

---

# СТРАТЕГИЈА КОМУНИКАЦИЈЕ У ЈАВНОЈ УПРАВИ РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ; ПРИМЕР СЕКРЕТАРИЈАТА ЗА ОБРАЗОВАЊЕ И ДЕЧЈУ ЗАШТИТУ

---

УДК 35.07(497.11):005.57

DOI: <https://doi.org/10.22182/ajp.1122019.5>

Прегледни рад

Љупка Катана\*

---

Сажетак

---

Предмет овог рада јесте Стратегија комуникације којом се воде запослени у јавним институцијама Републике Србије у контакту са грађанима града Београда. Полазимо од осврта на рад јавне управе као појма од којег почиње организациона комуникација у држави, а затим кроз опис градске управе која је саставни део локалне самоуправе. Показујући њихову међусобну повезаност, засновану на комуникацији и моделима управљања, истраживање сводимо тако да долазимо до циља рада.

Циљ истраживања јесте сагледати алате комуникације у свакодневном раду са грађанима, са медијима и међу запосленима, а у међусобно повезаним јединицама градске управе.

Методе које користимо чине ретроспективу анализе података, као и анализу комуникације,

---

\* [lj.katana@gmail.com](mailto:lj.katana@gmail.com)

односно основу стратегије комуникације, на институционалном нивоу. Полазимо од емпиријског спознајног аспекта, стеченог у раду у институцији о којој ће бити речи. Тиме долазимо до резултата рада који нам показују да је садашње стање комуникационе стратегије у јавним институцијама на добром нивоу развијености. Свакако, потребене су одређене промене како би се постигла ефективнија и хуманија комуникација са житељима града, који су уједно и најбитнији корисници услуге/услуга градских секретаријата у оквиру управе.

**Кључне речи:** комуникација, стратегија комуникације, јавна управа, администрација, градска управа, град Београд, секретаријат.

---

## 1. УВОД

Институционална комуникација једна је од примарних карика функционисања једне државе. Као таква, битна је ставка у односу са грађанима друштва, односно грађанима града којег узимамо као полазну тачку у разматрању. У томе највећу улогу пружа правилна системска комуникација са грађанима, као најзначајнијим корисницима услуга јавне/државне управе и администрације. Стога, стратегија комуникације у овим установама, од фундаменталног је значаја за даљи рад, односно функционалност таквих институција, на правилан, законом прописани начин.

Поставља се питање - у чему је сврсисходност постојања ових институција. Стога, у раду разматрамо какав ће бити импакт градске управе као примера државне институције у Србији на живот грађана. Такво разматрање почињемо на нивоу града Београда као полазишта за лоцирање стратегије институционалне комуникације о којој говоримо.

Какав је заиста системски утицај државних институција, односно институција јавне управе и администрације на живот и рад грађана Републике Србије, а на примеру градске управе града Београда? Бавићемо се анализом рада ове управе, кроз примере њеног јавног комуницирања са грађанима града Београда,

Посматрајући стање комуникације у градској управи, на примеру одређених секретаријата као организационих јединица исте, у раду дајемо кратак осврт на стратегију комуникационе праксе.

У овом раду, анализу комуникационе праксе пружићемо на примеру Секретаријата за образовање и дечју заштиту, полазећи првенствено од нивоа емпиријског, стеченог радом у поменутом секретаријату, а потом и на примеру садашње праксе комуникације.

## 2. ДЕЛАТНОСТ РАДА ЈАВНЕ УПРАВЕ

Јавна управа, као појам, повезана је са појмом локалне самоуправе,<sup>1</sup> па је, у тако и посматрамо у овом раду. Као синоними користе се изрази попут: државна управа, државна администрација, као и сама реч – администрација или најкраће – управа. Постоје бројне дефиниције јавне управе, али једна од најсвеобухватнијих, која је важила углавном на тлу континенталне Европе, односи се на “правно регулисано вршење управне власти.”<sup>2</sup>

Када сагледамо историју јавне управе и локалне самоуправе, видимо да у Западној Европи, Великој Британији, Сједињеним Државама и Русији долази да све веће свести о њиховом појединачном и заједничком значају. Таква свест производ је развоја, сеоског и градског живота који су започети много раније него што је модерна држава настала као данашња верзија(између 15. и 17. века).

1 Снежана Ђорђевић, *Ренесанса локалне власти, упоредни модели*, Факултет политичких наука, Чигоја штампа, Београд, 2012, стр. 30.

2 Дејан Миленковић, *Јавна управа, одабране теме*, Факултет политичких наука, Чигоја штампа, Београд, 2013, стр. 44.

