МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ

СВЕТИ НИКОЛЕ

РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА



ФАКУЛТЕТ ЗА ПРАВНИ НАУКИ

СТУДИСКА ПРОГРАМА: АДМИНИСТРАТИВНО ПРАВО И ЈАВНА АДМИНИСТРАЦИЈА

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

НОВИТЕ ИНСТРУМЕНТИ И СТРАТЕГИИ ЗА ГРАДЕЊЕ НА ЕФЕКТИВНИ КОМУНИКАЦИИ ВО ЈАВНИОТ СЕКТОР

СТУДЕНТ: СТАНКА ДИМИТРОВА
БРОЈ НА ИНДЕКС: **М**
МЕНТОР: **ПРОФ. Д-Р ИВАН ЕФРЕМОВСКИ**

Свети Николе, 2023

МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ

СВЕТИ НИКОЛЕ

РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

ФАКУЛТЕТ ЗА ПРАВНИ НАУКИ

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

НОВИТЕ ИНСТРУМЕНТИ И СТРАТЕГИИ ЗА ГРАДЕЊЕ НА ЕФЕКТИВНИ КОМУНИКАЦИИ ВО ЈАВНИОТ СЕКТОР

Предмет:

Ментор: проф. д-р Иван Ефремовски

Студент: Станка Димитрова

Број на индекс: М

Насока: Административно право и јавна администрација

Свети Николе, 2023

ИЗЈАВА

Јас, Станка Димитрова, студент/ка на Втор циклус на студии, организирани на Факултетот за правни науки во Меѓународен Славјански Универзитет , Свети Николе, на студиската програма по Административно право и јавна администрација со постојано место на живеење на ул. _____ во Кочани , со ЕМБГ _____ и број на индекс М, изјавувам под морална и кривична одговорност дека поднесениот магистерски труд под наслов „НОВИТЕ ИНСТРУМЕНТИ И СТРАТЕГИИ ЗА ГРАДЕЊЕ НА ЕФЕКТИВНИ КОМУНИКАЦИИ ВО ЈАВНИОТ СЕКТОР“ претставува мој самостоен труд и истиот претставува резултат на самостојна научна работа спроведена во текот на истражувањето.

Согласен/а сум да ги сносам сите последици и одговорности кои произлегуваат од неовластеното користење на туѓ текст или плагијаторство, согласно важечките законски и подзаконски акти кои ги регулираат авторските и сродни права.

Место и датум: Давател на изјава:

_____ _____

АПСТРАКТ

Потребно е да се направи се она што има цел кон ефикасно, ефективно функционирање на организациите од јавниот сектор. Услугите што ги доставуваат до граѓаните/клиентите мора да бидат балансирани со успешна современа кумоникациа. Крајната цел на комуникациајта во јавниот сектор е овозможување благосостојба на граѓаните. Всушност, комуникациата на организациите од јавниот сектор го одразува културното и историското наследство на општеството околу нив.

Комуникациајта отсекогаш била многу важна, и затоа организациите од јавниот сектор во последните години започнаа да ангажираат професионалци за комоуникација. Овие професионалци работат во постојана динамика и непредвидливото опкружување, и тие мора да ги комбинираат организациските одговорности со новите потреби на граѓаните и вработените.

Во ерата на променни и глобализација се бара соработка, особено кај организациите кои доставуваат услуги кон населението. Успехот на еден начи означува да се најде начин да се убедат повеќе луѓе и колку што е можно порано да застанат на нашата страна, но еденствен пат кон тоа е дијалогот и информирањето. Комуникацијата треба да ги опслужува граѓаните. Населението (граѓаните) потребно е да имаат целосна доверба и информација за институциите.

Патосот и етосот на односите кон јавноста е насочен кон дијалог и дебата, која има за цел да ги вклучи граѓаните кон во една широка дискусија за работата на институциите – кое за што служи, во каква насока се движиме, и што треба да биде направено.

КЛУЧНИ ЗБОРОВИ: Комоникација, Односи со јавноста, Стратегија за комуникација, Организациски сајт.

ABSTRACT

It is necessary to do everything aimed at efficient, effective functioning of public sector organizations. The services they deliver to citizens/clients must be balanced with successful modern communication. The ultimate goal of communication in the public sector is enabling the well-being of citizens. In fact, the communication of public sector organizations reflects the cultural and historical heritage of the society around them.

Communication has always been very important, which is why public sector organizations have started hiring communication professionals in recent years. These professionals work in a constantly dynamic and unpredictable environment, and they must combine organizational responsibilities with the new needs of citizens and employees.

In the era of changes and globalization, cooperation is required, especially among organizations that deliver services to the population. Success in one way means finding a way to convince more people and to stand on our side as early as possible, but the only way to that is dialogue and information. Communication should serve the citizens. The population (citizens) need to have complete trust and information about the institutions.

The pathos and the ethos of public relations is aimed at dialoggue and debatei, which aims to involve citizens in a broad discusion about the work of the institutions - what it serves, in what direction we are moving, and what needs to be done.

KEY WORDS: Communication, Public relations, Communication strategy, Organizational site.

Список на табели, графикони, слики

1. Приказ бр.1 – Основен модел на комуникација (стр. 6)

2**.** Приказ бр.2. – Модел на комуникација како дејство. (стр.6)

3. Табела бр.1. – Разни дефиниции за комуникацијата во јавниот сектор (стр.12)

4. Слика бр.1. – Македонски дигитален компас (стр. 77)

СОДРЖИНА

ИЗЈАВА i

АПСТРАКТ ii

ABSTRACT iii

СПИСОК НА ТАБЕЛИ, ГРАФИКОНИ, СЛИКИ IV

СОДРЖИНА VI

ВОВЕД 1

1.КОМУНИКАЦИЈАТА КАКО ПРОЦЕС, ВИДОВИ И СУШТИНА НА КОМУНИКАЦИЈАТА ВО ЈАВНИОТ СЕКТОР 6

1. Комуникацијата како процес на динамика и видови. 6

1.2.Видови и дефинирање на комуникацијата во јавниот сектор 12

1.3.Разбирање на комуникацијата во јавниот сектор и литературен осврт кон областите кои даваат и дале придонес за комуникацијата во јавниот сектор 20

1.4.Комуникација во јавниот сектор и очекувањата на граѓаните од неа 30

1.4.1.Видови очекувања од граѓаните 31

1.4.2. Дијалогот во комуникациите во јавниот сектор (разбирање и дефинирање) 33

1.4.3. Инклузивната и партиципативна комуникација - пат до глобалното граѓанство 36

2.ПРОФЕСИОНАЛНИТЕ КОМУНИКАЦИИ ВО ЈАВНИОТ СЕКТОР (ЕФЕКТИВНОСТ, ДЕФИНИРАЊЕ И РАЗВОЈ) И СТРАТЕГИСКИТЕ КОМПОНЕНТИ НА ОДНОСИТЕ СО ЈАВНОСТА ВО УПРАВУВАЊЕТО СО ЈАВНИОТ СЕКТОР 41

2.1. Теоретски осврт кон професионалните комуникации во јавниот сектор со посебен осврт кон елементите на односи со јавноста во јавниот сектор 41

2.2. Професионалците за односи со јавноста во јавниот сектор и нивните компетентности 42

2.3. Односите со јавноста и неговите стратегиски елементи во релација со управување во јавниот сектор како и значењето на целите ма внатрешната комуникација 44

2.3.1.Стратегија за односи со јавноста – Значење и принципи 48

2.3.2. ПР – Стратегија и нејзините елементи 50

2.3.3.Стратегија за медиумите – Значење и суштина 55

2.3.3.1.Анализа на стратегијата за медимумите/основни елементи на стратегија за медиумите 56

2.4.1. Стратегија за внатрешна комуникација на ораганизациите од јавниот сектор 58

2.4.2. Специфичноста на стратегијата за внатрешните комуникации на организациите од јавниот сектор 60

3.СОЗДАВАЊЕ НА ОНЛАЈН ИНСТРУМЕНТИ ЗА ЕФЕКТИВНИ ЈАВНИ ПОЛИТИКИ 66

3.1. Од трансформации на општеството до појава на информатичкото општество 67

3.1.1. Широка употреба на информациско-комуникациските технологии во градењето на информатичкото општество. 71

3.1.2. Електронска контрола 74

3.2. Веб сајт на организациите од јавниот сектор 78

3.2.1. Организациско/корпоративен сајт.. 78

3.2.1.1. Дизајн/главни елементи на веб страната 78

3.2.1.2. Барања за почетната страница 81

3.2.1.3. Текстот на почетната страница 82

3.2.2. Цели и задачи на комуникацијата 82

3.2.3. Функција на медиумската страница 84

3.3. Активно присуство на социјаните мрежи. 86

3.3.1. Социјалните медиуми и социјалните мрежи 87

3.3.2. Социјалните мрежи и јавната организација 88

3.4. Организациски социјални мрежи 90

3.5. Корпоративен/организациски блог 93

3.5.1. Структура на блогот 94

3.5.2. Карактеристики на блогот 95

3.5.3. Цел на корпоративниот/организациски блог 96

ЗАКЛУЧОК 98

ЛИТЕРАТУРА 100

ВОВЕД

Организациите од јавниот сектор постојат за да направат се она што е потрбмо за да би можеле ефикасно да функционарааt. Овие организации управуваат, им служат на граѓаните и го водат јавниот сектор и неговите услуги според принципите кои се поставени од владата. Во нивната кумоникација, организациите од јавниот сектор мора да ги балансираат целите на демократската комоникација за ангажирање на граѓаните со организациските и институционалните цели, како и со опстанокот во екот на буџетските ограничувања. Крајната цел на кумоникациата во јавниот сектор е овозможување благосостојба на граѓаните.

Кумуникацијата на организациите од јавниот сектор го одразува културното и историското наследство на општеството околу нив, и како таков не постои еден универзален модел на „добра кумоникациа во јавниот сектор“. Моделите и практиките кои се ефективни во една општествена средина, всушност би можеле да бидат штетни во друга средина. И покрај оваа разновидност, се чини дека се појавуваат слични такви предизвици за организациите од јавниот сектор на глобално ниво, и затоа се јавува потребата за подлабоко размислување и разбирање за тоа како и на кој начин кумоникациата може да се користи за да се одговори на овие предизвици.

Комуникацијата отсекогаш била важна, но организациите од јавниот сектор само во последните децении почнаа да ангажираат професионалци за кумоникациа. Овие професионалци работат во динамика и непредвидливото опкружување, и тие мора да ги комбинираат организациските одговорности со новите потреби на граѓаните и вработените: „Бидејќи крајните корисници претставуваат широк спектар на индивидуални потреби и очекувања, организациите од јавниот сектор често се специјализирани во региони или области на експертиза и мора да балансираат повеќе цели“.

Во време на промени, во време на глобализација, ние кога зборуваме за професионалната комуникациа пред се ги користиме инструментите на односите со јавноста. Односите со јавноста претставуваат практични-применета комуникациска наука која гради меѓусебно добри односи и со себе ноци жива современа информација.

Односите со јавноста (ПР) претставуваат стратегиски интервенции од страна на сите оние кои, ја планираат и реализираат, исто така и од организациите, која ја носи одговорноста за она што се случило.

Во ерата на промени и глобализација се бара соработка, особено кај организациите кои доставуваат услуги кон населението (граѓаните). Успехот на еден начи означува да се најде начин да се убедат повеќе луѓе и колку што е можно порано да застанат на нашата страна, но еденствен пат кон тоа е дијалогот и информирањето. Комоникацијата треба да ги опслужува граѓаните. Населението (граѓаните) потребно е да имаат целосна доверба и информација за институциите.

Патосот на односите кон јавноста е насочен кон дијалог и дебата, која има за цел да ги вклучи граѓаните кон во една широка дискусија за работата на институциите – кое за што служи, во каква насока се движиме, и што треба да биде направено.

Целта на магистерскиот труд да се истакне дека со развојот и зголемениот обем на протокот на комуникациите и информациите а пред се да се ислегне во пресрет на барапшата на ефективното и ефикасното работење на администрацијата дека е потребно изградување на еден процес на целоснонасоченост и постигнување кон воведување на нови технолошки решенија со цел усовршување на информацискатa средина а преку воведување и унапредување на одредени нови инструменти како и стратегии за кумоникациа.

Задачите кои се поставени, а кои призлегуваат од целта на пишување на темата на магистерскиот труд се следние:

- Да се објаснат теоретските аспекти на процесот на комоникација во работењето на администрацијата како кумоникациа со јавноста;
- Да се дефинираат и претстават карактеристиките на профењсионалните кломуникации во јавниот сектор;
- Да се истакне важноста од компетентноста на специјалистите по комуникација;
- Да се објаснат современите стартегиски елементи на ПР – от во управувањето со јавниот сектор;
- Да се истакната одредени тенденции на важноста на Он-јалн инструмените во услови на глобализација со цел за ефективна и ефикасна кумоникациа;;

Предмет на истражување се онлајн инструментите како и начинот, значењето и содржината на стратегиите за кумуникациа во организациите од јавниот сектор.

Во процесот на пишување на магистерскиот труд се направи анализа на постојната литература од истакнати стручнаци во областта. Користени се методи на анализа и компарација. Сублимирани се најзначајните идеи и размислувања на професионалците од оваа област и нивните совети за практична примена со цел

зголемување на довербата на публиката кон кумоникацията како подобра кумоникација помеѓу граѓаните и јавниот сектор.

Маѓистерскиот труд е поделен на три поглавја. Во првото поглавје се истакнува процесите на кумоникација и нивната динамика, видовите и моделите на кумоникацията. Понатаму се претставени разните дефиниции за кумоникацията во јавниот сектор од значајни автори од областа преку детален и јасен табеларен приказ. И покрај клучната улога што може да ја игра кумоникацията во обезбедувањето јавни услуги и добра, кумоникацията сè уште не е темелно анализирана, а потребни се повеќе истражувања за да се одговори на предизвиците со кои се соочуваат организациите од јавниот сектор во допирањето и ангажирањето на граѓаните, како и во одржувањето на нивната доверба, и преку повеќето научни дисциплини што придонесуваат за развојот на комуникациите во јавниот сектор е направено едно кратко согледување.

Истражувањето во организацискатa комуникација и односите со јавноста го поврза исполнувањето на очекувањата со способноста да се обликуваат ставовите на засегнатите страни, мотивацијата, однесувањето и задоволството кон организација, што објаснува зошто организациите ги перцепираат позитивните очекувања како вреден ресурс. Врз основа и на планираните и на непланираните знаци (Coye, 2004), очекувањата ги филтрираат информациите за (а) дали настаните се пожелни или непожелни од гледна точка на граѓаните и (б) колку е веројатно дека настанот ќе се случи. Очекувањата и задоволството на граѓаните се клучни елементи за кумоникацията во јавниот сектор, како тие или ја олеснуваат или забрануваат кумоникацията во јавниот сектор. Всушност, кумоникацията игра двојна улога во исполнувањето на очекувањата на граѓаните на реално ниво и обезбедувањето задоволство преку доволно обелоденување и дијалог. Во првото поглавје исто така се прави осврт кон значењето на дијалогот во јавниот сектор како и значењето на партиципативноста и инклузивноста во процесот на комуникациите.

Во второто поглавје од магистерскиот труд направен осврт кон професионалните комуникации во јавниот сектор, нивното значење и дефинирање како и посебен дел посветен кон елементите на односите со јавноста. Однсоите со јавноста е значаен фактор кои и помага на организацијата во исполнување на нејзините цели, нејзината мисија и односите со јавноста. Организациите од јавниот сектор го опслужуваат целото население, тие не можат да избираат помеѓу различни целни групи. Од тие причини им се налага на професионалците кои ги разработуваат таквите

стратегии да се сообразуваат со таквите карактерстични сегменти и да се обидуваат да ги пронајдат разлините елементи. Професионалците за односи со јавноста потребно да имаат способност да го развиваат сопствениот интелект и да успеат една етруктурно натрупана информацијада ја пребразат во начин на мислење. Во оваа општествена наука не се предложуват готови решенија/одлуки туку се ослонуваат на знаење, способности, личната иницијатива .

Профилот и личните обврски на професионалците за односи со јавноста проилегуваат од неколку фактори:

1. Личните квалитети на професионалците за односи со јавноста;

2. Општите професионални барања кон применувањето на оваа професија;

3. Детална анализа на организациите од јавниот сектор: - мисија, визија, цели,

Развојот на стратегиата е процес кој опфаќа анализа на многу фактори, комбинација на интуитивно размислување на раководството на организацијата со резултатите од анализите и донесување стратешки одлуки. Стратешки се одлуките кои го стваат развојот на организацијата во перспектива и го одредуваат нејзиното место на пазарот и изградбата на нејзината база на ресурси со цел да стекне предност во однос на другите конкуренти и со тоа да обезбеди долгорочен успех на компанијата. Стратегиата се одликува со комплетноста и сеопфатноста. Тој е долгорочен и заснован на планирана акција, организациско учење, флексибилност и креативност.

ПР-стратегиата обично се однесува на севкупен концепт, пристап или мастер план кој води до исполнување на главната цел. Оваа цел обично се однесува на општата слика или на поединечни активности за производите на компанијата. Тактиките се поврзани со оперативното ниво на дејствување: актуелни настани, контакт со медиумите и методи кои се користат за спроведување на стратегиата.

За да функционира ефективно, на секоја јавна организација и е потребна широка јавна поддршка, развој и адаптација на општествените промени. Современиот свет се карактеризира со постојани и брзи трансформации. Динамиката и опсегот на промените постојано растат и влијаат на секој општествен потсистем - економски, социјален, политички и културен. Феноменот што ги опишува промените што се случиле со текот на времето во организациите, во структурата на општеството, во системот на општествените односи и интеракции, се опишува како општествена промена. Глобалната кумоникациа генерира моментален проток и размена на информации, создава и рефлектира нова и поинаква култура која ги преминува националните граници. „Сржта на промената што ја доживуваме во рамките на

модерната (технолошка) револуција е поврзана со информациско- комуникациските технологии. Така да согласно претходно напишаното Во третото поглавје се претставени неколку онјалн инструменти за ефективни јавни политики а посебно се разработени: организацискиот сајт – негова содржина, место и улога како и значењето на кумоникациата преку социјалните мрежи.

ЕУ не само што ја олеснува кумоникациата помеѓу колегите и помага да се изградат односи меѓу одделите, туку кај вработените создава чувство на припадност на онлајн заедница, посветеност и лојалност кон организацијата. Тоа е социјална алатка за корпоративна кумоникациа која ја подобрува емпатијата на вработените за она што се случува во организацијата и служи како основа за внатрешна кумоникациа. Поволен фактор за создавање нова организациска визија и постигнување резултати, служи како основа за внатрешен развој.

Корпоративните социјални мрежи може да се користат како средина за размена на информации и документи, за заедничка активност, за зголемување на ефикасноста во работата на малите, средните и големите компании, агенции, финансиски институции, државни институции, политички партии, невладини организации.

I ПОГЛАВЈЕ

1. КОМУНИКАЦИЈАТА КАКО ПРОЦЕС, ВИДОВИ И СУШТИНА НА КОМУНИКАЦИЈАТА ВО ЈАВНИОТ СЕКТОР

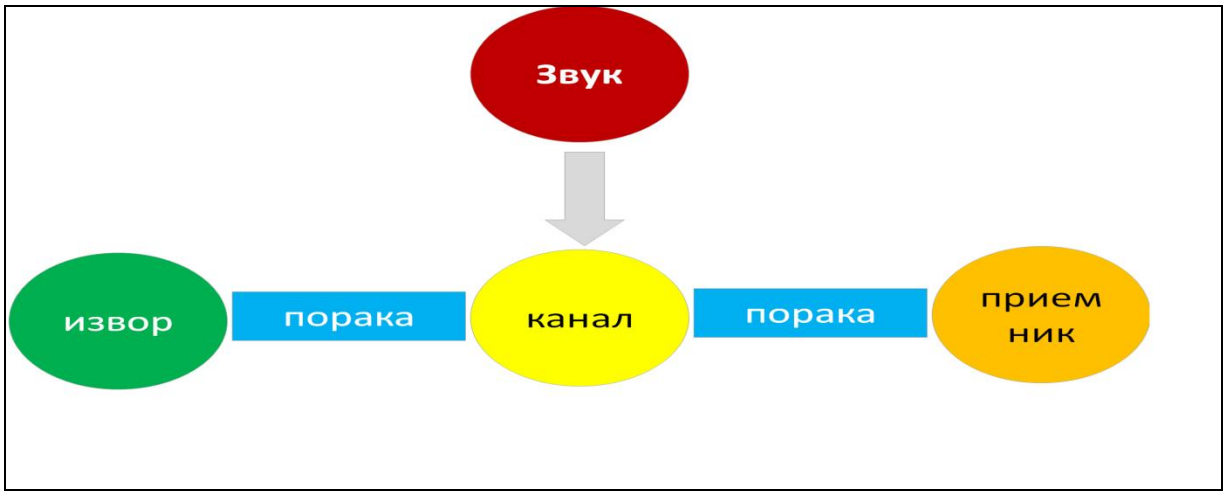
1.1. Комуникацијата како процес на динамика и видови

Комуникациата е динамичен процес, во кои испраќачот и примачот континуирано формулираат, испраќаат и интерпретираат бројни пораки за време на интеракцијата. Порака е едноставно секој сигнал испратен од едно лице (испраќач) и интерпретиран од друг (приемник). Комуникациата е успешна кога испраќачот и примачот ќе постигнат меѓусебно разбирање за темата што се дискутира. Можеби не се согласуваат за основаноста на некоја тема, но се согласуваат за значењето на пораката.

Приказ бр.1. – Основен модел на комунукација



Приказ бр.2. – Модел на комуникација како дејство.



Комуникација може да биде: вербална и невербална. Вербалната комуникациа се состои од изговорени зборови. Невербалната комоникациа се состои од сигналите што се испраќаат со какви било други средсва, како на пример со нашите раце, тело, лице и

очи т.е. со разни видови на гестикулација или познат како „говорот на телото“. На пример: Може да ги стегнете тупаниците додека зборувате за прашање што ве налути, на пример, или да се насмеете додека раскажувате пријатно искуство. Тоа се невербални пораки кои ја придружуваат самата идеја.

Комуникациското истражување открива пет комуникациски контексти: интраперсонален, безличен, интерперсонален, мала група и јавен (Littlejohn, 1989).

Интрперсонална	Комуникациа што ја правиме самите со себе т.е. не ја правиме усно со зборови туку преку размислувања за она што треба да го преземеме, размислуваме за можните избори на решенија или стратегиите кои е потребно да ги направиме но и да размислуваме за последиците од преземаното дејство. Голем дел од ова се случува потсвесно, без да сме свесни за комуникациските избори што ги правиме интраперсонално (Келерман, 1992). пример: кога размислуваме како да му соопштиме нешто на некој, кога ќе ја залепиме страницата на книгата пред другиот да сфати дека тој е виновен што ја искинал.... Оваа комоникациа се појавува и во јавното говорење: на пример: кога забележуваме збунет поглед на слуѓателите и се трудиме да го преформулираме објаснувањето.
Безлична	Безлична кумоникација е комоникација помеѓу две лица за општи информации (Adler & Towne, 1996; Trenholm & Jenson, 1992). Оваа е неформална кумоникациа, а безличноста се јавува кога комуницираме со лива кои ги познаваме сосема малку. На пример: поздравуваме непознат човек итн. Во јавното говорење исто така може да се појави во случеви на пример кога споделуваме воведни работи на пример поврзани со времето или за тековни настани и ситуации кои не се поврзани со нашиот говортуеу едноставно сакаме да дадеме сигнал публиката да се подготви за слушање.
Интерперсонална	Интерперсоналната комоникациа е комуникациа помеѓу две

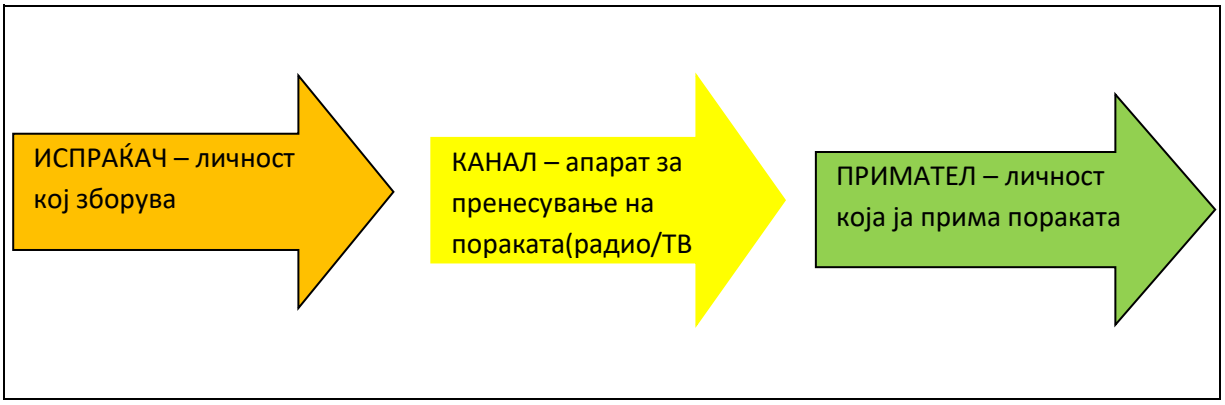
	лица кои веќе имаат препознатлив однос еден со друг (DeVito, 1993). На пример: кога разговараме со пријател за планирање на некоја средба за викенд, за поминатата заедничка вечера итн. Интарперсоналната комуникација во рамките на јавното говорење се јавува кога ние како говорници треба да раскажаме одрдена лична приказна за некои или за нашето искуство со цел да дадеме поддршка на другите точки од говорот.
Мала група	Ваквата комуникациа се јавува во група од околу три до десет луѓе (Poole, 1998, стр. 94). Групата може да се состанува за да изврши задача, да постигне заедничка цел, да сподели идеи или едноставно да се вклучи во социјално искуство. Постојат многу видови на мали групи; на пример, семејство, група пријатели, група соученици кои работат заедно на класен проект или тим за управување со мала група на работното место (Анкона, 1990). Во комоникациајта со мала група, поединците комуницираат на таков начин што „секоја личност влијае и е под влијание на [другиот]“ (Шо, 1981, стр. 10).
Јавна комуникација	Јавната комуникација се одвива меѓу публика од повеќе од десет луѓе. Јавното говорење е една форма на јавната кумоникациа. Јавното говорење може да се дефинира како постојана формална презентација направена од говорник пред публика. На приме: Кога даваме усни презентации во училницата, се занимавате со јавно говорење, наставниците се вклучуваат во јавно говорење кога предаваат, актерите кои воведуваат добитници на награди или примаат награди, како и менаџерите кога одржуваат поголеми состаноци. Јавното говорење е многу поприсутно во нашиот секојдневен

	живот. Подобрувањето на нашата способност да зборуваме ефективно во јавност е од клучно значење за постигнување на важни цели нас самите, нашите семејства и нашите заедници. - Кумоникација произведена и пренесена преку медиумите до голема публика е една од формите на јавните комуникации. Новинарите во весниците и списанијата презентираат пишани написи пред големата јавност, презентерите на телевизиските вести пренесуваат информации како и водителите на радио програмите учествуваат во споделување на информации преку ваквите мас комуникации.

