

УДК:
659.4:35.07(497.11)

Оригинални
научни рад

ПОЛИТИЧКА РЕВИЈА
POLITICAL REVIEW
Година (XXII) IX, vol=25
Бр. 3 / 2010.
стр. 403-434.

*Драган Суботић**

Институт за политичке студије, Београд

СЛУЖБА ЗА КОРПОРАТИВНЕ ОДНОСЕ С ЈАВНОШЋУ У ЈАВНОМ СЕКТОРУ СРБИЈЕ**

Сажетак

У овом раду дефинишу се темељни појмови и категорије, попут корпоративних односа с јавношћу, службе за односе с јавношћу, као и јавног сектора који детерминишу корпоративне односе с јавношћу унутар политичко-привредног система. Дефинише се структура, функције, допринос и значај Службе за корпоративне односе с јавношћу у јавном сектору. Анализира се функционална и организациона димензија, као и корпоративне и маркетиншке функције односа с јавношћу у односу на институције политичког и привредног система. Модернизација јавног сектора значи и функционалан, ефикасан и оптималан модел корпоративних односа с јавношћу који се не своди само на једнострану комуникацију са интерним и екстерним циљним јавностима. Људски, односно социјални ресурси у систему, и шире у друштву су основа развоја. Стога, Служба за корпоративне односе с јавношћу има важну улогу у реформи јавног сектора Србије. У раду, посебна пажња се поклања дизајнирању послова и радних задатака менаџера за односе с јавношћу, организовању, управљању, финансирању и контроли делатности Службе за односе с јавношћу, укључујући управљање људским ресурсима у јавном сектору.

* Научни саветник, Институт за политичке студије, Београд

** Рад је настао у оквиру научног пројекта „Друштвене и политичке претпоставке изградње демократских институција у Србији“ (149057 Д), који се реализује у оквиру Института за политичке студије у Београду, а финансира Министарство за науку и технолошки развој Републике Србије.

Исто тако, одређује правац (де)регулације, напредовања и развоја персонала из ове области корпоративне делатности. Дефинише Службу за корпоративне односе с јавношћу у контексту управљања људским ресурсима у корпорацији односно, социјалним ресурсима у друштву, с посебним нагласком на јавни сектор.

Кључне речи: Корпоративни односи с јавношћу, јавни сектор, Служба за односе с јавношћу...

1. ОДНОСИ С ЈАВНОШЋУ И ЈАВНИ СЕКТОР (ПОЈАМ И КАРАКТЕРИСТИКЕ)

Односи с јавношћу (Public Relations, у даљем тексту PR) се у литератури одређује као активност комуницирања предузећа и другог непрофитног субјекта с његовом екстерном и интерном јавношћу. У настојању да се да прецизна али и коректна дефиниција те активности, наилази се на многе тешкоће. Реч је, пре свега, о проблемима који прате развој друштва, привреде и предузећа, а циљеви њиховог развоја нису увек у сагласности. Чак и кад су усаглашени, средства и методи њиховог остварења могу бити различити, и то води ка конфликтним ситуацијама. Енциклопедијско одређење појма: односи се са јавношћу (Public Relations) инсистира на активности која је последњих деценија постала саставни део јавног живота, а не може се објаснити појмовима информисања, пропаганда, економска пропаганда и слично.

Када говоримо о задацима Службе за односе са јавношћу који је од значаја за однос корпорација и медија онда треба нагласити да постоје два правца активности: „у основи, постоје два правца деловања стручњака за Public Relations у свакој организацији: интерно информисање и унапређење међуљудских односа у колективу (internal-relations) и „програмирање“ жељеног облика и квалитета односа са окружењем (external-relations). Пракса изграђивања добрих односа са јавношћу започиње унутар сваког колектива. У процесу интерног информисања, стручњаци за Public Relations имају задатак да упознају све запослене у колективу са пословном политиком и будућим плановима, како би сви запослени могли да што активније учествују у њиховој реализацији. Развијањем осећања припадности успешном колективу („We-Feelings“) и истицањем постигнутих добрих резултата пословања стварају се радни елан запослених и „клима“ доброг расположења у колективу. Други правац деловања стручњака за Public Relations су окружење и

циљне групе јавности за конкретно предузеће (купци, добављачи, конкуренти, друштвена заједница и др.). У савременим условима, положај сваког субјекта у друштвеној заједници сваког предузећа у све већој мери зависе од прилика у окружењу и квалитета постојећих међусобних односа свих учесника у процесу друштвене репродукције. У оваквим условима, активност стручњака за Public Relations усмерена је на изграђивање и одржавање добрих односа са окружењем.“ Велики број различитих активности које обављају стручњаци за Public Relations у својој свакодневной пракси, аутори Cutlip, Center и Broom групишу у десет категорија радних задатака, а оне су од примарног пословног значаја за пословање и обухватају следеће области: 1) списатељска делатност; 2) издавачка делатност; 3) сарадња са медијима; 4) специјални догађаји; 5) припрема јавних наступа; 6) вођење програма комуницирања; 7) истраживање; 8) саветовање; 9) обучавање и 10) управљање.¹⁾

Што се тиче јавног сектора неопходно је прво дефинисати његов појам. Јавни сектор подразумева разне облике организованости привредних субјеката, путем којих држава, односно њени локални органи обезбеђују остваривање одређених интереса у одређеним областима привређивања.²⁾ Јавни сектор представља део националне привреде за који држава има посебну одговорност, јер се као оснивач предузећа у тој области јавља држава, односно јединица локалне самоуправе. Јавни сектор обухвата предузећа која обављају делатности од општег интереса за све грађане: - електропривреда, - нафтна индустрија, - банкарске услуге и услуге осигурања, - сви облици транспорта, - комуналне службе, - птт саобраћај итд.

Делатности ових предузећа су од изузетне важности за живот и рад свих грађана, односно, јавни сектор служи као корективни механизам путем кога треба да се оствари привредна и социјална равнотежа у држави и материјализује остваривање јавног интереса. Са друге стране јавни интерес би се могао дефинисати као интерес целе друштвене заједнице или њеног знатног дела о коме држава мора водити рачуна. Држава је обавезна да заштити јавни интерес. Она то чини путем правних аката, односно на основу Устава, Закона и подзаконских аката. Такође, држава штити јавни

1) Наведено према: др Драган Суботић, др Јовица Лазић: *Интерперсонално пословно комуницирање*, књ. 1, Београд, 1999, стр. 269-277.

2) Др Светолик Костадиновић: *Управљање јавним сектором*, Универзитет “Браћа Кабрић”, Факултет за менаџмент, Београд, 2004.

интерес путем апарата физичке силе а то су војска и полиција, с тим да овај апарат физичке силе понекад бива злоупотребљен за остваривање приватних интереса, што се у једном демократском друштву свакако не сме догодити. Досадашња пракса показала је да јавни сектор у Србији, али и у другим земљама остварује нижу стопу профитабилности од осталих сектора и да се менаџери у јавном сектору мање труде да ефектирају резултате пословања, јер имају могућност да резултат пословања прикажу као успешан, због финансијске потпоре од стране државе. Задатак менаџера у јавном сектору огледа се у томе да на најбољи начин користе ресурсе јавног предузећа у стално променљивом окружењу. Њихов задатак треба да буде имплементација следећих циљева: 1. Позиционирање предузећа на тржишту уз идентификацију компаративних предности и одговорности предузећа у односу на друштво; 2. Ефикасно управљање – развој менаџмента; 3. Профитабилност; 4. Иновације и нове технологије; 5. Развој кадрова.³⁾ Јавна корпорација је један од „облика државног привредног предузећа у тржишним привредама, посебно у англосаксонским земљама (енг. public corporation proper). Оснива се, по правилу, посебним законом у областима, односно гранама привреде у којима је држава посебно заинтересована. Чланове управног одбора, односно друге огране управљања јавне корпорације најчешће именује влада. Није допуштено оснивање јавне корпорације у облику акционарског друштва. Сама јавна корпорација обично обавља двојаку делатност: и привредну делатност и одређену јавну службу (често са овлашћењима која иначе припадају државним органима). Када обавља привредну делатност, јавна корпорација има правни положај сличан осталим привредним предузећима. У обављању јавне службе јавна корпорација се третира као једна врста државног органа. Јавна корпорација је за свој рад одговорна влади преко надлежног ресорног министра. Ова врста предузећа је највише заступљена у Великој Британији, САД, а у новије време и у Француској. Јавна служба значи да извесна подручја друштвене потрошње имају „интерес за добрима и услугама који се не могу набавити путем тржишног процеса, а који су за живот – заједнице и чланова заједнице неопходни. Ову потрошњу обавезно је да организује друштво одређујући институционализацију облика потрошње, дomet увођења економских односа и услова пружања услуга корисницима. Ову функцију у тржишној привреди имају тзв. јавне службе

