

UNIVERZITET U BEOGRADU

FAKULTET ORGANIZACIONIH NAUKA

Ljupča Stojanović

**ODNOSI S JAVNOŠĆU U FUNKCIJI JAČANJA
REPUTACIJE ORGANIZACIJA POSEBNE NAMENE**

doktorska disertacija

Beograd, 2016.

UNIVERSITY OF BELGRADE

FACULTY OF ORGANIZATIONAL SCIENCES

Ljupča Stojanović

**PUBLIC RELATIONS IN FUNCTION OF
STRENGTHENING OF REPUTATION OF SPECIAL
PURPOSE ORGANIZATIONS**

doctoral dissertation

Belgrade, 2016.

Mentor: dr Milica Kostić - Stanković, redovni profesor
Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka

Članovi komisije:

dr Milica Kostić - Stanković, redovni profesor
Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka

dr Vinka Filipović, redovni profesor
Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka

dr Zoran Radojičić, vanredni profesor
Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka

dr Dragan Simeunović, redovni profesor
Univerzitet u Beogradu, Fakultet političkih nauka

dr Želimir Kešetović, redovni profesor
Univerzitet u Beogradu, Fakultet bezbednosti

Datum odbrane doktorske disertacije:

ODNOSI S JAVNOŠĆU U FUNKCIJI JAČANJA REPUTACIJE ORGANIZACIJA POSEBNE NAMENE

REZIME

Organizacije posebne namene su vrlo složene, kako po svojoj organizacionoj strukturi, tako i po načinu funkcionisanja, što se odražava i na mogućnosti i strategije razvoja odnosa sa različitim ciljnim grupama javnosti. Sa jedne strane, ove organizacije neretko predstavljaju zatvorene i izolovane sisteme, dok, sa druge strane, za njihovo efikasno funkcionisanje mora postojati podrška opšte javnosti, koja se može obezbediti jedino kroz plansku izgradnju i upravljanje reputacijom.

Da bi se uskladilo funkcionisanje organizacija posebne namene sa opštedruštvenim interesima, neophodno je da sve aktivnosti odnosa s javnošću u organizacijama posebne namene budu ravnomerno zastupljene i njihovo sprovođenje koordinisano i integrisano, kako bi rezultat bio pozitivan imidž i reputacija date organizacije u javnosti. Pri tome, pažnja mora biti posvećena, kako eksternim, tako i internim komunikacijama, s obzirom da interna javnost predstavlja podjednako važan ciljni segment. U ostale aktivnosti odnosa s javnošću, koje su od krucijalnog značaja za izgradnju reputacije organizacija posebne namene, spadaju: izgradnja institucionalnog identiteta i imidža, odnosi s medijima, organizovanje specijalnih događaja i komuniciranje u kriznim situacijama. Otvaranjem organizacije posebne namene prema različitim grupama javnosti, sprovođenjem planske, organizovane i prilagođene komunikacije sa svakom od ciljnih grupa javnosti ponaosob, postižu se željeni rezultati u vidu razvoja pozitivnih stavova i mišljenja o konkretnoj organizaciji, kao i interakcija sistema sa okruženjem u normalnim, ali i u okolnostima krize, kako bi se održala pozitivna reputacija.

S obzirom da je literatura u predmetnoj oblasti oskudna u domaćim okvirima, stoga teorijski model izgradnje reputacije predložen u ovom radu ima esencijalni značaj kada je u pitanju unapređenje predmetne oblasti i pruža bazu za upravljanje reputacijom organizacija

posebne namene u praksi, kroz sprovođenje adekvatnih strategija komunikacije usmerenih prema ključnim grupama u okruženju.

Ključne reči: reputacija, model, organizacije posebne namene, odnosi s javnošću, ciljne grupe javnosti

Naučna oblast: Organizacione nauke

Uža naučna oblast: Odnosi s javnošću

UDK broj: _____

PUBLIC RELATIONS WORK FOR STRENGTHENING OF GOODWILL ORGANIZATION OF SPECIAL PURPOSE

ABSTRACT

Organizations for the special purposes are very complex, both in their organizational structure and the way of their functioning, which reflects on the capabilities and strategies of development of relations with different target groups of the public. On the one hand, these organizations are often closed and isolated systems, while, on the other hand, for their effective functioning, support of the general public must exist, which can be provided only through the planned construction and managing the reputation.

In order to harmonize functioning of organizations for special purposes with general social interests, it is necessary all public relations activities of organizations for specific purposes to be equally represented and their implementation coordinated and integrated, so that positive image and reputation of the organization in public are achieved as results. In addition, attention must be paid to both external and internal communications, with regard to the internal public, which is equally important target segment. Among other public relations activities, which are of crucial importance for building the reputation of organizations for specific purposes, the most important are: building an institutional identity and image, media relations, organizing special events and crisis communications. By opening the organization to different publics and implementation of a planned, organized and adapted communication with each of the target public groups individually, desired results in terms of development of positive attitudes and opinions on a specific organization are reached, as well as the interaction of the system with the environment under normal, as well as in of crisis conditions in order to maintain positive reputation.

As the literature in this area lacks on the national level, theoretical model of managing reputation, proposed in this paper, has an essential importance when it comes to the improvement of the subject area and provides a base for reputation management of organizations for specific

purposes in practice, by implementation of adequate communication strategy directed towards key groups of the public.

Key words: reputation, model, organizations for the special purposes, public relations, target public groups

Scientific area: Organizational sciences

Narrower scientific area: Public relations

UDK number: _____

SADRŽAJ

UVOD.....	4
2. Odnosi sa javnošću u organizacijama posebne namene	7
2.1. Savremeni teorijski pristupi u oblasti odnosa s javnošću	13
2.2. Specifičnost problematike odnosa s javnošću u organizacijama posebne namene	16
2.3. Ciljne grupe javnosti organizacija posebne namene.....	21
3. Planiranje odnosa s javnošću u organizacijama posebne namene u cilju izgradnje reputacije	27
3.1. Analiza postojećeg stanja u oblasti odnosa s javnošću kao polazna osnova za jačanje reputacije organizacija posebne namene	29
3.2. Utvrđivanje ciljeva i planiranje aktivnosti odnosa s javnošću u cilju izgradnje reputacije	32
3.2.1. Praćenje i procena ostvarenih rezultata i merenje postignutih efekata upravljanja reputacijom.....	38
3.3. Utvrđivanje budžeta za odnose s javnošću.....	39
3.4. Izbor strategije i realizacija plana odnosa s javnošću u funkciji jačanja reputacije	40
4. Aktivnosti odnosa s javnošću koje se sprovedu od strane organizacija posebne namene u funkciji jačanja reputacije.....	47
4.1. Interna komunikacija u funkciji jačanja reputacije	47
4.2. Odnosi s medijima.....	66
4.3. Organizovanje specijalnih događaja	74
4.4. Odnosi s javnošću u kriznim situacijama i uticaj na reputaciju organizacija posebne namene.	76
5. Institucionalni identitet i imidž u cilju jačanja institucionalne reputacije	92
6. Razvoj modela primene odnosa s javnošću u jačanju reputacije	104
7. Analiza prakse odnosa s javnošću u međunarodnom okruženju.....	112
7.1. Iskustva odnosa s javnošću organizacija posebne namene zemalja u regionu	112
Republika Hrvatska	112
Bosna i Hercegovina.....	114
Makedonija	116

7.2. Iskustva odnosa s javnošću organizacija posebne namene evropskih i zemalja sveta.....	118
Sjedinjene Američke Države	119
Kanada	122
Velika Britanija	123
Nemačka	126
Francuska	127
Holandija	130
Italija.....	130
Grčka	132
Turska.....	132
Austrija	133
Švajcarska.....	133
Istočnoevropske zemlje	134
Azijske zemlje.....	136
8. Analiza rezultata primarnog istraživanja.....	139
8.1. Ispitivanje imidža Ministarstva odbrane Srbije kod interne javnosti.....	139
8.2. Ispitivanje imidža Ministarstva unutrašnjih poslova Srbije kod interne javnosti	144
8.3. Ispitivanje imidža Ministarstva odbrane Srbije kod eksterne javnosti	151
8.4. Ispitivanje imidža Ministarstva unutrašnjih poslova kod eksterne javnosti	155
Zaključak	160
Literatura	163
Prilog	172
Biografija autora	247
Izjava o ауторству	249
Izjava o istovetnosti štampane i elektronske verzije doktorskog rada	250
Izjava o korišćenju.....	251

UVOD

Uzevši u obzir kompleksnost odnosa organizacija posebne namene i javnosti u kontekstu savremenog poslovanja, evidentno je zašto ta tematika postaje predmet interesovanja teoretičara i istraživača koji je analiziraju u naučnom smislu, iz redova komandnog vrha, odnosno vrhovnog menadžmenta različitih organizacija posebne namene. U prvi plan se ističe stanovište da bezbednosne organizacije, kao glavni predstavnici organizacija posebne namene, ne mogu samostalno uspešno savladati brojne negativne pojave savremenog društva, kao što je sve veća eskalacija terorizma i organizovanog kriminala i učiniti društvo bezbednim, bez saradnje sa lokalnim zajednicama i društvom uopšte. Kod bezbednosnih organizacija (vojska, policija) kompleksnost odnosa s javnošću se ogleda pre svega u činjenici da one, u ime države, primenjuju zakonom propisanu prinudu prema građanima u slučajevima nepoštovanja zakona, odnosno, da pored ostalog sprovedu i propise kojima se ograničavaju individualne slobode i prava građana. Uopšteno posmatrano, radi se o moćnim organizacijama koje su kroz istoriju, u određenim slučajevima, vršile i zloupotrebe, pa i primene nasilja radi održavanja režima, a čiji pripadnici ponekad neadekvatno reaguju u interakciji sa građanima, što bitno utiče na imidž i reputaciju same organizacije. Međutim, razvijeni odnosi sa ciljnim grupama javnosti su podjednako bitni za sve tipove organizacija posebne namene, ne samo za bezbednosne, tako da se njihova uloga, poslednjih godina, naglašava i kada su u pitanju obrazovne ustanove. Da bi se pomenuta saradnja sa ciljnim grupama javnosti podigla na što viši nivo, a efekti postali što vidljiviji, organizacije posebne namene sve više planiraju i implementiraju strategije i sredstva odnosa sa javnošću, što uostalom i pokazuju savremena teorijska saznanja i sprovedena empirijska istraživanja.

Savremene organizacije posebne namene, u cilju adekvatnijeg i efikasnijeg ostvarivanja željene reputacije, sve više teže da obezbede podršku javnosti i u tom smislu postaju transparentnije i otvorenije prema opštoj javnosti, sve više shvatajući svoju društvenu ulogu i percipirajući koristi koje, obezbeđenjem većeg zadovoljstva pripadnika ciljnih grupa, stiču. Samim tim i oblast komuniciranja organizacija posebne namene i građana postaje sve značajnija, ona se strateški planira i pažljivo sprovodi, na način koji obezbeđuje maksimizaciju postignutih efekata i mogućnost merenja i kontrole rezultata. Na taj način se obezbeđuje izgradnja poverenja, razumevanja i tolerancije između pomenutih organizacija i

ciljnih grupa, što posledično deluje na izgradnju i održavanje pozitivnog imidža i reputacije organizacija posebne namene. Sve ovo je praktično doprinelo da se danas razvije jedna cela teorijska i praktična oblast odnosa s javnošću u bezbednosnim organizacijama, koja se smatra veoma značajnom za ukupno ostvarivanje uloga tih organizacija u društvu.

Iako je interesovanje za izučavanje ove teme identifikovano i na domaćim prostorima, evidentno je da se teorijski fond iz ove oblasti se ne razvija ravnomerno u zemlji, kao i u svetu. Za razliku od anglosaksonske literature, gde postoji veliki broj istraživačkih studija na ovu temu, u Srbiji je taj broj znatno manji. Kada se radi o istraživanju odnosa između organizacija posebne namene i javnosti, posebnu teškoću predstavljaju, naročito u ranijem periodu, zatvorenost i otpor koji u ovim organizacijama postoji prema naučnom, što po definiciji znači i kritičkom istraživanju delovanja u praksi i usvajanju bilo kakvih promena u načinu funkcionisanja. Pored toga, neke od bezbednosnih organizacija često spontano izazivaju negativne stavove i sudove javnosti, koji su često pod uticajem postojećih predrasuda i nesvesnih afektivnih reakcija. Takođe, ratna događanja u regionu, od poslednje decenije dvadesetog veka, pa nadalje, i učešća bezbednosnih organizacija u njima, bitno su uticala na pogoršanje imidža i reputacije pomenutih organizacija, čije se posledice još uvek osećaju.

Pomenuta dešavanja, kao i sve veća aktuelizacija terorizma i organizovanog kriminala u svetu, presudno su uticala na autora ovog doktorskog rada da svoja istraživačka interesovanja usmeri upravo prema oblasti odnosa s javnošću u organizacijama posebne namene, odnosno njihove uloge u izgradnji i dugoročnom upravljanju reputacijom pomenutih organizacija.

Opšti cilj istraživanja (primarnog i sekundarnog) sprovedenog u radu je:

- Ispitati nivo povezanosti između aktivnosti odnosa s javnošću i izgradnje pozitivne reputacije organizacija posebne namene
- Specifični ciljevi istraživanja su:
- Analizirati demografski profil uzoraka;
- Utvrditi učestalost i načine sprovođenja konkretnih aktivnosti odnosa s javnošću;
- Utvrditi postojanje eventualnih asocijacija između različitih varijabli;
- Utvrditi stavove i mišljenja ispitanika o organizacijama posebne namene;
- Utvrditi da li postoje razvijene strategije komunikacije sa internim i eksternim ciljnim grupama;

- Utvrditi mogućnosti unapređenja postojeće situacije.

Opšta hipoteza od koje se pošlo u istraživanju glasi:

H0: Reputacija organizacija posebne namene je u značajnoj meri uslovljena njihovim razvijenim i organizovanim odnosima s javnošću usmerenim ka ciljnim grupama javnosti.

Posebne hipoteze glase:

H1: Brojni eksterni i interni faktori determinišu funkciju odnosa s javnošću u organizacijama posebne namene

H2: Planiranje i način upravljanja odnosima s javnošću bitno utiče na efektivnost same funkcije odnosa s javnošću

H3: Adekvatno planiranje i upravljanje odnosima s javnošću utiče na stvaranje pozitivnog imidža organizacija posebne namene u javnosti

H4: Preduslov za razvijanje i implementaciju odnosa sa javnošću u organizacijama posebne namene predstavljaju ulaganja u ovu oblast i edukacija kadrova zaduženih za realizaciju planiranih aktivnosti odnosa s javnošću

H5: Postojeći nivo ulaganja sredstava i edukacije zaposlenih u oblasti odnosa s javnošću nije zadovaljavajući i implicira nedovoljno razvijenu funkciju odnosa s javnošću u organizacijama posebne namene u Srbiji

2. Odnosi sa javnošću u organizacijama posebne namene

Odnosi s javnošću su podjednako važni za poslovnu, komercijalnu, ali i državnu politiku, naročito kada su u pitanju organizacije posebne namene u koje spadaju državna ministarstva i obrazovno-naučne institucije, koje su predmet istraživanja. Veština komuniciranja, jasnoća dijaloga, sloboda kreativne komunikacije i kontakt sa drugim ljudima, predstavljaju osnovu odnosa s javnošću (Filipović, Kostić-Stanković, 2014). Stoga, zaposleni u organizacijama posebne namene, koji se bave odnosima s javnošću, moraju posedovati veštinu pisane i lične komunikacije, veštinu istraživanja, pregovaranja, kreativnosti, logistike, kao i upravljanja i rešavanja problema (Vilkoks i sar. 2006). Planiranje i sprovođenje odnosa s javnošću uključuje kontinuirano istraživanje i traganje za novim pristupima u rešavanju problema komunikacije i razumevanja među ljudima i poslovnim subjektima. Činjenica je i da najveći broj poslovnih nesporazuma, nezadovoljstva zaposlenih i loši odnosi sa stakeholderima nastaju kao posledica loše komunikacije u organizaciji.

Sa aspekta organizacija posebne namene, veoma je bitno to što se odnosi s javnošću, kao naučna i praktična disciplina, bave kreiranjem i održavanjem pozitivne reputacije sa ciljem da se stekne razumevanje i podrška javnosti, i to tako što se utiče na mišljenja i ponašanja ciljnih grupa javnosti. Drugačije rečeno, to je planiran i kontinuiran trud da se zasnuje i održi dobra volja i međusobno razumevanje između organizacija posebne namene i ciljnih grupa javnosti. Posmatrano u užem smislu, delatnost odnosa s javnošću organizacije posebne namene definiše se kao skup akcija usmerenih prema određenim grupama javnosti, radi pridobijanja poverenja, kreiranja dobre volje i stvaranja povoljnog mišljenja o delovanju te organizacije kao člana zajednice. Odatle proističe neophodnost da svaka organizacija pažljivo planira i implementira strategije odnosa s javnošću u cilju postizanja efektivnije komunikacije između organizacije i grupa javnosti sa kojima ta organizacija posluje, između organizacije i društva, ali i između više organizacionih celina unutar same organizacije (Stojanović, 2007).

Za stvaranje pozitivne reputacije organizacija posebne namene potrebno je uložiti značajan napor kako bi se, pre svega, stvorila „otvorena organizacija“, koja je spremna na dvosmernu komunikaciju sa ciljem izgradnje pozitivnog institucionalnog imidža i reputacije u odnosu na ciljne grupe javnosti. Kako bi se to postiglo, organizacije posebne namene moraju da ostvare sveobuhvatnu komunikaciju sa (Kostić-Stanković et al., 2016):

- Unutrašnjom javnošću koju čine: zaposleni, profesionalni pripadnici, službenici, administracija, pripadnici službi za podršku, naučni i specijalni saradnici itd.
- Eksternom domaćom javnošću koju čine: najšira društvena zajednica, parlament, druge institucije državne uprave, grupe građana, različite forme organizovanja civilnog društva, naučne, akademske i ekspertske zajednice itd.
- Međunarodnom javnošću, koju sačinjavaju: bilateralna i multilateralna saradnja sa srodnim institucijama, ekspertska inostrana javnost, međunarodna politička javnost, najšira međunarodna javnost.

Kada je u pitanju vojska, stručnjaci za odnose s javnošću su obično u blizini rukovodstva vojne organizacije, na istom hijerarhijskom nivou sa pomoćnicima za obaveštajne, bezbednosne, pravne, kadrovske i ostale poslove. Razlog za to je što planiranje i organizovanje komuniciranja može da bude optimalno samo sa pozicije koja omogućava adekvatan pregled informacija i podataka, gde pristiže najveći broj poruka, gde se pripremaju i donose najvažnije odluke i izdaju direktive. Kako je suština savremenih odnosa sa javnošću organizovanje komunikacije u vojsci kao celini, bilo kakvo marginalizovanje ove funkcije nije produktivno. Suština vojnih odnosa s javnošću leži u (Bojović, 1999):

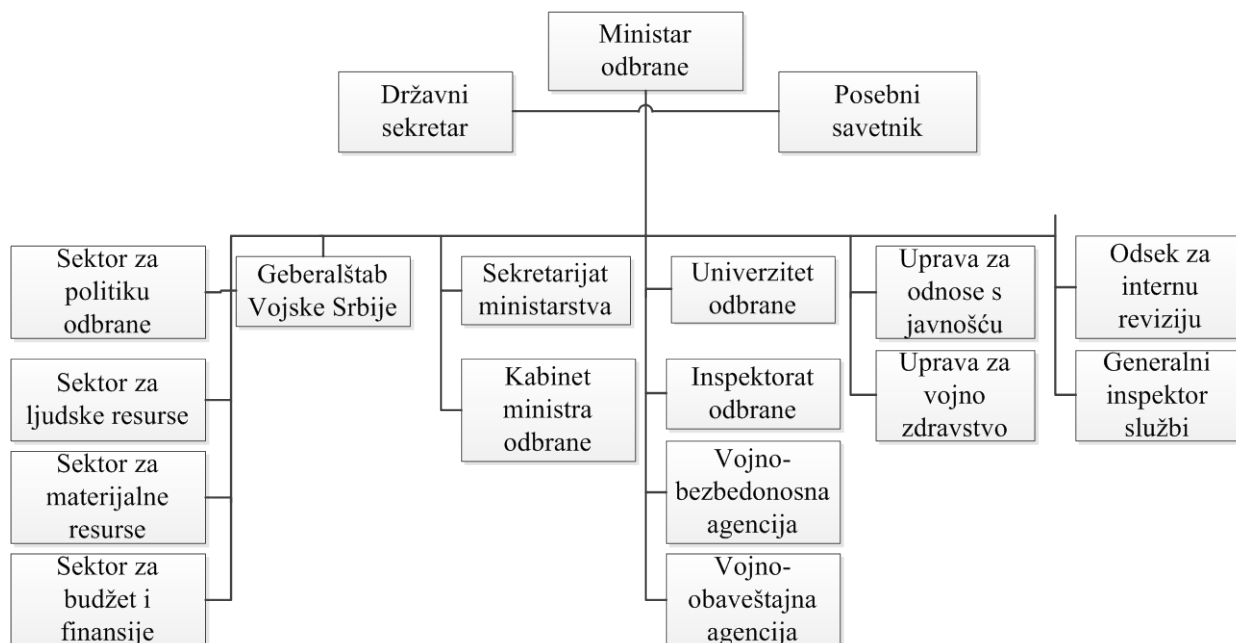
- Razvijanju i upravljanju strategijom komuniciranja;
- Usaglašavanju vojne organizacije sa društvenim okruženjem i njen uticaj na javnost;
- Kreiranju prepoznatljivog identiteta organizacije;
- Formiranju poželjnog imidža radi poboljšanja prihvatljivosti vojske u javnosti i unapređenja njenih unutrašnjih i spoljašnjih odnosa;
- Obezbeđivanje bolje informisanosti javnosti o bitnim stavkama vezanim za vojsku;
- Izgradnja internih odnosa i stimulisanje timske atmosfere među pripadnicima vojske;
- Izgrađivanje odgovornosti u društvenoj zajednici
- Unapređivanje interne i eksterne komunikacije na mikronivou, mezonivou i makronivou.

Komunikacija Vojske Srbije s javnošću se sprovodi posredstvom Uprave za odnose s javnošću Ministarstva odbrane. Uprava je formirana 2001. godine, u okviru prve faze reorganizacije i transformacije sistema odbrane i oružanih snaga, sa ciljem da se podstakne dalji razvoj civilno-vojnih odnosa. Razvoj odnosa s javnošću je od esencijalnog značaja, imajući u vidu specifičnost vojne organizacije, koja je po unutrašnjoj strukturi, vrsti poslova i

načinu rada, oduvek percipirana kao zatvorena za širu javnost, ali i za druge državne organe i institucije. Osnovni zadatak Uprave jeste definisanje i realizacija strategije odnosa s javnošću celokupnog sistema odbrane. Osnovni zadaci i nadležnosti Uprave za odnose sa javnošću su (Preuzeto sa: www.mod.gov, 15.08.2014.):

- Informisanje javnosti o aktivnostima Ministarstva odbrane i Vojske Srbije;
- Afirmacija aktivnosti i reformskih procesa sistema odbrane u zemlji i svetu;
- Kreiranje i sprovođenje strategije komunikacije Ministarstva odbrane i Vojske Srbije;
- Razvoj odnosa sa medijima;
- Kreiranje i vođenje internet prezentacija Ministarstva i Vojske i drugih jedinica i ustanova;
- Planiranje, koordinacija i sprovođenje promotivnih i marketinških aktivnosti za potrebe Ministarstva i Vojske;
- Štampana, internet, video, filmska i TV produkcija za potrebe sistema odbrane;
- Unapređenje saradnje sa različitim ciljnim grupama;
- Razvoj i unapređenje međunarodne saradnje u oblasti odnosa sa javnošću;
- Planiranje i realizacija medija treninga, predavanja i drugih vrsta obuka u oblasti odnosa sa javnošću za zaposlene u Ministarstvu i pripadnike Vojske;
- Unapređenje vizuelnog identiteta Ministarstva i Vojske;
- Saradnja sa oficirima za odnose sa javnošću u Ministarstvu i Vojsci i unapređenje interne komunikacije;
- Pres-kliping, medija monitoring i analize medijskog sadržaja;
- Izdavačka i štamparska delatnost;
- Kulturno-umetničke aktivnosti.

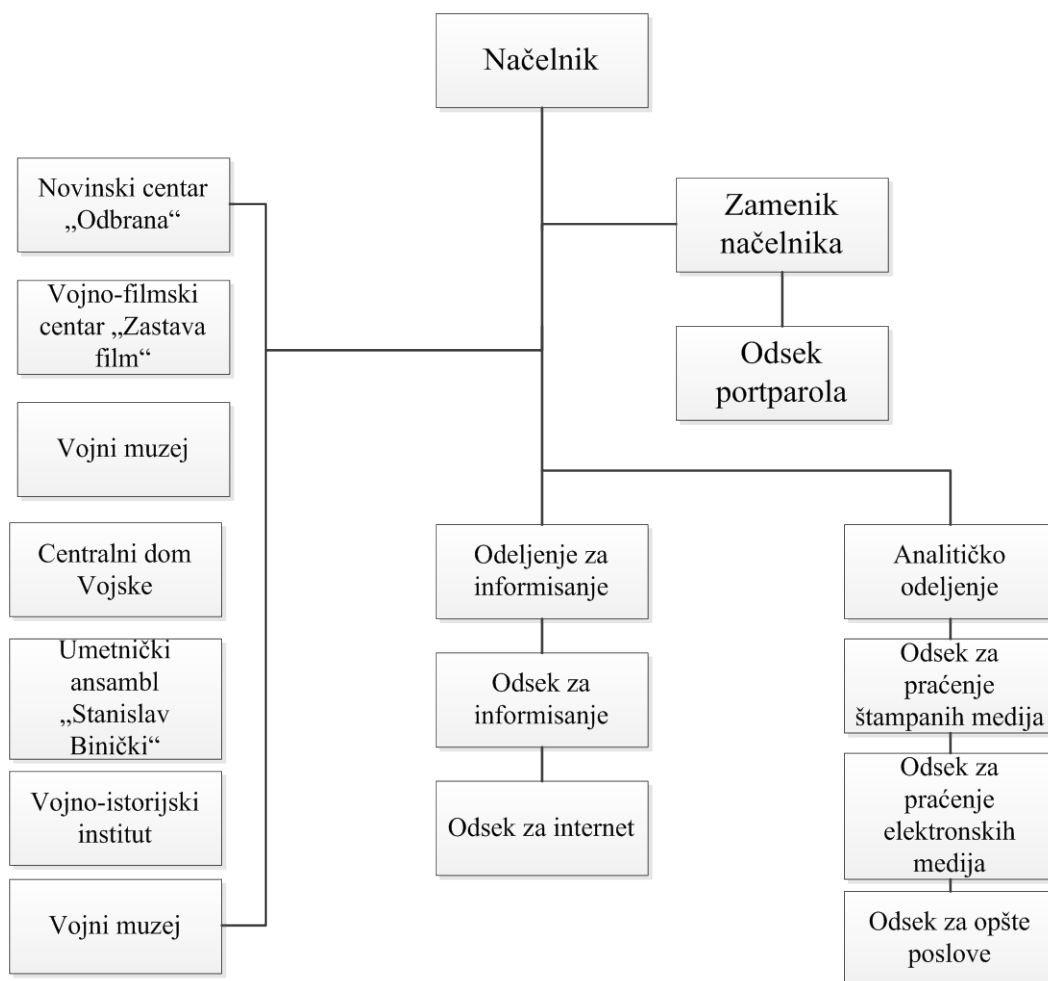
Uprava za odnose s javnošću direktno je podređena Ministru odbrane i ona, na osnovu definisane politike sistema odbrane, ciljeva, planova i strategije, zatim naredbi i odluka Ministra odbrane, organizuje, koordinira i usmerava rad organa delatnosti odnosa s javnošću Ministarstva odbrane i Vojske Srbije. Položaj Uprave za odnose s javnošću u strukturi Ministarstva odbrane može se videti na Slici 1.



Slika 1. Organizaciona šema Ministarstva odbrane Republike Srbije
(http://www.mod.gov.rs/sadrzaj.php?id_sadrzaja=4346, 15.08.2014)

Upravu za odnose s javnošću vodi načelnik, a u njenom sastavu nalaze se sledeće organizacione celine: Odeljenje za informisanje, opšte i operativne poslove, Odeljenje za analizu javnog informisanja, Umetnički ansambl „Stanislav Binički“, Vojnofilmski centar „Zastava film“, Vojna štamparija i Medija centar „Odbrana“, Odsek za internet i Odsek potparola (Slika 2). Odeljenje za informisanje, opšte i operativne poslove bavi se informisanjem domaće i inostrane javnosti o aktivnostima Ministarstva odbrane, realizovanjem informativnih zahteva medija, organizovanjem komunikacije svih sektora i uprava Ministarstva sa domaćim i inostranim medijima, kao i obezbeđivanjem odgovarajućeg publiciteta Ministarstva odbrane i Vojske u različitim javnim glasilima. Odeljenje za analizu javnog informisanja kontinuirano prati i analizira objavljeni medijski sadržaj o Ministarstvu odbrane i Vojsci u domaćim i inostranim štampanim i elektronskim medijima i izrađuje sedmične preglede, mesečne i druge analize informacija unutar sektora odbrane. Odsek za internet se bavi ažuriranjem i uređivanjem sajta Ministarstva odbrane. Medija centar „Odbrana“ prikuplja, priprema i objavljuje informacije o radu i aktivnostima Ministarstva odbrane, Vojske Srbije i ostalih elemenata sistema odbrane. U magazinu „Odbrana“, izdaje vojnostručnu, nastavno-obrazovnu i vojnonaučnu literaturu, kao i časopise „Novi glasnik“,

„Vojno delo“ i „Vojnotehnički glasnik“. Medija centar „Obrana“ u svom sastavu ima: Odeljenje za novinsko-informativnu delatnost (sa odelcima za novinsku delatnost, internet i fotografsku delatnost), Odsek za izdavačku delatnost, Odsek za grafičku delatnost, Odsek za jezičku redakciju, Odeljenje za zajedničke poslove i Odsek za finansijske i komercijalne poslove. Umetnički ansambl Ministarstva odbrane „Stanislav Binički“ obavlja poslove koji se odnose na: učešće na manifestacijama koje zahtevaju najviši državni i vojni protokol, obeležavanje značajnih datuma kada je u pitanju Republika Srbija, Ministarstvo odbrane i ostale institucije od značaja za sistem odbrane. Vojnofilmski centar „Zastava Film“ obavlja poslove vezane za: proizvodnju informativnih, filmskih, video i multimedijalnih proizvoda namenjenih za informisanje javnosti, kao i za obučavanje i osposobljavanje komandnih jedinica, ustanova i pripadnika Vojske Srbije. Vojna štamparija je nadležna za: štampanje knjiga, novina, časopisa, obrazaca, izradu koverata, mapa, radnih svesaka i drugog štampanog materijala; izradu pečata, štambilja i drugih proizvoda u postupku graviranja za potrebe Ministarstva odbrane i Vojske Srbije. Analitičko odeljenje bavi se sledećim delatnostima: praćenjem i analizom informacija u stranim i domaćim medijima o sistemu odbrane; donošenjem zaključaka i predlaganjem mera koje bi Ministarstvo odbrane i druge organizacione celine trebalo da preduzmu; izradom pres klipinga za ministra odbrane i druge zvaničnike ministarstva i Uprave za odnose sa javnošću, pripremom javnog nastupa za zvaničnike Ministarstva odbrane; saradnjom sa agencijama za istraživanje javnog mnjenja, arhiviranjem sakupljenih podataka i dokumentacije u elektronskoj bazi podataka, izradom video i audio zapisa i pisanih materijala; obezbeđenjem dnevnih informacija, kao i vršenjem nedeljnih, mesečnih, tematskih i drugih analiza po potrebi; uspostavljanjem i održavanjem veza sa novinskim agencijama itd. Odsek portparola obavlja sledeće zadatke: preporučuje način na koji će se javnosti predstaviti odluke i zvanični stavovi Ministarstva odbrane; osmišljava javne nastupe ministra odbrane, portparola i drugih zvaničnika; analizira konferencije za novinare i druga pojavljivanja u javnosti ministra odbrane, portparola i drugih zvaničnika MO i donosi zaključke; sakuplja zvanične stavove unutar Ministarstva odbrane o svim temama koje su interesantne medijima i javnosti. U Upravi za odnose sa javnošću zaposleno je oko 20 lica. Strukturu zaposlenih čini oko 30% oficira (profesionalnih pripadnika Vojske Srbije) i oko 70% vojnih službenika (civila), većina njih sa visokom stručnom spremom - fakultetskim obrazovanjem iz oblasti društvenih nauka - novinarstva, komunikologije, odnosa sa javnošću, marketinga i srodnih disciplina (Preuzeto sa: www.mod.gov, 15.08.2014).



Slika 2. Ogranizaciona struktura Uprave za odnose sa javnošću (Milošević, 2011)

Kada je u pitanju policija, može se konstatovati da odnosi sa javnošću u širem smislu uključuju praktično sve aspekte policijskog rada - od regrutacije njenih pripadnika, preko raspoređivanja resursa, sistema obuke i obrazovanja, napredovanja itd. Odnosi s javnošću policije u užem smislu predstavljaju posebnu funkciju koja ima i svoj odgovarajući organizacioni oblik u ukupnoj organizacionoj strukturi organizacije. U tu svrhu se formiraju posebne organizacione jedinice: odeljenja, odseci i grupe za odnose sa javnošću, čiji se pripadnici osposobljavaju za kontakte sa javnošću. Zaposlene u odeljnjima za odnose sa javnošću čine i kvalifikovani civili - specijalisti za ovu oblast. Naime, važnost i obim posla koje se obavlja u okviru ove funkcije i različit karakter u odnosu na ostale policijske dužnosti, zahteva specijalizovana znanja i obuku i potrebu lociranja odgovornosti za izvršavanje ovih zadataka. Organizacione jedinice za odnose sa javnošću kao zadatak imaju ispitivanje i

proučavanje javnog mnjenja, planiranje i realizovanje strategija i aktivnosti komunikacije a javnošću, davanje instrukcija operativnim jedinicama i pojedincima za postupanje u javnosti, nadzor sprovođenja datih uputstava, kao i različite informativne delatnosti. Osnovne dužnosti službenika za odnose sa javnošću se mogu klasifikovati u četiri glavne kategorije (Kešetović, 2000):

- Procena mišljenja i stavova javnosti prema politici, njenim metodama i zaposlenima;
- Davanje saveta šefu policije u pogledu reagovanja javnosti na nove ili izmenjene programe delovanja policije, njene postupke i aktivnosti;
- Planiranje i sprovođenje informativne delatnosti kako bi javnost bila blagovremeno i kontinuirano obaveštena o radu policije; i
- Obezbeđivanje nadzora nad policijskim delatnostima koje mogu uticati na podršku i razumevanje javnosti.

Načini i sredstva pomoću kojih policijske organizacije uspostavljaju odnose sa javnošću usklađeni su sa opštim i konkretnim ciljevima koji su usmereni na određeni segment rada policije, to jest prema određenoj ciljnoj grupi. Ciljevi, kao i strategije i kanali komunikacije policije i ciljnih grupa javnosti vremenom se menjaju i dodatno usavršavaju. Policijske organizacije moraju da ulažu značajne napore za unapređenje imidža i reputacije u javnosti, koristeći različite komunikacijske tehnike i sarađujući proaktivno sa medijima. U literaturi se, prilikom koncipiranja različitih programa odnosa sa javnošću policije slede uglavnom dva modela - jednostavniji i kompleksniji. Jednostavniji model se sastoji u implementaciji jedinstvenog programa odnosa sa javnošću usmerenog ka opštoj javnosti. Kompleksniji model podrazumeva programe komunikacije prilagođene karakteristikama ciljnih grupa javnosti, kao što su: ekonomski položaj, starost, obrazovanje, zanimanje, etnička pripadnost i sl. (Kešetović, 2000).

2.1. Savremeni teorijski pristupi u oblasti odnosa s javnošću

Tokom poslednje dve decenije, odnosi sa javnošću su se razvili u značajnu oblast primenjene komunikacije baziranu na kvantitativnim i kvalitativnim istraživanjima najboljih načina uspostavljanja odnosa sa ciljnim grupama javnosti . Odnosi sa javnošću su postali mnogo više od institucionalne komunikacije u praksi . Umesto toga , danas je to teorijski

utemeljena i , na osnovu istraživanja , formulisana oblast koja ima potencijal da ujedini različita komunikaciona područja. Očigledno je da je teorija odnosa sa javnošću ukorenjena u većem broju disciplina kao što su : masovne komunikacije , interpersonalne komunikacije , psihologija, ekonomija, menadžment, sociologija, teorije kulture itd . Odnosi sa javnošću se , iz tog razloga, moraju posmatrati i sa menadžerske perspektive, ali i kao društveni fenomen u cilju razumevanja uloge u izgradnji poverenja i razvoja relacija između organizacije i javnosti (Ihlen i sar, 2009). Odnosi s javnošću podrazumevaju sprovođenje planiranih programa akcije koji služe i interesima organizacije i interesima društva (Blek, 2009).

Generalno posmatrano, odnosi s javnošću predstavljaju umeće rada i govora koji će stvoriti povoljno mišljenje kod ljudi o nekoj organizaciji, instituciji ili pojedincu (Filipović, Kostić-Stanković, 2014). Prema Kenfieldu, bitne su četiri karakteristike odnosa s javnošću (Canfield, 2005):

- Odnosi s javnošću su filozofija upravljanja;
- Odnosi s javnošću su filozofija u poslovnom odlučivanju;
- Odnosi s javnošću čine akcije koje proizilaze iz politike organizacije, izražene kroz akcije i praksu stvaranja dobre volje u odnosima s javnošću;
- Odnosi s javnošću su komunikacija kojom se informiše, objašnjava, brani i unapređuje rad i politika organizacije.

Prema Viloksu i sar. (2006): „Odnosi s javnošću predstavljaju upavljačku funkciju koja vrednuje stavove javnosti, identifikuje politiku i procedure pojedinca ili organizacija s javnim interesom i planira i sprovodi program aktivnosti u cilju zadobijanja razumevanja i strpljenja javnosti.“. Prema Društvu za odnose s javnošću Amerike (PRSA), odnosi s javnošću su profesionalna disciplina koja, uz obavezan etički pristup, gaji obostrano korisne veze između društvenih entiteta, odnosno pomažu organizaciji i njenoj javnosti da se prilagode jedni drugima (Meerman Scott, 2009). Long i Hejzelton odnose s javnošću opisuju kao: „Komunikacionu funkciju upravljanja kroz koju organizacije prilagođavaju, menjaju ili održavaju svoju okolinu u cilju ostvarenja svojih ciljeva“. Ovaj pristup predstavlja teoriju po kojoj bi odnosi s javnošću trebalo da podstiču otvorenu, dvosmernu komunikaciju i uzajamno razumevanje, pri čemu je u tom procesu neophodno da i organizacija menja svoje stavove i ponašanje, a ne samo njena ciljna grupa (Long, Haselton u Ault i sar 2006, str. 4). Britanski institut za odnose s javnošću, čiju je definiciju usvojilo nekoliko zemalja Komonvelta, objašnjava odnose s javnošću kao poslovnu funkciju koja nastoji da uspostavi i održi

obostrano razumevanje između neke organizacije i različitih grupa javnosti od kojih zavisi njen uspeh ili neuspeh (*Cutlip i sar*, 2006). Odnosi s javnošću, kao funkcija menadžmenta, podrazumevaju planiranje, istraživanje, odlučivanje i sprovođenje aktivnosti u cilju poboljšanja sposobnosti organizacije da sluša, ceni i na odgovarajući način reaguje na one osobe i grupe sa kojima gradi uzajamno korisne odnose i da formirane odnose dugoročno neguje jer teži da ostvari svoju misiju i viziju (*Heath, Coombs*, 2006).

Heath i Coombs (2006.) definišu pet zadataka savremenih odnosa s javnošću na sledeći način: strateško planiranje, istraživanje, kreiranje publiciteta, informisanje, donošenje odluka kroz saradnju sa ostalim funkcijama menadžmenta. Dakle, odnosi s javnošću uključuju svakodnevne operacije kao i dugoročno planiranje. Svaki od navedenih zadataka pomaže u izgradnji međusobnog razumevanja potrebnog za razvoj odnosa među pojedincima, grupama i institucijama (*Jevtić i sar.*, 2012). *Smith* (2010) ističe značaj strateške uloge odnosa s javnošću, kao namenski sprovedene komunikacije organizacije koja ima svoju svrhu i plan, u kojima su razmotrene različite alternative i donesene opravdane odluke. Neizbežno, strateška komunikacija mora biti predmet kontinualne procene.

Postoji i pristup odnosima s javnošću kao toku komunikacije, koji se ne sastoji od jednog entiteta, tj. organizacije koja plasira sopstvene ideje i misli ka javnosti koja se sastoji od mnoštva drugih entiteta, čije se izjave i akcije odražavaju na izjave i akcije drugih. Iz ovog razloga, teorija i praksa odnosa sa javnošću zahtevaju solidno razumevanje sadržaja i značenja najrazličitijih poruka koje mogu poticati od strane različitih grupa javnosti (*Heath i sar*, 2009).

U modelu odnosa s javnošću predloženom od strane *McKie i Munschi* (2007), komunikacija je u suštini dinamički proces i kreće iz pravca izvora ka prijemu i obratno, pri čemu primalac nikako ne ostaje pasivan, već šalje sopstvenu poruku u suprotnom pravcu. Takav model prenosa se obavezno mora posmatrati u političkom, socijalnom, ekonomskom ili kulturnom kontekstu jer i okruženje šalje i prima sopstvene poruke. *Davis* (2005) opisuje odnose s javnošću trojako, kao: upravljanje komunikacijom sa ciljem ostvarivanja saradnje i uticanja na mišljenje i ponašanje, društvenu naučnu disciplinu i planiranu kontinuiranu aktivnost da se uspostavi i održi dobra reputacija.

Neizbežno je posmatrati odnose s javnošću i sa praktičnog aspekta. Primena odnosa s javnošću u praksi podrazumeva (*Filipović, Kostić - Stanković*, 2014):

- Poslovanje uz puno razumevanje ljudskog ponašanja;

- Analiziranje budućih trendova u okruženju i predviđanje njihovih posledica;
- Istraživanje mišljenja, stavova i očekivanja javnosti;
- Uspostavljanje i održavanje dvosmerne komunikacije bazirane na istini i potpunoj informaciji;
- Sprečavanje konflikta i nerazumevanja;
- Promovisanje obostranog poštovanja i društvene odgovornosti;
- Usklađivanje privatnih i javnih interesa;
- Promovisanje „dobre volje” između zaposlenih i okruženja;
- Privlačenje kreativnih stručnjaka;
- Jačanje imidža proizvoda i usluga;
- Projektovanje institucionalnog identiteta i imidža.

Davis (2005) ističe da je uloga odnosa s javnošću u savremenom poslovanju podrška svim sistemima u organizaciji. U skladu sa tim, zaposleni u odnosima s javnošću vrše sledeće zadatke:

- Uspostavljaju veze između organizacije i spoljne javnosti (organizacija i pojedinaca);
- Pomažu ostalim podsistemima organizacije u direktnoj komunikaciji sa spoljnim okruženjem i
- Pomažu ostalim podsistemima u ostvarivanju i sprovođenju međusobne komunikacije.

2.2. Specifičnost problematike odnosa s javnošću u organizacijama posebne namene

Problematika odnosa s javnošću se do te mere razvila da je postala od kritičnog značaja za funkcionisanje organizacija posebne namene, koje su za širu društvenu zajednicu uvek bile u značajnoj meri zatvorene. Takva situacija se prevazilazi planskom i organizovanom komunikacijom sa različitim ciljnim grupama javnosti. Polazeći od karakteristika pojedinačnih ciljnih grupa, organizacije posebne namene usvajaju odgovarajuće strategije komunikacije koje su prilagođene karakteristikama i zahtevima svake od njih pojedinačno. Za organizacije posebne namene veoma značajan segment odnosa s javnošću predstavlja razvoj proaktivnih odnosa s medijima, koje se ogleda kroz blagovremeneno prosleđivanje

informacija medijima, odgovaranje na zahteve medijskih kuća za posete vojnim jedinicama ili davanje intervjua visokih vojnih zvaničnika, priprema predstavnika za javne nastupe i drugo. Takođe, kao bitno, nameće se i uspostavljanje odnosa razumevanja i saradnje sa predstavnicima države, vlade i njihovih institucija, imajući u vidu značaj odluka koje navedene institucije donose o organizacijama posebne namene i načinima njihovog funkcionisanja - reč je o zakonima, budžetu, dodatnim izdvajanjima za neophodne nabavke i sl. Veoma bitan aspekt predstavljaju i interni odnosi s javnošću, bazirani na razvoju interne komunikacije sa zaposlenima na svim hijerarhijskim nivoima, u cilju kreiranja pozitivne organizacione klime i osećaja pripadnosti organizaciji. Dakle, nameće se potreba razvoja integrisanog komunikacijskog pristupa organizacija posebne namene u sledeće dve oblasti (Kotler *et al*, 2006):

- Internoj - komunikacija sa zaposlenima u okviru horizontalne komunikacije, redovnog i periodičnog informisanja, korišćenja svih formi unutrašnjih instrumenata i sredstava komunikacije.
- Eksternoj - komunikacija sa opštom javnošću u zemlji i inostranstvu, stručnom domaćom i međunarodnom javnošću, organizacijama civilnog društva, oružanim snagama i sistemima odbrane drugih država i međunarodnim organizacijama iz oblasti bezbednosti i odbrane.