Во литературата се познати и следните модели на комуникација:

- Линеарен модел на комуникација

Овој модел на комуникациа за прв пат бил предложен од Шенон и Вивер во 1949 за одредена лабораторија, а неговата цел била да се долови процесот на пренос на радио-телевизискиот пренос. Моделот претставува еднонасочен процес на пренесување на порака од една личност кон друга (на пример кога комуницираме лице во лице)



- Трансакциски модел на комуникација

На овој евулуиран модел на кумуникација (после Линеарниот модел на кумоникациа) се гледеда како на кружен тековен процес. Овој модел се претставува како најкорисен модел за разбирање на јавното говорење (Барнлуд, 2008). Трансакцискиот модел има голем број меѓузависни процеси и компоненти, вклучувајќи ги процесите на кодирање и декодирање, комуникаторот, пораката, каналот и шумот. Меѓутоа, иако процесот на кумоникациа или јавниот настап и говор ни изгледа многу

едноставен секогаш е потребно да го имаме во предвид најкомплицираниот фактор а тој се нарекува “различнен поглед на светот“ или светоглед. Причината за ова е затоа што сите имаме различни погледи на светот. Светогледот е целокупната рамка преку која поединецот го гледа, размислува и толкува светот и комуницира со него. Постојат пет основни компоненти на нашиот светоглед.



Кодирање	Процес на подготовка на соопштението преку обликување во одредена форма или код.
Декодирање	Процес на спроведување на соопштението со цел да биде разбрано
Комуникатор	Лицето кое е автор на пораката/соопштението т.е лице кое ја кодира пораката и ја пренесува
Порака	Пораката ги вклучува оние вербални и невербални однесувања, донесени од страна на комуникаторите, кои се толкувани со значење од другите.
Канал	Средство преку кое се пренесува т.е. патува пораката.
Шум	Шумовите или бучавата се однесува на сè што го попречува преносот или примањето на пораката (т.е., внесување на сликата од вашата глава во главите на другите). Постојат неколку различни видови на бучава: психолошка, културна или физичка.

Светоглед:

Светогледот е целокупната рамка преку која поединецот го гледа, размислува и толкува светот и комуницира со него. Постојат пет основни компоненти на нашиот светоглед:

Епистемологија: е начин на кој го стекнуваме знаењето и/или она што се смета за знаење. (Размислете за процесот на спроведување на истражување!) Епистемологијата е поврзана со јавното говорење затоа што ги регулира стиловите на учење на членовите на публиката кои ги претпочитаат и кои или што тие сметаат дека се веродостојни извори.

Онтологијата: се однесува на нашиот систем на верување, како ја гледаме природата на реалноста или она што го гледаме како точно или лажно.

Аксиологијата: го претставува нашиот систем на вредности, или она што го гледаме како правилно или погрешно, добро или лошо, и праведно или неправедно.

Космологијата: го означува начинот на кој го гледаме нашиот однос со универзумот и со другите луѓе. Космологијата го диктира нашиот поглед на односите на моќ и може да ги вклучи нашите религиозни или духовни верувања. Контроверзните говорни теми (како универзалната здравствена заштита и смртната казна) често се поврзани со овој аспект на светогледот бидејќи мора да ги земеме предвид нашите одговорности кон другите човечки суштества и нашата моќ да влијаеме врз нив.

1.2. Вовед и дефинирање на комуникациите во Јавниот сектор

Организаците од јавниот сектор постојат за да направат се она што е потрбмо за да би можеле ефикасно да функционираат. Овие организации управуваат, им служат на граѓаните и го водат јавниот сектор и неговите услуги според принципите кои се поставени од владата. Во нивната кумоникација, организациите од јавниот сектор мора да ги балансираат целите на демократската кумоникација за ангажирање на граѓаните со организациските и институционалните цели, како и со опстанокот во екот на буџетските ограничувања. Крајната цел на кумоникациата во јавниот сектор е овозможување благосостојба на граѓаните. Всушност, кумоникациата на организациите од јавниот сектор го одразува културното и историското наследство на општеството околу нив, и како таков не постои еден универзален модел на „добра кумоникација во јавниот сектор“. Моделите и практиките кои се ефективни во една општествена средина, всушност би можеле да бидат штетни во друга средина. И покрај оваа разновидност, се чини дека се појавуваат слични такви предизвици за организациите од јавниот сектор на глобално ниво, и затоа се јавува потребата за подлабоко размислување и разбирање за тоа како и на кој начин кумоникациата може да се користи за да се одговори на овие предизвици.

Организаците од јавниот сектор се познати и како организации на јавната власт. Авторитетот може да се карактеризира како легитимна моќ, а организациите од јавниот сектор бараат јавна согласност во демократски услови (или принуда во тоталитарните режими) за да може да функционираат. Организаците од јавниот сектор работат на повеќе нивоа - национално, регионално и општинско - и тие имаат политички избрани и именувани функционери и волонтери како јавни службеници. Организации од јавниот сектор често обезбедуваат јавни услуги финансирани од даноци или други форми на јавно финансирање.

Посебноста на комоникациајта во јавниот сектор ја карактеризираат неколку различни карактеристики[1]:

1. Околината во која организациите од јавниот сектор комуницираат е политичка, што влијае на ресурсите, времето, персоналот и целите (Liu & Horsley, 2007).

[1] Handbook of Public Sector Communication/Handbook in Communication and Media/. 2020. Edited by Vilma Louma, Mara-Jose Canel. Wile Blakwell.

2. Поради поголемиот притисок од јавноста за транспарентност, организациите од јавниот сектор често имаат симбиотски однос со медиумите (Fredriksson, Schillemans, & Pallas, 2015), во кои организациските дејства и одлуки се комбинираат со негативно медиумско покривање (Liu, Horsley, & Levenshus, 2010), стеснувајќи ги опциите за делување и дејствување.

3. Структурите на јавниот сектор се посложени, разновидни и несигурни во однос на целите и критериумите за донесувањето одлуки (Bjornholt & Houlberg Salomonsen, 2015; Canel & Luomasaho,2015; Canel & Sanders, 2012). Јавниот сектор е помалку отворен за пазарна конкуренција отколку приватниот сектор, и има помалку стимулации за намалување на трошоците и покажува помала грижа за преференциите на потрошувачите (Thijs & Staes, 2008).

4. Организациите од јавниот сектор се повеќе ограничени со законски и регулаторни рамки отколку корпорациите; тие се предмет на поголемо ниво на јавна контрола и од нив се бара да имаат висок степен на одговорност кон нивните изборни единици. Организации од јавниот сектор не можат да изберат кому му служат, ниту пак можат да ги приспособат своите услуги за да ги задоволат потребите на нивните омилени клиенти (Luoma]aho, 2008).

5. Бидејќи нивната легитимност зависи од одобрувањето на граѓаните, организациите од јавниот сектор ја разбираат важната улога на слушање на граѓаните и како нивниот успех во слушањето може да влијае на оваа легитимност (Macnamara, 2016).

6. Различноста и мноштвото на јавноста и засегнатите страни ја надминуваат онаа на корпорациите (Sanders & Canel, 2013; Waraas & Maor, 2015).

7. Бидејќи услугите што ги обезбедуваат организациите од јавниот сектор се главно нематеријални, мерењето на нивниот успех и влијанието на нивните финални производи е особено предизвик (Cinca, Molinero, & Queiroz, 2003).

8. Брзината со која се случува донесувањето одлуки е побавна за организациите од јавниот сектор отколку за бизнисите.

Кумоникациата отсекогаш била важна, но организациите од јавниот сектор само во последните децении почнаа да ангажираат професионалци за кумоникациа. Овие професионалци работат во динамика и непредвидливото опкружување, и тие мора да ги комбинираат организациските одговорности со новите потреби на граѓаните и вработените: „Бидејќи крајните корисници претставуваат широк спектар на индивидуални потреби и очекувања, организациите од јавниот сектор често се

специјализирани во региони или области на експертиза и мора да балансираат повеќе цели“ (Luomajaho & Canel, 2016, стр. 598). Нивните огромни одговорности покриваат различни области, како што се инфраструктурата, егзистенцијата, транспортот, образованието и здравствената заштита. Приоритетите постојано се преговараат во кумоникациата во јавниот сектор, бидејќи неочекуваните прашања може да доведат до појава на нови и неочекувани групи на засегнати страни (Luomajaho & Paloviita, 2010).

Разни дефиниции за кумоникациата во јавниот сектор:

(Види Табела бр.1 – Разни дефиниции за комунуикацијата во Јавниот сектор)

Автор	Употреба	Дефиниција	Субјект	Процес	Влијание во управувањето во јавниот сектор	Рационалност	Медиумска употреба	Насоченост на кумоникациата	Цели и намена на комун-икацијата
Graber (1992, 2002)	Кумоникација во јавниот сектор	Употреба на симболи во јавните организации за координирање на работата со цел да се постигнат целите (елаборирани од текстовите на Грабер)	Само и исклучиво јавни организации		За координација на работата	Аполитичка			За постигнување на организациските цели
Garnett (1997	Административна кумоникација	Кумоникациата преземена од јавните организации, која може да биде еднонасочна или двонасочна, намерна или ненамерна и може да биде функционална или нефункционална по влијание во процесо	Само и исклучиво јавни организации	Со намера или ненамерно	Може да биде функционална или нефункционална за процесот на управување			Може да биде еднонасочно или двонасочно	

		т на управување (обработен од текстот на Гарнет							
Pfetsch (2008), p. 90	Владини вести за управување	Стратешка варијанта на информации од јавен карактер со која владите управуваат со кумоникациата со цел да се влијае на јавното мислење преку контролирање на агендата на медиумите за вести	Владина	Стреги ска варијанта на информација			Медиуми за вести	Еднонасочно	За креирање/влијание/ на јавното мислење
Froehlich and Rudiger (2006)	Политичко јавни односи	Употреба на медиуми за да се соопштат конкретни политички толкувања на прашања со надеж дека ќе се добие јавна поддршка за				Политичка	Медиумските куќи	Еднонасочно	Да се добие поддршка од јавноста за политички цели

		политички цели							
Canel (2007)	Кумуникација со јавните институции	Трансакцискиот процес на размена на симболи помеѓу јавните институции и нивните засегнатите страни	Само и исклучиво јавни организации	Трансакциски процес на размена на симболи		Политичка и политика		Двонасочна кумуникациа	
Glenny (2008	Аполитички или непартиски комуникациски активности на извршната власт на власта (се разликува од кумуникациата активности кои служат за промоција на политичка партија и/или политичар за да добие изборна поддршка)	Извршна рака на Владата				Само аполитички и непартиски			
Lee (2007), p. 6	Односи со јавноста на Владата	Управување со различни видови на комуни	Владите и различните видови на јавност	Комуникациски односи	Акти			Двонасочна (односи)	

		кациски односи со различни видови на јавности	а						
Howlett (2009), p. 24	Политичка алатка или инструмент за давање ефект на целите на политиката; да влијае и да ги насочува активностите на политиката преку обезбедување или задржување на информации или сознанија од општествените чинители	Владина	Давање или задржување на информации или знаење	Помагање во постигнувањето на целите и влијае врз политиките		Политичка			За да се добие јавна поддршка за активностите на политиката
Canel and Sanders (2013); Sanders and Canel (2014)	Кумуникација насочена и со цел да се влијае врз клучните јавности, во остварување и политички и граѓански цели, спроведена од	Извршни политичари и службеници и клучните јавности	Управување			Политичка и политика	Користење на алатки и стратегии за односи со јавности и корпоративна кумуникација	И двете (еднонасочна и двонасочна кумуникација)	Политички и граѓански цели, корисни односи за градење репутација, за стекнување поддршка

	извршни политичари и функционери, обично на управувачки начин, за да се воспостави и одржуваје корисни односи за да изгради репутација, да стекне поддршка од граѓаните и да комуницира со нив, користејќи ги алатките и стратегии на ПР и корпоративна кумоникација								

1.3. Разбирање на комуникацијата во јавниот сектор и литературен осврт кон дисциплините кои даваат и дале придонес за комунникацијата во јавниот сектор

Најраните извори што се наоѓаат за комуникациата во јавниот сектор се среќаваат во книгата на Мекеми објавена во 1939 година, а се фокусира на надворешните комуникации (McCamy, 1939). Други рани извори го користат терминот „административна кумоникациа“ (Дорси Џуниор, 1957 година; Редфилд, 1958 година; Thayer, 1961), но овде административната се однесува на процесите на донесување одлуки и не е нужно ограничена на политички контексти. Хајсо и Боуен ја даваат првата дискусија која се фокусира конкретно на кумоникациата во јавниот сектор во нивната книга „Комуникациа во јавната администрација“ , објавена во 1965 година (Highsaw & Bowen, 1965). Во оваа книга тие ги опишуваат проблемите, потенцијалите и областите на развој за кумоникациа во јавниот сектор во времето кога ја пишувале својата работа.

Во целина, истражувањето за комуникациата во јавниот сектор е сè уште ограничено. И покрај клучната улога што може да ја игра комоникациата во обезбедувањето јавни услуги и добра, комуникациата сè уште не е темелно анализирана, а потребни се повеќе истражувања за да се одговори на предизвиците со кои се соочуваат организациите од јавниот сектор во допирањето и ангажирањето на

граѓаните, како и во одржувањето на нивната доверба (Bourgon, 2009; Garnett, Marlowe, & Pandey, 2008; Gelders & Ihlen, 2010; Glenny, 2008; Grunig, 1992; Lay-Hwa Bowden et al., 2016; Lee, 2010; Lee, Fairhurst, & Wesley, 2009; Luoma-aho & Makikangas, 2014; Sander and Kanel , 2013 година; Strömbäck & Kiousis, 2011; Valentinui, 2013; Wæraas & Byrkjeflot, 2012). Всушност, терминот „кумоникациа во јавниот сектор“ ретко се користел, а постоела само една книга (Graber & Doris, 1992) која конкретно се занимавала со оваа тема до 2018 година, кога Канел и Луомајахо ја објавиле првата монографија конкретно фокусирана на тоа како нематеријалните средсва помагаат да се обнови и да се одржи довербата во јавниот сектор (Canel & Luoma]aho, 2019).

Истражувањето за кумоникациата во јавниот сектор може да се најде под неколку различни имиња, наслови и теми. На друго место, ги мапираме според различните нивоа на организација што се испитуваат: владата, јавната администрација и јавниот сектор како целина (Canel & Luoma]aho, 2019). Под капата на владата, повеќето од студиите го користат терминот владина кумоникациа.

Етикетата „јавна администрација“ ретко се користи за да се однесува на кумоникациата во јавниот сектор. Постои мал избор на студии за кумоникациа и јавна администрација, од кои повеќето датираат од средината на дваесеттиот век (Bacharach & Aiken, 1977; Dorsey Jr., 1957; Highsaw & Bowen, 1965) или подоцна (Canel, 2014; Гарнет и Кузмин, 1997; Гарнет и сор., 2008). Терминот „административна кумоникациа“ се појавува често (Garnett, 2009; Garnett et al., 2008), и се користи во студии кои ја разгледуваат кумоникациата што се протега надвор од единицата на владата.

Конечно, поширокиот термин „јавен сектор“ се користи за да се однесува на неговата репутација (Luoma-aho, 2008; Luoma-aho & Canel, 2016), брендирање (Wæraas, 2008), односи со јавноста (Valentini, 2013), управување со кумоникациа (Gelders et al., 2007) и медијатизација (Fredriksson et al., 2015; Schillemans, 2012; Thorbjornsrud, Ustad Figenschou, & Ihlen, 2014). Терминот „кумоникациа со јавниот сектор“ е користен само од Грабер (1992), Пандеј и Гарнет (2006), Глени (2008) и Канел и Луома-ахо (2015, 2019).

Повеќе дисциплини придонесуваат за комуникацијата во јавниот сектор, и тоа:



Извештајот на ОЕЦД[2] ги идентификува и се фокусира на следните клучни принципи за ефективна јавна комуникација:

1. Зајакнување на функцијата за јавна кумоникациа преку поставување соодветни мандати и развивање стратегии за водење на испораката на кумуникација во служба на целите на политиката и на принципите на отворена влада за транспарентност, интегритет, одговорност и учество на засегнатите страни; и раздвојувајќи го, колку што е можно, од политичката кумоникациа.

2. Институционализирање и професионализација на функцијата за да има доволен капацитет, вклучително и со вградување на потребните вештини и специјализации кои го водат трансформација на теренот и обезбедување на соодветни човечки и финансиски ресурси.

3. Премин кон поинформирана кумоникациа, изградена околу мерливи целите на политиката и засновани на докази, преку стекнување увиди во однесувања, перцепции и преференции на разновидна јавност и евалуација на неговите активности против метрика на влијание.

[2] https://www.oecd.org/gov/open-government/oecd-report-on-public-communication-22f8031c-en.htm

4. Придружување на усвојувањето на дигитални технологии и податоци со размислувања за нивната етичка употреба како и стремежот кон вклучување и ангажирање.

5. Зајакнување на стратешката употреба на јавната кумоникациа за да се спротивстави на погрешно и дезинформации.


Спроведување на превентивни и реактивни комуникациски интервенции за да се спречи ширењето на проблематична содржина.
Зајакнување на јавната комуникација функција. Мандати, стратегии за комуникација која ја поддржува политиката и отворена влада
Институционализирање и професионализација комуникација. Инвестирање во адекватни капацитет и ресурси, поддржувајќи специјализација во поддисциплини
Транзиција кон поинформирана комуникација. Практики водени од докази за да се разберат потребите на различните јавности и измерете ги резултатите и
Искористување на дигиталните технологии и податоците одговорно. Запленување технолошките иновации да ја поддржуваат реакцијата и вклучување, според на етичките стандарди.

– Односи со јавноста и стратегиска комуникација

Во современ осврт на истражувањето за односи со јавноста, Хит (2010) нагласува различни подполиња (студии за кумоникациа, реторика, убедување и стратгиски менаџмент) од кои идентификувани се следните клучни концепти: значење, дискурс, дијалог, создавање смисла, кокреација, сложеност, односи, кризна кумоникациа, симетрија, репутација и корпоративно брендирање.

Односите со јавноста исто така се поврзани со обезбедување на општествена вредност и придонесување за општото добро (Ihlen, van Ruler, & Fredriksson, 2009), правејќи студии на ова поле од особена вредност за кумоникациата во јавниот сектор.

Една од клучните точки покренати во областа на односите со јавноста која е многу значајна во комуникациското истражување во јавниот сектор е дека кумоникациата треба да биде ориентирана кон воспоставување долгогодишни односи помеѓу организацијата и нејзините засегнати страни. Теоријата на релациите смета дека односите организацијата-јавноста се претставени со модели на интеракција, трансакција, размена, и поврзаност помеѓу организацијата и нејзината јавност/публика (Broom, Casey, & Ritchey, 1997; Broom, Casey, Ritchey, 2000). Според овој пристап, поимите за лојалност на засегнатите страни, влијанието на времето врз квалитетот на врската, довербата, отвореноста, вклученоста, задоволството, посветеноста, заемноста (меѓусебното разбирање) и симетријата стануваат позначајни (Ledingham & Bruning, 2000).

– Корпоративна комуникациа

Клучниот елемент на полето на корпоративна кумоникација што се чини дека нуди нови перспективи за истражување на кумоникациата во јавниот сектор е областа на нематеријалните средсва и начините на кои тие се развиваат и мерат. Ова е занемарена област во комуникациските истражувања во јавниот сектор ако се направи споредба со вниманието што му се посветува во комуникациското истражување во приватниот сектор (Luoma-aho & Makikangas, 2014), и покрај фактот дека може да има поголемо ниво на нематеријалност во јавниот сектор (Queiroz, Callén, & Cinca, 2005). Промените за кои разбираме дека ја обликуваат кумоникациата во јавниот сектор денес бараат нови инспирации за тоа вредност што ја обезбедува јавниот сектор за општеството.

Ориентирањето на комуникациата во јавниот сектор кон развој на нематеријални средсва подразбира важни трансформации во начинот на кој се

управува со комуникациата - во смисла, на пример,утврдување критериуми за квалитет, заеднички јавно-приватно партнерство, управување со целите, соопштување на резултатите и проценка на квалитетот на односите (Најразвиените нематеријални средсва во јавниот сектор се интелектуалниот капитал, социјалниот капитал (Burgman & Roos, 2004; Cinca et al., 2003; Luoma-aho, 2005; Ramirez, 2010; Wall, 2005) и репутацијата (Luoma-aho & Canel, 2016; Wæraas & Maor, 2015). Во однос на репутацијата, некои дела се фокусираат на одредени области во јавниот сектор. На пример, Карпентер (2014) го испитува значењето на угледот за американската Федерална администрација за лекови, додека Еванс и Хестингс (2008) се осврнуваат на брендирањето на пораките и кампањите за јавно здравје.

Во нејзината споредба на корпоративната репутација и репутацијата на јавниот сектор, Луома-ахо (2007) разликува дополнителен елемент што ја обликува репутацијата на организациите од јавниот сектор, но не е евидентен во корпорациите. Таа го нарекува овој елемент „фактор на функции на авторитетот“ и се состои од ставови за тоа колку организацијата е отворена за ангажман на граѓаните; колку добро ги слуша потребите на граѓаните; колку е динамичен, ориентиран кон разговор и флексибилен (или алтернативно, колку затворен, диктат, и бирократски) тоа е; и колку организацијата е ориентирана кон граѓаните. Се верува дека сите овие елементи придонесуваат за угледот на организацијата од јавниот сектор. За да го увеземе поимот нематеријални средсва од приватниот сектор во јавниот сектор, бараме нови сфаќања за концептуализацијата, класификацијата, развојот и евалуацијата на нематеријалноста.

Овие сфаќања вклучуваат прилагодување на концептите и практики во поставките на јавниот сектор (на пример, преминување од поимот на корпоративна општествена одговорност кон онаа на институционална општествена одговорност); развивање на истражување за веќе увезени средсва, како што се идеи за брендирање (Scammell, 2014; Wæraas, 2008); и отворање линии на истражување за да се воспостават, коваат и изградат нови нематеријални средсва кои подобро реагираат на променливите средини во кои функционира кумоникациата во јавниот сектор денес. Канел и Луома-ахо градат на почетна систематизација (Канел и Луома-ахо, 2015) во нивниот обид да обезбедат систематски и темелен пристап со цел критички да се фокусираат на нематеријалните средсва на организациите од јавниот сектор, а притоа тие стават акцент на тоа како овие средсва можат да помогнат да се затворат јазот помеѓу

организациите од јавниот сектор и нивната јавност со цел повторно да се изгради довербата (Canel & Луома-ахо, 2019).

– Областа на владините комуникациски истражувања

Главните научни придонеси за комуникациските истражувања во јавниот сектор на ниво на влада ја користат ознаката „владина кумоникација“. Најсовремениот извор кој обезбедува темелна и систематска анализа на владините комуникациски истражувања е книгата на Сандерс и Канел (2013), во која владината кумоникација се зема како предмет на проучување лоцирана на раскрсницата на различни области. и полиња на истражување. Книгата вклучува компаративна анализа на комуникациските истражувања низ 16 земји и ги истакнува заедничките трендови, како и прашањата и предизвиците со кои се соочува владината кумоникација ширум светот. Нејзините наоди покажуваат дека владите ширум светот усвојуваат нови формули и трошење повеќе ресурси за кумоникација, што сугерира имплицитно препознавање на важноста на кумоникациата во рамките на нивната работа. Владите, исто така, добиваат предизвик да одговорат побрзо на развојот на дигиталните медиуми; да се најдат соодветни организациски графикони за да се даде поголема институционална тежина на кумоникациата; и да се префрли од занаетчиски пристап (кој е повеќе фокусиран на формалната презентација) кон функцијата на стратгиски менаџмент која има за цел да обезбеди знаења и вештини за успешна интеракција помеѓу владите и засегнатите страни и која вклучува други активности како што се градење на репутација и односи, управување со прашања, стратешко комуникациско планирање, кризна кумоникација и истражување на јавното мислење. Понатамошните предизвици се однесуваат на потребата да се балансира работата на политичките и политичките комуникатори - рамнотежа што треба да се одрази во институционалните аранжмани - и да дефинираат програми за образование и обука кои ги овластуваат владините комуникатори, така што нивната работа е ориентирана кон транспарентност, отвореност, учество и градење доверба (Сандерс и Канел, 2013).