С тим у вези, група аутора енциклопедије Британике (Frederick C. Mosher, Brian Chapman, Edward C. Page)<sup>3</sup> даје свој допринос опису јавне управе (engl. Public administration, Government administration), објашњавајући да се органи јавне управе обично називају - државном службом. Према њиховом мишљењу, државна служба је у супротности са другим телима која треба да служе држави целовито и са пуним радним временом. Пример таквог служења држави имају органи какви су војска, правосудје и полиција. Традиционално, у већини земаља постоји разлика између домаће државне службе и служби које су ангажоване у иностранству због дипломатских дужности. Државни службеник тиме представља запосленог у служби - управљања унутрашњим пословним структурама државе. Његова улога и статус, тиме не би требало да имају ништа политичко (или министарско), па ни војно или полицијско, у свом одређењу.

Исти пишу да, код већине земаља државна, односно јавна служба не укључује стриктно локалну власт или јавне корпоративне структуре, као што је то случај у Великој Британији. У Сједињеним Америчким Државама, сваки ниво власти има своју државну службу, па постоје – федералне и локалне службе, док се државни део служби уводи путем испитивања, нудећи тако трајни мандат у структури власти.<sup>4</sup>

### 3. ДЕЛАТНОСТ РАДА ГРАДСКЕ УПРАВЕ

Градску управу сачињавају: “секретаријати, посебне организације и стручне службе,”<sup>5</sup> а као главни руководећи кадар постављају се помоћници градоначелника.<sup>6</sup>

У оквиру рада градске управе града Београда “за обављање изворних послова образују се Секретаријати са својим унутрашњим организационим јединицама.” На сајту града Београда наводи се и да градска управа, као таква,

3 Frederick C. Mosher, Brian Chapman, Edward C. Page Интернет, <https://www.britannica.com/topic/public-administration> 24/02/2019.

4 Исто.

5 Одлука о градској управи града Београда, “Сл.лист града Београда”, бр.51/2008, 61/2009, 6/2010, 23/2010, 32/2010, 4/2011, 42/2012,60/2012, 65/2012, члан 1, Одлуке.

6 Исто.

чини “јединствен орган града”, који кроз делатност свог рада обавља и “управне послове у оквиру права и дужности Града Београда и одређене стручне послове за потребе Скупштине града, градоначелника и Градског већа.”<sup>7</sup>

За обављање послова који представљају заокружену целину унутар секретаријата, образују се сектори, одељења, одсеци и групе, под посебним вођством, тј. управљањем изабраног секретара.

Према члану 26, Закона о локалној самоуправи,<sup>8</sup> положај града Београда уређује се посебним законом. Град чине скупштина града, градоначелник, градско веће и градска управа (члан 65), па ће органи града обављати послове који су предвиђени овим законом и статутом (члан 66). Исте одредбе закона које се односе на скупштину општине и на председника општине и на општинско веће, односе се и на градску скупштину и на градоначелника, као и на градско веће (члан 66, истог закона).

Одлуку о градској управи, доноси Скупштина града, а на предлог Градског већа. Овом одлуком се уређује и сама организација и рад Градске управе, док акт о раду (“организацији и систематизацији радних места у Градској управи”) спроводи/припрема начелник Градске управе.<sup>9</sup>

Начелник руководи Градском управом.<sup>10</sup> Како је наглашено, ово лице ће распоредити службенике на одређеним положајима, као и намештенике у Градској управи. Ван организационих јединица, постављају се помоћници градоначелника. – извор Информатор и сајт града. А како градска управа има у надлежности - извршавање изворних послова Града, који су, притом утврђени Уставом, законом и Статутом Града Београда, (као и послове државне управе

7 Видети више на: Интернет: <http://www.beograd.rs/g/gradska-vlast/1900-gradska-uprava/>, 20/04/2019.

8 Закон о локалној самоуправи, Сл.гласник РС, бр.129/2007, 83/2014-др.закон, 101/2016 – др.закон и 47/2018.

9 Званична интернет адреса градске управе, Интернет, <http://www.beograd.rs/g/gradska-vlast/1900-gradska-uprava/>, 15/01/2019.

10 Информатор о организацији и раду органа града Београда, Опште информације о органима града Београда, опис овлашћења и обавеза, Извод из Статута града Београда, (Сужбени лист градаБеограда, бр 39/08 и 6/10), члан 64.

који су законом поверени)<sup>11</sup>..., тако је неопходно размотрити стратегију институционалне комуникације у том смислу.

Органе у саставу градске управе, поред посебних организационих јединица, чине и секретаријати који имају посебне ингеренције, засебно функционишу под вођством секретара и као такви се могу појединачно посматрати са научно-истраживачког аспекта. Тиме, истраживање делатности рада ових секретаријата, од важности је у теоријској размени искустава њихове делатности рада како би пракса њиховог деловања довела до квалитетне и унапређене комуникације. Свакако, унапређеним квалитетом рада и комуникације на нивоу секретаријата, унапрђује се и рад градске управе, а тиме и локалне самоуправе. Повлачећи за собом бољитке функције, пружили бисмо основу и добар темељ за рад целокупне јавне управе и администрације уопште, подижући тако њену делатност на ниво града и државе, на регионалном (и међународном) нивоу.

