako nakon 14 godina situacija u ovoj profesiji jeste napredovala, ali da i te kako ima još prostora za napredak. Istraživanje iz 2011. (Tomić) pokazalo je kako službenici za odnose s javnošću nisu dovoljno shvaćeni i kako je nedovoljno upotrebljen njihov kapacitet, te kako tek krizne situacije aktiviraju potrebu za dodatnom edukacijom (Tomić, 2011). Iz rezultata našeg istraživanja saznajemo kako je na nivou samih institucija uglavnom prepoznata važnost ove profesije, ali da je ona još uvijek u nedovoljnoj mjeri zastupljena. Ako poredimo rezultate sa istraživanjem sprovedenim 2016. godine (Đervida, 2016), dolazimo ponovo do zajedničkog zaključka, a to je da postoje određene prepreke i nedostaci u ovoj profesiji, te da je u ovoj oblasti potrebno pokrenuti reforme. Kada uporedimo rezultate sa istraživanjima iz 2019. godine (Duraković, 2019), koja pokazuju da se nedovoljno ulaže u edukaciju kadrova, kao i da se ne vodi dovoljno računa o usklađenosti interne i eksterne komunikacije, ponovo dolazimo do kompatibilnih rezultata. Iz razgovora sa našim sagovornicima saznali smo da su potrebne dodatne edukacije za zaposlene u odjelima za odnose s javnošću, kao i proširenje državnog budžeta za te svrhe. Potrebno je osvijestiti potrebu za uspostavljanjem kvalitetnije interne komunikacije u državnim institucijama. Ako poredimo rezultate našeg istraživanja sa istraživanjima iz nekih drugih zemalja, uočavamo sličnosti u stepenu zastupljenosti ove profesije u strateškom upravljanju u

javnim institucijama. U istraživanju rađenom u Italiji (Valentini, 2013), došlo se do podataka da službenici za odnose s javnošću vjeruju da imaju podršku rukovodstva u odlučivanju, ali da ne učestvuju u strateškom upravljanju u instituciji u kojoj su zaposleni. Mišljenja ispitanika u našem istraživanju su podijeljena, neki smatraju kako odnosi s javnošću nemaju ulogu u strateškom upravljanju, dok su drugi iznijeli stav da odnosi s javnostima imaju dovoljno učešće u strateškom odlučivanju u instituciji u kojoj su zaposleni.

*Ne mislim da odnosi s javnošću utiču na strateško upravljanje u našoj instituciji.*

(Sagovornik 7)

Rezultati istraživanja urađenog u Rumuniji pokazuju kako su odnosi s javnošću u lokalnim i državnim institucijama u toj zemlji usmjereni uglavnom na direktnu komunikaciju sa vanjskim javnostima (građanima, dobavljačima, posjetiocima i slično), a da bi jednak fokus trebao biti stavljen i na interne odnose s javnošću (Bente, 2010). Rezultati našeg istraživanja takođe pokazuju kako se u institucijama u RS-u najviše pažnje usmjerava na eksterne odnose s javnošću, s posebnim naglaskom na odnos s medijima, dok na polju internih odnosa postoji prostor za unapređenje.

## 5 ZAKLJUČAK

Predmet istraživanja ovog rada su interni i eksterni odnosi s javnošću javnih institucija u RS koje imaju značajnu ulogu u društvenoj zajednici. U teorijskom dijelu rada predstavljen je istorijski razvoj ove discipline u svijetu i na našim prostorima te su date neke od osnovnih definicija odnosa s javnošću. Posebna pažnja usmjerena je na specifičnosti odnosa s javnošću u javnom sektoru.

Ovim istraživanjem pokušali smo ukazati na sve veći značaj odnosa s javnošću kako u javnom, tako i u privatnom sektoru poslovanja, kao i na činjenicu da se posao u odjelima za odnose s javnošću u javnim i privatnim ustanovama u suštini ne razlikuje mnogo, iako ciljevi mogu biti različiti. Glavni cilj ostvarivanja kvalitetnih odnosa s javnošću u privatnom sektoru usmjeren je uglavnom na ostvarivanje profita, dok je za ustanove u javnom sektoru važna transparentnost i stvaranje povjerenja kod građana i drugih javnosti.

U sklopu empirijskog dijela rada, na temelju studija slučaja, analizirana je uloga odnosa s javnošću u javnom sektoru. Analiziran je položaj profesije odnosa s javnošću u tri javne ustanove različitog nivoa djelovanja u Republici Srpskoj: u Gradskoj upravi Grada Banja Luka, Poreskoj upravi RS i Okružnom sudu u Prijedoru. Rezultati istraživanja pokazali su da, iako je donekle prepoznata važnost ove profesije u javnim ustanovama, ona je na prostorima RS još uvijek nedovoljno zastupljena. Stručnjaci za odnose s javnošću u javnim ustanovama pretežno se bave odnosima s medijima dok su ostale vještine odnosa s javnošću donekle zapostavljene. Takođe, primjetno je da u većoj/razvijenijoj sredini postoji kvalitetnija komunikacija između ustanove i sredine, te da se više sredstava izdvaja u svrhu komuniciranja s javnostima. Rezultati ovog istraživanja pokazuju da u javnim ustanovama u RS postoji prepoznata potreba za dodatnim, adekvatno edukovanim kadrom u odjelima za odnose s javnošću, kao i opotreba za stručnim usavršavanjem i edukacijama za već zaposleni kadar. Važnost dodatne profesionalizacije i edukacije službenika u odjelima za odnose s javnošću kao i samog

menadžmenta izražena je naročito u kriznim situacijama. Ovo ukazuje na činjenicu da su odnosi s javnošću uglavnom reaktivni, a ne proaktivni.

Naše istraživanje pokazalo je kako postoje određene prepreke i nedostaci u boljoj primjeni odnosa s javnošću u javnim institucijama. Potrebno je raditi na prevazilaženju prepoznatih prepreka kako bi se uspostavili bolji interni, a samim tim i eksterni odnosi s javnošću. Češće organizovanje seminara, edukacija i kurseva za već zaposleni kadar doprinijelo bi napretku ove profesije. Potrebno je kreirati strateški pristup javnostima, jačati povjerenje građana i motivisati učešće javnosti u donošenju odluka u javnim ustanovama i uspostaviti stalnu interakciju sa svim medijima.

Na prostorima BiH u ovoj oblasti postoji značajan broj stručnih i naučnih publikacija, ali nedostaje konkretnih empirijskih podataka koji bi bili osnova za unapređenje ove profesije i njenog statusa u društvu. Naše istraživanje obezbijedilo je konkretne rezultate koji će biti primjenjivi u poboljšanju komunikacije između javnih ustanova i njihovih javnosti. Osim toga, rezultati ovog istraživanja dopuniće fond naučnog znanja u ovoj oblasti u RS.

Prilikom pisanja ovog rada nismo se susreli sa značajnijim ograničenjima. Blaga ograničenja se odnose na odziv svih pozvanih učesnika u empirijskom istraživanju.

## 6 LITERATURA

- Argenti, P. & Forman, J. (2002). *The Power of Corporate Communication*. New York.
- Barry, A. (2002). *PR Power*. London: Virgin books.
- Begura, V. (2020). *Uloga odnosa s javnošću u privatnom i javnom sektoru*. Split: Sveučilište u Splitu.
- Bente, F.M. (2010). *Relations with the public versus public relations in local public administration*. The Annals of the University of Oradea University Economic Sciences.
- Bernays, E. (1952). *Public Relations*. New York: University of Oklahoma Press.
- Bertović, P. (2018). *Uloga etičkih kodeksa u odnosima s javnostima: primjer Ministarstva unutarnjih poslova*. Koprivnica: Sveučilište Sjever.
- Black, S. (2003). *Odnosi s javnošću*. Beograd: Clio.
- Brkić, N. (2003). *Upravljanje marketing komuniciranjem*. Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu.
- Broom, G.M. (2010). *Učinkoviti odnosi s javnošću*. Zagreb: Mate.
- Buble, M. (2010). *Menadžerske vještine*. Zagreb: Sinergija.
- Celebi, E. (2020). *Public relations in public institutions: A research on the effectiveness of communication process.*, Journal of human sciences, Volume 17, issue 3.
- Certo, S., Certo, T. (2008). *Moderni menadžment*. Deseto izdanje. Zagreb: Mate.
- Chandler, A. (2000). *Comparative Public Administration*. London: Routledge Publisher.
- Cohen, L., Manion, L. i Morrison, K. (2005). *Research Methods in Education*. London and New York: Routledge.
- Coombs, W.T. & Holladay, S.J. (2013). *It's not just PR: Public relations in society*. (2. izdanje) Malden, MA: Blackwell.
- Cutlip, S.M., Center A.H. and Broom G.M. (2000). *Effective Public Relations.*, Prentice Hall, New Jersey: Prentice Hall.