3) Исто,

које представљају асоцијације јавноправног, принудног карактера везане за све становнике са одређеног подручја, територијалног и интересног. Типичан пример јавне службе јесу тзв. уже комуналне делатности (водовод, канализација, градски саобраћај, електродистрибуција и слично). Општи, јавни интерес функционисања ових служби захтева регулаторну функцију државе, а принудно наметнут систем односа за кориснике представља оквире гарантовања обезбеђења заједничких интереса потрошача⁴⁾

Јавна служба представља организацију „јавно-правног карактера која опслужује одређеним услугама становнике на одређеном подручју. Овде је у питању јавни интерес за добрим функционисањем ових служби, па је неопходна регулативна функција државе у циљу гарантовања и обезбеђења заједничког интереса становништва – одређене територије, тј. потрошача.⁵⁾ Под појмом јавни сектор, сматра др Светолик Костадиновић, подразумевају се „разни облици организованости појединих привредних субјеката путем којих држава, односно њени локални органи, обезбеђују остваривање одређених интереса у појединим областима привређивања. Јавни сектор подразумева и део националне привреде за коју држава има одређену одговорност. Значај јавног сектора огледа се у томе, што се путем њега материјализује остваривање јавних интереса лоцираних у разним областима, које су значајне за друштво као целину. У том смислу, са аспекта организације и пословања јавног сектора, а посебно јавних предузећа, од посебног је значаја сагледавање одредница јавног интереса, не доводећи у питање њихову делатност, која се огледа у чињеници да су то привредни субјекти који у тржишним условима привређивања налазе разлог свог постојања и привређивања.“⁶⁾

Моделу управе који данас преовлађују у развијеним земљама (посебно европским) произилазе из концепције социјалне функције државе и управе. Првобитни концепт правне државе у смислу да је правна држава она у којој је вршење власти регулисано правом, замењује концепт социјалне државе (welfare state) односно државе која се стара о добробити својих грађана и општем друштвеном, културном и социјалном благостању. Ове промене у теоријском

4) Нав. према: др Драган Суботић: *Нови јавни менаџмент*, књ. 9, Београд, стр. 9.

5) Исто, стр. 10.

6) Наведено према: проф. др Светолик Костадиновић, *Управљање јавним сектором*, Београд, 2002, стр. 14.; *Управљање јавним сектором привреде*, Факултет за менаџмент „Браћа Караић“, Београд, 2005, стр. 32.

приступу, довеле су и до промене концепта државне управе (управе као власти) и стварања концепта управе као система за социјалну регулацију друштвених процеса према коме се вршење управних активности не може свести искључиво на вршење државне власти већ оно мора обухватати и вршење ових активности којима се стварају неопходни услови за несметан – живот и рад грађана и напредак друштва као целине. Ове промене у теоријском приступу, везане су за институт јавне службе коју је најпре створила пракса француског Државног савета, а затим разрадила француска теорија административног права. Теорија јавних служби остала је основ за проширење теоријског појма управе у функционалном и организационом смислу. Ова је теорија, почетком 20. века, у развијеним европским земљама у складу са солидаристичким концепцијама, довела до напуштања концепта државе управе, односно управе као власти и довела до успостављања концепта управе као делатности од општег интереса, обухватајући при том, како ауторитативне тако и неауторитативне активности управе. У том смислу, теоријски појам управе у функционалном и организационом смислу, данас се често означава појмом јавна служба. Јавне службе се оснивају ради задовољења одређених потреба од општег интереса. Општи интерес представља суштински елемент при одређивању појма јавне службе.⁷⁾

Концепт социјалне државе обухвата низ појмова, попут друштвене одговорности социјалне правде и основа је „обезбеђивање минимума социјалне сигурности и социјалних права за под једнаким условима за све грађане, посебно када су они погођени одређеним социјалним рецидивима“⁸⁾ што има утицаја на функционисање Службе за корпоративне односе с јавношћу. Другачија природа копорације, окренуте социјалној одговорности, односно друштвено одговорном пословању значи и неолиберални концепт модерне државе у смислу „немогуће етике предузећа“, односно, принципа Милтона Фридмана: „Бизнис бизниса је да прави бизнис, тј. профит, а не да буде социјално или политички одговоран“,⁹⁾ што итекако утиче на функционалну димензију ове службе у корпорацији, а шире, и у јавном сектору. Превладавање англоамеричког

7) Исто, стр. 8-9

8) др Драган Суботић: *Друштвено одговорно пословање и социјална држава*, књ. 3, Београд, 2009, стр. 292.

9) Нав. према: др Драган Суботић: *Корпоративна друштвена одговорност*, Београд, 2009, стр. 12.

модела предузећа као „скупа уговора. Интереси акционара *shareholders* имају апсолутну преминацију на другим интересима. Не постоји склоност да се у пословној политици предузећа узимају у обзир други актере, тзв. *stakeholders* – држава и запослени,¹⁰⁾ уместо као институције где партиципирају запослени, држава цивилно друштво.¹¹⁾ Заправо, у јавном сектору Србије присутан је овај други концепт кога филозоф Јован Бабић означава као теорију интересних (*stakeholder*) група јер, полази од претпоставке да је улога корпорације од виталног значаја за све аспекте текућег и будућег живота и да се опсег њихових директних друштвених обавеза не може ограничити на максимализацију профита, да систем нормативних ограничења за ову максимализацију није и не може бити довољан, те да компаније имају директну одговорност према друштву из које произлазе разне обавезе које са стицањем и максимализацијом профита немају никакве везе¹²⁾.

Јавна добра су сва добра која служе већем броју корисника и, што је врло важно „то су она добра где укључивање новог корисника не смањује задовољство постојећих и њихов дотадашњи степен коришћења. На пример, чист ваздух користе подједнако сви; укључивање новог корисника не умањује могућности коришћења тог истог зрака постојећим корисницима нити производи додатне трошкове. Дакле, код јавних добара гранични трошак укључивања нових корисника једнак је нули; он једноставно не постоји. Исто тако, јавно се добро мора понудити и учинити доступним свим корисницима под једнаким условима. Из тога следи да није лако утврдити преференције коришћења појединих јавних добара, јер их потенцијални корисници не желе открити. Нико наима неће изразити спремност да плати неко јавно добро које му је доступно бесплатно. Управо зато се та добра не могу размењивати на тржишту. Уместо тржишта мора се пронаћи неки други механизам којим би се приволели корисници да открију своје преференције за јавним добром. У животу се све плаћа. Као што је духовито приметио Фридман, у животу не постоји ништа попут бесплатног ручка. У крајњем случају све неко плаћа, ако нико други – плаћају порески обвезници. Зато се цена јавног добра и преференције за

10) Нав. према: Бранислав Бујишић: „Глобализација и концепт социјално одговорног предузећа“, *Морал и економија*, Београд, 2008, стр. 209.

11) Исто,

12) Нав. према: Јован Бабић: “Друштвена одговорност корпорације“, *Социолошки преглед*, бр. 4, Београд, 2007, стр. 446.

тим добрима утврђују у политичком процесу гласања за одређени прорачун те његову величину и структуру. Уместо „економског“, користи се својеврсно „политичко тржиште“.¹³⁾ Многи су разлози који објашњавају нужност, у таквом случају, „присуства јавног сектора. Д. Поповић наводи, позивајући се на Р. и П. Масгрејв, да се следећи разлози морају посебно имати у виду, и то: 1) потреба за успостављањем правног поретка који ће омогућити несметано функционисање тржишних институција и механизма конкуренције; 2) обезбеђивање јавних добара; 3) решавање проблема тзв. екстерналија; 4) спровођење политике расподеле дохотка и имовине у мери у којој дистрибуција успостављена деловањем тржишног механизма не одговара друштвено схваћеној правичности и 5) обезбеђење стабилности у економским кретањима (на пример, висока запосленост и ниска инфлација), као и стопе привредног раста која одговара друштвеним преференцијама“.¹⁴⁾

Јавни сектор у ужем смислу чине „бројни и разноврсни органи и организације које као своју основу и трајну делатност обављају управну делатност. То је јавна или државна управа. Њу чине органи управе (министарства, управе, секретаријати, инспектори и др.) и посебне организације које обављају одређене стручно техничке послове (заводи, дирекције). У ширем смислу, управу чине, поред државне управе и организационе целине ван државе организационе структуре које немају изворна овлашћења за управну делатност, већ им се јавна овлашћења законом поверавају (јавне установе, јавна предузећа, удружења грађана).“¹⁵⁾

Под приватизацијом се најчешће подразумева смањење улога државе а повећање приватног сектора у активностима или власништву активе. То значи сужавање постојећег јавног сектора и повећање приватног сектора привреде у добром броју случајева.¹⁶⁾ Дерегулација значи смањење или елиминисање специфичних правила државе и регулативе која се примењује на приватни сектор привреде.¹⁷⁾ Јавна предузећа су пословно-технолошки системи и организационо економске јединице путем којих се, сходно уставу

13) Нав. према: др Драган Суботић: *Нови јавни менаџмент*, књ. 9, Београд, 2010, стр. 33.