Како смо навели, “Градску управу чине секретаријати и посебне организационе јединице.”<sup>12</sup> У складу са тим, у раду наводимо пример рада Секретаријата, задуженог за секторе образовања и дечје заштите. Поред тога што га посматрамо као део градске управе града Београда, сагледавамо га и као институционалну подршку концепту правилног развоја детета у предшколским установама а потом и у основном и средњошколском образовању.

#### 4. КОМУНИКАЦИОНА ПРАКСА СЕКРЕТАРИЈАТА ЗА ОБРАЗОВАЊЕ И ДЕЧЈУ ЗАШТИТУ

Анализирајући рад градске управе, у наредним редовима разматрићемо пример Секретаријата за образовање и дечју заштиту као органа који је у саставу исте.

Секретаријат за образовање и дечју заштиту обавља послове који су везани за - делатности образовања, с једне стране и за област дечје заштите, с друге стране. Дакле, поред

11 Интернет, <http://www.beograd.rs/g/gradska-vlast/1900-gradska-uprava/>, 20/04/2019.

12 Интернет, исто, 20/04/2019.

надзора уписа деце у вртиће на нивоу седамнаест предшколских установа које су у оквиру државе,<sup>13</sup> као и надзора установа основног и средњошколског образовања (а које се изналазе као једне од примарних активности), Секретаријат обавља бројне друге функције на нивоу града. Нивои овакве комуникације Секретаријата са грађанима, стога, најчешће представљају горе наведене (кључне) области рада овог органа градске управе.

С тим у вези, потребно је сагледати елементе ефикасног вођења институција од јавног значаја у држави. Посебно сматрамо неопходним – систематизацију рада институција које се односе на образовање.

#### 4.1. Примарне делатности рада

Кроз осврт на поменути орган градске управе, донеће закључке који се могу применити у раду осталих Секретаријата. Секретаријат је добар пример правилног (и правовременог) комуницирања једне јавне институције са грађанима, корисницима њихових услуга. Као такав, одлична је полазна основа за осврт и преузимање даљих смерница у раду јавне управе, односно њених органа.

У складу са тим, бројни су елементи конструкције рада/ делатности овог секретаријата. Оне које се наводе као главне у обављању функција и као такве чине његову организациону структуру подељене су по секторима:

- Сектор за делатност образовања
- Сектор за делатност дечје заштите
- Сектор за инвестиционе и студијско аналитичке послове
- Сектор за финансијско-материјалне послове
- Сектор за управне и нормативне послове
- Сектор за инспекцијски надзор

У складу с тим, неке од делатности, свакако су: обезбеђивање и контрола области образовања и васпитања (и предшколске делатности рада), све у складу са законом. Тиме,

<sup>13</sup> С тим у вези, од 2015. године Секретаријат има уговор о сарадњи и са приватним предшколским установама на нивоу града.

поред оснивања основних школа и вртића, спровођења јавних набавки, надзора и контроле рада основних и средњих школа и вртића (односно предшколских установа), подмирујући притом, аспекте безбедности и заштите ученика, сарађује и са другим установама, надлежним у раду и организацијама сличне или исте делатности рада. Поред извршавања послова инспекцијског надзора над радом васпитних и образовних институција које се везују за део задужен за област образовања, тако обавља и друге које су везане за делатности дечије заштите. С тим у вези, Секретаријат извршава послове оснивања предшколских установа и организација везаних за поменуту област.<sup>14</sup>

#### 4.2. Нивои комуникације са грађанима

Када је о комуникацији реч, секретаријат: комуницира првенство са родитељима, пратећи потребе целокупне породице и њихових потреба. На тај начин ослушкује потребе породице (као основне ћелије друштва), на нивоу града. Пратећи потребе родитеља, изналазе се најбоље варијанте оснивања и одржавања цена услуга вртића, као и посебних врста исхране, уколико је потребна, подршке или других врста деце у вртићима. Финансира се целокупна заштита деце и објеката, као и постојеће (или обезбеђивање нове) опреме у предшколским установама, обезбеђујући сарадњу са другим сличним или истим установама у држави или региону.