Uzimajući u obzir specifičnosti sistema odbrane kao dela javnog sektora koji vrši funkciju od posebnog društvenog značaja, jasno se nameće zaključak da se u uslovima složenih i dinamičkih promena okruženja, mora primeniti integrisan pristup komuniciranja sa javnošću. Kada je u pitanju Ministarstvo odbrane i Vojska Srbije, odnosi s javnošću predstavljaju sistemsko poboljšanje uzajamnog razumevanja između vojske i njenih ciljnih grupa. Istovremeno, to je funkcija upravljanja koja identifikuje, uspostavlja i održava dobre odnose između vojne organizacije i različitih grupa javnosti od kojih zavise njen imidž i reputacija. Postizanje dobrih odnosa sa svim relevantnim internim i eksternim grupama javnosti postiže se efektivnim komuniciranjem i nastojanjem da se usklade ciljevi vojne organizacije sa očekivanjima društva. Reč je o komuniciranju na mikronivou - sa pojedincima, mezonivou - sa različitim grupama i institucijama i makronivou - podsystemima društva (Bojović, 1999). Od postojećeg imidža i reputacije Vojske zavisi atraktivnost vojnih zanimanja. Iako se opadanje prestiža vojne profesije može objasniti i drugim faktorima, kao što su: ekonomski uslovi, nestabilnost okruženja, nestabilnost poziva, krizne situacije i slično,

činjenica je da način komunikacije Vojske sa javnošću igra značajnu ulogu. Za vojsku je povoljnija situacija kada su njen imidž i reputacija pozitivniji jer oni pozitivno utiču na selekciju kandidata. Polazeći od njene uloge u društvu, može se zaključiti da vojska organizuje i sprovodi odnose sa javnošću radi formiranja odgovarajućeg identiteta i imidža. S obzirom na to da je imidž subjektivna refleksija u javnosti o identitetu, a reputacija iskustveni doživljaj određene organizacije i njenih predstavnika, posredstvo informaciono-komunikacionog podсистема presudno utiče na formiranje pozitivnog imidža i reputacije Vojske (Bojović, 1999). Potreba za sprovođenjem komunikacije sa ciljnim grupama u Vojsci Srbije ogleda se, između ostalog, u sledećem (Kostić-Stanković i sar., 2016):

- Ostvarivanju kontakta sa mladim, obrazovanim ljudima, kako bi se oni motivisali za posao u oružanim snagama;
- Složenim zadacima u okviru novih vojnih misija koje zahtevaju interakciju i usaglašavanje vojske sa civilnim komponentama i učešće u zajedničkom radu ekspertskih tela u procesima kreiranja zakona i propisa koji regulišu ovaj segment;
- Multikulturalnom i multietničkom karakteru međunarodne vojne saradnje koji podrazumeva složenu interakciju sa različitim organizacionim formama međunarodne stručne javnosti i pozicioniranje Vojske kao odgovornog subjekata bezbednosti i ojačavanje spoljnopolitičke pozicije države;
- Ostvarivanju aktivne, efikasne i efektivne komunikacije sistema odbrane sa međunarodnim subjektima koji se bave pitanjima odbrane i bezbednosti u cilju razvoja unutrašnjih kapaciteta i njihove afirmacije (znanja, tehnologije, iskustva);
- Jačanju nacionalne svesti i pozicioniranju vojske kao nacionalnog brenda, putem osnaživanja nacionalnog digniteta i ponosa zasnovanog na efikasnosti, racionalnom i transparentnom angažovanju raspoloživih resursa;
- Transparentnosti postignutih rezultata, kojima se javnosti prikazuje odnos uložених i utrošenih sredstava u sistemu odbrane i potvrđuje opravdanost daljih ulaganja prikazom konkretnih dostignuća i rezultata;
- Razvoju i ojačavanju opšte slike o Vojsci Srbije, kroz ostvarivanje opšteg osećaja sigurnosti i pouzdanosti.

Tradicionalni stil funkcionisanja Policije, koji se fokusira prvenstveno na ekskluzivnom pristupu sprovođenja zakona i sredstvima za rešavanje problema kriminala i birokratizacije

policije, evidentno, nije u mogućnosti da ispuní zahteve savremenog društva. Štaviše, pokazalo se da policija, sama po sebi, ne poseduje dovoljne resurse da se bavi brojnim uzrocima socijalnih problema i da je, stoga, potrebno sticanje podrške drugih državnih organa i civilnog društva. Sa jedne strane, razvoj pozitivnih odnosa i podrška javnosti je potrebna radi dobijanja informacija potrebnih za sprečavanje i rešavanje problema kriminala. Tkođe, delotvorna, adekvatna i blagovremena komunikacija je od ključne važnosti za uspešne pristupe u radu policije u oblasti sprečavanja terorizma i borbe protiv nasilnog ekstremizma i radikalizacije koja vodi ka terorizmu (OEBS, 2014). Sa druge strane, kroz uspostavljanje uzajamno korisnih relacija, i javnost ima priliku da direktno doprinese poboljšanju društvenog okruženja i kvaliteta životne zajednice i na taj način aktivno podrži policiju u naporima održavanja kontrole i sprečavanja kriminala (Goldenberg, 2007). Da bi se postigao takav partnerski odnos, policija mora biti bolje integrisana u zajednicu i ojačati svoj legitimitet kroz bolju komunikaciju sa različitim grupama i delovanje uz saglasnost sa potrebama građana i poboljšanje kvaliteta svojih usluga koje vrše za javnost. Stoga, Policija bi trebalo da: bude transparentna u komunikaciji i dostupna javnosti, uvažena od strane javnosti, pruža adekvatne odgovore i reaguje na potrebe i zabrinutost zajednice, bude odgovorna za sprovođenje i ishod svojih aktivnosti (OSCE, 2008). Razvoj odnosa s javnošću podrazumeva i stalno i uporno objašnjavanje razloga preduzimanja pojedinih aktivnosti od strane policije jer bez saglasnosti javnosti za svoje postupanje, policija bi došla u situaciju da nameće svoje usluge umesto da odgovara na potrebe građana i društva u celini (Bruce, Neild, 2005). Kako je definisano u Strategiji razvoja MUP-a za period od 2011-2016.godine, primena informaciono-komunikacionih tehnologija je uslov za funkcionalno organizovanje, bazirano na savremenim principima servisno orijentisane institucije. Usvajanje jedne opšte, dugoročno orjentisane strategije komunikacije Ministarstva, omogućiće da se organizacija, metodi rada i rezultati stalno prate, unapređuju i vrednuju u cilju maksimalne efikasnosti, efektivnosti i transparentnosti, radi konstantnog traženja najboljeg odgovora na potrebe građana i poslovnih subjekata (Strategija razvoja MUP-a, 2010).

Odnosi s javnošću policije mogu se posmatrati u širem i užem smislu. U širem smislu uključuju praktično sve aspekte policijskog rada, od regrutacije preko raspoređivanja resursa, sistema obuke, obrazovanja i napredovanja. U užem smislu se definišu kao posebna funkcija policije koja ima odgovarajuću organizacionu formu u ukupnoj organizacionoj strukturi policije. Pažljivo strukturirana odeljenja za odnose sa javnošću čine, u celini ili delimično, kvalifikovani civili - specijalisti za ovu oblast, uzevši u obzir važnost i obim posla koji se

obavlja, njegovu različitost od ostalih policijskih dužnosti, karakter koji zahteva specijalizovana znanja i obuku i lociranje odgovornosti za izvršavanje ovih zadataka. Zaposleni zaduženi za odnose sa javnošću moraju da deluju iz neposredne blizine upravljačkog vrha policije, tako da mogu da neposredno reaguju na sve situacije, događaje, zbivanja i probleme, da budu uključeni u donošenje odluka, kao i u rad samog upravljačkog vrha. Jedinice za odnose sa javnošću proučavaju javno mnjenje o policijskim organizacijama, izgrađuju i stvaraju metode za održavanje veza sa javnošću, sprovode programe u tom cilju, koncipiraju politiku tog područja, daju instrukcije operativnim jedinicama i pojedincima za postupanje u javnosti, nadziru sprovođenje uputstava i obavljaju različite informativne delatnosti. Međutim, za ostvarivanje kompletnih programa odnosa sa javnošću, neophodna je podrška, pomoć i saradnja svih organizacionih jedinica unutar policijske službe, naročito operativnih i analitičkih jedinica, kao i terenskih jedinica koje dolaze u kontakt sa predstavnicima javnosti (Kešetović, 2000).

Razvoj odnosa između policije i javnosti indirektno zavisi i od brojnih faktora koji, uz posredovanje brojnih socijalno-psiholoških i individualno-psiholoških činilaca, utiču na njihovu složenost i dinamiku. Pre svega, ukupna društvena i ekonomska stabilnost, predstavljaju jedan od preduslova njihovog ostvarivanja. U ekonomski stabilnijim i visoko razvijenim društvima, u kojima postoji visoka homogenost i konsenzus o osnovnim društvenim vrednostima, a konfliktnost je mala i razrešava se u okvirima redovnog funkcionisanja nadležnih institucija, dobre odnose policije i javnosti je lakše ostvariti. Takođe, kulturni faktori, kao što su aktuelni trendovi i životni stilovi koji podrazumevaju alternativna, nekonformistička ponašanja koja vode ka tzv. permisivnom društvu, imaju uticaj na reakciju javnosti na policiju kao instituciju. Na odnose policije i javnosti takođe utiču i opštepoltički odnosi u društvu, kao što su: priroda i karakter državne vlasti; organizacija vlasti; organizacija, položaj i karakter državne uprave; mesto, uloga i značaj građanina u društvu itd. Postojanje bazičnog konsenzusa političkih subjekata o osnovnim političkim vrednostima i poštovanje ljudskih prava i slobode su još jedan od faktora uspostavljanja pozitivnih odnosa i međusobnog razumevanja policije i javnosti. Pored navedenih faktora, prihvatanje policije od strane populacije zavisi i od same policijske organizacije, tj. od celog niza faktora kao što su: njena generalna politika i strategija, policijski stil koji primenjuje, policijska kultura, centralizovanost ili decentralizovanost njene organizacije, specijalizacija i korišćenje tehnologije, kapaciteti za primenu prinude u uspostavljanju narušenog javnog reda

i mira, reprezentativnost u odnosu na populaciju, postupanje sa žalbama građana, unutrašnja kontrola itd. (Kešetović, 2000).

Kada su u pitanju obrazovne ustanove, koje su pod uticajem društvenih, političkih i ekonomskih trendova, zahteva se sofisticirano upravljanje i sprovođenje odnosa s javnošću. Zadaci službe za odnose s javnošću Univerziteta u Beogradu su:

- Formulisanje dugoročne strategije komuniciranja;
- Uspostavljanje efikasnih dvosmernih kanala komuniciranja;
- Precizno definisanje ciljnih grupa javnosti: mediji, ministarstva, vlada, poslovna javnost (investitori, udruženja, donatori), lokalna i nacionalna zajednica (grad, regija, lokalni privrednici), korisnici usluga (postojeći studenti), budući studenti itd;
- Definisanje aktivnosti prema karakteristikama ciljnih grupa javnosti;
- Priprema materijala za predstavljanje obrazovne ustanove javnosti;
- Prikupljanje povratnih informacija od strane javnosti i merenje ostvarenih efekata komunikacije.

2.3. Ciljne grupe javnosti organizacija posebne namene

Jedan od osnovnih zadataka odnosa s javnošću je komunikacija sa različitim ciljnim grupama koje čine javnost. „Javnost je svaka grupa ljudi koja ima aktuelni ili potencijalni interes ili uticaj na sposobnost organizacije da ostvari svoje ciljeve“ (Kotler, Keller, 2006). Odnosno, javnost je svaka grupa od koje organizacija želi nekakvu povratnu reakciju, bilo da je u pitanju naklonost, povoljno mišljenje ili donatorstvo (Filipović, Kostić-Stanković, 2014). Ciljne grupe javnosti mogu da budu bilo koja grupa javnosti na koju utiče organizacija ili koja na organizaciju vrši uticaj, a koje mogu da nastanu iz bilo koje kategorije *stakeholdera* - zaposlenih, lokalne zajednice, akcionara, vlade, članova, studenata, donatora, poslovnih partnera... jer svi oni utiču na uspeh ili neuspeh organizacije (Vilkoks i sar. 2006).

Kako bi se utvrdile ciljne grupe organizacija posebne namene, neophodno je, najpre, izvršiti segmentaciju javnosti. Segmentacija javnosti predstavlja proces u kome se celokupna javnost deli na manje, relativno homogene grupe, na osnovu zajedničkih karakteristika pripadnika tih grupa. Uspešan proces segmentacije javnosti podrazumeva da postoji dovoljna razlika između različitih grupa i dovoljna sličnost među pripadnicima iste grupe. U upotrebi su različiti kriterijumi segmentacije javnosti, a jedna od najčešćih podela je na geografsku,

demografsku, psihografsku i bihejviorističku segmentaciju (Filipović, Kostić-Stanković, 2014). Geografska segmentacija podrazumeva podelu javnosti na osnovu geografski određenih zona. Demografskom segmentacijom se grupe javnosti određuju na osnovu demografskih kriterijuma: pola, životne dobi, prihoda, obrazovanja, zanimanja, nacionalnosti, religije i tome slično. Psihografska segmentacija podrazumeva formiranje segmenata na osnovu sistema vrednosti, pripadnosti određenom društvenom sloju i životnog stila određene populacije, dok se korišćenjem bihejviorističke segmentacije, ciljne grupe javnosti formiraju prema interesovanju, stavu, stepenu usvajanja i reakcije na informacije i poruke (Filipović, Kostić-Stanković, 2014).

Potom, u odnosu na pojedine segmente javnosti, potrebno je razraditi adekvatne ciljeve i strategije komunikacije, koje zahtevaju integraciju više formi i instrumenata (*Ferrell i sar*, 2011). Ciljevi komunikacije sa različitim grupama moraju biti usaglašeni sa definisanim planom ili opštom strategijom izgradnje imidža i reputacije organizacija posebne namene (Kostić-Stanković et al., 2016). Formulisanje i konkretizacija ciljnih grupa je neophodna kako bi se napravio svrsishodan izbor poruka, vremena i kanala prenošenja. S obzirom na to što postoje značajne varijacije u raznim delovima društva u pogledu korišćenja medija i načina informisanja, važno je usmeriti informacije preko onih medija i kanala koji stižu do pripadnika ciljnih grupa na način koji im najviše odgovara (Tešanović i sar., 2005).

Smernicama za strategiju komunikacije MO i Vojske Srbije (2008), definisane su njene ciljne javnosti, grupisane u internu i eksterne javnosti. Internu javnost čine zaposleni u Ministarstvu odbrane i Vojsci - profesionalna vojna lica, civili, vojnici po ugovoru, rezervni sastav i regruti. S obzirom na to da je interna javnost nosilac brojnih konkretnih aktivnosti u procesu reforme sistema odbrane i da stupa u kontakt sa najširoom javnošću, razvoju komunikacije sa zaposlenima mora se posvetiti velika pažnja. Načini, ciljevi i kanali komunikacije sa internom javnošću definišu se godišnjim akcionim planovima. Uzevši u obzir da zaposleni u organizaciji utiču na njenu percepciju u javnosti, neophodno je da se zaposleni osećaju u potpunosti kao deo sistema, da razumeju svoju ulogu u sistemu i da dele iste vrednosti. Eksterne ciljne grupe obuhvataju sve one interesne grupe koje su izvan sistema odbrane, a koje su od značaja za njegovo funkcionisanje. U najznačajnije grupe eksterne javnosti spadaju:

- Mediji;
- Najšira javnost - građanstvo;

- Kreatori javnog mnjenja, nezavisni eksperti, vojno-politički analitičari i komentatori;
- Mladi;
- Lokalne zajednice.

Mediji, bilo da su u pitanju štampani ili elektronski, internacionalni, nacionalni ili lokalni, predstavljaju, sa jedne strane, važnu ciljnu grupu, a sa druge strane, kanal komunikacije preko koga se utiče na ostale ciljne grupe. Glavni izazovi u radu sa medijima jesu (Smernice za strategiju komunikacije MO i Vojske Srbije, 2008):

- Održavanje i unapređenje dobrog dijaloga sa medijima i novinarima;
- Povećanje efikasnosti rada, u smislu pružanja tačnih i pravovremenih informacija i predviđanje reagovanja na potencijalne novinarske zahteve;
- Edukacija novinara.

Dobru osnovu i stvaranje potencijala za unapređenje saradnje sa medijima predstavlja uspostavljen dobar odnos sa medijima i sve bolja saradnja sa novinarima, u cilju postizanja zainteresovanosti medija za pitanja odbrane, a time i posrednog uticaja na kreiranje stavova šire javnosti i javnog mnjenja uopšte. Stručno osposobljavanje novinara koji izveštavaju o pitanjima značajnim za sistem odbrane, putem organizovanja specijalističkih kurseva, seminara i predavanja, trebalo bi da obezbedi odgovarajuću osnovu za kvalitetnije praćenje događaja u sistemu odbrane, a posebno kada je u pitanju proces refome Vojske Srbije. U tom smislu, korisno je organizovati posete vojnim objektima i omogućiti kontakte sa inostranim kolegama koji izveštavaju o vojnim temama. Nosilac aktivnosti uspostavljanja odnosa s medijima jeste Uprava za odnose sa javnošću, u saradnji sa ostalim upravama u Ministarstvu odbrane i Generalštabu Vojske Srbije, vladinim i nevladinim nacionalnim i međunarodnim organizacijama (Smernice za strategiju komunikacije MO i Vojske Srbije, 2008). Sa predstavnicima medija je neophodno održavati stalnu i planiranu komunikaciju kroz konferencije za štampu, informacije za štampu, susrete, različite pres-materijale, radne sastanke, kao i kroz davanje ekskluzivnih izjava vodećih predstavnika Vojske itd (Tešanović i sar., 2005).

Najšira javnost - građanstvo, koje nema direktnu ili indirektnu vezu sa sistemom odbrane, već, uglavnom, dobija sve informacije o radu sistema odbrane putem medija predstavlja najveću ciljnu grupu Ministarstva odbrane i Vojske Srbije. Dakle, najširu javnost predstavlja celokupno društvo sa kojim je potrebno neprestano, osmišljeno i planski

organizovano komunicirati radi uspostavljanja dvosmerne komunikacije i stalnog proveravanja stavova javnosti o Vojsci (Tešanović i sar., 2005). Na osnovu vesti, emisija, članaka i drugih medijskih informacija građanstvo stiče određeni utisak i stvara mišljenje o sistemu odbrane. Na stavove građana utiču i političari, nevladine organizacije, vojni komentatori, nezavisni eksperti i ostali činioци civilnog sektora koji su indirektno povezani ili se bave sistemom odbrane ili nekim aspektom sistema. Istovremeno, pripadnici vojske u svakodnevnom kontaktu sa građanstvom utiču na izgradnju njenog imidža i reputacije, ostavljajući dugoročni utisak koji je, ukoliko je negativan, teško promeniti. Cilj komunikacije sa najširoj javnošću jeste obezbeđivanje javne podrške procesu reformi i integracija, koja se može postići jedino dobrom obaveštenošću građanstva i razumevanjem ciljeva, zadataka i aktivnosti sistema odbrane. Rastom poverenja javnosti, neminovno, dolazi i do poboljšanja reputacije i imidža vojske (Smernice za strategiju komunikacije MO i Vojske Srbije, 2008).

Posebnu ciljnu grupu čine civilni stručnjaci koji se bave oblastima u vezi sa bezbednošću, odbranom i vojskom, a koji se često pojavljuju u medijima kao izvori informacija ili kreatori mišljenja, najčešće u funkciji vojnih analitičara. Kako oni predstavljaju nezavisne civilne izvore, redovno objavljivanje informacija sa njihove strane, veoma je važno za kvalitet javne komunikacije o vojnim temama, čime se garantuje kvalifikovanija javna rasprava o vojnim temama. Na ovaj način, razgovor o vojnim i bezbednosnim temama se demonopolitizuje i demilitarizuje, čime se vojna pitanja približavaju građanima. Sa aspekta vojne organizacije, neophodno je ostvariti permanentan kontakt sa svim priznatim, nezavisnim ekspertima, uz omogućivanje stručnih sastanaka na kojima će se javnost informisati o aktuelnom stanju i projektovanim promenama u sistemu odbrane. Na ovaj način, MO i Vojska dobijaju rane povratne informacije i pravovremene stavove nezavisnih eksperata o ključnim pitanjima, pre nego što one budu prezentovane najširoj javnosti, što ostavlja prostor za eventualne korekcije i adekvatno reagovanje (Smernice za strategiju komunikacije MO i Vojske Srbije, 2008).

Populacija mladih ljudi je izuzetno značajna ciljna grupa Ministarstva odbrane i Vojske Srbije, i zato se, u okviru nje, mora praviti dalja klasifikacija u zavisnosti od starosne dobi i ciljeva konkretne komunikacije. Pokazalo se da mladi uzrasta od 15 do 19 godina, generalno, imaju pozitivniji stav prema reformisanju sistema odbrane od starijih građana, iako nemaju dovoljno informacija i znanja o tome, niti su izrazito zainteresovani za međunarodne odnose i bezbednost, dok starosna grupa od 20 do 29 godina pokazuje više razumevanja i zainteresovanosti za ova pitanja. U zavisnosti od cilja, kao kanale komunikacije sa mladima

treba koristiti specijalizovane emisije, različite vrste informativnog i promotivnog materijala (publikacije, brošure, leci, plakati, multimedijalne prezentacije i sl.), Internet i direktnu komunikaciju putem društvenih mreža, foruma, debata, poseta školama i drugih događaja, npr. otvoreni dani za posetu jedinicama vojske Srbije, Vojnoj akademiji, organizovanje sportskih manifestacija itd. (Smernice za strategiju komunikacije MO i Vojske Srbije, 2008).

Veoma bitan segment javnosti čine lokalne zajednice, naročito u ruralnim krajevima. Uzevši u obzir da mnogi mediji imaju znatan uticaj u velikim gradovima, ali nemaju široku dostupnost u ruralnim krajevima, kao i to da lokalni i regionalni mediji, koji imaju uticaj u seoskim sredinama, ne pružaju mnogo informacija o pitanjima u vezi sa sistemom odbrane, evidentno je da stanovništvo sa ovih područja nije dovoljno uključeno u proces informisanja o vojnim i bezbedonosnim temama. Upravo zato, pažnja se mora posvetiti unapređenju saradnje sa lokalnim medijima koji mogu da posluže kao kanal prenosa informacija do stanovništva, prvenstveno onih koji se tiču lokalne i regionalne reforme i vojnih aktivnosti lokalnog karaktera, kao što su: prodaja vojnih nepokretnosti, izgradnja stanova za pripadnike Vojske, unapređenje vojne industrije, prekvalifikacija i zaposlenje viška vojnog kadra u civilnom sektoru, pomoć Vojske civilnom stanovništvu u slučaju nesreća i elementarnih nepogoda, doprinos vojnika tokom civilnog služenja vojnog roka lokalnoj zajednici, rad i aktivnosti jedinica, sportske, kulturne i druge vojne manifestacije i slično. Pored informisanja o aktivnostima lokalnog karaktera, bitna je komunikacija i o ostalim interesnim pitanjima, poput reforme sistema odbrane i bezbednosnih integracionih procesa (Smernice za strategiju komunikacije MO i Vojske Srbije, 2008).

Pored navedenih ciljnih grupa, Tešanović i sar. (2005), ističe i državne i zakonodavne institucije. Komunikacija i razvijeni odnosi i saradnja sa drugim državnim ustanovama i institucijama je neophodna radi održavanja stabilnosti i koordinisanog delovanja u zemlji, jer država, preko zakonodavne i izvršne vlasti, određuje uslove u kojima Vojska funkcioniše. Posebno je važno uspostaviti dobre odnose sa državnim institucijama koje odlučuju o pitanjima značajnim za Vojsku kako bi se na najbolji način prikazale potrebe i razumeo značaj njenih aktivnosti za državu, kao što su: Vrhovni savet odbrane, Skupštinski odbor za bezbednost, Skupština itd. Odnos Vojske i zakonodavnih institucija mora biti precizan i jasan, u cilju uticanja predstavnika oružanih snaga na donošenje određene zakonske regulative i posebnih mera radi zaštite sopstvenih interesa.

Strategijom komunikacije MUP-a (2009) definisane su interne i eksterne ciljne grupe javnosti. Internu grupu čine svi zaposleni u MUP-u, bez obzira na poziciju i hijerarhijski nivo. Eksterne grupe javnosti od značaja za MUP i policiju predstavljaju:

- Mediji - domaći i inostrani, koji prenose informacije vezane za policiju i utiču na kreiranje stava javnosti i njenog imidža u širokoj javnosti;
- Građani i nevladine organizacije, odnosno opšta javnost, koja impresije o MUP-u i policiji stiče posredno (putem medija i drugih izvora) i direktno, u kontaktu sa pripadnicima policije;
- Međunarodna zajednica - međunarodne organizacije i diplomatsko-konzularna predstavništva. Zbog delatnosti kojom se organizacije posebne namene bave, održavanje pozitivnih odnosa sa međunarodnom zajednicom je jedan od imperativa delovanja;
- Ostale državne institucije.

Kada je u pitanju Univerzitet u Beogradu, koji predstavlja glavnu obrazovnu organizaciju u zemji, osnovne grupe javnosti čine:

- Zaposleni na svim fakultetima (nastavno i nenastavno osoblje) i u rektoratu Univerziteta;
- Studenti koji studiraju na Univerzitetu;
- Srednjoškolci i studenti drugih univerziteta koji su potencijalni studenti osnovnih ili postdiplomskih studija na Beogradskom univerzitetu i njihovi roditelji;
- Mediji - elektronski i štampani;
- Državne institucije i vladine agencije;
- Poslodavci koji zapošljavaju diplomirane studente;
- Naučno - istraživački centri i ustanove;
- Druge visokoškolske ustanove u zemlji.

3. Planiranje odnosa s javnošću u organizacijama posebne namene u cilju izgradnje reputacije

Program odnosa s javnošću sastoji se od niza aktivnosti koje treba pažljivo isplanirati i preduzeti radi ostvarenja postavljenih ciljeva. Planiranjem odnosa s javnošću u jednoj organizaciji posebne namene obrađuju se pitanja važna za konkretne ciljne grupe i utvrđuju načini izvođenja planiranih strategija i taktika (Filipović, Kostić-Stanković, 2014). Sastavljanjem plana odnosa sa javnošću, organizacije posebne namene moraju da definišu sledeće stavke:

- Kakvi su postojeći imidž i reputacija, bilo da su pozitivni ili negativni;
- Imidž i reputaciju kakve bi organizacija želela da ima u budućnosti, kroz definisanje ciljeva i zadataka odnosa s javnošću;
- Na koji način organizacija nastoji da dostigne željene ciljeve, odnosno definisanje konkretnih strategija i taktika delovanja.

Za planiranje odnosa s javnošću bitno je predviđati promene u okruženju i pravovremeno i adekvatno reagovati na iznenadne situacije koje mogu nastati. Aktuelno okruženje organizacija posebne namene je dinamično i promenljivo, raste broj promena u okruženju na koje se zahteva blagovremena reakcija (Stojanović, Blagojević, 2015). Planiranje odnosa s javnošću zasniva se na različitim istraživanjima javnog mnjenja, pozicije organizacije, rezultata aktivnosti u proteklom periodu itd. U procesu istraživanja, jako je bitno obratiti pažnju na rezonantnost medijskog izveštavanja o organizaciji i na postignuti pozitivni ili negativni publicitet koji je organizacija dobila u javnosti, što može značajno da se odrazi na reputaciju organizacija posebne namene. Značajne izvore predstavljaju i povratne informacije dobijene od strane pripadnika ciljnih grupa javnosti i one mogu pomoći da organizacija bolje definiše svoje poruke i poboljša komunikaciju sa ciljnim grupama javnosti u budućnosti u cilju izgradnje pozitivne reputacije. Sledeća bitna stvar koja se mora uzeti u obzir kod planiranja odnosa s javnošću su ciljevi organizacije, koji se koriste kao osnova za razvoj komunikacijskih strategija. Još jedan bitan deo plana odnosa s javnošću je planiranje potrebnih finansijskih sredstava koja moraju biti u skladu sa mogućnostima organizacije. Polazeći od prethodno navedenog, proces planiranja aktivnosti odnosa s javnošću detaljnije se može prikazati kroz sledeće faze (Filipović, Kostić-Stanković, 2014):

- Analiza trenutne situacije;

- Istraživanje stavova i mišljenja ciljnog auditorijuma;
- Istraživanje mogućnosti/ograničenja koja potiču iz spoljnog okruženja i snaga/slabosti organizacije;
- Istraživanje ključnih faktora razvoja u okruženju;
- Analiza postojećih veza i odnosa sa ciljnim grupama javnosti;
- Analiza dosadašnjih aktivnosti odnosa s javnošću;
- Definisanje ciljeva odnosa s javnošću - opštih, na nivou organizacije, i posebnih ciljeva, na nivou organizacionih celina, u odnosu na reputaciju organizacije;
- Definisanje adekvatnih strategija i taktika odnosa s javnošću usmerenih ka pojedinačnim ciljnim grupama ;i
- Utvrđivanje budžeta za komuniciranje sa javnošću.

Ključni elementi koji se moraju uzeti u obzir prilikom planiranja odnosa s javnošću organizacija posebne namene su (Srdanović, 2012):

- Ciljne grupe javnosti kojima su informacije o organizacijama posebne namene značajne, njihove karakteristike i navike u informisanju;
- Poruka koja se šalje svakoj od ciljnih grupa ponaosob jer je veoma bitno precizno utvrditi i formulisati sadržaj poruke koju organizacija želi da prenese javnosti, kao i adekvatne kanale putem kojih će se poruka preneti;
- Odrediti predstavnika organizacije ili više njih koji će određenu poruku preneti. Osobe koje su zadužene za komuniciranje sa ciljnom javnošću moraju biti dobro informisane, stručne i moraju posedovati značajan kredibilitet;
- Finansijska sredstva koja će se odvajati na komuniciranje sa ciljnim grupama javnosti.

Smith (2007) posebno ističe značaj tri dimenzije planiranja u ostvarivanju ciljeva izgradnje i jačanja institucionalne reputacije. Prva dimenzija je ekonomsko i finansijsko planiranje troškova audio-vizuelnog i štampanog materijala za medije, troškova istraživanja stavova javnosti, troškove organizovanja specijalnih događaja i sl. Drugu dimenziju predstavlja vremensko planiranje realizacije različitih aktivnosti odnosa s javnošću na godišnjem nivou. Adekvatnim planiranjem vremena se takođe izbegava nagomilavanje javnih i medijskih aktivnosti u nekom periodu, tj. povlačenje i odsustvo iz javnosti u nekom drugom momentu. Poslednju, treću, dimenziju čini planiranje ljudskih resursa koje bi trebalo

angažovati na realizovanju određenih aktivnosti koje su neophodne za izgradnju reputacije organizacija posebne namene.

Planirane aktivnosti dnosa s javnošću je neophodno radi kasnijeg upoređivanja sa ostvarenim rezultatima, kako bi se postiglo praćenje i procena ostvarenih rezultata i merenje postignutih efekata kada je reputacija u pitanju. Procena rezultata može biti kvantitativna i kvalitativna. U kvantitativnu procenu spada: broj onih koji su prisustvovali događajima, analiza „pokrivenosti“ medija, broj poslatih poruka, broj onih koji su primili poruke, broj onih koji razmatraju poruke, broj onih koji uče sadržaje poruke, broj onih koji se ponašaju na željeni način, itd. U kvalitativnu procenu spada: kvalitet predstavljanja poruke, kvalitet sadržaja poruke i kvalitet odgovarajućeg medija (Filipović, Kostić-Stanković, 2014).

3.1. Analiza postojećeg stanja u oblasti odnosa s javnošću kao polazna osnova za jačanje reputacije organizacija posebne namene

U ovoj, početnoj fazi planiranja odnosa s javnošću, vrši se istraživanje i analiza eksternog i internog okruženja organizacija posebne namene i prikupljaju se različite informacije o stavovima, mišljenjima i ponašanju ciljnih grupa javnosti, što oslikava postojeću reputaciju ovih organizacija. Kao izvori informacija mogu se koristiti i interni izvori koji potiču iz organizacije (mišljenja i stavovi zaposlenih i rukovodstva i podaci iz baza podataka) i eksterni podaci potiču iz okruženja (mišljenja i stavovi opšte javnosti, medija i sl.) Ove informacije služe organizaciji posebne namene da što bolje razume situaciju u kojoj se nalazi, kako bi lakše preduzela potrebne korake ka ostvarenju komunikacijskih ciljeva i ostvarenju željene reputacije. Istraživanje doprinosi smanjenju neizvesnosti u odlučivanju u odnosima s javnošću i lakšem prilagođavanju promenama u okruženju. Putem analize, kreatori planova odnosa s javnošću u organizacijama posebne namene stiču kompletan pregled stavova i karakteristika ciljnih grupa, ali i celokupne javnosti i na taj način osmišljavaju efikasan i efektivan program komunikacije koji bi trebalo da doprinese izgradnji i održanju pozitivne reputacije. Značaj analize se ogleda i kroz ostvarivanje uštede novca i vremena, koja se postiže identifikacijom kanala komunikacije koji će pružiti maksimalne rezultate uz najmanje ulaganje. Istovremeno, smanjuje se šansa da se neodgovarajućim aktivnostima ugrozi postojeći imidž i reputacija organizacije. Sama analiza, ukoliko se sprovede na adekvatan način, može imati pozitivan uticaj na reputaciju organizacije jer šalje

poruku javnosti da se na ozbiljan i sistematski način pristupa sprovođenju procesa komunikacije i da se ceni stav i mišljenje različitih grupa javnosti.

Pri sprovođenju analize poželjno je i angažovanje eksperata iz oblasti odnosa s javnošću, posebno u slučaju sprovođenja kvalitativnih istraživanja. Važno je da osobe koje sprovode istraživanje poseduju znanja iz date oblasti i da mogu doći do informacija koje imaju vrednost za dalji postupak planiranja upravljanja reputacijom. Metode koji se mogu koristiti prilikom istraživanja stavova ciljnih grupa javnosti mogu biti (Blek, 2009):

- Ispitivanje, koje predstavlja metod determinisanja stavova i mišljenja pripadnika ciljnih grupa, ocenjivanja karaktera postojećih odnosa sa ciljnim grupama i vrednovanja opažanja određene komunikacijske kampanje i njenog uticaja. Ispitivanja mogu biti u obliku upitnika koji se dele ispitanicima ili šalju poštom ili putem ličnog intervjua.
- Posmatranje, koje predstavlja opažanje putem čula reakcija i ponašanja ljudi u raznim situacijama i odgovor na razne podsticaje. Ova metoda se često primenjuje i intuitivno, ali se u tom slučaju često dešava da se prikupljeni podaci ne interpretiraju na pravi način, pa je njihov značaj umanjen. Da bi posmatranje moglo da se okarakterise kao metoda istraživanja, potrebno je prikupljene podatke sistematizovati i obraditi. Prednost posmatranja se ogleda u tome što se odvija u praksi, u realnom okruženju i često uz direktan kontakt sa ciljnim grupama.
- Eksperiment, koji predstavlja vrednovanje uzročnih i posledičnih veza između različitih faktora u jednoj situaciji. Iako se u odnosima s javnošću ne koristi tako često, predstavlja jedan od, u metodološkom smislu, najverodostojnijih metoda prikupljanja podataka.
- Ispitivanje fokus grupa, koje obično čini od osam do dvanaest ljudi koji su karakteristični predstavnici ciljne grupe, u cilju identifikovanja njihovih mišljenja i percepcija.
- Pretraga informacija na Internetu predstavlja jedan od najznačajnijih izvora i veoma je bitan u procesu istraživanja u odnosima s javnošću. Internet sadrži ogroman broj informacija i podataka koje mogu biti od koristi u planiranju odnosa s javnošću. Takođe, Internet se često koristi za distribuiranje upitnika i formulara putem elektronske pošte ili postavljanja sadržaja ovog tipa na veb prezentaciju organizacije ili njen profil na društvenim mrežama.

- Jedan od često korišćenih metoda je analiza sadržaja eksternih publikacija i medija, putem koga se može dobiti širok spektar korisnih informacija, kvantitativnog i kvalitativnog karaktera. To su informacije iz novina, sa televizije ili Interneta, stručnih časopisa, iz podataka lokalnih samouprava ili statističkih zavoda, a koje se tiču javnog mnjenja, u vezi sa temama relevantnim za organizacije posebne namene.

Pre početka procesa planiranja, potrebno je da organizacija posebne namene pravilno sagleda sopstvene kapacitete i okruženje u kome posluje. Početna tačka svakog planiranja je situaciona analiza. Realan uvid u situaciju u kojoj se organizacija posebne namene nalazi, povećava mogućnost za pravilno planiranje komunikacije, prepoznavanje potreba ciljne javnosti, efektivnosti poruke i odabira adekvatnih kanala komunikacije. Izuzetno je bitno upoznavanje sa sopstvenim prednostima i manama, kao i šansama i pretnjama iz okruženja. To se postiže putem tzv. SWOT analize (akronim od engleskih reči: *Strenght* - snage, *Weaknesses* - slabosti, *Opportunities* - šanse i *Threats* - pretnje. SWOT analiza je široko rasprostranjena u poslovnom planiranju jer omogućava da se brzo i lako prikaže pregled trenutne interne i eksterne situacije. Pri sprovođenju analize organizacija posebne namene bi trebalo da identifikuje sopstvene pozitivne karakteristike koje treba istaći, ali i slabosti relevantne za sprovođenje odnosa s javnošću, pretnje iz okruženja kao potencijalne negativne uticaje okruženja i šanse kao eventualne okolnosti koje mogu nastati u okruženju, a mogu pozitivno uticati na reputaciju organizacije, ukoliko se iskoriste na pravi način. Još jedna od metoda koje se mogu primeniti radi istraživanja i analize okruženja u cilju planiranja odnosa s javnošću je PEST analiza. Naziv PEST je akronim engleskih reči koje se odnose na različite uticaje iz okruženja koji deluju na organizaciju: *Political* - političko-pravni, *Economic* - ekonomski, *Social-cultural* - sociološki/kulturološki i *Technological* - tehnološki. Pri sprovođenju PEST analize pažnja se usmerava na faktore makro-okruženja koji mogu uticati na reputaciju organizacije (Doole, Lowe, 2005).

Uzevši u obzir dinamičnost i promenljivost odnosa policije i javnosti, koji se menja usled čitavog niza faktora, kao i zbog nestalnosti i promenljive prirode samog javnog mnjenja, policija mora kontinuirano pratiti svoj imidž i reputaciju u javnosti. Iz tog razloga, policija, u okviru realizacije odnosa s opštom javnošću redovno ili povremeno vrši, samostalno ili angažovanjem drugih organizacija, odgovarajuća istraživanja javnog mnjenja, koja se tiču ispitivanja zadovoljstva javnosti radom policije. Rezultati ispitivanja javnosti trebalo bi da posluže policiji za korigovanje odnosa prema ciljnim grupama javnosti, sa akcentom na masovne medije koji vrše funkciju prenosilaca informacija. O pojedinim aspektima odnosa

policije i javnosti moguće je posredno zaključivati i iz određenih zvaničnih statističkih podataka o radu i aktivnostima policije, kao što su npr. napadi na policajce, primena sredstava prinude, prigovori i žalbe na rad policije itd. Rezultati ovih istraživanja služe, pre svega, radi identifikovanja postojećeg imidža i reputacije, ali i uzroka loše slike u javnosti i mogu služiti kao smernice za sprovođenje komunikacije u budućnosti. Ispitivanja se sprovode i radi merenja efekata preduzetih mera za poboljšanje imidža i reputacije policije u javnosti i sprovođenja korektivnih akcija (Kešetović, 2000).

Kada su obrazovne ustanove u pitanju, potrebno je ispitati i iskustvene doživljaje pripadnika ciljnih grupa koji su vezani za tu organizaciju, pri čemu bi naročito trebalo voditi računa o percepciji korisnika obrazovnih usluga, kao najbitnije ciljne grupe i, u skladu sa time, planirati komunikacijske strategije. Autori *Dozier i sar*, (1995) navode faktore od kojih zavisi ocena reputacije obrazovnih organizacija od strane korisnika usluga, a to su: usklađenost sa standardima ili specifikacijom usluga i konzistentnost u njihovom pružanju, kvalitet rezultata i kvalitet procesa, orijentacija obrazovne ustanove na korisnika, posvećenost kontinuiranom unapređenju i poboljšanju obrazovnih programa, odnos zaposlenog nastavnog i nenastavnog osoblja prema korisnicima usluga, strateška orijentacija na budućnost, uspostavljanje partnerstva i društvena odgovornost organizacije.

3.2. Utvrđivanje ciljeva i planiranje aktivnosti odnosa s javnošću u cilju izgradnje reputacije

Autori *Heath i Coombs* (2006) u opšte ciljeve odnosa s javnošću ubrajaju sledeće: strateško planiranje, istraživanje, kreiranje publiciteta, izgradnju imidža organizacije i donošenje odluke kroz saradnju. U svakoj organizaciji, ciljevi predstavljaju smernice za strateško delovanje organizacije na duži rok. Opšti, ali i svi posebni ciljevi pojedinačno, moraju doprinositi izgradnji međusobnog razumevanja i izgradnje odnosa između pojedinaca, grupa i institucija koje čine javnost organizacija posebne namene. Osnovni ciljevi odnosa s javnošću, definisani od strane PRSA (Društvo za odnose s javnošću Amerike) su sledeći (Vilkoks i sar. 2006):

- Savetovanje rukovodstva organizacije u vezi sa poslovnom politikom, odnosima i komunikacijama sa različitim grupama javnosti;
- Istraživanje stavova i ponašanja javnosti u cilju planiranja strategija odnosa s javnošću;

- Održavanje odnosa s medijima radi kreiranja publiciteta ili reagovanja na situacije od interesa za organizaciju;
- Slanje planiranih poruka putem odabranih medija radi promovisanja interesa organizacije;
- Kreiranje odnosa između zaposlenih u organizaciji, odnosno reagovanje na probleme, informisanje i motivisanje zaposlenih ili članova organizacije;
- Razvoj odnosa sa zajednicom, što predstavlja planiranu aktivnost radi očuvanja ambijenta koji je u obostranom interesu organizacije i zajednice;
- Uspešno uključivanje u javnu politiku i pomaganje organizaciji da se prilagodi javnim očekivanjima;
- Upravljanje problemima, tj. identifikovanje i rešavanje problema od javnog značaja koji utiču na organizaciju;
- Izgradnja odnosa sa finansijskim institucijama, kroz stvaranje i održavanje poverenja investitora i izgradnja dobrih odnosa sa finansijskom zajednicom;
- Razvoj granskih odnosa organizacije sa drugim organizacijama u okviru iste branše, kao i sa profesionalnim udruženjima; Kreiranje multikulturalnih odnosa sa pojedincima i grupama, pripadnicima različitih kultura.

Bitan cilj predstavlja priprema i obezbeđivanje prezentovanja određenih informacija o organizaciji jer to ključno utiče na percepcije njene reputacije od strane ciljnih grupa. Kako bi se obezbedila uspešnost procesa informisanja, moraju se temeljno poznavati: načela poslovanja konkretne organizacije, njen istorijat razvoja, detalji o razvoju, poduhvati itd. Izabrani afirmišući podaci o organizaciji posebne namene moraju da budu sistematizovani i na odgovarajući način predstavljeni ciljnoj javnosti. Organizaciona jedinica za odnose s javnošću, ovako pripremljen materijal, oblikovan u forme različitih izveštaja, dostavlja medijima, poslovnim partnerima, uslužnim agencijama, predstavnicima uticajnih grupa itd. (Filipović, Kostić-Stanković, 2014). U odnosu na spoljno okruženje, jedan od najznačajnijih ciljeva odnosa s javnošću je stvaranje i omogućavanje što bolje saradnje i povezanosti između organizacije i predstavnika masovnih medija, što značajno utiče na razvoj i održavanje reputacije organizacija posebne namene. Kako bi se to postiglo, potrebno je uspostavljanje i održavanje dobrih odnosa sa velikim brojem sredstava javnog informisanja, koja bi trebalo da budu kontinuirano i pravovremeno obaveštena o svim važnim događajima i

akcijama organizacije posebne namene. U tom kontekstu, zadaci odnosa s javnošću su: organizacija protokola posete, obaveštavanje medija, organizovanje konferencije za štampu, priprema saopštenja za javnost i dr. (Filipović, Kostić-Stanković, 2014).

Ciljevi odnosa s javnošću moraju biti komplementarni sa ciljevima organizacije posebne namene i moraju im služiti kao potpora. Neki od opštih ciljeva odnosa s javnošću organizacija posebne namene mogu biti:

- Izgradnja identiteta, imidža i reputacije organizacija posebne namene;
- Povećanje medijske pokrivenosti i obaveštavanja o organizaciji;
- Unapređenje interne i eksterne komunikacije;
- Predviđanje i izbegavanje kriznih situacija;
- Građenje pozitivnog odnosa između zaposlenih u organizaciji i mnogi drugi.

Za ostvarenje pomenutih ciljeva neophodno je obezbediti potrebne resurse i odrediti vremenski okvir. U osnovi postoje dve vrste ciljeva: informacioni i motivacioni ciljevi (Vilkoks i sar., 2006.) Informacioni ciljevi odnose se na informisanje ciljne javnosti i povećanje svesti o nekom važnom pitanju ili događaju. Motivacioni ciljevi odnose se na informisanje zaposlenih i javnosti o viziji i strateškim planovima organizacije. Motivacione ciljeve teže je ostvariti, ali ih je lakše izmeriti u odnosu na informacione ciljeve. Čest je slučaj da se u okviru planiranja programa odnosa s javnošću koriste i informacioni i motivacioni ciljevi. Određeni ciljevi se mogu ostvariti formulisanjem adekvatne strategije odnosa s javnošću koja podrazumeva stvaranje i distribuciju komunikacijskih poruka namenjenih ciljnim grupama javnosti (Filipović, Kostić - Stanković, 2014):

Smernicama za strategiju komunikacije Ministarstva odbrane i Vojske Srbije (2008), kao osnovni cilj postavljena je afirmacija reforme sistema odbrane radi zadobijanja podrške interne i eksterne javnosti za taj proces i uspostavljanje efikasne interne i eksterne komunikacije. Potciljevi interne komunikacije definisani Smernicama su:

- Postizanje da zaposleni u sistemu odbrane budu veoma dobro informisani, i da o svim stvarima, koje se njih tiču, budu prvi obavešteni;
- Postizanje da zaposleni razumeju i da se identifikuju sa činjenicom da su reforma i transformacija neophodni preduslovi za postizanje strateških ciljeva Ministarstva odbrane i Vojske;

- Postizanje da zaposleni budu dobro obavešteni o evropskim integracijama, aktivnostima Republike Srbije i sistema odbrane, u okviru učešća u mirovnim misijama radi razumevanja tih aktivnosti, smanjivanja predrasuda i zadobijanja podrške;

- Stvaranje entuzijazma i motivacije kod zaposlenih;

- Razvoj svesti da imdž i reputacija Ministarstva odbrane i Vojske Srbije zavisi od posvećenosti i doprinosa svih zaposlenih.