14) др Марко Радичић, др Божидар Раичевић: *Јавне финансије: теорија и пракса*, Суботица, 2008, стр. 25.

15) Стеван Лилић: „Организациони појам управе“, *Правни зборник*, Подгорица, 1995, стр. 8.

16) Момчило Милисављевић: *Положај и улога јавних предузећа у Србији*, Институт економских наука, Београд, 1995, стр. 6.

17) Исто, стр. 8.

и закону, остварује јавни интерес у свим делатностима које послују као тржишно одрживе, технолошки прихватљиве и тржишном амбијенту прилагођене јавне функције.¹⁸⁾ Монопол је тржишна ситуација где на страни понуде стоји само један продавац а на страни тражње мноштво купаца. Монопол је уједно и право државе да једина буде продавац одређеног производа или услуге. Један од значајнијих задатака државе да се одређено јавно добро обезбеђује потрошачима на најефикаснији начин по најнижој могућој цени. Природни монопол су привредне гране у којима су растући приноси толико значајни да би у свакој регији требало да послује само једна фирма зову се природни монополи.¹⁹⁾ Пошто просечни трошкови производње опадају са порастом обима производње, ефикасно је да постоји само једна фирма, јер ефикасност значи да треба да буде једнака граничним трошковима.²⁰⁾

Деловање Службе за корпоративне односе с јавношћу посматрамо и знатно шире, у пословно-неповољном социо-пословном окружењу корпорације и њеном односу према широј друштвеној заједници, где јавни сектор чини основу функционисања система. Исто тако, општи пословно-комуниколошки оквир чини и управљање интелектуалним капиталом, како сматра Петар Дракер „знање израста у главни фактор или производни ресурс у процесу креирања вредности, који је заснован на постојању организације знања и радника знања“ утемељених на окосници „Светске економије“ – електронском пословању²¹⁾ уз толико истицану класификацију интелектуалног капитала на људски, структурни и релациони капитал као „ресурси, повезани са екстерним односима компаније – односима са купцима, добављачима, партнерима у РСД пројектима. Он обухвата део људског и структурног капитала, који има везе са релацијама компаније са стејкхолдерима (инвеститори, кредитори, купци, добављачи...) и перцепцију коју они имају о компанији“.²²⁾

18) Светолик Костадиновић: *Управљање јавним секторима привреде*, оп. цит. стр. 34.

19) Joseph. E. Stiglitz: *Економија јавног сектора*, Економски факултет у Београду, 2004, стр. 46.

20) др Драган Суботић: *Ресурси јавне политике, управе и администрације Србије у транзицији 1990-2008*, Београд, 2010, стр. 114-115.

21) Душан Алексић: „Интелектуални капитал – неопипљиви ресурс економије заснивање на знању“, *Пословна економија*, бр. 1/2009, стр. 186.

22) Слађана Чабрило: „Интелектуални капитал: неискрпни извор стварања вредности – појам, таксономија, улога и значај“, *Пословна економија*, Сремска Каменица, бр. 2/2009, стр. 428.

2. СЛУЖБА ЗА ОДНОСЕ С ЈАВНОШЋУ У ЈАВНОМ СЕКТОРУ (СТРУКТУРА-ФУНКЦИЈЕ-ЦИЉЕВИ)

2.1. Стратегијске претпоставке формирања службе за односе с јавношћу

Карактеристике менаџмента од значаја за корпоративне односе с јавношћу садрже: а) визију кадрова оријентисану на стратешке потребе организације; б) филозофију и вредности у складу са филозофијом и вредностима организације; в) свест о пословној јединици унутар фирме која функционише на исти начин као и друге јединице; г) организованост на начин који доноси максималну услугу клијенту и максималну мотивацију особља; д) најбоље производе кадрова доступне клијентима; њ) снажну подршку програмима кадрова; е) учешће у дискусијама о кључним питањима бизниса; ж) успешно стварање одличног места за рад. Стратегија управљања односима с јавношћу базира се на следећим елементима: 1. визија управљања; 2. мисија управљања; 3. принцип управљања; 4. приоритетне области управљања; 5. циљеви које треба испунити у оквиру сваке приоритетне области; 6. активности које су релевантне за остварење поменутих циљева; 7. индикатори или мере успеха у спровођењу циља; 8. план активности. У контексту наведене стратегије управљања односима с јавношћу аутор Милена Пешић сматра да је за „појмовно одређење јавности важно да у успостављање релације према синонимним појавама и „јавно мишљење“ и „јавна сфера“. Значењски распон термина „јавност“ будући да је различит у различитим делима постаје предмет теоријских неслагања. У англо-америчкој и немачкој традицији (доминантни концепт везује се за термин „јавна сфера“.²³⁾ У оперативном смислу, идентификујемо пет основних принципа организације службе: 1) административно-правни принцип заснива се на обављању једноставних и рутинских послова у служби, као што су: радни односи, запошљавање, кадровска евиденција и друго; 2) економски принцип се заснива на чињеници да се за персонал морају ангажовати значајна финансијска средства, као што су плате, осигурање, разне повластице и друго; 3) менаџерски принцип истиче потребу укључивања службе у истраживање и реализацију стратегијског развоја организације; 4) хуманистички принцип истиче значај и улогу службе у активностима: запошљавање, об-

23) Милена Пешић: „Јавност – дистинктивна обележја појма“, *Политичка ревија*, Београд, бр. 4/2008, стр. 1304.

ликовању радних места, формирању радних група, образовању и развоју кадрова; 5) бихевиорални принцип заснива се на изучавању понашања радника ради повећане продуктивности, реалнијег награђивања и обликовања радних места. Шири концепт развоја запослених као генеричка функција менаџмента људских ресурса претпоставља „активности организације које су усмерене на јачање и развијање потенцијала (способности, компетенција, запослених које су неопходне за будуће пословне активности“.²⁴⁾ Дефинишемо четири циља у деловању Службе за односе с јавношћу: 1) функционални циљ је у томе да доприноси организацији онолико колико је потребно да би она остварила своје циљеве и реализовала организациону стратегију. То би значило да ресурси треба што рационалније и ефикасније да се користе, у остварењу организационих циљева. 2) организациони циљ – је за организацију најбитнији фактор и треба да побољшамо ефикасност и да мотивишемо запослене на што бољи начин и ако ћемо испунити циљеве организације. 3) друштвени циљ – у свакодневном људским односима друштвене норме и системи вредности су веома важни у остваривању добре комуникације. Бити етички и друштвено одговоран према потребама и изазовима друштва и минимизирати негативне утицаје тих захтева на пословне организације. 4) лични циљ – лично задовољење запослених је најзначајније за сваку организацију, али није довољно задовољити запослене само у пословном смислу, неопходно је помагати им у остваривању њихових личних циљева. Само на тај начин може се задобити њихово поверење, а запослени ће бити задовољени и мотивисани за напредак и лични допринос организацији.

2.2. Оперативне претпоставке: корпоративно-медијске активности Службе за људске ресурсе

Задаци који се постављају пред стручњаке за односе са јавношћу су бројни и могу се разликовати зависно од типа корпоративне организације и врсте њене делатности, степена развијености, послове функције односа са јавношћу и од конкретних циљева и програма које треба остварити у одређеним ситуацијама. У основи, у свакој организацији у овој области постоје да правца деловања: а) интерно информисање и унапређење међуљудских односа у колективу; б) „програмирање“ жељеног облика и квалитета односа

24) Јелена Векић-Ђурковић: „Развој запослених као основа конкурентске предности предузећа“, *Пословна економија*, Сремска Каменица, бр. 2/2009, стр. 457.