Поред поменутих делатности које се заједно могу подвести под стратегију комуницирања секретаријата са главним корисницима, односно првенствено са родитељима деце предшколског и школског узраста, Секретаријат врши и “послове који се односе на вођење првостепеног управног поступка и доношење решења о праву на регресирање трошкова боравка деце у предшколској установи, одмора и рекреације” и слично.<sup>15</sup>

---

14 Интернет, [http://www.beograd.rs/g/gradska-vlast/1730357-sekretarijat-za-obrazovanje-i-decju-zastitu\\_2/](http://www.beograd.rs/g/gradska-vlast/1730357-sekretarijat-za-obrazovanje-i-decju-zastitu_2/), 21/04/2019.

15 Интернет, исто.



## 5. АСПЕКТИ УСПЕШНОГ ВОЂЕЊА СЕКРЕТАРИЈАТА

Свака организација, као и свака друга групација људи која се удружује око истог циља, развијаће сопствене норме, облике понашања. У складу са тим, развијаће и стандарде, структуру комуникације и комуникацијских канала. Таква структура представљаће уједно и полазиште, односно конструкцију моћи такве институције.

### 5.1. Ефективна комуникација

Ауторка Томић пише да ће ефективна комуникација између појединаца и група увек представљати основу успешног функционисања сваке организације, па тако и јавних институција.

Како би се избегле негативне ситуације и ослабљени аспекти комуникационе праксе институције, свакако је неопходно порадити на спровођењу едукације запослених. Уколико институција и главни руководилац - секретар секретаријата поради на формирању и одржавању добрих међуљудских односа запослених као и постојећег односа у форми интерне комуникације, на тај начин, развијаће и позитиван став запослених, уједно и мотивацију за адекватан рад и пословање, указујући им на важност неговања квалитета исте.

Овде је реч о о вертикалној комуникацији, дакле комуникацији “одозго на доле”, тј. руководиоца са запосленима. Свакако, исти наведени параметри односе се и на правилну комуникацију запослених међусобно, односно хоризонталну комуникацију.<sup>16</sup>

Ипак, како се комуникација једне институције (у овом случају, градске управе) креће градацијски, тако- рећи, са “врха” институције, тако је у овој анализи, најбитнији аспект, управо

<sup>16</sup> У оквиру институционалне комуникације, постоје форме интерне и екстерне комуникације. У оквиру интерне комуникације, изналазе се системи вертикалног и хоризонталног начина преносења порука. Више о томе видети у: Слободан Нешковић, *Пословне комуникације*, Нови Сад, 2015, стр. 22-25, доступно на: Интернет, <http://vtsns.edu.rs/wp-content/uploads/2016/09/Poslovne-komunikacije-SKRIPTA.pdf>, 19/04/2019.

комуникација руководиоца. Исто се односи и на комуникацију у оквиру једне организационе јединице – секретаријата, као својеврсне микро-владавине, тиме и на комуникациони аспект секретара одређеног секретаријата. Позитивност у ставовима, адекватна размена мишљења и жеља и издавања наредби на здрав (и неконфликтан) начин; Такође и – способност слушања, као и правилне перцепције, разумевања друге личности (запосленог), коректност у говору/разговору, употреба асертивне комуникације па и употреба језика, знакова, мимике и целокупне невербалне комуникације<sup>17</sup> на адекватан и послован начин; свакако и отворена комуникативност, спремност на помоћ и кооперацију секретара - чине најзначајније елементе успешног организационог (пословног) комуницирања.<sup>18</sup>

У складу са тим, потребно је обучити запослене, не само доброј, кооперативној, комуникацији међусобно (и са руководиоцем), али исто тако и оспособити их за избегавање конфликтних ситуација или решавање конфликта уколико до њих дође. Тако, способност суочавања са конфликтима на здрав, зрео начин, зависи примарно од оспособљености руководиоца-комуникатора и стварања здраве организационе атмосфере.

Овакав утицај на запослене биће у циљу подизања квалитета услуга институције, као и остваривања заједничких циљева и интереса исте. На тај начин, комуникација институције биће на високом нивоу, не само пословног него и цивилизацијског развоја који се неретко (и потпуно неосновано) занемарује у овом одређењу приче.

## 5.2. Позитивни примери управљања секретаријатом

Уврежено је мишљење да у јавним (државним) институцијама, у највећем броју случајева не влада ефикасност

17 Невербална комуникација, модел је комуникативне праксе, у којем се поруке исказују кроз невербалан систем елемената, симболима, мимиком лица, говором тела, најчешће спонтано али може бити и увежбано, испланирано. Више о томе видети у: Милан, Невена Милетић, Комуниколошки лексикон, Универзитет Џон Незбит, Београд, 2017, стр.215.

18 Свакако да је поред оспособљености за добар говор, битан и квалитет личности, стабилност и емоционална писменост руководиоца. Такве особине представљале би идеал главног комуникатора. Више о емоционалној писмености, као неопходном аспекту личности која руководи, видети у: Данијел Големан, Емоционална интелигенција, *Геопоетика*, Београд, 2009, стр.217.