- Duraković, J. (2019). *Poslovno komuniciranje u novomedijskom okruženju*. Sarajevo: Fakultet političkih nauka.
- Đervida R. (2013). *Odnosi s javnošću kao preduslov uspješnog poslovanja*. Naučno-stručni časopis SVAROG, 7, 196-205.
- Đervida, R. (2016). *Značaj izgradnje odnosa s javnošću u institucijama Republike Srpske*. Naučno-stručni časopis SVAROG, 12, 267-276.
- Đervida, R., Bašić, C., Bešić, D. i Bešić, S. (2016). *Analiza uloge odnosa s javnošću u poboljšanju društvene odgovornosti preduzeća*. Journal of Engineering Management and Competitiveness, 6, 54-61.
- Đurić, V. (2018). *Vladini odnosi s javnošću i sloboda pristupa informacijama*. Naučno-stručni časopis SVAROG, br. 16 (58-63).
- Đurić, V. (2014). *Izazovi žurnalističkih istraživanja*. Banja Luka: Comesgrafika.
- Evropska povelja o lokalnoj samoupravi (2020), član 03.01. od 12.07.2002. godine.
- Fakultet društvenih znanostu Sveučilišta *Hercegovina* u Mostaru (2024). Nastavni plan i program Studijskog programa informatike i komunikologije. <https://hercegovina.edu.ba/hr/wp-content/uploads/STUDIJSKI-PROGRAM-Informatika-i-komunikologija-1.-CIKLUS-3.pdf>.
- Fakultet humanističkih nauka Univerziteta *Džemal Bijedić* u Mostaru (2024). Nastavni plan i program Studijskog programa žurnalistika i odnosi s javnošću. <https://www.unmo.ba/univerzitet/studijski-programi/?page=3>.
- Fakultet političkih nauka Univerziteta u Banjoj Luci (2024). Nastavni plan i program Studijskog programa novinarstva i komunikologije. <https://fpn.unibl.org/sr/studije/prvi-ciklus-novi-studijski-programi/novinarstvo-i-komunikologija>.

- Fakultet političkih nauka Univerziteta u Sarajevu (2024). Nastavni plan i program Studijskog programa komunikologija i žurnalistika. <https://fpn.unsa.ba/b/npp-ba/odsjek-za-komunikologiju-nastavni-planovi-i-programi-syllabusi>.
- Filozofski fakultet Sveučilišta u Mostaru (2024). Nastavni plan i program Studijskog programa odnosi s javnošću. <https://ff.sum.ba/hr/stranice/studiji-i-studijski-programi>.
- Filozofski fakultet Univerziteta u Istočnom Sarajevu (2024). Nastavni plan i program Studijskog programa novinarstvo i odnosi s javnošću. <https://ff.ues.rs.ba/o-studijskom-programu-novinarstvo>.
- Fakultet humanističkih nauka i umjetnosti Univerziteta *Privredna akademija* u Brčkom (2024). Nastavni plan i program Studijskog programa komunikologija za odnose s javnošću. <https://privrednaakademija.edu.ba/fakulteti/fakultet-humanistickih-nauka-umjetnosti/osnovne-studije/umjetnost-i-mediji/mediji-i-komunikologija/komunikologija-za-odnose-sa-javnosc>.
- Gregory, A. (2006). *Odnosi s javnošću: Planiranje i upravljanje kampanjama.*, Hrvatska udruga za odnose s javnošću, Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću.
- Grujić, K. i Kratovac, A. (2022). *Strateško planiranje – procesi, alati i pristupi*. Naučno-stručni časopis SVAROG, br. 25 (107-126).
- Heath, R. L. (2013). *Encyclopedia of public relations*. Thousand Oaks, CA: Sage. Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću.
- Heath, R., Coombs, T. (2006). *Today's Public Relations – An Introduction*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Ind, N. (1998). *Korporacijski imidž*. Beograd: Clio.
- Internacionalni Univerzitet u Sarajevu (2024). Nastavni plan i program Studijskog programa mediji i komunikacija. <https://mac.ius.edu.ba/bs>
- Jugo, D. (2012). *Strategije odnosa s javnošću*. Zagreb: Profil..

- Jurčić, I. i Tučić, D. (2009). *Public Relations i njihova (ne)primjena u gospodarskim subjektima u BiH*. Mostar: Filozofski fakultet u Mostaru.
- Kent M. L., Taylor M. & Turčilo L. (2006). *Public relations by newly privatized businesses in Bosnia Herzegovina*. New Jersey: Prentice Hall. Public Relations Review 32.
- Klepić, Z. i Vasilj, D. (2017). *Mjesto i uloga odnosa s javnošću u menadžmentu organizacija*. Kultura komuniciranja. Znanstveno stručni godišnjak Mostar, 4, 51-62.
- Kodelupi, V. (1995). *Tržišna komunikacija*. Beograd: Clio.
- Kukić, S. (2015). *Metodologija znanstvenog istraživanja*. Sarajevo.
- Kurtić, N. (2016). *Odnosi s javnošću*. Sarajevo: University Press – Magistrat izdanja.
- Kurtić, N. (2016). *Odnosi s javnošću*. Sarajevo: University press.
- Kvale, S. (1996). *Interviews*. London: Sage Publications.
- Lamza, M. i Glavaš, J. (2008). *Poslovno komuniciranje*. Osijek: Sveučilište J.J. Strossmayera.
- Lukić, Z. i Lukić, N. (2022). *Uloga i značaj internog komuniciranja u procesu unapređivanja rada u organizaciji*. Naučno-stručni časopis SVAROG, 24, 231-244.
- Mačkić, E. (2018). *Transparentnost pravosuđa u Bosni i Hercegovini u domenu procesuiranja koruptivnih krivičnih djela*. Sarajevo: Analitika.
- Marinković-Lepić, M. (2014). *Odnosi s javnošću u funkciji korporativnog upravljanja*-TRANZICIJA, Vol. XVII. Godina XVI, Vitez-Tuzla, Zagreb-Beograd-Bukurešt, 34, 129-146.
- Martinović, D. (2023). *Odnosi s javnošću u jedinicama lokalne samouprave*. Hrvatska udruga za odnose s javnošću. Zagreb.
- Martinović, D. (2010). *Komuniciranje jedinica lokalne samouprave s javnošću*. Široki Brijeg: Suton.
- Milardović, A. (1998). *Politički sastav Austrije*. Osijek-Zagreb-Split: Panliber.

- Milas, Z. (2010). *Mjesto i uloga odnosa s javnošću u korporativnoj komunikaciji*. Magistarski rad, Mostar.
- Ministarstvo Uprave Republike Hrvatske (2015). *Zadovoljstvo građana elektroničkim uslugama i informacijama u javnoj upravi 2015*. Dostupno na: <https://uprava.gov.hr/UserDocsImages//Istaknute%20teme/eHrvatska//Tablica%20s%20podacima.csv>
- Novak, B. (2001). *Krizno komuniciranje*. Zagreb: Binoza press.
- Olins, W. (1999). *Corporate identity*. London, England: Thamesand Hudson.
- Osredečki, E. (1995). *Odnosi s javnošću*. Zagreb: Nakladnička kuća Edo.
- Rašević, D. (2014). *Medijska kultura i medijska pismenost*. Udruženje sociologa Banja Luka. Banja Luka.
- Sapunar, M. (2001). *Teorijski aspekti novinarstva*. Zagreb: Vlastita naklada.
- Seitel, F. (2016). *The Practice of public relations*. Thirteenth edition.
- Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2001). *Leksikon menadžmenta*. Zagreb: Masmedia.
- Skoko, B. (2004). *Hrvatska – Identitet, image i promocija*. Zagreb: Školska knjiga.
- Skoko, B. (2004). *Odnosi s javnošću kao doprinos demokratizaciji i profesionalizaciji procesa javnog komuniciranja*. Politička misao, Vol 15, br. 1.
- Skoko, B. i Mihovilović, M (2014). *Odnosi s javnošću u funkciji društveno odgovornog djelovanja*. Praktični menadžment, Vol. V., br. 1. Zagreb: Fakultet političkih znanosti.
- Smith, R. (2013). *Public relations: The basics*. New York: Routledge.
- Smith, R., D. (2005). *Strategic Planning for Public Relations*. New York: Routledge.
- Sokol, A. (2020). *Transparentnost rada pravosudnih institucija tokom pandemije: Javna komunikacija i odnosi s medijima*. Sarajevo: Mediacentar .
- Stanišić, D. (2012). *Odnosi s javnošću na primjeru policijskih agencija u BiH*. Bezbednost, 54, 179-199. Beograd.