са окружењем. Велики број активности које обављају стручњаци за односе са јавношћу у свакодневној пракси, могу да се групишу у следеће категорије радних задатака: 1. Списатељска делатност – припремање и писање: саопштења за штампу, билтена, материјала за кореспонденцију, извештаја, говора, текстова за публикације, сценарија за информативне филмове, текстова за институционално оглашавање, информације о производима и услугама и материјала за продајне и техничке каталоге. 2. Издавачка делатност – послови око издавања интерних новина, специјалних публикација, финансијских извештаја, годишњих извештаја о пословању и других материјала намењених информисању унутар организације и циљних група у окружењу. 3. Сарадња са медијима – контактирање представника средстава јавног информисања и редовног снабдевања ових средстава информација о организацији које могу бити од интереса за јавност. Истовремено и припремање одговора на различите захтеве које поставе медији, организовање и вођење конференција за штампу и организовање интервјуа са представницима организација. 4. Специјални догађаји – припремање наступа на изложбама и сајмовима, организовање студијских путовања, посета и вођење протокола у организовању пријема и смештаја гостију, припремање прослава годишњица и јубилеја, организовање хуманитарних манифестација, припремање промотивних приредби, организовање наградних игара и такмичења, припрема свечаних програма поводом доделе признања и награда. 5. Припрема јавних наступа – припремање представника организације за јавни наступ и појављивање у јавности у име организације. Истовремено и припремање разних видова презентације. 6. Вођење програма комуницирања – припрема стратегије комуницирања, извођење припремљених програма комуницирања и припремање средстава за комуницирање. 7. Истраживање – прикупљање информација из окружења потребних за планирање програма односа са јавношћу, праћење трендова у окружењу, истраживање јавног мњења, истраживање идентитета и имица, оцена ефикасности програма односа са јавношћу. 8. Саветовање – утврђивање потреба, приоритета, циљева и циљних група у окружењу у саветовање руководства у припремању пословне стратегије. Истовремено, сарадња са управом организације или клијентима у процесу решавања насталих проблема. 9. Припрема и едукација запослених – припрема запослених за контакте са странкама и наступ у контакту са медијима. Истовремено, едукација особља за ефикасно обављање њихових

задатака. 10. Управљање – планирање, организовање и вођење програма односа са јавношћу, односно управљање буџетом и кадровима сектора односа са јавношћу у оквиру организације. 11. Управљање кризним ситуацијама – израда плана за непредвиђене могућности којим ће се решавати различите врсте већих и мањих непредвиђених проблема – од нестанка струје у канцеларијама до преузимања организације, природних катастрофа итд. Начин на који организација реагује на кризну ситуацију, оставља дуготрајан утисак на јавност. Зато би организације требале да унапред планирају како ће да реагују на потенцијалне потешкоће. Главни методи рада односа са јавношћу су: обавештења за штампу и медије; историјати или студије; прикази; огласници; уреднички интервју; подршка штампе неком догађају; обавештења аналитичара; финансијски извештаји; политичко лобирање; циркулари и публикације; видео и филм; конференције и семинари; лансирање производа; специјални догађај; промотивни предмети и корпоративни имиџ.

Поред напред изложених метода рада односа са јавношћу који су више окренути медијско-информатичкој сфери, приказаћемо и онај део који је окренут корпоративној организацији. Идентификујемо следеће методе ПР-а у корпоративном менаџменту: 1. идентификовање циљних јавности; 2. утврђивање корпоративног идентитета институције; 3. вредновање имиџа предузећа; 4. одређивање пожељног имиџа; 5. развој оптималне ПР стратегије; 6. дефинисање тактичког плана активности; 7. фазне провере ефекта ПР кампање; 8. контрола и оцена ефекта ПР активности на терену и 9. коначна провера резултата. Када је у питању тржишна позиција предузећа, најбоље је можемо представити општим фазама у маркетиншком планирању које предлаже П. Котлер: 1. дијагноза – где је предузеће сада и зашто? 2. прогноза – куда иде? 3. циљеви – куда треба да иде? 4. стратегија – који је најбољи пословни правац пословног деловања? 5. тактика – које се посебне акције морају предузети? 6. контрола – која мерила и репере треба посматрати у оцини успеха? За успешно обављање праксе односа са јавношћу неопходни су стручњаци посебног профила. Од њих се захтева да поседују одређена специјалистичка знања из области тржишног комуницирања, али да истовремено владају општим знањем из области: маркетинга, менаџмента, права, журналистике, психологије, социологије, антропологије, комуникологије, природних наука, уметности, масовних медија... Дакле, ради се о знању које се

формира током читавог живота, напорним радом и активним односом према околина. Широко и мозаичко знање појединцу омогућава адекватније сагледавање пословних ситуација, квалитетније разумевање природе људских и друштвених односа и проналажење оптималних начина за остваривање комуникације.

С обзиром на све веће захтеве у погледу нивоа образовања и степена стручности које пред ове кадрове поставља савремена пословна пракса, и с обзиром на растуће потребе за овим профилима менаџера, у многим земљама (све више и у нашој) посвећује се велика пажња развоју насталих програма и образовних институција за школовање и усавршавање стручњака у овој делатности. Менаџмент је последњих десет година достигао вртоглави напредак и прогрес у области односа са јавношћу, којима се приписује значајно место у водећим акцијама организација. Све се више обраћа пажња на захтеве и потребе потрошача и читава производња оријентисана је на њих. Да би се овај процес несметано одвијао потребно је да се комуникација са потрошачима одвија несметано и правовремено. Двосмерна комуникација, feedback доводи до информација на основу којих потрошачи стварају слику предузећа у свести. Како екстерна, тако и значајна и интерна комуникација која утиче на крајњи исход производње. ПР наставља свој развој кроз профитне и непрофитне организације, кроз запослене и потрошаче и све оне који на било који начин утичу на организацију. ПР је погодан за заузимање значајног места на тржишту као и стицању конкурентне предности. ПР из дана у дан има све значајнију улогу и код нас. Можемо рећи да се у будућности очекује врхунац ове делатности и да се може очекивати развој посебних, читавих области ове делатности, али једно је сигурно за успешну организацију мора се креирати погодна двосмерна комуникација.²⁵⁾

2.3. Интерни и екстерни односи с јавношћу у јавном сектору

Интерна служба односа са јавношћу личи на остале службе у компанији, али као и те службе, и она има неке своје посебне одлике и захтеве. Спољна агенција послује као било које друго саветничко тело, саветујући и спроводећи договорене активности одно-

25) Наведено према: др Драган Суботић, др Живојин Ђурић: *Политика и интернет етика*, Београд, 2009, стр. 197-201.

са са јавношћу, и за то прима накнаду паушално или термински, или комбиновање та два метода.²⁶⁾

Односи са јавношћу који функционишу било интерно или преко агенције, не би требало да се међусобно искључују. Многе компаније из, ових или оних разлога комбинују поменута два метода. Интерно одељење односа са јавношћу је можда довољно велико да удовољи просечним захтевима, али моћ да није довољно опремљено за кризне ситуације. И управо се у тим додатним пословима може ангажовати Агенција за ПР. И руководећи врх може да процени да би било корисно добити и мишљење некога изван куће. Квалитет услуга односа са јавношћу зависи од искуства и способности ангажоване особе, а не толико од тога да ли је посао планиран у компанији или ван ње. Служба односа с јавношћу може да обавља следеће функције: а) Кризни менаџмент – један од најважнијих задатака односа с јавношћу. Предузеће које погрешно усмери своје реаговање на кризу, може да изгуби поверење јавности и свој повољан статус. б) Стварање имица и идентитета предузећа – односи с јавношћу стварају и побољшавају имиц предузећа и производа. в) Односи са штампом и прес службе – креирање и пласирање актуелних информација у медије да би се скренула пажња на производ (услугу) или предузеће. г) Публицитет производа – све мере са којима треба да се створи позитивна слика у јавности о производу или услузи. д) Послови са јавношћу – успостављање и одржавање односа са националном или локалном заједницом. њ) Лобирање – односи се на информисање и убеђивање владиних званичника да подрже или спрече административну акцију у интересу неког клијента. е) Односи са инвеститорима – одржавање односа са акционарима и осталим финансијским организацијама. ж) Развој – успостављање и одржавање односа са донаторима или члановима невладиних организација, да би се добила финансијска или добротворна подршка.

На тип модела односа с јавношћу утиче: величина предузећа, установе, тип управљања, ширина производног програма, разуђеност тржишта, структура циљне јавности (локална, национална, међународна), активност конкуренције, конкретни кадровски потенцијали као и значај који се придаје комуникацији са окружењем и слично. Постоји више модела организовања односа са јавношћу: 1. ПР на нивоу топ-менаџера је најстарији, и још увек актуелни

26) др Драган Суботић, др Живојин Ђурић: *Политика и мултимедијска етика*, Београд, 2008, стр. 257.