организационе комуникације. С тим у вези, “власт је онаква какав је народ и обрнуто – народ је онакав каква је и власт.” Ову максиму узећемо за истоветну када су у питању микро-владавине, односно вођење, управљање једном институцијом. У складу са тим, вештина комуницирања неке личности зависиће од вештине друштвеног укључивања, пре свега, као и “функционисања у различитим социјалним односима.”<sup>19</sup> У групама се увек успоставља “структура статуса”<sup>20</sup> особе а према теорији о комплементарности људе ће увек привлачити личности које, на неки начин представљају допуну њихове.

Ауторка Томић, писала је о ефикасности рада и важности добре, квалитетне организационе комуникације, као непобитне у развоју добре организационе атмосфере. Такође, како наводи аутор Нешковић, ефикасност комуницирања у једној организацији, од огромног је значаја јер комуникација представља “услов усмеравања и утицаја на запослене у циљу остваривања компанијских интереса,”<sup>21</sup> у том смислу.

Како је овде реч о јединственом секретаријату, поменићемо пређашњег и садашњег секретара у том контексту.

Говорећи о примерима изузетности у вођењу и раду на нивоу једне институције, односно микро-вођења или микро-управљања, добар пример су садашњи и једна од бивших секретарки који су управљали поменутиим секретаријатом.<sup>22</sup> И један и други пример, невезано за политичке аспекте и њихова опредељења, (која, као таква, апсолутно нису тема рада), докази су ефикасности, инвентивности и одличне комуникације са запосленима.

С тим у вези, за време рада Љиљане Јовчић, оформљен је софтверски систем за контролу и праћење уписа деце у вртиће и школе, о којем је било реч у једном од претходних радова. Такође, изузетна ефикасност, брзина и инвентивност

---

19 Зорица Томић, *Комуникологија*, Чигоја штампа, Београд, 2003, стр.68.

20 Исто, стр. 71.

21 Слободан Нешковић, *Пословне комуникације*, нав.дело, стр. 20.

22 Једна од бивших секретарки поменутог секретаријата, проф. др Љиљана Јовчић, као и садашњи секретар, Славко Гак, примери су ефикасности, инвентивности и добре организационе, (институционалне) комуникационе сфере коју преносе/су преносили на запослене. Прикази њиховог управљања представљају огледе – стабилисања базе, односно постављања темеља за квалитетну стратегију комуникације једне јавне институције.

у раду, остала су обележја ове секретарке. С друге стране, садашњи секретар, Славко Гак, води се “системом” ефикасности институционалне комуникације и заједништва међу запосленима на нивоу Секретаријата које секретар успешно спроводи. Водећи се постулатима тимског рада и заједничким интересима запослених, може се приметити добра основа његове успешне корпоративне комуникације.

## 6. САДАШЊИ РАД СЕКРЕТАРИЈАТА

Како нам је речено, суштина комуникација Секретаријата за образовање и дечју заштиту, како екстерних, тако и интерних јесте “брзо, јасно, прецизно, тачно пружање свих врста информација свим расположивим каналима комуникације.”<sup>23</sup> Такође, садашњи секретар за образовање и дечју заштиту Славко Гак је 2017. године, након што је преузео руковођење, иницирао и отварање радног места за особу која ће бити посебно задужена за комуникације. Стога, канали комуникације ка обе циљне групе су класични и модерни.

Главни корисници овог Секретаријата, пре свега су:

- грађани, односно родитељи и старатељи, затим и
- медији, будући да су заинтересовани за сектор образовања и дечје заштите.

Тиме, према истом извору, са родитељима је у великој мери присутан лични контакт, успостављен њиховом иницијативом, јер често долазе лично у Секретаријат са питањима у вези са вртићима и школама, али се комуницира и телефоном, е-маилом, путем друштвених мрежа (“twitter, односно апликација Града Беоинфо, Facebook, Instagram”).

С друге стране, свакодневна комуникација са медијима одвија се путем саопштења за медије и појединачних медијских упита које Секретаријат добија електронском поштом и путем телефона, а организују се и гостовања у ТВ емисијама. Стога, у највећем броју случајева новинари потребне информације о теми о којој се интересују добијају у току истог дана.

23 Информације добијене електронским путем: Ивана Ристић, виша саветница за односе са медијима, Секретаријата за образовање и дечју заштиту, ivana.ristic@beograd.gov.rs, дана: 23/04/2019.