- Stević, Ž., Novarlić, B., Đuričić i Đurić, P. (2016). *Uloga medija u stvaranju pozitivnog imidža efikasne lokalne samouprave: novi model komuniciranja*. Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Brčkom, 10, 15-27.
- Stone, D., J. (2005). *Public Relations and Public Responsibility*. New York: Public Relations Quarterly.
- Strömbäck, J. & Kioussis, S. (2011). *Political Public Relations. Defining and Mapping an Emergent Field*. New York: Routledge.
- Štros, D., Coner, M. i Grugurević, D. (2019). *Korištenje menadžerskih i marketinških alata u javnoj upravi kao čimbenik povećanja kvalitete pružanja usluga krajnjim korisnicima*. *Economicus* (2016), broj 3.
- Tench R. i Yeomans L. (2009). *Otkrivanje odnosa s javnošću*. Argument.
- Tench, R. & Yeoman, L. (2017). *Exploring public relations*. Harlow: Pearson Education.
- Theaker, A. (2007). *Priručnik za odnose s javnošću*. Zagreb: Print.
- Tkalac, A. (2010). *Priručnik za metodologiju istraživačkog rada*. Zagreb: M.E.P.
- Tomić Z., Granić I. i Jugo D. (2008). *Strategija poruke u odnosima s javnošću*. Podgorica: Medijski dijalozi.
- Tomić, Z. (2011). *Odnosi s javnošću u državnoj upravi*. Kultura komuniciranja-znanstveno stručni godišnjak. Filozofski fakultet Sveučilišta u Mostaru, 1, 235-256.
- Tomić, Z. (2016). *Odnosi s javnošću - Teorija i praksa*. II dopunjeno i izmijenjeno izdanje Zagreb: Synopsis.
- Tomić, Z. (2017). *Politički odnosi s javnošću*. Zagreb: Synopsis.
- Tolj, K. (2022). *Analiza upravljačkih vještina na različitim razinama menadžmenta i njihov utjecaj na organizacijsku učinkovitost*. Ekonomski fakultet u Osijeku.
- Trninić, D. (2017). *Konceptualni okvir medijske pismenosti*. Udruženje za filozofiju i društvenu misao.

- Urbanek, I. (2017). *Uloga društvenih mreža u savremenim odnosima s javnošću*. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera.
- Valentini, C. (2013). *Public Relations in the Public Sector : The Role of Strategic Communication in the Italian Public Administration*. *Sinergie Italian Journal of Management*, 92, 93-113.
- Vasilj, D. i Ćorić, N. (2022). *Aktivnosti i vještine menadžera za odnose s javnošću u poslovnim organizacijama*. *South Eastern European Journal of Communication*. University of Mostar, 4, 73-81.
- Vladimirović, I. (2023). *Odnosi s javnošću – Teorijski okvir i instrumenti*. *Ekonomija – teorija i praksa*. Godina XVI, broj 1.
- Vranješ, N. i Vranješ, A. (2016). *Odnosi s javnošću u javnoj upravi Republike Srpske*, *Politeia*, 6, 151-167.
- Vukelić, A. K. (2020). *Komercijalna instrumentalizacija medija i autonomija profesionalnih komunikatora u medijskom sistemu Republike Srpske*. *Politeia-Naučni časopis Fakulteta političkih nauka u Banjoj Luci za društvena pitanja*, 10 (20), 57-79.
- Warnaby, G., Verčić, D. & Moss D. (1999). *Perspectives on Public Relations Research*. London: Routledge.
- Wattles, I. (2019). *Intervju kao istraživačka metoda: teorijski aspekti*. *Civitas* (201-214).
- Wilcox, D. I., Cameron, G. T., & Reber, B. H. (2015). *Public relations: Strategies and tactics*. Boston, MA: Pearson.
- Zaimović, D. (2012). *Odnosi s javnošću u jedinicama lokalne samouprave Bosne i Hercegovine s posebnim osvrtom na grad Sarajevo*. *PREGLED – Časopis za društvena pitanja*, 2, 41-52.
- Zakon Republike Srpske, „Službeni glasnik Republike Srpske“, br. 123/2008 od 26.12.2008. godine.

Zakon Republike Srpske, „Službeni glasnik Republike Srpske“, broj 022/2023 od 08.03.2023. godine.

Zakon Republike Srpske, „Službeni glasnik Republike Srpske“, broj 063/2021 od 07.07.2021. godine.

Zakon Republike Srpske, „Službeni glasnik RS“, broj 01-020-769/07 od 26.7.2007. godine

Zakon Republike Srpske, „Službeni glasnik RS“, broj 01-572/01 od 02.05.2001. godine.

Zakon Republike Srpske, „Službeni glasnik RS“, broj 01-572/01 od 02.05.2001. godine

Zvonarević, M. (1989). *Socijalna psihologija*. Zagreb: Školska knjiga.

Žnidarsić, J., Černe, M. i Bošnjak, D. (2017). *Public relations: A moderating variable on public sector effectiveness and trust (A comparative study between Bosnia and Herzegovina and Slovenia)*. *Journal of East European Management Studies*, 22, 540-578.

### **Internetski izvori**

<http://www.vladars.net/sr-SP-Cyrl/Vlada/Sekretarijat/Biro/Pages/splash.aspx>

<https://oksud-prijedor.pravosudje.ba/vstvfo/S/16/kategorije-vijesti>

<https://parco.gov.ba>

<https://vladars.rs/sr-SP-Cyrl/Vlada/Sekretarijat/Biro>

[www.banjaluka.rs.ba](http://www.banjaluka.rs.ba)

## 7 PRILOZI

### 7.1 Osnova za intervju sa zaposlenima u odjelima za odnose s javnošću:

1. Datum održavanja intervjuja:
2. Ime sagovornika/ce:
3. Naziv ustanove u kojoj ste zaposleni:
4. Pol:
5. Starosna dob:
6. Stepen obrazovanja:
7. Koju ste školu/fakultet pohađali?
8. Koju diplomu ste stekli u toku školovanja?
9. Na kojoj radnoj poziciji ste zaposleni i koliko dugo?
10. Kako glasi formalni naziv Vašeg radnog mjesta?
11. Da li pored angažovanosti u odjelu za odnose s javnošću obavljate još neke aktivnosti unutar institucije u kojoj ste zaposleni?
12. Da li ste imali radno iskustvo na istim ili sličnim poslovima prije nego što ste zaposleni na ovo radno mjesto?
13. Postoji li formiran poseban odjel za odnose s javnošću u ustanovi u kojoj radite?
14. Pohađate li seminare za dodatnu edukaciju i ako da, koliko često?
15. Šta ste radili u proteklih godinu dana u pogledu sopstvenog usavršavanja na poslu (na polju odnosa s javnošću)?
16. Da li se u okviru svog posla bavite pripremom i interpretacijom istraživanja stavova javnosti?
17. Koji vid komuniciranja s javnošću se najčešće praktikuje u ustanovi u kojoj ste zaposleni (direktna komunikacija, e-mailom, telefonom, faksom, izvještajima, pismima...)?
18. Po Vašem mišljenju, da li dobro funkcioniše interna komunikacija u instituciji u kojoj radite? I zašto tako mislite?
19. Smatrate da je Vaš rukovodilac svjestan važnosti odnosa s javnošću?

20. Da li je budžet koji je predviđen za odnose s javnošću dovoljan za sve predviđene aktivnosti?
21. Smatrate li da je plata koju primete adekvatna za posao koji obavljate?
22. Da li ste zadovoljni saradnjom Vaše institucije s medijima?
23. Ukoliko koristite budžet za promociju u medijima, za koju vrstu medija i sadržaja se izdvaja najviše novca?
24. Smatrate li da odnosi s javnošću utiču na strateško upravljanje Vašom organizacijom i na koji način?
25. Kada je riječ o važnim pitanjima za ustanovu u kojoj ste zaposleni, da li učestvujete u savjetovanju Vaših nadređenih?
26. Koji su najveći problemi u radu s kojima se susrećete?
27. Smatrate li da bi se odnosi s javnošću mogli unaprijediti i na koji način?