– Студии за јавен менаџмент и јавна администрација

Еден од пзначајните и продуктивни автори во рамките на студиите за јавна администрација за развој на комуникациски ориентиран пристап кон јавниот сектор е Џејмс Л. Гарнет. Во 1992 година, објавената негова книга „Кумоникација за резултати во владата: Стратешки пристап за јавните менаџери“, претставувала систематско дело

кое нудело интересни сознанија и во врска со прописните и описните прикази на кумоникациата на американските јавни агенции. Заедно со Кузмин, Гарнет го уредувал и Прирачникот за административна кумоникациа (Garnett & Kouzmin, 1997), инспиративен мултидисциплинарен прирачник кој ја опфаќа теоријата и практиката на организациски и јавниот менаџмент и го истражува полето на истражување за „административна кумоникациа“. Едно од клучните тврдења на Гарнет било дека студиите за јавната администрација сè уште не го прегледале целосно предлогот одобрен во работата на Озборн и Гејблер за повторно откривање на владата (Озборн и Гејблер, 1992) (и поврзаниот и актуелен нов јавен менаџмент [НПМ]), или како што тој предлог кој се однесува на теоријата и практиката на кумоникациата (Гарнет, 2009, стр. 245). НПМ е збир на претпоставки и изјави за вредности за јавниот менаџмент што ги вклучуваат трендовите од приватниот сектор, како што се фокусот на перформансите и ефикасноста, критериумите за квалитет, поголема автономија, дерегулација, аутсорсинг јавни услуги, приватни.јавни партнерства, фискална транспарентност, механизми, зголемена употреба на конкурентни механизми, управување по цели, известување за резултати и технолошка модернизација. И покрај критиките за постигнувањата на НПМ (Diefenbach, 2009; Goldfinch & Wallis, 2010; Luke, Kearins, & Verreynne, 2011), ова поле има неколку импликации за истражувањето и практиката за кумоникациа во јавниот сектор, како што се следните:

- Пристапите на НПМ кон организациските структури и процеси имплицираат поголем менаџерски фокус на комуникациската функција и ја нагласуваат продорноста на кумоникациа во рамките на секојдневните работни обврски на јавните администратори. Научниците тврдат дека е неопходно повторно да се откријат строгоста, сложеноста, важноста, различноста, богатството и централноста на кумоникациата (Garnett, 2009), и да се презентираат докази за улогата на кумоникациата во постигнувањето на организациските перформанси (Garnett et al. 2008), како и во градење организациски идентитети, култура и лидерство во јавниот сектор (Хансен, 2011; Хортон, 2006).
- Втората импликација е дека пристапот на НПМ значи и конципирање на резултатите од јавното управување како услуги наместо како производи. Оваа концептуализација од своја страна води кон предизвиците за истражување на искуствата и нивоата на задоволство на граѓаните, како и за разбирање на ставот што граѓаните го имаат кон кумоникациата во јавниот сектор (Bouckaert & Van de Walle, 2003; James & Moseley, 2014).

- Третата импликација за истражувањето за кумоникациа во јавниот сектор е концептуализацијата на улогата на државните службеници и нивната поврзана одговорност да ја одржуваат јавноста информирана, како и да бидат информирани од нивната јавност (Denhardt & Denhardt, 2015; Garnett & Kouzmin, 1997; Preston & Donaldson, 1999). Научниците го воведоа концептот на комуникациска етика за државните службеници и со посебно истакнување на обврската на јавните администратори да добијат увид во врска со тоа како јавноста размислува и реагира на владините одлуки со цел да се зајакне демократската одговорност, со што се обезбедува противтежа на пејоративното разбирање на „излегување во јавност“ како стратегиа на јавните лидери (Kernell, 1986).

– Политичка комуникација

Најрелевантен преглед на ова поле е истражувањето е спроведено од Канел и Сандерс (2010, 2012) во кое тие ги разјаснуваат концептите, теориите и пристапите а кои се достапни за владините комуникациски истражувања. Овие автори идентификуваат неколку области на придонес, вклучително и „кумоникациа на главниот извршен директор“, плодно поле на студии за претседателската кумоникациа; за развојот на „постојана кампања“ (Blumenthal, 1980), пристап кој ја нагласи конкурентната и противничка природа на комуникациските односи и на политиката на владината кумоникациа; логистичките и оперативните прашања за тоа како владите ја организираат својата кумоникациа, како и испитувањето на владата комуникациски практики поврзани со развојот на електронската технологија; проучувањето на врската медиуми/влада, која генерирала богато тело на концепти и теории како што се хипотезата за индексирање, примарна дефиниција, поставување на агенда, подготвување и кадрирање (Sanders & Canel, 2013, стр. 6); променливото медиумско опкружување и неговите импликации врз перформансите и презентацијата на политичарите и нивните ефекти (Брантс и Волтмер, 2011; Вилијамс и Дели Карпини, 2011); и конечно, интеракциите на граѓаните и граѓанската култура (Далгрен, 2009; Екман и Амна, 2012; Милнер, 2010).

Канел и Сандерс во заклучо на овој предлог наведуваат дека истражувањето за политичката кумоникациа се фокусира повеќе на теоретските грижи во врска со односите помеѓу кумоникациата и демократијата, притоа нагласувајќи го

истражувањето на институционалните и социјалните контексти, како и нормативните грижи за улогата што ја игра кумоникациата во општеството (Canel & Sanders, 2012; Sanders & Canel, 2013).

Политичарите во тековно опкружување со посредство, истражувањето за политичка кумоникациа помага во решавањето на различните политички ограничувања во кумоникациата во јавниот сектор. Некои научници прават обид да се воспостават граници помеѓу она што е политичка/партиска или политичка кумоникациа и поаполитичката и поапартизирана кумоникациа што ја користат државните службеници кога обезбедуваат јавни услуги (Gelders & Ihlen, 2010; Glenny, 2008). Ова прашање станува покомплексно кога се применува дефиницијата за кумоникациа во јавниот сектор дадена погоре, која бара концепти и пристапи кои подобро помагаат да се доловат различните степени на јавност во однос на различни променливи и на тој начин да се набљудуваат сложените односи генерирани меѓу повеќенаменски, повеќеорганизации кои работат во јавниот сектор и во мешани јавно-приватни категоризации.

1.4. Комуникациата во јавниот сектор и очекувањата на граѓаните од неа

Очекувањата на граѓаните се менуваат како што се менува општеството. Бидејќи технологијата овозможува зголемена интеракција и политиката ја нагласува граѓанската активност, митот за пасивниот граѓанин им отстапува место на граѓаните кои идеално се „активен дел од заедничкото решение на социјалните проблеми, што носи искуствена експертиза и локалното знаење“ (Durose, Justice, & Skelcher, 2015, стр. 139). Иако не се сите граѓани активни, сите тие имаат очекувања и искуства кои ги обликуваат нивните интеракции, ставови и однесување насочено кон организациите од јавниот сектор (Morgeson, 2012).

Всушност, искуствата на граѓаните се се формира кога настаните се оценуваат наспроти очекувањата на граѓаните, процес кој ја дава премолчената, потсвеста знаците што ги нарекуваме „очекувања“ централна улога во обликувањето на начинот на кој поединечните граѓани ги согледуваат акциите и кумоникацијата на јавните организации.

Очекувањата придонесуваат и за перцепциите на граѓаните за квалитетот на јавните услуги, а со тоа и очекувањата кои се превисоки, всушност може да имаат контраефект како граѓани искусете пониски нивоа на задоволство (Font & Navarro, 2013; Poister & Thomas, 2011) или губење на довербата, додека организацијата доживува губење на репутацискиот капитал (Luoma-aho, 2007).

Во моментов, традиционалните форми на медијатизација и бирократска организација (Фредриксон, Schillemans, & Pallas, 2015) се спротивставуваат на логиката на социјалните мрежи што се појавува (Poell, 2013) што го обликува не само како поединците очекуваат организациите да одговорат и да комуницираат, но и она што е пожелно. Се јавува потребата од итен повик до организациите од јавниот сектор да преминат од „архитектура на зборување“ кон „архитектура на слушање“ (Макнамара,2015, стр. 6), што ја прави транспарентноста сè поважна за кумоникацијата во јавниот сектор.

Очекувањата на граѓаните од јавниот сектор влијаат на тоа дали ќе останат лојални, ќе престанат да се вклучат во некоја услуга или да го изразат своето незадоволство (Hirschman, 1970) и оттука да управуваат со очекувањата се од стратешка вредност. Ако задоволството на граѓаните може да се подобри со управување со она што го има се нарекуваат „нормативни очекувања“ (Summers & Granbois, 1977), помалку е веројатно дека граѓаните ќе гласаат против одговорните за

јавните услуги или ќе се жалат на услугите (Бојн, Џејмс, Џон и Петровски, 2009; Даудинг и Џон, 2008; Џејмс и Џон, 2007).

„Очекувањата се ментални модели кои влијае на формирањето на односите што поединците и засегнатите страни ги имаат меѓу себе, организации и брендови“ (Luoma-aho и Olkkonen (2016, стр. 303),. Очекувањата може да се однесуваат на однесувањата што се очекуваат од организацијата (Coye, 2004), и тие дејствуваат како референтни точки за идни проценки (Creyer & Ross, 1997) водење на перцепциите на граѓаните за организацијата или услугата (Luoma-aho et al., 2013). Очекувањата може да имаат различно потекло како што се вредности, достапни информации, претходни искуства или лични интереси (Олконен и Луома-ахо, 2015).

1.4.1. Видови очекувања на граѓаните

Истражувањето во организациската кумуникација и односите со јавноста го поврза исполнувањето на очекувањата со способноста да се обликуваат ставовите на засегнатите страни, мотивацијата, однесувањето и задоволството кон организација, што објаснува зошто организациите ги перцепираат позитивните очекувања како вреден ресурс. Врз основа и на планираните и на непланираните знаци (Coye, 2004), очекувањата ги филтрираат информациите за (а) дали настаните се пожелни или непожелни од гледна точка на граѓаните и (б) колку е веројатно дека настанот ќе се случи (James, 2009; Olkkonen & Luoma]aho, 2014, 2015; Poister & Thomas, 2011; Van Ryzin, 2006). Така, постојат нормативни и предвидувачки елементи во очекувањата.

Кога постои јаз помеѓу реалноста и очекувањата, влијанието на медиумите врз перцепциите на граѓаните се зголемува. Бидејќи барањето да се обноват позитивните емоции и избегнувањето на повторување на негативните се вградени во човековото однесување, засегнатите страни може да се обидат да спречат идни разочарувања со намерно прилагодување на нивните (предвидливи) очекувања на пониско ниво. Во пракса, намерно намалените очекувања може да се однесуваат на проблеми со довербата и транспарентноста, како на пример кога се смета дека корупцијата ги попречува јавните процеси (Canel & Luoma-aho, 2018; Nigro & Gonzales Cisaro, 2014; Park & Blenkinsopp, 2011). Всушност, транспарентноста како вредност „веројатно ќе го промени односот меѓу граѓаните и властите“ како граѓани очекувааат повеќе од кумоникациата во јавниот сектор (Holzner & Holtzner, 2006, стр. 114).

Задоволството на граѓаните може да се сфати како нематеријална, повеќедимензионална конструкција која вклучува одобрување од страна на граѓаните на акциите на јавниот сектор и исполнувањето на потребите на граѓаните од страна на јавниот сектор и неговото исполнување на очекувањата на граѓаните (Cappelli, Guglielmetti, Mattia, Merli, & Renzi, 2010; Нигро и Гонзалес Цисаро, 2014). Тоа е мерка за нивото на задоволство што го чувствуваат граѓаните и емоционална реакција на одредена трансакција (Олудел, Емили и Мандиса, 2012). Во светло на очекувањата, задоволството зависи од тоа колку вистинските искуства го исполнуваат нивото што беше очекувано, како што објаснува Оливер (1980, стр. 461).

Задоволството генерално се испитува на две нивоа:

1. Општото ниво на задоволство во целина;

2. Поконкретното ниво на задоволство во однос на поединечните услуги и производи.

Иако овие две нивоа често се преклопуваат, и иако тоа може да биде тешко за поединечни граѓани за да ги разликуваме во пракса, можно е на едно ниво да има задоволство додека истовремено од друга има незадоволство. Вакви случаи често се пријавуваат, на пример, од граѓаните кои се незадоволни од јавниот сектор или политичкиот систем воопшто, но всушност ги оценија нивните лични искуства со одредени услуги од јавниот сектор како доста добри (Thijs & Staes, 2008). Така, задоволството на граѓаните се подразбира како „комбинација на општи и субјективни проценки на искуствата што луѓето ги имаат со јавните услуги, кои вклучуваат не само чувства или мислења за „објективни услуги“, но исто така и за проценки за проценка“ (Im & Lee, 2011, стр. 2). Задоволството се состои од „различни составни елементи идентификувани од различните аспекти на услуга“ (Cappelli et al., 2010, стр. 270).

Се подразбира дека очекувањата и задоволството на граѓаните се формираат најмногу во контекст на односите или, подобро кажано, псевдородни врски (Гутек, 2000), во кои граѓаните можат да идентификуваат услуга или организација, но не нужно соодветниот поединечен јавен службеник или давател на услуги. Псеудоврзаноста меѓу граѓаните и организациите од јавниот сектор се состои од последователни средби и епизоди во текот на кои еволуираат искуствата на граѓаните (Гутек, 2000), со често играње на задоволителни и незадоволителни епизоди (Carvalho et al., 2010). Оттука е можно е граѓаните да бидат истовремено задоволни и незадоволни од организациите од јавниот сектор и нивните услуги. Некои сугерираат

дека задоволството на граѓаните ќе биде поголемо кога е индивидуално услугите се споменуваат отколку што ќе биде кога јавните услуги генерално се во фокусот (Thijs & Staes, 2008), но неодамнешното истражување ја забележа важноста на редоследот на прашањата и подготвувањето на пријавените нивоа на задоволство (Van de Walle & Van Ryzin, 2011).

Контекстот во кој очекувањата и формата на задоволство може да се сфати дека се состои од три страни: граѓанин, организација од јавниот сектор, и општеството со неговите различни чинители (Carvalho et al., 2010). Во пракса, неколку други аспекти се хранат во врската, вклучувајќи ги медиумите, другите граѓани, ситуационите фактори, општествените поставување, и нивото на демократија, како и подготвување и контекст.

Кумоникациата често се наведува како извор на незадоволство во однос на јавниот сектор, и покрај нејзината централна функција за овозможување демократија во јавните услуги. Некои дури сугерираат дека незадоволството на граѓаните произлегува од неуправувани или лажни очекувања. Постојат наоди кои сугерираат дека обезбедувањето информации за одредени јавни услуги“

Нивото на кое граѓаните кои очекуваат од организациите од јавниот сектор да се комуницира го обликува нивното задоволство и нивната проценка, на пример, на организацискатa репутација (Сандерс и Канел, 2015).

Очекувањата и задоволството на граѓаните се клучни елементи за кумоникациата во јавниот сектор, како тие или ја олеснуваат или забрануваат кумоникациата во јавниот сектор. Всушност, кумоникациата игра двојна улога во исполнувањето на очекувањата на граѓаните на реално ниво и обезбедувањето задоволство преку доволно обелоденување и дијалог (Canel & Luoma]aho, 2018). Оформувањето е важно, бидејќи содржината на информациите и емоциите поврзани со неа ги обликуваат перцепциите на граѓаните: задоволство се зголемува доколку граѓаните добиваат позитивни информации за јавните услуги (Џејмс, 2011).

1.4.2. Дијалогот во комуникациите во јавниот сектор (разбирање и дефинирање)

Дијалогот е повеќеслоен концепт со голема разновидност на теоретски и практични пристапи. Тоа се изразува во повеќекратни процеси и намери: процеси на прашања и одговори на социјалните медиуми; собирање информации од корисниците преку алатките за социјални медиуми, дозволувајќи им на организациите да

„слушаат“ прашања и бара или има систем за рано предупредување; партиципативни буџети; јавна граѓанска консултација процесите и ангажманот на редовна основа како што се повеќе чинители на Европската комисија за иницијатива за унапредување на директивите.

Од една страна, дијалогот е поврзан со слушање на засегнатите страни поради неговата корисност или вредност за носителите на одлуки. Од друга страна, дијалогот е за одговор, посветеност да одговори, да биде ангажиран, одговорен и транспарентен.

Дијалогот подразбира и подготвеност да се промени како последица на интеракцијата и јавните барања. Во фокусирањето на анализата на дијалогот, неколку автори ја нагласуваат важноста на разгледувањето и проширување на теоретската рамка за да се земат предвид карактеристиките како „вредност, етика, однос, рефлексивност, взаемно ангажирани перформанси, заедница и одговорност“ (Baxter, & Cissna, 2004, стр. 1). Овие области се поврзуваат со клучните современи општествени и политички загриженоста за порастот на разочараноста на граѓаните од политичката класа и зголемена поддршка за популистичките политички актери кои зборуваат јазик што го разбираат граѓаните (Алберг, Есер, Рајнеман, Штромбак и де Врие, 2017).

Ангажирање во значаен граѓански дијалогот и разговорот, и разбирањето од што се состои ова, е дел од растечката промена од страна на владите да ја препознаат потребата за „архитектура на слушање“ (Макнамара, 2016) во јавниот сектор. Како што покажа Макнамара, сите видови организации имаат тенденција да „Зборуваат“ повеќе отколку да „слушаааат“ (Macnamara, 2016, 2018).

Концептот на дијалог е централен за западната традиција на размислување за двете генерации на значењето меѓу човечките суштества и етичките импликации од практиката на кумоникациа. Прославените дела на Платон (427–327 п.н.е.) ја забележуваат првата употреба на терминот дијалог од Грчки äéÜ/dia, преку, и ëüãïò/логос, говор или разум. Сократскиот дијалог продолжува дијалектика или расудување за спорни прашања меѓу двајца или повеќе луѓе да се стекнат со знаења и дојдат до вистината.

Во организациски контекст, треба да се земат предвид неколку прашања при разбирањето на нијанси на повеќеслојниот концепт на дијалог вклучувајќи го меѓу другото и постоењето на соговорници со разновидна општествена моќ и способности за влијание, различни организациски култури, како како и различни ресурси достапни за дијалог и влијание во јавниот домен (Bruning, 2000a; Paquette, Sommerfeldt, & Kent, 2015; Пиецка, 2011). Концептот на дијалогот е централна тема во литературата за

односи со јавноста од крајот на дваесеттиот век век и процвета со појавата на релацискатa теорија предводена од Ледингам (види Coombs & Holladay, 2015; Ledingham, 2003; Ledingham & Bruning, 1998, 2000a).

Повторувајќи го размислувањето на Бохмс, Андерсон го истакнува го фактот дека (2004, стр. 1): дијалогот подразбира повеќе од едноставна]и]назад на пораките во интеракција; тоа укажува на одреден процес и квалитет на кумоникациа во кои учесниците се среќаваат, што овозможува се менува и се менува.

Кога се преведува во организациски рамки, оваа форма на кумоникациа се јавува на формални и неформални начини. Неформалниот дијалог се нарекува природни и бројни интерперсонални интеракции кои се случуваат на дневна основа, и внатрешно и надворешно на организацијата. Формалниот организациски дијалог е планирана, стратешки организирана комуникациска активност ориентирана кон специфични организациски цели. Овие можат да се донесат преку посредувани активности или процеси, како што е користење на канали за социјални медиуми за да се слушаат грижите и мислењата на јавноста во врска со конкретни прашања и политики или во партиципативни процеси каде што организацијата може да промовира дијалошки ангажман со конкретни засегнати страни, дозволувајќи им да кажат за да ги информираат организациските донесувања на одлука. Во организациски контекст, ова сугерира дека дијалогот е повеќе од стекнување знаење и го вклучува постигнувањето на стратешките цели како клучен аспект на дијалогот.

Дијалогот зазема централна улога во размислувањето за односите со јавноста бидејќи се чини дека е дел од потребното управување со односите. Сепак, останува недостиг на консензус во однос на специфичната практична и теоретска содржина на дијалогот во литературата, иако тоа е област на значајна емпириска работа.

Свеста за современите предизвици на претставничката демократија, вклучително и зголемениот недостаток на јавна доверба, порастот на популистичката политика, сè пореалната комплексност на светот заедно со развојот на технологијата што ги олеснува партиципативните пристапи и платформи и ја дифузира моќта преку хибриден медиумски систем (Cadwick, 2013), ја фокусираа политичката кумоникациа и научен интерес на јавната администрација за поими како што се ангажираност, одговорност и учество.

1.4.3. Инклузивната и партиципативна комуникасија – пат до глобалното граѓанство

Замаглувањето на географските граници предизвикано од технолошкиот напредок, миграцијата, и мобилноста влијаат на комуникациската практика во јавниот сектор. Брзото темпо на технолошките промените, фрагментацијата на публиката, нестабилноста на економските и политичките средини, и распространетоста на социјалните прашања претставуваат големи предизвици за кумоникациата вопрактиките на јавниот сектор. Едноставното фокусирање на сопствената локација или национална држава без да се земе предвид или да се придонесе за глобалниот контекст не е доволно во сегашната средина. Во овој контекст усвојување на размислување за глобално граѓанство кое може да ги поттикне вредностите на различноста и вклученоста. Пред да се развие овој аргумент, дефинирани се концептите на глобално граѓанство, различност и инклузија; потоа се претставени контекстите каде се применети овие концепти.

Како што напредуваше глобализацијата, се појавија поими за глобално граѓанство (Tully, 2014), особено во рамките на меѓународната образовна дисциплина (Parmenter, 2011; Tarozzi & Torres, 2008). Но, што значи „глобално граѓанство“? Актуелни поими за државјанство се однесуваат на легално средство за идентификување каде е родено поединецот. Државјанството честопати е тесно дефинирано врз основа на тоа каков пасош или национална идентификација има некој и каде плаќа даноци и каде има права и должности. Но, миграцијата и мобилноста го реконфигурираа националното државјанство за да им овозможат на поединците кои мигрирале да поседуваат двојно, па дури и повеќекратно државјанство. Глобалното државјанство, сепак, оди подалеку од нечие легално „членство во политика“ како граѓанин на национална држава (Мејсон, 2014, стр. 236).

Рејсен и Милер (2013, стр. 859.860) го дефинираа глобалното граѓанство како свесност, грижа и прифаќање на културната разновидност, истовремено промовирајќи ја социјалната правда и одржливост, заедно со чувство на одговорност да дејствуваат.

Тие откриј дека глобалното државјанство како идентификацијата е позитивно поврзана со просоцијалните вредности како што се вреднување на различноста, животната средина одржливост, меѓугрупна емпатија, меѓугрупно помагање, социјална правда и почувствувана одговорност да дејствува за да го подобри животот на другите (Reysen & Katzarska]Miller, 2013, стр. 866).

Различноста и вклученоста се критични концепти во кумоникациата во јавниот сектор, особено за нашите сè поглобални, мобилни и мултикултурни општества. Се конструираат општествени поими за разлика преку дискурси, често креирани и дистрибуирани од практичари за кумоникациа и во приватниот и во јавниот сектор. Идентификувањето на разликата произлегува од нечии идеолошки верувања и тука треба да се разгледа моќта и одговорноста на влијателните комуникатори.

(Australian Concise Oxford Dictionary (2004, стр. 407) ја дефинира различноста како „да се биде разновиден“, „разновидност“ и како „различен вид“. Различноста е испитувана од различни дисциплини и контексти, вклучително и социјална психологија (Лот, 2009), основно, средно образование (Тејлер и Прајс, 2016), високо образование (Хјуз, 2017), здравје (Симс, 2013), разновидност и управување со различноста на работното место (Гоцис и Кортези, 2015; Отен, ван дер Зи, & Бруер, 2015), мултикултурализам (Ор, 2016) и политички науки.

Во организациската кумоникациа, различноста произлегува од концептот на „потребна разновидност“. Развиен од В. Роланд Ешби и применет во организациските студии од Карл Веик (1995). Поимот за потребната разновидност сугерира дека организациите ќе бидат подобро подготвени да го издржат ефектите од промената доколку се состојат од членови со различни гледишта. На една организација приспособливоста кон промените, особено во сложена и турбулентна средина, е нејзиниот клуч за преживување.

И покрај прокламираните придобивки од различноста, практичарите на односите со јавноста и кумоникациата во јавниот сектор во Соединетите Американски Држави и Обединетото Кралство не напредуваа во нивното залагање за различноста.

Иако постојат знаци за интегрирање на други димензии на различноста, различноста на работното место често е се дискутира во однос на полот и расата. Во многу случаи, расата се поврзува со етничката припадност и културата кога овие три концепти значат различни нешта. Расата често се нарекува „систем на биолошка таксономија развиен за класификација на растенијата и животните. Кога се применува на луѓето, тој претставува претпоставка за заедничко генетско наследство за надворешни физички карактеристики како што се цртите на лицето, бојата на кожата и текстурата на косата“ (Murry et al., 2004, стр. 82). Сепак, оваа категоризација стана проблематична; оттука, општествените научници воведоа поинклузивен концепт на етничката припадност. Етничката припадност е општествено конструиран термин кој се однесува на нечиј јазик, верувања, норми, однесувања и институции споделено од

членовите на групата (Murry et al., 2004). Културата, од друга страна, „ги опфаќа процесите на макро ниво и се занимава конкретно со вредностите и нормите кои управуваат и организираат група луѓе, дефинирајќи ги карактеристиките и однесувањата кои се сметаат за соодветни, или несоодветно од организирана група“ (Murry et al., 2004, стр. 83). Авторите исто така тврдат дека етничката припадност е дел од културата и дека етничката припадност овозможува „пренос на културата“.

Инклузијата, или социјалната вклученост, произлезе од студиите за попреченост и од признавањето на нееднаквости во општеството. Според Светска банка, овие нееднаквости - во однос на сиромаштијата, раса, етничка припадност, пол, религија, место на живеење, попреченост, статус на ХИВ/СИДА, сексуална ориентација - честопати предизвикуваат неповолности кои ги исклучуваат луѓето од општествените процеси и можности.