- Potciljevi eksterne komunikacije su sledeći i definisani Smernicama:

- Postizanje da javnost bude dobro obaveštena i da razume međunarodno i regionalno bezbednosno okruženje, izazove i pretnje, promene i trendove, značaj, mesto i ulogu Republike Srbije i sistema odbrane u njima;

- Postizanje da što veći broj eksternih ciljnih grupa doživljava Ministarstvo odbrane i Vojsku Srbije kao ključne činioce u očuvanju nacionalnih interesa;

- Postizanje da javnost bude obaveštena o reformi sistema odbrane, neophodnosti transformacije, profesionalizacije, o viziji, ciljevima i planovima;

- Obezbeđivanje javne podrške procesu reformi, kao procesu koji se odvija u opštem interesu;

- Postizanje da javnost bude obaveštena o učešću pripadnika Vojske Srbije u mirovnim misijama;

- Postizanje da šira javnost bude obaveštena o aktivnostima sistema odbrane u Programu Partnerstvo za mir, mogućnostima i koristi koje cela zemlja, ali i građani imaju od članstva u tom programu;

- Postizanje da javnost bude obaveštena o svakodnevnim aktivnostima Ministarstva odbrane i Vojske Srbije (međunarodna vojna saradnja, vojne vežbe, aktivnosti zvaničnika Ministarstva i Vojske i drugo);

- Rast poverenja, ugleda i javnog poimanja Ministarstva odbrane i Vojske Srbije;

- Pобољшanje imidža i reputacije Vojske Srbije i afirmacija vojnog poziva radi pridobijanja kvalitetnog kadra koji želi da se školuje u vojnim školama i radi u Ministarstvu odbrane i Vojsci Srbije;

- Afirmacija socijalno-ekonomskih, karijernih, obrazovnih i ostalih pogodnosti za profesionalne vojnike, radi obezbeđivanja popune Vojske Srbije profesionalnim vojnicima.
- Pored opštih ciljeva komunikacije MO i Vojske, ciljevi komunikacije se definišu i za pojedinačne kampanje odnosa s javnošću. Jedna od najprepoznatljivijih je bila kampanja „Budi profesionalac“, za koju su bili definisani sledeći komunikacijski ciljevi (Milošević, 2011):
 - Adekvatna popuna jedinica i pozicioniranje MO i VS kao poželjnih poslodavaca, promovisanje vojnog poziva u kontekstu savremenog i reformisanog pristupa organizaciji oružanih snaga;
 - Potpuno i lako dostupno informisanje javnosti o mogućnostima zapošljavanja u jedinicama i ustanovama MO i VS, obezbeđivanje materijalnih i nematerijalnih stimulativnih faktora, mogućnosti karijernog razvoja, ostvarenja potrebnog stepena socijalne sigurnosti itd.
 - Pozicioniranje MO i VS kao društveno odgovornih subjekata koji projektuju savremeni pristup organizacije, upravljanje ljudskim resursima, menadžmenta i odnosa s javnošću.
- Strategijom komunikacije Ministarstva unutrašnjih poslova (2011), definisani su sledeći specifični ciljevi:
 - Razvoj proaktivnih odnosa s javnošću;
 - Pružanje građanima prave slike o događajima u kojima je umešan MUP i policija i prevencija formiranja glasina koje unose osećaj nesigurnosti, putem preuzimanja inicijative, pravovremenog reagovanja i informisanja;
 - Pružanje pravovremenih i doslednih informacija, kako bi građani bili svesni da policija otkriva i radi na prevenciji kriminala kako bi poboljšala kvalitet života;
 - Unapređivanje osećanja sigurnosti i zadovoljstva radom MUP-a. Poverenje u policiju odražava poverenje svakog pojedinačnog stanovnika da je policija sposobna da obavi postavljene zadatke i da će na taj način Srbija biti sigurnija zemlja za život, rad i razvoj;

- Podsticanje pozitivnog odnosa prema pripadnicima MUP-a, kako bi partnerske organizacije i drugi članovi društva imali veće razumevanje za izazove sa kojima se susreće MUP i da o tome budu informisani;
- Podizanje nivoa svesti zaposlenih kroz unapređenje interne komunikacije. Svaki zaposleni treba da je svestan uticaja njegovog rada na razvoj zajednice u celini, kao i odgovornosti u komunikaciji, kako eksternoj tako i internoj;
- Poboljšanje rada zaposlenih kroz kontinuirano informisanje kroz publikacije ili putem interneta. To bi se moglo unaprediti učestvovanjem svih organizacionih jedinica MUP-a u izradi internog časopisa Policija danas, u kome bi bili predstavljeni planovi rada svih jedinica, kao i njihove aktivnosti i rezultati.
- Unapređivanje unutrašnjih kapaciteta kroz organizovanje i sprovođenje stručnog usavršavanja svih policijskih službenika, kako u sedištu MUP-a, tako i u svim policijskim upravama, koji rade na poslovima odnosa s javnošću kao i onih koji u javnost iznose informacije i stavove Ministarstva.

Osnovni cilj odnosa s javnošću u obrazovnim ustanovama je kreiranje odnosa međusobnog razumevanja i poverenja između organizacije i njenih ciljnih grupa javnosti tj. podsticanje interesovanja javnosti za ostvarene i planirane rezultate ustanove, kroz različite oblike komunikacije, što oslikava reoputaciju pomenutih organizacija. Ovaj cilj se dalje razlaže na posebne, kao što su (*Cutlip i sar*, 2003):

- Jačanje svesti o obrazovanju i odvrćanje pažnje od dezinformacija i glasina;
- Utemeljenje i zadržavanje željenog imidža i reputacije obrazovne ustanove;
- Osiguranje kredibiliteta predstavnika obrazovne ustanove u javnosti;
- Izgradnja javne podrške bitne za dobijanje potrebnih sredstava;
- Izgradnja prijateljskih radnih odnosa sa predstavnicima medija;
- Kreiranje pozitivnog publiciteta i osiguranje stalnog protoka dvosmerne komunikacije i
- Pridobijanje javne podrške i saradnje u sprovođenju obrazovnih reformi.

Postavljeni ciljevi izgradnje reputacije bi trebalo da budu izvodljivi i bazirani na raspoloživim resursima (ljudskim, tehničkim, finansijskim i vremenskim). Kako navodi Kostić-Stanković (2011), prilikom utvrđivanja ciljeva treba se pridržavati sledećih pravila: postaviti dugoročne ciljeve; povezati ciljeve odnosa s javnošću sa ciljevima obrazovne

ustanove, formulisati realne (dostižne) ciljeve, težiti ciljevima koji se mogu kvantifikovati, postaviti ciljeve u okviru odobrenog budžeta i odrediti prioritet ciljeva.

3.2.1. Praćenje i procena ostvarenih rezultata i merenje postignutih efekata upravljanja reputacijom

Ova faza predstavlja merenje postignutih rezultata upravljanja reputacijom u odnosu na postavljenje ciljeve. Međutim, to nije samo proces procene valjanosti određenih postupaka koji se koriste u radu, već proces koji pruža mogućnost usavršavanja rada odnosa s javnošću i izgradnje pozitivne reputacije. Ako se odnosi s javnošću pažljivo i racionalno planiraju, sužava se broj dilema na koje treba tražiti odgovore u fazi istraživanja efikasnosti. Kod procene ostvarenih rezultata koriste se dve grupe kriterijuma: kriterijumi u fazi pripreme programa i kriterijumi u fazi realizacije programa komunikacije. Kriterijumi koji se koriste u fazi pripreme programa su uglavnom vezani za vrednovanje prikupljenih informacija i podataka i njihovih kanala distribucije. U fazi realizacije programa bitni su sledeći kriterijumi: broj poruka poslatih medijima, ukupan broj plasiranih poruka, broj onih koji su primili poruke, broj onih koji su obratili pažnju na poruke, broj onih koji su usvojili sadržaj poruke, broj onih koji su promenili dotadašnje stavove, broj onih koji se ponašaju na željeni način, društvene i kulturne promene (*Cutlip i sar, 2003*).

Procena ostvarenih rezultata programa odnosa s javnošću u funkciji izgradnje reputacije najčešće se vezuje za prikupljanje izveštaja o broju publikacija, informacija plasiranih u medijima, saopštenja za javnost i za broj pripadnika ciljne javnosti koji su reagovali na plasirane informacije. U ovu svrhu se vrši analiza medijskih sadržaja, izveštaja i drugih komunikacijskih materijala kako bi se lakše izvršila procena delotvornosti na ciljni auditorijum. Za prikupljanje i klasifikovanje materijala, u kojima se na direktan ili indirektan, pozitivan ili kritički način pominje data organizacija, mogu se koristiti usluge specijalizovanih agencija, a moguće je i da organizacija posebne namene sve to čini u sopstvenoj režiji.

Strategijom komunikacije MUP-a u periodu od 2010. do 2012.godine (2009), definisani su razlozi vršenja ocene rezultata i evaluacije strategije komunikacije:

- Radi merenja uticaja i efikasnosti postojećih i novih komunikacionih metoda;
- Radi promovisanja najbolje prakse u komunikaciji kroz usluge;

- Radi poboljšanja komunikacijskih kanala i postizanja ciljeva i zadataka ove strategije
- Radi informisanja zainteresovanih strana o uspehu primene Strategije.

Praksa je pokazala da se efikasnost službe za odnose sa javnošću u policiji sve manje procenjuje samo na osnovu njenih neposrednih proizvoda, u koje spadaju: broj odgovorenih upitnika, izdanja štampe, objavljenih informacija, obezbeđene elektronske opreme za prenos vesti, broja reportaža i vesti u štampanim novinama ili vremena obezbeđenog u radio i televizijskim emisijama. Procesi i metode merenja efikasnosti programa odnosa s javnošću u funkciji izgradnje reputacije proširuju se i poboljšavaju, kako bi se mogle meriti posledice - razumevanje i pamćenje poruka, i ishodi - promene mišljenja, stavova i ponašanja (Kešetović, 2000).

Iako je ova faza procene rezultata procesa komunikacije i ostvarene reputacije predmet polemike kada je u pitanju merljivost rezultata, postoje načini njene realizacije koji su se pokazali kao efektivni. *White i Park* (2010) navode listu mogućih pitanja koja primenu mogu naći i u evaluaciji aktivnosti odnosa s javnošću organizacija posebne namene. To su:

- Da li su strategija i program odnosa s javnošću bili dobro isplanirani;
- Da li je poruka dosegla ciljni auditorijum;
- Da li su recipijenti razumeli poruku;
- Koja bi strategija bila efikasnija i efektivnija;
- Da li je postignut željeni cilj jačanja reputacije organizacije posebne namene;
- Koje su okolnosti uticale na uspeh ili neuspeh aktivnosti odnosa s javnošću u funkciji izgradnje reputacije;
- Da li se plan realizovao u okviru raspoloživog budžeta;
- Koje korektivne akcije bi trebalo preduzeti kako bi program odnosa s javnošću za budući period imao više uspeha, odnosno kako bi se ostvarila pozitivna reputacija organizacija posebne namene.

3.3. Utvrđivanje budžeta za odnose s javnošću

Ostvarenje svakog postavljenog cilja jačanja reputacije organizacija posebne namene zahteva određena finansijska sredstva. U definisanju budžeta za odnose s javnošću najčešće se koriste dva pristupa. Prvi je da se budžet određuje na kraju procesa planiranja, kada su definisani ciljevi, odabrane strategije, kao i sredstva i metode za njihovu optimalnu realizaciju. Pristup je poznat kao metod cilja i zadataka. Drugi pristup je kada su sredstva limitirajući faktor, te se program odnosa s javnošću pravi u okvirima već određenih sredstava. U praksi se obično polazi od troškova odnosa s javnošću u prethodnom periodu koji se uvećavaju za neki dogovoreni procenat. Taj pristup podrazumeva kontinuitet u sprovođenju akcija odnosa s javnošću (Smith, 2010). Kako bi se planiranje budžeta odnosa s javnošću olakšalo i učinilo finansijski mogućim, neophodno je ustanoviti strukturu troškova i raspolagati podacima o troškovima svakog elementa koji je sastavni deo planiranih aktivnosti. Tipičnu listu troškova u budžetu odnosa s javnošću organizacije čine sledeće stavke (Dozier i sar, 1995):

- Plate i honorari stalno ili povremeno zaposlenih u odeljenju odnosa s javnošću;
- Opšti troškovi, kao što su troškovi poslovnog prostora, telefona, interneta, poštarine, članarine i sl;
- Troškovi štampanja raznih materijala i proizvodnja ostalog materijala;
- Troškovi putovanja zaposlenih u odeljenju odnosa s javnošću ili onih koji su angažovani na realizaciji programa;
- Troškovi plasmana poruka u medijima;
- Troškovi zakupa prostorija za organizovanje specijalnih događaja;
- Oprema, troškovi amortizacije postojeće opreme i nabavka nove.

Bez obzira koliko iznosi, budžet bi trebalo da bude fleksibilno određen, u smislu da se finansijskim sredstvima mora racionalno raspolagati, ali da, ipak, može doći do naknadnih korekcija ukoliko se javi potreba za time.

3.4. Izbor strategije i realizacija plana odnosa s javnošću u funkciji jačanja reputacije

Strategija izgradnje ili jačanja reputacije opisuje način ostvarenja definisanog cilja i pruža smernice i tematsko opredeljenje celokupnog programa. Moguće je izabrati jednu opštu strategiju ili nekoliko strategija u zavisnosti od ciljeva i odabranih ciljnih grupa javnosti

(Vilkoks i sar., 2006). Strategije se dalje razlažu na taktike, koje se odnose na metode koje se koriste za sprovođenje strategije i obuhvataju korišćenje instrumenata komunikacije za plasiranje ključnih poruka ciljnoj javnosti. Sprovođenje strategija odnosa s javnošću može se najlakše opisati uz pomoć akronima RACE, koji označava da se aktivnost odnosa s javnošću sastoji iz četiri ključna elementa: istraživanje (*research*), akcija (*action*), komunikacija (*communication*) (izvršenje) i evaluacija (*evaluation*). (Filipović, Kostić-Stanković, 2014).

Nosilac izrade strategije komunikacije Ministarstva odbrane jeste Uprava za odnose sa javnošću koja strategiju operacionalizuje izradom godišnjih akcionih planova komunikacije i koordinira sve aktivnosti u okviru nje. Sadašnje pozicioniranje Uprave za odnose sa javnošću u sistemu odbrane kao samostalne organizacione jedinice koja je direktno podređena ministru odbrane, predstavlja jedan je od važnih preduslova za uspostavljanje kvalitetnog sistema informisanja i željene reputacije. Sprovođenje strategije odnosa s javnošću u Vojsci Srbije obuhvaćeno je dokumentom pod nazivom Smernice za strategiju komunikacije Ministarstva odbrane Republike Srbije i Vojske Srbije. Ovaj dokument predstavlja osnov za izradu ostalih operativnih dokumenata koja definišu komunikaciju u kriznim situacijama, određuju nadležnosti, ovlašćenja i odgovornosti u sistemu informisanja i pružaju uputstva i smernice za rad oficirima za odnose s javnošću. U pitanju su sledeći dokumenti (Smernice za strategiju komunikacije MO i VS, 2008):

Uputstvo o obaveštavanju javnosti o radu MO i aktivnostima VS, kojim se definiše postupanje zaposlenih u MO i pripadnika VS u vezi sa obaveštavanjem javnosti. Obaveštavanje javnosti o radu Ministarstva odbrane i aktivnostima Vojske Srbije realizuje se na osnovu godišnjih i mesečnih planova za odnose s javnošću koje odobrava ministar odbrane. Odobrene planove Uprava dostavlja organizacionim jedinicama MO i komandama, jedinicama i ustanovama VS na realizaciju.

Smernice za strategiju komunikacije MO i VS u kriznim situacijama kojima je propisano postupanje po zahtevima javnih glasila za davanje informacija, obaveštavanje javnosti u posebnim okolnostima, formiranje dežurnog tima za informisanje javnosti u kriznim situacijama, nadležnosti u davanju informacija i dr.

Priručnik za odnose s javnošću, koji je u izradi, sadržaće i propisati metode, procedure, postupke i ujednačene obrasce za realizaciju obaveštavanja i odnosa s javnošću u MO i VS.

Kapaciteti koje poseduju Ministarstvo odbrane i Vojska Srbije, koji znatno olakšavaju i ubrzavaju komunikaciju su sledeći (Smernice za strategiju komunikacije Ministarstva odbrane i Vojske Srbije, 2008):

- Razvijena struktura na celoj državnoj teritoriji, što omogućava kontinuitet u komunikaciji na lokalnom i državnom nivou i brzina reagovanja u slučaju potrebe;
- Razvijene ljudske, telekomunikacione, saobraćajne i druge materijalne kapacitete, koji se mogu brzo angažovati za zadatke odnosa sa javnošću;
- Produkcijski zaokružene, stručne informativno-promotivne kapacitete, koji se mogu brzo angažovati za realizaciju pojedinih zadataka za potrebe odnosa sa javnošću;
- Povoljna obrazovna struktura i nedvosmislena profesionalna opredeljenost većine zaposlenih u Ministarstvu odbrane i pripadnika Vojske Srbije za izvršavanje namenskih zadataka, što olakšava organizaciju odnosa sa internom javnošću.

Ključni principi koji se nalaze u osnovi strategije komunikacije Ministarstva odbrane i Vojske Srbije jesu (Smernice za strategiju komunikacije Ministarstva odbrane i Vojske Srbije, 2008):

- Transparentnost - svi vidovi komunikacije moraju biti otvoreni, izuzev u slučaju poverljivih informacija i pitanja bezbednosti. Transparentnost podrazumeva da se Ministarstvo odbrane i Vojska Srbije javno izjasne i o stvarima neprijatnog ili složenog karaktera u vezi sa stanjem ili aktivnostima iz njihove nadležnosti, što će doprineti ukupnom imidžu i reputaciji sistema odbrane.
- Proaktivan pristup - podrazumeva da Ministarstvo odbrane i Vojska Srbije prvi iznesu informacije i vesti o svojoj organizaciji i radu, a ne da ih pružaju kao iznuđeni odgovor na inicijativu drugih strana. Pasivni stav treba koristiti samo u vezi sa osetljivim pitanjima ili slučajevima od bitnog bezbednosnog interesa za državu ili ljudstvo.
- Dvosmerna komunikacija - podrazumeva da se svi oblici povratnih informacija moraju uzimati u obzir.
- Jedinstvenost i konzistentnost ključnih poruka i ključnih vrednosti Ministarstva odbrane i Vojske Srbije čine osnovnu nit komunikacije i, zajedno sa vizuelnim identitetom, povezuju se u celinu.

Prava poruka pravoj ciljnoj grupi u pravo vreme (informativne potrebe različitih ciljnih grupa bi trebalo identifikovati kako bi se omogućilo da poruka bude prenet na pravi način).

Zaposleni u Ministarstvu odbrane i pripadnici Vojske Srbije moraju da budu prvi obavešteni o stavkama koje se njih tiču kako bi se predupredilo širenje internih glasina.

Strategijom komunikacije Ministarstva unutrašnjih poslova (2009) određeni su glavni pravci komunikacije ove organizacije posebne namene. Primena Strategije trebalo bi da doprinese sigurnijem životu čitave zajednice, imajući u vidu da je upravo to osnovna uloga Ministarstva unutrašnjih poslova Republike Srbije i svih službi u njegovom sastavu, sa jasnom željom da se izgrade željeni imidž i reputacija zaštite građana kroz sprečavanje svih vidova kriminala i uz ostvarivanje prava i obaveza. Ovom Strategijom je definisana opredeljenost MUP-a da vrši:

- Razvoj poaktivnih odnosa s javnošću;
- Preuzimanje inicijative, pravovremeno reagovanje i informisanje, čime bi trebalo pružiti građanima pravu sliku o događajima i ne dozvoliti da vesti formiraju glasine koje uznemiravaju javnost i unose osećaj nemira i nesigurnosti;
- Pružanje pravovremenih i doslednih informacija građanima o prevenciji društveno opasnih pojava i kriminala, u cilju poboljšanja kvaliteta života cele zajednice;
- Unapređenje osećanja sigurnosti i zadovoljstva radom MUP-a;
- Stvaranje poverenja u Ministarstvo unutrašnjih poslova, kao i sve pripadnike i službenike Ministarstva;
- Podsticanje pozitivnog odnosa građana prema pripadnicima MUP-a;
- Stalno informisanje partnerskih organizacija i društva, kako bi se stvorio odnos međusobnog poverenja i razumevanja za izazove sa kojima se susreću službenici Ministarstva;
- Podizanje nivoa svesti zaposlenih kroz unapređenje komunikacije;
- Podsticanje odgovornosti svakog službenika Ministarstva unutrašnjih poslova prema radu i svesti o uticaju rada pojedinaca na razvoj zajednice u celini, kao i odgovornosti koju nosi eksterna i interna komunikacija;
- Poboljšanje kvaliteta rada zaposlenih kroz kontinuirano informisanje;
- Informisanje zaposlenih o reformama i razvoju Ministarstva kroz publikacije ili putem interneta i intraneta;
- Organizovanje i sprovođenje stručnog usavršavanja svih policijskih službenika, kako u sedištu MUP tako i u svim policijskim upravama, kao i onih koji u javnost iznose

informacije i stavove Ministarstva, koji rade na poslovima informisanja javnosti, odnosa s javnošću, kao i saradnje s medijima.

U okviru pomenute Strategije, navode se preporuke na kojima je bazirano njeno adekvatno sprovođenje:

- Postavljanje komunikacije sa ciljnim grupama javnosti u centar svih aktivnosti Ministarstva;
- Omogućavanje da komunikacija bude odgovornost svih zaposlenih;
- Ohrabrivanje otvorenog, poštenog, merljivog, konstruktivnog dvosmernog dijaloga koji omogućuje informisanost, uticaj, angažovanost, slušanje i konsultacije sa internim i eksternim korisnicima.
- Osiguranje da sve informacije budu prosleđene na profesionalan, tačan, ciljan i blagovremen način i to internoj i eksternoj publici uz poštovanje različitosti ciljnih grupa;
- Održavanje kulture dobre komunikacije po linijama rada, kako horizontalno tako i vertikalno, i kroz organizaciju kao osnovni deo dobrog vođenja;
- Poruke koje Ministarstvo šalje moraju da budu jednostavne i razumljive, a zaposleni bi trebalo da rade na podizanju ugleda organizacije.

Kada su u pitanju strategije odnosa s javnošću Univerziteta u Beogradu, kao najznačajnije se ističu sledeće dve (<http://www.bg.ac.rs/sr/univerzitet/komunikacija.php>, preuzeto: 18.08.2014):

- Strategija informisanja javnosti o programu obrazovnih ustanova koje ulaze u sastav Univerziteta i izgradnja njihovog pozitivnog imidža. Ovu strategiju je predviđeno realizovati korišćenjem aktivnosti izgradnje institucionalnog identiteta, izrade promotivnog materijala sa oznakama vizuelnog identiteta obrazovne ustanove, organizacijom specijalnih događaja, uspostavljanje i održavanje dobrih odnosa s medijima, kao i multimedijalne promocije ustanove itd.
- Strategija formiranja osećaja pripadnosti obrazovnim ustanovama Beogradskog univerziteta od strane zaposlenih i studenata, koja će se realizovati intenziviranim radom na unapređenju formalne i neformalne interne komunikacije. Takođe, značajna aktivnost je organizovanje različitih događaja koji će pozitivno uticati na zadovoljstvo poslom i međuljudske odnose unutar Univerziteta.

Bez obzira na odabranu strategiju komunikacije, veoma je bitno njome predvideti i komuniciranje organizacija posebne namene putem interneta. Zahvaljujući interaktivnoj prirodi interneta, organizacije posebne namene nisu samo učesnici u komunikaciji, već su postali i kreatori sadržaja. Neophodnost svake organizacije, pa i organizacija posebne namene je kreiranje veb sajta namenjenog novinarima i građanima. Sajt bi trebalo da sadrži: odvojenu rubriku za medije sa onlajn saopštenjima za medije, uredničkim materijalom i kontakt informacijama, linkove za druge stranice koji dopunjavaju poruku koju treba preneti, funkcionalnost upotrebe, jednostavnost i razumljivost, sadržaj preveden na nekoliko jezika, e-bilten i brošure (Miroslavljević, 2008).

Sajtovi i nove informaciono-komunikacione tehnologije imaju revolucionarni uticaj na strategije odnosa s javnošću organizacija posebne namene i na izgradnju reputacije (Wright i Hinson 2009; McAllister, 2012). Korišćenjem Interneta i drugih komunikacionih dostignuća događaji širom sveta postaju dostupni u formi vesti na elektronskim medijima (Simeunović, 2009). Kako Waters, Tindall i Morton (2010) ističu, organizacije posebne namene svoje strategije komunikacije sve više baziraju na praksi onlajn sprovođenja, naročito kada je u pitanju mlađa populacija koja čini ciljnu grupu. Safron (2010) navodi jednu od bitnih karakteristika komuniciranja putem interneta što obezbeđuje integralnu platformu koja omogućava praktičarima odnosa s javnošću da prate povratne reakcije pripadnika ciljnih grupa na dnevnom nivou i na taj način prate razvoj reputacije. McAllister (2012) i Slover-Linett i Stoner (2011) sugerišu da se veb sajтови i društveni mediji, međutim, ne smeju koristiti isključivo za sprovođenje strategija informisanja, već i u cilju potsticanja angažovanja i interakcije ciljne javnosti.

Rezultati nedavnih istraživanja sugerišu da organizacije posebne namene do sada nisu uspešno koristile društvene medije za sprovođenje strategija ostvarenja interaktivne komunikacije sa ciljnim javnostima i izgradnju reputacije (Rybalko, Seltzer, 2010) i da je, tako, potencijal društvenih medija u značajnoj meri neiskorišćen (Taylor, Kent, 2010). Istraživanja su pokazala da univerziteti relativno slabo koriste dijalošku funkciju svojih sajtova (Gordon, Berhow, 2009). Utvrđeno je da obrazovne institucije ne koriste društvene medije kao što su Fejsbuk i Tviter u dijalošku svrhu, već da ih, umesto toga, koriste prvenstveno kao institucionalni kanal za plasiranje vesti ka široj javnosti (Linville, 2012). Zapravo, univerziteti i ostale organizacije posebne namene bi trebalo da internet koriste kao kanal sprovođenja komunikacijske strategije u skladu sa pet principa dijaloške komunikacije, formulisanih od strane Kenta i Tejlora (Kent, Taylor, 2002): iniciranje teme za započinjanje

dijaloga, korisnost treženih i pruženih informacija, generisanje inicijalnih i ponovnih poseta sajtu od strane korisnika, jednostavnost korisničkog interfejsa i napor ka zadržavanju posetilaca.

4. Aktivnosti odnosa s javnošću koje se sprovode od strane organizacija posebne namene u funkciji jačanja reputacije

Aktivnosti odnosa s javnošću koje sprovode organizacije posebne namene u funkciji jačanja reputacije mogle bi se grupisati na sledeći način: interna komunikacija (formalna i neformalna), izgradnja institucionalnog identiteta i imidža, organizovanje specijalnih događaja, odnosi s medijima i odnosi s javnošću u kriznim situacijama.

4.1. Interna komunikacija u funkciji jačanja reputacije

Interna komunikacija predstavlja čitav „mehanizam uzajamnih veza kojima se uspostavljaju kontakti“ unutar organizacije, „kao i sva sredstva kojima se prenose informacije radi vršenja određenog uticaja na ponašanje ljudi, sa ciljem da se obezbedi što potpunije izvršavanje poslova i zadataka, od kojih zavisi ispunjenje ciljeva organizacije“ (Filipović, Kostić - Stanković, 2014). Prema *Cutlip i sar.* (2006), najvažniji odnosi u organizaciji su oni sa zaposlenima. Kao deo šire funkcije odnosa s javnošću, ciljevi komunikacije sa zaposlenima jesu stvaranje i održavanje međusobno delotvornih odnosa između organizacije i zaposlenih od kojih zavisi njen uspeh ili neuspeh (*Cutlip i sar* 2006). Dakle, interna komunikacija obuhvata deo odnosa s javnošću koji je usmeren prema internoj javnosti. Autori navode da najmanje sedam uslova koji karakterišu interne odnose na radu i uslovljavaju efikasnost interne komunikacije: poverenje između poslodavca i zaposlenih, istinite informacije koje slobodno protiču kroz sve hijerarhijske nivoe, zadovoljstvo položajem i učešćem svake osobe, kontinuitet posla bez konflikata, zdravo okruženje, uspeh i optimizam u vezi sa budućnošću. Svrha programa interne komunikacije je prenos informacija unutar organizacije ili motivisanje zaposlenih da se ponašaju u duhu organizacije, odnosno postizanja visokog stepena institucionalne kulture. Iako mnogi teoretičari institucionalne komunikacije preferiraju termin interna komunikacija, javljaju se i drugi termini, kao npr. interni odnosi, komunikacija sa zaposlenima, interni odnosi s javnošću, komunikacija sa osobljem (*Welch, Jackson*, 2005).

Interna komunikacija igra bitnu ulogu i kada su u pitanju modifikovanje ponašanja, sprovođenje promena, postizanje proizvodnosti informacija i ostvarenje ciljeva, što je veoma bitno kada je izgradnja reputacije organizacija posebne namene u pitanju. Krajnji cilj i zadatak internih odnosa s javnošću jeste stvaranje institucionalne kulture organizacije koju čine

kolektivni način mišljenja i gledanja, kompleksnost osnovnih i vodećih principa, uglavnom nenapisanih i sakrivenih u normama i vrednostima organizacije (*Pervaiz, Rafiq, 2003*).

U modelima komunikacije ističe se značaj povratne sprege kao integralne komponente procesa internog komuniciranja (*Wilcox i sar, 2006*). Jedna od ključnih svrha organizacione komunikacije je da usmeri akciju tj. da usmeri zaposlene da se ponašaju na željeni način, što posledično dovodi do pozitivnije percepcije ciljnih grupa javnosti. Još jedna ključna funkcija komunikacije u organizacijama je da se postigne koordinirana akcija. Komunikacija često ne uključuje samo individualne napore, već i usklađenu akciju, bez koje ljudi ne bi znali na koji način da se ponašaju i organizacije ne bi mogle efikasno da funkcionišu. Komunikacija se ne odnosi samo na razmenu informacija, uputstava i instrukcija, već postoji i izrazito društvena strana organizacione komunikacije. Tretiranje zaposlenih kao ravnopravnih članova tima, a ne kao troška, polazna je tačka nove paradigme internog komuniciranja koje prevazilazi jednosmerno informisanje - prelazi od informisanja, komuniciranja, preko osposobljavanja i obrazovanja do motivisanja i participacije zaposlenih, kao i podsticanja njihove odgovornosti za performanse celokupnog sistema (*Welch, Jackson, 2005*).

Prilikom razvijanja funkcije odnosa s javnošću i njenog usmeravanja u pravcu izgradnje pozitivne reputacije, potrebno je adekvatno organizovati informaciono-komunikacijske tokove u samoj organizaciji kako bi se ostvarila što veća zainteresovanost samih članova kolektiva za sveukupnu sliku organizacije, odnosno njen identitet, imidž i reputaciju, kao i da informacije koje izlaze iz organizacije budu istinite i referentne. Mnogi teoretičari, stoga, ističu da su dobre unutrašnje informaciono-komunikacijske veze presudan uticajni faktor uspešnih aktivnosti odnosa s javnošću u izgradnji željene reputacije (*Filipović, Kostić-Stanković, 2014*). Kako interna komunikacija predstavlja moćan instrument socijalizacije i pokretač stvaranja pozitivne radne atmosfere, organizacije bi trebalo da budu spemne da slušaju, objasne, upute i izjednače interese zaposlenih sa interesima organizacije. Ovakva strategija doprinosi stvaranju atmosfere u kojoj su zaposleni visoko motivisani za rad, usredsređeni na posao i postizanje rezultata, sa minimalnim odsustvima i fluktuacijom (*Filipovic, Kostić-Stanković, 2014*).

Interna komunikacija podrazumeva prevazilaženje opštih prepreka u komunikaciji i usvajanje primenljivih strategija u cilju poboljšanja komunikacije i podsticanja povratne reakcije zaposlenih (*Bonvillain, 2007*). Cilj internog komuniciranja je stvaranje protoka informacija među zaposlenima, omogućavanje dvosmerne komunikacije, obaveštavanje i upoznavanje zaposlenih sa važnim strateškim ciljevima organizacije, uspostavljanje

identifikacije zaposlenih sa preduzećem, kao i prenošenje vrednosti organizacije na zaposlene (Strohmaier, Mihelec, 2003). Van Riel i Fombrun (2007) smatraju da postoje sledeće uloge koje bi interna komunikacija trebalo da ispuni:

- Efikasnost, kroz blagovremeno i brzo slanje informacija o organizacionim aktivnostima;
- Zajedničko razumevanje zaposlenih kada su u pitanju ciljevi kompanije;
- Povezanost zaposlenih jedne organizacije sa njenim aktivnostima;
- Povećanje zadovoljstva poslom na nivou cele organizacije.

Komuniciranje u organizaciji ostvaruje se između pojedinaca u okviru iste ili različitih grupa, koje mogu biti na istim ili različitim nivoima u organizaciji. Značaj interne komunikacije u organizaciji ogleda se kroz funkcije koje ona ostvaruje u sledećim područjima, a koje su podjednako važne za organizacionu efikasnost (Đorđević, 2009):

- Uspostavljanje kontrole i koordinacije, koje se ogleda u prenošenju poruka o ponašanju članova organizacije, koje može biti u skladu sa normama i standardima ili može odstupati od njih;
- Motivaciju zaposlenih, kroz prenošenje poruke o tome šta treba da urade da bi dobili podsticaj, putem povratne informacije o tome kako napreduju u ostvarivanju postavljenih ciljeva, putem javnog sistema nagrađivanja i sl;
- Omogućavanje slobodnog ispoljavanja osećanja zaposlenih i ispunjavanje društvenih potreba. Kako je za većinu zaposlenih rad u kolektivu osnovni izvor društvene interakcije, komunikacija u okviru grupe je osnovni mehanizam za razvoj prijateljstva, stvaranje poverenja i međusobnog prihvatanja;
- Davanje doprinosa procesu donošenja odluka jer se tokom svih faza procesa odlučivanja (definisane problema, analiza problema, kreiranje alternativa i izbor rešenja) paralelno odvija se i proces komuniciranja koji obezbeđuje informacije potrebne za donošenje ključnih odluka.

Prema Filipović i Kostić - Stanković (2014), ključne faktore koji utiču na proces interne komunikacije predstavljaju:

- Delatnost kojoj pripada organizacija i trendovi prisutni u toj grani;
- Konkurentske aktivnosti i pozicioniranost organizacije u odnosu na konkurenciju;
- Misijska organizacije, njena realnost, vreme ostvarenja i dr;

- Veličina u poređenju sa organizacijama unutar iste grane i van nje i složenost organizacione strukture;
- Tradicija i istorija organizacije, poslovna filozofija i kultura organizacije;
- Postojeći imidž i reputacija organizacije i njegoa promena tokom proteklih godina;
- Zaposleni i njihova kvalifikaciona struktura, zadovoljstvo poslom i lojalnost organizaciji.

Izuzetno dinamičan tehnološki razvoj tokom poslednje decenije doneo je velike novine u sistem informacionih i komunikacijskih sistema i procesa. Nova informaciona tehnologija je, kroz brojne forme komunikacije, otvorila brojne mogućnosti, a razvoj komunikacijskih instrumenata uslovio je neke specifične implikacije kada je u pitanju praksa internog komuniciranja, među kojima se, kao najočiglednije, izdvajaju (Filipovic, Kostić-Stanković, 2011):

- Unapređenje dvosmerne komunikacije usled utvrđivanja zakonitosti da isključenje ili nedovoljna efikasnost jednog smera ugrožava funkcionalnost celine komunikacijskog procesa;
- Napori ka usavršavanju formalnih komunikacijskih relacija, uključenih u formalnu organizacionu strukturu podrazumevaju poznavanje određenih zakonitosti neformalnog opštenja u organizacijizato što se njima, zapravo, popunjavaju odedene praznine između, pored ili umesto formalnih komunikacijskih kanala;
- Efikasnost i efektivnost komuniciranja zavise od ljudskog faktora u organizaciji, naročito onog koji ima primarnu ulogu u procesima upravljanja, poslovođenja i rukovođenja. Osposobljenost subjekata komuniciranja za međusobno sporazumevanje, uvažavanje različitih interesa i potreba i spremnost za usaglašavanje vrednosnih orijentacija, uslov je bez koga se ne može zamisliti funkcionalno komuniciranje;
- Stvaranje pozitivne organizacione klime, stabilnih međuljudskih odnosa, odsustvo konfliktnih situacija, niska fluktuacija zaposlenih i sl, pogoduje kvalitetu podizanja komunikacije;
- Subjekti komuniciranja nastoje da dobiju što brže odgovore na sve veći broj sve složenijih pitanja. Privremenost, prolaznost, fleksibilnost organizacione strukture

uzrokuje analogne promene i na informacionim sistemima i procesima, odnosno sredstvima preko kojih se, i kroz koje se, informacije prenose;

- Uloga informacionih i komunikacijskih sistema veoma je bitna za uspeh organizacionih promena. Svaka ozbiljna promena predstavlja obimne intervencije u ljudskom potencijalu (svih zaposlenih, naročito menadžment timova u pogledu njihove selekcije, nagrađivanja), organizacionoj strukturi, politici investiranja, tehnološkoj obnovi, smanjenju neproizvodnih troškova i sl.

Postoje tri osnovna principa interne komunikacije (*Mitchell*, 2002). Prvi princip se temelji na činjenici da su ljudi osetljivi na promene i teško ih prihvataju. Takođe, u situacijama kada se promene dešavaju, zaposleni očekuju da dobiju jasne smernice kako dalje delovati. U tim situacijama postoji mogućnost da zaposleni prihvate novi pravac pozitivno, ali i opasnost da ga ne razumeju i odbace, što stvara ogroman problem. Takve tačke velikih promena su idealno vreme da organizacije efikasnim komuniciranjem usmere delovanje zaposlenih u pozitivnom smeru i pomognu sveukupni razvoj reputacije organizacije. Drugi princip se bazira na tome da se ne sme dozvoliti da prema različitim grupama zaposlenih odlaze različite poruke, što u praksi nije tako redak slučaj. Ovo je izuzetno bitno izbeći jer različite poruke mogu izazvati konfuziju kod zaposlenih i sumnju u integritet organizacije. Pored toga što se jedinstvenom porukom zaposleni upoznaju sa očekivanjima poslodavaca i mogu bolje da ih ispune, bitno je da se na ovaj način poboljšavaju šanse da organizacija ostvari neke ciljeve koji deluju teško ostvarivi. Treći princip se bazira na stvaranju emocionalne veze između interne javnosti i organizacije. Da bi se ovo postiglo, neophodno je da interni odnosi s javnošću budu isplanirani na isti način kao i kada su u pitanju eksterni stakeholderi. Počinje se fazom istraživanja, preko planiranja do izvršavanja strategija komunikacije, osmišljenih tako da ubede zaposlene u prednosti i kredibilitet organizacije. Finalni stadijum komunikacije treba da bude prikupljanje povratnih informacija i participacija interne javnosti. Prikupljanje ovih informacija često zahteva dobijanje informacija od podređenih i nadređenih, kao i iz drugih delova organizacije (*Weihrich*, *Koonz*, 1993).

Sledeća dva činioca menjaju internu komunikaciju sa zaposlenima i povećavaju značaj ove aktivnosti odnosa s javnošću u izgradnji reputacije (*Guiniven*, 2006): percipirana vrednost timskog rada i potreba da se izgradi jaka menadžersko-komunikaciona mreža. Na percipiranu vrednost timskog rada i zalaganje zaposlenih u postizanju suštinskih rezultata utiče efikasna, interaktivna komunikacija, pa će, u zavisnosti od važnosti koja im se pridaje, biti pridavana važnost i internoj komunikaciji. Potreba da se izgradi jaka menadžersko-

komunikaciona mreža zahteva više od razmene informacija koje se odnose na tekući posao i mora da obuhvati sva ključna poslovna i javna pitanja koja utiču na celu organizaciju.

Postojeće stanje sistema informisanja javnosti i zaposlenih u Ministarstvu odbrane i Vojski Srbije karakteriše (Smernice za strategiju komunikacije Ministarstva odbrane i Vojske Srbije, 2008):

- Nepostojanje specijalizovane strukture i hijerarhijski jasne organizacije za odnose sa internom javnošću po dubini sistema odbrane;
- Nepostojanje potpunog i sveobuhvatnog sistemskog pristupa informisanju interne javnosti;
- Nedovoljno efikasna interna komunikacija između delova sistema odbrane i nepostojanje institucionalnog informativno-pravnog uređenja oblasti odnosa sa javnošću u sistemu odbrane, već je to rešeno naređenjem ministra;
- Mali broj zaposlenih u sistemu odbrane koji su osposobljeni za kvalitetnu realizaciju savremenog koncepta internih odnosa sa javnošću, što ima negativan uticaj na kvalitetnu komunikaciju i informisanje.

Interna komunikacija može imati raznovrsne forme, izraze, posrednike, vrste i tipove (Marković, 2003). Mnogi autori navode različite klasifikacije unutarorganizacione komunikacije i kriterijume prema kojima ju je moguće razvrstati. Za organizaciju rada od posebnog značaja je podela komunikacije na sledeće oblike: verbalnu i neverbalnu komunikaciju; i formalnu i neformalnu komunikaciju.

Verbalno komuniciranje predstavlja korišćenje lingvističkih sistema, odnosno jezika, a koje se ostvaruje kontaktom dva subjekta koji poseduju jezičku kompetenciju i performativnost. Kompetencija podrazumeva sposobnost da se pravilno razumeju namere komunikatora, dok je performativnost sposobnost da se dovedu do kraja nezavršene misli, da se shvate metafore i aluzije i ostala indirektna značenja (Miroslavljević, 2008). Pod verbalnom komunikacijom podrazumevaju se sledeći oblici komuniciranja:

- Usmena komunikacija, koja se odnosi na vrstu u kojoj je izgovorena reč glavni kod komunikacije. Prednost usmene komunikacije ogleda se u brzini komunikacije i mogućnosti da ljudi putem razgovora, pitanja i odgovora mogu odmah primiti povratnu informaciju i proceniti da li su ih sagovornici razumeli (Rouse, Rouse, 2002).
- Pismena komunikacija je dosta sporija od usmene komunikacije i podrazumeva čekanje na povratnu informaciju. Međutim, ovaj oblik komunikacije ima i svojih

prednosti u vidu dugotrajnosti pisanog traga i dužeg vremena koje je na raspolaganju primaocu da usvoji informaciju. Najčešći oblici pismene komunikacije su: izveštaji, dopisi, pisma i sl. (Rouse, Rouse, 2002).

- Elektronska komunikacija omogućava brz prenos informacija velikom broju primalaca, uz mogućnost slanja i drugih dokumenata i linkova, audio i video zapisa.

Neverbalna komunikacija podrazumeva prenošenje poruka bez korišćenja reči, odnosno neverbalnim simbolima kao što su: grimase, osmesi, pogledi, pokreti tela, intonacija govora, stil odevanja i dr. Određeni položaj ili pokret tela, sam po sebi nema precizno ili univerzalno značenje, ali kada se povezuje sa govorom, onda dobija potpunije značenje (Robbins, Judge, 2010). Fizička udaljenost između pošiljaoca i primaoca poruke takođe ima značenje jer blizina i udaljenost sagovornika nose poruku. Stil odevanja je, takođe, važan oblik neverbalne komunikacije jer nosi poruku o ljudima, njihovom karakteru, njihovim ciljevima, željama i očekivanjima (Wang, 2007). Izrazi lica prenose određeno značenje i predstavljaju možda najmoćniji vid neverbalne komunikacije. Poruke se prvenstveno prikupljaju posmatranjem očiju, a potom i usta sagovornika. Kao i intonacija, izrazi lica mogu iskazivati oholost, nasrtljivost, strah i druge karakteristike koje se ne bi mogle preneti u transkripciji onoga što je bilo rečeno. Tokom razgovora sagovornici konstantno upoređuju visinu i boju glasa sa smislom izgovorenih reči, a zatim sa položajem tela, pomeranjem ruku i na kraju pokretima glave (Gabbott, Hogg, 2001). Oblici neverbalnog komuniciranja su veoma bitni za ponašanje zaposlenih u organizacijama, stoga je veoma važno da primalac poruke bude svestan i neverbalnih znakova pošiljaoca, ne samo sadržaja same poruke (Robbins, Judge, 2010).

Sa organizacionog aspekta, veoma je bitna podela na formalnu i neformalnu komunikaciju. Formalna komunikacija je određena hijerarhijskom strukturom organizacije i potrebama za izvršenjem određenih zadataka i predstavlja unapred planiran, sistematičan, službeni proces prenosa informacija u govornom i pisanom obliku, usklađen sa potrebama organizacije (Gillis, 2006). Može se obavljati između viših i nižih hijerarhijskih nivoa, kao i između istih nivoa organizacione strukture. Generalno, interna komunikacija determinisana je donošenjem odluke o tome šta zaposlenima reći kako bi oni bolje razumeli svoju ulogu u organizaciji, i kako bi i sami dali mišljenje o tome kako poboljšati i usavršiti poslovni proces. Prema Filipović i Kostić-Stanković (2014), formalna komunikacija uglavnom se obavlja na relaciji nadređeni - podređeni. U tom slučaju, postoje određena ključna pitanja koja bi rukovodstvo organizacije moralo razmotriti: u kojoj meri zaposlene treba informisati

o upravljačkim odlukama i politici organizacije, kao i u kojoj meri se treba interesovati za stavove i želje zaposlenih. To znači da zaposlenima u svakom trenutku treba pružiti uvid o položaju organizacije posebne namene, kao i o problemima sa kojima se susreće, ali istovremeno, i uprava organizacije se mora savetovati sa radnicima i tražiti njihovo mišljenje o poslovnoj politici. Pored toga, veoma je važno stvoriti takve uslove u organizaciji posebne namene u kojima zaposleni osećaju slobodu da u svakom trenutku saopšte rukovodstvu svoje potrebe i želje u vezi sa radnim mestom i okruženjem u kome obavljaju svoje radne zadatke. Formalnu komunikaciju u organizacijama posebne namene u velikoj meri određuje lanac komande, odnosno formalna procedura (*Dolphin*, 2005). Merenjem složenosti odnosa između komunikacije i produktivnosti došlo se do zaključka da na tu vezu utiču tri varijable: individualne karakteristike zaposlenih, karakteristike radnih zadataka, odnosno prirode posla i karakteristike organizacije (*Ali*, 2001).