Како се овај Секретаријат стара о функционисању вртића и школа на дневном нивоу, тако већих потешкоћа у комуникацији, како са грађанима/родитељима тако и са медијима, до сада није било. Стога, простора за инертност у комуникацији овог сектора нема и не би требало да буде, ако се има у виду да су у надлежности Секретаријата скоро 300 школа и више од 300 београдских вртића у којима укупно борави око 260.000 деце.<sup>24</sup>

Дакле, да би се комуникација одвијала повољно за обе стране, неопходан је “живи” контакт секретара, као носиоца водеће улоге у Секретаријату, па је, као такав, битна карика у разматрању стратегије институционалне комуникације.

Такође, потребно је успоставити мотивацију запослених што је опет засновано добром корпоративном културом, ставом и понашањем, комуницирањем руководиоца и комуникацијом запослених са њим и међусобно. Исти постулати добре комуникације, како је поменуто, неопходни су, и у односу са корисницима-родитељима и са медијима.

## 7. ВАЖНОСТ ЕДУКАЦИЈЕ, УВОЂЕЊА ИНОВАЦИЈА И СПРОВОЂЕЊА ЗАКОНА

На основу датог истраживања, налазимо потребу за сталном, правовременом едукацијом која ће употпунити начин комуникације, заступљен у целокупној јавној управи Републике Србије али и спровођење закона и/или колективних уговора који важе на нивоу државе. Битно је не дозволити да се умањи значај или потисне примена истих, имајући у виду њихов значај у функционисању једне институције.

### 7.1. Едукација на нивоу управе

Када говоримо о едукацији запослених (службеника јавних институција), добро је уврстити различите програме обуке у рад служби, првенствено на нивоу комуникационе праксе, односно стратегије којом се комуницира са грађанима. Тиме, добро је уводити праксу - спровођења тренинга

<sup>24</sup> Исто, 23/04/2019.

комуникационих вештина, вештине асертивне комуникације, неопходне у савременим односима)<sup>25</sup> и едукацију о заштити запослених од мобинга, о чему смо раније писали. Квалитетна комуникациона пракса на нивоу институција представља карику развоја на којем се темељи рад институција државе. Без квалитетне комуникације, нема ни адекватног рада јер је рад, функција ових институција подређена грађанима. Дакле, јавне институције и постоје управо да би радиле у служби грађана као њихових главних корисника.

Едукација је, стога, најбитнија карика развоја сваког сегмената друштвене орбите, па тако и за развој комуникације у институцијама државе. С тим у вези, неопходно је увођење тренинга комуникационих вештина за запослене, али и подсећање на валидност и/или обнову постојећих закона и њихову примену на нивоу државе и државног. У томе се изналази значај правремене едукације службеника, посебно дајући предност унапређењу начина, односно стратегије комуникације коју ће имати са становницима града (и другима).

## 7.2. Увођење иновација у рад

Живимо у времену развоја и свакодневне употребе информационе технологије (и друштвених мрежа), због чега је неопходно спроводити едукацију не само запослених, већ и корисника услуга државне управе о важности употребе истих, како би комуникација била бржа, ефикаснија и како би се ишло у складу са савременим добом комуникација, свакако и развоја целокупног друштва.<sup>26</sup> У складу са наведеним, потребно је да, поред традиционалних медија (радио, тв), корисници (грађани) користе и он лајн (on-line) медије, у сврху информисања о раду органа управе и о животу у граду.

25 Више о аспектима асертивне комуникације видети у: Златка М.Марков, “Асертивност – стил добре комуникације, вештина ефикасног заузимања за себе и развијања квалитетних односа са другим људима,” *Опита медицина* 2018;24(1-2):51-60, Дом здравља Нови Сад, UDC:614.2:005.57.

26 Практика коришћења е-управе, као и друштвених мрежа у форми комуникације грађана-корисника са институцијама јавне управе, у државама Европе одавно постоји. О томе видети више у: Ron Daviese, “Government Using technology to improve public services and democratic participation”, EPRS | European Parliamentary Research Service, September 2015 — PE 565.890, доступно преко Интернет-а: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2015/565890/EPRS\\_IDA\(2015\)565890\\_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2015/565890/EPRS_IDA(2015)565890_EN.pdf), 21/04/2019.

У контексту потребе увођења иновација и иновативности у рад институција јавне управе, дигитализација је неопходна форма увођења иновација у живот и рад грађана и у рад јавних институција у држави. У том смислу, једна без друге, (комуникација и дигитализација), готово да више не могу, те је токове савременог развоја и иновација потребно правилно усмерити и ускладити са тековинама постојећих Закона који владају у држави. На тај начин њихово спровођење биће (такође) ефикасније.