Светска банка ја дефинира социјалната вклученост како „процес на подобрување на условите за поединци и групата да учествува во општеството“, објаснувајќи дека: „Социјалното вклучување има за цел да ги поттикне сиромашните и маргинализираните луѓе да ги искористат предностите на растечкиот развој глобални можности. Обезбедува луѓето да имаат глас во одлуките кои влијаат на нивните животи и дека уживаат еднаков пристап до пазарите, услугите и политичките, социјалните и физичките простори. (Светска банка, 2017)

Gidley, Hampson, Wheeler и Bereded,Samuel (2010) сугерираат дека дискурсот за социјалната вклученост е поткрепен со одредени идеологии. Тие тврдат дека застапниците на неолибералистичката мисла би користеле термини како што се прво работа, економски раст, недостиг на вештини и социјален капитал.

Пристапите за социјална правда, кои користат критичка педагогија, партнерство и феминистички теории, веројатно ке ги користат терминте општествена одговорност, учество, ангажираност и способност. Човечки потенцијал застапниците, преку теориите за зајакнување, педагогиите на надежта и постколонијализмот, се веројатно ќе ги користи фразите потенцијал, социјална трансформација, културна различност и доживотно учење. Во вториот пристап, социјалната вклученост се толкува како „овластување“ што е поткрепено со „модели на можност наместо модели на недостаток“ (Gidley et al., 2010, стр. 4).

Бидејќи јавниот сервис и јавниот интерес се во срцето на кумоникациата во јавниот сектор, овозможувањето разбирање и учество на сите конституенти често е цел

на практичарите во оваа област. Настрана од ограничените ресурси наменети за кумоникација во јавниот сектор, бирократските структури, партиската политика, идеолошките разлики, плус кратките циклуси на мандати на владата го попречуваат вклучувањето на секоја конституентка. Овие ограничувања имаат тенденција да ја ограничуваат достапноста на одредени информации или услуги за одредени групи луѓе. Практичарите често се соочуваат со конкурентни приоритети за постигнување стратешки приоритети и спроведување на инклузивен ангажман.

Принципите на стратешката кумоникација сугерираат дека фокусот мора да биде ставен на одредени групи, кои сега често се нарекуваат „инфлуенсери“, за да се генерира привлечност за пораката на организацијата. Но, ова може да доведе до занемарување на маргинализираните членови на заедницата, оние кои не се влијателни кои често се невидливи и кои можеби не обезбедуваат „пазарна предност“, но кои, сепак, треба да се комуницира како граѓанин.

Според Servaes (2008, стр. 21) моделот на партиципативната кумоникација треба:

(а) да ги гледа луѓето како контролни актери или учесници за развој, локалната култура се почитува;

(б) гледаат на луѓето како јадро на развој, едукација и стимулирање на луѓето да бидат активни;

(в) нагласи локалната заедница наместо националната држава; и

(г) вклучува прераспределба на моќта.

Servaes (2008, 216-217) предлага континуум каде што конвенционалните, механички (и бихејвиористички) модели на кумоникација се на едниот крај, и органски, партиципативни и духовно ориентирани модели се на другиот крај. Тој повикува на модел кој вклучува и колективни акции и процеси од големи размери каде што учесниците соработуваат во процесот на планирање и истражување.

Комуникаторите од јавниот сектор може да се запрашаат дали учеството треба да се гледа како средство или цел. Кога фокусот е на наставните вештини, исполнувањето на целите и производството на медиумски производи, партиципативната кумоникација се користи како „средство“ Овој функционалистички пристап се манифестира кога учеството се користи за да се постигне „купување“ на проект и може да се толкува како манипулативно и неавтентично учество (Jacobson, 2003). Од друга страна, учеството се гледа како „крај“ кога кумоникациата е „наменета кон организирање движења, трансформирање на општествените односи и зајакнување на поединците“ (Хуеска, 2008, стр. 188).

Сепак, партиципативната комуникација може да се гледа како континуум, наместо како бинарни спротивности. За да го илустрира ова, Меѓународната асоцијација за учество на јавноста (IAP2) разви спектар на јавно учество со пет цели: информирање, консултирање, вклучување, соработка и зајакнување. Тие го дефинираат учеството на јавноста како процес кој ги вклучува оние кои можеби не се засегнати страни во решавањето на проблемите и донесувањето одлуки.

II ПОГЛАВЈЕ

2. ПРОФЕСИОНАЛНИТЕ КОМУНИКАЦИИ ВО ЈАВНИОТ СЕКТОР (ЕФЕКТИВНОСТ, ДЕФИНИРАЊЕ И РАЗВОЈ) И СТРАТЕГИСКИТЕ КОМПОНЕНТИ НА ОДНОСИТЕ СО ЈАВНОСТА ВО УПРАВУВАЊЕ СО ЈАВНИОТ СЕКТОР

2.1. Теоретски осврт кон професионалните комуникации во јавниот сектор со посебен осврт кон елемнтите на односи со јавноста во јавниот сектор

Во време на промени, во време на глобализација, ние кога зборуваме за професионалната кумоникациа пред се ги користиме инструментите на односите со јавноста. Односите со јавноста претставуваат практични-применета комуникациска наука која гради меѓусебно добри односи и со себе ноци жива современа информација.

Односите со јавноста (ПР) претставуваат стратгиски интервенции од страна на сите оние кои ја планираат и реализираат, исто така и од организациите, која ја носи одговорноста за она што се случило.

Одноите со јавноста е значаен фактор кои и помага на организацијата во исполнување на нејзините цели, нејзината мисија и односите со јавноста. Организациите од јавниот сектор го опслужуваат целото население, тие не можат да избираат помеѓу различни целни групи. Од тие причини им се налага на професионалците кои ги разработуваат таквите стратегии да се сообразуваат со таквите карактерстични сегменти и да се обидуваат да ги пронајдат разлините елементи.

Соработката е значаен специфичен сегмент кои се одликува кај односите со јавноста во јавниот сектор. Во ерата на промени и глобализација се бара соработка, особено кај организациите кои доставуваат услуги кон населението (граѓаните). Успехот на еден начи означува да се најде начин да се убедат повеќе луѓе и колку што е можно порано да застанат на нашата страна, но еденствен пат кон тоа е дијалогот и информирањето. Кумоникациата треба да ги опслужува граѓаните. Населенито (граѓаните) потребно е да имаат целосна доверба и информација за институциите.

Патосот на односите кон јавноста е насочен кон дијалог и дебата, која има за цел да ги вклучи граѓаните кон во една широка дискусија за работата на институциите – кое за што служи, во каква насока се движиме, и што треба да биде направено.

Односите со јавноста имаа главна задача да ги градат таквите мостови на разбирање и позитивни односи помеѓу организацијата во која работат и останатите од

другата страна. Ефективните односи со јавноста градат јавност, репутација и односи на доверба со оние чие мислење е од главно значење.

2.2. Професионалнците за односи со јавноста во јавниот сектор и нивните компетентности

Професионаците се неопходни за ефективното управување на односите со јавноста, кои би можеле во еднакви услови со еднакви сретства да постигнат еднакви квалитетни резултати.

Професионалците за односи со јавноста потребно да имаат способност да го развиваат сопствениот интелект и да успеат една етруктурно натрупана информацијада ја пребразат во начин на мислење. Во оваа општествена наука не се предложуват готови решенија/одлуки туку се ослонуваат на знаење, способности, личната иницијатива .

Профилот и личните обврски на професионалците за односи со јавноста проилегуваат од неколку фактори:

1. Личните квалитети на професионалците за односи со јавноста;

2. Општите професионални барања кон применувањето на оваа професија;

3. Детална анализа на организациите од јавниот сектор: - мисија, визија, цели, надворешна и внатрешна средина, јавноста, медиумите, ситуациската анализа.

Бил Кантор (1999, 46-47) ги формулира личните квалитети на следниот начин:

1. Способност за работа во тешки ситуации;

2. Иницијативност;

3. Постојана обука и самоусовршување;

4. Енергичност, мотивација и амбициозност;

5. Објективно мислење кое се засновува на фактите;

6. Аналитичност кон информацијата кон која се постапува;

7. Добар впечаток кон другите;

8. Реалност кон себе и самоконтрола;

9. Толеранција и емпатија;

10. Ентузијазам;

11. Комуникативност.

Обврските на специјалистите по односи со јавноста во контекст на јавната администрација би изгледале на следниот начин:

1. Да има способност правилно да ги формулира пораките на раководството со цел да бидат разбрани о внатречната и надворешната јавност/публика на организацијата;

2. Да подготвува, координира, контролира, реализира и во консултација со комуникациската стратегиа на организациите од јавниот сектор според нејзините особености, големина и ниво на развој;

3. Да одржува контакт со медиумите на локално или национално ниво, да го познава нивните очекувања и да изнесуваат јасна, правилна, навремена информација за работењето на институцијата;

4. да ги истражува и разбира целните групи со кои организациите од јавниот сектор имаат или ќе имаат некакви меѓусебни односи;

5. да ја собира, анализира синформацијата за јавното милење, тенденциите за развој, политичката клима и законодавството;

6. да обезбедува соработка и меѓусебно дејство со структурните оддели во организацијата;

7. да има способност за управување со човечките ресурси, буџет, програми;

8. да создаде екипа и план за кризни ситуации;

9. да има способност за организирање на специјални собири;

10. да иницира дијалог и дебата пред донесување на решенија;

11. да предлага мерки за корекции на организациската култура на односите со јавноста;

12. да работи на зголемување на мотивацијата и др.

2.3. Односите со јавноста и неговите стратгиски елементи во релација со управување со јавниот сектор како и значењето и целите на внатрешната комуникација

Организациите се, меѓу другото, информациски и комуникациски системи. Главните функции на организациската кумоникација се: информативна, регулаторна, убедлива и интегративна. Тие се повикани да ја создадат потребната движечка сила за исполнување на главните цели на организацијата и соработката на луѓето и општеството без конфликти.. Задачите на кумоникација во организацијата се поврзани со пренос и примање на професионални информации со цел нормално функционирање, како и во врска со ефективен развој и имплементација на менаџерските одлуки, вклучително и и контрола врз нивното спроведување.

Во организациите од јавниот сектор како главни цели на внатрешната кумоникација се јавуваат:

- Обезбедување ефективна размена на информации помеѓу објектите и субјектите на управување. Претставува обезбедување информации од раководството до вработените за исполнување на поставените обврски. Оваа кумоникација е од суштинско значење за постигнување на целите на организацијата;
- Непречен внес на информации од надворешното опкружување со цел донесување информирани одлуки од страна на јавниот менаџмент. Секоја организација е во интеракција со својата околина, бидејќи не е изолиран систем, туку функционира во динамични услови. Факторите кои се однесуваат на надворешната средина влијаат на однесувањето на организацијата со различна сила и степен во одредени временски периоди. Тие се од многу различна природа и дејствуваат не само одделно, туку и меѓусебно поврзани. Надворешното опкружување се карактеризира со сложеност, динамика и неизвесност;
- Подобрување на меѓучовечките односи за да се обезбеди ефективен дијалог. Интерперсоналната кумоникација во организацијата е водечки фактор во спроведувањето на различни активности. Тој е личен и двонасочен и придонесува за побезконфликтно постоење на членовите во организацијата и задоволувањето на социјално-економските потреби;

- Создавање на информативни канали за хоризонтална размена на информации. Хоризонталната кумоникација се одвива меѓу вработените кои се на исто ниво во организациската хиерархија и е особено важна кога треба да ги координираат своите активности за да постигнат некоја цел;
- Регулирање и рационализација на тековите на информации за спроведување на организациските функции и цели. Овој процес служи за следење на ефективноста на информативните канали. Преку комуникациска ревизија може да се идентификуваат тесните грла и да се преземат корективни активности во насока на поефикасна кумоникација;
- Трансфер на знаење и искуство. Во процесот на работа се подобруваат одредени активности и се создаваат нови модели на дејствување за кои е добро да се разговара и да се имплементира. Истовремено, развојот на технологијата и општеството подразбира постојано образование со цел да се одговори на предизвиците;
- Запознавање со организацијата и имплементацијата на организациската култура. Овој елемент е интегративен за луѓето во организацијата и е повикан да ги најде заедничките точки помеѓу организациските цели и целите на вработените. Покрај тоа, водечки фактор во создавањето и одржувањето на одредени вредности и норми;
- Мотивациска кумоникација - Мотивациска кумоникација е секоја кумоникација која има за цел да ја стимулира посветеноста на вработените да бидат вклучени во реализацијата на целите кои организацијата ги следи.
- Кризна кумоникациа. Меѓусебните влијанија и врски меѓу поединечните членови на групите, и меѓу себе тие групи стануваат можни поради фактот што луѓето можат да комуницираат, да разменуваат различни пораки и пораки меѓу себе, кои ја даваат и изразуваат содржината на нивните мисли, чувства и форми на сопствено однесување. Преку размена на мисловна содржина се постигнува договор во решавањето на проблемите. Едногласноста (консензус) постигната преку кумоникациа е увертира за секој сериозен општествен исход. Комуницирањето во кризен контекст ја намалува неизвесноста на ситуацијата и создава услови за безбедност.

Сите овие цели се поврзани со внатрешната кумоникациа и нормалното функционирање на јавната организација. Ова подразбира создавање и одржување на

отворени канали за кумоникација во сите правци за да може информациите да течат непречено и навремено. Во исто време, неопходно е да се земат предвид комуникациските бариери и да се минимизираат нивните последици.

Во надворешната кумоникација на организациите од јавниот сектор како главни цели се јавуваат следните:

- Создавање конструктивен дијалог со организациите, групите и лицата со кои организацијата има или ќе има некаков однос;

- Покажување транспарентност во работата;

- Градење и одржување на имиџ, постојано информирање на јавноста и учесниците во процесот за дадените административни услуги и ажурирање на овие информации доколку е потребно;

- Креирање, објавување и користење механизми со кои граѓаните можат да поднесуваат претставки и предлози и со кои судот разгледува основани претставки и предлози;

- Формирање на административна и правна свест и култура во општеството преку разни видови кампањи;

- Периодична размена на информации и добри практики со други јавни организации во земјата или т.н бенчмаркинг. Според класичната дефиниција, „бенчмаркинг“ е начин на евалуација на стратегиите и целите на активноста на една организација во споредба со првокласни, добро функционирани релевантни организации за одредување на местото и во дадена област. Тоа претставува систематска активност насочена кон пребарување, евалуација и проучување на добри примери без разлика на нивната големина, поле на активност и географска локација.Понатаму би можеле да ги истакнеме како и техниките на бенчмаркинг кои се поврзани и имаат голем број сличности со таканаречената маркетинг интелигенција, што значи постојана активност на добивање конкретни информации од актуелна природа за состојбата и промените во надворешното опкружување.

- Развивање на општествена одговорност во соработка со бизнис;

- Создавање јавна доверба и поддршка за јавна одговорност;

- Кризна кумоникација;

- Подигнување на свеста на граѓаните и пред заштита од дезинформации и гласини;

- Градење на јавна поддршка неопходна за да се добијат соодветни средсва, вклучително и донации каде што е прифатливо;

Вака претставените цели подразбираат долгорочна реализација и зацртување на поамбициозни задачи на среден рок и мобилизирање на конкретни комуникативни средсва за постигнување трајни промени во доминантните ставови на јавноста. Ова, пак, може да доведе до формирање на јавна поддршка и зголемување на имиџот на јавниот менаџмент. Без квалитативна промена во самата институција и во јавното мислење, крајните цели на стратегиата не би можеле да се постигнат единствено со ентузијастичка поддршка на општествените науки и технологија - односи со јавноста.

Но, пред да се пристапи кон реализација на поставените цели, мора да се земат предвид некои околности кои би можеле да влијаат на спроведувањето на слична стратегиа за градење на позитивен јавен имиџ на јавните организации. Овие околности се и надворешни и внатрешни за институцијата.

Во надворешните околности најмногу се истакнува контекстот во кој се коментира состојбата на јавниот менаџмент. Друга околност што заслужува да се испита е начинот на кој јавноста ги перцепира различните авторитети како целина во границите во кои тоа се рефлектира од медиумите и анкетите на јавното мислење. Додека пак внатрешните околности го спречуваат градењето на подобра слика за јавната сфера, важно е да се обрне внимание на следново:

- присуство на непрофесионално и неетичко однесување на владетелите на јавниот простор;
- вработените не ги исполнуваат барањата на општеството за ефикасност и итност;
- недостаток на разновидни канали за публицитет;
- недостаток на информации на јавниот простор.

2.3.1. Стратегиата за односи со јавноста – Значење и принципи

Развојот на стратегиата е процес кој опфаќа анализа на многу фактори, комбинација на интуитивно размислување на раководството на организацијата со резултатите од анализите и донесување стратешки одлуки. Стратешки се одлуките кои го ставаат развојот на организацијата во перспектива и го одредуваат нејзиното место на пазарот и изградбата на нејзината база на ресурси со цел да стекне предност во однос на другите конкуренти и со тоа да обезбеди долгорочен успех на компанијата. Стратегиата се одликува со комплетноста и сеопфатноста. Тој е долгорочен и заснован на планирана акција, организациско учење, флексибилност и креативност.

ПР-стратегиата обично се однесува на севкупен концепт, пристап или мастер план кој води до исполнување на главната цел. Оваа цел обично се однесува на општата слика или на поединечни активности за производите на компанијата. Тактиките се поврзани со оперативното ниво на дејствување: актуелни настани, контакт со медиумите и методи кои се користат за спроведување на стратегиата.

Спроведувањето на стратегиата подразбира и развој на стратешки план, буџет и процедури (кампањи или активности), кои можат да се сметаат како среднорочни и краткорочни планови. Важно е уште еднаш да се нагласи дека стратегиата за односи со јавноста овде е опишана како општ, водечки план, кој ја изразува главната насока на активностите во одредена функционална област (ПР) и во активностите на организацијата како целина. Концептот „стратегиа“ во ПР се користи за да се укаже како да се комбинираат и користат ресурсите за да се реализира одредена цел или стратегии за основните насоки во ПР (стратегиа за внатрешна кумоникациа, Интернет стратегиа, медиумска стратегиа, стратегиа за работа со одредена публика) и насоката на одредени дејствија. Стратешкиот ПР-план претставува општа организација на одреден редослед на активности и ја вклучува целта или целите на интеракцијата.

Професионалните комуникации опфаќаат писмени, усни, визуелни и медиумски комуникации во рамките на организациите зацијата. Преку нив секоја јавна организација може јасно и ефективно да ги презентира своите идеи и да ги подложи на подлабока дискусија и анализа, целосно да ги слуша другите идеи и да даде можност на секоја од заинтересираните страни да го искаже своето мислење, а идеите да бидат коминике - рани. јасно и со логичен редослед. Професионалните комуникации се насочени кон одбрана на интересите на организацијата. Главната цел е да се изедначат нејаснотии, да се постигне разбирање и доверба, да се спречат конфликти, да се изградат позитивни односи со сите заинтересирани страни.

Еден од чекорите за да се биде ефективен во ПР е воведувањето на стратешките компоненти и планирањето. Ефективниот ПР придонесува за организацискиот напредок, помага да се комбинираат целите на организацијата со барањата на клучните публики. Она што ги разликува и карактеризира односите со јавноста е тоа што гради долгорочни квалитетни односи со важни сегменти од опкружувањето. Во трговијата, индустријата, политиката, шоу-бизнисот, медиумите, религијата и добротворните организации, ПР врши ефективна функција за управување со комуникациите. ПР се во позиција против релативно ниски трошоци за да се постигне разбирање и доверба, да се спречат кризи на интереси и конфликти, да се постигне зголемување на профитот итн.

Односите со јавноста се стратешка, а не само оперативна, управувачка функција. Без разлика дали целта е да се соберат средсва, да се подобри продажбата или да се промени јавната политика. Односите со јавноста остануваат ефикасен механизам за кумоникација во 21 век.

Во овој поглед, дефиницијата на експерт за стратешки комуникации Џејмс Лукашевски[3] е следнава: „Стратегиата е единствена комбинација на ментална енергија и идеи кои се шират со помош на комуникациите во една организација, при што резултатот е соодветно однесување и реализација на организациските цели.“

Стратегиата за кумоникациа има за цел да се шири ограничување и обезбедување енергија за активностите преземени од организацијата; да ги мотивира луѓето и да ги ориентира кон акција или неактивност; да восхитува, да предизвика чудење и да ја активира фантазијата; да ги игнорира претходните претпоставки, но во исто време да обезбеди и создаде нови услови и насоки на размислување; да генерирате нови идеи и насоки.

Организациите се флексибилни и постојано променливи структури кои доаѓаат во многу облици и големини. Тие можат да бидат многу сложени и да се состојат од бројни фактори кои дејствуваат. Организацијата се состои од структура која ја претставува организацијата на работата и нејзината дистрибуција; луѓето кои работат во него и различните позиции што ги заземаат, улогите, очекувањата и мотивацијата. Организацијата ги вклучува технологиите кои се креираат и користат, како и

[3] Lukaszewski, J. Како да се развие умот на стратег. Светски конгрес на PRSA и IPRA 2000 година, www.e911.com

организациската култура која вклучува правила и начини на однесување, мисија и етичка култура.

Целта на ПР стратегиата е да придонесе за канализирање на напорите на оние кои работат во јавната сфера, така што нивната активност води до максимален резултат за потврдување на нејзиниот имиџ како стабилна, одговорна и непристрасна, високо професионална институција, како и за зголемување на административната и правната култура на граѓаните.

Стратегиата на ПР не треба да биде насочена само кон подобрување на дијалогот меѓу институциите и медиумите. Традиционалниот институционален ПР, реализиран како професионален, во пракса, никогаш не се сведува само на подобрување на медиумскиот имиџ на една институција. Односите со јавноста следат одредени стандарди, бараат идентификација на приоритетни и нови целни публики, преку кои институцијата би можела да ги постигне своите цели, да гарантира јавно внимание и поддршка за нејзината активност. Во оваа насока, може да се предложат различни техники за работа со публиката, а со тоа истовремено да се подобри имиџот меѓу колоритниот мозаик на публиката.

2.3.2. ПР – Стратегиата и нејзините елементи

Пример за план за ПР стратегиа кој се фокусира на содржината:

- Воведот ги вклучува главните заклучоци од анализата на ситуацијата (историја на организацијата, производи, силни и слаби страни; анализа на социјалниот контекст и комуникацискиот контекст) и дефиницијата на проблемите. Таа е мотивирана од реализираната потреба и неопходност од развивање на ПР-стратегиа, базирана на досегашното читање на корпоративната мисија, политика, планови за развој на организацијата.
- Мисија - главната цел што ја дефинира стратегиата.
- Утврдување на главните среднорочни, краткорочни и приоритетни комуникациски цели (стратешки период). Идејни концепти за развој на целни стратегии и/или специфични кампањи поврзани со целите. Воспоставување на клучните резултати, индикатори за успешност.
- Дефинирање и опишување на најопштите карактеристики, трендови на публиката, врз основа на анализата на тековните информации достапни за тоа.

- Дефинирање и опишување на традиционалните медиуми - заедничка карактеристика.
- Дефиниција и опис на алатки за онлајн кумоникациа.
- Подготовка на план за работа во кризна ситуација.
- Утврдување на насоката на корпоративната општествена одговорност.
- Тактики збир на одлуки и акции насочени кон постигнување на целите на краток, среден и долг рок.
- Правење планови. Пресметка и распоред на активности, фиксирање на обврски; преглед и координација со другите единици во организацијата.
- Определување на обезбедување ресурси и буџет.
- Методи за обезбедување контрола и обезбедување на ефикасност во извршувањето на задачите.

ПР-стратегиата е составен дел на целокупната организациска програма и политика. Тоа не е цел сама по себе, потребно е да се решат конкретни проблеми и да се обезбеди рамнотежа помеѓу можностите на организацијата, барањата на публиката и состојбата на социјалното опкружување во кое ќе се одвиваат ПР активностите.

При спроведувањето на стратешкиот план се следат, се разгледуваат и оценуваат краткорочните и долгорочните цели. Индикаторите за следење и контрола се развиени за да се следи постигнувањето на целите. Показателите треба да го мерат што е можно директно напредокот кон целите, подцелите и задачите поставени во стратешкиот план. При поставување на индикатори, се одредуваат вредностите и како ќе се променат овие вредности за време на спроведувањето на активностите, кои конечни вредности треба да ги имаат на крајот од планираниот период. Во фазата на евалуација на процесот на ПР се поставуваат квантитативните и квалитативните индикатори за евалуација.

Развојот на стратегиата овозможува одредување на насоката и начинот на нејзиното движење, а со спроведувањето на стратегиата се создаваат услови организацијата да ги реализира своите намери. На прв поглед се чини дека доколку стратегиата е правилно избрана и се создадат неопходните услови за нејзино спроведување, тогаш не треба да се појават сериозни тешкотии и проблеми подоцна во фазите на имплементација.

Во исто време, со сето горенаведено, насоката на дејствување на ПР-стратегиата треба да биде ориентирана кон про-активност. Проактивните програми го користат

својот „радар" за да се соберат информации, приспособуваат и собираат надворешни излезни информации врз основа на кои можат да спречат или избегнат проблеми.108 Проактивните програми придаваат поголемо значење на анализирањето, законитостите, принципите и механизмите на функционирањето на односите со јавноста како социјална технологија.

Проактивниот ПР ја презема одговорноста за своите односи со јавноста. Тој е проактивен и подобро свесен за неговите предности и вредности. Строго се придржува до ситуационото истражување за да ги процени новите позитивни трендови и закани. Подготвува план за справување со новонастанатата ситуација и презема одговорни активности. Проактивниот ПП во голема мера ги контролира околностите што се појавуваат, додека спротивното важи за реактивните. Предлогот про- значи да се одржи нешто, во случај на ПР, постојана активност или акција.

Реактивните програми користат релативно затворени системски пристапи во планирањето и управувањето. Реактивната RC-програма се активира само ако има пречки. Забележани се вообичаените одбранбени тактики и отпорност на структурни промени. Ова е доказ за бавно прилагодување на системот на промените во животната средина. Со оглед на овие фактори и развојот на онлајн кумоникациата и моменталната дистрибуција на информации, овие програми не се толку сигурни. Целта на стратешкиот план е да ги истакне придобивките од проактивен пристап кон бизнисот и прашањата. Ова подразбира предвидување на резултатите. Досега се чини дека организациите од јавниот сектор спроведуваат програми засновани на реактивен пристап.