модел организовања у коме су односи са јавношћу у истој равни са најважнијим функцијама руковођења предузећем или установом Реч је о ситуацији у којој ПР-послове обавља неко од највиших руководилаца (члан управног одбора или борда директора) као једну од својих пословних обавеза. 2. Интерни подсистем за ПР у виду одељења, сектора или радне јединице састављен је од стручних људи којима су односи са јавношћу основно задужење. На челу овог тима је руководилац који има добру проходност до менаџерског врха, ако већ не седи у њему; запослени у сектору за ПР разнородног су образовног профила, што им омогућује да успоставе адекватну комуникацију са различитим сегментима интерне и екстерне јавности. Пошто се као стално запослени слободно крећу кроз све делове предузећа, овако организовани ПР-менаџери у стању су да прецизно осете корпорацијски дух и благовремено укажу на могуће проблеме. Дубоко су идентификовани са основним циљевима организације и мотивисани да се они на најбољи начин реализују. Поливалентна знања и далекосежан увид омогућује овом тиму да изгради централну позицију у односу на друге секторе у предузећу (производња, дистрибуција, администрација). 3. Спољашњи и ПР-консултант или агенција све чешће се ангажују са задатком да пионирски заснују односе са јавношћу тамо где они квалитетно не постоје, или да остваре конкретне комуникацијске пројекте. Уговори о сарадњи закључују се на одређени временски период, или се везују за финализацију појединих акција. Висина хонорара и динамика плаћања прецизно су унапред утврђени. Има случајева у којима се са стручњаком за ПР потписује документ о сталном консалтингу; тај уговор детаљно разрађује и узајамне обавезе двеју страна.²⁷⁾

Стручњаци за унапређење процеса комуницирања ангажовани су на успостављању и одржавању двосмерног тока информација у процесу комуницирања са окружењем. Они се брину за уклањање свих баријера у процесу комуницирања између предузећа и окружења које би могло довести до „прекида“ канала комуницирања. Као представници својих предузећа, они су главни комуникатори са циљним групама у окружењу. Као саветници у креирању пословне стратегије стручњаци за public relations имају врло важну улогу и у процесу управљања. Својим саветима они помажу руководству предузећа у дефинисању стратегије пословања у промен-

²⁷⁾ Исто,

љивом окружењу и сугеришу потребне корекције тих стратегија у ванредним ситуацијама.

Експерти за припремање и реализацију програма public relations имају водећу улогу у свим ситуацијама које налажу извођење конкретних акција и програма и у којима је важно да предузеће брзо реагује на прилике у окружењу. Задатак експерата је да руководство обавести о проблемима, приликама које организацији „прете“ из окружења и да му предочи могуће консеквенце. Истовремено, они дају оцене реалне ситуације у којој се предузеће налази, дефинишу узроке насталих проблема и указују руководству на могућности да их превладају. а) Истраживање циљних јавности – Истраживачки део у ПР-у је полазиште за све. То је до те мере значајно да приликом запошљавања људи за овај сектор треба посебну пажњу обратити на предиспозиције за истраживачке делатности. Доћи први до важне информације врло је значајно за постављање пословне стратегије, а понекад је од пресудног значаја за опстанак фирме. Важније од брзине у прикупљању информација у ПР-у јесте упорност. б) Подршка управљачком тиму – Сваки директор који ради у тржишном окружењу зна да је „изгубљен“ ако нема правремене и квалитетне информације. Помоћ ове врсте, посебно у делу поверљивих информација долази управо из ПР сектора. Други важан облик помоћи који ПР сектор пружа управљачком тиму јесте свакодневно саветовање о свим облицима комуникације које директор и његови помоћници обављају (припрема састанка са партнерима, састанак са запосленима, банкарима, новинарима...). Заправо, ПР стручњаци су едуковани да познају и промотивне и остале комуникацијске технике које су од пресудног значаја за добар исход свих преговора и наступа у јавности. в) Стратешко комуницирање са циљним јавностима – Следећи корак, када се уради квалитетан избор циљних јавности, јесте избор стратегије за сваку од одабраних циљних јавности. Једна стратешка опредељења имаћемо за банке, а друга за новинаре. Да бисмо остварили пожељне ефекте из комуникације са одабраном циљном јавности морамо се још једном присетити основне дефиниције public relations-а: ПР је стална, двосмерна, стратешки вођена комуникација са интерном и екстерним јавностима да би се постигла обострана корист. г) Односи са масмедијима – Већ смо нагласили значај масмедија као циљне јавности, али значајно је уочити и разноврсност потребних комуникационих форми. Прво што пада на памет, када је у питању де-

латност ПР сектора, јесу припреме и реализација конференције за штампу. Постоји јасно изграђена методологија организације која је позната само стручњацима за ПР. Поред конференција за штампу значајне су још писмене форме комуницирања са масмедијима. Већину јавних наступа преко масмедија, поред директора, обављају управо стручњаци за ПР. Због тога, они морају бити веома стручни, јер доказано је да један од најмоћнијих фактора стварања имиџа у јавности јесу управо јавни наступи челника фирме. д) Лобирање – Пословни људи знају да се важне одлуке доносе под утицајем доминантних личности и важних група које увек делују синхронизовано. Због тога је врло значајно да наш ПР сектор прецизно истражи све за нас битне циљне јавности. ђ) Кодекси у односима с јавношћу на пример, на тржишту чине: стандарди професионалног понашања, медији и комуникације, обелодањивање интереса, награде особама на јавним дужностима, ширење информација, поверљиве информације, сукоб интереса, обелодањивање финансијских интереса, исплата припадајућег дела након постигнутог успеха, запошљавање носилаца јавних функција, повреда других чланова, професионални углед и част, придржавање кодекса, остале професије, професионално усавршавање, утицај на трећа лица и тумачење кодекса.²⁸⁾

Очигледно је да су односи с јавношћу важна компонента пословне економије и у примарној су функцији позиционирања максималног профита. Зато је функционисање модерне компаније нераскидиво везано за диманички, развојни концепт корпоративних односа с јавношћу.²⁹⁾ Разлози за овакву тврдњу су бројни јер, на пример, „пословне ситуације и услови који владају на тржишту, менаџмент компаније често доводе у моралне дилеме, рецимо: Да ли убрзати застаревање производа, пласирањем на тржишту гомиле нових који потискују старе (тј. старо напоље, ново унутра)? Да ли скривати неке битне информације о производу и лажно га представљати јавности? Да ли примењивати тактике са великим притиском на потрошаче и претераним хвалисањем? Да ли обавити продају на начин да се нарушава приватност потенцијалних

28) др Драган Суботић: *Односи с јавношћу*, Београд, 2005, стр. 187-197.

29) Нав. према: Драган Суботић: „Односи с јавношћу у пословној економији“, *Пословна економија*, Сремска Каменица, бр. 1/2008, стр. 213-258.

потрошача? Све то су питања која на један крај стављају морал, а на другу брзу зараду и профит“.³⁰⁾

2.4. Дизајнирање посла у Служби за односе с јавношћу

Посао је група сличних, повезаних задатака, дужности и одговорности. Позиција обухвата посао који извршава једна особа. Стога, ако постоје две особе које се баве контролом квалитета, постоје две позиције (једна за сваку особу), али само један посао (контролор квалитета). Фамилија послова је група послова која има сличне карактеристике. Дизајнирање посла у корпорацији се односи на организовање задатака, дужности и одговорности радне јединице. Оно обухвата одређивање садржаја послова и ефекта посла на запослене. Идентификовање компоненти понашања за дати посао је интегрални део дизајна посла. Редизајнирање послова састоји се од тога да се посао учини „бољим“ са тачке гледишта запослених, док се такође обезбеђује и продуктивност организације. Већина метода за анализу послова у Служби за корпоративне односе с јавношћу захтева од особе која се тиме бави да опише шта се дешава на послу или да направи серију претпоставки у вези са специфичним активностима које је потребно обавити у оквиру посматраног посла. Овакве информације се могу покупити од стране запосленог који обавља посао, од стране супервизора и/или обичног аналитичара посла.

Анализа посла је системски пут за добијање и анализу информација о садржају посла и људима потребним за његово обављање, као и о контексту у коме се послови извршавају. Анализа посла се може дефинисати као процес организованог прикупљања и сређивања релевантних података и информација о пословима, потребним знањима и способностима, одговорностима и другим захтевима неопходним за обављање одређеног посла. Добро конципирана и успешно спроведена анализа посла у сарадњи са Службом за људске ресурсе подразумева и: 1. утврђивање описа посла и броја извршилаца за свако радно место; 2. утврђивање услова који се за обављање одређеног посла морају испуњавати; 3. дефинисање релевантне вредности посла, да би се обезбедила интерна и екстерна праведност система награђивања; 4. дефинисање односа надређености и подређености; 5. дефинисање општих принципа, правила и метода рада и слично.

30) Раденко Марић, Драган Илић: „Морална дилема запосленог: добро компаније наспрам добра јавности“, *Пословна економија*, Сремска Каменица, бр. 2/2009, стр. 479.

Анализа посла идентификује који су задаци, дужности и одговорности посла. Задатак је идентификована радна активност састављена од покрета, док је дужност већи радни елемент састављен од неколико задатака које извршава појединац. Одговорност су обавезе да се изврше одређени задаци и дужности из делатности Службе за људске ресурсе. Анализа посла обично обухвата прикупљање информација о карактеристикама посла које га разликују од других послова. Информације које ће помоћи прављењу разлике обухватају: радне активности и понашања; интеракције са другима; стандарди перформанси; опрема и машине које се користе; радни услови; надгледање (ко кога надгледа и од кога је надгледан); знање, вештине и потребне способности.