Generalno posmatrano, u zavisnosti od toka komunikacije, razlikuju se vertikalna, horizontalna i dijagonalna komunikacija. Vertikalna komunikacija je dominantan oblik sporazumevanja između zaposlenih, čija funkcija jeste prikupljanje informacija za donošenje odluka, a unutar vertikalne hijerarhije odvija se u dva smera: odozgo nadole, i obrnuto, odozdo nagore. Komunikacija „odozgo nadole“, odnosno silazna komunikacija podrazumeva prenos poruka od viših ka nižim nivoima u hijerarhiji organizacije, odnosno od nadređenih ka podređenima. Prema Filipović i Kostić-Stanković (2014), ovaj vid komunikacije podrazumeva sledeće aktivnosti:

- Prenos direktiva i uputstava o tome šta, kako i kada treba raditi, prenos uputstava za dobijanje različitih poslova, objašnjenja poslovne politike i procedura poslovanja;
- Informisanje zaposlenih, koje za cilj ima poboljšanje razumevanja zadataka pojedinaca ili odeljenja;
- Informisanje zaposlenih o politici organizacije, procedurama, običajima i pravima;
- Slanje povratnih informacija podređenima o njihovom radu;
- Informisanje zaposlenih o ciljevima organizacije.

Među principima silazne komunikacije najznačajniji su sledeći: potreba da svi zaposleni znaju koji kanali za komunikaciju se koriste; svako mora podnositi izveštaj nekome i svako mora biti nadređen nekome; linije komunikacije moraju biti što kraće i direktnije i ne treba ih prekidati; treba koristiti uspostavljen kanal za komunikaciju; pojedinci koji se nalaze na

položajima preko kojih prelazi komunikacija, moraju biti kompetentni; treba potvrditi autentičnost svakog čina komunikacije i dr. (Filipović i Kostić-Stanković, 2014).

Komunikacija usmerena „odozdo nagore“ omogućava zaposlenima da govore o sebi i svojim problemima, o drugima i njihovim problemima, o organizacionoj praksi i politici i o tome šta oni misle da treba da se učini i kako to da se učini (Yates, 2006). Dugim rečima, uzlazna komunikacija podrazumeva prenos poruka od nižih ka višim nivoima u hijerarhiji organizacije, odnosno od podređenih ka nadređenima. Sistem informisanja je različit i kreće se od periodičnog izveštavanja, preko sastanaka i prezentacija, do svakodnevnog referisanja. Neretko se dešava i to da poruka koja stigne do nadređenih, bude iskrivljena i izgubi važnost povratne informacije. Prema Filipović i Kostić-Stanković (2014), protok „nagore“ obezbeđuje kanal za komunikaciju kojim članovi organizacije šalju povratne informacije višim nivoima menadžmenta, sa ciljem kontrole ili obaveštenja. To su uglavnom sledeće vrste informacija: informacije o pojedincima, njihovom radu i problemima; informacije o ostalim članovima grupe, njihovom radu i problemima; procene i projekcije onoga šta treba raditi i kako; zahtevi za objašnjenjem direktiva, politike i procedura; izveštaji o izvršenju poslovnih aktivnosti; izveštaji o troškovima; izveštaji o kadrovima sa preporukom za unapređenje, premeštanje, povećanje plate i sl.; budžetski zahtevi; planovi poslovanja odeljenja, itd. Iako su mnoge organizacije prepoznale značaj uzlazne komunikacije i počele da podstiču zaposlene da daju svoje predloge i sugestije za unapređenje poslovanja, ovaj tok komuniciranja je često blokiran ili otežan iz različitih razloga. Upravo zbog toga dolazi do stvaranja tzv. „prečica“ odnosno kanala komunikacije koji idu izvan zvanično obezbeđenih kanala (Robbins, Judge, 2010). Prema Yates (2006), neki od razloga za slabu uzlaznu komunikaciju su:

- Strah od posledica jer se zaposleni u mnogim organizacijama boje da kažu svoje mišljenje jer veruju da će naići na neodobravanje;
- Filteri kroz koje ideje i pitanja zaposlenih prolaze na uzlaznom putu utiču na modifikovanje uzlazne komunikacije i
- Nedostatak vremena i pažnje koje menadžeri posvećuju slušanju zaposlenih.

Komunikacija unutar policije bi trebalo da se prebaci iz pretežnog „odozgo nadole“ pristupa na pristup „odozdo nagore“, gde bi policajci koji dolaze u direktni susret sa građanima bili u mogućnosti da prenesu zabrinutost i zahteve zajednice svojim nadređenima. To bi omogućilo prenos odgovornosti i stvorilo uslove policijskim službenicima da komuniciraju na ravnopravnoj osnovi i da učestvuju u donošenju odluka sa svojim

nadređenima. Međutim, osposobljavanje policijskih službenika da komuniciraju sa zajednicom na zadovoljavajući način, zahteva obimnu obuku, koja se odnosi na širok spektar potrebnih sposobnosti. Pored tradicionalnih veština i osnovnih uslova za demokratski rad policije (razvoj kulturne i verske svesti, svesti o ljudskim pravima i razvijene policijske etike), zahteva se i sposobnost efektivne komunikacije, slušanja različitih mišljenja, izgradnje poverenja i posredovanje u sukobima. Veštine potrebne za rad policije u zajednici trebalo bi integrisati u osnovnu obuku za kadete i službenike za rad na terenu, službenike u administrativnim službama, ali i zaposlene višeg ranga (OEBS, 2008).

Horizontalna ili lateralna komunikacija odvija se između grupa i pojedinca na istom hijerarhijskom nivou, a njena uloga je da pomaže koordinaciju zadataka i rešavanje kompleksnih i teških problema (Filipović, Kostić-Stanković, 2014). Horizontalni kanal pruža lateralni protok informacija između odeljenja, omogućavajući saradnju između pojedinaca koji se nalaze na istom organizacionom nivou i imaju podjednaku moć uticaja na rešavanje problema ili donošenje odluka. Funkcija horizontalne komunikacije u organizaciji se ogleda u unapređenju koordinacije između grupa, odeljenja, službi i drugih organizacionih jedinica i povećavanju motivisanosti zaposlenih. Omogućavajući pojedincima da komuniciraju sa sebi ravnima, horizontalna komunikacija povećava zadovoljstvo zaposlenih (Smith, Mounter, 2005). Lateralnu komunikaciju, pored interakcije „licem u lice“, mogu činiti i oblici komunikacije, kao što su, na primer: telefonski razgovori, radni nalozi, kratke beleške i sl. (Kostić-Stanković, 2011).

Dijagonalna komunikacija podrazumeva svaku vrstu interakcije između zaposlenih koji su udaljeni jedan ili više hijerarhijskih nivoa u organizaciji. Dijagonalne interakcije unutar organizacije imaju u sebi i vertikalnu komponentu, iako ne uključuju direktnu komunikaciju nadređeni - podređeni. One su često neophodne za efikasnu koordinaciju zadataka ili za konsultacije potrebne za rešavanje složenih poslovnih poduhvata. Umesto da se bore da prevaziđu neke od organizacionih barijera koje mogu karakterisati vertikalnu komunikaciju, članovi grupe mogu koristiti dijagonalne tokove komunikacije i direktno kontaktirati pojedince koji bi mogli da im pomognu u rešavanju određenih poslovnih problema (White i sar, 2010).

Generalno, u slučaju formalne interne komunikacije, od velikog je značaja optimalan izbor kanala komuniciranja, koje je moguće sistematizovati na sledeći način (Kostić-Stanković, 2011): pisani, govorni, odnosno neposredni i audio-vizuelni. Kanali, odnosno mediji interne komunikacije, predstavljaju načine preko kojih kompanije unapređuju

komunikaciju unutar organizacije i utiču na organizacionu kulturu. Njihov odabir uglavnom zavisi od strukture organizacije i ciljeva komunikacionog sistema. Što se više medija koristi u prenošenju poruka i komuniciranju, to će informacije biti bolje primljene. Ilić (2005) navodi da postoje bogati i siromašni mediji. Bogati mediji koriste veliki raspon verbalnih i neverbalnih formi i mogućnosti povratne veze, dok siromašni mediji sadrže malo formi, bez mogućnosti povratne informacije.

Pisanu formalnu komunikaciju unutar organizacije, karakterišu sledeći dokumenti (Filipović, Kostić-Stanković, 2014):

- Pisma, koje menadžeri različitih nivoa šalju svim zaposlenima u vidu tzv. „cirkulara“ ili samo određenim pojedincima, bez obzira na tematiku (obaveštenja, pohvale ili kritike). Pisma se smatraju formalnijim, direktnijim i ličnijim kanalom komuniciranja, nego što je elektronska pošta, pa se, stoga, i dalje aktivno upotrebljavaju.
- Sve vrste pisanih obaveštenja mogu se pojavljivati na oglasnim tablama. U istu kategoriju spadaju upozorenja, poster i plakati na zidovima ili stubovima u radnim prostorima. Teme takvih plakata obično su zaštita, zdravlje, produktivnost i bezbednost, procedure poslovanja koje su u skladu za odredbama i državnim zakonima, reagovanje u slučaju opasnosti, pravila koja se tiču bezbednosti na poslu, pravila i uslovi poslovanja koja se tiču zapošljavanja, radnog okruženja, programa obuke zaposlenih, informacije o kontakt osobama za različita pitanja i sl. Oglasna tabla je često glavno informativno mesto u organizaciji i koristi se kao kao efikasno sredstvo jednosmerne komunikacije sa radnicima jer obezbeđuje jednostavan pristup oglašavanju.
- Izveštaji mogu da predstavljaju posebnu formu komuniciranja, iako se najčešće pojavljuju kao sastavni deo neke druge dokumentacije. Posebna pažnja se posvećuje pripremi polugodišnjih i godišnjih izveštaja, koji predstavljaju presek obavljenog posla, postignutih rezultata i finansijski izveštaj. Iako zbog svoje složenosti (prikupljanje informacija i pojedinačnih izveštaja od svih sektora) nisu najpoželjniji kanal komuniciranja u oblasti odnosa s javnošću, predstavljaju krunu uspeha svake organizacije, i ne treba ih nikako izostaviti. Bave se različitim aspektima rada organizacije: rezultatima na kraju godine ili određenog obračunskog perioda, rezultatima upravo završenih poslovnih pregovora, itd. (Filipović, Kostić - Stanković, 2014).

- Pres kliping (engl. *press clipping*), koji podrazumeva skup izrezanih tekstova iz novina o organizaciji i o pojedincima iz organizacije, ali i o temama koje zanimaju zaposlene organizacije. Najčešće su u pitanju novinski tekstovi o organizaciji, svetskim trendovima, zakonskim regulativama i vladinim odlukama iz područja delovanja organizacije.
- Priručnici sadrže sve bitne informacije neophodne za obavljanje nekog posla i to na jedinstveni način za celu organizaciju. Donose se i usvajaju na nivou cele organizacije, a odatle distribuiraju organizacionim jedinicama, sa primerima i objašnjenjima za upotrebu.
- Bilteni sadržinski pokrivaju kako formalne, tako i neformalne aspekte komunikacije u organizaciji. Tu se mogu pronaći objavljene poruke menadžmenta, izveštaji i informacije o poslu, ali i neke teme neformalnog karaktera. Dok su tipični interni bilteni nekada imali za cilj kreiranje imidža organizacije kod njenih zaposlenih, današnji interni bilteni namenjeni zaposlenima, isključivo se sastoje zbog njih samih (Grunig, 1992).
- Interne novine zahtevaju veći broj zaposlenih koji će raditi na njihovom oblikovanju, kao i profesionalne procese pripreme i štampe. „Najčešće imaju oblik dnevnih novina, a materijal se priprema prema svim kriterijumima profesionalnog novinarstva“ (Filipović, Kostić-Stanković, 2014). Interne novine su jedan od najčešćih načina interne komunikacije u velikim organizacijama u kojima rukovodioci nisu u mogućnosti da lično komuniciraju sa zaposlenima na različitim nivoima. Na ovaj način zaposleni dobijaju informacije o radu, poslovnoj politici organizacije, primaju različite vesti i sl.
- Interni časopisi se, za razliku od internih novina, štampaju na kvalitetnijem papiru, u punom koloru i u formatu manjem od dnevnih novina, iako se danas, skoro po pravilu, proizvode u elektronskoj formi u cilju nižih troškova. Oni se obično izdaju na mesečnom nivou. Sadrže vesti o poslovanju, rezultatima i poslovnim planovima rukovodstva, ali i vesti o zaposlenima, internim projektima, druženjima, itd. Časopis može da služi i kao sredstvo komunikacije zaposlenih sa upravom preko pisama uredniku, rubrike sa pitanjima i odgovorima i slično. Dobro uređen časopis za zaposlene može da pomogne da se među radnicima razvije osećaj pripadnosti kompaniji (Wilkoks i sar, 2006).

Interni časopis koji izdaje Vojska kao osnovno sredstvo internog i eksternog informisanja, je list koji izlazi u velikom broju primeraka i na više destina stranica i nosi naziv „Obrana“. Osnovana koncepcija „Obrane“ postavljena je tako da svim pripadnicima sistema odbrane pruža valjane i proverene informacije, u cilju bolje upućenosti u sve što se dešava i u vezi sa onim što predstoji. Redakcija časopisa je otvorena za konkretne predloge i reagovanja na zahteve i pitanja koja dolaze od čitalaca. List izlazi dva puta mesečno na štampi visokog kavaliteta (Preuzeto sa: www.mod.gov, 25.08.2014).

- Intranet predstavlja sredstvo interne komunikacije koje izgleda i funkcioniše kao mrežna stranica, ali njoj imaju pristup samo ljudi iz organizacije. Informacije koje se na njemu objavljuju tematski su slične sadržine kao i one u internom časopisu, ali su obično detaljnije, bogatije ilustrovane, sadrže arhive, itd. Intranet može, osim informacija, da sadrži i različite ankete, forume za diskusiju i razmenu mišljenja i ideja, odeljak za predloge i inicijative, ali i organizacionu šemu firme s biografijama rukovodilaca, adresar svih zaposlenih u firmi s elektronskom poštom i brojevima telefona svih zaposlenih, bez obzira koliko ih u organizaciji ima (*Robbins, Judge, 2010*).
- Elektronska pošta se koristi u velikoj meri, zbog brzine, mogućnosti korigovanja i naknadnog prijema poruka, ali i zbog jednostavnijeg prenosa obimnih dokumenata, u slučaju kada su računari umreženi (Filipović, Kostić - Stanković, 2014). Pored neospornih prednosti ovog kanala komuniciranja, on ima i određene slabosti kao što su: izostanak neposrednog kontakta sagovornika i izostanak emocionalnih elemenata (*Robbins, Judge, 2010*). Neverbalni signali u komunikaciji licem u lice, ili ton glasa u razgovoru telefonom, prenose važne informacije koje se ne mogu naći u elektronskoj poruci. Stoga, elektronska pošta nije idealan način za prenošenje poruka koje mogu izazvati emocionalne reakcije i zahtevati empatiju i društvenu podršku.
- Kutije za predloge i sugestije su jedan od načina da se omogući nesputana, anonimna i iskrena komunikacija među zaposlenima (Filipović, Kostić-Stanković, 2014). Ovaj metod veoma je dobar, posebno kada su kutije postavljene na mestima koja omogućavaju diskretno ubacivanje papirića sa primedbama, prigovorima, žalbama i pitanjima. Postavljanje kutije za predloge i sugestije zaposlenih donelo je posebnu inovaciju u komunikaciji i saradnji zaposlenih jer predstavlja jedan od mehanizama za dobijanje povratnih informacija, neposredno od zaposlenih, čime se prevazilaze komunikacijske prepreke.

- *Team building* se odnosi se na proces uspostavljanja i razvoja osećaja za saradnju među zaposlenima, ali i stvaranja međusobnog poverenja, sa ciljem stvaranja timskih veština kod zaposlenih, oslobađanja od određenih strahova i predrasuda, kao i prilagođavanja individualnih veština i ponašanja grupnim aktivnostima.

Neposredna formalna komunikacija unutar organizacije, koja ne podrazumeva korišćenje pisane komunikacije, javlja se u sledećim oblicima (Filipović, Kostić-Stanković, 2014):

- Direktna komunikacija na sastancima, koja se obavlja tokom informativnih razgovora sa odgovornim izvršiocima prilikom posete nadređenih, ili na redovnim sastancima zaposlenih. Sastanci predstavljaju priliku za verbalnu razmenu informacija i davanje smernica i preporuka i dobijanje povratnih informacija. Razlikuju se: veliki skupovi zaposlenih uz prisustvo glavnog menadžera, manji skupovi zaposlenih uz prisustvo menadžera radne celine koji okupljaju manji broj ljudi i ostali sastanci koji uključuju: redovne jutarnje sastanke, sastanak jednog zaposlenog i nadređenog i sl. Kad je u pitanju Vojska Srbije, redovno informisanje vojnika planirano je svakodnevno u okviru jutarnje smotre. Poseban vid informisanja su sastanci vojnih kolektiva i razni oblici nastavnih aktivnosti, kao što su: predavanja, nastavni filmovi i sl. (Tešanović i sar., 2005).
- Posete koje obavljaju predstavnici viših hijerarhijskih nivoa, uglavnom nenajavljene i istraživačko-kontrolnog karaktera, sa tačno određenim radnim zadatkom, ali su i motivacione i podsticajne jer ih zaposleni mogu doživeti kao ukazivanje pažnje.
- Interno „posmatranje“, čija uloga je da pruži neku vrstu zaštite organizaciji i omogućava merenje i ocenjivanje efektivnosti interne kontrole, proveru pridržavanja propisanih standarda i procedura, proveru verodostojnosti finansijskih izveštaja i itd.
- Obuke i treninzi zaposlenih su oblik interaktivne komunikacije, gde se, pored stručnog usavršavanja, radi i na izgradnji institucionalne kulture.
- Svečanosti za zaposlene povodom proslave dana organizacije ili nekog značajnog datuma, koje se organizuju bar jednom godišnje i koriste za učvršćivanje timskog duha i pripadnosti, važne su za kreiranje pozitivne klime u organizaciji i organizuju se najčešće povodom proslave dana organizacije ili nekog značajnog poslovnog rezultata.
- Dani otvorenih vrata, kada rukovodioci organizovano razgovaraju sa zaposlenima o njihovim problemima, čime simbolički otvaraju svoja vrata za razvoj dvosmerne komunikacije.

- Odavanje priznanja zaposlenima ili timovima u organizaciji ima jak psihološki i emotivni naboj, ali i pojačani formalni efekat jer predstavljaju zvaničnu potvrdu uspešnog rada.
- Audio-vizualni kanali komunikacije omogućavaju da se ključne poruke prezentuju još dramatičnije, živopisnije i ubedljivije nego na štampanom materijalu. Tehnologija videokonferencije predstavlja produžetak intranetskih i ektranetskih sistema. Organizacije je koriste za održavanje sastanaka između ljudi koji se nalaze na različitim lokacijama jer video i audio prenosi uživo, omogućavaju učesnicima da se vide, čuju i da međusobno razgovaraju. Videokonferencija omogućava zaposlenima da vode interaktivne sastanke, bez potrebe da svi budu fizički prisutni na istom mestu. S obzirom na brz pad cena raznovrsnih tehnoloških rešenja, videokonferencije će se verovatno sve više koristiti kao zamena za skupa i vremenski zahtevna putovanja (*Robbins, Judge, 2010*). U ovaj tip kanala komunikacije spadaju i: interna televizijska ili radio mreža, displeji, dokumentarni filmovi, multimedijalne prezentacije, slajdovi itd.

U zavisnosti od konfiguracije mreže formalne komunikacije, mogu se razlikovati centralizovane i decentralizovane mreže (*Smith, Mounter, 2005*). Centralizovane mreže su tradicionalni oblici komunikacija koji se vezuju za vertikalnu hijerarhijsku organizaciju. Osnovne karakteristike centralizovanih mreža su sledeće (*Robbins, Judge, 2010*): zaposleni nemaju jednak pristup informacijama; informacije se prenose preko posrednika koji kontroliše tok informacija; efikasne su za jednostavne, rutinske poslove; motivisanost i satisfakcija zaposlenih je smanjena; otežana je koordinacija. U centralizovane mreže formalne komunikacije spadaju (*Robbins, Judge, 2010*):

- Lančana komunikacijska mreža, koja strogo prati formalni lanac komande. Takva mreža odgovara komunikacijskim kanalima koji bi se mogli naći u organizaciji koja je podeljena na više nivoa;
- Komunikacijska mreža „točak“ je najcentralizovaniji tip komunikacije, budući da sve informacije idu ka odnosno od centra mreže. Ovaj tip komunikacijske mreže najčešće se sreće kod funkcionalne organizacione strukture sa piramidalnim tipom upravljanja organizacijom;
- „Y“ komunikacijska mreža je hijerarhijski tip komunikacione mreže koji se obično sreće u funkcionalnim i divizionim organizacionim strukturama koje imaju piramidalni tip menadžmenta;

Decentralizovane mreže predstavljaju savremene oblike formalnog komuniciranja koji prate operativnu logiku decentralizovane, horizontalne organizacije. Osnovne karakteristike decentralizovanih mreža su sledeće: zaposleni imaju jednak pristup informacijama; informacije se prenose direktno; jednostavna je i efikasna koordinacija; veća motivisanost i satisfakcija zaposlenih jer su uključeni u odlučivanje; efikasna je u slučaju kompleksnih, sofisticiranih poslova. U decentralizovane mreže formalne komunikacije spadaju (*Robbins, Judge, 2010*):

- Kružna komunikacijska mreža, koja se oslanja na centralnu osobu koja usmerava komunikaciju čitave grupe.
- Višekanalna komunikacijska mreža je poznata i pod nazivom „zvezda“. Višekanalna mreža dopušta svim članovima grupe da međusobno aktivno komuniciraju. Najčešće se sreće u samoupravnim tj. samovođenim timovima, u kojima svi članovi imaju slobodu da daju svoj doprinos i gde niko ne preuzima ulogu nadređenog odnosno koordinatora.

Neformalna komunikacija je zasnovana na ličnim odnosima koji se odvijaju nezavisno od zahteva povezanih sa organizacijskom hijerarhijom i radnim zadacima. Neformalna komunikacija je najviše zastupljena unutar neformalnih grupa i nema posrednog uticaja na organizaciju i upravljanje u njoj (*Filipović, Kostić - Stanković, 2014*). Ipak, njen uticaj na motivaciju i razvijanje dobrih međuljudskih odnosa ne može biti ignorisan, s obzirom da ona predstavlja nezvaničan način prenošenja informacija unutar organizacije i egzistira paralelno sa službenim kanalima komunikacije. Obavljajući zajedničke poslove, zaposleni imaju uobičajene razgovore, šale, diskusije o svakodnevim problemima i osobinama ljudi u organizaciji i dr. Iako je veliki broj ovih razgovora lične prirode, često se „raspravlja“ i o poslovanju (*Kostić-Stanković, 2011*). Neformalna komunikacija u organizaciji ostvaruje dvojaku funkciju: socijalnu i funkciju širenja glasina. Socijalna funkcija ogleda se u zbližavanju ljudi u organizaciji, druženju i razvoju prijateljstva i poverenja. Funkcija širenja glasina ogleda se u širenju nezvaničnih informacija koje je teško proveriti i koje su često netačne (*Farrant, Thorogood, 2003*). Mreža neformalne komunikacije ima tri osnovne karakteristike: ne nalazi se pod kontrolom rukovodstva; većina zaposlenih smatra da ona predstavlja pouzdaniji i verodostojniji izvor informacija od formalnih saopštenja i uglavnom služi ličnim interesima ljudi koji u njoj učestvuju. Uspešnost poslovanja, danas, u velikoj meri zavisi od nivoa usklađenosti odnosa različitih grupa zaposlenih u organizaciji, odnosno jedinstvenosti organizacije što se postiže uspešnom socijalizacijom zaposlenih u organizaciji.

Procesom socijalizacije, koji počinje od trenutka kada pojedinac dobije zaposlenje, pojedinac uči i biva podučavan o delovanju organizacije i dobija određenu ulogu u njoj. Neformalni razgovori i priče koje se razmenjuju unutar organizacije, takođe su jedan od načina za prenošenje vrednosti između članova organizacije i u sebi često sadrže istoriju organizacije. Za menadžere je socijalizacija zaposlenih jedan od ključnih načina da utiču na kulturu svoje organizacije i stvore prijatnu radnu atmosferu u njoj. Kako bi se to postiglo, neophodno je pribavljanje sledećih informacija: šta zaposleni znaju, a šta ne znaju o organizaciji; kakvi su im ciljevi - sigurnost na poslu, visoka plata, duži godišnji odmor, kraći radni dan, veća mogućnost napredovanja, sloboda stvaranja ili veće učesće u donošenju odluka itd. Oblici neformalne komunikacije su (Filipović, Kostić - Stanković, 2014):

- Glasine, koje predstavljaju neproverene, poluistinite ili lažne informacije koje se prenose „od usta do usta“, u tajnosti i poverenju. Iako ne mogu da budu potvrđene ili dokazane ličnim iskustvom ili verodostojnim drugim izvorom, one imaju veliku psihološku snagu i neizbežan su element svakog radnog okruženja i njihov broj raste sa brojem radnika i brojem postojećih, a nerešenih problema. Teško ih je kontrolisati i predstavljaju opasnost da se razviju u konflikte. Delotvoran način za neutralisanje glasina predstavlja izgrađivanje efikasne i pravovremene informisanosti zaposlenih (Blek, 2009).
- Interna telefonska mreža i privatni kontakti predstavljaju oblik komunikacije koji se sprovodi kada je potrebno nešto hitno obaviti ili zatražiti neka dodatna obaveštenja, bez formalnih procedura. Pored interne fiksne telefonske mreže, veliki broj organizacija se odlučuje i za upotrebu interne mreže mobilnih telefona, koji zaposlene ostavlja u mogućnosti komunikacije i van radnog mesta. Izgradnjom međusobnog poverenja, zloupotreba ovih sredstava komunikacije je smanjena, a ujedno ostvarena i ušteda. Ovde spada i slanje sms i mms poruka, što je veoma popularno kod mlađih zaposlenih, ali sve više prihvaćeno i kod starijih.
- Konverzacija predstavlja spontano vođenje neformalnih razgovora između kolega, najčešće iz iste organizacione jedinice, ali i sa kolegama iz drugih odeljenja. Razgovori ovog tipa su veoma česti i ukazuju na dobru socijalizaciju i institucionalnu klimu, doprinose timskoj atmosferi i slobodnoj razmeni mišljenja, te su, kao takve, odlično sredstvo za brzo širenje informacija.

- Šaljiv i satiričan pisani materijal, najčešće o nadređenima, čiji uticaj na doživljavanje autoriteta menadžera i oblikovanje institucionalne kulture i klime, nije zanemarljiv jer prenosi emotivne poruke i psihološki deluje.
- Specifični izrazi koje koriste pripadnici radnih celina u organizaciji, a koji obično proizilaze iz stručnih karakteristika njihove delatnosti. Često pripadnici radnih celina svesno, ali i spontano i nesvesno stvaraju specifične izraze, najčešće uskostručne tematike, nerazumljive za ostatak kolektiva, kao i ljude izvan organizacije.
- Tajni znaci i gestovi čiji je cilj da ostanu neprimećeni određenoj grupi ljudi, a lako upotrebljivi drugoj.
- Neformalna druženja zaposlenih izvan radnog vremena radi boljeg upoznavanja i zbližavanja.
- Sportska druženja zaposlenih, koja često kod njih doprinose razvoju osećaja pripadnosti kolektivu organizacije.

Karakteristike neformalnih komunikacijskih kanala unutar organizacije su sledeće (Filipović, Kostić - Stanković, 2014):

- One povezuju pojedince koji su na različitim nivoima u organizaciji, tj. ignorišu rang i autoritet;
- Teško ih je kontrolisati jer zaposleni mogu da prenose informacije po svom izboru i kome žele.
- Neformalne informacije se teško mogu proveriti jer najčešće nisu zasnovane na činjenicama;
- Neformalnim komunikacijama se prenose informacije koje nisu vezane za posao pojedinca, ali i one koje proističu iz poslovanja;
- Brže se šire od formalnih komunikacija jer ne poštuju organizacione granice;
- Zaposleni neformalno komuniciraju na različite načine, shodno vrsti informacije i cilju koji se želi postići.

Upravo zbog toga, *Ault i sar.* (2005), formulisali su četiri najefektivnije strategije za suzbijanje glasina u jednoj kompaniji:

- Redovno obaveštavanje zaposlenih, jer su oni naročito osetljivi na situacije koje mogu da ih se tiču direktno, kao što su odnosi rukovodilaca i sindikata, napredovanje u poslu, prilike za premeštaj i potencijalno otpuštanje s posla.

- Poklanjanje pažnje glasinama i davanje povratne informacije radnicima, dajući im time do znanja da mogu da se oslone na formalne kanale komuniciranja;
- Blagovremeno delovanje jer se glasine teško kontrolišu ako se ustale tokom vremena;
- Edukovanje zaposlenih o destruktivnom potencijalu širenja tračeva i predupređivanje njihovog nastajanja u budućnosti.

Neformalne informacije o organizaciji šire se po modelu „vinove loze“. Različiti oblici neformalnih mreža se međusobno ukrštaju i na više mesta presecaju. Na taj način zaposleni postaju istovremeno članovi više neformalnih mreža koje se šire kroz organizaciju. Iako neformalna komunikacija predstavlja nevidljive puteve informacija, uočeno je da neformalne komunikacione mreže postoje u nekoliko karakterističnih oblika (Kostić - Stanković, 2011):

- Jednosmeran, odnosno, jednostruki lanac, u kome se informacije prenose od jedne do druge osobe i na tom putu menjaju svoj izvorni oblik, tako da na kraju može imati potpuno izmenjenu sadržinu. Jednosmeran lanac je najmanje pouzdan kanal neformalne komunikacije u organizaciji.
- Rasuti lanac, tj. lanac ogovaranja, koji ima funkciju stvaranja glasila. Ogovaranjem se prenose informacije koje nisu u vezi sa poslom, ali mogu biti interesantne kao objašnjenje za neke pojave koje zaposleni dovode u vezu sa privatnim životom nekih pojedinaca. U okviru ovog lanca jedna osoba prenosi poruku svima koji se nalaze u njenom okruženju.
- Lanac verovatnoće nastaje tako što se informacije prenose nasumice odabranim ljudima, koji ih dalje, takođe nasumice, šire. Članovi organizacije međusobno šire informacije u vezi sa poslom, koje ocenjuju kao izuzetno važne, sa namerom da što više ljudi bude upoznato sa njima.
- Klaster, tj. grozdasti lanac, u kome jedan zaposleni sam vrši izbor sa kim će komunicirati, a u sledećem komunikacijskom procesu informacije prenosi drugoj grupi, kako bi ih dalje prosledila neka osoba iz te grupe.

Kako navodi *Dortok* (2006), u nekim situacijama neformalne mreže komunikacije mogu biti korisnije od formalnih, naročito onda kada je važno da se određena informacija brzo proširi kroz organizaciju. Međutim, kada je reč o informacijama koje je teško proveriti, sugeriše se oprez, da se zbog glasila ne bi poremetili međuljudski odnosi i time proizvela klima sukoba i nepoverenja, što bi moglo da ima implikacije na institucionalni imidž i reputaciju.

4.2. Odnosi s medijima

Uzevši u obzir intenzivan razvoj medija, posebno elektronskih, tokom poslednjih decenija, i njihov uticaj na razvoj imidža i reputacije, jasno je zašto su oni u fokusu interesovanja svih organizacija, naročito onih posebne namene. Značaj koji mediji kao ciljna grupa imaju, uticao je na promenu strategija i taktika uspostavljanja odnosa sa njima, u zavisnosti od karakteristika i specifičnosti samih medija (Randelović, Đurić - Atanasievski, 2009). Uopšteno posmatrajući, odnosi s medijima organizacija posebne namene podrazumevaju sve napore organizacije da uspostavi planske, organizovane i obostrano korisne odnose sa predstavnicima različitih medija, što predstavlja potporu za razvoj i jačanje reputacije organizacija posebne namene. Osnovni cilj je stvaranje pozitivnog publiciteta, stvaranje naklonosti novinara i specifičnog partnerskog odnosa između organizacije posebne namene i medija koji će na željeni način posredovati u komunikaciji između organizacije i njenih ciljnih javnosti i doprineti postizanju pozitivne reputacije (Filipović, Kostić-Stanković, 2014). *Bivins* (2004) sugeriše analizu sledećih stavki kako bi organizacije i raspoloživi mediji uspostavili obostrano korisne odnose, a to su: funkcija organizacije, ciljne javnosti koje su bitne za uspešno poslovanje organizacije, poruke koje je potrebno preneti ciljnoj javnosti i ciljevi komunikacije posredstvom medija. Tek nakon definisanja ovih stavki, trebalo bi pristupiti uspostavljanju i održavanju dugoročne saradnje sa medijima. Kada su u pitanju zaposleni u oblasti odnosa s javnošću, *Bivins* (2004) ukazuje da efikasni odnosi s medijima iziskuju vođenje računa o četiri važne oblasti:

- Pristupu koji organizacija ima kada su u pitanju odnosi s medijima - da li će biti proaktivan ili reaktivan;
- Plasiranju materijala u medijima - sadržaj materijala, učestalost slanja, praćenje objavljenog i sl;
- Spiskovi medija za plasiranje materijala, odnosno predstavnika medija sa kojima se komunicira;
- Planiranje i organizovanje susreta s predstavnicima medija (konferencije za štampu, pozivi na specijalne događaje itd.)

Predmet odnosa s medijima uključuje praćenje i analizu medijskih sadržaja i njihovog uticaja na interesne grupe i javno mnjenje uopšte, odnosno na postojeću reputaciju organizacija posebne namene. Masovni mediji, zapravo, imaju dvostruku funkciju. Zbog

svoje moći i uticaja, oni su jedna od najvažnijih ciljnih javnosti organizacije posebne namene i kao takvi zahtevaju posebno osmišljen program komunikacije, prilagođen potrebama njihovih predstavnika. Sa druge strane, preko njih se deluje na najširu javnost, ali i na predstavnike pojedinih ciljnih javnosti organizacije. U kontekstu odnosa s javnošću pod medijima se podrazumevaju: novine, časopisi, radio, televizija i Internet (Filipović, Kostić-Stanković, 2014). U savremenom društvu, javnost i posebne grupe javnosti se najčešće informišu upravo preko medija, pa, samim tim, i formiraju pozitivno mišljenje o organizaciji. Odnosi s medijima podrazumevaju: kreiranje, planiranje, realizovanje i vrednovanje raznih aktivnosti kojima se obaveštava i ubeđuje javnost, reagovanje na novinarska i druga javno postavljena pitanja i inicijative, pripremu za delovanje u kriznim situacijama. Značaj medija za organizaciju je višestruk jer se pozitivni medijski prikazi i kvalitetan odnos s medijima reflektuju na reputaciju organizacije i osnažuju odnose sa pripadnicima ciljnih grupa (Lamerton, 2004). Mediji dodeljuju status određenim temama, pitanjima, problemima, pojedincima ili organizacijama posebne namene time što više ili manje govore o njima, ili ih uopšte ne pominju, kao i redosledom, obimom, formom poruka i uredničkim intervencijama ili komentarima (Miletić, 2005). Prilikom odabira medija koji su najadekvatniji sa aspekta određene organizacije posebne namene, uzimaju se u obzir dve dimenzije: tehnička i ekonomska. U tehničkom smislu, svaki medij ima posebne karakteristike, u odnosu na odabrani segment javnosti i cilj komuniciranja. U ekonomskom, svaki medij, koji ispunjava tehničke uslove, ostvaruje cilj komuniciranja, uz veće ili manje troškove, u odnosu na neki drugi medij (Lamerton, 2004).

Za jačanje reputacije organizacija posebne namene je veoma značajno da uspostave korektan odnos s medijima, uzevši u obzir da su one privlačnije za medije od drugih organizacija. Mediji omogućavaju brzo informisanje javnosti o svim promenama u okruženju, naročito u segmentima bezbednosti i javnog reda. Najefikasniji način obaveštavanja javnosti o aktivnostima policije i napretku kada je reforma policije u pitanju, kao i organizovanje rada policije u skladu sa principima odgovornosti i transparentnosti, je uključivanje medija. Policija bi trebalo da posmatra medije kao svoje bliske saradnike koji imaju pravo i obavezu da obezbede i proslede javnosti precizne informacije i time utiču na formiranje stavova javnosti. Međutim, mora postojati definisana politika po pitanju informacija koje bi trebalo da budu prosledene, na primer, informacije koje podstiču uverenost javnosti ili daju osećaj bezbednosti, ili opšte informacije o zadacima policije kako se ne bi ugrozile policijske istrage i poverljive informacije relevantne za održavanje javne bezbednosti. Saradnja sa medijima,

takođe, zahteva smernice za kontakte sa medijima, jasno definisane uloge za portparole i obuke za odnose sa medijima (Osse, Anneke, 2007). Svaka organizacija posebne namene, koja je zainteresovana za jačanje sopstvenog imidža i reputaciju, nastoji da razvije otvorene i iskrene odnose i saradnju sa predstavnicima medija. Policijski stručnjaci za odnose sa javnošću obavljaju veliki broj aktivnosti koji se tiču upravo odnosa sa masovnim medijima, kao što su: priprema i pisanje saopštenja za javnost, pripremanje javnih nastupa, pripremanje prezentacija preko masovnih medija, kontaktiranje sa predstavnicima javnih glasila, redovno snabdevanje novinara informacijama i podacima o policijskoj organizaciji koji su interesantni za javnost, pripremanje odgovora povodom zahteva redakcija javnih glasila, organizovanje i vođenje konferencija za štampu, organizovanje intervjua sa predstavnicima policije, praćenje pozitivnih i negativnih trendova u informativnom sistemu društva itd. Policija može koristiti sredstva javnog informisanja za više aspekata izgradnje reputacije, a naročito (Kešetović, 2000): za stvaranje predstave o sebi i sopstvenim aktivnostima; za informisanje javnosti o pitanjima iz svoje nadležnosti i davanje saveta građanima; za pridobijanje javnosti pri pokretanju određenih kampanja kao što su: suzbijanje kriminaliteta, povećavanje bezbednosti saobraćaja i slično, ili preduzimanje neposrednih akcija.

Saradnja Ministarstva odbrane i Vojske Srbije sa medijima se izražava putem: saopštenja, odgovorima na zahteve predstavnika javnih glasila, organizovanja konferencija za predstavnike javnih glasila, organizovanja posebnih događaja namenjenih informisanju javnosti, plasiranja priloga u javnim glasilima o radu MO i aktivnostima VS; nastupanja zaposlenih u Ministarstvu odbrane i pripadnika Vojske Srbije u javnosti i javnim glasilima, plasiranja informacija preko zvaničnih veb prezentacija i profila na društvenim mrežama (Uputstvo o obaveštavanju javnosti o radu Ministarstva odbrane i aktivnostima Vojske Srbije, 2007). S obzirom na to da je Vojska, kao institucija, državna i javna služba, jako je bitno uspostavljati odnosa sa nacionalnim, lokalnim i međunarodnim medijima. Posledice lošeg odnosa predstavnika Vojske sa medijima reflektuju se dalje i na opštu javnost, u vidu negativnog uticaja na reputaciju ove organizacije, što posledično narušava javni interes. S druge strane, pozitivan stav javnosti afirmiše vojnu organizaciju u društvu, tako da javnost postaje otvorenija i naklonjenija potrebama Vojske i njenih pripadnika (Srdanović, 2012).

Ministarstvo unutrašnjih poslova Srbije posebnu pažnju posvećuje saradnji s medijima, što svojim svakodnevnim aktivnostima omogućava Biro za saradnju s medijima, organizaciona jedinica u Kabinetu ministra unutrašnjih poslova. Ciljevi rada Biroa za saradnju s medijima su (<http://www.mup.gov.rs/>, preuzeto: 18.10.2014):

- Sistematično, kontinuirano, pravovremeno i tačno informisanje javnosti (putem štampanih i elektronskih medija) o relevantnim aktivnostima Ministarstva;
- Kreiranje i promovisanje dobre slike pripadnika policije i Ministarstva u javnosti;
- Konstantno i sistematično praćenje javnog mnjenja, kvantiteta i kvaliteta medijskog prostora u štampanim i elektronskim medijima (domaćim i stranim) posvećenog Ministarstvu, njegovom radu, inicijativama i potezima, događajima, ključnim i rukovodećim ličnostima, analiza dobijenih podataka i njihovo korišćenje u svrhe planiranja budućih poteza i inicijativa u domenu propagande i odnosa s javnošću.

Radi realizacije pomenutih ciljeva, Biro za saradnju s medijima vrši sledeće (<http://www.mup.gov.rs/>, preuzeto: 18.10.2014):

- Primenjuje standardne procedure u odnosima s medijima;
- Proverava činjenice o događajima koji zahtevaju postupanje policije, na osnovu kojih priprema i objavljuje saopštenja za javnost;
- Odgovara na zahteve novinara;
- Organizuje redovne i vanredne konferencije za novinare na kojima obaveštava javnost o aktivnostima i pitanjima iz nadležnosti Ministarstva;
- Omogućava i realizuje susrete predstavnika Ministarstva s predstavnicima medija;
- Informiše javnost učešćem predstavnika Ministarstva u medijima (intervjui, izjave, gostovanja u TV i radio emisijama)
- Prezentuje na internetu i u internom časopisu „Policija danas“ aktivnosti Ministarstva, koje priprema Biro;
- Predstavlja aktivnosti Ministarstva, posebno preventivnog karaktera, promotivnim materijalima (plakatima, spotovima, bilbordima);
- Održava saradnju s filmskim i produkcijskim kućama;
- Odgovara na pitanja građana;
- Na Internet strani e-Uprave održava servise iz nadležnosti MUP-a;
- Učestvuje u pripremi i promovisanju preventivnih i drugih kampanja.

Biro svakodnevnim praćenjem objavljenih informacija o aktivnostima MUP-a u medijima, omogućava da Ministarstvo blagovremeno reaguje na netačno prezentovane informacije. Analizirajući način na koji mediji prezentuju aktivnosti MUP-a, nadležni u Ministarstvu stiču uvid u mišljenje javnosti, kao i u probleme građana koji se odnose na rad

MUP-a. Biro konstantno kontaktira sa svim portparolima iz područnih policijskih uprava. Prateći nove tendencije i iskustva drugih policija u Evropi i Americi, Biro je kreirao profile na Jutjubu i Fejsbuku koje su povezane sa zvaničnom prezentacijom Ministarstva. Cilj je što bolja komunikacija s mladima, i približavanje rada policije građanima, tako da se kreiranjem ovih profila na Jutjubu i Fejsbuku pružaju mogućnosti građanima da daju svoje mišljenje, komentar, predlog ili pitanje. Koristeći mogućnosti interneta, kao elektronskog medija sa najvećom korisničkom grupom na svetu, Biro je, prateći nove trendove u funkcionalnosti i dizajnu, redizajnirao internet stranu MUP-a, na kojoj korisnici mogu da se informišu o Ministarstvu, svojim pravima i postupcima za ostvarivanje prava, kako građana Srbije, tako i stranih državljana pred organima unutrašnjih poslova (<http://www.mup.gov.rs/>, preuzeto: 18.10.2014).

Kada su u pitanju jačanje reputacije organizacija posebne namene, jedan od najznačajnijih medija predstavljaju dnevne novine jer pokrivaju sve relevantne teme, kao što su: politički događaji, kriminal, dešavanja u zemlji i svetu i sl. Svaka policijska organizacija kao državna ustanova, po prirodi stvari, može imati u sredstvima masovnog komuniciranja nezamenljive saveznike. Međutim, u praksi mnogih zemalja odnosi štampe i policije su više problematični, nego što su bazirani na saradnji (Kešetović, 2000). Dobri odnosi sa štampanim medijima mogu višestruko koristiti policiji, budući da se tako podstiče saradnja i podrška na mnogo načina. Tako se štampani mediji mogu koristiti za informisanje javnosti o aktivnostima policije, njenim programima i procedurama, preko njih se može tražiti pomoć javnosti radi smanjenja broja krivičnih dela ili povećanja bezbednosti saobraćaja, mogu se objaviti novi propisi i objasniti njihova priroda i ciljevi. Najveći broj štampanih medija je spreman da za te svrhe ustupi potreban urednički prostor budući da se radi o problematici koja je za čitaoce veoma značajna. U cilju uspostavljanja dobrih odnosa sa štampom, ali i radi sprečavanja glasila i manipulacija, policija bi trebalo da svim štampanim medijima obezbedi brzu, tačnu i potpunu informaciju o svim ključnim događajima i pojavama, sa izuzecima ograničenja kada je reč o interesima nacionalne bezbednosti, interesima vođenja krivičnog postupka, interesima javnog morala itd. (Kešetović, 2000). Izuzetna medijska pokrivenost se postiže i putem televizije i radija koji obiluju informativnim programom i političkim emisijama. Jedan od načina komunikacije putem televizije su emisije bazirane na intervjuima predstavnika organizacija posebne namene. Emisije ovog tipa sa jedne strane predstavljaju izazov za organizaciju, a s druge strane opasnost i rizik jer neke izjave njenih predstavnika mogu biti izvučene iz konteksta ili pogrešno protumačene. Emisijama iz života i rada

policije, radio i televizija mogu znatno doprineti poboljšanju reputacije policije. Koliko je televizija bitan medij, govori i podatak da pojedine organizacije u svetu razmatraju i mogućnost osnivanja sopstvenih policijskih TV kanala (Kešetović, 2000).

Internet je, svakako, medij koji polako preuzima primat nad ostalim medijima jer omogućava pristup ogromnoj količini informacija multimedijalnog karaktera, objedinjavajući tekst, slike, audio i video zapise. Procenjuje se da 3,5 miliona ljudi u Srbiji koristi internet i na njemu provodi više od tri sata dnevno (Centar za razvoj Interneta u Srbiji, 2012). Ovaj medij pruža priliku organizacijama da lako i uz niske troškove, obezbede prisustvo na Internetu u vidu veb prezentacija koje će biti u svakom trenutku na raspolaganju milionima ljudi. Održavanje internet stranica je standardna praksa u savremenim odnosima s javnošću organizacija posebne namene. Internet stranice proširuju i produbljuju identitet organizacije i služe za prenos informacija, a imaju uticaja na kreiranje uspešne slike o organizaciji. Osnovni elementi odnosa s javnošću na Internetu su (Varagić, 2002):

- Kreiranje koncepta prisustva organizacije na Internetu;
- Kreiranje sadržaja koji predstavljaju organizaciju onlajn;
- Plasiranje materijala drugim medijima, i
- Kontakt sa predstavnicima medija na sopstvenom sajtu.