## **7.2 Osnova za intervju sa šefovima različitih odjeljenja**

1. Datum održavanja intervjuja:
2. Ime sagovornika/ce:
3. Naziv ustanove u kojoj ste zaposleni:
4. Pol:
5. Starosna dob:
6. Step en obrazovanja:
7. Na kojoj radnoj poziciji ste zaposleni i koliko dugo?
8. Koji je formalni naziv Vašeg radnog mjesta?
9. Imate li direktnu komunikaciju sa svojim nadređenima i podređenima i da li se radi o usmenoj ili pisanoj komunikaciji?
10. Koliko često imate organizovane sastanke sa Vašim nadređenima?
11. Imate li slobodu da na tim sastancima iznesete svoje probleme i zapazanja?
12. Dobijate li naloge i uputstva za obavljanje zadataka te da li su Vam jasni razlozi za njihovo obavljanje?
13. Možete li reći da ste zadovoljni ostvarenim nivoom komunikacije sa svojim nadređenima?

14. Dobijate li povratne informacije od nadređenih o kvalitetu Vašeg rada?
15. Koliko ste zadovoljni komunikacijom sa kolegama iz Vašeg tima/odjela?
16. Koliko često imate organizovane sastanke sa Vašim timom/zaposlenima u odjeljenju?
17. Podstičete li sve članove odjeljenja da na sastancima iznesu svoje probleme, mišljenja i zapažanja?
18. Koji je najčešći oblik komunikacije između Vas i članova Vašeg odjeljenja? (pisana, usmena komunikacija, telefonski poziv, elektronska pošta...)
19. Dobijate li povratne informacije i na koji način o izvršenim zadacima od članova Vašeg odjeljenja?
20. Koji su najveći problemi u radu s kojima se susrećete?
21. Da li ste zadovoljni eksternim odnosima s javnošću institucije u kojoj ste zaposleni?
22. Da li ste zadovoljni saradnjom institucije s medijima?
23. Smatrate li da odnosi s javnošću utiču na strateško upravljanje organizacijom u kojoj ste zaposleni i na koji način?
24. Smatrate li da bi se rad odjela za odnose s javnošću mogao unaprijediti i na koji način?
25. Da li se konsultujete sa nadređenima o važnim pitanjima u okviru djelatnosti institucije u kojoj ste zaposleni?
26. Koliko ste samostalni u procesu odlučivanja?

### **7.3 Spisak pitanja iz anketnog upitnika**

Set pitanja o demografskim podacima:

1. Kojeg ste pola?
2. Koje ste starosne dobi?
3. Stepen Vašeg obrazovanja je?

Set pitanja o internoj komunikaciji:

4. Na kojoj radnoj poziciji ste zaposleni?
5. Koliko godina radnog staža imate?
6. Da li ste zadovoljni kvalitetom komunikacije sa Vašim nadređenima?

7. Na koji način se najčešće vrši razmjena važnih informacija u ustanovi u kojoj radite?
8. Smatrate li da ste dovoljno informisani o rezultatima rada, uspjehu organizacije i promjenama koje se dešavaju u ustanovi u kojoj ste zaposleni?
9. Koliko često imate organizovane timske sastanke sa Vašim nadređenima?
10. Smatrate li da imate potpunu slobodu da na timskim radnim sastancima iznesete svoje probleme, zapažanja i sugestije?
11. Da li su Vam nalozi i uputstva koje dobijate za obavljanje radnih zadataka uvijek jasni i razumljivi i da li ste upoznati sa razlozima za njihovo izdavanje?
12. Koliko često imate organizovane radne sastanke s rukovodiocem ustanove u kojoj radite?
13. Koliko ste zadovoljni kvalitetom komunikacije sa rukovodiocem institucije, da li su oni upoznati sa problemima s kojima se susrećete i da li ih razumiju?
14. Dobijate li povratne informacije nadređenih o kvalitetu Vašeg rada (informacije o cijenjenosti Vašeg posla, doprinosu zajedničkom uspjehu organizacije te posljedicama loše obavljenog posla)?
15. Koliko ste zadovoljni komunikacijom sa kolegama iz Vašeg tima/odjela, da li su oni dostupni za Vaše upite i spremni da prime kritiku?
16. Koliko često komunicirate sa radnim kolegama koji nisu dio Vašeg tima?
17. Koliko ste zadovoljni kvalitetom ostvarene interne komunikacije u instituciji u kojoj radite?
18. Smatrate li da postoje određene prepreke za postizanje kvalitetnije interne komunikacije i ako da, koja prepreka je najizraženija?
19. Po Vašem mišljenju, da li bi se mogla poboljšati interna komunikacija u instituciji u kojoj ste zaposleni i na koji način?

#### 7.4 Kodna lista intervjuisanih osoba

Redni broj	Kodni naziv	Pol	Godina rođenja	Nivo obrazovanja	Radna pozicija	Regija prebivališta
1	S1	Ž	81.	VSS	Načelnik Odjeljenja za stručne poslove menadžmenta	BL
2	S2	M	85.	VSS	Portparol Poreske uprave Republike Srpske	BL
3	S3	M	63.	VSS	Rukovodilac Područne jedinice	PD
4	S4	Ž	92.	VSS	Načelnik Odjeljenja za pravne i opšte poslove	BL
5	S5	M	61.	VSS	Načelnik Odjeljenja za administrativno-tehničke poslove	PD
6	S6	Ž	88.	VSS	Sekretar suda	PD
7	S7	Ž	83.	VŠS	Šef računovodstva	PD
8	S8	Ž	88.	VSS	Šef pisarnice	PD
9	S9	Ž	89.	VSS	Šef Tima za komunikaciju	PD
10	S10	Ž	82.	VSS	Koordinator za digitalnu komunikaciju	BL

#### 7.5 Popis tabela:

1. Tabela 1. Polna struktura ispitanika izražena u procentima
2. Tabela 2. Starosna dob ispitanika izražena u procentima
3. Tabela 3. Stepen obrazovanja ispitanika izražen u procentima
4. Tabela 4. Prikaz hijerarhije radnih pozicija
5. Tabela 5. Prikaz radnog staža ispitanika izražen procentualno
6. Tabela 6. Zadovoljstvo kvalitetom komunikacije s nadređenima procentualno izražen
7. Tabela 7. Način razmjene informacija
8. Tabela 8. Prikaz o informisanosti zaposlenih procentualno izražen
9. Tabela 9. Prikaz učestalosti timskih sastanaka
10. Tabela 10. Iznošenje vlastitih stavova na timskim sastancima
11. Tabela 11. Razumljivost radnih zadataka
12. Tabela 12. Učestalost sastanaka sa rukovodiocem ustanove

13. *Tabela 13. Prikaz kvaliteta komunikacije sa rukovodiocem institucije procentualno izražen*
14. *Tabela 14. Prikaz o povratnim informacijama izražen u procentima*
15. *Tabela 15. Kvalitet komunikacije s kolegama iz istog tima*
16. *Tabela 16. Učestalost komunikacije s kolegama iz drugih timova*
17. *Tabela 17. Prikaz kvaliteta interne komunikacije*
18. *Tabela 18. Prepreke za postizanje kvalitetnije interne komunikacije*
19. *Tabela 19. Vidovi poboljšanja interne komunikacije*



УНИВЕРЗИТЕТ У БАЊОЈ ЛУЦИ  
UNIVERSITY OF BANJA LUKA  
ФАКУЛТЕТ ПОЛИТИЧКИХ НАУКА  
FACULTY OF POLITICAL SCIENCES



УНИВЕРЗИТЕТ У БАЊОЈ ЛУЦИ ФАКУЛТЕТ ПОЛИТИЧКИХ НАУКА	
ПРИМЉЕНО:	03. 07. 2025
	970/25

## UNIVERZITET U BANJOJ LUCI

Fakultet političkih nauka

Studijski program novinarstva i komunikologije

Komunikološke studije

Komisija za ocjenu i odbranu master rada na drugom ciklusu studija

### NAUČNO-NASTAVNOM VIJEĆU FAKULTETA POLITIČKIH NAUKA

**PREDMET:** Izvještaj o ocjeni master rada „Odnosi s javnošću javnih ustanova Republike Srpske – studija slučaja tri institucije različitog nivoa djelovanja” kandidatkinje Nataše Teinović

Naučno-nastavno vijeće Fakulteta političkih nauka Univerziteta u Banjoj Luci ja na 184 sjednici održanoj dana 16. juna 2025. godine odlukom, broj: 08/3.866-14/25, imenovalo Komisiju za ocjenu i odbranu master rada na drugom ciklusu studija – Komunikološke studije - pod nazivom „Odnosi s javnošću javnih ustanova Republike Srpske – studija slučaja tri institucije različitog nivoa djelovanja” kandidatkinje Nataše Teinović u sastavu:

1. Prof. dr Andela Kuprešanin Vukelić, vanredna profesorica, uža naučna oblast Novinarstvo, Fakultet političkih nauka Univerziteta u Banjoj Luci - predsjednica;
2. Dr Borislav Vukojević, viši asistent, uža naučna oblast Komunikologija, Fakultet političkih nauka Univerziteta u Banjoj Luci - član;
3. Prof. dr Dragana Trninić, vanredna profesorica, uža naučna oblast Komunikologija, Fakultet političkih nauka Univerziteta u Banjoj Luci, članica - mentorka.