Проактивниот пристап претпоставува дека јавната организација е отворена, а не затворена. Системите може да се гледаат на два начина, отворен и затворен. Тоа зависи од интеракцијата помеѓу организацијата и нејзината околина. Границите на затворените системи се непробојни, тие речиси не разменуваат супстанции, енергија или информации со околината, практично изолирајќи се од неа. Отворените системи кои прифаќаат енергија или информации се карактеризираат со пропустливост. Се разбира, општествените системи не можат да бидат целосно ниту затворени, ниту отворени. Тие се релативно отворени или релативно затворени. Разликата меѓу двете е многу значајна. Степенот до кој системите се затворени е показател за нивната нечувствителност кон нивната околина. Затворените системи не се прилагодуваат на надворешните промени и може да се расипат, додека отворените системи реагираат на промените на животната средина.

Секоја јавна организација мора да започне процес на самоанализа и евалуација на перцепцијата на јавноста за нејзините активности. Јавноста во најголем дел има негативен став за работата на институциите[4] - на тоа укажуваат истражувањата во последните години. Покрај целните програми, работниците во јавните организации можат да влијаат на јавната перцепција преку прецизно и отворено обезбедување на информации за нивната работа на граѓаните. Вработените исто така можат да ја зголемат довербата на јавноста во организацијата. Еден од најдобрите методи за создавање позитивна слика за улогата на јавната организација е оние кои работат во неа да бидат запознаени со работата, како и да бидат учтиви и подготвени да помогнат. Оваа едноставна стратегиа може да донесе значителни позитивни резултати на системот. Тоа значи дека целокупната стратегиа вклучува специфична компонента, стратегиа за внатрешна кумоникациа.

Во Република Северна Македојина за периодот 2019-2020 е донесена Комуникациска стратегиа на Владата со цел владините комуникатори подобро да го пренесат визија и плановите на Владата кон граѓаните а и по добро разбирање на владините приоритети.

Планот за комуникации содржи пет главни теми, врз кои се темелат владините политики[5]:

1. Ние сме НАТО - Одиме во ЕУ

2. Силна економија - Шанса за сите

3. Држава за граѓаните - Вложуваме во луѓето, се грижиме

4. Едно општество - Правично и еднакво

5. Отворена Влада - Во служба на граѓаните

Оваа Стратегиа е само почетна точка и нејзината реализација ќе зависи како од владините комуникатори, така и од сите реализатори на владините политики и сите службеници коишто се во контакт со граѓаните. Во развојот на овој документ Секторот за односи со јавност на Владата на Република Северна Македонија тесно соработуваше со комуникаторите во секое министерство, а приоритетите, целите и задачите наведени во документот се производ на заедничката меѓуресорска работа.

Поголем број од државните организации имаат донесено сопствени стратегии за комуникации кои се во согласност со стратегиата за кумоникациа на Владата т.е. според зацртаните приоритети.

---

[4] http://alpharesearch.bg/userfiles/file/0316_Public_Opinion_Alpha_Research.pdf,

[5] https://vlada.mk/komunikaciska-strategija

Основни функции на комуникацискиот сервис[6]:

- Да обезбеди постојана проактивна и реактивна кумоникациа со медиумите
- Да ги доближи приоритетите и политиките на Владата до граѓаните
- Да ги информира граѓаните за сервисите коишто ги обезбедуваат институциите за нив
- Да спроведува кампањи за јавно добро и од јавен интерес со коишто се промовираат вредности, мерки и сервиси за поквалитетен живот на граѓаните
- Да го информира населението во случај на кризи, несреќи и катастрофи
- Да обезбеди активна транспарентност и отчетност за работата на институциите
- Да го подобрува угледот на земјата надвор од своите граници
- Да обезбеди внатрешна кумоникациа на институциите со државните службеници
- Да обезбеди редовен контакт со граѓаните (електронска, писмена и вербална кумоникациа)

Во секторот постојат помали одделенија коишто ги извршуваат наведените функции, вклучувајќи:

- Канцеларија на портпарол за кумоникациа со медиуми, одговори на прашања од јавен интерес и организација и модерирање на прес-конференции;
- Прес служба за пишување најави, соопштенија, тези, предлог изјави и обраќања;
- Одделение за дигитални комуникации коешто обезбедува активна транспарентност на Владата преку онлајн комуникации и управува со веб-страницата и профилите на социјалните медиуми на Владата;
- Тим за продукција, за техничка поддршка во организација на активности и продукција на фотографии и видео материјали;
- Одделение за мониторинг на традиционални и нови медиуми, тим за истражување и анализи, лица задолжени за организација на настани и процеси како и лица за административна и логистичка поддршка.

[6] https://vlada.mk/komunikaciska-strategija

2.3.3. Стратегиа на медиумите – Значење и суштина

Медиумите постојано ги прошируваат своите размери и функции и станаа продукција која секој час и близу на секоја минута шират вести, коментари, покриваат настани, обработуваат, забавуваат и рекламираат. Денес, медиумите пренесуваат вести многу побрзо отколку сончевиот зрак носи светлина од сонцето до земјата. Тие создаваат свој свет - измислуваат, предизвикуваат настани, раѓаат вистини и илузии и влијаат на однесувањето и размислувањето. И како што тврди Димитар Филипов[7], вистинската реалност е првиот свет, уметничката култура е вториот свет, медиумите се третиот свет. Таа, исто така, навистина постои, има свои закони и, според одредени норми и механизми, комуницира, рефлектира или влијае на другите два света. Овој свет е сложен општествен систем кој истовремено е економска структура, идеолошки апарат, комуникациски систем, информациски систем и културна креативност. Овој свет мора да се проучува и разбере, бидејќи медиумите се главниот фактор во обликувањето и манипулирањето со јавното мислење. Начинот на нивното користење и силите зад нив се исто така од големо значење за ПР активноста. Дел од функциите на медиумите се подредени на интересите на конкретниот корпоративен систем, кој ја одредува нивната политика.

Комуникациската стратегиа на организацијата треба да вклучува медиумска стратегиа и стратегиа за директна кумоникациа. Стратегиата за медиуми ги отсликува целите, пораките и методите за работа со медиумите за прашањата кои преку нив ќе бидат доставени до јавноста. Стратегиата на директна кумоникациа со јавноста вклучува печатени публикации, средби со граѓани, говори и јавни состаноци и други техники, кои обично се насочени кон поширокаата публика или кон одредени групи. Стратегиата за кумоникациа не е документ кој собира прашина на полиците, туку програма за работа и договор меѓу самите вработени во институцијата како ќе контактираат со јавноста. Достапноста на годишен план за кумоникациа со медиумите и јавноста ќе и овозможи на локалната власт периодично да ја оценува својата стратегиа за кумоникациа, да размисли колку средсвата и напорите вложени во неа даваат резултати и соодветно да ја ажурира или прилагоди на менување на околината.

[7] Филипов, Д. Медиумската револуција. UI Economy, S. 2002, стр. 11

Стратегиата ги дефинира главните цели и приоритети на комуникациите на национално ниво со цел да се постигне оптимален публицитет и информативна синергија на сите нивоа.

ПР-програмата е активна стратегиа за пренесување на пораката на извршната власт до јавноста. Без таков план, едноставно има реакции на прашања поставени од медиумите или на протести на граѓаните. Не треба да се чека појава на кризна ситуација и дури потоа да се комуницира со луѓето. Обврска на јавната организација е да дава информации и да бара мислење од граѓаните пред даден проблем да премине во криза. Јавна организација која има ефективна и активно спроведена ПР програма и комуникациски план и ужива позитивни односи со добро информирана јавност.

2.3.3.1. Анализа на стратегиата за медиумите /основнио елементи на стратегиата за медиуми

Структурата на медиумската анализа се состои од најмалку три нивоа (Табела 7). За односите со јавноста, овој аспект од ситуационата анализа е многу важен, бидејќи состојбата на медиумската индустрија и нејзиното функционирање имаат влијание врз создавањето на комуникацискиот систем за работа со јавноста и ефектот од оваа активност. Правилното разбирање на ситуацијата во односите со медиумите, утврдувањето на општите трендови и проценката на новите перспективи треба да станат секојдневна активност на една организацијата.

Ваквата анализа бара систематско, длабинско и посветено следење засновано на професионално знаење и искуство. Врз основа на тоа се донесуваат заклучоци кои ќе послужат за адекватен развој на ПР стратегии

	Анализа на медиумите
соодветна стратегиа за работа со нив.	Кога се подготвува план за медиумите, не треба да се заборави на можноста и неопходноста од користење други средсва за кумоникациа. Генерализирани информации за медиумскиот пазар и податоци за медиумската концентрација, информации за конкретен медиумски тип, публика, трендови во покривање на одредена тема, стил на работа итн. Податоци за публикации за организацијата и нејзините конкуренти направени преку

	мониторинг на медиумите.
Анализа	Вистинската анализа и евалуација, анализа на медиумите на сликата на податоците на организацијата и конкурентите.
Заклучоци	Одредување на главните слаби точки на сликата на организацијата и развивање стратегии за работа со медиумите.

- *Медиумски план*

Медиумскиот план вклучува две главни целини:

- список на избраните медиуми и
- распоред за поставување на пораките во нив.

При изборот на медиуми се земаат предвид факторите како што се: жанровскиот опсег, уделот на корисници кои го користат каналот, рејтингот итн. Треба да се земе предвид фактот дека печатените медиуми даваат можност за потрајно меморирање на пораките и нивно повторено согледување. Интернетот и радиото гарантираат брзина при достигнување пораки, телевизијата и интернетот се потпираат на ефектот на присуството и емотивното боење поради комбинацијата на слика и звук. И бидејќи медиумите се важни во професионалната пракса, вниманието е насочено кон изборот на соодветна стратегиа за работа со нив.

- Медиумска карта (мапа)

Оваа карта содржи комплетната база на податоци за средсвата за масовна кумоникациа. Медиумите се поделени на електронски (телевизија, радио, интернет) и печатени (весници, списанија, билтени). Медиумската карта се ажурира периодично кога некој од елементите во неа се менува. Медиумската картичка содржи:

- главна листа на медиуми со кои најчесто се работи;
- специјализирана листа на медиуми по оддели (политика, економија, култура, образование итн.);
- информации за сопствениците (медиумски групи) или групи на влијание, година на појавување, можна ориентација на моќ - опозиција, независна итн.;

- вистинскиот тираж и состав на медиумската публика (за радио и телевизија, квантитативниот и квалитативниот опсег на слушатели и гледачи);
- фреквенција на публикации и програми;
- структура на рубриките, обем на страници;
- информации за внатрешната организациона структура на медиумите: главен и одговорен уредник, уредници на оддели, ко испитаници, релевантни новинари, специфични навики, хоби, начин на живот, родендени;
- информации за географскиот опфат - централен, реги- национален, локален.
- адреса на информации за контакт, телефон, факс, е-пошта и редовна пошта, веб-локација и други информации за контакт.

Покрај тоа, може да се додадат информации за степенот на пријателство: пријателски, неутрален, непријателски и друго.

За односите со јавноста, медиумската стратегиа е многу важна, бидејќи состојбата на медиумската индустрија и нејзиното функционирање имаат влијание врз создавањето на комуникацискиот систем за работа со јавноста и ефектот од оваа активност. Правилното разбирање на ситуацијата во односите со медиумите, утврдувањето на општите трендови и проценката на новите перспективи треба да станат секојдневна активност на организацијата. Ваквата анализа бара систематско, темелно и посветено следење врз основа на професионално знаење и искуство.

2.4.1. Стратегиа за внатрешна кумуникациа на организациите од јавниот сектор

Внатрешните комуникации се важен елемент и имаат директна врска со менаџментот на една организација. Околу 60% од проблемите во управувањето со една организација доаѓаат од лошите комуникации. Внатрешните комуникации ги претвораат вработените во вистинско живо и адекватно лице на организацијата. Затоа, организациските информации кои пристигнуваат до нив мора да биде вистинити, целосни, навремени, соодветно адресирани и претставени во соодветна форма. Од друга страна, на менаџментот/раководството на организацијата му треба постојана повратна информација за мислењата, чувствата и предлозите на вработените за ефективно управување. Формите што се користат се разновидни и се почесто се поврзуваат со современите информатички технологии. Утврдено е дека потценувањето на внатрешните комуникации ги демотивира и деморализира вработените. Колку е

поголема организацијата, толку попотребни се комуникациите и врските меѓу нејзините вработени.

Активната двонасочна кумоникациа придонесува за градење и одржување на прогресивна работна атмосфера и соодветна клима на доверба. За да бидат ефективни внатрешните односи, мора да се создадат неколку услови: Доверба и верба меѓу вработените и раководството; Отворени информации за слободно движење: хоризонтално, вертикално и дијагонално; Задоволителен статус и учество на секое лице; Континуирана работа без конфликти и спорови; Здрава средина; Успех во иницијативите; Оптимизам за иднината и друго. Исполнувањето на таквите услови подразбира гаранција за разбирање на мисијата и целите на организацијата и интегрирање на заедничките цели со целите на поединечниот вработен. Рамнотежата помеѓу задоволството на вработените и организациските достигнувања е само еден аспект од ефективната внатрешна кумоникациа[8]

Главните цели на внатрешните комуникации се да ги информираат луѓето, да создаваат одредени очекувања, ставови, вредности и однесувања кај нив. Самите луѓе/вработените се информираат и учат нови работи на поинаков начин, затоа пристапот кон нив треба да биде флексибилен и обезбедени со различни алатки. Крајниот резултат од внатрешната кумоникациа треба да ја подобри и работната атмосфера и работните услови во една организација. Ефективната внатрешна кумоникациа треба да го зајакне чувството на вработените дека тие се важна предност. Преку внатрешните комуникации се создава средина во која вработените ги знаат, разбираат и ги следат долгорочните цели на организацијата со примена на нејзините вредности. Одржувањето отворен дијалог со луѓе од сите хиерархиски нивоа и структурни единици се користи за соработка и тимска работа и ја зголемува посветеноста на вработените за постигнување на целите.

Комуникациската средина е сложена поради обемот на организацијата и структурите во неа, затоа е целисходно да се дистрибуира билтен на огласни табли и е-пошта што вклучува информации за тоа што се случило и што ќе се случи. Тоа е и форма за повратни информации, прашања и одговори на актуелни теми. Се користат и мултимедијални изданија што се објавуваат секоја недела по електронски пат. Неделниот билтен, на пример, има за цел да достави ажурирани и веродостојни информации за тоа што се случува во организацијата до сите вработени.

[8] Dowiling, R. (2000) Creating Corporate Reputation: Identity, Image, Perfomance. Oxford University Press.

Некои организации објавуваат и квартално издание, во кое отсликуваат инциденти и настани поврзани со начинот на аедничко работење. Главните наслови се: прашања до раководителите/менаџерите, нови производи, настани, награди, профили на луѓе или тимови, таленти во организацијата, честитки, организациски прашања итн.

Кога треба да се соопштат важни пораки од раководството, начинот на кумоникација е различен. За секој важен настан што треба да се случи се подготвува писмо од раководството. Високиот менаџмент ги пренесува информациите „лице в лице“ на средните менаџери, кои пак имаат обврска да ги донесат информациите до работниците. Линиските менаџери исто така имаат посветеност да ги споделат ставовите и прашањата на луѓето веднаш откако ќе ги информираат за важната одлука.

Повратните информации се добиваат и преку состаноци со фокус групи работници, кои се организираат периодично. Различните информации бараат различен пристап кон нивното ширење. Главната работа е пораките да бидат конкретни, јасни, да даваат информации за тоа што директно ги засега луѓето и да се дистрибуираат навреме. Внатрешни комуникации мора да ги следат потребите на организацијата, како и динамиката на она што се случува во неа. Секако, примарно значење се одлуките кои се носат во една организација, а потоа доаѓа процесот на кумоникација.

Освен содржината и специфичноста на пораките, за нејзината ефикасност е важно доброто познавање и надминување на главните бариери за кумоникација во организацијата. Нарушените комуникации се бариери за кумоникација.

2.4.2. Специфичноста на стретегијата за внатрешни комуникации и Фази за изработување на стратегиа за внатрешни комуникации

Стратегиата за внатрешна кумоникациа мора да биде составен дел на РК-стратегиата и HR-стратегиата, кои се дел од целокупната организациска програма и политика. Тоа не е цел сама по себе, потребно е да се решат конкретни проблеми и да се обезбеди рамнотежа помеѓу можностите на организацијата, барањата на внатрешната публика и состојбата на организацискаta средина.

Целта на стратегиата за внатрешна кумоникациа и принципите на кои се засноваат комуникациските механизми мора да бидат јасно наведени во политиката на организацијата. Она што луѓето го очекуваат се информации за тоа како работат, каде работат и зошто работат. Луѓето се стремат кон можноста да влијаат на сопствениот професионален развој, т.е. преку подобрување на нивните вештини и проширување на

нивните кариерни изгледи. И ако човечките ресурси се доволно вклучени во операциите на една организација, луѓето ќе преземат одговорност за одлуките за тоа како да ја вршат сопствената работа на ниво соодветно на улогата што ја извршуваат, тие ќе придонесат со идеи и менаџерите можат да донесат многу подобри одлуки врз основа на на јасно разбирање на клучните прашања на работното место.

- Фази на развој на стратегиа за внатрешни комуникации

Прва фаза: Истражувачка фаза или методологија за истражување и анализа на компонентите за подготовка на план за ефективна внатрешна комоникација.

Анализа на внатрешната публика: пасивна, активна, неутрална. Ставот на луѓето кон работата и квалитетот на животот, традициите, обичаите и обичаите што постојат во општеството, вредностите што ги споделуваат луѓето, образовно и културно ниво. Сегментацијата на публиката ориентирана кон практиката на ПР вклучува и демографски и психографски пристап. Еден пристап дава информации за статистичка слика на публиката по карактеристики како што се: возраст, пол, приход, професија, социјална припадност, образование итн. Вториот ги опишува моделите на однесување во дадена Тој е многу корисен по тоа што обезбедува компаративни податоци што ги илустрираат сличностите и разликите прво, во рамките на ајавноста и второ, помеѓу две различни публики/јавност (се мисли на вранотените во организацијата).

Карактеристиките со кои тие се дефинираат се интереси, расположенија, верувања, мислење итн. кон предметите и вредностите. Вклучени се и релативни показатели за општо препознавање на меѓусебните интереси и ситуациони варијабли кои поврзуваат токму одредени поединци во дадена ситуација или проблем, т.е. Јавноста во извесна смисла е резултат на специфичен проблем или ситуација и немаат никакви постојани заеднички карактеристики. Публика е група на луѓе до кои една организација сака да допре за да влијае на одреден начин.

Покрај профилот на вработените, има потреба и од други информации, на пример: Колку луѓе работат на раководни позиции и каков е нивниот сооднос со остатокот од персоналот? Дали персоналот е добро упатен во прописите и описот на работните места? Истото важи и за Правилникот за внатрешниот работен ред и организациската структура на организацијата. Каков е односот на публиката кон организацијата, степенот на свесност и степенот на посветеност на истата? Како постапуваат вработените во одредени ситуации?

2. Анализа на потребите за информации и потребите за кумоникациа. Неопходно е да се процени нивото на свесност на вработените во однос на: нивните директни работни должности, плановите за развој на организацијата, разбирањето на мисијата и целите, информациите поврзани со социјалните придобивки на луѓето. Разбирањето на потребите за кумоникациа создава врска помеѓу луѓето и кога комуницирате, комуницираме споделувајки чувства и потреби, а тоа многу брзо и лесно нè поврзува нас луѓето едни со други, бидејќи нашите емоции и потреби се универзални, секој ги доживува. На овој начин се реализира принципот на партнерство, според кој е важно да се комуницира со другите како рамноправни партнери и да се гледаат како луѓе.

3.Комуникациска ревизија - опфаќа анализа на информации од проверката на кумоникациата (комуникациска ревизија), документација на однесувањето на кумоникациата, т.е. начинот на кој организацијата комуницира со својата публика.

Ова бара следење и евалуација:

–Вертикална кумоникациа во организацијата од дното нагоре (од повисоките нивоа) и од врвот надолу;

–кумоникациа помеѓу различни одделенија;

–комуникации „лидер-подреден“;

–интерперсонални комуникации во организацијата;

–неформални комуникации или канали на гласини.

Ревизијата на кумоникациата има неколку главни цели:

- Идентификува дали кумоникациата се спроведува со сите поврзани публики;
- Природата на комуникациите во моментот е детално истражена;
- Идентификува какви било празнини во кумоникациата;
- Ги следи каналите за кумоникациа и зачестеноста на интеракцијата.

Постојат неколку начини за проучување на кумоникациата: квантитативното истражување ни помага да разбереме што се случува, квалитативното истражување (длабински интервјуа и фокус групи) ни кажува зошто се случува, а анализата на содржината (анализа на содржина) испитува - дали материјалот содржи клучни пораки кои го поддржуваат постигнувањето на комуникациските цели.

Дополнително, потребно е да се одговори на прашањата:

4. Каква е организациската структура на организацијата? Кои се средсвата за комууникациа кои се користат во организацијата? Дали кумуникациата е двонасочна во организацијата?

5. Преглед на законската регулатива.

6. Разгледување и анализа на стратешките документи за развој на јавната организација.

7. Анализа на развиените мотивациски модели

8. Анализа или развој на соодветна организациска култура со нејзиниот систем на вредности, обичаи, традиции, стил на однесување, јазик, воспоставени ритуали и церемонии.

9. Анализа на внатрешни конфликти и нивно решавање, број, зачестеност, учесници.

10. Анализа на организацијата на силните и слабите страни на организацијата, т.е. анализа на моменталната состојба на организацијата; поглед кон иднината и друго.

Втора фаза: Фаза на планирање

Во процесот на планирање се поставуваат одговорите на прашањата кои се целите на интерорганизациската кумоникациа и кои се чекорите за нивно постигнување. Во процесот на планирање, фундаментална е анализата и евалуацијата од првата фаза.

Во оваа фаза се спроведуваат следните активности:

1. Јасно формулирање на целите на внатрешната кумоникациа;
2. Дефинирање и поставување на задачите;

Задачите може да се поврзат со следново:

- Креирањето на принципи, јасни улоги и одговорности за внатрешните комуникации е поврзано со креирање оперативен документ кој ги опишува принципите и политиките за внатрешна кумоникациа.
- Организација на специјални настани за зајакнување на односот менаџмент и персонал (Организација на периодични состаноци со целиот персонал, отворен ден или „гостин на извршниот директор“, извршниот директор како говорник, организација на тркалезни маси и градење тим; вклучување пораки од извршниот директор во блогот на компанијата, интранет и билтен, итн.).
- Изработка на комуникациска политика за управување со кризи (писмена документација на чекорите

- Преглед на ефективноста на системот за електронско управување со документи. Важен акцент овде се конкретните моменти поврзани со заштитата на личните податоци, доверливоста на информациите, кои мора да се земат предвид при трансформацијата на традиционалните техники во процесот на кумоникација и односи со јавноста .
- Оптимизирање на процесот за добивање пристап до информации од персоналот неопходни за подобрување на нивната работа (Преглед на можностите за добивање информации на сите работни места во организацијата. Секој вработен треба да биде запознаен со неговиот договор за вработување, карактеристиките на неговото работно место, Правилата за Внатрешен правилник за работа, Колективниот договор за работни односи и други нормативни акти поврзани со неговата секојдневна работа).
- Создавање отворен циклус за повратни информации.
- Градење јасен систем за атестирање и мотивација. Подготовка на процедури и правила, обука на директни супервизори.
- Фокус на корпоративната општествена одговорност на човечки ресурси.

3. Избор на стил на кумоникација.
4. Избор на содржина и пораки за кумоникација.
5. Избор на најрелевантни средсва за кумоникација.
6. Подготовка на оперативно/тактички акционен план.
7. Обезбедување на контрола.
8. Одредување на обезбедување ресурси и буџет.

Трета фаза: Имплементација на плановите

Актуелниот дел за реализација на поставените активности. Во оваа фаза, може да се појават некои пречки. Можно е вработените во соодветната администрација да не можат да ја разберат идејата и можностите кои иновативните методи ги носат со себе и да не можат квалитативно да ги применат. Дополнително, можно е да нема доволно ресурси – човечки и финансиски, и последно, но не и најмалку важно, недоразбирање од страна на раководството за ефективноста на мерките.

Четврта фаза: Следење и евалуација

Се препорачува да се изврши мониторинг во секоја фаза за да се направат навремени корекции во начинот на кој се спроведуваат програмите. Тековниот мониторинг има особено важна улога во долгорочните стратегии кои се спроведуваат во неколку фази. Спроведувањето на секој следен чекор може да биде придружено со следење и евалуација на активностите и резултатите од претходните фази. Ова овозможува да се проценат резултатите, да се идентификуваат главните проблематични области и да се дадат препораки за промена и развој на спроведените иницијативи.

Евалуацијата на ефектите е квалитативна и може да се направи преку истражување: број на луѓе кои го менуваат своето мислење и став; број на луѓе кои ги менуваат своите ставови; број на луѓе кои го имаат посакуваното однесување; број на луѓе кои повторуваат одредено однесување. Евалуацијата на перформансите е исто така неопходна за да се пријави односот помеѓу потрошените ресурси и резултатите. Основата на дадените податоци од проценката е зачувана и служи за можни промени на дејствијата во текот на самата кампања и стратегиа.