S obzirom da su mladi veoma značajna ciljna grupa organizacija posebne namene, naročito Vojske i obrazovnih institucija, usmerenje ka savremenijim sredstvima komuniciranja potrebno je radi uspostavljanja adekvatnog kanala komuniciranja. Mnogi tradicionalni mediji su, prilagođavajući se novim trendovima, oformili i svoje elektronske verzije. Veoma bitnu stavku u savremenim odnosima s javnošću predstavlja komunikacija putem društvenih mreža. Ovi tzv. „novi mediji“ otvaraju nove mogućnosti odnosima s javnošću, putem kreiranja poruke i jednostavnijeg prilagođavanja pripadnicima ciljne javnosti. Prednosti ovog u odnosu na klasična sredstva komunikacije su: vremenska neograničenost, aktuelnost; mogućnost praćenja i analize reakcije korisnika, niži troškovi, mogućnost dvosmerne komunikacije; mogućnost lakšeg planiranja akcije prema ciljnom segmentu itd.

Proces upravljanja odnosima s medijima obuhvata četiri ključne faze: analizu, planiranje, realizaciju i vrednovanje (*Otubanjo, Amujo, 2010*). Ove faze su osnova dobro organizovanih odnosa s medijima i njihovog dugoročnog održavanja. Vrednovanje je bazirano na kontinuiranom praćenju i analizi medijskih objava i predstavlja neophodnu fazu jer

omogućava stalnu informisanost o pojavljivanju u medijima, o događajima u oblasti relevantne delatnosti, ali i blagovremeno reagovanje na medijske objave kritičke prirode. Celovito vrednovanje medijskog izveštavanja počinje urednim i planskim praćenjem medijskog sadržaja. Analiza se vrši sa kvalitativnog i kvantitativnog aspekta medijskih objava. Kvalitativni se odnosi na sam sadržaj objavljenih poruka, dok se kvantitativni odnosi na broj objava i pojavljivanja organizacije ili njenih predstavnika u medijima. Sveukupno, analiza medijskih objava omogućava sledeće važne podatke (Verčić i sar., 2004.): koji mediji su izveštavali o organizaciji i sa koliko naklonosti; koji autori su naklonjeni organizaciji, a koji nisu; o kojim temama su mediji u prvom redu neblagonaklono izveštavali, a o kojima blagonaklono; u koliko objava se organizacija pojavila kao centralna tema; koliki je udeo naklonjenih, nenaklonjenih i neutralnih objava; koliki je udeo objava koje su posledica aktivnosti odeljenja za odnose s javnošću. Organizacije posebne namene kojima je stalo do učvršćivanja reputacije, sistematski prate informacije plasirane putem medija, primenjujući metodu analize sadržaja, sa akcentom na negativnim napisima. Iako se takve situacije ne mogu izbeći, objektivno i kompletno izveštavanje od strane medija je moguće postići korektnim odnosom organizacija posebne namene prema medijima. To je ujedno i najbolji način da se izbegnu i preduprede neopravdane kritike, a opravdane i konstruktivne kritike, zasnovane na činjenicama, iskoriste u pozitivnom smeru. U svakom slučaju, organizacije posebne namene nikako ne smeju biti indiferentne prema objavljenom medijskom sadržaju, koji mora biti predmet razmatranja u okviru organizacije i preduzimanja potrebnih mera u budućnosti (Kešetović, 2000), kako ne bi došlo do ugrožavanja željene reputacije u javnosti.

Iako organizacije nastoje da formulišu plan procesa odnosa sa medijima, u praksi često nije lako slediti tok plana zbog promenljivog, turbulentnog okruženja koje često nameće potrebu za permanentnim prilagođavanjem, naročito kada se upravlja odnosima s medijima u kriznim situacijama. Odnosi s medijima u kriznim situacijama sastoje se od: pretkriznog (preventivnog), kriznog (akutnog) i poslekriznog (rehabilitacionog) delovanja. Preventivno delovanje se odnosi na proces analize i planiranja odnosa s medijima u slučaju nastupa vanredne situacije. Krizno delovanje obuhvata sve mere i akcije koje je potrebno preduzeti kada kriza nastupi, a podrazumeva, između ostalog, uspostavljanje odnosa s medijima. Poslekrizno delovanje nastupa nakon završetka krize kada je potrebno evaluirati preduzete akcije i stečena iskustva (*Otubanjo, Amujo*, 2010). Iako su podložni promenama, odnosi s medijima u kriznim situacijama, takođe podrazumevaju definisanje kriznog plana koji je deo opštih planova razvoja organizacije posebne namene. U okviru kriznog plana potrebno je

odrediti krizni tim, njegovog koordinatora, portparola i njegovog zamenika. Planiranje za krizne situacije započinje definisanjem sledećih stavki (Verčić i sar., 2004):

- Koje su najverovatnije krizne situacije u kojima se organizacija može naći;
- Ko će predvoditi krizni tim, a ko će biti njegovi članovi;
- Ko će upravljati odnosima s medijima u vanrednim okolnostima;
- Ko će predstavljati organizaciju u medijima i da li je za to osposobljen;
- Na koji način će se proveravati istinitost objavljenih podataka;
- Na koji način će se vršiti obaveštavanje predstavnika medija;
- Koji tipovi medija će biti dominantni kod koje vrste krize;
- Prostor gde će rukovodilac odnosa s medijima u kriznim situacijama raditi za vreme krize;
- Tehnička oprema koja je potrebna za uspešno ostvarivanje odnosa s medijima i
- Pravci usmeravanja predstavnika medija.

Huton (2011), navodi neka od opštih pravila kojih se treba pridržavati kada su u pitanju odnosi s medijima u kriznim situacijama u slučaju organizacija posebne namene:

- Na interesovanje medija bi trebalo trenutno reagovati;
- Trebalo bi objaviti samo poznate činjenice i po svaku cenu treba izbegavati proizvoljne procene žrtava ili uzroka katastrofe;
- Poželjno je sazvati konferenciju za štampu čim se prikupiti dovoljno bitnih informacija koji se mogu objaviti;
- Konferencije za štampu, ako je moguće, trebalo bi da vode ljudi koji su pri vrhu organizacija posebne namene. Nepojavljivanje ključnih čelnika organizacije pred novinarima, pruža veoma lošu sliku;
- Šansa da se izvuče određena prednost iz krizne situacije leži u načinu na koji se postupa sa rođacima žrtava ili povređenih u kriznim situacijama. Za organizacije posebne namene, to je prilika da se pokaže empatija i osećajnost, kao i to da se preuzme odgovornost za rešavanje i posledice kriznih situacija. Pored ispoljavanja razumevanja za poteškoće sa kojima se društvo susreće, pogotovo u vreme kriznih situacija, Vojska dobija šansu za poboljšanje sopstvenog imidža i reputacije kroz pomoć u izgradnji infrastrukture, ustupanjem objekata ili opreme i

mehanizacije, učešćem u humanitarnim i u akcijama zaštite životne sredine, kao i u sportskim, kulturnim i drugim manifestacijama.

U bliskoj budućnosti, predviđa se dodatno jačanje uloge medija u društvu, što se odražava i na plan države da podigne nivo medijske pismenosti građana Republike Srbije, kao i svih učesnika u sektoru medija radi stvaranja društva u koje su uključeni svi njegovi članovi i jačanja prava na informisanje, slobode izražavanja i slobode protoka informacija. Strategijom javnog informisanja, predviđeno je da Republika Srbija podstiče razvoj medijske pismenosti razvijanjem individualnih sposobnosti građana da koriste, razumeju i kritički vrednuju različite aspekte javnih glasila i medijskih sadržaja, kao i jačanjem pozitivnog uticaja na faktore okruženja, odnosno podsticanjem na medijsko obrazovanje, dostupnošću raznovrsnih medija i medijskih sadržaja i dr. (Strategija razvoja javnog informisanja u Republici Srbiji do 2016. godine, 2011). Iz svega navedenog proističe potreba kontinuiranog ulaganja u razvoj partnerskog odnosa s medijima, naročito kada su u pitanju organizacije specifičnih delatnosti koje su česta tema različitih medijskih objava, a koje posredno utiču na promenu imidža i reputacije pomenutih organizacija.

4.3. Organizovanje specijalnih događaja

Kako Vulović (2006) navodi, specijalni događaji su kratkoročni ili dugoročni projekti, pojedinačni ili u nizu, koji imaju tačno određenu nameru i definisanu ciljnu javnost, organizovani sa prevashodnom namerom da privuku pažnju i pridobiju naklonost ciljne javnosti. Svrha organizovanja specijalnih događaja je poboljšanje imidža i reputacije organizacija posebne namene, socijalizacija zaposlenih, privlačenje medija, privlačenje pažnje ciljnih grupa is sl. Uobičajena klasifikacija specijalnih događaja je na sledeće osnovne grupe: promotivni i institucionalni, medijski i humanitarni, protokolarni, kulturno-zabavni, sportski i privatni/lični. (Filipović, Kostić-Stanković, 2014). Među najbitnije karakteristike specijalnih događaja ubrajaju se sledeće: postoji jasan cilj njihovog održavanja; uvek se unapred planiraju; postoji definisano mesto i vreme odvijanja događaja; postoji tim koji je zadužen za njihovu organizaciju; za realizaciju su potrebna određena sredstva; neophodna je velika fleksibilnost organizacije događaja jer su iznenadne promene uvek moguće; moraju biti pravno prihvatljivi; mogu biti namenjeni bilo kom delu populacije; obično su praćeni velikim učešćem medija; određena doza rizika je povezana sa svakim ovakvim događajem; zahteva se visok nivo kreativnosti i multidisciplinarnost u pogledu zaposlenih angažovanih u

realizaciji događaja; neophodna je i značajna tehnička i stručna podrška; događaji imaju relativno kratko trajanje i za njih je obično vezana doza ekskluzivnosti i spektakularnosti. Na osnovu navedenih karakteristika, može se konstatovati da specijalni događaji predstavljaju skupove projektovanih radnji i aktivnosti koje se preduzimaju uz korišćenje određenih resursa kako bi se u projektovanom vremenu i mestu, oko zajedničkog razloga, okupio projektovani profil i broj učesnika radi ostvarenja zadatih ciljeva (Subotić, Đurić, 2005). Specijalni događaji se mogu definisati sa stanovišta organizatora i sa stanovišta posetioca. Sa organizacionog aspekta, to su događaji koji se dešavaju jednom ili retko, a koji su izvan uobičajenih programa ili aktivnosti organizacije koja ih sponzorise ili osmišljava. Sa aspekta posetioca, to su prilike za socijalno ili kulturno iskustvo van uobičajenog izbora mogućnosti ili iznad svakodnevnog iskustva (Subotić, Đurić, 2005). Značaj specijalnih događaja je u tome što predstavljaju efikasan kanal komunikacije sa ciljnim grupama jer pružaju mogućnost kompleksnog doživljaja i na taj način utiču na percepciju organizacije. Kako Kostić-Stanković (2011) navodi, od specijalnih događaja je izuzetno bitan njihov rezonantni efekat koji značajno utiče na izgradnju institucionalnog imidža i reputacije. Ukoliko se specijalni događaji pažljivo planiraju i na pravi način sprovedu, obezbediće se da njihova „rezonantna priroda komunicira u pozitivnom smeru i postigne željeni efekat“.

Kada su u pitanju organizacije posebne namene, akcenat je na organizovanju sledećih događaja: konferencija za štampu, prijema, simpozijuma, izložbi i predstava, prazničnih proslava, jubileja i koktel zabava, dana otvorenih vrata itd. Specijalni događaji se često koriste i u svrhu privlačenja pažnje i obezbeđivanja medijskog prostora. U tu svrhu se pristupa kreiranju medijski atraktivnih događaja radi stvaranja željenog imidža i komunikacije sa ciljnim javnostima. U literaturi se događaji tog tipa često nazivaju pseudo-događaji jer su, zapravo, inscenirani, odnosno svrsishodno kreirani radi obezbeđenja publiciteta. Pseudo-događaji se, takođe, mogu kreirati i za druge ciljne grupe - zaposlene, bivše zaposlene, članove njihovih porodica, poslovne partnere, predstavnike lokalnih zajednica i sl. Pseudo-događaje uglavnom odlikuje atraktivnost i informativna vrednost za ciljnu javnost (Valić, Nedeljković, 2007).

Organizovanje specijalnih događaja kao što su „Dani otvorenih vrata“ tokom kojih zainteresovani građani mogu da uđu u kasarne i upoznaju se sa životom i radom u jedinicama, način je da se vojni poziv približi širokoj javnosti. Ovakvi događaji izazivaju veliku pažnju javnosti i posećeni su tokom cele godine. Pored dana otvorenih vrata, važan specijalni događaj predstavlja i promocija oficira koji završavaju Vojnu Akademiju i koja se

realizuje početkom septembra svake godine ispred Narodne Skupštine kada su prisutni i visoki državni zvaničnici. Na promociji učestvuje i vojno vazduhoplovstvo i počasne jedinice Vojske Srbije, što čitavom događaju daje dodatnu dozu atraktivnosti (Srdanović, 2012).

MUP i policija takođe organizuju različite događaje u cilju uspostavljanja bliskijih odnosa s javnošću i izgradnje pozitivne reputacije. Jedna od značajnih oblasti predstavlja organizacija sportskih susreta i organizovanje nekih oblika rekreacije za građane, posebno decu, omladinskim sportskim klubovima koje vode sportisti - policajci i slično. Kao i vojska, i policija primenjuje takozvanu politiku "otvorenih vrata" kada je građanima dopušteno da određenim danima slobodno dođu u prostorije policije i posmatraju aktivnosti njenih pripadnika. Događaji ovog tipa mogu naročito biti atraktivni za pripadnike mlađe generacije i doprineti popularizaciji policijskog poziva. Bitne specijalne događaje predstavljaju policijske parade, demonstracije i manifestacije policijskih veština, naročito kada u njima učestvuju specijalne policijske jedinice (sa dresiranim psima, konjanici, motoristi, antiterorističke jedinice, ronionici, vatrogasci i drugi) policijski balovi i posete policijskih jedinica školama i omladinskim klubovima itd. U pojedinim segmentima svoga rada policija organizuje najrazličitije vaspitne i preventivne specijalne događaje, putem kojih pokušavaju da utiču na opštu javnost i poboljšaju stanje u ovim oblastima, a pre svega povećaju spremnost građana za reakciju protiv zločina i opštu prevenciju kriminaliteta i u tu svrhu organizuju predavanja i seminare (Kešetović, 2000).

4.4. Odnosi s javnošću u kriznim situacijama i uticaj na reputaciju organizacija posebne namene

Krizne situacije se, najopštije posmatrano, definišu kao situacije koje utiču na ljudsku sigurnost i okolinu i ugrožavaju integritet, reputaciju i opštu sliku o organizaciji posebne namene. Sa komunikacijske tačke gledišta, kriza je organizacioni problem, koji je izložen dodatnoj pažnji javnosti i pretili da ugrozi njenu reputaciju i sposobnost normalnog poslovanja. (Weiner, 2006). Hit i Kumbas (Heath, Coombs, 2006) definišu krizu kao: "percepciju nepredvidivog događaja koji značajno ugrožava očekivanja stejkholdera i koji može ozbiljno da utiče na rad organizacije i da uzrokuje negativne ishode". Kriza može da prouzrokuje tri opasnosti: opasnost po javnu bezbednost, finansijske gubitke i gubitak reputacije. Neke krize, mogu za posledicu imati povrede, pa čak i gubitke ljudskih života (Ruthdy, 2011). Kriza nameće značajan pritisak na organizaciju posebne namene koji nastaje usled nedostatka

vremena, što obavezuje rešavaoce krize da brzo donose odluke i upravljaju nastalom situacijom. Čak i kada kriza na prvi pogled nema tako dramatične posledice, njen negativan uticaj na reputaciju organizacije može biti veliki i ugroziti njen dugoročni opstanak. Prema Filipović i Kostić-Stanković (2014), krizna situacija primorava organizaciju posebne namene da formuliše tačnu i kompetentnu informaciju i obezbedi njen prijem što je pre moguće. Upravljanje u kriznim situacijama podrazumeva pripremu i primenu strategija i taktika koje mogu da spreče ili bar izmene uticaj nepovoljnih događaja na organizaciju. Osnova za uspešno upravljanje krizom je njeno planiranje, odnosno planiranje onoga što može da se desi i onoga što je moguće uraditi da se to spreči. Način na koji organizacija posebne namene rešava kriznu situaciju stvara dugoročan utisak u okruženju koji na kraju može promeniti ili očuvati imidž i reputaciju organizacije.

Federalna američka agencija za upravljanje kriznim situacijama (FEMA) definiše krize kao neplanirane događaje koji mogu prouzrokovati štetne posledice po zaposlene ili članove društva, koji onemogućavaju poslovne operacije, stvaraju ekološke štete, ugrožavaju finansijsko stanje i imidž i reputaciju kompanije. Ova agencija vrše podelu kriza u četiri kategorije:

- One koje se postepeno javljaju i imaju eksterno poreklo, a koje uključuju ekonomske krahove ili regulatorne promene koje ograničavaju poslovnu praksu ili proširuju konkurenciju;
- One koje se postepeno javljaju i imaju interno poreklo, u koje spadaju strategijske greške, gubici ključnih kompetitivnih prednosti, tužbe zaposlenih i sl.
- One koje naglo nastaju i imaju eksterno poreklo, u koje spadaju prirodne katastrofe, teroristički napadi i sl.
- One koje naglo nastaju i imaju interno poreklo, u koje spadaju, recimo, iznenadne smrti ili ostavke jednog ili više ključnih rukovodilaca, neuspeh ključnih elemenata ili celavog sistema, nasilje na radnom mestu itd.

Prema Filipović i Kostić - Stanković (2014), moguće manifestacije kriznih situacija su sledeće:

- Krize uslovljene neadekvatnom ili oslabljenom tehnologijom, čije su konsekvence najčešće katastrofalne;
- Konfrontacione krize izazvane kritikama pojedinaca ili grupa koje se suočavaju sa organizacijama ili idu i do ekstremnijih opcija kako bi izrazili svoju opoziciju;

- Krize izazvane zlonamernim i rušilačkim akcijama agresivnih i terorističkih grupa;
- Krize menadžmentskog neuspeha kao unutrašnje slabosti organizacije da iznese svoju odgovornost;
- Krize izazvane požarima, eksplozijama ili drugim nesrećama kojima je ugrožena sigurnost zaposlenih;
- Krize uslovljene štrajkom ili iznenadnim i masovnim ostavkama;
- Krize uslovljene malverzacijama, proneverama i prevarama menadžmentskog osoblja.

Generalno gledano, uzroke kriza je moguće podeliti u dve grupe: posredne i neposredne uzroke, koji, osim što krizu izazivaju, utiču i na dalji razvoj situacije. Međutim, ovu podelu bi trebalo shvatiti krajnje uslovno iz razloga što retko koja krizna situacija ima samo jednog uzročnika, već je najčešće reč o nekoliko faktora koji dovode do određenih posledica. U posredne uzroke kriza spadaju (*Register, Larkin, 2008*): inscenirani, odnosno smišljeni događaji koji zahvaljujući značajnoj medijskoj pokrivenosti narušavaju imidž i reputaciju organizacije i slučajni događaji, u kojima se iznose neistine o organizaciji, ili se određeni događaji ili izjave izvlače iz konteksta, nanoseći određenu štetu. Neposredni uzroci kriza su iznenadni, nagli događaji koji samom svojom pojavom dobijaju na medijskoj pažnji i pokrivenosti, a pritom imaju negativne posledice. Ukratko, to su događaji koje je nemoguće predvideti, a samim tim i kontrolisati, poput prirodnih nepogoda, saobraćajnih nezgoda i slično (*Cutlip, 2003*). Posebna vrsta neposredne krizne situacije je vanredno stanje. Tada su odnosi sa medijima najčešće potpuno centralizovani i kontrolisani od strane države, a i podložni su rigoroznoj cenzuri (*Sellen i sar, 2009*). Još jedna od podela u savremenoj se literaturi jeste ona na spoljašnje i unutrašnje (*Tomić, 2006*), u zavisnosti od toga da li događaj iniciraju interni ili eksterni faktori. Kao ključne faktore krizne okoline moguće je definisati sledeće (*Novak, 2001*): delatnost organizacije, medije, percepirani rizik, raspoloživo vreme, povratne informacije, ljude i finansijska sredstva. Prema Hitu i Kumbusu, najadekvatnije kategorisanje kriznih situacija, sa organizacionog aspekta, temelji se na stepenu reputacijskih pretnji, pa se, s tim u vezi, razlikuju: blage, umerene i opasne reputacijske pretnje (*Heath, Coombs, 2006*). Rezultati istraživanja Američkog Instituta za upravljanje krizama ukazuju na to da je svega 14% kriza u poslovanju neočekivano, dok preostalih 86% predstavljaju tzv. "tinjajuće" krize, u kojima je organizacija svesna potencijalne pretnje mnogo pre nego što javnost za nju sazna (*Register, Larkin, 2008*).

Oblasti potencijalnih kriznih situacija sa kojima se suočava Ministarstvo odbrane i Vojska mogu se podeliti na unutrašnje, koje podrazumevaju moguću agregaciju iz same strukture MO, i spoljne, koje podrazumevaju eksternu agregaciju sa usmerenošću posledica ka MO i Vojsci (Kostić-Stanković i sar., 2016). Uopšteno gledajući, neke od kriza koje se mogu očekivati u sistemu odbrane, a koje mogu imati negativan uticaj na njegovu reputaciju, su (Randelović, 2009):

- Saobraćajne nesreće i udesi, udesi vazduhoplova i plovni objekta;
- Elementarne nepohode, ekološke katastrofe, tehničko-tehnološke havarije, požari, eksplozije i strujni udari;
- Oboljenja, zaraze i epidemije;
- Ubistva, samoubistva i pokušaji samoubistva;
- Krađe oružija, municije i vojne opreme;
- Narušavanje bezbednosti i napad na pripadnike Vojske;
- Teži oblici narušavanja discipline;
- Bombardovanje, eksplozije nagaznih mina i eksplozije pisama bombi;
- Situacije sa taocima;
- Kidnapovanja i otmice;
- Masovne demonstracije;
- Masovna trovanja;
- Afere vezane za finansijske i druge malverzacije;
- Ubistva političara.

Uzevši u obzir ozbiljnost pretnji koje različite krize podrazumevaju, savremene organizacije stavljaju sve veći akcenat na planiranje i upravljanje kriznim situacijama (Schoenberg, 2005). Upravljanje kriznim situacijama je funkcija upravljanja reputacijom i predstavlja kontinuirani proces komunikacije sa ključnim stejkholderima od kojih zavisi uspeh i opstanak organizacije (Watson, 2007). Iako je planiranje kriznih komunikacija imperativ, činjenica je da se krize ne mogu predvideti sa apsolutnom sigurnošću i, stoga, one gotovo uvek škode reputaciji. Cilj upravljanja kriznom situacijom je odupiranje ili prevencija udara i lošeg uticaja na reputaciju i odnose sa ciljnim grupama (Regester, Larkin, 2008). Međutim, mogu postojati i pojedini pozitivni aspekti krize, ako se ona percipira kao odlična prilika da uprava organizacije posebne namene promeni način razmišljanja, uvede potrebne organizacione promene, osveži vođenje, obavi reviziju podela uloga i odgovornosti članova

uprave, poboljša nadzor i pojača organizacionu kulturu (Webber i sar, 2010). Coombs (2001) ističe da svaka organizacija posebne namene mora imati odeljenje za odnose sa javnošću sa istorijom i iskustvom u upravljanju kriznim situacijama, uzevši u obzir da unutrašnje i spoljne krize mogu eskalirati u bilo kom momentu. Stoga je teorijsko obrazovanje i obuka zaposlenih u upravljanju krizama, zasnovana na različitim konceptima upravljanja krizom u zavisnosti od njene vrste, prirode i pretnji narušavanju imidža i reputacije organizacije, postala nužnost (Heiderich, 2011). Razlog tome je složenost procesa upravljanja krizom koji zahteva brze odluke i njihovo hitno izvršenje (Heath, Lee, Ni, 2009). Teorijsko obrazovanje i obuka u upravljanju krizama, takođe, zahteva poznavanje poslovne etike i zakona koji regulišu praksu upravljanja krizama i kriznog komuniciranja (Zamoum, 2013). Schenkler i Herrling (2004) ističu da bi tok obuke u oblasti upravljanja krizama trebalo da se fokusira na elementima koji se odnose na upravljanje informacijama i vestima, odnosno uspostavljanju odnosa sa medijima. Krizno komuniciranje se može definisati kao tehnika uspešnog komuniciranja pre, u toku i nakon kriznih događaja, koje se odvija na dva nivoa - strateškom i operativnom. Strateško krizno komuniciranje obuhvata formulisanje strategija i taktika koje će se primeniti u slučajevima budućih kriza i dati željene rezultate. Operativni nivo se odnosi na realizaciju plana kriznog komuniciranja, raspodelu sredstava, angažovanje ljudskih resursa (Smith, 2007). Proces upravljanja kriznom komunikacijom sadrži sledeće elemente (Zamoum, 2013):

- Precizno definisanje prirode krize;
- Postavljanje ciljeva upravljanja kriznom komunikacijom;
- Izbor prave strategije za upravljanje krizom;
- Definisanje socio-demografskih karakteristika ciljnih javnosti tokom trajanja krize;
- Izrada saopštenja, vesti i drugih medijskih materijala;
- Izbor pravih medija i sredstava komunikacije;
- Različite komunikacijske aktivnosti tokom i nakon krize;
- Procena posledica krize na imidž i reputaciju;
- Praćenje promena stavova ciljne javnosti.

Dakle, ključ uspešnog rešavanja krizne situacije je pažljivo planiranje kriznog komuniciranja i aktivnosti tokom krize. Krizni plan komunikacije pruža organizacijama posebne namene značajnu pomoć u neočekivanim situacijama, nesrećama i događajima koji mogu privući negativan publicitet. Pre svega, s obzirom da krize najčešće nije moguće predvideti, stručnjaci za odnose s javnošću moraju dobro poznavati delovanje organizacije i

okolinu u kojoj se ona nalazi. U svakoj kriznoj situaciji javni interes je ispred interesa organizacije. Najpre bi trebalo osigurati bezbednost svih ljudi umešanih u incident, a nakon toga bi se trebalo suočiti sa javnošću. Krizna komunikacija bi trebalo da bude brza i precizna, sa fokusom na najznačajnije aspekte problema i proces njegovog rešavanja. Bitno je da se na vreme primete mogući znakovi krize i definišu strategije kriznog komuniciranja (*Fertik, Thompson, 2010*). Kako se prilikom kriznih situacija može javiti manjak proverljivih informacija o tome šta se događa, ili šta se dogodilo, izuzetno je važno da organizacija posebne namene što brže reaguje tačnim i potpunim informacijama. Način reagovanja organizacije u prva 24 sata od nastanka krize, često uslovljava da li će situacija ostati na nivou incidenta ili će dalje eskalirati i ozbiljno ugroziti reputaciju organizacije (*Stradtman, 2012*). Odnosi s javnošću u kriznim situacijama moraju da obezbede konstantan priliv informacija, čak i kada je situacija nepromenjena ili se kreće u ženjenom pravcu. Od službe odnosa s javnošću se u ovakvim situacijama zahteva da (*Filipović, Kostić-Stanković, 2014*): istinito prikaže situaciju u javnosti, obezbedi potpuno i kontinuirano informisanje javnosti, obaveštava javnost o eventualnim rizicima, iznosi sve raspoložive informacije čak kad situacija ide u neželjenom pravcu i pokaže nastojanje organizacije da kontroliše, ukloni ili redukuje potencijalne opasnosti.

Blagovremeno informisanje šire javnosti ima veliki značaj u kriznim situacijama koje nastaju u Vojsci, i to iz najmanje tri razloga (*Randelović, 2009*):

- Razvijanje krizne prevencije u mentalitetu svih relevantnih grupa unutar i van vojne organizacije, tj. priprema ljudi za suočavanje s nepogodama i nesrećama;
- Pregled faktora rizika i svojstava kriznih osetljivosti u različitim relacionim grupama u Vojsci i van nje;
- Stvaranje plana za vanredne situacije i obuka pripadnika Vojske za delovanje u takvim slučajevima.

Koncept krizne komunikacije je postao izuzetno bitan, a on se odnosi na doslednost strategije komunikacije, pojedinačnih aktivnosti, tema i poruka u cilju obezbeđenja legitimiteta i podrške organizaciji posebne namene (*Dimitriu, 2012*). Upravljanje kriznom situacijom obuhvata četiri glavne faze: spremnost, prepoznavanje, odgovor i oporavak (*Coombs, 2007*). Faza spremnosti podrazumeva procenu rizika, identifikovanje slabosti, ublažavanje ranjivosti i rizika, razvoj planova za nepredviđene situacije, dokumentovanje procedura za najverovatnije vanredne situacije, uspostavljanje interakcije koja bi trebalo da se odvija između organizacije i medija, sprovođenje obuka, testiranje spremnosti i kontinuiranu

doradu kriznih politika i procedura. Faza spremnosti uključuje pozicioniranje kritičnih resursa za slučaj potrebe. Faza prepoznavanja omogućava identifikaciju kriznih situacija koje mogu da utiču na kompaniju i postiže se redovnim praćenjem događaja. Faza odgovora podrazumeva primenu tima za krizne situacije, uspostavljanje komandne i kontrolne strukture, pružanje članovima tima informacija i saveta šta bi kritičnim zadacima trebalo da se postigne, održavanje protoka informacija među članovima tima i upravljanje krizom pomoću kriznog plana. Faza oporavka obuhvata neophodne aktivnosti za vraćanje sposobnosti normalnog poslovanja. Upravljanje krizom služi, pre svega, da se na vreme identifikuje i spreči kriza, ukoliko je to moguće. Ukoliko to nije moguće, zadatak je da, ukoliko kriza nastupi, njene negativne uticaje na organizaciju svede na najmanju moguću meru. Treći zadatak je da drugim organizacijama pruži mogući način sučeljavanja sa određenim situacijama. Neke od proverenih taktika za upravljanje kriznim situacijama su sledeće (Filipovic, Kostić-Stanković, 2011):

- Pokazivanje žaljenja jer okruženje obično želi da vidi da je konkretno organizaciji krivo zbog situacije koja se desila;
- Nuđenje rešenja problema;
- Promene nepovoljnih uticaja na organizaciju, čime se izbegava ponovno nastajanje krize;
- Naknada štete, što veoma povoljno utiče na stišavanje krize.

Kako bi izlazak iz krize bio što brži, a njene posledice minimalizovane, potrebno je poboljšati ne samo eksternu, već i internu komunikaciju jer se tako obezbeđuje kompaktan pristup prema spoljnim javnostima. To podrazumeva da svaki medijski nastup predstavnika organizacije posebne namene mora biti pripremljen, odmeren i vremenski tempiran. Osoba koja predstavlja organizaciju posebne namene u javnosti, tokom krizne situacije mora biti ili stručnjak za odnose s javnošću, ili neko iz rukvodstva organizacije koja će biti u potpunosti spremna i predusretljiva da pruži tačne i argumentovane informacije. Trebalo bi povesti računa koja osoba će biti zadužena za obraćanje javnosti u kriznim situacijama. Osobine koje bi ta osoba trebalo da poseduje su sledeće: rečitost, kredibilitet, upućenost u rad organizacije, sposobnost da pokaže saosećajnost i žaljenje za dešavanja vezana za krizu, posedovanje odgovarajućeg i čvrstog stava, sposobnost iskazivanja pravih emocija u adekvatnim trenucima krize, održavanje direktnog kontakta očima prilikom obraćanja javnosti, promena tona i boje glasa prilikom govora u različitim situacijama i slično (Boz i dr., 2009). Zadatak službe za odnose s javnošću u tom slučaju je da proba da predvidi moguća pitanja, teme, pa i

provokacije novinara koje bi mogle biti upućene. Na osnovu ovakve pripreme mogu se spremati i odgovori koji bi ujedno zadovoljili medije, javnost, ali i organizaciju, tako što je predstavljaju u što pozitivnijem svetlu (*Coombs, Holladay, 2002*). Kontinuitet komunikacije je najvažniji u kriznom komuniciranju. Organizacija posebne namene koja se suočava sa narastajućim kriznim rizicima, trebalo bi da se pridržava sledećih principa efektivne krizne komunikacije (*Regester, Larkin, 2008*):

- Neophodno je razumeti dinamiku javnog mnjenja i ponašanje javnosti i medija, oformiti stav i formulisati politiku javnih nastupa;
- Usresrediti odgovarajuće resurse na ranu identifikaciju i monitoring narastajućeg problema i organizovati aktivnosti za odgovor i jasno definisanje strategije komunikacije;
- Imati u vidu da nije lako promeniti javno mišljenje o veličini krize, čak i ako je istinski rizik od opasnosti mali, kako vezano za organizaciju, tako i za društvo uopšte;
- Uspostaviti i izgraditi posvećenost kontroli, ublažavanju i povlačenju krize.

Cilj svake organizacije posebne namene koja se nosi sa krizom je da očuva svoju reputaciju, stoga krizni menadžment i plan krizne komunikacije predstavljaju imperativ za svaku organizaciju posebne namene pogođenu krizom. Plan komunikacije prevenira dezorganizovane reakcije i održava fokus na konzistentnom pravcu rešavanja krize. Odnosi s javnošću u kriznim situacijama, koji se praktikuju kroz prevenciju krize sadrže kreiranje plana, dodeljivanje uloga i testiranje plana u simuliranim uslovima, što omogućava organizaciji posebne namene da odbrani svoju reputaciju ili je čak i poboljša u očima ciljne javnosti. Stoga, u kriznoj komunikaciji, najbitnija stvar je osigurati da ciljna javnost sasluša, poveruje i zapamti poruku koja joj se šalje. Tokom krize, poruke koje organizacija posebne namene šalje, mogu se protumačiti kao priznavanje krivice ili preuzimanje odgovornosti jer, kada se organizacija posebne namene za vreme krize nađe u centru medijskih zbivanja, svaka izjava se tumači kao odgovor na krizu, što može dodatno narušiti reputaciju. Za uspešnu realizaciju odnosa sa javnošću u kriznim situacijama trebalo bi da budu ispunjene dve pretpostavke (*Cutlip i sar, 2006*). Prva pretpostavka je da će odnosi sa javnošću doprineti efektivnosti organizacije ukoliko su integralni deo procesa strateškog menadžmenta u organizaciji i ukoliko se njima upravlja strateški. Druga je da će biti pravilno identifikovane ciljne grupe i razrešeni problemi nastali iz interakcije organizacije posebne namene i javnosti, kroz programe simetrične komunikacije u ranoj fazi nastanka i razvoja problema. Strategija

kriznog komuniciranja podrazumeva usklađivanje svih resursa radi ostvarivanja postavljenih ciljeva i predstavlja osnovu plana kriznog komuniciranja. Organizacija posebne namene koja se nađe u krizi, ima spektar strategija komunikacije na raspolaganju, s tim što se mora voditi računa da se svaka krizna situacija poklapa sa odgovarajućom strategijom krizne komunikacije jer nepoklapanja mogu da rezultuju još većom štetom po reputaciju (Smith, 2007). Moguće je primeniti sledeće strategije i to (Avakumović i sar, 2010): strategiju reaktivnog odgovora na promene, strategiju prilagođavanja na promenu ili strategiju dinamičnog odgovora na promenu. Dardis i Haigh (2009), ističu dva tipa strategija: one koje se koriste da udalje organizaciju od krize i strategije koje pomažu da se kompanija stavi u centar medijskih zbivanja. "Benoitova teorija" predstavlja strategiju poboljšanja reputacije koja se bazira na stavu da organizacije koje nastoje da poboljšaju reputaciju, imaju na raspolaganju pet opštih opcija odgovora na krizu: negiranje, izbegavanje odgovornosti, smanjenje ofanzivnosti, korektivne akcije i poniznost. Kada organizacija posebne namene tvdi da kriza uopšte nije ni postojala, ili da oni nisu odgovorni za trenutnu stanje, onda ona primenjuje strategiju negiranja, bilo da negira da je dovela do štetnog događaja, ili da se štetni događaj uopšte dogodio. Druga strategija je izbegavanje odgovornosti i ona podrazumeva prebacivanje krivice za štetni događaj na nekoga drugog i uključuje četiri kategorije. Prva se odnosi na tvrdnju organizacije posebne namene da je bila isprovocirana prethodnim štetnim događajem koji je pretrpela i da je njena akcija razuman odgovor na to. Sledeća se odnosi na tvrdnju da se štetni događaj dogodio samo zbog nedostatka informacija ili sposobnosti. Treća kategorija podrazumeva tvrdnju da se sve odigralo spletom nesrećnih okolnosti, što implicira da se štetan čin dogodio nenamerno i da situacija nije bila pod kontrolom organizacije. Poslednja kategorija se odnosi na tvrdnju da je štetna akcija preduzeta sa dobrim namerama, tako da se ovom strategijom traži od javnosti da organizaciju „oslobodi“ krivice. Organizacija posebne namene optužena za štetne radnje može da pribegne i strategiji smanjenja ofanzivnosti, koja ima šest kategorija. Prva podrazumeva naglašavanja dobrih poteza i korisnih akcija u prošlosti koje mogu da nadjačaju trenutnu prouzrokovanu štetu. Druga je strategija minimizacije, kojom se nastoji da se kriza prikaže kao minorna i nevažna, stoga je bitno da se javnost uveri da je događaj manje štetan nego što se to u početku učinilo. Strategija razdvajanja pokušava da krizni događaj razdvoji od takvih sličnih štetnijih događaja. Strategijom prevazilaženja organizacija pokušava da krizni događaj ubaci u širi kontekst, gde mnogo važnije vrednosti i koristi, prevazilaze situaciju. Strategija napada se odnosi na suprotstavljanje onima koji optužuju kompaniju, čime se smanjuje ofanzivnost i

ubedljivost optužbe. Strategija kompenzacije nudi isplate i povraćaj u pređašnje stanje onima koji su pogođeni kriznim događajem. Kada organizacija pokušava da se distancira od lošeg događaja, tada ona primenjuje strategiju izgovora ili opravdavanja. Izgovor minimalizuje odgovornost organizacije kroz negiranje loše namere ili prekršaja. Opravdavanjem pokušava da umani štetu ubeđujući javnost da kriza nije bila ozbiljna ili tvrdeći da je kriza bila pogrešno predstavljena. U cilju stvaranja pozitivne slike o organizaciji, može se usvojiti strategija poniznosti, ili strategija korektivnih akcija. Korektivnim akcijama nastoji se da se ispravi krizna situacija, ili faktori koji su do nje doveli, i može se javiti u dva oblika - popravljjanje štete nanete kriznim događajem, ili preduzimanje koraka koji će osigurati da se takva kriza više ne ponovi. Strategija poniznosti obuhvata izvinjenje, pokazivanje žaljenja i kajanja zbog kriznog događaja. Poniznost može značiti i prihvatanje odgovornosti za krizu do nekog stepena. Sudeći po rezultatima istraživanja, poniznost je jedna od najčešće korišćenih strategija, čak u 40% slučajeva, dok je strategija smanjenja ofanzivnosti druga po učestalosti korišćenja, sa 23%, (Smith, 2007). Pokazalo se da strategija smanjenja ofanzivnosti daje najbolje rezultate, u odnosu na ostale strategije, posmatrano prema svim reputacionim kriterijumima. Smatra se da strategija smanjene ofanzivnosti može biti najadekvatnija za situacije gde se javljaju krize srednje jačine, gde krivica organizacije nije toliko vidljiva, kao i za organizacije koje su relativno nepoznate široj javnosti (Dardis, Haigh, 2009).

Plan upravljanja kriznom situacijom nije samo plan urgentnog odgovora, ili plan za određene tipove kriza posmatrane izolovano jedni od drugih, već se odnosi na širok spektar kriza, a pogotovo na odnose među njima. Kvalitetan program upravljanja kriznim situacijama sadrži četiri esencijalne komponente (Weiner, 2006):

- Pripremu za širok spektar kriznih tipova;
- Mehanizme za detektovanje ranih znakova njihove pojave;
- Dobro utreniran, interdisciplinarni tim kriznog menadžmenta;
- Uključivanje svih internih i eksternih stejkholdera.

Identifikacija potencijalnih kriza pre njihove eskalacije je najbitnija, a to se postiže razvojem takozvanih "kataloga" potencijalnih kriza koji se formira raznim tehnikama uočavanja povezanih problema, analizom kriza koje su se već dogodile, uzimanjem u obzir najgoreg mogućeg scenarija i one služe kao baza razvoja plana komunikacije. U periodu pre krize trebalo bi da se obezbede svi neophodni logistički kanali za implementaciju kriznog plana komunikacije (Smith, 2007). Kako su krize inherentne, dinamične i nepredvidive, mnogi planovi se razvijaju pre kao opšte smernice za određene situacije, nego kao precizna

upustva, što čini plan prilagodljivim raznim situacijama. Plan kriznog komuniciranja bi trebalo da obezbedi uvid u sledeće komponente koje je moguće prilagoditi svakoj pojedinačnoj situaciji (Smith, 2007):

- Ciljeve komunikacije:
 - Prikazati organizaciju kao profesionalnog, pouzdanog i odgovornog člana zajednice;
 - Uložiti napor u očuvanje imidža i reputacije organizacije;
 - Demonstrirati brigu i saosećanje za dobrobit drugih;
 - Obezbediti tačne i blagovremene informacije;
 - Biti otvoren, dostupan i proaktivan u odnosu sa medijima;
- Potencijalne krize:
 - Zaposleni: štrajkovi, protesti, otpuštanja, tužbe, skandali, reorganizacija;
 - Problemi životne sredine: prirodne katastrofe, ostale nepogode;
 - Incidenti vezani za poslovne aktivnosti: bojkoti, vladine istrage, pravne akcije, problemi sa poslovnim partnerima, finansijska pitanja;
- Ciljne grupe:
 - Zaposleni, mediji, opšta javnost, lokalna zajednica, vlada, analitičari konkretnih oblasti, specijalne interesne grupe, poslovni partneri itd;
- Logistička pitanja:
 - Sastaviti krizni tim;
 - Odrediti predstavnika za medije i kriterijume za njegov izbor;
 - Potrebni objekti i oprema: televizijski monitori, veza sa kablovskom televizijom, računari, telefonske linije, fotokopir mašine, radio, telefonske linije za hitne pozive i sl;
 - Pomoćni podaci: istorijat organizacije, opšte činjenice o kompaniji, godišnji finansijski izveštaji, novinski izveštaji, unapred pripremljena ključna poruka organizacije;
- Trening i testiranje:
 - Predstavnik za medije i ostatak tima bi trebalo da prođu trening za intervju pred kamerama i za odnose sa medijima u toku krize;
 - Krizni tim za komunikaciju bi trebalo da učestvuje u vežbama simulacije krize bar jednom godišnje;
- Odnos sa medijima:
 - Nikako ne treba špekulisati i uvek se treba držati činjenica;
 - Fokusirati se na dve - tri ključne poruke koje treba akcentovati tokom celog intervjua;

- Govoriti u jednostavnim i uobičajenim teminima, tako da odgovori treba da budu koncizni i jasni,

- Ne treba koristiti negaciju i svakako ne izbegavati komentare;

- Načela i smernice za komunikaciju:

-Verodostojnim prikazivanjem kompleksnosti situacije u javnosti se uvećava stepen razumevanja i prihvatanja rizika;

-Uspostavljanjem prijateljskih, čak familijarnih odnosa s javnošću, izgrađuje se poverenje u organizaciju;

-Tačnost konsekvenci i iskrenost pozitivno utiču na razumevanje rizika;

-Prihvatiti i imati razumevanja za zabrinutost javnosti;

-Pojednostavniti i razjasniti neminovnost tehničkih pojedinosti;

-Izgraditi kontinuitet u dijalogu.

- Prpratne aktivnosti

- Medijski centri bi trebalo da hitno budu obavešteni u slučaju krize, kako bi obezbedili transkripte i kopije izjava za medije;

- Prpratno istraživanje bi trebalo sprovesti među zaposlenima i pripadnicima eksterne javnosti kako bi se izmerio krizni uticaj na imidž i reputaciju i ostale aspekte komunikacijskog programa. Već izgrađena reputacija organizacije značajno utiče na percepciju organizacije tokom krize. “Dobra reputacija služi kao nevidljivi element pomoći pri zaštiti organizacije u toku kriznog udara, pa se, u odnosima s javnošću, ova sposobnost reputacije naziva rezervoarom “gudvila” (*Jones i sar*, 2000).

Nakon stišavanja krize, zadatak odnosa s javnošću postaje izvlačenje zaključaka iz načinjenih grešaka, kao i oporavak narušene institucionalne reputacije novim komunikacijskim naporima usmerenim ka ciljnim grupama javnosti. Revizija slabosti organizacije je korisna za kasnije identifikovanje potencijalnih kriza i opravdavanje kriznih planova koji će omogućiti organizaciji da izbegne ili minimizuje negativne uticaje kriza. U tu svrhu, potrebno je (*Oliver*, 2010):

- Prikupiti podatke od ljudi na ključnim pozicijama kako bi se sagledale sve okolnosti koje su dovele do krize;
- Intervjue bi trebalo održati strogo poverljivim kako bi se zaposleni motivisali da govore. Posebno bi trebalo obratiti pažnju na: potencijalno štetne trendove, značajne nedoslednosti u odgovorima različitih subjekata, neverbalne aluzije da

nešto nije u redu u određenim oblastima pa se zahteva dalje ispitivanje, mišljenje većine o uzroku kriza itd;

- Pronaći eventualne operativne i komunikacijske slabosti koje su postojale tokom krize;
- Projektovati realne krizne scenarije u budućnosti;
- Izneti rezultate, tj. zaključke revizije.