Nakon što je pregledala i analizirala master rad kandidatkinje, Komisija podnosi Naučno-nastavnom vijeću Fakulteta političkih nauka Univerziteta u Banjoj Luci sljedeći

### IZVJEŠTAJ

o ocjeni master rada na drugom ciklusu Studijskog programa novinarstva i komunikologije, Komunikološke studije, pod nazivom „Odnosi s javnošću javnih ustanova Republike Srpske – studija slučaja tri institucije različitog nivoa djelovanja” kandidatkinje Nataše Teinović

## OSNOVNI PODACI O KANDIDATU

Nataša Teinović rođena je 27.11.1986. u Banjoj Luci, gdje je završila osnovnu i srednju školu. Diplomirala je na Filološkom fakultetu Univerziteta u Banjoj Luci i stekla zvanje profesor srpskog jezika i književnosti (240 ECTS). Master studije upisala je na Studijskom programu novinarstva i komunikologije - komunikološke studije - Fakulteta političkih nauka Univerziteta u Banjoj Luci, gdje je položila sve ispite i prijavila master tezu. Živi i radi u Banjoj Luci.

## PRIKAZ STRUKTURE RADA

Završni rad kandidata ima devedeset (devedeset) strana, proreda 2.0, fonta 12, Times New Roman. Rad je strukturisan na sljedeći način:

- 1 UVOD
- 2 TEORIJSKI OKVIR ISTRAŽIVANJA
  - 2.1 Istorija odnosa s javnošću
  - 2.2 Pojam i definisanje odnosa s javnošću
    - 2.2.1 Odnosi s javnošću i drugi srodni pojmovi
    - 2.2.2 Definisane pojmove javnost i javnosti
    - 2.2.3 Javno mnjenje
  - 2.3 Funkcije odnosa s javnošću
  - 2.4 Korporativni odnosi s javnošću
  - 2.5 Rad u profesiji odnosa s javnošću
  - 2.6 Krizno komuniciranje i odnosi s javnošću
  - 2.7 Odnosi s javnošću u javnim institucijama
    - 2.7.1 Odnosi s javnošću u javnim institucijama u BiH i RS
      - 2.7.1.1 Obrazovanje stručnjaka za odnose s javnošću u BiH i RS
    - 2.7.2 Odnosi s javnošću u institucijama Vlade Republike Srpske – Poreska uprava
    - 2.7.3 Odnosi s javnošću u pravosuđu
      - 2.7.3.1 Odnosi s javnošću u pravosuđu Bosne i Hercegovine
    - 2.7.4 Odnosi s javnošću u jedinicama lokalne samouprave
      - 2.7.4.1 Jedinice lokalne samouprave u Republici Srpskoj
- 3 METODOLOŠKI OKVIR ISTRAŽIVANJA
  - 3.1 Predmet istraživanja
  - 3.2 Ciljevi istraživanja
  - 3.3 Sistem hipoteza
  - 3.4 Osnovne metode i tehnike istraživanja
- 4 EMPIRIJSKI DIO ISTRAŽIVANJA
  - 4.1 Rezultati i analiza kvantitativnog dijela istraživanja
  - 4.2 Rezultati i analiza kvalitativnog dijela istraživanja
  - 4.3 Diskusija
- 5 ZAKLJUČAK
- 6 LITERATURA
- 7 PRILOZI
  - 7.1 Osnova za intervju sa zaposlenima u odjelima za odnose s javnošću:

- 7.2 Osnova za intervju sa šefovima odjeljenja
- 7.3 Spisak pitanja iz anketnog upitnika
- 7.4 Kodna lista intervjuisanih osoba
- 7.5 Popis tabela

U UVODNOM dijelu rada kandidatkinja Nataša Teinović upoznaje nas sa osnovnim idejama i pojmovima rada, a kroz definisanje odnosa s javnošću, interne i eksterne komunikacije, pojašnjava i sam predmet istraživanja. Empirijski dio ovog rada obuhvata komparativnu analizu tri javne institucije u RS različitog nivoa djelovanja: Grad Banja Luka - Gradska uprava, Okružni sud u Prijedoru i Poreska uprava Republike Srpske. Jedna od institucija djeluje na republičkom nivou, druga na nivou najvećeg grada u Republici Srpskoj i treća institucija je javna institucija grada prosječne veličine u RS. Ciljano su odabrane institucije različitih oblasti i nivoa djelovanja kako bismo dobili što relevantniji rezultat istraživanja. Osnovna hipoteza istraživanja jeste da postoji razvijena svijest o značaju odnosa s javnošću, ali da su potrebne određene reforme na ovom polju. Cilj istraživanja je da ukažemo na sve veći značaj odnosa s javnošću u javnom i privatnom sektoru poslovanja i na nužnost uvođenja promjena koje će učiniti da ova profesija u RS dobije adekvatan status. Rad je koncipiran tako da ima pet dijelova: uvod, teorijski okvir, metodološki okvir, empirijski dio (rezultati istraživanja sa diskusijom) i zaključak, a poseban dio čine literatura i prilozi.

U prvom dijelu rada, kandidatkinja nas, kroz poglavlja TEORIJSKI OKVIR ISTRAŽIVANJA, upoznaje sa širim kontekstom predmeta istraživanja, polazeći od istorijskog razvoja odnosa s javnošću, javnog mnjenja, funkcija odnosa s javnošću, preko odnosa s javnošću u javnim institucijama (BiH i RS) pa sve do odnosa s javnošću u jedinicama lokalne samouprave (Republike Srpske). Menadžeri za odnose s javnošću imaju važnu ulogu u komuniciranju s javnostima. Menadžeri u javnim ustanovama, za razliku od onih koji rade u privatnim organizacijama, ne moraju brinuti oko ostvarivanja profita; oni moraju ostvariti programe predviđene strategijom koju su donijeli rukovodioci organizacije. Kako bi se uspješno upravljalo u javnoj upravi, menadžeri moraju voditi računa o finansijskom aspektu, etičkom, političkom, zakonskom i društvenom okruženju u kom se nalazi (Štros, 2019). Prema Harlovu (Harlow) načela dobre javne uprave sodnose se na otvorenost; participaciju; odgovornost; efikasnost; povezanost i supsidijarnost (Harlow, 2006). Rad u javnim institucijama je interesantna oblast istraživanja jer je usmjerea na brojne javnosti za razliku od odnosa s javnošću u privatnom sektoru. Institucije su obavezne saradivati sa medijima jer ih sama vrsta posla izlaže kontroli javnosti. Podaci govore da na ponašanje javnosti utiču informacije i dezinformacije o planovima i aktivnostima institucija. Za ostvarivanje uticaja na ciljanu javnost važna je strategija poruke. U javnom sektoru Republike Srpske, odnosi s javnošću predstavljaju kategoriju koja se odnosi na formiranje i održavanje komunikacionih kanala između republičke uprave i ciljnih javnosti, odnosno građana, a koja je uglavnom uređena pravom. Što se tiče internog komuniciranja, ono nema zakonom uređen koncept djelovanja. Uglavnom se provodi kroz vertikalnu komunikaciju između nadređenih i podređenih. U institucijama koje imaju kolegij zaposlenih kao stručni organ, interno komuniciranje se uglavnom odvija unutar tog kolegijuma, dok preostali dio službenika i namještenika ostaje bez dovoljno informacije i izvan zvanične komunikacije. Ovakav način funkcionisanja može naškoditi funcionisanju uprave, jer se službenici i mediji u tom slučaju fokusiraju na senzacionalističke informacije (Vranješ i Vranješ, 2016). Što se tiče obrazovanja

PR stručnjaka u BiH, Đervida (2016) smatra da su stručnjaci za odnose s javnošću na našim prostorima nedovoljno edukovani po pitanju organizovanja i upravljanja odnosima s javnošću. Napredak se nazire kroz organizovanje seminara, kurseva, škola za edukaciju.