Дизајнирање посла Службе за корпоративне односе с јавношћу има два циља. Први је циљ да се задовоље захтеви организације за продуктивношћу, оперативном ефикасношћу и квалитетом производа или услуга које се пружају, као и друге активности, као и да задовољи потребе појединаца за интересантним, изазовним послом обезбеђујући обавезивање на то да се посао изврши добро. Општи циљ дизајнирања посла је да интегрише потребе појединаца са потребама организације. Овде је, такође, битан још један циљ дизајнирања посла: испуњење друштвених одговорности организације према људима који раде у њој кроз побољшање квалитета радног живота у корпорацији.

Унутрашњи фактори који утичу на дизајнирање посла обухватају: 1) структуру задатака – сложеност посла зависи од броја различитих задатака које треба извршити, различитих вештина или компетентности које треба користити, обима или опсега одлука које треба донети и тешкоће предвиђања исхода донетих одлука. Интерна структура сваког задатка састоји се од три елемента: планирање (одлучивање о курсу акције, њеном тајмирању и потребним ресурсима), извршење (спровођење плана) и контролисање (праћење извршења и награђивање, предузимање коректних активности када је потребно). 2) Процес унутрашње мотивације – посао је средство за зарађивање новца, који као једна екстерна награда обезбеђује задовољење базичних потреба запослених, али је и средство за обезбеђење потреба виших нивоа. Посао, такође, обезбеђује и унутрашње награде, које су под директном контролом радника.

Како би посао обезбедио унутрашњу мотивацију, треба разликовати три елемента: 1) повратну спрегу – запослени морају да добију повратне информације у вези са извршењем задатака; 2) неопходне способности – запослени морају да опазе које способности треба да примене приликом обављања посла како би га извршиле ефикасно; 3) самоконтрола – запослени морају да имају висок степен самоконтроле како би поставили своје циљеве и дефинисали путеве за њихово остварење.

Дизајнирање посла је шири појам од анализе посла има као свој примарни задатак усклађивање потреба организације за продуктивношћу и са потребама који извршавају различите послове. Дизајнирање се бави променама, поједностављивањем, повећањем, обogaћивањем или другим начинима како би се посао учинио таквим да се напори сваког радника боље ускладе са другим пословима. Инструмент за артикулацију стратегије управљања односима с јавношћу је техника SWOT анализе која омогућава да јасно препознају предности (врлине, јаке стране, шансе) и недостаци (слабости, мане, претње) организације, управо на примеру Службе за људске ресурсе.

Ова анализа показује стратегијске димензије деловања Службе за односе с јавношћу у великим корпорацијама, као неопходну претпоставку њихове операционализације у савременој пословној, односно корпоративној пракси.

2.5. Дизајнирање послова стручњака за односе с јавношћу у јавном сектору

На пример, руски аутор А.Б. Васиљенко на примеру руске компаније „Лукоил“ истиче да се основна улога корпоративних служби за односе с јавношћу „заснива на обезбеђењу успешне интеракције између одговарајуће организације и друштва и/или његових сегмената. Сарадници за односе с јавношћу обавезни су не само да се баве промоцијом своје компаније већ и да непосредно утичу на формирање њене политике. Циљ такве врсте делатности ПР служби је ускладити стратегију пословања компаније са стварним интересима нације и њеним кључним сегментима, без обзира на то да ли то доноси приход самој корпорацији.³¹⁾

Своју каријеру у делатности Служби за односе са јавношћу кадрови почињу најчешће као извршиоци техничког дела процеса ко-

31) А. Б. Васиљенко: *ПР великих руских корпорација*, Клио, Београд, 2008, стр. 29.

муницирања „они су у већини случајева задужени за писање и издавање билтена за запослене, саопштења за штампу и снабдевање средствима јавног информисања материјалима и информацијама о предузећу које могу бити занимљиве јавности. Стручњаци за унапређење процеса комуницирања ангажовани су на успостављању и одржавају двосмерног тока информација у процесу комуницирања са окружењем. Они се брину за уклањање свих баријера у процесу комуницирања између предузећа и окружења које би могле довести до „прекида“ канала комуницирања. Као представници својих предузећа они су главни комуникатори са циљним групама у окружењу. Као саветници у креирању пословне стратегије, стручњаци за public relations имају врло важну улогу у процесу управљања.

Експерти за припремање и реализацију програма public relations имају водећу улогу у свим ситуацијама које налажу извођење конкретних акција и програма и у којима је важно да предузеће брзо реагује на прилике у окружењу. Задатак експерата је да руководство обавесте о проблемима тј. приликама које организације „прете“ из окружења и да му предоче могуће консеквенце. Истовремено они дају оцене реалне ситуације у којој се предузеће налази, дефинишу узроке насталих проблема и указују руководству на могућности да их превладају. Помажући руководству, ови експерти раде на припремању и реализацији посебних програма public relations, усмерених на одржавање добрих односа са окружењем и на савладавање насталих потешкоћа у одређеним ситуацијама.³²⁾

а) Истраживање циљних јавности, односно, истраживачки део ПР-у је полазиште за све. То је до те мере значајно да приликом запошљавања људи за овај сектор треба посебну пажњу обратити на предиспозиције за истраживачке делатности (психотест, радозналост, упорност). Доћи први до важне информације (нпр. о намерама конкуренције и сл.) врло је значајно за постављање пословне стратегије, а понекад (у кризним ситуацијама) од пресудног је значаја за опстанак фирме. Важније од брзине у прикупљању информација је упорност. Ажурирање база података и проналажење нових облика прикупљања и презентације основа су квалитетног рада у public relations сектору.

б) Стратешко комуницирање са циљним јавностима – Следећи корак, када се уради квалитетан избор циљних јавности, је избор стратегије за сваку од одабраних циљних јавности. Једна страте-

32) др Драгутин Врачар: *Стратегија тржишног комуницирања*, Београд, 1996, стр. 163.

шка опредељења имаћемо за банкаре, а друге за новинаре (колико често их посећивати, место сусрета, које податке о њима желимо да знамо, коју врсту поруке ћемо им упућивати, у којој форми и слично). Да бисмо остварили пожељне ефекте из комуникације са одабраном циљном јавношћу (грађанство, новинари, банкарски, државни органи, партнери, конкуренција, јавне личности, запослени) морамо се присетити основне дефиниције public relations-a: ПР је стална, двосмерна, стратешки вођена комуникација са интерним и екстерним јавношћима да би се постигла обострана корист. Сви елементи дефиниције морају бити и оперативно постављени.

в) Односи са мас-медијима – Прво што пада на памет када је у питању делатност public relations сектора, јесу припреме и реализација конференција за штампу. Постоји јасно изграђена методологија организације која је позната само стручњацима за односе с јавношћу (онима који су прошли формално из ове области образовање). Поред конференција за штампу значајне су још и писмене форме комуницирања са мас-медијима (саопштења за штампу и слично). Већину јавних наступа преко мас-медија, поред директора обављају управо стручњаци за односе с јавношћу.

Циљеви пословне функције public relations-a односно Службе за односе са јавношћу у предузећу могу се посматрати са следећа три аспекта: а) управљања предузећем; б) комуницирања с циљним групама и в) маркетинга предузећа.

Пословне функција public relations-a у многим предузећима има статус важне управљачке функције која одржава пословну филозофију предузећа. Управљачки циљеви пословне функције public relations-a у појединим предузећима тесно су повезани са стратешким циљевима предузећа, а према времену потребном за њихову реализацију представљају дугорочне циљеве предузећа. Public relations представља посебан облик планираног двосмерног комуницирања које се континуирано изводи ради успостављања и одржавања међусобног поверења и разумевања између предузећа и његових циљних група у окружењу. При том, делатност public relations-a обухвата све видове комуницирања било које фирме или појединца са окружењем. Маркетиншки оријентисана предузећа у савременим условима пословања у креирању своје пословне стратегије полазе од потреба, захтева и интереса својих циљних група у окружењу.