Efekti rada kriznih, kao i redovnih odnosa s javnošću, prate se i putem monitoringa elektronskih medija, jer upravo učestalost spominjanja organizacije, kao i kontekst u kome se ona spominje, određuje i stav javnosti o njoj. Analiza medijskih sadržaja tokom krize, obezbeđuje uvid u ulogu medija u tom kontekstu i njihov uticaj na percepciju građana u kriznom periodu (Canel, 2012). Dakle, prvi korak je istraživanje o učestalosti pojavljivanja organizacije u medijima, štampanim i elektronskim. Drugi korak je, pak, analiza sadržaja, odnosno istraživanje o ulozi koju organizacija dobija u medijima. Tiče se dužine teksta, ili priloga, autora, konteksta u kojem se spominje i slično. Na osnovu ovih istraživanja, moguće je relativno precizno izmeriti konkretne rezultate odnosa s javnošću u periodu krize, odnosno posledice po reputaciju (Larkin, 2003; Beal, Strauss, 2008). Bazirano na dobijenim rezultatima, ukoliko je neophodno, organizacija bi trebalo da promeni poslovnu politiku i ustanovi novu, kako bi se minimizovala ponovna pojava kriznih situacija u budućnosti. Takođe, trebalo bi da se izvrši i revizija kriznog plana komuniciranja u skladu sa iskustvom iz prethodne krizne situacije (Bebbington i sar, 2008).

Mediji igraju ključnu ulogu u upravljanju krizama jer deluju i kao katalizator i kao posrednik u ovom procesu i mogu igrati ključnu ulogu u održavanju reputacije tokom krize (Schenkler, 2012). Sa jedne strane, ciljna javnost koristi medije kao mehanizam za donošenje odluke o tome da li da prestane da podržava određenu organizaciju. Predstavnici masovnih medija, pozivajući se na društvene interese, sa druge strane, zahtevaju informacije i traže odgovore od konkretne organizacije (Filipović, Kostić-Stanković, 2014). Kako su organizacije posebne namene često izložene kriznim situacijama, to za posledicu ima stavljanje organizacija u centar interesovanja javnosti, uzevši u obzir da su privlačnije za medije od ostalih organizacija. Osnovne preporuke za davanje tačnih informacija medijima, a bez ugrožavanja bezbednosti organizacija posebne namene su:

- Otvorena i kontinuirana saradnja sa medijima;
- Uvažavanje potreba medija za brzinom dobijanja informacija;
- Kao predstavnike organizacije u medijima slati isključivo obučene predstavnike;

- Medije bi trebalo koristiti za proaktivno informisanje javnosti, a ne samo radi pružanja odgovara na kritike;
- Uvek bi trebalo iskazati spremnost za govor u medijima;
- Po mogućstvu, dovesti novinare u službene prostorije organizacije itd;
- Kada nastupi krizna situacija, organizacije posebne namene bi trebalo da obavezno daju saopštenje za medije koje sadrži sledeće podatke: vrstu nesreće ili incidenta, vreme i mesto kriznog događaja, tačan sled događaja, razloge zbog kojih se krizni događaj odigrao, osobe uključene u događaj, broj ranjenih ili stradalih i sve ostale relevantne podatke koji nisu poverljivi.

Kako bi se odnosi s javnošću u kriznim situacijama uspešno sprovodili u specifičnim situacijama koje se javljaju u Vojsci Srbije, neophodna je adekvatna priprema u pretkriznom periodu, koja podrazumeva posedovanje obaveštajnih podataka i procenu rizika, u čemu učestvuju i stručnjaci za komunikaciju. Iako su Ministarstvo odbrane i Vojska značajno osavremenili koncept odnosa s javnošću, činjenica je da i dalje ne postoji normativni dokument koji posebno reguliše principe, pravila, tehnike i instrumente komunikacije u kriznim situacijama. U postojećim dokumentima, definisana su samo opšta načela i pravila krizne komunikacije (Bošković, 2007). Praktična uputstva za komunikaciju u kriznim situacijama, sa raspodelom nadležnosti i odgovornosti i načinom upravljanja krizama, razrađena su u posebnom internom dokumentu - Smernicama za strategiju komunikacije Ministarstva odbrane i Vojske Srbije u kriznim situacijama, koji izrađuje Uprava za odnose sa javnošću MO, a odobrava ministar odbrane. Ovim dokumentom je definisano da, u kriznoj situaciji, postoje tri bitne dimenzije: sama kriza, način kako vlasti i organizacije rešavaju krizu i slika krize u javnosti (Smernice za strategiju komunikacije Ministarstva odbrane i Vojske Srbije, 2008). U pripremi scenarija za reakciju vojne organizacije na kriznu situaciju, analiziraju se pitanja koja su bitna po Ministarstvo odbrane i Vojsku, ali i širi društveni i nacionalni koncept. Stoga je neophodno da se u službi za odnose sa javnošću priprema za proces upravljanja kriznim situacijama vrši u koordinaciji i saradnji sa ostalim društvenim subjektima i institucijama (Kostić-Stanković i sar., 2016). Procedure u razradi scenarija za potencijalni odgovor Ministarstva odbrane na kriznu situaciju, podrazumevaju sledeće pripremne radnje i postupke (Kostić-Stanković i sar., 2016): formiranje kriznog tima, formiranje kriznog centra, razvoj kanala komunikacije sa svim ciljnim grupama i pripremu potrebnog materijala za medije. Kako navodi Randelović (2011), u procesu pripreme planova

za reagovanje u kriznim situacijama Vojske Srbije, koje odobravaju nadležne starešine, potrebno je:

- Analizirati moguće uzroke nastanka kriznih situacija i vanrednih događaja i izraditi procenu i predlog za reagovanje;
- Pripremiti i razraditi plan postupanja i uputstvo za nadležne organe unutrašnje službe;
- Odrediti ljudske resurse koji će biti na raspolaganju dok traje krizna situacija;
- Predvideti osobu ili više njih za kontakt s medijima, kao i način komuniciranja sa medijima;
- Osposobiti ljudstvo, kako bi bilo spremno da adekvatno reaguje i preduzme propisane mere;
- Povremeno organizovati vežbe, uz simuliranje krizne situacije i gledanje video materijala radi proučavanja tuđih ili vlastitih iskustava.

Planiranje kriznog komuniciranja započinje razumevanjem situacija koje se mogu dogoditi i formulisanjem njihove liste koja će koristiti oficiru za odnose sa javnošću za izradu plana komunikacije u toku krize, a koji će biti koristan duži vremenski period. Najznačajniji elementi kriznog plana su (Randelović, 2009):

- Krizni štab, koji će prikupivši sve relevantne informacije o kriznom događaju i donositi odluke kroz međusobnu konsultaciju članova koje čine najviše rangirani pojedinci i stručnjaci za pojedina područja delatnosti organizacije;
- Interna komunikacija u kriznoj situaciji, uzevši u obzir da, pri prvim naznakama mogućeg kriznog događaja, svaki zaposleni u organizaciji mora znati kome prosleđuje informaciju o tome i na koji način komunicira u vreme trajanja krize;
- Određivanje i osposobljavanje glasnogovornika, od čijeg izbora zavisi da li će poruke biti verodostojno interpretirane;
- Izrada scenarija i simulacija kriza jer se u praksi pokazalo da je puno lakša i brža adaptacija na poznate, nego na nove i nepoznate situacije;
- Određivanje svih relevantnih ciljnih javnosti kojima će se organizacija obraćati;
- Formulisanje ključnih poruka prilagođenih grupama javnosti pojedinačno;
- Određivanje najbolje metode komuniciranja, zavisno od vrste krizne situacije;

- Odgovor na tri osnovna pitanja - šta se dogodilo, šta se preduzima i šta će se preduzeti uz iskazivanje iskrenosti i saosećajnosti, nikako arogancije i neiskrenosti;
- Praćenje i analiza medijskih objava, čime se obezbeđuje mogućnost korigovanja poruke i amortizacije moguće štete i izvlačenje pouka za budućnost.

Kako navodi Srdanović (2012), procedura dejstva u kriznim situacijama podrazumeva da se, na osnovu odluke komandi jedinica na krizom zahvaćenim područjima, formira Informativni centar jedinica vojske koji organizuje i celokupne odnose s javnošću u zoni svoje odgovornosti. Formiranje pres centra što bliže lokaciji na kojoj se odigrava krizna situacija omogućava da se smanje potrebe za transportom i obezbedi sigurniji rad i brži pristup lokaciji krizne situacije. Za rad pres centra u komandama i jedinicama u kojima se on formira, odgovoran je oficir kome su odnosi s javnošću u delokrugu rada u konkretnoj komandi. Po pravilu, informativni centar u svom sastavu ima rukovodioca, zamenika, jednog ili više novinara i drugog osoblja i poseduje sva potrebna materijalno-tehnička sredstva za normalno i neprekidno obavljanje svojih funkcionalnih zadataka.

5. Institucionalni identitet i imidž u cilju jačanja institucionalne reputacije

Prema Filipović i Kostić-Stanković (2014), institucionalni identitet, imidž i reputacija predstavljaju bazične vrednosti odnosa s javnošću, čijim se planiranjem i formiranjem stvara osnova uspostavljanja dobrih odnosa sa različitim subjektima iz okruženja i šire društvene zajednice. Ova tri pojma su usko povezana jer organizacija kreira svoj identitet, odnosno razvija i neguje svoj izgled i način na koji se predstavlja javnosti, što se, dalje, u javnosti projektuje kroz njen imidž, tj. određenu sliku o organizaciji baziranu na percepciji identiteta i reputaciji, odnosno opštem uverenju o organizaciji, nastalom nakon vizuelnog i iskustvenog doživljaja tokom vremena. Izgradnja institucionalnog identiteta, imidža i reputacije ima dvojaku funkciju. Sa jedne strane predstavlja jednu od osnovnih grupa aktivnosti odnosa s javnošću. Sa druge strane, institucionalni identitet, imidž i reputacija predstavljaju ključne dimenzije uspostavljanja odgovarajućih komunikacijskih veza sa pojedincima i grupama iz internog i eksternog okruženja i pozicioniranja organizacije u javnosti. U savremenim organizacijama posebne namene, u saglasnosti sa državnim informaciono-komunikacijskim podsystemom, primenjuju se različiti načini i metode za izgradnju institucionalnog identiteta, imidža i reputacije. U suštini, reč je o realizaciji planiranih informativno-komunikacijskih aktivnosti koje se koriste u cilju kreiranja realne ili virtuelne predstave u javnosti (Bojović, 1999).

Institucionalni identitet podrazumeva filozofiju stvaranja prepoznavanja između organizacije i ciljne javnosti i primenjuje se u svim vrstama fizičkog i vizuelnog predstavljanja organizacije. Svrha institucionalnog identiteta je u otklanjanju informacionog deficita, otklanjanju problema imidža kod određenih ciljnih grupa javnosti i omogućavanju prepoznavanja organizacije i njenog jasnog diferenciranja od drugih (Filipović, Kostić-Stanković, 2014). Danas je opšte prihvaćeno da identitet jedne organizacije, pored vizuelnih elemenata, predstavlja njenu ukupnu komunikaciju oličenu u kulturi, verovanjima, stavovima, zaposlenima, rukovodstvu i poslovnoj strategiji (Cutlip i sar, 2006). Izgradnja institucionalnog identiteta se vrši sistematski, usled potrebe za postizanjem jedinstvenog, prepoznatljivog, pamtljivog i specifičnog predstavljanja organizacije u javnosti, a podrazumeva isticanje određenih institucionalnih karakteristika u svim prigodnim situacijama. Neke od karakterističnih komponenti, preko kojih se identifikuje institucionalni identitet, su: ime i grafički prikaz imena (logotip), zaštitni znak i maskota, boja, zastava,

stalni slogan, internet prezentacija, vizit karte, izgled poslovnih prostorija i uniformi, ponašanje i kultura poslovne komunikacije zaposlenih, neverbalni i verbalni elementi poslovne komunikacije, izgled poslovnih vozila, tehnička opremljenost itd. (Filipović, Kostić-Stanković, 2014). Institucionalnom identitetu, osim navedenih, pridonose i sledeće komponente: eksponati na izložbama, sponzorstva pojedinih događaja, institucionalni filmovi, oznake i putokazi, izgled i uređenost poslovnih zgrada itd. (Riznić i sar., 2012). Za organizacije posebne namene, izgradnja i održavanje identiteta predstavlja bitan elemenat jer omogućava da ciljna javnost ili okruženje uopšte, organizaciju shvati ozbiljno, uvažavajući njenu veličinu, snagu i vrednost. Kako bi se izbegli neželjeni efekti tzv. spontanog identiteta, neophodno je uložiti vreme, napor i određena sredstva u planiranje, kreiranje i održavanje željenog identiteta. Postupak sastavljanja plana identiteta organizacije i njegove realizacije, u praktičnom smislu je veoma skup i obuhvata i najsitnije detalje u vezi sa fizičkom identifikacijom. U cilju definisanja plana identiteta organizacije, potrebno je, najpre, znati šta je i u čemu je vizuelna vrednost organizacije, odnosno kako se organizacija predstavlja javnosti i na koji način time utiče na stavove i mišljenja ciljnih javnosti. Potom, zadovoljavajuće formulisan i dizajniran identitet trebalo bi primenjivati i koristiti u što je moguće većoj meri. Važno je imati u vidu da jednom kreirani identitet organizacije nije lako promeniti, tako da se tom procesu pristupa u slučajevima kada organizacija prolazi kroz određene promene, modernizaciju ili pokušava da se repozicionira u svesti javnosti. Svrha promene identiteta u tom slučaju je snažan ponovljeni efekat, uz istovremeno uspostavljanje dobrih odnosa s javnošću (Kostić-Stanković, 2011).

Institucionalni identitet vojske podrazumeva sveobuhvatnu i sistemsku prezentaciju karakterističnih realnih svojstava i sposobnosti vojne organizacije u verbalnoj i vizuelnoj formi koji postoje u određenom vremenu i prostoru. Reč je o međusobno povezanim opštim, posebnim i pojedinačnim kvalitativnim i kvantitativnim karakterističnim obeležjima koja se razvojno menjaju i usavršavaju (Bojović, 1999). Celokupan i jedinstven identitet Ministarstva odbrane i Vojske Srbije važan je komunikacijski kanal koji direktno i u najširoj javnosti prezentuje osnovne vrednosti sistema odbrane, a koji se ostvaruje preko jedinstvenog skupa vizuelnih elemenata koji prenose ključne vrednosti i poruke Vojske (slika, boja, font, crtež, logo), a koji su lako prepoznatljivi u medijima i najširoj javnosti i osnova su za vizuelnu komunikaciju i kreiranje svih oblika informativnog materijala (Smernice za Strategiju komunikacije Vojske Srbije, 2008). Postojeći elementi institucionalnog identiteta Vojske Srbije rezultat su višegodišnjeg zajedničkog rada heraldičara, istoričara i dizajnera, čiji je cilj

bio da stvore unificirne simbole po kojima će se Vojska Srbije objektivno prepoznavati. Trebalo bi napomenuti da bitnu ulogu ima i informaciono-komunikacioni podsistem države koji ima uticaj na formiranje identiteta vojne organizacije. Pored skupa karakterističnih vizuenih svojstava, identitet vojske podrazumeva i kompleksnu koheziju opšteg ponašanja njenih pripadnika i komunikacije sa ciljnim javnostima, kao i jedinstvih borbenih sposobnosti armije koje predstavljaju sintezu iskustava, ratnih veština, znanja i obrazovanja zaposlenih, načina komandovanja, tradicije, normativno-pravne regulative itd. (Bojović, 1999). Jedan od bitnih obeležja identiteta je i sajt Ministarstva odbrane, koji predstavlja jedan od oblika proaktivnog delovanja u komunikaciji. Sajt je dvojezičan i sadrži veliki broj informacija koju su zanimljive i za pripadnike Vojske Srbije i za širu javnost, uključujući razne tekstove o organizaciji jedinica i aktuelnim propisima i zakonima o vojnoj organizaciji, oglase za popunu radnih mesta, obaveštenja o nastupajućim događajima, reportaže sa obilazaka i gostovanja pripadnika Ministarstva odbrane, o stranim armijama i slično (Srdanović, 2012).

Institucionalni identitet policije je, takođe, jako kompleksan i podrazumeva veliki broj elemenata. Bitno obeležje identiteta predstavlja i uniforma policajaca koja bi trebalo da bude funkcionalna i prijatna za službenika, ali i da istovremeno ispunjava i određene estetske kriterijume, ona utiče na moral i radni elan službenika koji je nose i izaziva pozitivne reakcije javnosti. Značajna, pažnja se posvećuje izgledu bedža, odnosno službene značke, grba ili amblema policije, službenih vozila, naoružanja i pomoćne opreme. U vizuelni identitet policije spada i izgled policijskih zgrada, urednost službenih prostorija, službeni jezik i tačnost, zakonitost i urednost rešenja i drugih službenih akata i isprava, kultura ophođenja sa građanima u telefonskoj, elektronskoj i direktnoj komunikaciji itd. U širem smislu, u identitet spada i volja i kooperativnost policije u pružanju različitih obaveštenja građanima, pružanje pomoći građanima u specifičnim situacijama, odnos prema deci i omladini itd. Policijske organizacije mogu građanima da čine razne usluge i ukazuju im pažnju (Kešetović, 2000).

Beogradski Univerzitet, kao elemente institucionalnog identiteta, poseduje svoj grb, zastavu, pečat, rektorske insignije, rektorsku togu i svečanu odeždu lica koja se unapređuju. Odluku o izgledu vizuelnih elemenata Univerziteta donosi Savet Univerziteta. Rektorske insignije rektor nosi na ceremonijama kojima predsedava, odnosno na kojima predstavlja Univerzitet. Rektorsku togu nosi rektor, odnosno prorektor koji ga zamenjuje, na ceremonijama na Univerzitetu. Svečanu odeždu nose lica koja se promovisu u zvanje doktora nauka ili redovnog profesora, odnosno kojima se dodeljuje počasni doktorat Univerziteta, kao i na drugim sličnim ceremonijama. U okviru svojih osnovnih delatnosti, visokoškolske

jedinice u sastavu Univerziteta imaju pravo i obavezu da intenzivno koriste naziv, grb i zastavu Univerziteta, kao i da ih u celosti ili delimično integrišu u obeležja sopstvenog, pojedinačnog institucionalnog identiteta (<http://www.bg.ac.rs/sr/univerzitet/obelezja.php>, preuzeto: 15.08.2014.).

Institucionalni imidž podrazumeva reakcije i mišljenja koja je određena javnost izgradila o organizaciji i rezultat je interakcija svih utisaka, uverenja, osećaja i znanja javnosti o toj organizaciji (Filipović, Kostić-Stanković, 2014). Institucionalni imidž obuhvata suočavanje predstave koju organizacija nastoji da stvori o sebi i predstave koju je javnost, zapravo, formirala, pod uticajem komunikacijskih aktivnosti organizacije ili nezavisno od njih (Filipović, Kostić-Stanković, 2014). Dobro osmišljen i adekvatno primenjen i interpretiran institucionalni identitet podiže vrednost institucionalnom imidžu (Cvetković, 2003). Pošto izgradnja identiteta predstavlja preduslov za uspostavljanje imidža, zaljučuje se da je pojam institucionalnog imidža širi od pojma institucionalnog identiteta. Tako, imidž, osim identiteta, čine i: karakteristike organizacije, njen ugled u medijima i javnosti i sistem usvojenih vrednosti iz oblasti poslovne etike (Ljubojević, 2001). Imidž organizacije se može predstaviti kao splet četiri nivoa: socio-političkog i kulturološkog, industrijskog, organizacijskog i produktivnog. Stoga se procena ostvarenog imidža mora vršiti na svakom od nivoa, u zavisnosti od različitih javnosti, u cilju identifikovanja prioriteta u institucionalnom komuniciranju, praćenju promena i evaluaciji ostvarenih rezultata (Nakra, 2000). Svrha izgradnje institucionalnog imidža organizacija posebne namene je pridobijanje naklonosti i simpatija javnosti za organizaciju i njene aktivnosti. U proces izgradnje institucionalnog imidža organizacija posebne namene, uključeni su sledeći faktori: nivo poverenja javnosti u aktivnosti i zalaganje ovih organizacija za rešavanje problema od društvenog značaja, način prezentovanja predstavnika tih organizacija u javnosti, odnos prema građanima, opšti utisak koji posetioци imaju nakon posete nekoj od ovih organizacija, korespondencija i komunikacija sa medijima i građanima itd. (Skoko, 2006). Problem izgradnje imidža organizacije ima strateški značaj, uzevši u obzir da se on direktno odražava na njen položaj i pozicioniranost u javnosti. Proces formiranja imidža se, najpre, odvija u ljudskoj memoriji koja registruje hronološki sled događaja i informacija vezanih za organizaciju, opštim znanjima o organizaciji i indirektnim iskustvima okoline, što rezultira u jednoj, uopštenoj slici o organizaciji (Bojović, 1999). Na izgradnji i unapređenju imidža potrebno je kontinuirano raditi, s obzirom da je on odraz njenog identiteta u javnosti, da je podložan mnogobrojnim uticajima i da na njega utiču predrasude, stereotipi, znanja, informacije prikupljene iz drugih

izvora i slično. Upravo zbog toga, neretko se stvara sasvim pogrešan i nerealan imidž nekog subjekta. Sa druge strane, iako se u stvaranje institucionalnog imidža ulažu značajni resursi, on se može pogoršati za kratko vreme, pod uticajem krizne situacije ili negativne afere u medijima. Ukoliko do toga dođe, ponovno poboljšanje imidža je dugotrajan proces koji zahteva ozbiljne promene u organizaciji i pronalazke novih načina putem kojih je moguće zainteresovati ciljni auditorijum i uticati na njegove stavove i mišljenja. (Skoko, 2006). Institucionalni imidž, svakako, koji nije statički fenomen, već je vremenski određen, može da varira od nejasnog do upečatljivog, jasnog i slikovitog; od ograničenog do sveobuhvatnog i formira se u zavisnosti od odnosa sa pojedincima i grupama i predstavlja sintezu impresija, stavova i procena koja bitno utiče na ponašanje ljudi u odnosu na određenu organizaciju. Pojedini autori klasifikuju imidž u sledeće kategorije: imidž reprezentacije, koji odrazumeva predstavu u javnosti koja je usklađena sa identitetom; imidž iskrivljavanja, koji ima osnovu u karakterističnim crtama identiteta, sa akcentom na pozitivne aspekte i imidž manipulacije, koji ne odgovara identitetu organizacije (Bojović 1999).

Institucionalni imidž Vojske reprezentuje percepciju dinamičnosti vojne organizacije i njenih promena u socijalnom ambijentu, sa aspekta javnosti, pomoću koga se učvršćuje osećaj pripadnosti i solidarnosti u simbiozi sa drugim subjektima društva (Bojović, 1999). On predstavlja opštu, tačnije, većinsku, difuznu i vrednosno zasnovanu predstavu u javnosti o karakterističnim svojstvima identiteta vojske u konkretnom vremenu i prostoru. Formira se na temelju utisaka, procena i indirektnih doživljaja ciljnih grupa u vezi s realnim obeležjima vojne organizacije (Tešanović, 2005). Premda je formiranje imidža u izvesnom smislu van delokruga vojne organizacije, njen uticaj nije beznačajan. Opšti imidž je značajan za vojnu organizaciju jer determiniše klimu u kojoj se različite odluke donose zavisno od mišljenja interne i eksterne javnosti i ne može se odvojiti od opšteg identiteta. Iako značajno zavisi od načina komunikacije sa javnošću, postoje i elementi imidža koji nisu rezultat komunikacionih namera vojnih organizacija, već su subjektivne predstave pojedinaca i grupa. Na imidž utiču i aktivnosti Vojske u spasilačkim akcijama, donatorstvu, sponzorstvu, humanitarnim akcijama, pomoći stanovništvu, doprinosu u izgradnji zemlje i sl. Pri kreiranju imidža vojske glavnu ulogu ima ljudski faktor, odnosno njeni profesionalni pripadnici. Osnovni činilac modernog imidža u javnosti jeste borbena spremnost (komandovanje, osposobljenost, obučenost u rukovanju naoružanjem i vojnom tehnikom), tehničko-tehnološka opremljenost, disciplinovanost jedinica i etičke i druge vrline pripadnika vojske. Predstavu vojske u javnosti mogu da naruše različiti vanredni događaji, kriminalne radnje, pogrešne odluke

komandanata i slično, kada se lako manipuliše istinitošću događaja i šire glasine. Od stabilnosti već izgrađenog imidža vojske i načina na koji ona komunicira s javnošću u takvim situacijama, zavise i štetni efekti koje krizna situacija može da ima na imidž. Problemi pri kreiranju slike o vojsci u javnosti mogu nastati u situacijama kada se imidž formira nezavisno od identiteta, iskrivljavanjem stvarnosti, naglašavanjem pozitivnih i prećutkivanjem negativnih elemenata identiteta. Stoga je suštinski zadatak službe za odnose s javnošću da organizuje proces komuniciranja uz korišćenje tačnih poruka radi kreiranja pozitivnog imidža (Tešanović, 2005). Međutim, nije dovoljno samo konstatovati da javnost ima negativnu percepciju ili ranije uobičajeno mišljenje. Obaveza svih pripadnika Vojske, a naročito upravljačke strukture, jeste da, koristeći proaktivni pristup, konstantno i argumentovano, prikažu elemente identiteta, novostvorene vrednosti, njihovu svrhu u sklopu strategije i opšti društveni značaj i dobrobit za celu zajednicu. Vojna organizacija je suočena sa potrebom da unutrašnjoj i spoljašnjoj javnosti emituje snažnu, strateški projektovanu i orjentisanu poruku sopstvenog identiteta, sa akcentom na pravilno koncipiranoj komunikacijskoj strategiji, isticanju institucionalnih vrednosti i institucionalne društvene odgovornosti (Kostić-Stanković i sar., 2016).

Imidž policije predstavlja opštu, difuznu i vrednosno zasnovana predstava u javnosti o identitetu policije. Policijske organizacije, u okviru sprovođenja odnosa s javnošću, moraju kontinuirano da procenjuju usklađenost imidža sa identitetom, analiziraju stavove javnosti i koncipiraju jasan plan izgradnje i očuvanja pozitivnog institucionalnog identiteta (Kešetović, 2000). Stavovi javnosti prema policiji su izvedeni iz različitih izvora, od kojih su mnogi van kontrole organizacije, uzevši u obzir da javnost može formirati pretpostavke o policiji, bilo kroz lično iskustvo - sopstveno ili iskustvo bliskih osoba, ili preko spoljnih faktora, npr medija. Međutim, sprovođenjem adekvatnih programa odnosa s javnošću, moguće je uticati na stav javnosti, naročito ako se njihova percepcija zasniva na posrednim izvorima. Postoje različite perspektive u javnoj proceni policije, koje utiču na formiranje njenog imidža. Javnost može da proceni Ministarstvo unutrašnjih poslova i policiju u skladu sa njihovom sposobnošću da se bave rešavanjem problema kriminala, načinom njihovog ophođenja u suočavanjem sa različitim društvenim grupama ili, jednostavno, na osnovu njihovog delovanja kao organizacije. Na taj način, javnost procenjuje policiju, ili kao instituciju, ili kao pojedince koji je predstavljaju u javnosti. Nepristrasnost u radu sa različitim delovima društva je ključno pitanje u policijskim odnosima sa javnošću i izgradnji institucionalnog imidža. Iako je teško obezbediti da se sve društvene grupe osećaju „samouvereno i pozitivno“

kada je policija u pitanju, stepen javnog poverenja u policijsko poštenje mora se održati na visokom nivou (Öztürk, 2010).

Prema Kostić-Stanković (2011), institucionalna reputacija se definiše kao skup akumuliranih iskustava ciljnih javnosti o nekoj organizaciji i posledica je uspostavljanja neposrednog kontakta sa organizacijom i formiranja mišljenja o njoj na osnovu različitih elemenata. Reputacija se odnosi na ugled koji organizacija stiče i održava zahvaljujući, prvenstveno, dobrim performansama, odnosno, korišćenju organizacionih resursa. Povoljna reputacija zahteva više od primene formalnog komunikacionog sistema te je potreban snažan identitet koji se modeluje preko dobrih performansi u relativno dužem periodu (Ljubojević, 2001). Reputacija se gradi postepeno, tokom dugog niza godina i za to je potrebno sistemsko planiranje posebnih aktivnosti koje će doprineti njenom razvoju i unapređenju, dok, sa druge strane, i najsitniji propusti veoma lako mogu da nanesu trajne posledice po reputaciju konkretne organizacije posebne namene. Stoga je veoma važno stvoriti „otvorenu organizaciju“ koja je spremna na dvosmernu komunikaciju sa ciljem izgradnje pozitivnog institucionalnog imidža i reputacije u odnosu na ciljne grupe javnosti. Iako je usko povezana sa imidžom, reputacija se smatra višom kategorijom od imidža. Dve osnovne dimenzije po kojima se imidž i reputacija razlikuju su vreme i intenzitet staranja i održavanja. Reputacija se gradi kroz duži vremenski period, za razliku od imidža koji je moguće u relativno kratkom vremenskom periodu, dobro osmišljenim programom komunikacije, stvoriti, promeniti i unaprediti. Shodno tome, u procesu izgradnje reputacije, utisci i stavovi ciljnih javnosti se akumuliraju vremenom i na taj način postaju intenzivniji, stabilniji i dugoročniji. Reputacija se može formirati, ne samo na osnovu ličnog iskustva, već i na osnovu iskustva koje je pojedincu prenelo neko treće lice ili mediji (Kostić-Stanković, 2011).

Vojska Srbije je prvi i osnovni korak za izgradnju reputacije preduzela formiranjem Uprave za odnose sa javnošću, nakon čega je, na osnovu analize medijskih saržaja i ispitivanja stavova javnosti, pokazano da reputacija Vojske Srbije i Ministarstva odbrane ima uzlaznu putanju zahvaljujući angažovanju svih raspoloživih kapaciteta. Analizom aktivnosti koje su doprinele izgradnji reputacije, ustanovljeno je da su korišćeni modeli preuzeti od mnogih stranih vojnih organizacija, ali i iz iskustva uspešnih korporacija prilikom izgradnje svoje reputacije (Randelović 2009). U relativno zatvorenim organizacijama, u koje spada i vojska, organizovanje procesa komuniciranja sa javnošću ima značajnu ulogu i u upravljanju reputacijom vojne organizacije. Veoma bitan aspekt predstavlja merenje i objašnjavanje razlika između identiteta i ostvarenog imidža i reputacije, i u tu svrhu moguće je korišćenje

različitih pristupa. Na primer, pragmatični pristup zahteva identifikovanje stepena odstupanja ostvarenih imidža i reputacije od željenih, bez negativnih efekata po vojnu organizaciju. Kada je opšti imidž negativan, a reputacija loša zbog pogrešnih impresija i procena, lošeg iskustva, ili nedovoljne obaveštenosti javnosti o pojedinim svojstvima vojne organizacije, neophodno je uložiti napor i dugo vremena da se situacija koriguje. Etički pristup identifikuje koliki je mogući stepen odstupanja imidža i reputacije od željenih, uzimajući u nekom periodu u obzir važeće norme i vrednosti u okruženju u kojem organizacija deluje. Legalistički pristup podrazumeva definisanje zakonski dopuštene podrške prilikom odstupanja imidža i reputacije u odnosu na stvarni identitet. Reputacija se menja pod uticajem socijalnih i psiholoških determinanti. U vezi sa time važno je uzeti u obzir sledeće stavke (Bojović, 1999):

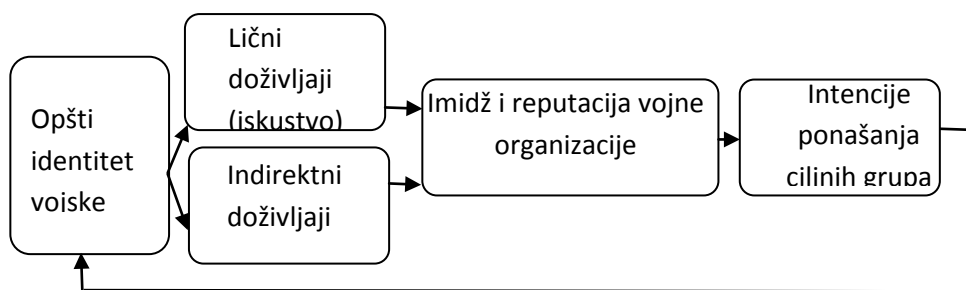
- Lakše se menjaju marginalna nego ključna mišljenja pojedinaca ili grupa;
- Centralna mnjenja, oko kojih osciliraju sva druga trenutno formirana mnjenja, teško se menjaju jer su baza psihološkog integriteta ličnosti;
- Promene mnjenja dešavaju se pod uticajem kognitivnih rekonstrukcija psihološkog polja pojedinaca - novostečenih i postojećih saznanja;
- Nivo obaveštenosti pojedinaca ili grupa utiče na opredeljivanje i brže menjanje stava jer se slabije obavešteni ljudi teže opredeljuju i duže kolebaju, a odluke donose na osnovu trivijalnih detalja, bez dubljih motiva;
- Moguće je iznenadno i naglo menjanje javnog mnjenja zbog dugih priprema za promenu stava, uticaja grupnih mišljenja, modifikovanja društvenih situacija, ili saznavanja novih činjenica u vezi s određenim događajima ili pojavama itd.

Polazeći od navedenih stavki, može se konstatovati da u vojsci, ali i u javnosti, često, postoje veoma snažni otpori promenama postojećeg imidža i reputacije, zasnovanih na brijnim sociološkim, psihološkim, ideološkim i drugim razlozima. Zbog promenljivosti identiteta, imidža i reputacije u vremenu i prostoru, strategija komuniciranja vojske sa javnošću, sem dugoročnih planova informativnih službi i glasila u vojsci, trebalo bi praktično da se periodično revidira i adaptira novonastalim situacijama (Bojović, 1999). Ukoliko je reputacija vojne organizacije lošija od poželjne, konzistentnom politikom komuniciranja, vojni establišment bi trebalo da uloži resurse u proces smanjivanja razlika između identiteta i imidža i reputacije. Prva faza procesa obuhvata detekciju i identifikaciju problema, kao i analizu trendova i delovanja pojedinih faktora koji utiču na imidž i reputaciju vojske. Potom sledi izbor optimalne strategije komunikacije i načina i metoda upravljanja reputacijom. U ovoj fazi je poželjno intenzivirati i isticanje elemenata identiteta na materijalima za

korespondenciju i promociju - logotipa, opštih znakova i znakova rodova, jedinica i ustanova. Izgradnja reputacije se vrši i kroz druge vidove komunikacije: gostovanjem predstavnika vojske povodom različitih jubileja, svečanosti, zakletvi vojnika i sl, promotivnim spotovima u medijima, distribucijom informativnog materijala (letaka, prospekata, plakata, postera, i drugih sredstava), specijalnim priložima u vojnoj štampi, organizovanim posetama novinara vojnim vežbama i kasarnama, vaspitno-obrazovnim i naučnim ustanovama, učešćem na naučnim i profesionalnim skupovima, seminarima i kongresima, nastupima na izložbama, kulturnim i sportskim manifestacijama, sajmovima naoružanja i opreme civilne zaštite itd. Pri tome se posebno vodi računa da se stekne utisak javnosti o obrazovanju oficira, kulturi, stilu, disciplini, položaju u društvu i sl. Takođe, predstavnici vojske u javnim nastupima izgrađuju i vlastiti imidž i reputaciju koja se potom reflektuje na celokupni armijski sastav. I tog razloga, nastup pojedinih vojnih rukovodilaca u javnosti pripremaju posebni timovi stručnjaka za komuniciranje. Analiziranjem informacija i podataka o reputaciji vojske, stvaraju se uslovi za korekciju programa i planova komuniciranja, baziranih na poznavanju interesa javnosti, a koji bi, kao krajnji ishod, trebalo da imaju poboljšanje reputacije vojne organizacije (Bojović, 1999). Iz tog razloga, vojne službe za odnose sa javnošću posebno ocenjuju izgrađene odnose sa ciljnim grupama javnosti i osnovne impresije, procene, asocijacije i pretpostavke koje ljudi dovode u vezu sa armijom. Pojedini autori, ukazujući na probleme u merenju imidža i reputacije, predlažu sledeći model (Bojović, 1999):

- Definisanje snovnih impresija koje ljudi imaju o organizaciji posebne namene;
- Prisnost ciljnih grupa sa organizacijom i njenim delovanjem;
- Karakteristike koje se sponatno pripisuju organizaciji;
- Prednosti koje ciljne grupe daju svakoj od karakteristika organizacije;
- Pozicija koja se pripisuje organizaciji u odnosu na druge organizacije posebne namene u socijalnom okruženju.

Međusobni uticaj i odnos institucionalnog identiteta, imidža i reputacije Vojske Srbije može se videti na sledećem grafičkom prikazu.



Slika 3. Međuzavisnost institucionalnog identiteta, imidža i reputacije (Bojović, 1999)

Kada je u pitanju Policija, na reputaciju, zapravo, daleko više utiče policajac kao pojedinac, nego policija kao organizacija, pri čemu on u postupanju sa pripadnicima javnosti, odnosno odlučivanju, po pravilu, nema vremena da se posavetuje i zatraži konkretna uputstva. Neposredan kontakt sa pripadnicima policije ima samo određeni deo građana, uglavnom učesnika u saobraćaju, žrtava krivičnih dela i sl. Međutim, upravo su ova neposredna iskustva osnova za formiranje reputacije policijske organizacije. Iz tog razloga zaključuje se da planirani programi odnosa sa javnošću neće uspeti da poboljšaju odnose policije i javnosti, ukoliko policajci nisu obučeni za adekvatno ponašanje i postupanje prema građanima i ukoliko se ne obezbedi kontrola toga da li je izvršenje zadataka obavljeno stručno, efikasno i korektno. Naime, ukoliko postoje izgrađeni odnosi građana sa policijom i poverenje u ispravnost njenog delovanja, javnost će sarađivati sa policijom i u drugim situacijama, kada policija očekuje pomoć i podršku javnosti. U obrnutim situacijama, kada se policajci identifikuju sa vlašću ili je previše koriste, ili komuniciraju na neprimeren način u susretima sa građanima, malo je verovatno da oni razumeju svoju ulogu u odnosima sa javnošću (Kešetović, 2000). Istraživanje iz 2010. godine ukazuje na to da među građanima postoji veoma je jasna slika kakav bi prosečan policajac trebalo da bude: pre svega profesionalan, zatim pošten, pristojan, zaštitnički nastrojen, a u priličnoj meri i obrazovan i prijateljski nastrojen. Javnost smatra da policajac nikako ne bi trebalo da bude neprijatan i grub, a posebno ne korumpiran (OSCE, 2010). Upravo iz iznetih razloga, policija bi trebalo da posebnu pažnju posveti regrutaciji i selekciji policajaca, njihovoj obuci i kontroli zakonitosti njihovog rada. Istovremeno, pripadnici policije bi trebalo da vode računa o sledećim stavkama (Kešetović, 2000):

- Svako službeno lice bi trebalo da se ponaša uljudno i pristojno u odnosu sa građanima, da prihvati pravila bontona, vodi računa o svom spoljašnjem izgledu

(urednost, propisno nošenje uniforme itd.), glasu, gestikulaciji, komuniciranju preko telefona, javnim istupanjima, ali na način da ne pređe u sveru preterane servilnosti, snishodljivosti, i neefikasnosti u obavljanju zadatka;

- Policajac mora da vodi računa o tome da pojedina mesta (policijske stanice, ulica, sud, kancelarije) i situacije (pružanje pomoći, spašavanje, javni skupovi i demonstracije) iziskuju odgovarajuće oblike ponašanja;
- Od policajca se uvek očekuje profesionalan pristup u kontaktu sa građanima, koji se odlikuje ozbiljnošću, pravilnim i efikasnim vršenjem službenih radnji, uz jednak tretman svih građana i odgovarajuću diskreciju pri sprovođenju određenih radnji;
- Takođe, policajac mora posedovati i primeniti određena psihološka znanja u pristupu pojedinim kategorijama društva, bilo da s u pitanju nedelegantna ili devijantna lica.
- Policajci značajno utiču na reputaciju čitave organizacije prilikom izvršavanja pozorničke i patrolne delatnosti, prikupljanja podataka o krivičnim delima i prekršajima, obavljanja informativnih razgovora, vršenja uviđaja, kontrole i regulisanja saobraćaja, preventivnih delatnosti itd.
- Neophodno je da policajci, i kao civilna lica u privatnoj sferi, takođe, vode računa o tome kako se ponašaju kao građani, nosioci javnih funkcija, partneri, roditelji i sl. Iako se kaže da uniforma deli ličnost na javnu i privatnu, priroda policijskog poziva je takva da daje pečat i privatnom životu policajca.

Dakle, neophodno je da svaki pripadnik policije u svakom trenutku bude svestan da za građane predstavlja celokupnu policijsku organizaciju, i da, na osnovu njegovog ponašanja i delovanja, pripadnici javnosti donose sudove o policiji uopšte, koji se kasnije teško menjaju uprkos primeni mnogobrojnih aktivnosti iz oblasti odnosa sa javnošću. Za opštu javnost je lično iskustvo, pre svega, baza na osnovu koje donosi zaključke i formira stavove. Procenjuje se da su kod policajaca i njihovih rukovodilaca glavna dva problema u odnosima sa javnošću: apatija i nedostatak podrške i negativno poimanje policajca. Ovi problemi nastaju kao posledica mnogobrojnih zahteva koji se pred policiju stavljaju, a koje je teško uvek ispuniti, posebno kada su materijalni položaj i društveni status policije loši (Kešetović, 2000).

Rezultati istraživanja javnog mnjenja 2008. godine ukazuju na to da su Vojska i obrazovni sistem bili ocenjeni pozitivnije od Policije. Stavovi građana bili su najpozitivniji prema službama policije koje su u neposrednom kontaktu sa građanima (službe izdavanja dokumenata građanima i uniformisani policajci), zatim prema instituciji Policije, a najmanje pozitivni prema Ministarstvu unutrašnjih poslova. Policija se doživljavala kao efikasnija u

oblastima bližim svakodnevnom životu (javna bezbednost, red i mir, zaštita protesta i demonstracija, zaštita škola i bezbednosti saobraćaja), nego u oblastima visokog kriminala (OSCE, 2008). U 2009. godini, mišljenje o Ministarstvu unutrašnjih poslova se promenilo u pozitivnom pravcu u odnosu na prethodnu godinu, pa su Policija i Ministarstvo unutrašnjih poslova svrstani među institucije u koje građani imaju veći stepen poverenja (OSCE, 2009). Slični rezultati su postignuti u istraživanju javnog mnjenja 2010. godine, kada su zasluge sa ostvareni napredak u pojedinim oblastima (pre svega saobraćaj i administrativni poslovi izdavanja dokumenata) najčešće pripisivane Policiji i Ministarstvu unutrašnjih poslova (OSCE, 2009). Tokom 2011. godine, Ministarstvo unutrašnjih poslova je, prema mišljenju građana, predstavljalo instituciju koja najviše doprinosi poboljšanju stanja u vezi sa problemima narkomanije, kriminala, saobraćajnih prestupa, nasilja i korupcije. Visoko poverenje građana u instituciju Policije i policajce je po prvi put rezultiralo tim da su vojska/vojnici i policija/policajci praktično izjednačeni po procentu građana koji im veruju, pri čemu je Policija bila čak i u blagoj prednosti u odnosu na Vojsku. Bitno je napomenuti da se poverenje građana u Vojsku nije bitnije menjalo u periodu od 2008. do 2011. godine (OEBS, 2011). Nepromenjena situacija je registrovana i 2012. godine, kada je približno isti procenat građana izjavio da ima poverenje u ove organizacije posebne namene (OEBS, 2012). Međutim, sudeći prema ispitivanjima iz 2013. godine, Ministarstvo unutrašnjih poslova i Policija, odnosno policajci, zabežili su najveći pad poverenja u odnosu na prethodne talase istraživanja. Iako je zabeležen pad, Policija je ocenjena kao najefikasnija u zaštiti javnih i protesnih okupljanja, sledi javna bezbednost-javni red i mir (OEBS, 2013).

Kvalitet komunikacije od strane policije je bio skoro identično procenjen 2008. i 2009. godine. Manje od polovine populacije je izjavilo da smatra da su pitanja koja se tiču Policije u medijima dovoljno pokrivena i da su dovoljno informisani o reformi policijskog sistema. Svega petina građana je smatrala da su predstavnici policije dovoljno otvoreni u komunikaciji sa javnošću (OSCE, 2008; OSCE, 2009). Sličan stav je identifikovan i 2010, 2011. i 2012. godine, kada su građani smatrali da je komunikacija policajaca sa građanima jedna od stvari koju je neophodno poboljšati u radu MUP-a. Naime, prilikom traženja adekvatne asocijacije na „običnog“ policajca, najveći procenat građana je istakao problem loše komunikacije kao jednu od karakteristika (OSCE, 2010; OEBS, 2011; OEBS, 2012). Ispitivanje koje datira od prošle godine, ukazalo je na generalno nisku upoznatost građana sa Strategijom razvoja MUP-a i Strategijom komunikacije, zbog slabe komunikacije o ovim temama (OEBS, 2013).

6. Razvoj modela primene odnosa s javnošću u jačanju reputacije

Bazirano na analizi postojeće teorije iz predmetne oblasti, kao i rezultata empirijskog istraživanja, razvijen je model upravljanja reputacijom organizacija posebne namene koji je šematski prikazan na Slici 4. Kao što se može videti, model se sastoji iz dve osnovne faze - faze izgradnje željenog imidža organizacija posebne namene i faze izgradnje i učvršćivanja reputacije organizacija posebne namene. Kako bi izgradile imidž u javnosti, ove organizacije, posredstvom funkcije odnosa s javnošću planiraju i sprovode različite aktivnosti u cilju formiranja pozitivne slike u javnosti. U ovoj fazi su primarne aktivnosti izgradnja identiteta, interna komunikacija i odnosi s medijima, jer najefektivnije utiču na formiranje stava javnosti o određenoj organizaciji. Nakon što se uspostavi željeni imidž, prelazi se na fazu jačanja reputacije organizacija posebne namene. Sada primat dobijaju aktivnosti organizovanja specijalnih događaja i odnosa s javnošću u kriznim situacijama jer upravo one dominantno utiču na kreiranje dugoročnog iskustvenog doživljaja, koji je osnova za održavanje dobre reputacije tokom dužeg vremenskog perioda.

6.1. Identifikovanje atributa modela

Predloženi model upravljanja reputacijom organizacija posebne namene sastoji se od dve grupe atributa - atributa izgradnje pozitivne slike o organizaciji posebne namene (prva faza modela) i atributa izgradnje reputacije organizacija posebne namene (druga faza modela). Prilikom definisanja atributa i samog modela u obzir su uzete sve specifičnosti razvoja društva i poslovnog okruženja koje utiču na percepciju i stavove različitih grupa javnosti o konkretnoj organizaciji posebne namene. U cilju objašnjenja funkcionisanja modela, neophodno je detaljnije opisati svaki od atributa koje model sadrži.