U drugom dijelu rada, koji se odnosi na METODOLOŠKI OKVIR ISTRAŽIVANJA, kandidatkinja nas upoznaje sa pristupom predmetu istraživanja, ciljevima istraživanja, hipotetičkim okvirom istraživanja, osnovnim metodama i tehnikama istraživanja, uzorkovanjem, mjernim instrumentima i kvantitativnom analizom podataka, kao i naučnom i društvenom opravdanosti istraživanja. U radu su korištene osnovne metode naučnog mišljenja: deskripcija, analiza, sinteza, dedukcija i indukcija; opštenaučna metoda i komparacija. Za potrebe istraživanja korišteni su podaci iz primarnih i sekundarnih izvora. Primarni podaci prikupljeni su metodom ankete, ispitivanja – intervju a i studije slučaja. Kao sekundarni podaci korišteni su izvori iz relevantnih naučnih i stručnih članaka i knjiga.

U dijelu EMPIRIJSKI REZULTATI ISTRAŽIVANJA predstavljeni su rezultati kvantitativnog i kvalitativnog dijela istraživanja. Kandidatkinja je pregledano i jasno prikazala opšte i posebne rezultate istraživanja, u okviru kojih se fokusirala na analizu odgovora ključnih pitanja, poput: Da li ste zadovoljni kvalitetom komunikacije s Vašim nadređenima, njihovom dostupnosti i upoznatosti sa problemima s kojima se susrećete na poslu? Na koji se način vrši razmjena informacija u ustanovi u kojoj ste zaposleni? Da li ste dovoljno informisani o radu ustanove u kojoj ste zaposleni? Koliko ste zadovoljni učestalošću timskih sastanaka sa Vašim nadređenima? Da li su Vam radni zadaci jasni i razumljivi? Na pitanje o zadovoljstvu kvalitetom komunikacije s nadređenima, najveći broj ispitanih izrazio je zadovoljstvo ostvarenom komunikacijom. Donekle je izjednačen broj ispitanih koji su odabrali opciju tri – donekle zadovoljan (24 ispitanika - 33,8%) i opciju pet – u potpunosti zadovoljan (23 ispitanika - 32,4%) od ponuđenih odgovora. Dvanaest ispitanih (16,9%) odgovorilo je da su zadovoljni kvalitetom ostvarene komunikacije, 10 (14,1%) nije zadovoljno ostvarenom komunikacijom, dok je samo dva ispitanika (2,8%) izjavilo kako je potpuno nezadovoljno komunikacijom sa nadređenima. Važno je da zaposleni redovno dobijaju povratne informacije o kvalitetu svog rada. Dvadeset četiri učesnika ankete (33,8%) smatra da povremeno dobijaju povratne informacije o svom radu (ocjena tri), devetnaest ispitanika (26,8%) odgovorilo je ocjenom dva, dakle, smatraju da ne dobijaju dovoljno povratnih informacija o svom radu, 27 ispitanika izjavili su da dobijaju često i vrlo često povratne informacije o kvalitetu svog rada, a samo jedan ispitanik (1,4%) odgovorio je kako nikad ne dobija povratne informacije od svog nadređenog. Rezultati istraživanja pokazalo su kako ispitanici ostvaruju dobru komunikaciju i sa kolegama koji nisu iz njihovog tima/odjela. Učestalost komuniciranja sa kolegama iz drugih timova najvišim ocjenama ocijenilo je ukupno 73,2% ili 52 ispitanika (ocjenom 5: 40,8% i ocjenom 4: 32,4%). Šesnaest ispitanika (22,5%) odabralo je ocjenu tri, dok su tri ispitanika (4,2%) odgovorila da dosta rijetko komuniciraju sa kolegama iz drugih odjeljenja. Kada je u pitanju kvalitativni dio istraživanja, na pitanja o kvalitetu interne komunikacije u instituciji u kojoj su zaposleni, sagovornici su uglavnom odgovorili kako smatraju da je komunikacija između zaposlenih na visokom nivou i kako nema značajnijih problema na tom polju.

U dijelu DISKUSIJA sumirani su i interpretirani ukupni rezultati istraživanja. Iz rezultata istraživanja saznajemo kako je na nivou samih institucija uglavnom prepoznata važnost profesije odnosa s javnošću, ali da je ona još u nedovoljnoj mjeri zastupljena. Ako poredimo rezultate sa istraživanjem sprovedenim 2016. godine (Đervida, 2016), dolazimo ponovo do

sličnih zaključaka, a oni se odnose na to kako postoje određene prepreke i nedostaci u ovoj profesiji, te da je u ovoj oblasti potrebno pokrenuti reforme. Kada uporedimo rezultate sa istraživanjima iz 2019. godine (Duraković, 2019), koja pokazuju da se nedovoljno ulaže u edukaciju kadrova, kao i da se ne vodi dovoljno računa o usklađenosti interne i eksterne komunikacije, ponovo dolazimo do kompatibilnih rezultata. Iz rezultata istraživanja saznajemo da su potrebne dodatne edukacije za zaposlene u odjelima za odnose s javnošću, kao i proširenje državnog budžeta za te svrhe. Potrebno je osvijestiti potrebu za uspostavljanjem kvalitetnije interne komunikacije u državnim institucijama. Ako poredimo rezultate ovog istraživanja sa istraživanjima iz nekih drugih zemalja, uočavamo sličnosti u stepenu važnosti ove profesije u strateškom upravljanju u javnim institucijama. U istraživanju rađenom u Italiji (Valentini, 2013), došlo se do podataka da službenici za odnose s javnošću vjeruju da imaju podršku rukovodstva u odlučivanju, ali da ne učestvuju u strateškom upravljanju u instituciji u kojoj su zaposleni. Mišljenja ispitanika u ovom istraživanju su podijeljena, neki smatraju kako odnosi s javnošću nemaju ulogu u strateškom upravljanju, dok su drugi iznijeli stav da odnosi s javnošću imaju dovoljno učešće u strateškom odlučivanju u instituciji u kojoj su zaposleni. Rezultati istraživanja takođe pokazuju kako se u institucijama u RS-u najviše pažnje usmjerava u eksterne odnose s javnošću, s posebnim naglaskom na odnos s medijima, dok na polju internih odnosa postoji prostor za unapređenje.

U ZAKLJUČKU se navodi da je istraživanje pokazalo postojanje određenih prepreka i nedostataka u boljoj primjeni odnosa s javnošću u javnim institucijama. Potrebno je raditi na prevazilaženju prepoznatih prepreka kako bi se uspostavili bolji interni, a samim tim i eksterni odnosi s javnošću. Češće organizovanje seminara, edukacija i kurseva za već zaposleni kadar doprinijelo bi napretku ove profesije. Potrebno je kreirati strateški pristup javnošću, jačati povjerenje građana i motivisati učešće javnosti u donošenju odluka u javnim ustanovama i uspostaviti stalnu interakciju sa svim medijima. Na prostorima BiH u ovoj oblasti postoji značajan broj stručnih i naučnih publikacija, ali nedostaje konkretnih empirijskih podataka koji bi bili osnova za unapređenje ove profesije i njenog statusa u društvu. Istraživanje obezbijedilo je konkretne rezultate koji će biti primjenjivi u poboljšanju komunikacije između javnih ustanova i njihovih javnosti. Osim toga, rezultati ovog istraživanja mogu da dopune fond naučnog znanja u ovoj oblasti u RS. Prilikom pisanja ovog rada kandidatkinja se nije susrela sa značajnijim ograničenjima. Blaga ograničenja se odnose da istraživanja u okviru empirijskog dijela rada gdje nije postignut 100% odziv svih pozvanih učesnika.