Кумоникациата не може да биде ефикасна поради нејзиниот добар изглед или затоа што материјалите се добро напишани. Кумоникациата е ефикасна кога влијае на публиката и таа ги разбира целите на организацијата и може да се покаже влијанието.
Со развивање стратегиа за внатрешна кумоникациа, организацијата може да ги постигне и следните цели, кои се појавуваат како додадена вредност:

1. Удобна работна атмосфера која придонесува за ефективно извршување на задачите;

2. Психолошки придобивки како идентитет, препознавање, припадност;

3. Задржување на вистинските таленти во кои јавноста една организација инвестирала;

4. Градење бренд на работодавач (Employer Branding);

5. Создавање ефективна општествена одговорност со помош на вработените.

ПОГЛАВЈЕ 3

3. СОЗДАВАЊЕ НА ОНЛАЈН ИНСТРУМЕНТИ ЗА ЕФЕКТВНИ ЈАВНИ ПОЛИТИКИ

За да функционира ефективно, на секоја јавна организација и е потребна широка јавна поддршка, развој и адаптација на општествените промени. Современиот свет се карактеризира со постојани и брзи трансформации. Динамиката и опсегот на промените постојано растат и влијаат на секој општествен потсистем - економски, социјален, политички и културен. Феноменот што ги опишува промените што се случиле со текот на времето во организациите, во структурата на општеството, во системот на општествените односи и интеракции, се опишува како општествена промена.

Промената е функција на општествената реалност и ги опишува промените и модификациите на кој било аспект на општествените процеси и обрасци, на социјалната интеракција или организација. Според Тофлер[9], промената е процес со кој иднината влегува во нашите животи. Современите технологии му помагаат на поединецот денес да создаде креации кои човек од минатото тешко би ги разбрал или подобро кажано се во доменот на научната фантастика.

Факторите кои влијаат на општествените промени може да се сумираат во три групи: економски, политички и културни, при што секој од нив влијае на другите. Нивното влијание влијае на темпото со кое се развиваат поединечните општества, но природата и насоката на напредокот се одредуваат според степенот на еволуција на човечката интелигенција. Во развојот на современото општество, сè поважно место заземаат науката и технологијата, кои влијаат на начинот на размислување на луѓето, нивниот однос кон легитимноста и моќта, формираат општествени структури, системи и вредности.[10]

Глобалната кумоникациа генерира моментален проток и размена на информации, создава и рефлектира нова и поинаква култура која ги преминува националните граници. „Сржта на промената што ја доживуваме во рамките на

[9] Toffler, A., Toffler, H. (2006) Revolutionary Wealth. pp.21
[10] Toffler, A., Toffler, H. (2006) Revolutionary Wealth.pp.68

модерната (технолошка) револуција е поврзана со информациско- комуникациските технологии.[11]

3.1. Од трансформации на општеството до појава на информатичкото општество

Концептите на некои од најпознатите општествени теоретичари ги опишуваат трансформациите што ги претрпува општеството, помагаат да се толкуваат ефектите од напредокот во развојот на технологиите и сè поважното место што тие го заземаат во јавниот живот.

Концептите поврзани со информатичкото општество се појавија речиси истовремено во САД, Западна Европа и Јапонија во периодот од доцните 1960-ти до доцните 1970-ти. Нивните автори, во повеќето случаи, се научници кои се занимаваат со истражување од областа на општествените науки и мислители кои се обидуваат да разберат и објаснат што се случува во општеството.

За прв пат, терминот информатичко општество беше употребен во 1968 година во Јапонија, а неколку години подоцна Јожени Масуда[12] подготвил „План за информатичко општество“, 2133 усвоен од јапонската влада. Концептот на информатичкото општество е прифатен како тесно поврзан и произлегува од теориите за: општество базирано на компјутер (Sackman, 1967), информациско доба (McLuhan, 1968), општество на знаење (Drucker, 1969), технотронско општество (Brzezinski, 1970).), пост-индустриско општество (Бел, 1973; Масуда, 1983), компјутерска револуција (Мартин, 1978; Еванс, 1979), постмодерно општество (Љотард, 1979; Постер, 1990), информациска револуција (Тофлер, 1980), мрежа општество (Кастелс, 2000).

Една од основните теории за појавата на информатичкото општество е концептот на Даниел Бел[13] за постиндустриското општество, кој тој го смета за аналитички конструкт наместо како опис на конкретно општество. Авторот ја нагласува клучната улога на информациите, и квантитативно и квалитативно, во идните општествени системи дизајнирани од него.

---

[11] Castells, M.(2004) The Rise of the Network Society. Доба на информации: економија, општество и култура. Три: Скопје. стр.42

[12] Masuda, Y. (1971) The Plan of Information Society: A National Goal Toward the Year 2000. Tokyo: Japanese Computer Development Institute.

[13] Bell, D. (1973) The Coming of Post-Industrial Society: A variety in Social Foresting. NY:Basic Boocks, 1973.

Бел ги предвидува промените што новите комуникациски технологии ќе ги донесат во јавниот живот и ја опишува потребата за нивна широка дистрибуција. Неговите принципи, кои беа иновативни за нивното време, важат во голема мера и денес.

Историјата на општеството е поделена на три фази во зависност од начинот на живот на луѓето и видот на работата што ја работат:

1. Прединдустриско општество во кое преовладува земјоделската работна сила, постои директна интеракција со природата и се користи „брутална мускулна моќ“.
2. Индустриски, во кој доминираат машините, производ на технички напредок и рационализација, животот е интеракција со трансформираната природа.
3. Постиндустриско општество, кое се заснова на услуги.

Според Бел, голема улога во постиндустриското општество играат информациите и интеракцијата меѓу луѓето. Во ова општество се зголемува улогата на интелигенцијата, важни се „специјалистите кои имаат соодветна опрема, образование и навики“ и покажуваат професионалност во работата. Има се повеќе работни активности поврзани со директна кумоникациа меѓу луѓето. Со тоа се доаѓа до израз потребата од професионално реализирана кумоникациа во сите сфери на јавниот живот.

Масуда[14], како и Бел, го гледа постиндустриското општество како информативно. Според него, развојот на индустриското општество е социјален модел од кој може да се заклучи целокупната структура на информатичкото општество и кој може да се користи како историски аналог. Човештвото е на прагот на период на нова социјална технологија заснована на комбинација на компјутерски и комуникациски технологии. Ова е сосема нов тип на технолошки општество, за разлика од било кое од минатото. Неговата суштина е информацијата што е невидлива.

Како резултат на оваа промена, се формира нов тип на општество - информатичко општество, кое суштински се разликува од претходното. Во него не се вредни материјалните работи, туку производството на информации, кои се движечка сила за нејзино формирање и развој. Иновативните технологии на информатичкото општество се изградени на сосема нова рамка заснована на сеопфатна анализа на системот на компјутери и комуникациски технологии кои ја дефинираат суштината на информатичкото општество.

---

[14] [14] Masuda, Y. (1971) The Plan of Information Society: A National Goal Toward the Year 2000. Tokyo: Japanese Computer Development Institute. pp. 29-35.

Алвин Тофлер[15] ја поддржува тезата дека цивилизацијата се формира со поминување низ три бранови на технолошки револуции: аграрна, индустриска и информативна. Секоја наредна има своја идеологија или „Zeitgeist“ со која ја објаснува општествената реалност, ги изместува општествените вредности и културата кои биле формирани од претходната.

Промените кои произлегуваат од новите технологии на третиот бран главно се засноваат на два фактори:

1) високата динамичност на новата индустрија, заснована на примената на научните достигнувања во развојот лични области и

2) на добиените високи манипулативни можности преку употреба на компјутери, обработка на податоци и повеќе.

Според Тофлер, по 1950-тите, општествата од третиот бран се карактеристични за повеќето земји.

Радован Рихта[16] дава аргументи во прилог на тезата дека општеството станало научна цивилизација, чија основа се услугите, образованието и креативните активности. И тоа е резултат на технолошкиот напредок и зголеменото значење на компјутерската технологија во општеството. Затоа, нивната важност е непобитна.

Истата теорија го поддржува Ник Стер, според според кого „модерното општество може да се опише како општество на знаење, засновано на широката пенетрација на научното и технолошкото знаење во сите институции и сфери на животот[17]

Науката станува непосредна производна сила, во економијата на општеството на знаење, во кое движечка сила не се материјалните суровини, туку симболичните засновани на знаење.

Ентони Гиденс[18] за возврат го дефинира современото општество како *посттрадиционално (модерно)* и вели дека се карактеризира со зголемена рефлексивност заснована на информации (знаење). Изборот на поединецот и на колективот е можен под услови на достапност и репродукција на детални и разновидни информации за постојните и потенцијалните можности.

15

16 Richta, r. (2002) The scientific and technological revolution and the prospects of social development. In Scientific-technologycal revolution: Social aspects, ed. Ralf Danrendorf. Pp25-72.

17 Stehr, N. (2002) Knowledge and economic conduct: The social foundation of the modern economy. Toronto University of Toronto Press. P.18.

18 Gidens, A. (1994) A Beyond left and right. The future of radical politics. Cambridge Polity Press.

Гиденс е убеден дека рефлексната модернизација може да стане реалност, потпирајќи се на моќниот општествен ресурс - довербата, како на поединци, така и на групи. Тој тврди дека светот во кој живееме не е постојана вредност, поставен и непроменлив, туку напротив, тој е динамичен, променлив и зависи од изборот на луѓето, зад кои стојат значајни факти, општествени појави и процеси.

Токму информираниот избор и последователните активности, како и довербата на јавноста во институциите, можат да бидат под влијание на професионално спроведените комуникации.

Во последните неколку години, концептот на мрежното општество добил широка популарност меѓу теориите на информатичкото општество. Основач на оваа идеја е еден од водечките современи општествени истражувачи во светот, Мануел Кастелс. Го опишува зголеменото темпо на иновации и извонредни трансформации што се случуваат во општеството, ги анализира процесите на глобализација и новата економија што се појавува, врз основа на фундаменталните ефекти на информатичката технологија врз современиот свет. Нивните способности се користат во различен степен во различни земји, различни култури и хетерогени организации. Се креираат бројни апликации за постигнување различни цели. Ова води до технолошки иновации кои го зголемуваат темпото и опсегот на промените.

Се појавува нова економија, општество и култура. „Како историски тренд, доминантните функции и процеси во информацискатa ера се повеќе се организираат врз основа на мрежи. Мрежите градат нова социјална морфологија на нашите општества, а ширењето на мрежната логика значително го менува функционирањето и резултатите на процесите на производство, искуство, моќ и култура.

Друг поборник на концептот на мрежното општество е Јан Ван Дајк. Тој го дефинира како „општествена формација со инфраструктура на социјални и медиумски мрежи кои им овозможуваат на организациите да стигнат до сите нивоа (поединец, група и општества). Сè повеќе овие мрежни врски ги претставуваат сите компоненти или поделби на оваа формација (поединец, групна или организациска)“[19].

Ван Дајк опишува какво е мрежното општество сега и како ќе изгледа во иднина. Според него, меѓучовечките, организациските и масовните комуникации се здружуваат на Интернет. Луѓето се поврзани едни со други и имаат постојан пристап до

[19] Van Dajk. (1999) The Network Society: London: Sage Publications. p.20

информации и кумоникациа. Линиите на поделба помеѓу нивоата во општеството се попвеќе се заматуваат, но тоа не значи дека исчезнуваат.

Главниот заклучок е дека „мрежните медиуми и кумоникациата преку нив нема да ги заменат социјалните контакти и кумоникациата лице в лице, туку ќе ги инкорпорираат. Тие ќе бидат врзани еден за друг и ќе биде корисно да се знаат и да се користат нивните силни страни.[20] Интерактивната интеракција преку нив води кон изградба и проширување на општествените врски во општеството, кои имаат своја специфичност.

3.1.2. Широка употреба на информациско-комуникациските технологии во градењето на Информатичкото општество

Општеството во кое информациско-комуникациските технологии се широко користени се нарекува информатичко општество.

Кај нас, “.

Како што тврди Рејх: „Бариерите пред прекуграничните текови на знаење, пари и добра се уриваат; различни групи на луѓе во секоја нација се приклучуваат на оваа глобална мрежа.“[21]

Колку и да се универзални процесите кои го придружуваат градењето на информатичкото општество насекаде во светот, така што тие сè уште не можат да ги стават сите информатички општества под заеднички именител, бидејќи така се обединуваат општествените форми низ светот. Голем дел од националните друштва „се веќе информативни, иако под различни услови и со специфични културни и институционални манифестации.

Важноста на технологиите и комуникациите за развојот на општеството, можностите што ги даваат за пристап до информатичките ресурси, за отстранување на бариерите во кумоникациата и надминување на културните разлики го препознава и Генералното собрание на ОН, кое на 27 март 2006 година ја усвои резолуцијата A/ RES/ 60/252, кој го прогласи 17 мај за Светски ден на информатичкото општество.

Овој ден ја нагласува важноста на комуникациите и пристапот до информации со користење на дигитални технологии и Интернет за да се изградат мостови и да се

[20] Van Dajk. (1999) The Network Society: London: Sage Publications. p.222

[21] Reich, R. (1991) The Work of Nations: Preparing Yourself for the 21st Century Capitalism. New York. pp172

зајакнат врските меѓу одделните општества и економиите на земјите, како средство за создавање интелигентни решенија за справување со глобалните проблеми. Секоја година, прославите нагласуваат различен аспект на градење на информатичко општество ориентирано кон луѓето, овозможувајќи вклучување и развој, засновано на основните човекови права.

А) Карактеристики на информатичкото општество

Предности:

Благодарение на компјутерските мрежи, многу ограничувања како што се времето, просторот, растојанието и границите повеќе не играат значајна улога во реализацијата на голем број општествени, професионални и индивидуални активности.

Главните карактеристиките што го разликуваат информатичкото општество се.

- Широка примена на информациско-комуникациските технологии (ИКТ) во сите економски и општествени активности.

Во секоја јавна организација за ова нашироко се разговара. Еден од најкористените се различните видови на електронски услуги кои поддржуваат интеракции помеѓу администрацијата, вработените, граѓаните и бизнисите. На пример: електронски референци за здравствено осигурување, кои може да ги направи секој граѓанин, електронско поднесување даночни пријави, издавање електронски фактури и идентификација со електронски потпис и сл.

Кумоникациата и интеракцијата помеѓу јавните организации се заснова на употребата на ИКТ.

- Демистификација на општествените и економските процеси, производство на мали серии производи, сегментација на пазарот, колапс на големите индустриски компании и сл.;
- Висока вработеност во услужниот сектор - над 50% од целокупното работоспособно население. Јавните организации по својата природа спаѓаат во оваа категорија и целата нивна активност е концентрирана во сферата на услугите.
- Различна организација и управување со трудот.

Со воведувањето на ИКТ во различни професии, голем дел од активностите се вршат со роботски системи и се компјутерски контролирани. Е-бизнисот, во неговите различни форми, зазема сè поголемо место во економијата. Повеќе не е неопходно

луѓето да бидат физички присутни во канцеларијата, може да работи за компанијата од далечина. Ова создава глобален пазар на труд.

- Растот на социјалната улога на поединецот, промените во природата на работата и управувањето ја зголемуваат одговорноста на личноста;
- Континуиран процес на квалификација во светот што динамично се менува - образование и самообразование - - во текот на животот; Информатичкото општество е општество на знаење. За да успее во животот, граѓанинот на информатичкото општество мора континуирано да учи. Тоа уште посилно се однесува на неговата професионална реализација. Се менува и списокот на професии, исчезнуваат некои рутински, тешки и опасни, додека во исто време се појавуваат други, главно поврзани со новите технологии. Човекот се менува почесто отколку пред работата, а тоа значи да научи да се преквалификува. Мора да го задржи нивото на квалификации за да ги издржи промените и да не ја изгуби работата. Така, учењето оди подалеку од училиштето и универзитетот, тоа е придружник во текот на животот.
- Социјалната и економската кохезија создава услови за градење на „општество без граници“, елиминирајќи ги факторите на просторна и социјална „дистанца“, што го поддржува движењето кон социјална хомогеност. Тоа обезбедува еднакви можности за пристап до информации за сите членови на општеството.

Благодарение на мрежите, границите меѓу континентите и земјите повеќе не играат посебна улога. Луѓето лоцирани во различни делови на земјината топка можат да комуницираат едни со други во реално време, да ги користат истите ресурси - образовни, културни, научни и други, да учат и да работат од далечина, да купуваат и продаваат стоки и услуги.

Јавните организации можат да одржуваат двонасочна кумоникациа и интеракција со различни засегнати страни групи.

- Информациите добиваат приоритет пред другите ресурси.

`Информациите како ресурс предизвикуваат нов став на корисникот кон неговото создавање, кон организацијата на процесот на обработка и користење. Мнозинството од активното население учествува во производството на информативни производи и во нивната работа, во својот живот и за забава. Луѓето ги користат информациите за да направат информиран избор помеѓу различни производи, да ги проучат условите за користење на јавните услуги и да го подобрат својот живот.

Јавните организации користат информациски ресурси за да ги стимулираат иновациите и да ја зголемат нивната ефикасност, подобрувајќи го квалитетот на понудените услуги.

- Се формира нов сектор во стопанството, кој се поврзува со ИКТ, со понудените услуги, со изградба и одржување на технолошката инфраструктура на телекомуникациските и компјутерските мрежи.

Недостатоци:

`Реализацијата на информатичко општество дава големи предности, но создава предуслов за појава на ризични елементи поврзани со фактот дека:

- глобалните процеси тешко се контролираат, електронските информации, дури и најдобро заштитените, може да се „пресретнат“, да се фалсификуваат;
- дисеминација преку мрежата на псевдокултура, со создавање и дистрибуција на компјутерски вируси;
- повреда на интелектуална сопственост;
- има проблем со изборот на квалитетни и веродостојни информации;
- незаконски пристап до лични податоци и закана за приватноста на луѓето.

Информатичкото општество не би било возможно без технолошки напредок и иновации кои водат до промени во знаењето и општествената организација. Примената на информациско-комуникациските технологии во јавната организација може да се искористи за зголемување на ефикасноста на работата на административниот персонал. Основен принцип на информатичкото општество е дека пристапот до информации е основно човеково право, а информациските и комуникациските технологии создаваат услови за нејзино слободно остварување.

3.1.3. Електронска контрола

Електронското управување е термин кој ја сумира примената на информациско-комуникациските технологии во обезбедувањето услуги на граѓаните во јавната сфера. Главна цел е тие да бидат сè поголем дел од процесот на интеракција меѓу граѓаните, бизнисот и администрацијата, со што ќе се зголеми продуктивноста и ефикасноста на работата на вработените во администрацијата и ќе се подобри квалитетот и ефикасноста на услугите кои се даваат. Со цел да се зацрта рамката на активности во областа на е-влада, беше изработен и донесен Закон за елктронско управување и

електронски услуги[22]. Со овој закон се уредува работата на органите на државната управа и единиците на локалната самоуправа (во натамошниот текст: органи), при размена на податоци и документи во електронска форма, односно остварување на електронски услуги, кога тоа е утврдено со закон. Со овој закон се уредува и работата на судовите, јавните обвинителства и државното правобранителство, правни лица на кои со закон им е доверено да вршат јавни овластувања, правни лица кои даваат и обезбедуваат услуги од јавен интерес, односно субјекти од областа на образованието, здравството, социјалната заштита, финансиите, банкарството, осигурувањето, енергетиката, водоснабдувањето, електронските комуникации, поштенските услуги и

---

[22] - Службен весник на РМ (Сл. Весник на РСМ бр. 98 од 21.05.2019 година) Законот за електронско управување и електронски услуги
- Службен весник на РМ (бр. 244 од 26.11.2019 година) : Законот за изменување на Законот за електронско управување и електронски услуги
- Подзаконски акти кои произлегуваат од Законот за електронско управување и електронски услуги:

- Правилник за распределбата и формирањето на надлежните органи во административни канцеларии во една точка за услуги, Сл. Весник на РСМ бр. 260 од 18.12.2019 година
- Правилник за минималните технички барања и стандарди за обезбедување на електронски услуги, Сл.весник на РСМ бр. 263 од 20.12.2019 година
- Правилник за стандардизираните обрасци во електронска форма обезбедени преку националниот портал за електронски услуги, Сл.весник на РСМ бр. 263 од 20.12.2019 година
- Правилник за содржината на електронската потврда за прием на барањето во електронска форма, Сл.весник на РСМ бр. 263 од 20.12.2019 година
- Правилник за начинот на проверка на идентитетот на корисникот при поднесувањето на барањето по електронски пат со користење на единствената околина, Сл. весник на РСМ бр. 244 од 26.11.2019 година
- Правилник за стандардите и правилата за унифицирани номенклатури во меѓусебната кумоникација по електронски пат помеѓу органите, Сл. Весник на РСМ бр. 53 од 28.02.2020 година
- Правилник за начинот за електронско плаќање за административните услуги кои се обезбедуваат по електронски пат, Сл. весник на РСМ бр. 244 од 26.11.2019 година
- Правилник за начинот на постапување на посредниците како и образецот на договорот помеѓу посредникот и корисникот на електронската услуга, Сл. Весник на РСМ бр. 244 од 26.11.2019 година
- Правилник за начинот на користење на информациските системи за обработка на податоците во електронска форма од страна на органите преку мим и формата, содржината и начинот на користењето, запишувањето, пристапот и чувањето на регистарот на услуги, Сл. весник на РСМ бр. 263 од 20.12.2019 година
- Правилник за начинот и процедурата за упис во листата на правни лица кои вршат проверка за интероперабилност на информациските системи, формата и содржината на сертификатите за интероперабилност, процедурата за издавање сертификат за интероперабилност и процедурите за проверка на безбедноста и интероперабилноста на информациските системи, Сл. весник на РСМ бр. 263 од 20.12.2019 година
- Правилник за стандардите за интероперабилност на македонската информациска магистрала и стандардите и правилата за безбедност на информациските системи за обработка на податоци во електронска форма и стандардите и правилата за безбедност на информациските системи кои што се користат од органите за кумоникација по електронски пат, Сл. весник на РСМ бр. 175 од 01.07.2020 година
- Правилник за формата и содржината на записникот и на прекршочниот платен налог, Сл. Весник на РСМ бр. 175 од 01.07.2020 година

комуналните услуги при размена на податоци и документи во електронска форма, односно остварување на електронски услуги, кога тоа е утврдено со закон (во натамошниот текст: други субјекти). (3) Со овој закон се уредуваат и прашањата поврзани со воспоставувањето и функционирањето на Националниот портал за електронски услуги, Каталогот на услуги и Една точка за услуги.[23]

Електронското управување (е-владеење) е управување во електронска средина на регулаторни односи, административни процеси и услуги и интеракција со корисниците користејќи информации, статистички и математички модели и методи на обработка на податоци, информации и знаење, кои обезбедуваат многу повисоко ниво на управување ефикасност. Е-владеењето е средство за сеопфатно зголемување на ефикасноста на процесите во администрацијата, како и олеснување на процесите на интеракции помеѓу администрацијата, вработените, граѓаните, бизнисот преку користење на е-услуги.

Националната ИКТ стратегиа Националната ИКТ стратегиа 2023-2027 на Република Северна Македонија се базира на 4 основни столба, кои ги вклучуваат:

1. Дигиталната поврзливост и ИКТ инфраструктурата,
2. Развивање на дигиталните вештини кај граѓаните,
3. Развој на дигитална Влада,
4. засилена поддршка за дигитализација на бизниси, ИКТ овозможувачи и поттикнување на дигитални иновации.

Во таа насока, оваа стратегиа треба да даде стратешка рамка за процесот на забрзана дигитална трансформација на Република Северна Македонија преку дигитализација на јавните услуги за граѓаните и бизнисите, со вклучување и на напредните дигитални технологии како што се вештачката интелигенција, големите податоци и облак услугите[24].

Развојот на ИКТ секторот и дигитализацијата на општеството има за цел земјата дигитално да се трансформира во периодот 2023-2027 година со цел да го достигне просекот на ЕУ земјите во однос на развојот на дигитално општество и економија, водејќи се притоа од стратешките определби на Дигиталниот компас на Европската

[23] Цит. Одредби од Службен весник на РМ (Сл. Весник на РСМ бр. 98 од 21.05.2019 година) Законот за електронско управување и електронски услуги

[24]https://arhiva.mioa.gov.mk/sites/default/files/pbl_files/documents/strategies/Nacionalna_strategija_za_razvoj_na_elektronski_komunikacii_so_informaticki_tehnologii.pdf

Унија во оваа дигитална декада[25]. Врз основа европскиот ЕУ Дигиталниот компас за 2030 година, и имајќи го во предвид тркалото за дигитална трансформација, на слика 1. е прикажан македонскиот дигитален компас[26]



Според Македонски дигитален компас, дигиталната трансформација на Северна Македонија е заснована на 4 главни столба:

Дигитална поврзливост и ИКТ инфраструктура;

Дигитални вештини;

Дигитална Влада; и

Дигитализација на бизниси, ИКТ овозможувачи и дигитални иновации.

25 https://arhiva.mioa.gov.mk/sites/default/files/pbl_files/documents/strategies/Nacionalna_strategija_za_razvoj_na_elektronski_komunikacii_so_informaticki_tehnologii.pdf

26 https://arhiva.mioa.gov.mk/sites/default/files/pbl_files/documents/strategies/Nacionalna_strategija_za_razvoj_na_elektronski_komunikacii_so_informaticki_tehnologii.pdf

3.2. Веб Сајт на организациите од јавниот сектор

3.2.1. Организациски/корпоративен сајт

Во современото информатичко општество, корпоративната веб-страница е неопходност. Неговата главна цел е да ја претстави организацијата пред корисниците на Интернет и на тој начин да учествува во формирањето на корпоративниот имиџ на организацијата и онлајн репутацијата. Во овој случај, страницата е дел од целокупната комуникациска политика на организацијата од нејзиниот корпоративен идентитет, и затоа нејзиниот изглед одговара на стилот на компанијата на организацијата, се користат бојата и фонтот на компанијата.

Корпоративната веб-страница обезбедува информации за главната публика - клиенти и корисници, деловни партнери, институции, медиуми, конкуренти и вработени. Важно е да се знае како ќе го користат овој интернет ресурс, за какви информации се заинтересирани и што би сакале да најдат кога ќе го посетат. Ова го одредува и концептот на понудената содржина.