Неопходна је анализа, како стручна, тако и академска и стално разматрање могућности развитака које ће употпунити, осавременили и искристалисати рад институција. као и увођења савремених технологија које ће подићи квалитет рада ових служби на виши (сврсисходнији) ниво пословања. У том смислу, у једном од претходних радова поменули смо рад софтверског система за упис деце у вртиће, базирајући се, првенствено на делатност деце заштите у оквиру секретаријата.<sup>27</sup>

Притом неопходан је, свакако и сталан и систематски рад на подизању квалитета услуге и целисходније функције послова државних институција. Како смо писали, град Београд, неоспорно је “жила куцавица” у примеру адекватне комуникацијске праксе са грађанима и база анализе стања савремене комуникације која постоји између грађана и институција Републике Србије, првенствено посматрајући град Београду. Иако представља пример неоспорне централизације на нивоу државе (чак и на регионалном делу Европе), потребно је искористити овакве аспекте Београда као доброг полазишта за успостављања све боље праксе рада јавних институција.

### 7.3. Спровођење закона

Према Закону о локалној самоуправи,<sup>28</sup> самоуправа се односи на “право грађана да управљају јавним пословима од непосредног, заједничког и општег интереса за локално становништво, као и право и способност органа локалне

27 Више о томе: Љупка Катана, “Начин дефинисања образовне политике у области предшколског образовања у Републици Србији”, *Јавна управа и администрација*, ISSN 2406-2529 UDK 35, год.IV, vol.9, No 2/2018, стр.101.

28 Закон о локалној самоуправи, “Службени гласник РС” – др. Закон, нав. закон.

самоуправе да, у границама закона, уређују послове и управљају јавним пословима који су у њиховој надлежности и од интереса за локално становништво.” (Члан 2, Закона). Према члану 3 она (локална самоуправа) остварује се у општини, граду као и граду Београду, као основним јединицама самоуправе, те смо фокус анализе лоцирали на ниво градске управе града Београда, односно описаног рада секретаријата који је у саставу исте.

У складу са тим, потребно је сагледати владајуће законе на нивоу државе, у виду носиоца правила и прописа преко којих ће јавне институције функционисати, а затим уз те законе уврстити адекватан систем комуникационе праксе.

## 8. ЗАКЉУЧАК

Дајући кратак осврт на законске одредбе у јавној управи Србије односно анализу тренутног стања комуникације у управи града Београда, ретроспективу смо свели на пример Секретаријата за образовање и дечју заштиту, као тачке нашег разматрања комуникације јавне управе. Тако, дали смо примере успешних управљања секретаријатом на микро-нивоу институције, као и примере могућих употребних техника за побољшање стања, не само на нивоу једног секретаријата, већ и на нивоу применљивости у другим јавним институцијама.

Улога градске управе, како смо нагласили, неоспорно је велика и предствља битну “котву” стабилног функционисања државне управе, посебно, уколико разматрамо конкретан рад у Републици Србији. Узевши у обзир да се последњих година управа развија, кроз уплив новијих сазнања о раду (и информационах технологија), јавља се неопходност конкретизације послова које службеници врше. Тиме, поставља се питање квалитета досадашњег рада државних службеника.<sup>29</sup>

У том смислу, потребно је сагледати стање ствари и суштину постојања истих, како би се њихова функционалност

---

29 Према анкетама о раду јавне управе Србије, најчешћи разлози неповерења у рад истих свде се на уврежено мишљење о дискутабилности функционисања државних институција, неадекватног или готово непостојећег опхођења службеника према грађанима, тромог рада или неувида у важност једноставности папирологије, које укупно доводе до неефикасности рада целокупне администрације на државном нивоу.



довела на ниво квалитетне услуге. Потребно је објаснити смисао постојања оваких институција, односно сврсисходност комуникацијске праксе која постоји у смеру грађана, као и повратне информације примаоца такве поруке. Стога, главно питање је како комуницирати са грађанима, као најзначајнијим корисницима услуга градских секретаријата!<sup>30</sup>

Истраживања нас доводи до констатације да се на примеру Секретаријата за образовање и дејчу заштиту може изградити боља, праведнија и функционалнија улога јавне управе у Београду, а тиме и осталим градовима Србије, утолико више што је реч о органу управе који покрива област образовања, посебно предшколства као једног од најбитнијих оквира развоја здравог друшва једне државе и нације.

У складу са тим, потребно је едуковати становништво и дигитализовати јавну управу, унапредити је кроз иновације и олакшати њен приступ грађанима града/државе, што и јесте њена главна намена. Требало би, дакле, рад управе ускладити са савременим токовима индустријске револуције и технолошког напретка, а тиме и савременог развитка друштва, на глобалном нивоу.

Спровођење тренинга комуникационих вештина, као и управљања компјутерским технологијама, могли би бити од помоћи таквом систему. Као неопходан елемент побољшања рада државне администрације, овакви тренинзи, који су притом усклађени са члановима закона, представљали би стабилан елемент конституисаности и стратегије (правилног) комуницирања одређене институције.