Руковођење и служба за корпоративни public relations, на пример, у јавном предузећу има више поља, донекле већ споменутих, менаџерско-комуниколошких и маркетиншких активности: Сваки руководилац би ради ефикасније пословне комуникације, требао да буде упознат са основним појмовима и циљевима односа с јавношћу. Наиме, функција руковођења подразумева и public relations у свакој фирми са доминантним следећим циљевима: 1) Побољшати разумевање партнера, значи: стратешки вођене двосмерне комуникације у којој се трудимо да реално чујемо и проценим потребе и проблеме партнера; 2) Утицати на јавно мњење, најшире грађанству је важан циљ јавности, мада се то не чини на први поглед. Бројне су делатности које се по својој основној функцији обраћају врло широком кругу грађана. То није само политика (странке) већ сва јавна предузећа и велике корпорације које по природи свог посла могу имати значајну подршку (или тешкоће) ако добро комуницирају са такозваном широком јавношћу; 3) Поставити основе корпоративног идентитета, квалитетан и пожељан одговор на пожељна питања даје квалитетно бављење public relations-ом у домену корпоративне културе и у домену постављања корпоративног идентитета; 4) Стимулисати тимску атмосферу унутар колектива. Мотивација за све категорије запослених најважнија је ствар менталитета. Главни креатори стимулативне политике према запосленима треба да буду стручњаци из public relations одељења; 5) Обезбедити бољу информисаност, најчешће заборављени део дефиниције public relations-а јесте да је то двосмерна комуникација – да у сваком тренутку морате имати актуелне информације о оној циљној јавности којој желите да упутите поруке. И поред те логичности мало фирми има квалитетне базе података о својим циљним јавностима; 6) Однос са мас-медијима. Постоји јасно изграђена методологија организације која је позната само стручњацима за public relations (онима који су прошли формално public relations образовање). Поред конференција за штампу значајне су још и писмене форме комуницирања са мас-медијима (саопштења за штампу и сл.); 7) Лобирање, пословни људи знају да се важне одлуке доносе под утицајем доминантних личности (не мора увек бити директор) и важних група које увек делују синхронизовано. Због тога је увек врло значајно да наш public relations сектор прецизно истражи све за нас битне циљне јавности и да нас обавести ко су доминантни људи и групе у њима; 8) Градити мостове са циљним јавностима. Правило у public relations-у јесте да чини добро не че-

кајући туђи подстицај и не очекујући директну захвалност. Тако се стварају пријатељи, а једна од дефиниција public relations-a јесте и стварање пријатеља. 9) Унапредити везе са мас-медијима. За све фирме новинари мас-медија куће спадају у приоритетне циљне јавности. Менаџмент који не схвата да од самог почетка мора стално и упорно да унапређује везе с мас-медијима пропушта прилику да на најлакши начин обавештава о својим намерама и успесима друге важне циљне групе и јавности. 10) Подржати маркетиншке активности. За време трајања конкретне маркетиншке кампање public relations одељење има посебне задатке. Истина, прво треба рећи да маркетиншке активности морају бити у складу са већ створеним имиџом, посебно ако је постигнути имиџ већ на нивоу пожељног. Са друге стране, public relations одељење мора бити потпуно упознато са циљевима конкретне маркетиншке кампање јер својим искуством и информатичким базама података може у знатној мери помоћи код стратешког, а често и код креативног дела у изради пропагандних средстава. 11) Истраживање циљних јавности. Истраживачки део у public relations-у је полазиште за све. То је до те мере значајно да приликом запошљавања људи за овај сектор треба посебну пажњу да обрате на предиспозиције за истраживање делатности (психотекст, радозналост, упорност). 12) Подршка истраживачком тиму. Сваки директор који ради у тржишном окружењу зна да је „изгубљен“ ако нема правовремене и квалитетне информације (о конкуренцији, стању на тржишту...). Помоћ ове врсте, посебно у делу поверљивих информација долази управо из public relations сектора. 13) Стратешко комуницирање са циљним јавностима (групама). Следећи корак, када се уради квалитетан избор циљних јавности, јесте избор стратегије за сваку од одабраних циљних јавности. Једна стратешка опредељења имаћемо за банке, а друга за новинаре. 14) Вођење комуникација у кризним ситуацијама. Пословање у тржишним условима је пословање са сталном кризом. Треба разликовати редовну од ванредне кризе. Менаџмент решава тзв. „нормалну кризу“, а стручњаци за public relations едуковани су за вођење комуникације када наступе потпуно ванредне околности – „велики пожари“ (или друге елементарне непогоде на нашем пословном терену, финансијске афере, „пад авиона“, претња стечајем, штрајк, еклошка претња и слично). 15) Презентација. Код пословних презентација, навике у нашој средини говоре да се редовно радило о потпуној импровизацији. Без стручних људи, уз директора, који нису много марили за естетику, посао организаци-

је презентације (новог пројекта, пословног плана новог производа) често је био поверен лаицима. Бригу о разним презентацијама предузећа треба поверити професионалцима из public relations сектора. 16) Издаваштво. Писана реч је важан и незаобилазан облик комуницирања са готово свим циљним јавностима. Када и како писати основа је public relations професије. Директор даје у виду теза шта би желео, а на стручњацима за public relations је да оно што треба да изађе у писаној форми буде огледало фирме у најбољем светлу. Ако не постоје у public relations сектору све врсте стручњака, ангажују се „слободњаци“ или агенције.³³⁾

Заправо за ову групу послова у јавном сектору може се казати да је реч о пословној функцији „у предузећу, и истовремено професија и делатност која обухвата велики број специфичних активности и које има врло широку примену у свим сферама друштвено-економског система.“³⁴⁾

2.6. Регрутација персонала за ПР – службу (на примеру јавног сектора)

Управљање људским ресурсима на примеру Службе за односе с јавношћу представља један од најзначајнијих пословних функција у организацији и обједињује бројне активности: планирање понуде и тражње за људским ресурсима из области корпоративних односа с јавношћу, регрутовање потенцијалних кандидата за попуну слободних радних места, заснивање радног односа са изабраним кандидатима, развој људских ресурса, награђивање запослених и слично. На пример у Служби за корпоративне односе с јавношћу персонални менаџмент (или УЉР) обухвата: 1. Запошљавање (анализа посла, планирање људских ресурса, регрутовање и селекција); 2. Развој (тренинг, управљање перформансама, управљање каријером); 3. Компензација (плате и системи за подстицање запослених); 4. Односи између радника и менаџмента; 5. Здравље, безбедност и међународне димензије ХРМ-а; 6. Надокнада и управљање људским ресурсима и 7. Развој људских ресурса. У литератури преовлађује сазнање да управљање људским ресурсима у јавном сектору обухвата следеће активности: 1. планирање и запошљавање; 2. развој запослених; 3. награђивање и мотивисање запослених и 4. заштита запослених.

33) Нав. према: др Драган Суботић: *Односи с јавношћу у предузетништву и бизнису*, Београд, 2006, стр. 51-59.

34) Исто, стр. 51.

Због повећане флукуације радника, важно је научити да ефикасно селекујемо кандидате, и на основу следећих критеријума: 1. знању, вештинама; 2. особинама личности; 3. мотивацији; 4. евиденцију стручне спреме и стручног усавршавања; 5. вредностима и ставовима радника и 6. успешности у раду, односно, руковођењу, активностима корпоративних односа с јавношћу.

Методи прибављања и одабира персонала се деле у две групе: а) стандардне (конвенционалне) и б) алтернативне (неконвенционалне). Конвенционални обухвата, пријаву на оглас, биографију кандидата, дипломе, интервјуи, психолошке тестове. Неконвенционални су: полиграфска испитивања, графолошка испитивања и слично. Стандардни извори информација о кандидатима за менаџере корпоративних односа с јавношћу су: а) пријава за посао, б) радна биографија и в) препоруке.

Постоје различите врсте тестова. Већина њих се фокусира на специфичне способности и вештине повезане са односима с јавношћу. Неки послодавци купују спремљене тестове док други развијају сопствене у складу са садржајима, активностима циљевима корпоративних односа с јавношћу. Две основне групе тестова које раде кандидати су а) психолошки тестови и б) тестови везани за посао. Сврха психолошких тестова је процењивање развијености интелигенције, нумеричке способности, креативних способности и других значајних карактеристика људи, односно кандидата за посао. Применом тестова у процесу одабира задовољавају се два циља: а) добија се дијагноза развијености одређене индивидуалне особе и б) праве се боље процене будуће радне успешности кандидата. Тестови се могу делити на основу виших критеријума: полазећи од садржаја задатака; полазећи од начина постављања и решавања задатака; поводом начина примене деле се на индивидуалне и групне. а) Тестови способности се користе ради процењивања могућности човека да обавља одређене послове. Најпознатије врсте тестова способности су: тестови интелигенције; тестови специфичних способности; тестови креативности; тестови механичких способности и тестови сензорних способности. б) Тестови интелигенције су најпознатији и највише се употребљавају. Њима се испитују две ствари: општа способност, сналажење у различитим ситуацијама, разлике које се у том сналажењу јављају код кандидата. Постоји читав низ тестова којима се утврђују специфичне способности. У мноштву таквих тестова посебну пажњу заслужују: а)

тестови перцептивних способности (они откривају брзину којом тестирано лице тачно идентификује облик); б) тестови специјалних способности (способности замишљања и предочавања објекта у простору и одређивања њихових односа) и в) тестови нумеричких способности (потребни су књиговођама, благајницама итд.). Тестови везани за посао у области односа с јавношћу су: а) тестови узорака посла; б) тестови способности стицања вештина и в) пробни рад.