U popisu LITERATURE i drugih izvora, kandidatkinja Nataša Teinović, navela je je 100 (stotinu) bibliografskih jedinica (naučne knjige i monografije, naučni radovi u časopisima i zbornicima, elektronski izvori) koje su korištene u radu. Većina izvora navedenih u radu su na engleskom jeziku, novijeg su datuma i referentne su u odnosu na temu rada.

Kandidatkinja je priložila pet PRILOGA (instrumente za prikupljanje podataka):

PRILOG 1: Osnova za intervju sa zaposlenima u odjelima za odnose s javnošću

PRILOG 2: Osnova za intervju sa šefovima odjeljenja

PRILOG 3: Anketni upitnik

PRILOG 4: Kodna lista učesnika

PRILOG 5: Popis tabela

## PREDMET ISTRAŽIVANJA

Predmet istraživanja ovog rada su odnosi s javnošću javnih institucija Republike Srpske, s posebnim osvrtom na tri institucije različitog nivoa djelovanja (Gradska uprava Grada Banja Luka, Poreska uprava Republike Srpske i Okružni sud u Prijedoru). Rad se sastoji od teorijskog i empirijskog dijela. U teorijskom dijelu rada bliže su definisani odnosi s javnošću, predstavljene su relevantne teorije i istraživanja iz ove oblasti, dok empirijski dio obuhvata rezultate istraživanja u okviru studije slučaja. Predmet istraživanja rada su interni i eksterni odnosi s javnošću javnih institucija Republike Srpske.

Rad je baziran na dosadašnjim istraživanjima iz oblasti odnosa s javnošću na području Bosne i Hercegovine (Tomić, 2011; Udovičić, 2008; Đervida, 2013; Đervida, 2016; Đurić, 2018 i Vranješ i Vranješ, 2016) koja su pokazala veliki potencijal, ali i nedovoljnu razvijenost odnosa s javnošću u javnom sektoru u BiH i ovo istraživanje usmjerila ka tom području. Iz tog razloga, u ovom radu posebna pažnja posvećena je odnosima s javnošću javnih institucija. Važan segment u odnosima s javnošću javnih institucija jesu unutrašnji (interni) odnosi s javnošću. Teoretičari tvrde da bez uspješnih internih nema ni uspješnih eksternih odnosa s javnošću (Tomić, 2011). Najvažnija interna javnost neke institucije su njeni zaposleni. Oni prenose poruke i ciljeve organizacije, utiču na njen imidž. Vrlo je važno da rukovodioci grade iskren i transparentan odnos sa svojim zaposlenima. Osim toga, za neku javnu ustanovu važno je da zadobije povjerenje zajednice u kojoj se nalazi; da spozna stavove te zajednice; da je informiše o svojim planovima i ciljevima. Bitan faktor za dobijanje povjerenja su kvalitetni eksterni odnosi s javnošću. Eksterne odnose s javnošću institucija formira komuniciranjem sa zajednicom, lokalnom samoupravom, političkim strankama, medijima itd. Dobijanje povjerenja i podrške zajednice važan je zadatak za neku instituciju. Cilj je da neka organizacija kroz komuniciranje s javnostima, pokaže – građanima, biračima i slično pokaže odgovornost (Duraković, 2019).

## HIPOTETIČKI OKVIR ISTRAŽIVANJA

Na temelju dosadašnjih istraživanja u oblasti odnosa s javnošću u Republici Srpskoj (Tomić, 2011; Đurić, 2018 i Đervida, 2016), može se zaključiti da u RS još nije u potpunosti prepoznat značaj odnosa s javnošću u javnom sektoru poslovanja. Shodno tome, glavna hipoteza ovog rada glasi:

1. U ukupnoj politici javnih organizacija, preduzeća ili institucija Republike Srpske, odnosi s javnošću nedovoljno su zastupljeni.

Pomoćne hipoteze su sljedeće:

2. Odnosi s javnošću u javnim ustanova RS su uglavnom reaktivni, a ne proaktivni.

3. PR stručnjaci javnih ustanova u RS se najviše bave odnosima s medijima, dok su druge vještine zanemarene.

4. Interno komuniciranje u javnim ustanovama RS nedovoljno je razvijeno, što se odražava i na eksternu komunikaciju.

## METODOLOŠKI OKVIR ISTRAŽIVANJA

U radu su korištene osnovne metode naučnog mišljenja: deskripcija, analiza, sinteza, dedukcija i indukcija; opštenaučna metoda i komparacija. Za potrebe istraživanja korišteni su podaci iz

primarnih i sekundarnih izvora. Primarni podaci prikupljeni su metodom ankete, ispitivanja – intervjuja i studije slučaja. Kao sekundarni podaci korišteni su izvori iz relevantnih naučnih i stručnih članaka i knjiga.

Kroz studiju slučaja, u cilju dobijanja što relevantnijeg rezultata istraživanja, komparativnom analizom upoređene su tri javne institucije iz RS: Grad Banja Luka - Gradsku upravu, Okružni sud u Prijedoru i Poresku upravu Republike Srpske. Analizirana je interna i eksterna komunikacija unutar ovih institucija i efikasnost njihovih službi za odnose s javnošću. Cilj je bio da se obuhvate institucije iz različitih oblasti i sa različitim nivoima djelovanja u Republici Srpskoj: jedna od institucija djeluje na republičkom nivou, druga na nivou najvećeg grada u Republici Srpskoj i treća institucija je javna institucija grada prosječne veličine u RS. Istraživanje je sprovedeno od juna do avgusta mjeseca 2024. godine uz pomoć instrumenta anketnog upitnika i tehnike ispitivanja intervjuja. Anketni upitnik sadržao je 19 pitanja i obuhvatio 71. ispitanika (20 do 30 ispitanika po instituciji) izabranog metodom prostog slučajnog uzorka. Anketiranje je sprovedeno onlajn putem Gugl upitnika (Google forms (<https://www.google.com/forms/about/>)).

Dubinski intervjui sa učesnicima istraživanja obavljani su uživo (u trajanju od 30 minuta po ispitaniku), a sagovornici su bili zaposleni u odjelima za odnose s javnošću i rukovodioci različitih odjeljenja. Urađeno je ukupno deset intervjuja (pet intervjuja sa zaposlenima u odjelima s javnošću i pet sa šefovima drugih odjeljenja). Četiri intervjuja su urađena na području grada Prijedora, dok je šest urađeno na području grada Banja Luka.

Nakon obavljenih intervjuja urađena je analiza prikupljenih podataka. Kao obavezni dio analize, dobijeni podaci su kodirani i kategorisani, te nakon toga kvantifikovani i predstavljeni kao statistički obrasci. Podaci su interpretirani u poređenju sa drugim istraživanjima i relevantnim teorijama. Na ovaj način došlo se do adekvatnog uopštavanja i donošenja zaključaka.

## NAUČNI I DRUŠTVENI DOPRINOS ISTRAŽIVANJA

U Bosni i Hercegovini u oblasti odnosa s javnošću ima mnogo prostora za istraživanja u akademskom okviru, iako postoji relevantan broj stručnih i naučnih publikacija. Nedostaje konkretnih empirijskih podataka koji bi bili osnova za unapređenje ove profesije i njenog statusa u društvu. Ovo istraživanje je dopunilo fond naučnog znanja o odnosima s javnošću u javnim institucijama u RS.

Istraživanje je obezbijedilo konkretne rezultate koji će biti primjenjivi u poboljšanju komunikacije između javnih ustanova i njihovih javnosti. Isto tako, uticaće na proširenje svijesti o važnosti komuniciranja i uspostavljanja harmoničnog odnosa institucija s njihovim internim i eksternim javnostima. Rezultati istraživanja pokazali su da postoji razvijena svijest o značaju odnosa s javnošću, ali da su potrebne određene reforme kako bi ova profesija bila razvijenija. Jedan od ciljeva ovog rada jeste da se istakne uzročna povezanost kvalitetnih odnosa s javnošću sa stvaranjem bolje informisanog društva i povjerenja javnosti u javne institucije. Ovo istraživanje ukazalo je na to da planiranim strateškim komuniciranjem institucija promoviše vrijednosti za koje se zalaže i da ključnu ulogu u promociji igra stalna interakcija s medijima. Takođe, pokazalo je da potrebu za kvalitetnim odnosima s javnošću nameću laka dostupnost informacija od javnog značaja, savremena komunikacijska sredstva i viši stepen obrazovanja građana te da u planiranju aktivnosti u javnom sektoru vrlo važnu ulogu predstavljaju stavovi i mišljenja javnosti.