## ЛИТЕРАТУРА

Големан Данијел, *Емоционална интелигенција*, Геопетика, Београд, 2009, стр.217.

---

30 Евидентно је да је целокупну комуникацију државних институција потребно подићи на виши ниво како би се сврсисходност постојања ових институција остварила у неопходној мери.

Ђорђевић Снежана, *Ренесанса локалне власти, упоредни модели*, Факултет политичких наука, Чигоја штампа, Београд, 2012, стр. 30.

Закон о локалној самоуправи, “Сл.гласник РС”, бр.129/2007 и 83/2014 – др. 101/2016 –др.закон и 47/2018.

Информатор о организацији и раду органа града Београда, 2013.

Информатор о организацији и раду органа града Београда, Опште информације о органима града Београда, опис овлашћења и обавеза, Извод из Статута града Београда, (Сужбени лист града Београда, бр 39/08 и 6/10).

Катана Љупка, “Начин дефинисања образовне политике у области предшколског образовања у Републици Србији”, *Јавна управа и администрација*, ISSN 2406-2529 UDK 35, год.IV, vol.9, No 2/2018, стр.101.

Марков Златка, “Асертивност – стил добре комуникације, вештина ефикасног заузимања за себе и развијања квалитетних односа са другим људима,” *Опита медицина* 2018;24(1-2):51-60, Дом здравља Нови Сад, UDC:614.2:005.57

Миленковић Дејан, *Јавна управа, одабране теме*, Факултет политичких наука, Чигоја штампа, Београд, 2013, стр. 44.

Милетић Мирко, Невена, *Комуниколошки лексикон*, Универзитет Џон Незбит, Београд, 2017, стр. 215.

Нешковић Слободан, *Пословне комуникације*,скрипта, Нови Сад, 2015, стр. 20, 22-25.

Томић Зорица, *Комуникологија*, Чигоја штампа, Београд, 2003, стр.68, 71.

Одлука о градској управи града Београда, “Сл.лист града Београда”, бр.51/2008, 61/2009, 6/2010, 23/2010, 32/2010, 4/2011, 42/2012,60/2012, 65/2012.

Редакција - *Беоинфо* сервиса, Интернет: [http://www.beograd.rs/lat/gradska-vlast/2052-sekretarijat-za-informisanje\\_2/](http://www.beograd.rs/lat/gradska-vlast/2052-sekretarijat-za-informisanje_2/), дана 26/02/2019.

Daviese Ron, “Government Using technology to improve public services and democratic participation,” EPRS | European Parliamentary Research Service, September 2015 — PE 565.890, Интернет: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2015/565890/EPRS\\_IDA\(2015\)565890\\_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2015/565890/EPRS_IDA(2015)565890_EN.pdf), 21/04/2019.

Frederick C. Mosher, Brian Chapman, Edward C. Page, Интернет: <https://www.britannica.com/topic/public-administration>, 24/02/2019.

Интернет: <http://www.beograd.rs/g/gradska-vlast/1900-gradska-uprava/>, 20/04/2019

Интернет: [http://www.beograd.rs/g/gradska-vlast/1730357-sekretarijat-za-obrazovanje-i-decju-zastitu\\_2/](http://www.beograd.rs/g/gradska-vlast/1730357-sekretarijat-za-obrazovanje-i-decju-zastitu_2/), 21/04/2019.

Ljupka Katana

COMMUNICATION STRATEGY IN THE  
PUBLIC ADMINISTRATION OF THE  
REPUBLIC OF SERBIA; EXAMPLE OF  
SECRETARIAT OF EDUCATION AND  
CHILDREN'S PROTECTION

---

Resume

---

The subject of this paper is the Communication Strategy, which leads employees in the public institutions of the Republic of Serbia, in contact with the citizens of the city of Belgrade. We proceed from the review of the public administration as a concept from which - organizational communication starts in this country. Also as an example and a description of the city administration, as an integral part of the local self-government. By showing the interconnection of communication and management models, the research is reduced to reach to the goal of the work. The aim of the research is to look at communication tools in daily work with citizens and among employees in interconnected units of city administration. The methods we use represent the retrospective of data analysis, as well as the analysis of communication, that is, the basis of the communication strategy, at the institutional level. We start from the empirical aspect, acquired in the work in this institution. This brings us to the results of the work that show that the current state of the communication strategy in public institutions is at a good level of development. Certainly, certain changes were needed in order to achieve more effective and humane communication with the citizens of the city, which are at the same time

the most important service providers / services of city secretariats within the administration.

**Keywords:** Communication, communication strategy, public administration, city administration, city of Belgrade, secretariat

---

---

\* Овај рад је примљен 25. априла 2019. године, а прихваћен на састанку Редакције 28. августа 2019. године.