Добра практика е да се одржува посебен дел посветен на тимот и вработените во компанијата, слободните работни места и можностите за онлајн обука.

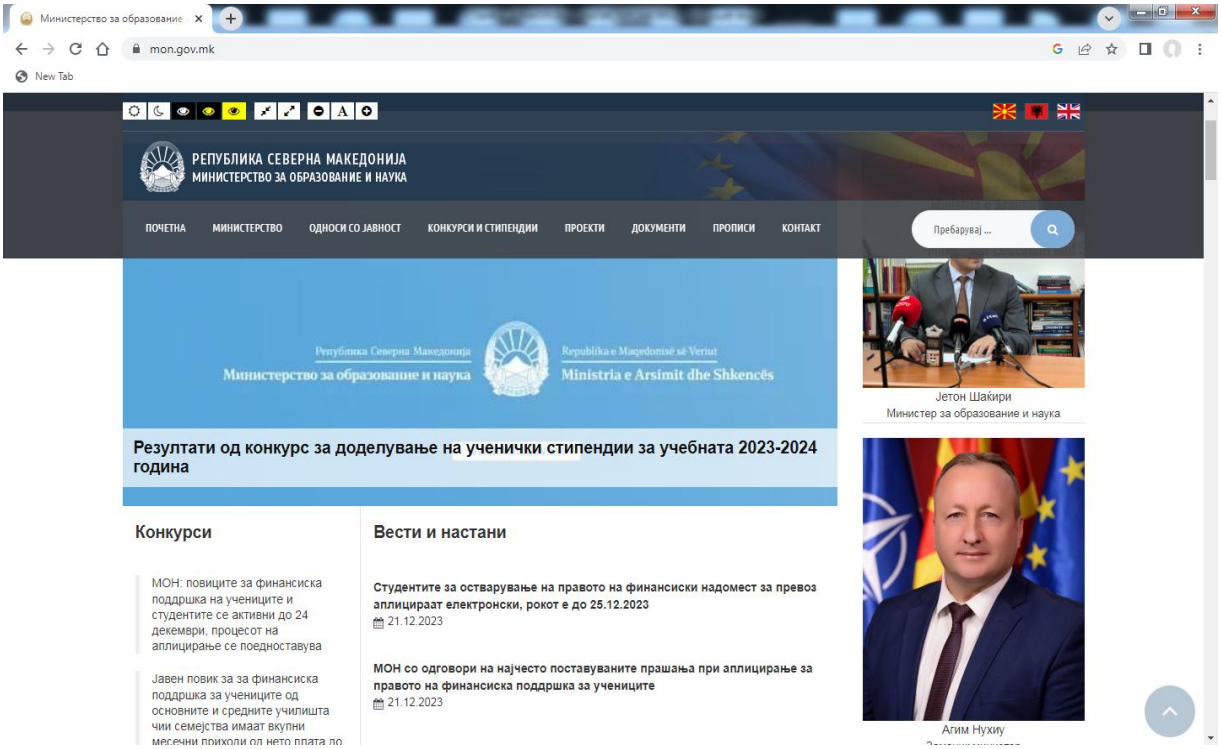
За посебни комуникациски кампањи се креираат:

- страницата на производот содржи основни информации за објектот;
- промотивен сајт - посебна структура со неколку подстраници, можно е да има игра, регистрација, правила, награди итн.

3.2.1.1. Дизајн/главни елементи на веб страната

- Сопствен домен (име на домен) или адреса на страницата. Веб-страницата што има свој домен е полесна за паметење и, соодветно, пристап. Името треба лесно да се памети и да се пишува со латински букви, иако корисниците треба да користат пребарувачи во случај на потешкотии. Вообичаена практика е да се вклучи името или кратенката на организацијата. Ако ги погледнеме веб-страниците на различни министерства, ќе видиме дека некои од нив ја користат оваа практика.

  На пример: Министерство за образование и наука на Република Северна Македонија: https://mon.gov.mk/



За промовирање на страницата, се препорачува неговото име да се појави на литературата со производите на организацијата, соопштенија за печатот, меморандуми, документи за деловна кореспонденција, рекламни кеси и сувенири, календари и други материјали кои ја идентификуваат организацијата.

Дизајнот воден од содржината треба да го привлече вниманието на посетителот и да ја испорача содржината што е можно побрзо.

- Лого - на секоја страница треба да стои логото на компанијата и мотото.
- Слики и мултимедија кои ќе ја направат страницата поинтересна. Користењето на импресивни визуелни ефекти може да привлече повеќе корисници на страницата. Фотографиите и видеата се неефикасни доколку не пренесуваат релевантни информации или се премногу на една страница, бидејќи ќе го забават нејзиното вчитување, што му досадува на корисникот и постои голема веројатност тој да ја напушти страницата дури и пред да ги види сите содржината.

- Лесна навигација, која создава чувство на удобност и удобност за корисникот додека шета низ локацијата и ги запознава нејзините поединечни делови, како и можност за одредување на локацијата и брзо враќање на почетокот.
- Структурираниот текст, употребата на наслови на страници и логичното уредување во текстот ќе придонесат за неговиот преглед и читливост.
- Поделување - Темата не треба целосно да се покрива на една страница бидејќи може да стане премногу долга и здодевна. Се препорачува да се користат врски до други страници за подетален опис. Не треба да се оди до крајности на прекумерно кинење на текстот, бидејќи 1) посетителот ќе се измори од постојано вчитување нови страници и 2) неопходно е да се зачува логичкиот интегритет на информациите - на Интернет не се знае како посетителот стигна до оваа страница и дали е запознаен со материјалите од претходните.
- Софтверска компатибилност, од една страна, потребно е сајтот да биде лесно достапен за голем дел од корисниците, т.е. да може да работи на сите прелистувачи, од друга страна - не може да се игнорира да се имплементира реализација на новите технологии достапни преку најновите верзии на прелистувачи, бидејќи тоа е показател за технолошкото ниво на организацијата.
- Карта - ако страницата е поголема, таквата мапа ќе направи ји за побрза ориентација на посетителот.
- Мобилна верзија - зголемен број на корисници на Интернет користат мобилни уреди за пристап, што бара негово одржување.
- Пребарувач - можност за пребарување по клучен збор во содржината на страницата.
- Информации за насловите на организацијата со имиња како „За нас“, „За Министерството“, „Администрација“, „Структура“, „Кои сме ние“ итн. содржи информации за структурата на организацијата, нејзините раководни тела, дирекции, одделенија. Тие можат да ја објават корпоративната мисија, визија и филозофија.
- Лента со информации (Информативен подножје) Истакнувањето и на дното на страницата е добра опција за обезбедување многу информации на публиката, без мешање во целокупниот дизајн. Може да се организира во различна форма, но се користат стандардни текстуални врски. Исто така, нема ограничување за

неговата содржина, дозволено е дури и повторување на некои елементи кои се позиционирани на почетокот на страницата како информации за контакт.

3.2.1.2. Барања за почетната страница

Многу важна компонента на страницата е нејзината почетна страница, која го одредува првичниот впечаток - „По изглед поздравуваат, по памет испраќаат“ вели една поговорка. Затоа, почетната страница има и некои дополнителни, специфични барања, покрај овие , до општиот изглед на страницата.Тие се:

- Три јазика – македонски, албански и англиски. На првата страница,посетителот може да избере јазик на кој ќе ги визуелизира информациите. Поддршката на повеќе од два јазика е предност

- Едноставен дизајн - почетната страница треба брзо да се вчита. Постојните веб технологии треба да се користат само како помошна алатка за постигнување на целите на текстуалната содржина.

- Добра навигација- која овозможува лесно движење до други делови на страницата преку линкови и можност за брзо враќање. Менито со содржината на страницата е структурирано на таков начин што корисникот треба да може веднаш да ги пронајде информациите што ги бара и да не се збуни додека прелистува.

- Вести - веб-страницата на организацијата е извор на информации формирање.

- Претстојни настани за запознавање на публиката со претстојните активности.

- Претплата на вести, со нејзино избирање секој корисник ќе може навремено да се информира за новите публикации на страницата. На овој начин тој ќе ја задржи својата свест за организацијата.

- Контакти - за да се олесни кумоникациата со јавноста, потребно е посетителите на страницата да најдат контакт информации за организацијата на првата страница. Тоа може да биде врска до друга страница или може да биде на дното на лентата со информации. Вклучува поштенска адреса, адреса на е-пошта и телефонски број во случај некој да е заинтересиран за дополнителна референца.

- За привлекување и задржување на вниманието на корисникот. Првата страница не треба да биде многу долга. За неа важи правилото над „сите други“, како и кај весниците, каде водечките наслови се стават на насловната страница, со поголеми букви и за да можат да се видат дури и кога весникот е превиткан на полицата.

- Дополнителни и моментално водечки информации за корисникот.

-Ознаки на социјалните медиуми. Создавањето кориснички ангажман со организацијата се постигнува со нивно претворање во следбеници на социјалните медиуми. Почетната страница е местото каде што луѓето можат брзо да ги најдат копчињата за следење на организацијата кога им е потребно.

3.2.1.3. Текстот на страницата

Текстот објавен на страницата има свои карактеристики и не е соодветно да се објавуваат печатените материјали еден до еден, бидејќи се статични. Се препорачува да додадете хиперврски, графика и анимација за да привлечете интерес .

Вообичаен пристап е накратко да се опише материјалот и потоа да се поврзе со целиот текст. Дајан Витмер предлага десет (10) основни правила што треба да се следат при пишување текст за веб-локација:

- распоредот на текстот мора да биде совршен и да нема правописни грешки;
- да се избегнува клишеа и претерувања;
- речениците треба да бидат кратки, јасни и на тема;
- да се користи активно време и да го избегнува пасивното;
- да се поткрепи главната идеја со соодветни докази;
- секој став треба да содржи една главна идеја;
- пасусите се подредени во логичка низа;
- нивото на материјалот мора да одговара на нивото на читател, што бара употреба на кратки зборови и реченици за млади и неискусни читатели;
- избегнувајте користење на покровителски тон; да со читателот се зборува, а не му се предава;
- да се избегне употребата на жаргони, кратенки и специјализирани термини кои можат да го збунат читателот.

3.2.2. Цели и задачи на кумоникациата

Веб-страницата е една од алатките за спроведување на севкупната онлајн комуникациска политика на организацијата. Нејзиното планирање, изградба и функционирање е подредено на претходно дефинираните цели и задачи во комуникациската стратегиа.

За да биде ефективно средство за кумоникација, страницата мора да ги задоволува потребите и барањата на јавноста, да и помогне на организацијата да одржува постојан и ефективен дијалог со јавноста, со цел да се постигне меѓусебно разбирање и добар однос кон неа.

1) Извор на информации. Информирањето на јавноста, како една од функциите на кумоникација во ПР, е задолжителен услов за страницата. Ажурираните информации им овозможуваат на корисниците да ги следат вестите и да бидат запознаени со динамиката на процесите. Транспарентноста во односите е основа за градење позитивно мислење и доверба во организацијата од страна на јавноста. Друг важен услов за информациите достапни на страницата за јавноста е да се поттикне нивната желба да пребаруваат на тоа конкретно место, да имаат чувство дека сè што им е потребно за да бидат информирани е токму тука.

2) Видливост. Совршената содржина на страницата нема да има никаква корист ако не е видлива за публиката**.** Широко распространето се постигнува со примена на една од следниве техники:

- Поттикнување на публиката да користи претплата за вести (RSS) од страницата.
- Активна дистрибуција преку социјалните ознаки - поставување на линкови на страницата до различни социјални медиуми во кои организацијата има присуство.
- Генерирање сообраќај кон страницата преку пребарувачите (SEO).
- Вклучување во системи за автоматска дистрибуција на важни вести и соопштенија (на пример: PressBoard, PR Newswire).
- Објавување на сајтови кои одржуваат календарски распоред за претстојните настани поврзани со професионалното поле на активност на организацијата или релевантни за темата на настанот.
- Мултимедијална презентација на информации, што ги прави поприврлечни и полесни за согледување

3) За да се задржи јавниот интерес за страницата, соодветно е таа да содржи линкови до други сајтови со дополнителни и корисни информации за публиката кои се поврзани до одреден степен со главната содржина. На пример, на веб-страницата на Министерството за одбрана, на првата страница има наслов „Надворешни врски“, кој вклучува линкови до веб-страниците на разни видови војници, повисоки воени училишта, воени издавачки куќи, болници, НАТО и други.

4) Друг елемент на страницата, од исклучителна важност за комуникациската политика на организацијата, е презентацијата на програмите за корпоративна општествена одговорност (КОО). Општествената одговорност на организацијата кон вработените, животната средина и јавните проблеми придонесува за одржлив развој на општеството, за воведување иновации, за промена на социјалната средина и за афирмација на јавните вредности. Информирањето и вклучувањето на јавноста во нив формира позитивно јавно мислење и создава убедување за неговото општествено значење во јавниот живот.

5) Повратни информации. Неговата имплементација е клучна алатка за зголемување на довербата во една организација, за градење и одржување на нејзиниот позитивен имиџ. Можностите што ги нуди страницата за спроведување на интерактивна интеракција се секции за коментари, форум и блог. Ова не исклучува објавување на информации на страницата за кореспонденција преку е-пошта, стандардна пошта и телефонски броеви.

Друг начин на спроведување на дијалог, кој се користи и како алатка за проучување на публиката, е пополнување на кратка анкета или формулар за регистрација за пристап до објавените информации, што е вообичаена практика. Поз-навањето

3.2.3. Функција на медиумска страница

Важно е веб-страницата на организацијата да биде извор на информации не само за крајните корисници и деловни партнери, туку и за новинарите, без разлика дали работат за традиционални или онлајн медиуми. За креирање и одржување на онлајн односи со медиумите, неопходно е да се има страница со содржина специјално избрана за медиумите во структурата на страницата. Страницата може да се именува поинаку - Медиа центар, Прес центар, За медиумите, Медиума, Редакција. Неговата главна цел е на едно место да ги обезбеди сите информации што им се потребни на новинарите за да ги подготват своите материјали. Ова бара информациите да бидат лесни за наоѓање, детални и ажурирани. Голем број студии укажуваат на веб-страницата на организацијата како главен извор за новинарите. Новинарската рубрика мора да ги содржи следните компоненти[27]:

[27] Codella, P. (2008) What Journalist want to see in an online newsroom.

1)Контакт информации - Ова е еден од најважните податоци.Новинарите многу често имаат дополнителни и појаснувачки прашања што сакаат да му ги постават на портпаролот или специјалистот за односи со јавноста на организацијата. Тоа е зад контактите

2) Соопштенија за медиумите, покрај итно објавување на страницата, може да се планира и нивна дистрибуција преку системот RSS. Архивата на медиумски објави е основа за следење на хронологијата на приказната, па затоа е важно тие да се достапни на интернет и да се пребаруваат по клучен збор или датум.

3) Податоци од истражување - спроведено од самата организација или друга, но поврзани со областа на дејноста. Ова ќе го зајакне уверувањето на јавноста за присуството на транспарентност во нејзината работа и за нејзината лидерска и иновативна позиција во соодветната индустрија.

4) Корпоративни информации (позадина) кои содржат статистички податоци и финансиски извештаи на организацијата, како и новости и настани кои се однесуваат на индустријата.

5) Информации за управување - ова вклучува список, биографии и фотографии на менаџерскиот тим.

6) Фотографии и мултимедија - Често самата организација е извор на фотографски материјал за специјални настани што се одржуваат или за производи, слики од нејзиното лого и други. Вклучувањето на видео и аудио клипови е предуслов за пошироко покривање не само од професионални новинари. Условот за овие материјали е да се со доволно добар квалитет за да можат да се користат директно или по многу мали прилагодувања.

7) Список на врски - до дополнителни и релевантни ресурси. Во својата работа, репортерите користат различни поени за да се потврди добиената информација или да се презентира друга гледна точка.

8) Специјални настани, тие привлекуваат јавен интерес за активностите на организацијата, создаваат публицитет и го поддржуваат нејзиниот имиџ. Информациите за претстојните настани треба да вклучуваат место, датум и време на одржување, список на важни гости и партнери, име, телефон и лице за контакт. е-пошта. Настаните од минатото треба да бидат претставени преку резимеа, фотографии и видео.

9) Достигнувања - опишување на сите награди, почести, награди итн. добиени од организацијата и нејзините вработени. Признанието од колеги, партнери, индустрија

и други организации е показател за висок професионализам. Одржувањето онлајн центар за медиумите е ефикасен начин за презентирање вести поврзани со активностите на организацијата, заштедува време, создава удобност во работата на новинарите, но во никој случај не исклучува други алатки за онлајн кумоникациа. Напротив, нивната интеграција води до поголема ефикасност на процесот на кумоникациа.

3.3.Активно присуство на социјалните мрежи

Идејата за социјалните мрежи се појави на крајот на 19 век во теориите и студиите за општествените групи на социолозите Емил Диркем и Фердинанд Тонис. Теоријата на социјалните мрежи ги испитува социјалните односи низ призмата на јазлите и врските меѓу нив. Јазли се индивидуалните актери во мрежата, кои можат да бидат или поединци или организации или компании. Социјалните мрежи имаат влијание и врска со текот на различни општествени процеси, вклучително и ширење на идеи и вкусови, формирање на јавно мислење, организирање на граѓански процеси... Тоа се должи на фактот што промената во еден јазол влијае оние кои се директно поврзани со неа, а тие, пак, ја движат преку нивните врски и односи со останатите. Истражувачите ја користат теоријата на социјалните мрежи за да ги проучуваат односите и факторите кои влијаат на нивното формирање во семејствата, социјалните групи, фирмите, организациите, па дури и на ниво на нација.

Онлајн социјалните мрежи, во суштина и начинот на функционирање, не се разликуваат од класичното разбирање за градење на односи меѓу корисниците, споделување заеднички интереси и остварување интеракција. Тие се „веб-базирани услуги кои им овозможуваат на луѓето:

1) да го градат својот јавен или јавно-приватен профил во рамките на ограничен систем,

2) да создадат листа на други корисници со кои можат да споделуваат врски и

3) да ја гледаат листата на линкови создадени од други корисници на системот[28]. Овие врски може да се реализираат преку различни механизми.

---

[28] Boyd, D. M. & Ellison, N. B. // Journal of Computer-Mediated Communication, 13(1), http://jcmc.indiana.edu/vol13/issuel/boyd.ellison.html

Во последниве години, социјалните мрежи на Интернет се здобија со голема популарност. Поголемиот дел од нив даваат можности за реализација на професионални активности, а многу компании ги искористија - создадоа корпоративни фан страни на Фејсбук, профил на Твитер, канал на YouTube. На пример, Linkedin е специјализиран за објавување професионални профили, создавање деловни врски, објавување огласи за работа. Има многу примери за успешна примена на социјалните мрежи во активностите на деловните и јавните организации, на политичките, социјалните и комерцијалните комуникациски кампањи.

3.3.1. Социјални медиуми и социјални мрежи

Социјалните медиуми и социјалните мрежи се два концепта кои често се појавуваат во нашиот речник и се користат за опишување на трендовите во развојот на онлајн кумоникациата. Во многу случаи тие се користат како синоними, но всушност постојат разлики меѓу нив.

„Социјалните медиуми се последица на развојот на технологиите и веб просторот... Тие се интерактивен сајт чија содржина ја одредуваат самите учесници. Покрај користењето на објавената содржина, секој корисник има можност да ја уредува, дополни, да изрази мислење и да ја оцени“. Основата на нивното функционирање е содржината генерирана од корисниците, која може да има различни форми: текст, фотографија, видео, графичка, презентација, е-книга итн.

Некои големи разлики помеѓу социјалните медиуми и вмрежувањето се:

1. Начин на кумоникациа

Социјалните медиуми се платформа за емитување (објавување) содржини за други корисници да коментираат и споделуваат, а со тоа да ја промовираат организацијата или брендот. Според функцијата што ја имаат социјалните медиуми, тие се блиску до онаа на канал за кумоникациа во смисла на традиционални медиуми. Тие се систем кој дистрибуира информации „на“ другите, но користат веб-базирани и мобилни технологии за да ја претворат пораката во интерактивен дијалог... Со социјалните мрежи, фокусот е на чинот на учество преку кој луѓето со заеднички интереси можат да комуницираат едни со други и на тој начин да изградат врски со другите членови на заедницата.“ Основата на социјалните мрежи е разговорот, а во зависност од темата се развиваат врски меѓу луѓе со слични интереси, ставови, животно и професионално искуство.

2. Целта

Во социјалното вмрежување, тоа е создавање група на фанови или следбеници за да формираат онлајн заедница и да одржуваат односи со таа заедница. Додека кај социјалните медиуми, целта е да се промовира организацијата и да се комуницира.

3. Содржина

„Главната разлика помеѓу социјалните медиуми и социјалната мрежа е во тоа што во социјалните медиуми (блогови, Википедија, Јутјуб) се создава авторска содржина, додека главната функција на социјалните мрежи е кумоникација помеѓу корисниците и споделување на содржина како текст, фотографии, линкови и видеа.демо материјали (Facebook, Twitter, Google+, LinkedIn).

4. Време и труд

Некои социјални медиуми обезбедуваат алатки за претходна подготовка на текстот (пост) и негово објавување во одреден ден и време, аналогно на традиционалните медиуми на однапред напишани написи или снимени емисии. Додека кај социјалните мрежи, спроведувањето на секоја интеракција (разговор, контакт) бара посебно внимание и време.

Социјалните медиуми и мрежи им овозможуваат на поединци, приватни и јавни организации и владини тела да допрат до глобална публика. Тие овозможуваат комуникацискиот процес да ги надмине географските и временските ограничувања.

3.3.2. Социјалните мрежи и јавната организација

Кумоникациата преку социјалните мрежи стана дел од нашето секојдневие, незаменлив дел од одржувањето лични и професионални контакти. Присуството во социјалните платформи стана задолжителна компонента на програмите за кумоникација на различни организации. Предностите на овие алатки за кумоникација се изразени во следново:

- обезбеди нова платформа за кумоникација, проширување на традиционалните форми за нејзино спроведување.
- надминување ги географските ограничувања – без разлика каде е корисникот, тој секогаш може да комуницира со организацијата се додека има интернет конекција. А современите технологии го направија тоа сè полесно остварливо и возможно преку разни уреди.
- овозможуваат прецизно таргетирање на публиката до која е упатена комуникациската порака

Социјалните мрежи обезбедуваат статистички податоци за нивните корисници и тие можат да се искористат за да се избере поефективен канал за кумоникација.

- презентација на информации на интересен, атрактивен и лесно разбирлив начин.
- брзо ширење на објавените информации преку објавување, споделување и коментирање. Тоа се постигнува со привлекување на вниманието на јавноста и стимулирање да го споделат со своите контакти на социјалните мрежи;
- привлекување посетители на официјалната веб-страница на организацијата. Вообичаена практика е да се најавува настан на социјалните мрежи и да се има линк до подетални информации на веб-страница.
- генерирање идеи и заедничко решавање на случаи со учество на граѓаните - вака се постигнува ангажман на корисниците и емпатија за активностите на организацијата.
- создаде доверба и транспарентност во односите - информациите се достапни за сите заинтересирани за темата.
- повратните информации се одвиваат во реално време, „што е важна компонента за оценување на ефективноста на комуникациските активности. Статистичките податоци даваат информации за однесувањето на публиката, нејзините интереси и преференции. Додека во традиционалниот процес на кумоникација со корисниците се користат различни медиумски канали, во случај на кумоникација преку социјалната мрежа нема посредник, организацијата директно ги пренесува пораките до јавноста.

3.4. Организациски социјални мрежи

Во активностите на една организација, социјалните мрежи првенствено се користат за кумоникациа со надворешната публика, додека во корпоративните социјални мрежи фокусот е на градење социјални односи со внатрешната публика.

Корпоративните социјални мрежи (Enterprise Social Network - ESN) се софтверски платформи што ги користат големите компании за организирање на нивната кумоникациа, соработка, тимска работа и други аспекти од активностите на организацијата. Тие го обезбедуваат потребниот сет на средсва за обезбедување на потребите за внатрешна кумоникациа на компанијата, размена на знаења, управување со проекти, во комбинација со можноста за градење социјални кругови и групи, тие се наметнуваат како погодно средство и неопходна алатка за формирање на односи. и градење на социјален капитал.

ЕУ не само што ја олеснува кумоникациата помеѓу колегите и помага да се изградат односи меѓу одделите, туку кај вработените создава чувство на припадност на онлајн заедница, посветеност и лојалност кон организацијата. Тоа е социјална алатка за корпоративна кумоникациа која ја подобрува емпатијата на вработените за она што се случува во организацијата и служи како основа за внатрешна кумоникациа. Поволен фактор за создавање нова организациска визија и постигнување резултати, служи како основа за внатрешен развој.

Корпоративните социјални мрежи може да се користат како средина за размена на информации и документи, за заедничка активност, за зголемување на ефикасноста во работата на малите, средните и големите компании, агенции, финансиски институции, државни институции, политички партии, невладини организации.

Придобивки за организацијата:

Користењето на корпоративните социјални мрежи во организацијата има низа предности и придобивки, кои се изразени во:

- Подобрување на внатрешната кумоникациа;
- Олесната размена на корпоративни информации, документи и контакти;
- Централизирано управување со проекти;
- Зголемување на ефективноста на тимската работа;
- Промоција на корпоративна култура;

- Подобрување на внатрешното управување со знаењето;
- Подобрена контрола на верзии на работните документи;
- Мотивирање на вработените и градење лојалност;
- Трансфер на знаење од долу нагоре;
- Подобрување на внатрешното управување со таленти;
- Подобрување на ефикасноста во управувањето со нови идеи.

Некои истражувачи[29] 159 ги класифицираат апликациите за корпоративни социјални мрежи во реално време во шест главни категории, од кои секоја има неколку подполиња кои исто така може да се поврзани една со друга.