1. Atributi izgradnje pozitivne slike o organizaciji posebne namene:

a) **Izgradnja identiteta organizacije posebne namene** je atribut od ključnog značaja u prvoj fazi modela. Identitet u ovom slučaju predstavlja sveobuhvatnu prezentaciju organizacije pomoću koje se ona pozicionira u svesti ciljnih grupa. Identitet se izražava kroz temeljne vrednosti, sadržan je u skupu osobina s kojima se organizacija identifikuje: vizuelnih (logo, boja, tipografija i drugo), fizičkih (kulture, moralne i ostale), svrhu postojanja, viziju, strategije komuniciranja sa ciljnim grupama u cilju postizanja željenog

imidža, izgled eksterijera i enterijera objekata organizacije itd. Rukovodstvo organizacije posebne namene mora percipirati da se institucionalni identitet mora graditi i pozicionirati i u svesti interne i eksterne javnosti. Visok stepen razvijenosti organizacione kulture je, takođe, jedan od ključnih elemenata institucionalnog identiteta. Nakon detaljne analize institucionalnog identiteta može se preći na analizu imidža, odnosno, na utvrđivanje koliko različite javnosti prihvataju i shvataju određeni identitet. Organizacije posebne namene, naročito one u oblasti bezbednosti koje su u vlasništvu države, moraju se mnogo više potruditi oko stvaranja pozitivnog imidža i izgradnje prepoznatljivog identiteta. Brojne predrasude koje svi korisnici njihovih usluga imaju, moraju biti razbijene i potrebno je uložiti mnogo truda kako bi se takva organizacija pozicionirala u svesti građana kao organizacija koja izaziva pozitivnu emociju i dopadanje. Upotrebljen kao strateški faktor koji deluje kao simbolična jednolikost, institucionalni identitet pokušava se izjednačiti sa onim što organizaciju čini jedinstvenom. Taj se identitet manifestuje u četiri glavna područja: Usluge - kvalitet, briga o građanima i sveukupno ponašanje organizacije; Društvene odgovornosti - aktivnost na nivou zajednice i etičko ponašanje, odnos prema okolini; Okolina - uredi, poslovne zgrade, objekti i Komunikacije - promotivna literatura, brošure, godišnja izdanja, oglašavanje, kampanje odnosa s javnošću itd.

b) Interna komunikacija - Informisanost daje zaposlenima jasne poruke o radnim zadacima, rezultatima rada i presudna je za proces donošenja odluka. Informisanost treba da bude svakodnevna i precizna, u skladu sa organizacionim i kulturološkim načelima. Komunikacija je neophodna za uspostavljanje i sprovođenje ciljeva preduzeća, razvoj planova za njihovo ostvarenje, organizovanje ljudskih i drugih resursa na najuspešniji i najdelotvorniji način, zatim za izbor, razvoj i ocenjivanje članova organizacije, kao i za vođenje, usmeravanje, motivisanje i kreiranje klime u kojoj su ljudi voljni da doprinose ciljevima. Jedan od najbitnijih kanala komunikacije jeste direktna komunikacija zaposlenih. Ona se može odvijati kroz formalne (sastanci, kolegijumi) i neformalne (glasine i drugo) kanale komuniciranja. Ukoliko se ovi procesi uspešno sprovedu na nivou interne komunikacije, velika je verovatnoća da će i do eksternih javnosti doći pozitivne informacije na osnovu kojih organizacija posebne namene gradi imidž i identitet. Veoma bitan aspekt predstavlja i obuka zaposlenih, bilo da su u pitanju obavezne ili dobrovoljne. U obavezne obuke spada obuka novozaposlenih radnika, usavršavanje postojećih usled promene ili dogradnje nekog elementa u procesu rada, dokvalifikacija neophodna zbog praćenja tehnoloških inovacija i trendova, obuka na računarima ili kursevi jezika. Dobrovoljne obuke

obuhvataju seminare i predavanja iz različitih oblasti koje potenciraju timski rad, saradnja i upoznavanje zaposlenih. Unutrašnja komunikaciona aktivnost utiče na efikasnost organizacija posebne namene, na pridobijanje i održavanje uticaja ljudskog sastava.

c) Odnosi s medijima kao primarna aktivnost - Za izgradnju imidža organizacija posebne namene, mediji su izuzetno važno sredstvo, uzevši u obzir njihovu ulogu u oblikovanju stavova javnosti. Sredstva masovnog komuniciranja, a naročito televizija, sposobni su da utiču na osnovni vrednosni sistem društva. Tako utiču na razmišljanje ljudi da istovremeno oblikuju vrednosti i prikazuju njihovo odražavanje u javnosti. Uzevši u obzir učestalu praksu dramatizacije događaja, precenjivanje konflikata, pojačavanje argumenata prećutkivanjem nekih činjenica, korišćenje citata zarad izazivanja tendencioznog utiska, evidentno je da je proaktivan i planski odnos sa medijima od ključnog značaja. Sumirajući sve, sredstva informisanja određuju šta je dostojno za objavljivanje, ili o čemu treba praviti reportažu. Izborom materijala za vesti, informisanje pravi neku vrstu filtracije, ukoliko utiče na strujanje informacija. Tim putem sredstva informisanja mogu postati efikasna sredstva popularisanja nekih stavova i pogleda. Kratko, mediji koji usmeravaju objavljivanje vesti putem funkcije izbora, u određenom smislu imaju ulogu filtera u dostavljanju informacija javnosti. Pored toga, veoma je bitno napraviti izbor odgovarajućih stručnjaka za komuniciranje sa predstavnicima medija. Prvi korak u ostvarivanju strategije je da se objektivno procene saradnici sa kojima se raspolaže i njihove sposobnosti. Bitno je da komunikacioni stručnjak koji će se baviti kontaktima sa medijima, bude jedan od najinformisanijih saradnika unutar organizacije, koji „ima čitavu sliku“ o načinu funkcionisanja i događajima unutar organizacije. Sa druge strane, stručnjak za komunikacije mora znati kako funkcionišu mediji, kakve su im potrebe, brige, rokovi. Takođe, veoma je bitno formiranje mreže dopisnika, kao i određivanje načina i potreba održavanja kontakata sa različitim medijima.

d) Odnosi s javnošću u kriznim situacijama kao sekundarna aktivnost izgradnje pozitivne slike o organizaciji - Za uspešno rešavanje i delovanje u toku krize mora da postoji plan koji se sprovodi u takvim situacijama, odnosno unapred razrađen generalni plan koji se sastoji od dva jednako bitna elementa - plana rešavanja krize i plana komunikacije u kriznoj situaciji. Prvi deo je u saglasnosti sa standardnim operativnim procedurama po kojima postupaju državni organi. Gledajući iz perspektive efikasnosti, prvi plan je značajniji utoliko što rešavanjem krize u njenom nastajanju, ili neposredno pre njenog nastajanja (ako postoji svest o potencijalnoj opasnosti) potpuno se anuliraju moguće negativne posledice većih

razmera jer u tom slučaju nema spoljašnjih naznaka krize i reakcije medija na istu, pa stoga nema ni krizne situacije koja bi iziskivala krizno komuniciranje. To znači da je neophodno pravilno pripremiti ljudske resurse koje moraju sarađivati u kriznim situacijama, odnosno prilikom vanrednih događaja, predvideti postupke komandi i dežurnih timova, koordinaciju aktivnosti, izveštavanje o događajima, svakodnevno procenjivanje mogućnosti za nastanak vanrednih događaja itd.

e) Organizacija specijalnih događaja kao sekundarna aktivnost izgradnje pozitivne slike o organizaciji - U zavisnosti od potreba, menadžment organizacija posebne namene se odlučuje na organizaciju specijalnih internih događaja koji će, u okviru radnih zadataka, doneti neku novinu, promenu ponašanja i stavova ciljnih grupa. U tu svrhu, realizuju se događaji usmereni i prema internoj i prema eksternoj javnosti. Događaji namenjeni za internu javnost doprinose psihološkoj motivisanosti i za direktne učesnike i za ceo kolektiv, razvijaju osećaj jedinstva, pripadnosti i identifikacije sa organizacijom.

2. Atributi kreiranja dugoročnog i iskustvenog događaja:

a) Organizovanje specijalnih događaja kao primarna aktivnost kreiranja dugoročnog i iskustvenog događaja - Specijalni događaji predstavljaju jedan od vrlo efikasnih instrumenata odnosa s javnošću, čijom se primenom ostvaruje neposredna komunikacija sa ciljnom javnošću. Poruke koje šalje organizacija ili pojedinac prenose se direktno, a na isti način se mogu dobiti povratne informacije od ciljne javnosti. Specijalne događaje treba koristiti isključivo uz pravi povod i jasno utvrđene ciljeve jer u suprotnom, može doći do neželjenih efekata. Događaj je jedan od najefikasnijih kanala u komunikaciji sa ciljnim grupama koji obezbeđuje sigurno prisustvo u medijima. Veoma je važna marketinška podrška u smislu promovisanja događaja i osmišljavanja medijske kampanje koja je prilagođena raznovrsnim potrebama ciljnih grupa. Specijalni događaji se planiraju radi kreiranja dugoročnog i iskustvenog događaja, koji je osnova izgradnje reputacije organizacije, a prisustvo medija je neophodno. Manifestacije se organizuju iz raznoraznih razloga. Osim zabave i informisanja, one obezbeđuju brojne doprinose zajednici. Pored zabavnih manifestacija, bitne su i manifestacije na kojima su predstavnici medija (štampa, radio, televizija), osim aktivnih učesnika, veoma važna kategorija posetilaca (kongresi, konferencije). Događaji ovog tipa su vojna parada, promocija novih kadeta i sl. Program specijalnog događaja i trebalo da bude atraktivan, sadržajan i pažljivo isplaniran, sa kvalitetnim učesnicima.

b) Odnosi s javnošću u kriznim situacijama kao primarna aktivnost kreiranja dugoročnog i iskustvenog događaja - Ako plan suzbijanja krizne situacije nije doneo željene rezultate, kvalitetno pripremljenom komunikacijom u kriznoj situaciji postoji šansa ne samo za minimiziranje štete, već postoji realna mogućnost i za poboljšanje postojeće reputacije. Za uspešno vođenje kriznog komuniciranja najznačajnije je kontrolisati krizu. Da bi se to postiglo, moraju se ispuniti tri osnovna preduslova: posedovati potpunih informacija o događaju, biti unapred pripremljen i komunicirati proaktivno. Organizacija mora imati razrađen plan (ko, šta, zašto i kada radi) neposredno pre izbijanja krize i u vreme trajanja iste i unapred pripremljene i razrađene scenarije rešavanja potencijalnih kriza koje se mogu javiti. Ključna aktivnost informisanja javnosti je kontrola planiranja, komuniciranja, aktivnosti i koordinacije. Poseban problem u kriznoj situaciji predstavljaju netačne glasine u vezi sa krizom u organizaciji. Odeljenje za odnose s javnošću treba da ih suzbije, a u tom kontekstu efikasni su: pisanje zaposlenima, sazivanje sednice štaba, sazivanje konferencije za štampu i slično. Sazivanje konferencije za štampu je bitno jer se glasine veoma brzo proširuju eksterno. Glasine bi trebalo da pobije publikovani izveštaj najviših organa u organizaciji po tom pitanju. Službenici sektora za odnose s javnošću organizacije posebne namene treba da iskoriste i pozovu predstavnike medija individualno. Strategije u kriznim situacijama moraju polaziti od cilja koji treba postići, a najčešće je to nastojanje da se izađe iz krize i da se povрати ugled i poverenje javnosti. Posebno je bitna komunikacija sa eksternom javnošću u slučajevimanastajanja talačkih situacija ili posle terorističkih akata koji se poslednjih godina često dešavaju u raznim delovima sveta i koji su često praćeni velikim brojem žrtava. Upravo u tim kriznim situacijama bezbedonosne i odbrambene organizacije imaju odgovornost za smirivanje situacije u javnosti. U tim situacijama veoma je bitno slanje adekvatnih i pravovremenih poruka svim ciljnim grupama javnosti, čime bi se doprinelo smirivanju tenzija i učvršćivanju poverenja u te organizacij, čime se posebno jača reputacija istih. Važno je u ovom kontekst istaći da je krucijalno, u smislu jačanja reputacije organizacija posebne namene, prenošenje kvalitetnih i blagovremenih poruka ciljnim javnostima. Sa druge strane, po reputaciju organizacija posebne namene izuzetno negativno utiče prenošenje neprofesionalnih i neproverenih poruka. Praktično se u ovome ogleda i velika osetljivost organizacija posene namene prilikom komunikacije sa eksternom javnošću u kriznim situacijama. Pored neminovnog značaja uspostavljanja pravilne komunikacije sa eksternom javnošću u kriznim situacijama, bitna je i stalna komunikacija sa internom javnošću, koja za cilj prvenstveno ima jačanje poverenja u rukovodstvo organizacija posebne namene i jačanje

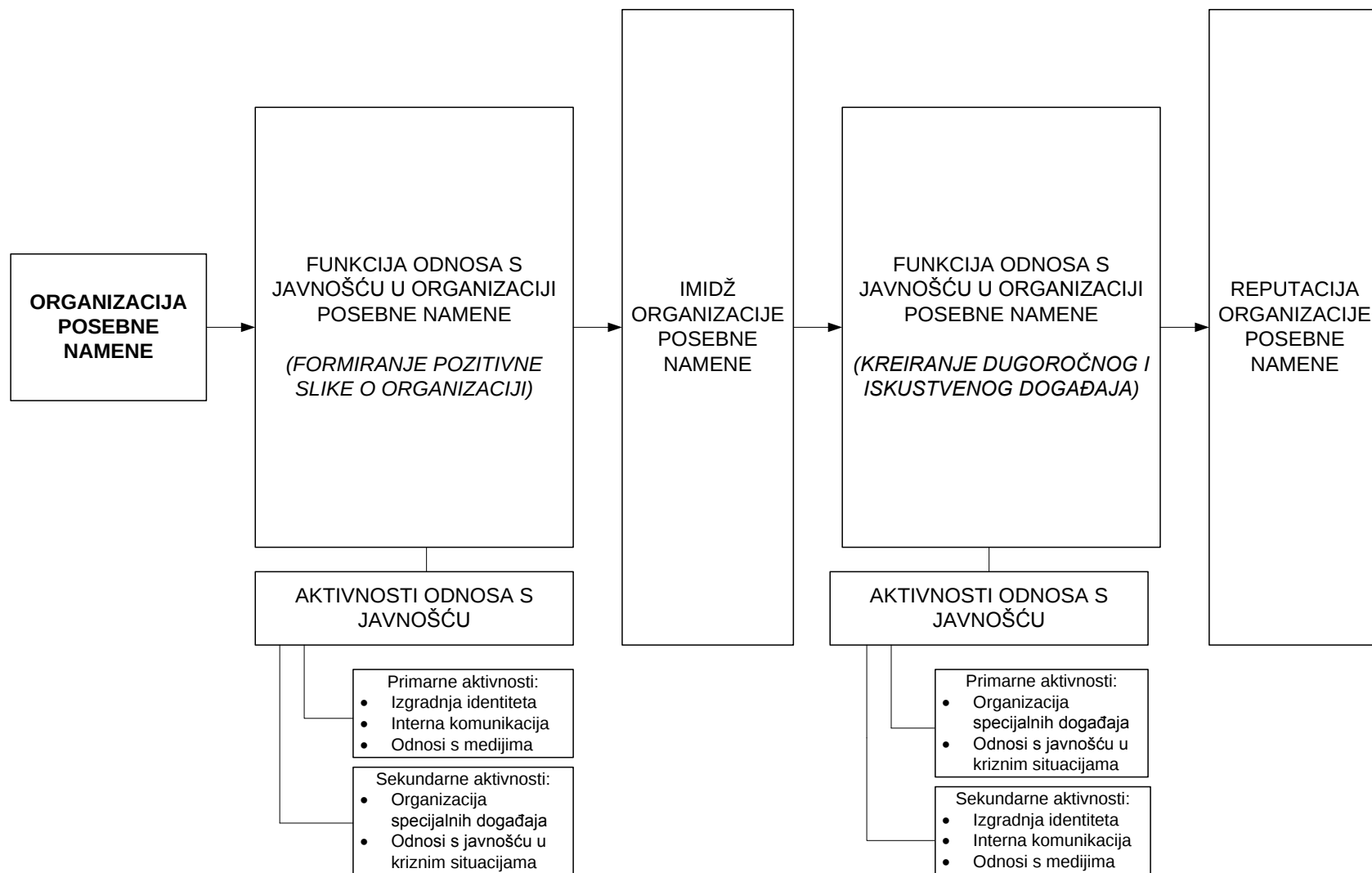
motivacije pripadnika odbrambenih i bezbedonosnih organizacija za adekvatno postupanje u kriznim situacijama.

c) Izgradnja identiteta kao sekundarna aktivnost kreiranja dugoročnog i iskustvenog događaja - Institucionalni identitet je u ovoj fazi već izgrađen, ali bi ga trebalo pažljivo održavati, negujući sve njegove elemente. Stvaranje snažnog identiteta omogućava organizaciji posebne namene pozitivan imidž i reputaciju. Veoma bitni elementi institucionalnog identiteta u ovoj fazi su: Internet prezentacija, poslovne prostorije, uniforme, ponašanje i kultura komunikacije zaposlenih, izgled poslovnih vozila i tehnička opremljenost i stepen automatizovanosti poslovnih procesa (naročito kada su u pitanju prijem i izdavanje dokumenata, mogućnost zakazivanja i poštovanje zakazanih termina i sl.)

f) Interna komunikacija kao sekundarna aktivnost kreiranja dugoročnog i iskustvenog događaja – U ovoj fazi naglasak je na organizacionoj kulturi, motivisanju zaposlenih i zadržavanju da se glasine ne šire van organizacije. Osnovni cilj je da sistem interne komunikacije u potpunosti podržava rukovodstvo u realizaciji zahteva organizacije posebne namene. Realizacijom aktivnosti interne komunikacije, interna javnost se sve više poistovećuje sa ciljevima organizacije. Unutrašnja komunikacija podstiče oblikovanje „kolektivnog duha“, produblјivanje organizacijskog identiteta, što se odražava na izgradnju pozitivne reputacije organizacija posebne namene.

d) Odnosi s medijima kao sekundarna aktivnost kreiranja dugoročnog i iskustvenog događaja - Veoma je bitno praćenje i analiza medijskih sadržaja i njihovog uticaja na javnost. Odnosi s medijima obuhvataju planiranje i realizovanje raznih aktivnosti kojima se obaveštava i ubeđuje javnost, pregovara sa predstavnicima medija ili vrši priprema u slučaju nastanka kriznih situacija. Zadatak odnosa sa medijima u ovoj fazi jeste da omogući što bolju saradnju i povezanost između organizacije posebne namene i masovnih medija. Veoma je važno da informacije i poruke koje se šalju putem medija, budu prilagođene ciljnoj grupi kojoj su namenjene, jer se u suprotnom može desiti da izostane željeni efekat i da poruka ne bude primećena. Osnovni principi u izgradnji dobrih i korisnih odnosa sa medijima su: dostupnost, profesionalnost, obaveštenost, predusretljivost, pouzdanost. Saradnja i pozitivan odnos sa medijima je veoma važan zbog informisanja i jačanja svesti javnosti o organizaciji i njenim aktivnostima, prenošenja poruka, popularnosti, kao i uticaja na državne organe i institucije. Poverenje koje je narušeno veoma se teško može vratiti, novinari traže nove izvore informacija o organizaciji koji ne moraju biti naklonjeni interesima organizacije. U izgradnji dobrih i korisnih odnosa sa medijima veoma su bitni stalni kontakti,

organizovanje specijalnih događaja i poseta za predstavnike medija, sastanci, neformalna druženja, seminari, izleti za novinare, kokteli, studijska i informativna putovanja i slično.



Slika 4. Model upravljanja reputacijom organizacija posebne namene

7. Analiza prakse odnosa s javnošću u međunarodnom okruženju

U razvoju i primeni strategija odnosa s javnošću organizacija posebne namene u Srbiji, veoma je bitno razmotriti stepen razvijenosti odnosa s javnošću i izvršiti analizu iskustava zemalja regiona i sveta radi dobijanja smernica za pravce delovanja u budućnosti. Model odnosa s javnošću koji se primenjuje u organizacijama posebne namene razvijenih zemalja karakteriše: dvosmernost toka informacija, kredibilitet izvora informacija i podataka, kreiranje dobrog identiteta organizacije i njenog imidža i reputacije u javnosti i sl. Reč je o kompleksu mera i aktivnosti koje se preduzimaju u procesu planiranja i organizovanja komuniciranja organizacija posebne namene sa njenom eksternom i internom javnošću, a koje se mogu koristiti kao primeri za usvajanje dobre prakse od strane organizacija posebne namene u zemlji (Bojović, 1999).

7.1. Iskustva odnosa s javnošću organizacija posebne namene zemalja u regionu

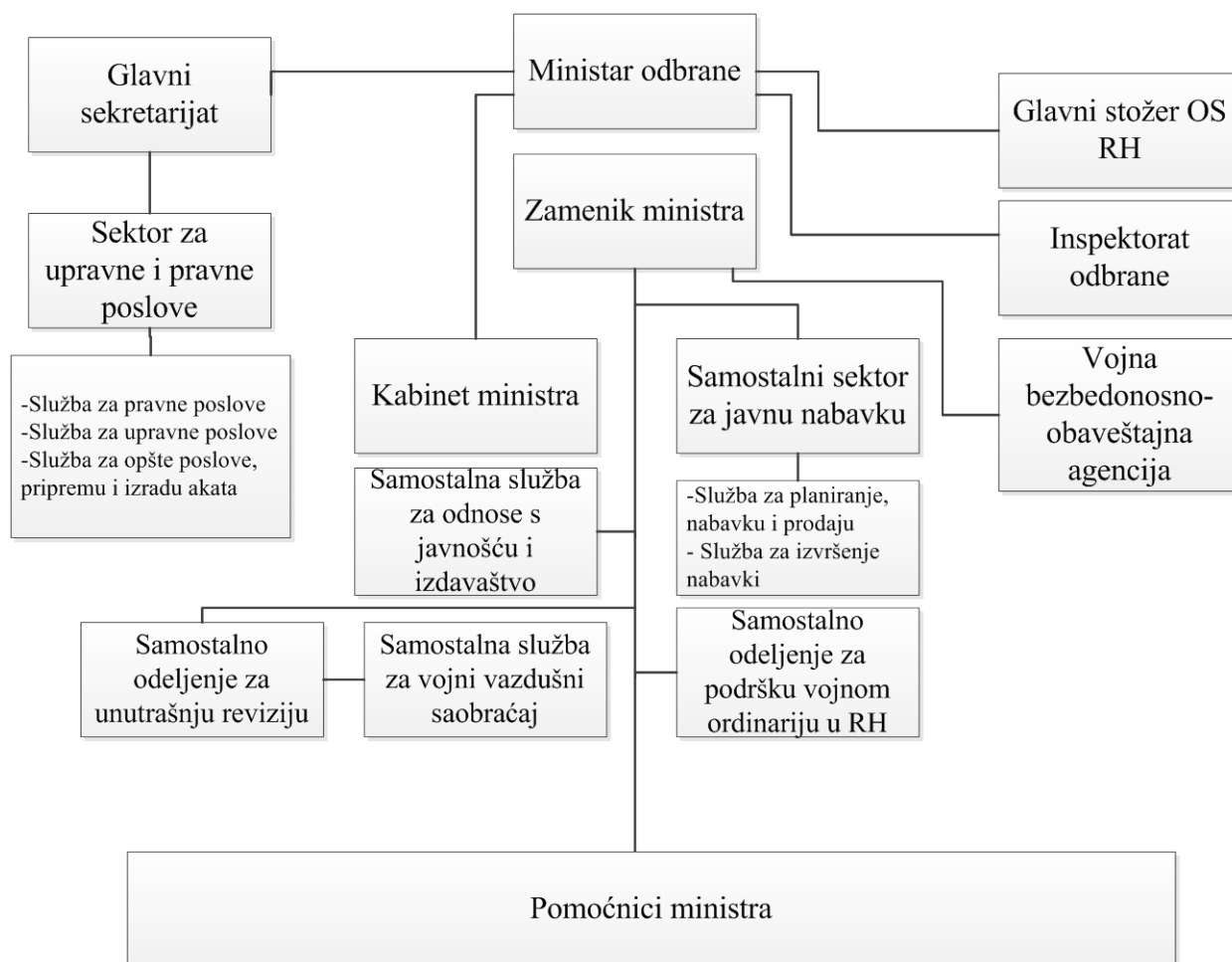
Zemlje u regionu predstavljaju osnovu za upoređivanje postignutog stepena razvoja organizacija posebne namene, uzevši u obzir približan stepen ekonomskog i društvenog razvoja. U tu svrhu je predstavljena organizacija odnosa s javnošću u Republici Hrvatskoj, Bosni i Hercegovini i Makedoniji.

Republika Hrvatska

Odnosi s javnošću Ministarstva unutarnjih poslova Republike Hrvatske spadaju u delokrug Ministarstva u sjedištu, koga čine sledeće organizacione jedinice: Uprava za upravne i inspekcijske poslove, Uprava za materijalno-financijske poslove, Uprava za pravne poslove i ljudske potencijale i Uprava za razvoj, opremanje i podršku. Samostalna služba za odnose s javnošću i izdavaštvo je jedinica Ministarstva unutarnjih poslova Republike Hrvatske koja obavlja poslove vezane za: planiranje, usmeravanje, nadzor i sprovođenje komunikacijske strategije Ministarstva; usmeravanje i regulisanje pojavljivanja i delovanja pripadnika Ministarstva i Oružanih snaga u javnosti. Ova služba sarađuje sa drugim telima i osobama koje obavljaju iste ili slične poslove u vladinim i nevladinim organizacijama, zatim planira, usmerava i vodi opštu strategiju komuniciranja Ministarstva i Oružanih snaga.

Samostalna služba blisko sarađuje sa zaposlenima u oblasti odnosa s javnošću Oružanih snaga i nadležna je za njihovu temeljnu edukaciju iz područja poslova Samostalne službe. Takođe, Samostalna služba sarađuje i sa stručnim službama koje obavljaju srodne poslove u međunarodnim organizacijama, kao što su NATO i EU i zadužena je za praćenje regulative i smernica iz područja odnosa s javnošću, njihovu adaptaciju i implementaciju u Ministarstvu i Oružanim snagama. Pored navedenih poslova, Samostalna služba kreira i izdaje informativne i promotivne materijale i službena glasila, izrađuje, održava i obavlja stručni nadzor sadržaja internet stranice Ministarstva i brine za usklađenost vizualnih elemenata sa ostalim internet stranicama Ministarstva i Oružanih snaga. U slučaju potrebe, Služba daje mišljenje i predlaže promenu vizuelnog identiteta Ministarstvu i Oružanim snagama. Samostalna služba za odnose s javnošću i izdavaštvo je zadužena i za planiranje, koordiniranje i održavanje komunikacijskih kanala na društvenim mrežama i pripremu audio-vizuelnog materijala koji se koristi u komunikaciji. Tu spada fotografisanje i obrada audio-vizuelnih materijala i priprema multimedijalnih sadržaja za potrebe informiranja eksterne i interne javnosti. U opisu posla Službe je i organizacija specijalnih događaja u saradnji sa kulturnim, društvenim, humanitarnim i verskim institucijama.

Kada je u pitanju sprovođenje strategija odnosa s javnošću MUP-a RH i policije, ističe se da je javnost rada jedna od osnovnih karakteristika delovanja. U sferi neposrednog kontakta sa građanima, odgovornost za imidž i reputaciju policije leži pojedinačno na svakom policijskom službeniku, pa se, stoga, sve više ulaže u obuke polcajaca. U sferi kreiranja pozitivne medijske slike o policiji, odgovornost je na policijskim upravljačkim strukturama i službenicima za odnose s javnošću, sa akcentom i kreće na uspostavljanje partnerskog odnosa između policije i medija (www.morh.hr, 15.08.2014).



Slika 5. Položaj službe za odnose s javnošću u strukturi Ministarstva obrane Hrvatske

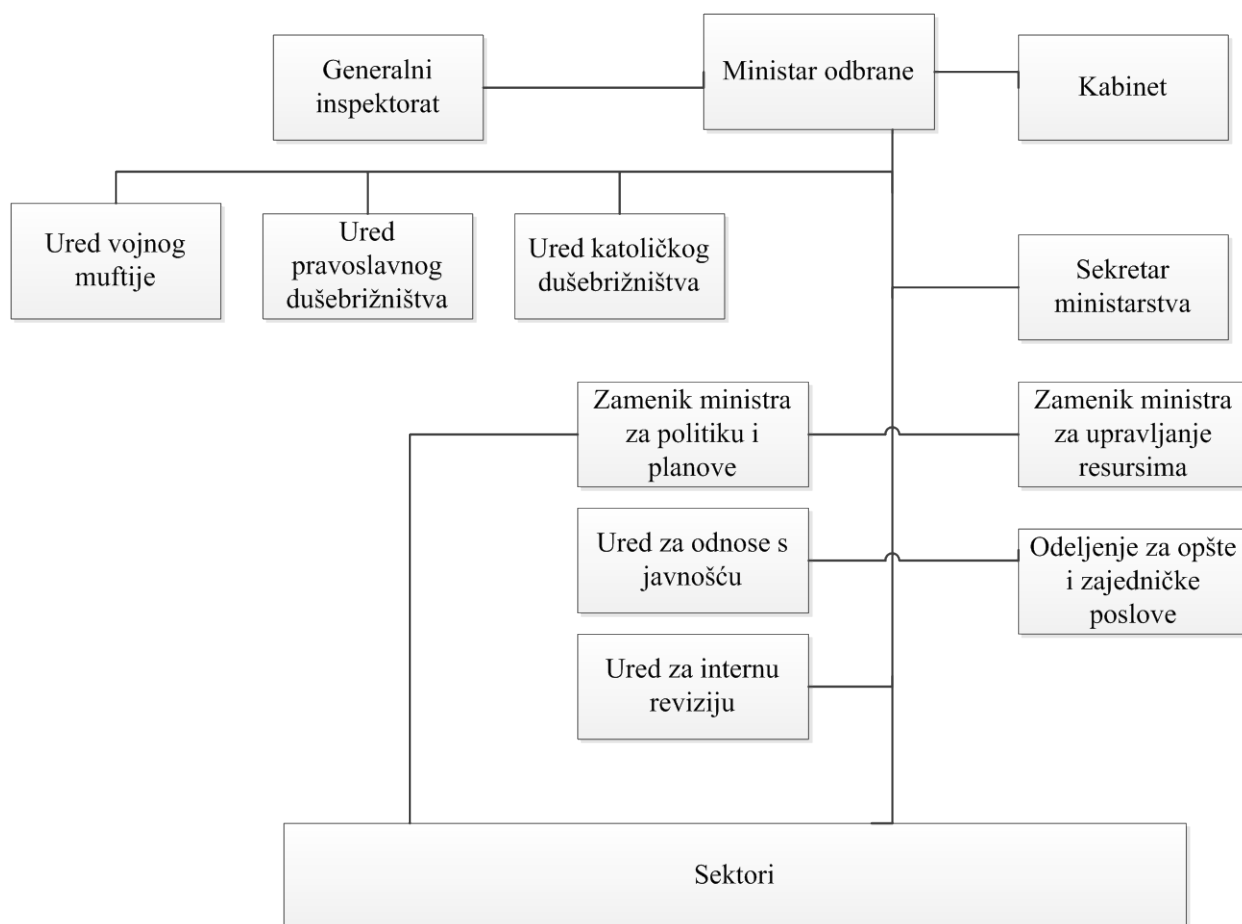
(www.morh.hr, 15.08.2014)

Bosna i Hercegovina

U okviru Ministarstva odbrane Bosne i Hercegovine, Ured za odnose s javnošću predstavlja organizacionu jedinicu zaduženu za obaveštavanje javnosti o aktivnostima Ministarstva u sprovođenju odbrambene politike Bosne i Hercegovine i pribavljanje mišljenja stručnog kolegijuma Ministarstva u cilju informisanja javnosti o svim važnijim pitanjima. Ured je zadužen i za praćenje i analizu reagovanja javnosti u vezi sa radom i aktivnostima Ministarstva, Zajedničkog štaba i Operativne komande i predlaganje komunikacijskih mera u cilju poboljšanja situacije (www.mod.gov.ba, 15.08.2014).

U okviru Federalnog ministarstva unutrašnjih poslova Bosne i Hercegovine, za komunikaciju sa javnošću zadužen je Odsek za odnose sa javnošću. Ovaj odsek vrši sledeće poslove:

- Vrš i organizuje poslove u vezi sa obavljanjem funkcije ministra u ostvarivanju javnosti rada Ministarstva;
- Organizuje i brine se o nastupima ministra u medijima, organizuje konferencije za štampu, intervju i učestvuje u pripremi materijala za medijske nastupe;
- Vrš blagovremeno obaveštavanje redakcija javnih glasila o aktivnostima ministra i Ministarstva;
- Blisko i redovno sarađuje sa portparolom Federalne uprave policije;
- Sarađuje sa nadležnim organima, službama za informiranje i predstavnicima medija i daje, na njihov zahtev ili po potrebi Ministarstva, informacije i obaveštenja o određenim događajima i pojavama u vezi sa stanjem sigurnosti u Federaciji i aktivnostima i merama koje, sa tim u vezi, preduzima ministar i Ministarstvo;
- Prati informacije plasirane u javnim glasilima o radu ministra i Ministarstva;
- Predlaže i pruža stručnu pomoć novinarima u pripremanju priloga iz oblasti unutrašnjih poslova i stara se o blagovremenom i objektivnom informisanju domaće i inostrane javnosti;
- Vrš pripremu i štampanje ili produkciju publikacija, promotivnih i drugih materijala za predstavnike medija, kao i njihovu distribuciju medijima i članovima policijskih snaga;
- Organizuje stručne seminare i prezentacije, tematske medijske kampanje, dizajnira i održava veb stranicu Ministarstva itd.

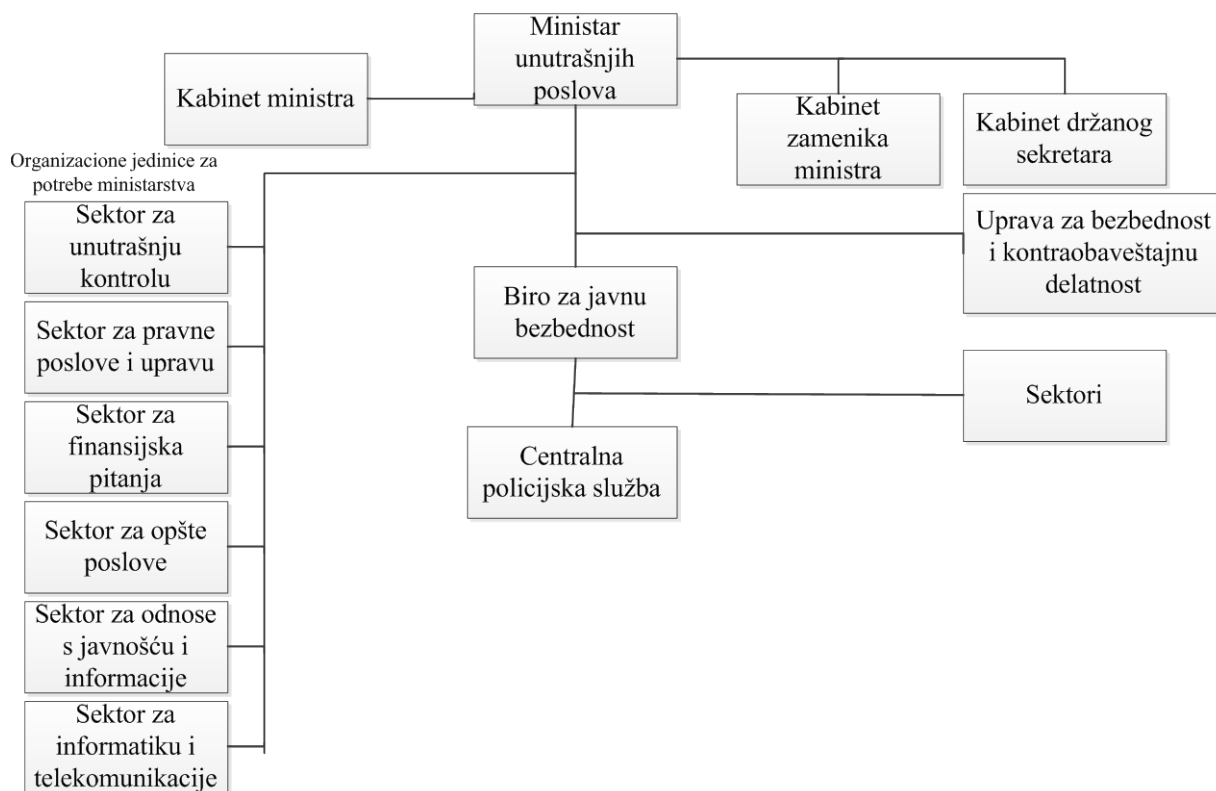


Slika 6. Položaj Ureda za odnose s javnošću u strukturi Ministarstva obrane Bosne i Hercegovine (www.mod.gov.ba, 15.08.2014)

Makedonija

Sektor za odnose s javnošću i informacije, kao osnovnu misiju ima da obezbedi kontinuirano, tačno i pravovremeno informisanje interne i eksterne javnosti o svim aktivnostima Ministarstva unutrašnjih poslova i njegovih organizacionih jedinica. Za uspešno izvršavanje osnovne misije, Sektor za odnose s javnošću i informacije mora da obezbedi maksimalnu i permanentnu koordinaciju sa svim strukturama Ministarstva, da ima celokupan uvid u njegov rad i aktivnosti, da redovno vrši ažuriranje podataka iz različitih oblasti, kao i da sagledava aktuelne procese koji imaju implikaciju na proces transformacije i osavremenjivanje komunikacijskih aspekata. Osnovna cilj Sektora je da, svojim kontinuiranim radnjama, obezbedi podršku javnosti kada su u pitanju reformski procesi sistema bezbednosti Republike Makedonije. Osnovni zadaci Sektora za odnose s javnošću i informacije su (www.moi.gov.mk, 30.08.2014):

- Obezbeđivanje medijskog pokrivanja svih značajnih događaja u okviru redovnih aktivnosti Ministarstva unutrašnjih poslova, kao i aktivnosti iz domena međunarodne saradnje;
- Priprema i organizovanje pres konferencija, brifinga i drugih vidova aktivnosti i saradnje sa domaćim i stranim medijima, sa ciljem prezentacije oficijelnih stavova Ministarstva unutrašnjih poslova po pitanju značajnih događaja iz oblasti javnog reda i bezbednosti;
- Praćenje, obrada, analiziranje i procenjivanje elemenata informativne sadržine o Ministarstvu, publikovanih u sredstvima javnog informisanja i ,na toj osnovi, predlaganje i preduzimanje odgovarajućih mera za otklanjanje negativnih aspekata po imidž i reputaciju;
- Iniciranje i izrada informativnih materijala vezanih za delatnost i aktivnosti Ministarstva unutrašnjih poslova;
- Praćenje, istraživanje i analiza stanja naučno-istraživačkog delovanja u oblasti informativno-komunikacijske sfere i predlaganje i preduzimanje mera za njeno unapređenje;
- Koordinisanje, predlaganje i izrada programa, planova, uputstava, instrukcija i smernica iz oblasti informativne delatnosti u Ministarstvu unutrašnjih poslova;
- Organizovanje pres centra u kriznim uslovima, bilo da su izazvani prirodnim nepogodama, ili drugim faktorima;
- Organizovanje specijalnih događaja u kojima Ministarstvu unutrašnjih poslova ima zapaženu ulogu, sa ciljem da se obezbedi najefikasnije i najkvalitetnije informisanje javnosti;
- Ostvarivanje redovne komunikacije sa građanima u odnosu na pitanja od zajedničkog interesa, oficijelne putem oficijelne veb stranice, kao i preko portala www.uslugi.gov.mk;
- Učešće u raznim projektima, kampanjama i drugim aktivnostima od javnog interesa, a koji je u delokrugu radova Ministarstva unutrašnjih poslova.



Slika 7. Položaj Sektora za odnose s javnošću i informacije u strukturi Ministarstva unutrašnjih poslova Makedonije (www.moi.gov.mk, 30.08.2014)

7.2. Iskustva odnosa s javnošću organizacija posebne namene evropskih i zemalja sveta

Službe za odnose s javnošću u stranim organizacijama posebne namene uglavnom su sastavljene od odeljenja koja su zadužena za interno informisanje, komuniciranje sa društvenim okruženjem, sa medijima, za analizu i istraživanje javnog mnjenja i kreiranje komunikacijskih programa. Svaka od službi u okviru organizacija posebne namene u svetu donosi vlastiti program komuniciranja koji u načelu sadrži: ciljeve komuniciranja i suštinu plasiranih poruka, organizaciju odnosa s medijima, kriterijme za definisanje ciljnih grupa, očekivane efekte poruka i neophodna finansijska i druga sredstva za njegovu realizaciju. Bez obzira na položaj ovih službi u organizacionim strukturama, ono što je zajedničko za većinu je to da je jedan od njihovih osnovnih zadataka kreiranje identiteta i stvaranje pozitivnog imidža i reputacije u javnosti. Načini postizanja tog cilja različito su postavljeni, u zavisnosti od trenutne situacije, raspoloživih kapaciteta, visine budžetskih sredstava i dr. Gotovo sve

organizacije posebne namene u svetu shvataju značaj dobrih odnosa s medijima, pa se dosta ulaže u njihov razvoj i održavanje. Takođe, organizacije ovog tipa u razvijenim zemljama neretko imaju i vlastita sredstva javnog informisanja, poput radio i televizijskih stanica i različitih publikacija i časopisa (Bojović, 1999). Postavljanje veb prezentacija i profila na društvenim mrežama je postalo uobičajno i za organizacije posebne namene, koje Internet koriste kao veoma značajan kanal komunikacije sa ciljnim grupama javnosti.

Sjedinjene Američke Države

Vojska SAD ogromnu pažnju poklanja razvoju odnosa s javnošću. Suštinu spovođenja procesa odnosa s javnošću u vojsci SAD čine: planiranje odnosa s javnošću, priprema informacionih strategija, pomoć pri izvođenju medijskih operacija, sprovođenje odluka u oblasti odnosa s javnošću i održavanje odnosa sa zajednicom u kojoj živi i radi vojska. Planiranje otpočinje tako što Oficir za odnose s javnošću sprovede analizu i pripremi procenu aktelne situacije zajedno sa komandantom koji je zadužen za sredstva globalne informacione sredine (eng. *Global information environment*, GIE), a koju čine: svi pojedinci, organizacije ili sistemi, koji su većinom van kontrole vojske ili vlasti, a sakupljaju, obrađuju i plasiraju informacije nacionalnom i međunarodnom auditorijumu. U ovoj fazi se identifikuju kritični faktori rizika i vrši se procena reagovanja internog i eksternog auditorijuma. Informacione strategije predstavljaju sinhronizovane planove upotrebe svih dostupnih i odgovarajućih metoda komunikacije kako bi se dostigli ciljevi komunikacije sa željenim grupama. Pomoć pri izvođenju medijskih operacija pruža se na sledeće načine: ustupanjem objekata za potrebe organizovanja događaja za medije, obeležavanjem pomoćnog ulaza za predstavnike medija, registracijom predstavnika medija, njihovim informisanjem o posebnim pravilima koja vladaju na tom području, razumevanje politike bezbednosti podataka i obezbeđenje brzog reagovanja na zahtev medija. Sprovođe se i neophodne obuke o novinarstvu i medijima oficira i civilnog osoblja i obuke za ostale vojnike van službe za odnose s javnošću, u cilju pripreme vojnika da reaguju i deluju u operacijama koje pokrivaju novinari, ali i da se novinari upoznaju sa pravima i obavezama pripadnika vojske. Održavanje dobrih odnosa sa zajednicom doprinosi jačanju morala kod vojnika i njihovih porodica i pojačava podršku i direktno doprinosi izgradnji pozitivnog imidža i reeputacije (Tešanović, 2005).

Komuniciranje sa javnošću je u nadležnosti Ministarstva odbrane, tačnije pomoćnika ministra za informativne poslove, pri čijoj kancelariji deluju dve institucije. Prva je *Directorate for Defense Information*, koji se bavi informativnim aktivnostima i izdaje listove

„Defense News“ i „Armed Forces News“, deluje posredstvom Radio Pentagona i priprema audio-vizuelne priloge za javnu radio-televizisku mrežu. Druga institucija je „American forces information service“, koja komunicira sa javnošću i bavi se plasiranjem informacija i podataka o odbrani i oružanim snagama eksternoj i internoj javnosti. Načelnik ove institucije direktno je podređen američkom sekretaru odbrane i njegovi zadaci su da: formuliše, vodi i procenjuje politiku, planove i programe odnosa s javnošću za aktivne i rezervne komponente, priprema, koordinira i vrši monitoring implementacije strategija odnosa s javnošću. Manje organizacione jedinice za odnose s javnošću nalaze se u štabovima armija, divizija, korpusa i nižih organizacionih sastava vojske i one obezbeđuju podršku komandi i ostalim jedinicama za odnose s javnošću po liniji subordinacije. Radi što bolje komunikacije sa javnošću širom sveta, vlada SAD je osnovala brojne medije širom sveta: *Internacionalni brodkasting biro* (IBB), Glas Amerike (emituje se na preko 50 jezika), Radio Sava (emituje se na arapskom govornom području), Radio Slobodna Evropa, Radio Liberti i Radio Slobodna Azija, Radio i televizija Marti (emituje se na Kubi). Pored toga, američka vojska širom sveta izdaje čak 122 sopstvena časopisa (Tešanović, 2005). Informisanje javnosti o zbivanjima u Vojsci SAD-a ostvaruje se i posredstvom vojne štampe. Dnevna izdanja Ministarstva odbrane, odnosno Pentagona, sadrže pregled zbirnih informacija iz masovnih medija, karakteristične priloge spoljnje i unutrašnje politike i članke o vojno-političkim zbivanjima u svetu. Sedmična i mesečna izdanja su vezana za vazduhoplovstvo i mornaricu i donose informacije vezane za obuke, naoružanje, vojnu opremu i status pripadnika oružanih snaga, aktivnosti jedinica, njihove uspehe i sportske rezultate (Bojović, 1999).