а) Тестови узорака посла се користе за процену подобности кандидата за обављање одређеног посла. Провера се обавља на репрезентативном узорку радних задатака или делова задатака које кандидат обавља на правим или симулираним машинама или уређајима. Тестовима способности стицања вештина се проверавају способности кандидата за стицање одређених вештина и знања, као и пробни рад у корпорацији.

Исто тако интервју се користи како би се оценило знање, вештине и способности повезане са послом. Интервју се може дефинисати као осмишљен разговор двеју или више особа ради бољег упознавања кандидата. Коришћењем интервјуа задовољавају се три циља: а) прикупљају се информације о кандидату; б) кандидат се информише о послу и организацији; в) утврђују се способности кандидата за успешно обављање одређеног посла. Интервјуи се могу разврстати према: облику, броју учесника; основном приступу и стратегији интервјуисања. Врсте интервјуа по облику су: неструктурирани, структурирани и полуструктурирани. Неструктурирани немају унапред одређен садржај ни структуру. Интервјуиста је слободан у постављању питања. Структурирани користи групу стандардизованих питања који се постављају кандидатима. Полуструктурирани подразумевају делимично планирање подручја о којима ће се говорити и делимично омогућавају интервјуисти да по свом нахођењу поставе питања. Врсте интервјуа према броју учесника: а) индивидуални интервјуи (састоје се из непосредног разговора два учесника, интервјуисте и интервјуисаног); б) секвенцијални интервјуи (чине серију два или више индивидуална интервјуа који се реализују један за другим); в) панел интервјуи (то су интервјуи у коме неколико особа интервјуише кандидата у исто време); г) групни интервјуи (разговори једног или више интервјуиста са групом кандидата истовремено).

Врсте интервјуа према улози у процесу селекције људских ресурса за активности корпоративних односа с јавношћу су: а) прелиминарни интервју, обавља се на почетку процеса са циљем да се кратким разговором елиминишу кандидати који по процени интервјуисте не долазе у обзир за посао; б) дијагностички карактерише детаљан разговор са кандидатом усмерен у правцу утврђивања његове стручности са захтевима посла; в) пријемни интервју, карактерише разговор са кандидатима који су прошли све фазе и одговарају захтевима Службе за корпоративне односе с јавношћу.

Специфичне врсте интервјуа су: а) ситуациони интервју, је интервју састављен од питања о томе како би се кандидат понашао у специфичним ситуацијама на послу; б) интервју описа понашања, представља захтевање од кандидата да дају специфичан пример начина на који је управљао проблемима у прошлости; в) не директни интервју, користи општа питања из којих се развијају остала питања.³⁵⁾

Неконвенционални методи прибављања и одабира персонала не искључује могућност примене традиционалних и других неформалних метода. Неконвенционални методи су: а) полиграфско испитивање (обавља се уз помоћ полиграфа); б) тестови поштења (због оспоравања детектора лажи организације прелазе на тестове поштења типа папир цртица оловка. Основна намена им је да идентификују кандидате који су склони облицима непоштеног понашања); в) тестови на употребу дроге; г) графологија (је поступак анализе рукописа) и д) астрологија и слично.

Доношење одлуке о пријему кандидата није исто што и потписивање уговора о раду. Радни однос се не заснива са свим кандидатима који су примљени у радни однос, због тога што се кандидат може одредити да не прихвати одређени посао. Тешки одговорни послови се могу оверити само здравој особи. Служба за корпоративне односе с јавношћу у великој корпорацији је важна не само за функционисање привредног субјекта, већ и шире у друштву, управо због концепта социјално друштвене одговорности према локалној заједници, модерном предузетничком друштву, и појединцу у систему у смислу организационе правде, поготову што је смањење броја радника и процеса отпуштања је за сваку организацију болно и веома осетљиво питање, повезано са трошковима, мотивацијом, али и етичким питањима. Зашто је важно скренути пажњу на

35) Нав. према: Биљана Богичевић, *Менаџмент људских ресурса*, Београд, 2003, стр. 91.

аспект организационе правде, који је основа перцепције и ставова запослених у процесу реструктуирања. У пракси се овај аспект често занемарује, иако је у суштини утемељен на једноставној људској потреби за правичним третманом, што је уједно и кључна етичка премиса.³⁶⁾ Овде није реч само о њеном функционисању, него и креативном односу према корпорацији, али и социо-политичком окружењу.

**Dragan Subotic
Scientific Advisor,**

Institute for Political Studies, Belgrade

**THE SERVICE FOR CORPORATIVE PUBLIC RELATIONS IN
THE PUBLIC SECTOR OF SERBIA**

Summary

In this paper author defined some basic notions and categories, such as corporative public relations, the service for public relations and the public sector, which determine the corporative relations with the public within the political-economical system. The author defined the structure, functions and contribution and significance of the Sector for corporative relations with the public in the public sector. The author also analyzed functional and organizational dimensions, as well as corporative and marketing functions of the public relations in regard to the institutions of political and economical system. Modernization of the public sector implies a functional, efficient and optimal model of corporative public relations that is not limited to a one-way communication only with internal and external targeted public. Human resources, or social resources within the system, and more widely on social level, too, are the basis of development. Therefore, the Service for corporative public relations has an important role in the reform of public sector in Serbia. In this paper, special attention is dedicated to designing of the public relations manager's work and working tasks, organization, managing, financing and control of the Service for Public Relations, including the managing of human resources in the public sector. He also determinates a direction of (de) regulation, improvement and development of the personnel in this field of corporative activity. The manager also defines the Service for corporative public relations within the context of managing human resources in corporations,

36) Вељко Дубљевић: Организациона правда, у: Журнал за социологију, бр. 4., 2006. стр. 77.

that is, with social resources in the society, in particular in the public sector.

Key Words: corporative public relations, public sector, Service for public relations

ЛИТЕРАТУРА

- Драган Суботић: *Управљање људским ресурсима*, Београд, 2005.
- Видоје Стефановић: *Менаџмент људских ресурса*, Београд, 2001.
- Влајко Брајић: *Радно право*, Београд, 2001.
- Невена Докнић: *Менаџмент кадрова*, Београд, 1999.
- Адолф Драгићевић: *Политичка економија пријелазног друштва*, Загреб, 1991.
- Вељко Дубљевић: *Организациона правда*, у: *Журнал за социологију*, бр. 4., 2006.
- Мића Јовановић-Божинов, Ана Ланговић: *Стратегијски менаџмент*, Београд, 2001.
- Драгутин Врачар: *Стратегија тржишног комуницирања*, Београд, 1996.
- Драган Суботић: *Нови јавни менаџмент*, књ. 9, Београд, 2010.
- Драган Суботић: *Управљање људским ресурсима*, Београд, 2005.
- Видоје Стефановић: *Менаџмент људских ресурса*, Зајечар, 2005.
- Петар Јовановић: *Менаџмент*, Београд, 2004.
- Биљана Божићевић: *Менаџмент људских ресурса*, Београд, 2003.
- Светолик Костадиновић: *Управљање јавним сектором*, Универзитет "Браћа Карић", Факултет за менаџмент, Београд, 2004.
- Бранислав Бујишић: „Глобализација и концепт социјално одговорног предузећа“, *Морал и економија*, Београд, 2008.
- Душан Алексић: „Интелектуални капитал – неопипљиви ресурс економије заснивање на знању“, *Пословна економија*, бр. 1/2009.
- Слађана Чабрило: „Интелектуални капитал: неисцрпни извор стварања вредности – појам, таксономија, улога и значај“, *Пословна економија*, Сремска Каменица, бр. 2/2009.
- Милена Пешић: „Јавност – дистинктивна обележја појма“, *Политичка ревија*, Београд, бр. 4/2008.
- Јелена Векић-Ђурковић: „Развој запослених као основа конкурентске предности предузећа“, „Пословна економија“, Сремска Каменица, бр. 2/2009.
- Драган Суботић: „Односи с јавношћу у пословној економији“, *Пословна економија*, Сремска Каменица, бр. 1/2008.
- Раденко Марић, Драган Илић: „Морална дилема запосленог: добро компаније наспрам добра јавности“, *Пословна економија*, Сремска Каменица, бр. 2/2009.

- Александр Борисович Васиљенко: *PR великих руских корпорација*, Клио, Београд, 2008.
- Драгутин Врачар: *Стратегија тржишног комуницирања*, Београд, 1996.
- www.carlsbergsrbija.rs
- www.adizes.co.rs
- www.atadria.com
- www.efbl.org
- www.knowledge-bank1.org

Овај рад је примљен 17. јуна 2010. а прихваћен за штампу на састанку Редакције 12. августа 2010. године.