## ZAKLJUČAK I PRIJEDLOG

Komisija za ocjenu i odbranu master rada „Odnosi s javnošću javnih ustanova Republike Srpske – studija slučaja tri institucije različitog nivoa djelovanja” smatra da je kandidatkinja Nataša Teinović sprovedla istraživanje u skladu sa prijavljenom temom. Rad je napisan prema svim standardima akademskog pisanja, zadovoljava potrebnu strukturu i pretpostavljene metodološke uslove koji se primjenjuju u društvenim naukama.

U prethodnom postupku izvršena je provjera master rada putem softvera za otkrivanje plagijata, a u skladu sa članom 3 *Pravilnika o postupku provjere završnih radova studenata na II i III ciklusu studija Univerziteta u Banjoj Luci* o čemu dostavljamo potvrdu u prilogu. Rezultati navedene provjere pokazali su da nema podudarnosti sa drugim radovima.

Imajući u vidu da je sprovedeno teorijsko i empirijsko istraživanje u master radu kandidatkinje Nataše Teinović na komunikološki relevantan način doprinijelo razumijevanju značajuloge odnosa s javnošću u javnim ustanovama Republike Srpske, kao i da predstavlja značajan doprinos uspostavljanjem empirijske građe u oblasti komunikologije, sa posebnim fokusom na odnose s javnošću, Komisija

### P R E D L A Ž E

Naučno-nastavnom vijeću Fakulteta političkih nauka Univerziteta u Banjoj Luci da kandidatkinji Nataši Teinović odobri javnu odbranu master rada na drugom ciklusu Komunikoloških studija o temi „Odnosi s javnošću javnih ustanova Republike Srpske – studija slučaja tri institucije različitog nivoa djelovanja”.

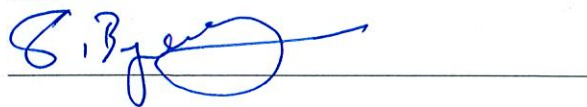
Banja Luka, 1. juli 2025. godine

Komisija:

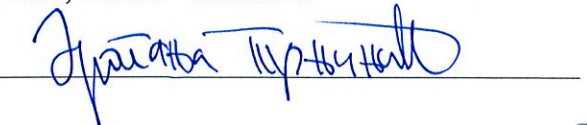
1. Prof. dr Andela Kuprešanić Vukelić, vanredna profesorica, uža naučna oblast Novinarstvo, Fakultet političkih nauka Univerziteta u Banjoj Luci - predsjednica



2. Dr Borislav Vukojević, viši asistent, uža naučna oblast Komunikologija, Fakultet političkih nauka Univerziteta u Banjoj Luci - član



3. Prof. dr Dragana Trninić, vanredna profesorica, uža naučna oblast Komunikologija, Fakultet političkih nauka Univerziteta u Banjoj Luci, članica – mentorka





Број:08/1.923/25

Датум:27.6.2025.

На основу члана 3. Правилника о поступку провјере оригиналности завршних радова студената на II и III циклусу студија Универзитета у Бањој Луци број 02/04-3.121-3/23 од 26.01.2023. године издаје се

### У В Ј Е Р Е Њ Е

Овим се потврђује да је мастер рад кандидаткиње **Наташе Теиновић** под називом „Односи с јавношћу јавних установа Републике Српске – студија случаја три институције различитог нивоа дјеловања“ провјерен путем званичног софтвера за откривање плагијата дана 27.6.2025. године.

Шеф Библиотеке

*Миша Кујавић*



Продекан за научноистраживачки рад

ДОСТАВЉЕНО:

- Ментору
- А/А

УНИВЕРЗИТЕТУ У БАЊОЈ ЛУЦИ  
ПОДАЦИ О АУТОРУ ОДБРАЊЕНОГ МАСТЕР/МАГИСТАРСКОГ РАДА

**Име и презиме аутора мастер/магистарског рада:** Наташа Теиновић;

**Датум, мјесто и држава рођења аутора:** 27.11.1986. године, Бања Лука, Босна и херцеговина;

**Назив завршеног факултета/Академије аутора и година дипломирања:** Филолошки факултет, Универзитет у Бањој Луци, дана 17.04.2013. године;

**Датум одбране завршног/дипломског рада аутора:** - ;

**Наслов завршног/дипломског рада аутора:** - ;

**Академско звање коју је аутор стекао одбраном завршног/дипломског рада:** Професор српског језика и књижевности– 240 ECTS;

**Академско звање које је аутор стекао одбраном мастер/магистарског рада:** Мастер комуникологије – 300 ECTS;

**Назив факултета/Академије на коме је мастер/магистарски рад одбрањен:** Факултет политичких наука, Универзитет у Бањој Луци;

**Наслов мастер/магистарског рада и датум одбране:** „Односи с јавношћу јавних установа Републике Српске - студија случаја три институције различитог нивоа дјеловања“, датум обране: 16.09.2025. године;

**Научна област мастер/магистарског рада према CERIF шифрарнику:** Друштвене науке (S 210)

**Имена ментора и чланова комисије за одбрану мастер/магистарског рада:**

1. Проф. др, Анђела Купрешанин Вукелић предсједник Комисије;
2. Проф. др Драгана Трнинић, члан-ментор;
3. Доц. др Борислав вукојевић члан;

У Бањој Луци, дана 23.09.2025. године;

Проф. др Ранка Перин Ромић



Изјава 1

ИЗЈАВА О АУТОРСТВУ

Изјављујем да је  
мастер/магистарски рад

Наслов рада „Односи с јавношћу јавних установа РС - случај студија  
у три институције различитог нивоа деловања  
Наслов рада на енглеском језику *Public Relations of Republic of Srpska  
Institutions - A Case Study of Three Institutions of different Levels of  
Activity*

- резултат сопственог истраживачког рада,
- да мастер/магистарски рад, у цјелини или у дијеловима, није био предложен за добијање било које дипломе према студијским програмима других високошколских установа,
- да су резултати коректно наведени и
- да нисам кршио/ла ауторска права и користио интелектуалну својину других лица.

У Бањој Луци 25.9.2025.

Потпис кандидата  
*Наташа Мешковић*

Изјава 2

Изјава којом се овлашћује ФАКУЛТЕТ ПОЛИТИЧКИХ НАУКА факултет/ Академија умјетности Универзитета у Бањој Луци да мастер/магистарски рад учини јавно доступним

Овлашћујем ФАКУЛТЕТ ПОЛИТИЧКИХ НАУКА факултет/ Академију умјетности Универзитета у Бањој Луци да мој мастер/магистарски рад, под насловом

"ОДНОСИ С ЈАВНОШЋУ ЈАВНИХ УСТАНОВА РС - СТУДИЈА СЛУЧАЈА ТРИ ИСТИ - ТУЦИЈЕ РАЗЛИЧИТОГ ТИПОВА ДЈЕЛОВАЊА"

који је моје ауторско дјело, учини јавно доступним.

Мастер/магистарски рад са свим прилозима предао/ла сам у електронском формату, погодном за трајно архивирање.

Мој мастер/магистарски рад, похрањен у дигитални репозиторијум Универзитета у Бањој Луци, могу да користе сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (*Creative Commons*), за коју сам се одлучио/ла.

1. Ауторство
2. Ауторство - некомерцијално
3. Ауторство - некомерцијално - без прераде
4. Ауторство - некомерцијално - дијелити под истим условима
5. Ауторство - без прераде
6. Ауторство - дијелити под истим условима

(Молимо да заокружите само једну од шест понуђених лиценци, кратак опис лиценци дат је на полеђини листа).

У Бањој Луци 25. 9. 2025.

Потпис кандидата

Наилација Печеновић

Изјава 3

**Изјава о идентичности штампане и електронске верзије  
мастер/магистарског рада**

Име и презиме аутора НАТАША ТЕШЕЊИЋ

Наслов рада ОДНОСИ С ЗАВНОУБУ ЗАВНИХ УСТАНОВА РС - СТУДИЈА СЛУЧАЈА  
ТРИ ИНСТИТУЦИЈЕ РАЗЛИЧИТОГ НИВОА ДЕДОВАЊА "

Ментор проф. др Драгана Трнџић

Изјављујем да је штампана верзија мог мастер/магистарског рада идентична електронској верзији коју сам предао/ла за дигитални репозиторијум Универзитета у Бањој Луци.

У Бањој Луци 25.9.2025.

Потпис кандидата

Наташа Тешенбућ