1) Ширење и споделување информации – апликациите од оваа категорија се фокусираат на употребата на социјалните мрежи за ефикасно ширење на информации насочени кон потрошувачите, деловните партнери или вработените. Главните цели на овие активности се споделување информации, рекламирање и градење доверба.

2) Кумоникација - разликата со првата категорија е во тоа што главно ја нагласува еднонасочната дистрибуција на
информации, додека овде фокусот е на интерактивниот дијалог.

3) Соработка и иновација - овде се подразбира употребата на алатки и услуги на социјалните мрежи за ефективна и ефикасна соработка и помеѓу вработените во организацијата и со надворешната публика чии идеи, мислења и препораки може да се користат во различни кампањи, проекти, дури и во проблем решавање. Пример за добра глобална практика во овој поглед е големиот проект за соработка во IBM познат како Innovation Jam, кој и овозможува на компанијата да собира идеи за нови производи и решавање проблеми од своите вработени и партнери. Внатрешната социјална мрежа на IBM, Beehive, вклучува 53.000 вработени. Еден од реализираните проекти во јавната сфера кај нас во 2015 година е на Министерството за транспорт, информатички технологии и врски, кој даде можност администрацијата да ја спроведе употребата на платформата за размена на информации и податоци на хоризонтална ниво (административна администрација) – RegiX.160

[29] Турбан, Е., Нарасимха Болоџу и Тинг-Пенг Лианг. Социјално вмрежување на претпријатијата: можности, посвојување и намалување на ризикот. // Весник за организациско пресметување и електронска трговија, том 21 (3), 2011 година,202-220

4) Обука и учење - во некои организации, социјалните мрежи се користат за обука преку виртуелна симулација и за заедничка работа на проекти. Овие технологии се широко применети во образованието на далечина.

5) Управување со знаење, овие активности обично ги водат вработените во организацијата и вклучуваат откривање и синтетизирање идеи, споделување, поддржување, пренесување знаење. Некои компании создадоа посебни социјални мрежи за вработените во пензија, со што ги зачувуваат и пренесуваат акумулираните вештини и знаења на генерации, ги користат за зголемување на продуктивноста на трудот и решавање на проблеми.

6) Активностите за управување и апликациите за решавање проблеми во оваа категорија го поддржуваат донесувањето одлуки за управување со анализа на податоците собрани во социјалните мрежи.

Истражувањето за употребливоста на корпоративните социјални мрежи покажува дека многу компании повеќе стават акцент на технологијата отколку на луѓето и односите што ги создава и одржува. Шерлин Ли вели дека „повеќето компании пристапуваат кон социјалното вмрежување на претпријатијата како технолошка имплементација и не разбираат дека новите односи создадени од социјалното вмрежување на претпријатијата се извор на создавање вредност. [30]

Според неа, деловниот софтвер бара нов пристап кој е фокусиран на четири компоненти кои создаваат додадена вредност на односите реализирани преку корпоративните социјални мрежи. Тие се:

1) поттикнување на споделувањето;

2) обединување на знаењето;

3) активирање акции и

4) зајакнување на вработените.

Овие четири компоненти се клучни точки во стратегиата за создавање ангажман во и помеѓу работните групи и се основа за социјален бизнис (работа).

Корпоративните социјални мрежи се имплементираат преку различни апликации кои припаѓаат на категоријата социјален софтвер што го користи организацијата и се основа на Enterprise 2.0. Главната работа не се функционалните

[30] Ли, Шарлин. Изработка на деловен случај за социјални мрежи на претпријатија. Altimeter Group, 2012, стр. 3 http://www.slideshare.net/Altimeter/altimeter-report-making-the-business-case-for-enterprise-social-networks

можности на софтверот, туку општествените односи кои се засноваат на нивните комуникациски способности.

3.5. Корпоративен/организациски блог

Блогирањето се користи како технологија од доцните 1990-ти. Тие првично беа наречени „веб блогови“. Терминот беше воведен на 17 декември 1997 година од страна на Јорн Баргер - американски програмер, истражувач на вештачка интелигенција и блогер, најпознат како уредник на Robot Wisdom. Тој ја создаде оваа страница во февруари 1995 година како место за објавување различни текстови поврзани со неговите многубројни интереси во областа на културата, уметноста и технологијата. Бургер редовно ги ажурира информациите и поставува многу врски до ресурсите на интернет за да ги направи потранспарентни. Овој процес на собирање информации за интересни работи од целиот свет и нивно споделување на Интернет е нова идеја, а нејзиниот автор одлучил да го нарече „блогови“, кратенка за процесот на „логирање на веб“).

На почетокот на 1999 Питер Мерхолц (Питер Мерхолц) од вели мислење дека кога се изговара зборот „блог“ звучи како „wee-blog“, што доведе до употреба на блогот за кратенката (блог), а уредниците на блогот наречени блогери (блогер)[31].

Како вид на социјални медиуми, блоговите се широко користени во последниве години. Најпопуларната дефиниција за блогови е дека тие се **онлајн списанија** во кои се наоѓаат пораките подредени по обратен хронолошки редослед. Кога објавувате на блог, најновата објава е на врвот на насловната страница, за разлика од традиционалниот блог, а постарите пораки се поназад и архивирани. Објавите во блогот обично се фокусирани на одредена тема, што му дава платформа на блогерот да сподели знаење и мислење, да препорача производи од оваа област.

Блоговите се веб-страници кои редовно се ажурираат, нивната содржина (текст, фотографии, звучни датотеки итн.) се објавува редовно. Читателите често имаат можност да коментираат за секоја поединечна објава. Преку нивните коментари и упатувања на други онлајн извори во објавите, како и преку линкови до омилените

[31] Blood, R. Weblogs. (2000) Histiry and perspectives.
http://www.rebeccablood.net/essays/weblog_history.html

блогови во страничната лента (блогрол), блоговите формираат групирана мрежа на меѓусебно поврзани текстови наречена „блогосфера“.

Интерактивната природа на оваа алатка за кумоникациа овозможува висок степен на поврзаност. Блоговите се „асинхрони онлајн места кои на корисниците им даваат можност за онлајн интеракција. Корисниците читаат информации и мислења, објавуваат свои анализи, поврзуваат дополнителни информации и комуницираат со блогери и други читатели (Kaye, 2005, 73-95)”. Во оваа смисла, блогот е форма на дискусија и размена на информации. Во повеќето случаи, објавите во даден блог се фокусирани на одредена тема.

Бројот на блогови ширум светот е значителен и корисниците ја користат оваа форма на онлајн кумоникациа различни начини, цели и сфери на активност. Ова доведува до спроведување на истражување за употребата и влијанието на блоговите, социо-демографскиот профил на блогерите, нивната мотивација и навики.

-

- Корпоративен блог

Ова е блог објавен од или со поддршка на организацијата за да ги постигне своите цели. При кумоникациа со надворешната публика, потенцијалните придобивки вклучуваат зајакнување на односите со важни целни групи и позиционирање на организацијата (или поединци во неа) како индустриски експерти преку публикации. Во внатрешните комуникации, блоговите обично се дефинираат како алатки за соработка, соработка и управување со знаење.

Блоговите може да се користат за постигнување специфични маркетинг цели и/или како интерактивна форма на кумоникациа и интеракција со различни типови на публика. Корпоративниот блог е насочен кон два типа на публика: надворешна - сегашни и идни клиенти и партнери; и внатрешните вработени во организацијата.

3.5.1. Структура на блогот

Блоговите имаат структура која генерално може да се претстави на следниов начин:

Главна содржина подредена хронолошки по азбучен ред, со нови објави на врвот. шах- написите се организирани во категории.

- Архива на постари објави.
- Поле за коментари за посетителите на страницата.

- Список на врски до други слични сајтови наречени „блогрол“.
- Претплата на вести RSS, Atom или RDF-датотеки.

Некои блогови може да имаат дополнителни функции надвор од овие, во зависност од конкретната цел за која е создаден и дизајнот што се користи.

3.5.2. Карактеристики на блогот

Онлајн дневниците се јавни документи за разлика од традиционалните, и за ова е потребно нивната содржина да биде информативна, интригантна и/или забавна. За да може даден блог да биде посетен, неговите читатели треба да најдат корисни и ажурирани информации.

Кумоникациата преку блогот ја олеснува интеракцијата со другите блогери и читатели, со што се овластува за појава и одржување на онлајн заедници (заедници) на заеднички интереси и субкултурна идентификација.[32]

Значењето на блогот е во тоа што е динамичен. Информациите во него може постојано да се ажурираат и овозможуваат кумоникациа со посетителот преку делот за коментари достапен за секоја поединечна објава.

Тие служат како средство за оптимизирање на страницата на компанијата, кога се дел од неа, бидејќи преку посетите на блогот се стимулира сообраќајот до страницата. Поради ова, постојат многу корпоративни блогови кои не се одржуваат по одреден временски период и се постигнати комуникациските цели.

Блоговите се претставници на социјалните медиуми и како такви се алатка за спроведување на онлајн корпоративни комуникации. Практиката покажува дека голем број јавни организации не ја користат оваа можност.

Објавите на блог придонесуваат за формирање на корпоративна репутација. Тие даваат можност за подобрување на јавниот ангажман со организацијата и свесноста за тоа, генерираат сообраќај кон корпоративната веб-страница. Резултатите од 171 студија покажуваат дека вклучувањето на заинтересирани страни преку блогови е вредна нова комуникациска практика во програмите за корпоративна општествена одговорност, која обезбедува нови хоризонти за кумоникациа и постигнување одредена цел на интернет. Позитивниот став формиран преку блог кумоникациата влијае на јавното мислење за мотивите и неговата перцепција.

[32] Fieseler, C., Fleck, M., meckel, M. (2010) Corporatio Social Responsibility in the Blogsphere. p. 599-614

3.5.3. Цел на корпоративниот/организациски блог

Креирањето и одржувањето на корпоративниот блог често е дел од целокупната корпоративна комуникациска политика.

Тоа е алатка за стратешки ПР, бидејќи ефективноста се манифестира полека,

Според Коен (2005) , една организација создава корпоративен блог од четири главни причини:

- Презентација на експертиза. Водечките компании го користат корпоративниот блог за да презентираат професионално мислење за дадено прашање. На овој начин, ширењето на стручното мислење на вработените ја зајакнува организацијата во соодветната професионална област и ја зголемува видливоста и популарноста меѓу целната публика.
- Креирање алтернативни медиуми. Корпоративните блогови можат да послужат како дополнителен медиум за рекламна кумоникациа. Новите производи и услуги може успешно да се воведат преку блог постови. Ефективноста на објавите на блогот во овој случај е многу висока, бидејќи корисниците кои ги читаат во голема мера се заинтересирани за темата и се лојални следбеници.
- Проширување на корпоративните комуникации. Корпоративниот блог може да послужи како двонасочен комуникациски канал каде клиентите можат да ги изразат своите мислења со оставање коментари. Говорот во објавите може да биде неформален и поблизок до читателите. Кога е потребен брз одговор на непредвидени настани, блоговите можат да бидат многу ефикасни.

Создавање онлајн заедница. Може да се изгради со развивање на корпоративниот блог и обединување на корисниците околу причина, технологија, проблем или било што друго поврзано со организацијата. Директен разговор но и со неформален тон ги поврзува луѓето на персонализиран и непосреден начин. Од друга страна, потрошувачите преку нивните социјални контакти ќе помогнат да се промовира организацијата преку „уста на уста”.

Други можности на кои им дава корпоративниот блог организацијата се:

- Блоговите за повратни информации имаат можност брзо да се приклучат на дискусијата на корисниците, да даваат совети и идеи, да направат лична врска, што обезбедува навремена повратна информација.

- Односи со медиумите - Неформалниот тон на разговорите со блог може да генерира поголем интерес за медиумите отколку стандардните соопштенија за печатот.
- Персонализација на организацијата преку публикации за достигнувањата на вработените, за нивните интереси, лични квалитети и професионални достигнувања.
- Управување со знаење Корпоративниот блог е место за акумулирање на знаење, бидејќи луѓето го споделуваат и управуваат со него. Авторите објавуваат информации за нови достигнувања на професионално поле, резултати од истражување и набљудувања. Читателите, без разлика кои се, лесно можат да ги најдат ресурсите што им се потребни. Знаењето се синтетизира преку кумоникациа помеѓу луѓето кои се во оваа заедница формирана околу корпоративни блогови.
- Непосредно објавување на мислење и/или мислење за даден настан, што ги претвора во главен информативен ресурс за организацијата. Блоговите овозможуваат побрзо и полесно објавување во онлајн просторот информации што ги бараат корисниците.
- Рангирање високо во пребарувачите - ова се постигнува со страници кои често се ажурираат, укажуваат на други сајтови и има многу влезни врски.

Сето ова е содржано во блогот и ќе го зголеми рангирањето на корпоративната страница. Корпоративниот блог е онлајн алатка за интеракција со публиката, со што се обликува перцепцијата на потрошувачите, предизвикувајќи реакции преку двонасочен процес на кумоникациа и поддршка на создавање односи со потрошувачите. Неформалниот тон на блог-кумоникациата ѝ помага на организацијата да изгради доверба со публиката, да се вклучи во дијалог и да влијае на јавното мислење преку обликување до одреден степен преку релевантни објави. Објавувањето коментари од корисниците генерира дијалог и помага да се постигне ангажман од нивна страна.

ЗАКЛУЧОК

За секоја работа на организацитте од јавниот сектор е потребна добра кумоникациа и политика на општествена доверба и подршка. Овие принципи ги истакнуваат отвореноста, јавмноста, одговорноста во работењето и спроведување на зацртаната политика.

Особено е важна јасна и правилна кумоникациа како внатре во организацијата така и со надворешната публика/граѓаните. За секоја организација е важно на времено доставување на актуелната информација кон заинтересираната публика. А тоа бара процес на целосно насочени, планирани комуникациски активности, кој се во склад со дејноста на организацијата, карактеристиките на публиката и карактеристиките на комуникацискиот канал.

За односите со јавноста, медиумската стратегиа е многу важна, бидејќи состојбата на медиумската индустрија и нејзиното функционирање имаат влијание врз создавањето на комуникацискиот систем за работа со јавноста и ефектот од оваа активност. Правилното разбирање на ситуацијата во односите со медиумите, утврдувањето на општите трендови и проценката на новите перспективи треба да станат секојдневна активност на организацијата. Ваквата анализа бара систематско, темелно и посветено следење врз основа на професионално знаење и искуство.

Кумоникациата не може да биде ефикасна поради нејзиниот добар изглед или затоа што материјалите се добро напишани. Кумоникациата е ефикасна кога влијае на публиката и таа ги разбира целите на организацијата и може да се покаже влијанието.

Со развивање стратегиа за внатрешна кумоникациа, организацијата може да ги постигне и следните цели, кои се појавуваат како дополнителна вредност:

1. Удобна работна атмосфера која придонесува за ефективно извршување на задачите;

2. Психолошки придобивки како идентитет, препознавање, припадност;

3. Задржување на вистинските таленти во кои организацијата инвестирала;

4. Градење бренд на работодавач (Employer Branding);

5. Создавање ефективна општествена одговорност со помош на вработените.

Реализацијата на информатичкото општество е основен фактор за унапредување и оптимизирање на работата на јавните организации и администрации, што се изразува во изградбата на современи системи за управување, во спроведувањето на целосна електронизација на работата со администрацијата на лесен и удобен начин за граѓаните

и бизнисите. Преку електронско управување, администрацијата ќе обезбедува подобри услуги, ќе одржува двонасочна и ефективна кумоникација со бизнисот, администрацијата и граѓаните. За да се постигне ова, потребно е да се обединат напорите на државните институции, на сите нивоа на јавната администрација и да се има одобрение од општеството.

За секоја организација, причините за креирање и одржување на корпоративен блог се различни, тие зависат од конкретната цел. Тие се различни онлајн канали за градење и одржување посилни врски помеѓу различни типови на организации и нивната публика. Корпоративниот блог стана многу влијателна алатка за кумоникација и помага да се изгради и зајакне идентитетот на организацијата.

Може да се истакнат неколку принципи кои треба да се содржни во стратегиата на кумоникација:

- Активна наместо реактивна програма;
- Отворена наместо затвореба организација;
- Интерактивна наспроти строго определена хиерархиска дејност;
- Позитивна наспроти негативна;
- Децентрализација наспроти центарлизиран систем на кумоникација;
- Дијалог насптори монолог.

Универазална стратегиа за ефективни комуиникации не постои, таа е во зависност од економската и политичката средина, комуникацискиот контекст, националната култура, природата на организацијата и друго. Секоја програма за кумоникација портребно е да има разумен однос кон она нешто што претставува унукатност, нестандардност и генерирање на нови идеи.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА:

1. Abolafia, M., & Hatmaker, D. (2013). Fine tuning the signal: Image and identity at the federal reserve. *International Public Management Journal*, *16*, 532–556.
2. Aerts, W., & Cormier, D. (2009). Media legitimacy and corporate environmental communication. *Accounting, Organizations and Society*, *34*, 1–27.
3. Aggerholm, H. K., & Thomsen, C. (2016). Legitimation as a particular mode of strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, *10*, 195–206.
4. Aldrich, H. E., & Fiol, C. M. (1994). Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*, *19*, 645.
5. Alon, Barkat, S., & Gilad, S. (2017). Compensating for poor performance with promotional symbols: Evidence from a survey experiment. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *27*, 661–675
6. Andersen, D. F., & Dawes, S. S. (1991). Government information management: A primer and casebook. Eaglewood Cliff, NJ: Prentice Hall.
7. Andrews, R. (2012). Social capital and public service performance: A review of the evidence. Public Policy and Administration, 27(1), 49.67.
8. Andrews, R., Boyne, G. A., & Walker, R. M. (2011). Dimensions of publicness and organizational performance: A review of the evidence. Journal of Public Administration Research and Theory, 21(suppl 3), i301.i319. https://doi.org/10.1093/jopart/mur026
9. Antonsen, M., & Jorgensen, T. B. (1997). The ①publicness①f of public organizations. Public Administration, 75(2), 337.357. https://doi.org/10.1111/1467①9299.00064
10. Angehern, Albert A. (1997) "The Strategic Implications of the Internet" INSEAD,Publications,
11. Bacharach, S. B., & Aiken, M. (1977). Communication in administrative bureaucracies. Academy of Management Journal, 20(3), 265.377.
12. Bell, S., Hindmoor, A., & Mols, F. (2010). Persuasion as governance: A state①centric relational perspective. Public Administration, 88(3), 851.870.
13. Bjornholt, B., & Houlberg Salomonsen, H. (2015). Contracting and performance in agencies: A question of control, dialogue or autonomy? Public Organization Review, 15(4), 509.530.

14. Blumenthal, S. (1980). The permanent campaign: Inside the world of elite political operations. New York, NY: Simon & Schuster.
15. Blumler, J. G., & Coleman, S. (2015). Democracy and the media—revisited. Javnost - The Public, 22, 111–128. https://doi.org/10.1080/13183222.2015.1041226
16. Bozeman, B. (1987). All organizations are public: Bridging public and private organization theory. San Francisco, CA: Josey Bass.
17. Bozeman, B. (2013). What organization theorists and public policy researchers can learn from one another:
18. Publicness theory as a case-in-point. Organization Studies, 34(2), 169–188.
19. Bozeman, B., & Bretschneider, S. (1994). The 'publicness puzzle' in organization theory: A test of alternative explanations of differences between public and private organizations. Journal of Public Administration Research and Theory, 4(2), 197–223.
20. Blumler, J. G., & Kavanagh, D. (1999). The third age of political communication: Influences and features. Political Communication, 16, 209–230. https://doi.org/10.1080/105846099198596
21. Bouckaert, G., & Van de Walle, S. (2003). Comparing measures of citizen trust and user satisfaction as indicators of ①egood governance①f: Difficulties in linking trust and satisfaction indicators. International Review of Administrative Sciences, 69(3), 329.343.
22. Bippus, A. M., & Daly, J. A. (1999). What do people think causes stage fright? Naive attributions about the reasons for public speaking anxiety. *Communication Education*, 48, 63–72.
23. Blek. Sem, (1997) Odnosi s javnošči , Clio, Beograd
24. Blythin, E., & Samovar, L. A. (1985). *Communicating eff ectively on television.* Belmont, CA: Wadsworth.
25. Bostrom, R. N. (1988). *Communicating in public: Speaking and listening.* Santa Rosa, CA: Burges.
26. Bostrom, R. N., & Tucker, R. K. (1969, March). Evidence, personality, and attitude change. *Speech Monographs*, 36, 22–27.
27. Bourhis, J., & Allen, M. (1992). Meta-analysis of the relationship between communication apprehension and cognitive performance. Communication Education, 41, 68–76.

28. Fredriksson, M., & Pallas, J. (2016). Characteristics of public sectors and their consequences for strategic communication. International Journals of Strategic Communication, 10(3), 149–152.
29. Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (2015). Introduction: What is strategy as practice? In D.
30. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara (Eds.), Cambridge handbook of strategy as practice (pp.1.20). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
31. Graetz, F., & Smith, A. C. T. (2010). Managing organizational change: A philosophies of change approach.Journal of Change Management, 10(2), 135.154.
32. Greenwood, R., & Hinings, C. R. B. (2006). Radical organizational change. In S. R. Clegg, C. Hardy, T. B.
33. Grøn, C. H., & Salomonsen, H. H. (2018). Political instability and the ability of local government to respond to reputational threats in unison. International Review of Administrative Science. https:// doi.org/10.1177/0020852317714533
34. Handy, C. B. (1995). The empty raincoat: Making sense of the future (New ed.). London, UK: Arrow.
35. Heide, M., & Simonsson, C. (2011). Putting co-workers in the limelight: New challenges for communication professionals. International Journal of Strategic Communication, 5(4), 201.220.
36. Heide, M., & Simonsson, C. (2014). Developing internal crisis communication: New roles and practices of communication professionals. Corporate Communications, 19(2), 128.146.
37. Kozolanka, K. (2006). The sponsorship scandal as communication: The rise of politicized and strategic communications in the federal government. *Canadian Journal of Communication*, *31*, 343–366.
38. Kraaier, N. M. (2016). Communication in the heart of policy and the conduct of conduct. *Journal of Communication Management*, *20*, 75–90. https://doi.org/10.1108/JCOM 01.2015.0009.
39. Lewis, L. K. (2014). Organizational change and innovation. In L. L. Putnam & D. K. Mumby (Eds.), The new handbook of organizational communication (pp. 503−524). Thousand Oaks, CA: Sage.

40. Lewis, L. K., Laster, N., & Kulkarni, V. (2013). Telling ’em how it will be: Previewing pain of risky change in initial announcements. Journal of Business Communication, 50(3), 278–308.
41. Lewis, L. K., & Russ, T. L. (2012). Soliciting and using input during organizational change initiatives: What are practitioners doing? Management Communication Quarterly, 26(2), 267–294.
42. Lewis, L. K., Schmisseur, A. M., Stephens, K. K., & Weir, K. E. (2006). Advice on communicating during organizational change: The content of popular press books. The Journal of Business Communication, 43(2), 113–137.
43. Liu, B. F., Levenshus, A., & Horsley, J. S. (2012). Communication practices of US elected and nonelected officials. *Journal of Communication Management*, *16*, 220–243. https://doi.org/10.1108/13632541211245785
44. Maddison, S., & Denniss, R. (2013). *An introduction to Australian public policy theory and practice* (2nd ed.). Melbourne, AU: Cambridge University Press.
45. Mazzoleni, G., & Schulz, W. (1999). ‘Mediatization’ of politics: A challenge for democracy? *Political Communication*, *16*, 247–261. https://doi.org/10.1080/105846099198613
46. Maitlis, S., & Lawrence, T. B. (2007). Triggers and enablers of sense giving in organizations. *Academy of Management Journal*, *50*(1), 57–84.
47. Merton, R. K. (1949). Social theory and social structure. New York, NY: The Free Press.
48. Sanders, K., & Canel, M. J. (2015). Mind the gap: Local government communication strategies and Spanish citizens’ perceptions of their cities. *Public Relations Review*, *41*(5), 777–784.
49. Scammell, M. (2014). *Consumer Democracy: The Marketing of Politics*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
50. Serrano, C., Fuertes, Y., & Molinaro, M. (2003). An approach to the measurement of intangible assets in dot.com. *The International Journal of Digital Accounting Research*, *3*, 6.
51. da Silva, R., & Batista, L. (2007). Boosting government reputation through CRM. *International Journal of Public Sector Management*, *20*(7), 588–607.

52. Tsetsura, K., & Kruckeberg, D. (2017). *Transparency, public relations and the mass media: Combating the hidden influences in news coverage worldwide*. New York, NY: Taylor
53. Putnam, L. L., & Mumby, D. K. (2014). *The sage handbook of organizational communication. Advances in theory, research, and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
54. Perry, J. L., & Rainey, H. G. (1988). The public private distinction in organization theory: A critique and research strategy. Academy of Management Review, 13(2), 182–201.
55. Whelan, S., Davies, G., Walsh, M., & Bourke, R. (2010). Public sector corporate branding and customer orientation. *Journal of Business Research*, *63*(11), 1164–1171.
56. Yang, K., & Callahan, K. (2005). Assessing citizen involvement efforts by local governments. *Public Performance & Management Review*, *29*(2), 191–216.
57. Yang, K., & Callahan, K. (2007). Citizen involvement efforts and bureaucratic responsiveness: Participatory values, stakeholder pressures, and administrative practicality. *Public Administration Review*, *67*(2), 249–264.
58. Yang, K., & Pandey, S. K. (2011). Further dissecting the black box of citizen participation: When does citizen involvement lead to good outcomes? *Public Administration Review*, *71*(6), 880–892.
59. Јакимовски Љубомир (2003) Јавно мислење, масовно комуницирање, информациско општество, Скопје
60. Неделковски, Живко (1983) Комуникациите и јавното мислење, во Јавното мислење во СРМ, Институт за социолошки и политичко-правни истражувања, Скопје.