Vojska na veoma inovativan način komunicira sa mladom populacijom. Godine 2002. Američka vojska izdvojila je sedam miliona dolara za seriju video igara pod nazivom „Američka vojska“, koje simuliraju život pojedinca i situacije kroz koje prolazi u vojsci sa ciljem razvoja poverenja i timskog duha i podsticanja većeg broja regrutova (Tešanović, 2005). Pridobijanje podrške različitih ciljnih grupa postiže se i sponzorstvom i različitim promotivnim kampanjama za ugledne oficire u klubovima vojske. Radi popularisanja vojne profesije angažuju se civilne organizacije u kojima deluju bivši oficiri: udruženja kopnene vojske SAD, ratnog vazduhoplovstva, nacionalne garde, rezervnih oficira i lige ratne mornarice. Uz finansijsku podršku vojnoindustrijskog kompleksa, ova udruženja organizuju različite sajmove, izložbe naoružanja, objavljuju brošure, prospekte i druge promotivne materijale i distribuiraju ih stanovništvu. Cilj svih promotivno-informacionih sredstava je stvaranje slike o vojnom pozivu kao izuzetno poželjnom zanimanju, sa akcentom na

različitim beneficijama koje vojska obezbeđuje svojim pripadnicima: dodaci uz platu, lični i porodični smeštaj, pomoć u vaspitanju i školovanju dece, lekarska pomoć, snabdevanje u vojnim prodavnicama po povoljnijim cenama, zabavno-rekreativne mogućnosti i sl. (Bojović, 1999).

Specifičnost američkog modela vojničkog života ogleda se u izgradnji baza koje funkcionišu autonomno u odnosu na gradove u čijoj blizini se nalaze, a koje imaju kompletnu infrastrukturu: škole, banke, komunalni sistem, policiju, zatvore itd. Za uspostavljanje bolje interne komunikacije i internih odnosa, u svakom garnizonu ili bazi postoji referent odgovoran za organizaciju i sprovođenje rekreativno-društvenih aktivnosti koje, sem osnovne namene značajno doprinose osećaju zadovoljstva, osećanju grupne pripadnosti, razvoju pojedinačne i kolektivne odgovornost, motivaciji za savladavanje svakodnevnih teškoća vojničkog života (Bojović, 1999).

Kada je u pitanju policija SAD-a, može se konstatovati da su imidž i reputacija ovih organizacija nepovoljne što je posledica čitavog niza faktora kao što su: iskustva prošlosti, izražene rasne predrasude, dinamičnost života i kulturna heterogenost, agresivan policijski stil i slično. U cilju poboljšanja situacije, svaka veća policijska agencija, bavi se i obukom za odnose sa javnošću i ima službenika zaduženog da se bavi isključivo tim poslovima. Održavanje i razvijanje dobrih odnosa između policije i javnosti ,smatra se pitanjem od izuzetnog značaja, pa se predstavnici policije pojavljuju u javnosti i govore o temama kao što su: bezbednost na autoputevima, funkcije i operacije policije, kriminalistička istraga, obuka policajaca, obuka pasa tragača i dr. Predavanja su posebno namenjena vozačima školskih autobusa, skautskim grupama, savetima škola, organizacijama roditelja i nastavnika, raznim religijskim grupama i drugim ciljnim grupama.

Veoma su interesantni primeri programa odnosa s javnošću koji se sprovode od strane različitih policijskih jedinica, a koji su prilagođeni lokalnom okruženju i stanovništvu. Filadelfijska policija je bila pionir u razvoju programa prevencije kriminala za starije, žene i decu, a koji uključuju: mobilne kombije koje obilaze različite krajeve grada u cilju prevencije kriminala, radionice na temu policija-zajednica, organizovanje gradske straže itd. Policija Kansas Sitija razvila je jedinicu za prevenciju kriminala i pomoć građanima, a koja je pokrenula program „Građanski pohod protiv kriminala“. U Los Anđelesu je pokrenut projekat dodeljivanja policajaca srednjim školama, sa ciljem da učenici prihvate policijsku funkciju, da im se ona približi i da se tako smanje potencijalni konflikti između učenika i policije kroz razvoj pozitivnih međusobnih odnosa. Drugi uspešan program je realizovan u

saradnji sa skautskom organizacijom, u cilju uključivanja mladih u policijski istraživački program. Jedinica za odnose sa zajednicom policije Majamija nadgleda i sponzoriše brojne aktivnosti u koje je uključena zajednica. Organizovani su različiti programi usmereni na zajednicu i njene potrebe, od kojih neki mogu imati oblik neformalnih aktivnosti, seminara za prevenciju kriminala ili obrazovanje iz bezbednosti saobraćaja. Policija okruga Nasau u okviru "školske straže" zapošljava oko 350 mladih žena koje brinu o bezbednosti učenika. U okviru odnosa sa javnošću, realizuju se brojna predavanja, snimaju i prikazuju filmovi za decu i mlade vozače, organizuju grupne posete policiji, distribuiraju literatura u vezi sa bezbednošću i prevencijom kriminala, organizuju TV i radio nastupi itd. Njujorška policija redovno daje štampanim medijima informacije koje su od interesa za čitaoce novina u obliku posebnih cirkulara - saopštenja za javnost. Daju se detalji o policijskim kampanjama čiji je cilj angažovanje građana za pomoć i njihovo upoznavanje sa radom policije. Bilteni, štampani i ilustrovani pamfleti i knjižice za decu se distribuiraju u različite distrikte, ponekad na engleskom i španskom, a organizuju se i takmičenja dece u slikarstvu. Posebna tela u okviru policije, Omladinska veća i Atletska liga, brinu o interesima dece i tinejdžera i osnovana su u cilju razvoja odnosa sa ovim ciljnim grupama (Kešetović, 2000).

Kanada

Kanadska policija se suočava sa problemima uspostavljanja dobrih odnosa sa ključnim ciljnim grupama, pre svega medijima, sa kojima odnosi, generalno gledano, nisu kooperativni. Policija ima negativne stavove prema zabavnim i informativnim glasilima zbog njihovog često senzacionalističkog sadržaja u kome se često kritikuje ponašanje policije. Takođe, samo nekolicina policijskih službi je odredila zaposlene iz oblasti odnosa sa javnošću koji ih predstavljaju u medijima. Loši odnosi su posledica i brojnih medijskih izveštaja o zloupotrebama policije, rasizmu i slično, o kojima je intenzivno pisano 80-tih. Odnosi sa lokalnom zajednicom su nešto bolji zahvaljujući različitim programima preventivnog karaktera: susedska straža, procena bezbednosti stanova, procena bezbednosti poslovnih prostora, prevencija oružanih pljački, saveti za prepoznavanje falsifikovanih čekovnih i kreditnih kartica, programi za roditelje, zaštita starijih građana, predavanja u vezi sa krađama iz prodavnica, bezbednost na putu, programi traganja za nestalom decom i za omladinom, postavljanje alarmnih sistema, omladinska patrola itd. Pored navedenih, značajno je organizovanje specijalnih događaja povodom Policijske nedelje, Nedelje prevencije kriminaliteta, priredbi policijskog hora, gajdaša i bubnjara. Pored preventivnih,

policija koristi i programe reaktivne prirode, gde se daju javni oglasi i nude nagrade za informacije koje mogu doprineti otkrivanju i hvatanju izvršilaca krivičnih dela. Policije pojedinih gradova su pokrenule sopstvene programe odnosa sa javnošću. Policija grada Grejvenherst pokrenula je program *PRIDE* (akronim od engleskih reči: *Prevention, Respect, Identification, Determination*) u cilju smanjenja vandalizma. U Edmontonu se primenjuje poseban kooperativni program koji se odnosi na saradnju između prodavaca i službenika obezbeđenja u trgovačkim centrima, zahvaljujući čemu su smanjene krađe i nastali troškovi. U Kalgariju je osnovana Građanska policijska akademija u kojoj policija obučava građane u cilju povećavanja razumevanja za obavljanje policijskih poslova. Poseban program je oformljen za starije građane, a sastoji se od predavanja i obuke starijih ljudi za samozaštitu i samoodbranu. Policija kanadskog grada Londona inicirala je porodične savetodavne programe u cilju lakšeg rešavanja problema u porodici. Postoji inicijativa da se policija uključi u urbanističko planiranje, projektovanje parkova i zgrada sa stanovišta veće bezbednosti i otpornosti na kriminal. Takođe, kanadski policajci i njihove porodice rade na poboljšanju imidža i reputacije policije tako što se uključuju u određene društvene aktivnosti ili postaju počasni članovi raznih društava i klubova, pa čak i počasni šefovi indijanskih folklornih sastava (Kešetović, 2000).

Velika Britanija

U Ministarstvu odbrane Velike Britanije oformljena je funkcija načelnika Uprave za odnose sa javnošću, koja je u vezi sa funkcijama koje obavljaju državni podsekretari i načelnik Generalštaba odbrane. Uprava za odnose sa javnošću u Ministarstvu odbrane angažuje: oficire za informisanje, civilne službenike iz Državnog ministarstva za informacije, bivše političare, penzionisane i aktivne oficire, pri čemu sa armijskim stručnjacima za odnose sa javnošću sarađuju i civilni eksperti. Osnovne smernice za komunikaciju i informisanje javnosti određuje Ministarstvo odbrane, a kvalitet i kvantitet informisanja javnosti određen je odlukom Parlamenta, s tim što se konkretne mere realizuju u skladu sa internim aktima oružanih snaga. Osnovni ciljevi u sferi odnosa sa javnošću su: stvaranje pozitivnog imidža i reputacije oružanih snaga u javnosti, naročito kada je u pitanju racionalnost i neophodnost trošenja odobrenih finansijskih sredstava; zatim stvaranje uslova za privlačenje mladih da stupe u vojnu službu; davanje podataka koji su neophodni političkim partijama i ostalim zainteresovanim subjektima radi formiranja kritičkih i alternativnih stavova o pitanjima odbrane itd. Na primer, zbog sve slabijeg interesovanja mladih Britanaca za vojnu službu,

Ministarstvo odbrane je, u sklopu promotivnih programa ponudilo čak i novčane nagrade, a regrutne centre otvorilo u glavnim ulicama gradova. Poseban zadatak odnosa s javnošću u vojsci jeste edukacija komandnog kadra, organizovanjem kurseva i savetovanja sa ciljem povećanja svesti o značaju dobrih odnosa vojske sa medijima i drugim grupama od značaja. Još jedna od uloga stručnjaka za odnose sa javnošću u Ministarstvu odbrane je priprema intervjua i nastupa u medijima za državnog sekretara, ministre i čelne oficire, i organizovanje posete ljudi van vojske koji žele da se upoznaju sa sistemom odbrane. Pres-centar Uprave je u nadležnosti glavnog oficira za informisanje, organizovan je na interrodovskoj osnovi i bavi se svim pitanjima imidža i reputacije vojske i sistema odbrane u britanskim i stranim medijima. Služba za odnose sa javnošću Ministarstva odbrane praktikuje informisanje javnosti isključivo povodom pojedinih značajnih događaja za koje je predviđen veći publicitet. Britanska armija posebnu pažnju posvećuje edukaciji u oblasti odnosa vojske sa medijima i, s tim u vezi organizuje jednodnevne i višednevne specijalističke kurseve (Bojović, 1999).

Informisanje javnosti ostvaruje se na svim nivoima - od Ministarstva odbrane i Generalštaba do jedinica ranga bataljona. Načelnici odeljenja i službi za odnose sa javnošću, njihovi zamenici i pomoćnici, odgovorni su za kreiranje dnevnih informacija, fotografija, štampanih izdanja, za saradnju sa radio-televizijskim stanicama, objavljivanje poruka o vojsci i odbrani u medijima. Na nivou bataljona i jedinica sličnog ranga poslove odnosa s javnošću obavljaju aktivni oficiri kao dodatnu delatnost, pri čemu su obavezni da redovno kontaktiraju sa timovima za odnose sa javnošću u različitim vidovima oružanih snaga (Bojović, 1999).

Zvanična izdavačka kuća vojske objavljuje podatke i informacije značajne za oružane snage. U okviru „Bele knjige odbrane“ koja izlazi jednom godišnje, a namenjena je opštoj javnosti, objavljuju se informacije o: jačini oružanih snaga, njihovim zadacima, budžetu i njegovoj raspodeli po različitim osnovama, nabavkama naoružanja po vidovima, osnovnim aktivnostima vojske tokom godine, statističkim podacima o armiji za period od deset godina i sl. Kopnena vojska, mornarica i vazduhoplovstvo izdaju sopstvene publikacije u kojima pružaju podatke o zadacima, organizaciji, naoružanju, školovanju kadrova i dr. (Bojović, 1999).

Iako su na prihvatanje policije od strane britanskog društva uticali određeni socijalni i politički procesi, kao što su socijalna homogenost i stabilnost, odlučujuću ulogu ima politika same policije. Faktori koji su uticali da britanska policija stekne legitimitet u javnosti su sledeći (Kešetović, 2000):

- Osnivanje birokratske organizacije, odnosno stalne, profesionalne službe na hijerarhijskom principu, sa utvrđenim kriterijumima ulaska i napredovanja, uz striktni set pravila i uputstava kojima je regulisan niz elemenata - od odeće i opreme, preko ponašanja i discipline, do postupanja sa javnošću;
- Vladavina prava, odnosno legalističke procedure i ograničenja u načinu na koji policija održava javni red i mir i suzbija kriminalitet, uz predviđene sankcije za drugačije ponašanje;
- Strategija minimalne primene sile, bazirana na pridobijanju javne podrške pre nego upotrebi sredstava prinude, a koja predstavlja proračunat odgovor na strah od opresivne žandarmerije koja izazivala veliki otpor. Iz tog razloga su i londonski "Bobiji" nenaoružani, odnosno opremljeni samo palicom koja se koristi u slučaju krajnje nužde;
- Neutralnost i politička nepristrasnost, čime se sprečava prisustvo predrasuda, i njeni predstavnici deluju isključivo rukovođeni zakonima i principima, bez direktne političke kontrole;
- Servisna uloga, koja je razvijana da bi se osigurao legitimitet policije u delatnostima koje zahtevaju i podrazumevaju prinudu;
- Preventivni rad, odnosno koncentracija snaga na uniformisane patrole na redovnim rejonima koji se uvek nalaze pred očima javnosti;
- Efektivnost policije u oblastima kontrole kriminaliteta i održavanja javnog reda i mira;
- Uključivanje radničke klase u proces kontrole kriminala, koji se bazira na ideji „upravljanje pomoću ciljeva“, gde svaka policijska jedinica treba što preciznije da definiše svoje specifične ciljeve tako da se njihovo ostvarivanje može objektivno procenjivati i “multiagencijskom pristupu“, tj. saradnji policije sa drugim socijalnim, ekonomskim, kulturnim i obrazovnim agencijama u cilju prevencije kriminala.

Britanska policija posebno vodi računa o dostupnosti, tako da građani mogu iz svake govornice besplatno pozvati policiju na broj oformljen za hitne slučajeve, a koji objedinjuje sistem policije, vatrogasne službe, hitne pomoći i spasilačke službe. Razvijena je i saradnja sa masovnim medijima, posebno televizijom koja često prati rad policije uživo, šaljući na lice mesta ekipe koje prisustvuju uviđajima i svakodnevno obaveštavajući javnost o značajnim događajima iz oblasti bezbednosti (Kešetović, 2000).

Nemačka

Za sve poslove iz oblasti dnosa s javnošću odgovoran je Informativni štab u Ministarstvu odbrane, koji je direktno podređen ministru odbrane, a koji je zadužen za formulisanje težišnih zadataka u informisanju javnosti. Štab ima tri odeljenja: za štampu i informisanje; za veze sa društvenim organizacijama i rad sa omladinom, i odeljenje za istraživanje javnog mnjenja. Za trupno informisanje odgovoran je generalni inspektor Bundesvera i njegov informativni štab. Redovnim programima komunikacije i informisanja javnosti, formira se poverenje građana u sistem odbrane i oružane snage Nemačke, naročito kada je reč o sledećim temama: doktrina odbrane, politička i vojna ugroženost zemlje, osnove strategije NATO, inicijative vlade Nemačke i NATO za kontrolu naoružanja i proces razoružanja. Za informisanje javnosti posredstvom javnih glasila nadležni su: rukovodilac Štaba kao zvanični predstavnik ministra za odbranu; odsek koji ima šest predstavnika za štampu na nivou Ministarstva odbrane, Generalštaba oružanih snaga i štabova kopnene vojske, vazduhoplovstva i mornarice i viši oficiri - predstavnici za štampu na nižim nivoima komandovanja u oružanim snagama (Bojović, 1999).

Centrala za informacije i medije služi oružanim snagama i njene aktivnosti su prevashodno usmerene prema vojnicima. Fokus je na priložima za obuku, političkom obrazovanju, moralnom vaspitanju, trupnom informisanju i promotivnim aktivnostima za mlade. Centrala se bavi izdavanjem, nabavkom i distribucijom medijskih sredstava, dokumentacije i arhiviranjem informacija i podataka. Izdaje listove: „Informacije za trup“, „Info-filmski program Bundesvera“, „Trupna praksa i vojna obuka“, „Vojnik i tehnika“, „Info-pošta“, koji predstavlja časopis za popularizaciju vojne profesije, itd. Trupne časopise „Vojska“, „Luftvafe“ i „Plavi momci“ izdaju različiti vojni vidovi. Za političko-obrazovni rad u jedinicama i školama služi publikacija „Naš Ustav“, a za istorijsko-političke teme serija „Osvetljena istorija“ i sl. Centrala za informacije i medije planira i sprovodi različite promotivne aktivnosti za vojni podmladak. Tu spadaju: prikazivanje tematskih filmova, folija, tonskih zapisa, video-filmova, izdavanje časopisa i posebnih publikacija i dr. Centrala ima četiri grupe: grupu za centralne zadatke, grupu za program, grupu za komuniciranje i grupu za proizvodnju. Grupa za centralne zadatke obavlja organizacione i administrativne poslove, a osim medijske edukacije nadležna je za dokumentaciju i arhiviranje. Grupa za komuniciranje je zadužena za eksterno i interno komuniciranje sa mladima, uključujući organizovanje sajmovi i izložbi, organizaciju „Info-servisa“ za pružanje informacija u vezi sa zapošljavanjem u vojsci, obrazovanjem mladih oficira i sl. Grupa za program angažovana je

na novinarskim i redakcijskim poslovima, različitim naučnim istraživanjima, poslovima planiranja i pripreme tekstova za vojne listove i časopise, pisanje scenarija za vojne filmove i dr. Grupa za produkciju proizvodi brošure, plakate, nastavna i druga sredstva (Bojović, 1999).

Važan vid komunikacije predstavlja organizovanje tzv. „otvorenih vrata“, kada se građanima pokazuju modeli naoružanja i vojne opreme, kasarne i sportski poligoni, prikazuju odabrani filmovi i otvaraju izložbe. Radi se dosta i na izgradnji snažnog identiteta kroz uniformnost, isticanje sopstvenih simbola i slogana „Bundesver - jaka trupa!“. Sa mladima se komunicira puštanjem različitih spotova na mestima gde se okupljaju, sa akcentom na dobijanje dobre zarade, usavršavanje i obrazovanje, materijalnu sigurnost, posao u funkcionalnim timovima, učešće u interesantnim i važnim zadacima i dr. Posebna pažnja se poklanja obučavanju i pripremi oficira za nastup u javnim glasilima i komuniciranje sa civilnim ustanovama. Ta vrsta obuke izvodi se u specijalizovanoj akademiji u Stauzbergu, kraj Berlina. Ova institucija organizuje susrete i posebne oblike komuniciranja između pripadnika oružanih snaga i mas-medija; realizuje seminare, kurseve, okrugle stolove, javne diskusije i sl. (Bojović, 1999). Posebnim zakonom je definisana obaveza vojske da sprovodi političko obrazovanje vojnika radi prihvatanja demokratskog poretka, vrednosti Ustava i načina života. Takođe, U Bundesveru postoji Centar za bavljenje moralno-političkim vaspitanjem, koji se bavi se naučno-istraživačkim radom u oblasti morala. Osnovni zadaci ovog organa su: uključivanje oružanih snaga i njenih pripadnika u društvo, motivacija i spremnost vojnika za izvršavanje zadataka, objašnjavanje pravne, političke i etičke zasnovanosti zadataka oružanih snaga i dužnosti građana kao vojnika (Bojović, 1999).

Francuska

Ključnu ulogu u oblasti odnosa s javnošću u oružanim snagama Francuske ima Služba za informisanje i odnose sa javnošću (SIRPA). U svom sastavu radi uprava za vezu sa štampanim i audio-vizuelnim medijima, za odnose sa opštom javnošću i vojno izdavaštvo. Ona predstavlja zvaničan organ Ministarstva odbrane u sferi komuniciranja sa javnošću i intervidovskog je karaktera. Kao njen osnovni zadatak navodi se taj da opravda utrošak finansijskih sredstava kojima raspolaže Ministarstvo odbrane pred očima javnosti. Svaki kontakt predstavnika vojske sa javnošću obavezno se ostvaruje posredstvom ove službe i njenih organa koji se nalaze u svim vidovima i rodovima vojske. Služba sadrži i deo za anliziranje informacija i podataka u medijima o odbrani i armiji, kao i analitički deo za

praćenje informacija i podataka u medijima. Procene o tome redovno dostavlja ministru odbrane, načelniku Generalštaba i ostalim korisnicima u oružanim snagama. Izdaje mnogobrojne publikacije i redovno analizira kontakte predstavnika vojske sa javnošću, uticaj armije na javnost i obratno. U okviru garnizona, za informisanje javnosti odgovorni su komandanti jedinica ili oficiri koje oni ovlaste za taj posao (Bojović, 1999).

U francuskoj vojsci se insistira na osposobljavanju armijskih izvora informacija i redovnoj komunikaciji s javnošću u svrhu kreiranja pozitivnog imidža i reputacije. Pri kreiranju institucionalnog identiteta, posebno se insistira na tome da francuska vojska bude predstavljena kao mlada, moderna i dinamična i da njene operativne mogućnosti počivaju na ličnim i vojničkim vrednostima oficira i vojničkog kadra, kao i na kvalitetu njihove opreme i naoružanja. Iz tog razloga se zahteva stalno preispitivanje postojećeg načina i organizacije delovanja informativnih službi i njihovih sredstava. Kao ključne pominju se dve ciljne grupe: mladi i birači, poreski obveznici, ali značajni naponi se ulažu i u unapređenje odnosa medijima. Insistira se na brznoj reakciji na netačne i negativne informacije u medijima jer se smatra da nedostatak istinitih informacija izaziva nepoverenje u javnosti i narušava koheziju u vojnoj sredini. Kako odlučujuću ulogu u procesu informisanja imaju oficiri zaduženi za odnose sa javnošću, pri njihovom izboru moraju biti zadovoljeni kriterijumi kompetentnosti bazirani na iskustvu i autoritetu, kao i sklonosti ka toj vrsti posla i raspoloživosti. U cilju ostvarenja kvalitetnih odnosa sa mladima kao ciljnom grupom organizuju se: sajmovi i izložbe, posete vojnim jedinicama, susreti sa pripadnicima oružanih snaga, postavljaju makete naoružanja i opreme, ali i održavaju prisne veze sa prosvetnim inspekcijama, udruženjima roditelja đaka, preduzećima i omladinskim i sportskim klubovima. Zaposleni u vojnim informativnim službama posećuju mesta na kojima se mladi okupljaju radi predavanja i razgovora o službi u vojsci, prikazivanja filmova i deljenja specijalizovanih publikacija. Takođe se, na radiju i televiziji emituju spotovi sa armijskim sadržajima sa ciljem privlačenja regruta (Bojović, 1999).

Interna komunikacija u vojsci cirkuliše u sledećim smerovima: silazna komunikacija za objašnjavanje, uzlazna za obaveštavanje pretpostavljenih i bočna za informisanje susednih organa, štabova i službi u vojnoj hijerarhiji. U cilju ostvarivanja efikasnog internog komuniciranja na svakom hijerarhijskom nivou, u francuskoj vojsci se nalazi oficir za informisanje, koji detektuje potrebe za informacijama i učestvuje u prikupljanju i posredovanju informacija i podataka. Takođe, u svrhu razvoja internih odnosa i unapređenja komunikacije, koriste se različita okupljanja jedinica, smotre, radni sastanci, neformalni

kontakti u krugu vojnih objekata, prijemi, svečanosti povodom unapređenja, prekomandi, predavanja, simpozijumi itd. Izdaje se mesečni interni časopis pod nazivom „Informacija kopnene vojske“ koji svim pripadnicima aktivnog sastava nudi aktuelne i sintetizovane informacije o pitanjima iz svakodnevnog vojničkog života. Ovo izdanje ima izuzetan značaj za regrute jer im omogućava da se lakše uklope u vojnu sredinu. U nekim jedinicama, pismo komandanata budućim regrutima i njihovim poodicama je korisno sredstvo komunikacije, koje se uspostavlja od momenta prijema matičnih dokumenata. Bilteni jedinice, kao sredstvo internog komuniciranja, izdaju se zaključno do nivoa puka. U sferi audio-vizuelnih sredstava koriste se kratkometražni filmovi, CD-ovi, elektronski i drugi panoi i dr. Biroi za informisanje su pod neposrednom kontrolom oficira za informisanje, a nude svakovrsne informacije i podatke pripadnicima jedinice (Bojović, 1999).

Kada su u pitanju odnosi policije i francuske javnosti, evidentno je tradicionalno nepoverenje, bazirano ne samo na izolovanosti policije u odnosu na javnost, već i brojnim optužbama policije za nezainteresovanost, rasizam i brutalnost. Nepoverenje je dodatno potpomognuto i time što javnost nije uključena u kontrolu policije, pa se odgovornost službe zadržava u okvirima organizacije. Policijske snage Francuske su, po mišljenju velikog dela francuske javnosti, više političke nego javne organizacije, mada to više važi za nacionalnu policiju, nego za nacionalnu žandarmeriju, čiji su pripadnici sa svojim porodicama, smešteni u barakama u departmanima, obavljajući tradicionalne poslove ruralne policije u kojima je značaj zajednice minimalan. Percepcija javnosti je takva da se smatra da policija ne predstavlja organ uspostavljanja javnog reda i poretka u lokalnim zajednicama, već organ koji, u obavljanju svojih zadataka, nastupa sa autoritetom države. Francuska policija ima dosta široke administracijske nadležnosti koje mnogi analitičari vide kao šansu za stvaranje pozitivnih, tj. neantagonističkih odnosa policije i građana. U cilju da se postojeći negativni imidž i reputacija izmene, preduzet je niz inicijativa. Jedna od njih je uspostavljanje Veća za prevenciju kriminaliteta, baziranog na interagencijskoj kooperaciji, čime je policija uključena u različite programe i upućena na češće kontakte sa javnošću. Posebni servisi za pomoć žrtvama razvili su se relativno kasno u odnosu na zemlje u okruženju. Od kraja 80-ih godina u Francuskoj se razrađuje i primenjuje koncept „neposredne policije“ koji ima za cilj povezivanje policije sa stanovništvom kroz veće uključivanje policije u život društvene zajednice (Kešetović, 2000).

Holandija

Karakter odnosa holandske policije i javnosti je teško proceniti jer varira u zavisnosti od grupe javnosti koja je u pitanju. Recimo, u Amsterdamu se policijski predstavnici uglavnom regrutuju od ljudi koji potiču iz drugih gradova, što utiče na slabije prihvatanje autoriteta od strane građana. Sprovedene su brojne inicijative centralne vlade sa ciljem okretanja policije zajednici i njenim problemima, ali mnogi programi nisu naišli na prihvatanje od strane policije. Međutim, uprkos neuspehu mnogih inicijativa, one su ipak potencijal za ostvarivanje boljih odnosa policije i javnosti jer sama činjenica da su preduzimani ovakvi pokušaji, ukazuje na posvećenost policijskog menadžmenta razvoju odnosa s javnošću. Izuzev angažovanja u rezervnom sastavu policije, drugi oblici uključivanja javnosti u policijski proces su veoma malo zastupljeni u Holandiji. Inicijativa za uvođenje susedske straže, preuzeta iz SAD-a i Velike Britanije, propala je zbog nedostatka entuzijazma javnosti za ovu ideju, tako da su vladine inicijative za prevenciju kriminaliteta više usmerene ka alternativama koje ne zahtevaju veći nivo angažovanja zajednice. Specifično holandske inicijative odnose se na metro i tramvajsku policiju i gradsku stražu. Tako poslove koji se odnose na transportne sisteme u gradovima obavljaju uniformisani ljudi pod nadzorom policije, u cilju sprečavanja vandalizma i izbegavanja plaćanja karata za prevoz. Gradska straža, formirana od strane Ministarstva za socijalni rad, predstavlja deo strategije zapošljavanja lica koja su dugo bez posla. Gradski stražari rade uniformisani i pod kontrolom policije, ali imaju ograničena ovlašćenja u hapšenju lica i zapošljavaju se na godinu dana. Prepreku izgradnji adekvatnih odnosa policije i javnosti predstavlja nizak stepen kontrole javnosti nad policijom jer u praksi policija u gradovima, u funkcionalnom i u operativnom smislu, dejstvuje prilično nezavisno (Kešetović, 2000).

Italija

U okviru italijanskog Ministarstvu odbrane nalazi se Javna informativna služba, koja vrši funkciju realizacije odnosa s javnošću, dok poslove javnog informisanja na političko-vojnom, tehničko-administrativnom, tehničko-vojnom i tehničko-operativnom nivou, ima Kabinet ministra odbrane. Na nivou Generalštaba ti poslovi su u sferi tehničko-vojnih i operativnih pitanja. Generalštab odbrane, koji se nalazi u sklopu Ministarstva odbrane, obezbeđuje operativno rukovođenje i predstavlja izvršni organ Ministarstva odbrane. Funkciju koordinacije između više generalštaba ima Komitet za koordinaciju promotivnih aktivnosti, koji inicira aktivnosti koje su od interesa za vojsku i privlačenje novih kadrova. U okviru

Generalštaba postoji Kancelarija za dokumentaciju i promotivne aktivnosti, čijem načelniku su potčinjeni: Sekretarijat, Centar za dokumentaciju i video-kinematografsku produkciju, Odeljenje za fondove i Odeljenja za promocije, informacije, izložbe i sastanke i odnose sa javnošću. Kancelarija za dokumentaciju i promotivne aktivnosti u svom sastavu ima: mornaričku reviju, odeljke za javno informisanje, oglašavanje, kinematografiju, fotografiju i administrativne poslove (Bojović, 1999).

Može se konstatovati da je cilj informisanja javnosti od strane italijanskog Ministarstva odbrane definisanje strategija namenjenih podizanju nivoa pristanka i podrške javnosti politici odbrane. Svrha komuniciranja sa internim i eksternim grupama jeste i uklapanje u stratešku orijentaciju smanjenja troškova za nacionalnu odbranu i vojne snage, što se realizuje kroz transformisanje vojnog sistema u manju, profesionalniju i kvalitetniju formaciju. Veća otvorenost ka široj javnosti je neophodna radi sticanja podrške reformi vojne strukture i kreiranju pozitivnijeg imidža i reputacije. Naročito je bitno, putem efektivne komunikacije, prevazići probleme: kompatibilnosti nove vojne organizacije sa vrednostima civilnog društva; nesklada ekonomskih mogućnosti i rastućih izdataka; redukcije regruta i problema normativnih i proceduralnih ograničenja koja limitiraju aktivnosti javnog informisanja. Opšti cilj komunikacije je podeljen na nekoliko posebnih ciljeva. Prvi posebni cilj je afirmacija pozitivnih vrednosti o oružanim snagama: solidarnosti, privrženosti vojsci, transparentnosti, poštenja, kohezije, moralnog delovanja, sprečavanja mita i korupcije, korporativizma, favorizovanja pojedinačnih interesa nad kolektivnim, arogancije, razmetanja i slično. Drugi posebni cilj je lakše integrisanje oružanih snaga u civilno društvo, od kojeg bi pripadnici vojske trebalo da pruzmu pozitivne vrednosti, ali uz očuvanje tradicionalnih vrednosti na kojima se bazira vojna struktura (Bojović, 1999).

Nepostojanje dosledne politike komuniciranja i jasno definisanih strategija dovodi do izolovanosti italijanske vojske od građanskog društva. Razlozi zbog kojih italijanska vojska nema adekvatno izgrađene odnose s javnošću su sledeći: izostanak komunikacije od strane vojnog vrha pri pojedinim vanrednim događajima; nezainteresovanost javnosti za probleme odbrane; interesovanje medija za druge aktuelne događaje u društvu; postojanje sumnje da se informacije filtriraju shodno važećoj ideološko-političkoj strukturi; dominantan uticaj antimilitarističke kulture; slabljenje tradicionalnih vrednosti; odbijanje redovnog služenja vojnog roka; pacifistički pokreti i dr. Pokazalo se da pojačano zanimanje javnosti za pitanja odbrane postoji samo kada je u pitanju angažovanje italijanske vojske u inostranim zemljama (Bojović, 1999).

Grčka

U okviru Ministarstva odbrane postoji imenovan predstavnik za štampu i angažovani specijalisti koji se bave formulisanjem informativnog sadržaja koji će biti prezentovan javnosti. Tim povodom se najčešće organizuju konferencije za štampu, na kojima se iznose kratka, zvanična saopštenja o važnim događajima za oružane snage. Prilikom rasprava u grčkom parlamentu, koje su otvorenog tipa, objavljuju se informacije vezane za unapređenja predstavnika vojske, budžetu za vojne aktivnosti, kupovinama naoružanja i opreme, zloupotrebama položaja i slično. Posebnu ulogu u plasiranju informacija o oružanim snagama ima grčka televizija, gde se na sedmičnom nivou emituje specijalna emisija koja sadrži reportaže iz vojničkog života, razgovore sa poznatim ličnostima o odbrani i vojsci, izveštaje o posetama vladinih i vojnih funkcionera jedinicama itd. Na mesečnom nivou izlazi nekoliko časopisa koji su u nadležnosti Ministarstva odbrane i većih vojnih jedinica, ali, takođe, postoje i privatni časopisi o odbrani i vojsci koji se bave vojnim temama. Prilikom različitih specijalnih događaja, kao što su jubileji, dani vidova i škola, vojničke zakletve i slično, vojni objekti najčešće bivaju otvoreni za građaninima i roditelje vojnika. Nakon završetka vojnih svečanosti organizuje se parada jedinica koje su učestvovala, uz prisustvo zainetresovanog lokalnog stanovništva (Bojović, 1999).

Iako na prvi pogled deluje da postoji veliki broj informativnih kanala između vojske i javnosti, najčešće se plasiraju „filtrirane“ informacije o važnijim događajima odbrane i vojske, dok se negativne informacije objavljuju veoma retko. Kritičke medijske objave najčešće plasiraju listovi opozicionih političkih partija, ali se one ne smatraju napadom na oružane snage, ukoliko su usmerene na pojedince i izolovane slučajeve, a ne na celokupnu vojnu organizaciju, kao bitan društveni podsistem (Bojović, 1999).

Turska

U Ministarstvu odbrane Turske oformljeno je Odeljenje za odnose sa javnošću i štampu, u čijoj nadležnosti je komuniciranje sa nacionalnom i inostranom javnošću. Odeljenje ima dva dela: deo za odnose sa građanima i deo za odnose sa javnim glasilima. Za potrebe razvoja odnosa s javnošću, angažuju se oficiri iz redovnih vojnih škola, a stručno osposobljavanje se obično obavlja pohađanjem kurseva u inostranstvu, uglavnom u SAD. Na nivou Generalštaba i komandi vidova, postoje zasebna odeljenja, ili kancelarije za odnose s javnošću i štampu, koje se bave, uglavnom, taktičkim aktivnostima. Informativno-komunikacijska delatnost turskih oružanih snaga je u funkciji jačanja pripadnosti Severnoatlantskom paktu i borbe protiv verskog radikalizma i separatizma. Turskoj javnosti posreduju se informacije i o

regrutaciji, vojnoj industriji, budžetu, politici odbrane, posetama stranih delegacija, vanrednim događajima itd. Informisanje inostrane javnosti ostvaruje se u saradnji sa ostalim zemljama pripadnicama NATO-a. Informativne službe turske vojske povezane su sa organima bezbednosti, obaveštajnom službom i odgovarajućim informativnim institucijama u društvu. Sekcije službe postoje sve do nivoa komandi korpusa (Bojović, 1999).

Na turskoj nacionalnoj televiziji se jednom mesečno emituje specijalna emisija o vojsci koja, prema kritičarima, sadrži primese apologije i idealizovanja, jer se pretežno naglašavaju osposobljenost oružanih snaga, modernizacija vojne industrije, životno delo Kemala Atatürka i sl. U medijima prevladavaju afirmativni prilozi o vojsci, dok su retke informacije o nesrećama u vojsci ili negativnim dešavanjima. Sve informacije tog tipa koje se plasiraju, prate se od strane nadležnih organa armije, u saradnji sa službama bezbednosti Turske (Bojović, 1999).

Austrija

U Austriji je za informisanje javnosti nadležna Služba za štampu i informisanje (*Presse und informationdienst*), koja se nalazi u sastavu Kabineta ministra odbrane, a na nivou armije nadležna je Služba za informisanje jedinica. U planovima obuke za poslove odnosa s javnošću, predviđene su aktivnosti kojima se razvija i jača opšti identitet, osećanje pripadnosti i čuvanje osnovnih vrednosti austrijskog društva. Pripremanjem informacija koje će biti plasirane u javnosti, bavi se Biro za odbrambenu politiku (*Büero für Wehrpolitik*) koji se nalazi u sastavu Kabineta ministra odbrane. U delokrugu rada Biroa je i analiziranje priloga javnih glasila o oružanim snagama i reagovanje na nepovoljne medijske objave. Za potrebe kreiranja pozitivnog imidža i reputacije angažuju se i plaćaju novinari i govornici partija, nadležni za vojna pitanja. Komandanti viših jedinica, posrednici i članovi pojedinih komisija pri Ministarstvu odbrane ovlašćeni su da daju izjave za javnost. Kada je u pitanju interna komunikacija, posebno bitan izvor jesu rimokatolički i evangelistički sveštenici u formaciji jedinica ranga bataljona, kojima je nadređen vojni biskup (Bojović, 1999).

Švajcarska

U strukturi Ministarstva odbrane postoji Služba za štampu i informacije (*Presse und informationsdienst*), koja deluje samo u slučajevima značajnijih događaja, kada se sazivaju konferencije za novinare i posreduju kraća saopštenja ili izjave. U okviru vojske deluju Službe za informisanje jedinica, u čijem su sastavu i službe vojnih pridigera. "Vojni pridigeri" (*feldprediger*) se bave pitanjima morala i informisanja i svakodnevno borave među

vojnici, ali na način da svojom kontrolom ne stvaraju osećaj pritiska, već da dopuste inicijativu. Službe vojnih pridigera deluju na osnovu godišnjih planova rada i pripremaju brošure, predavanja, treninge i slično. Na nivou Saveznog parlamenta deluje Komisija za vojna pitanja, čiji su članovi stručnjaci različitih političkih partija za vojna pitanja, a predsednik komisije nadležan je za informisanje javnosti na osnovu usklađenih stavova. Uprkos čestim i brojnim neslaganjima, članovima komisije nije dozvoljeno da, posredstvom medija, podstiču međustranačke konflikte u sferi odbrane društva i oružanih snaga. Takođe, na italijanskom državnom univerzitetu se povremeno, samoinicijativno ili na zahtev Ministarstva odbrane, formiraju radne grupe radi razmatranja pojedinih pitanja iz domena odbrane, kao što su identitet, imidž i reputacija oružanih snaga u javnosti. Univerzitet je dalje odgovoran za obaveštavanje javnost o ishodima zasedanja rasprave i zaključcima radne grupe (Bojović, 1999).

Istočnoevropske zemlje

U Ministarstvu odbrane Bugarske deluje Uprava za informisanje i veze sa javnošću, koja sadži tri odeljenja. Odeljenje za veze sa javnošću je spona između Ministarstva odbrane i medija, s ciljem da utiče na formiranje pozitivnog imidža i reputacije oružanih snaga u javnosti. Odeljenje za informativno obezbeđenje armije bavi se internim informisanjem i komuniciranjem i izdaje bilten u tu namenu. Sociološki centar, treće odeljenje Uprave, bavi se istraživanjem javnog mnjenja. U okviru Uprave nalaze se i: vojnoizdavački kompleks ustanove kulture, muzički ansambl, muzej i pozorište. Uprava finansira i kontroliše vojnu štampu i izdaje dnevni list „Bugarska armija“ i specijalizovane časopise „Armija - obšestvo“ i „Bugarski vojnik“, kao i časopis „Bugarska vojna revija“, koji izlazi na engleskom jeziku. Pored pomenutih listova, postoje vojne redakcije na televiziji i radiju. Uprava ima oformljen stalni pres-centar koji odgovara na zahteve novinara. Ministarstvo odbrane i Vojni generalštab imaju sopstvene službe za odnose sa javnošću, koje izdaju vojnoteorijski časopis. Na nivou divizija, brigada i pukova postoje odseci za odnose s javnošću, a na nivou bataljona deluju oficiri za informisanje i veze sa javnošću. Oficiri za odnose sa javnošću se edukuju na posebnom smeru Vojne akademije u Trnovu, ili usavršavaju na kursovima i seminarima u zemlji i inostranstvu (Bojović, 1999).

U sklopu Ministarstva odbrane Mađarske, a u sastavu komande mađarskog domobranstva, kao najviše instance komandovanja, formirana je Uprava za vaspitanje i

socijalna pitanja. Uprava izvršava svoje zadatke posredstvom kabineta koji ima šest odeljenja, od kojih je jedno nadležno za štampu i informisanje javnosti (Bojović, 1999).

U Rumuniji je, pri Ministarstvu odbrane, formirana Uprava za patriotsko vaspitanje i kulturu. Na nivou cele armije i centralnih uprava Ministarstva odbrane, ustanovljene su sekcije, a na nivou divizija biro i za patriotsko vaspitanje i kulturu. Na nižim nivoima, do ranga bataljona, uvedene su funkcije oficira za obrazovanje i kulturu. U sklopu Uprave za patriotsko vaspitanje i kulturu nalaze se sledeća odeljenja: odeljenje za izučavanje socijalnih problema, odeljenje za vojnu štampu (izdaje časopise: „Observatorul militar“, „Viata armatei“, „Revista de istorie militara“), odeljenje za vojno izdavaštvo, centralni muzej, umetnički ansambl, armijski studio za primenjenu umetnost i kinematografiju, centralni Dom armije u Bukureštu i materijalno-tehničko odeljenje (Bojović, 1999).

U Poljskoj vojsci deluje Glavna uprava za vaspitanje, dok su organi za vaspitanje vojnika formirani su do nivoa ranga puka. Pod kontrolom Biroa za štampu i informisanje, koji se nalazi u sklopu Ministarstva odbrane, izlazili su listovi „Polska zbrojna“ i „Zolnierz polski“, kao sedmični i mesečni listovi „Bandera“ (u mornarici), „Refleks“, „Wiarus“, „Wiraze“ (u vazduhoplovstvu) itd. U sklopu saveza novinara postojao je publicistički klub vojne odbrane, čiji je predsednik bio oficir čina pukovnika. Vojne informativne službe praktikuju organizovanje grupnih poseta novinara vojnim poligonima, vežbama, kasarnama, jubilejima, radi postizanja veće upoznatosti javnosti sa unutrašnjom organizacijom, života i radom u vojsci. Ministarstvo odbrane ima državnog predstavnika za štampu, dok komande vidova i vojnih okruga komuniciraju sa novinarima posredstvom oficira za informativno-promotivnu delatnost (Bojović, 1999).

Češka profesionalizovana armija sve više dobija na popularnosti kada je u pitanju mlađa populacija. Promotivna poruka koja je plasirana u medije, sa ciljem privlačenja pažnje javnosti, a koja glasi: „Mlada i emancipovana traži muškarca. Nije obavezno da bude sportski tip. Stan i izdržavanje obezbeđeni“, izazvala je šokantne reakcije. Angažovanje javnih ličnosti iz sveta sporta kao promotera vojne profesije, kao i publicitet koji dobijaju češki vojnici u inostranim misijama, uticali su na stvaranje sasvim drugačijeg imidža češke vojske nego što je bio slučaj sa tradicionalnim. Važnu ciljnu grupu predstavljaju žene koje se sve masovnije prijavljuju za službu u vojsci. Na sajtu armijske Agencije za regrutaciju, zainteresovanim stranama se pružaju brojne informacije o prednostima, obavezama i rizicima vojne profesije, ali i sadržaji zabavnog karaktera, kao što su kompjuterske igrice i vicevi.

Iako su komunikacijske aktivnosti putem Interneta zapažene i dobro prihvaćene, ipak u značajnoj meri zaostaju za onima koje se sprovode u oflajn okruženju (Bojović, 1999).

Azijske zemlje

Odnosi policije i javnosti u Japanu definisani su, u značajnoj meri, tradicionalnim vrednostima koje karakterišu japansko društvo koje je pod uticajem zen-budizma i konfučijanizma, prihvatilo neformalne mehanizme društvene kontrole ponašanja svojih pripadnika. Zahvaljujući uticaju tradicionalnog vaspitanja, Japan spada u jednu od najbezbednijih zemalja sa relativno malim brojem počinjenih krivičnih dela i visokom stopom otkrivenog kriminaliteta. Mnoge karakteristike japanskog društva kao što je: podređenost ličnih interesa zajedničkim, visok stepen discipline, kolektivnost i izražena društvena solidarnost, omogućavaju lakše uspostavljanje efektivnih odnosa zajednice i policije. U seoskim područjima policija je organizovana u tzv. čuzaišo, a u gradskim u tzv. koban. U ruralnim oblastima policajaci uživaju poštovanje, status i moć, simbolizuju autoritet države i blisko sarađuju sa lokalnim stanovništvom, zahvaljujući ličnim poznanstvima i bliskosti sa pripadnicima zajednice. U gradskim područjima, policajci se, takođe, podstiču da razvijaju bliske odnose sa zajednicom i vrše prikupljanje informacija o lokalnim građanima i kreiraju obimne lokalne dosjee. Građani mogu da nazovu koban radi rešavanja bezbednosnih problema, ali i dobijanja saveta ili informacija iz svakodnevnog života. Može se reći da je japanska policija servisno orijentisana jer policajci ulažu značajno vreme i trud u pružanje pomoći i usluga opštoj javnosti. U Japanu, kao i u drugim azijskim zemljama gube se granice između vršenja policijske dužnosti i obavljanja različitih usluga u korist građana, ali su građani, takođe, obavezni da učestvuju u uličnim građanskim patrolama kako bi blagovremeno obavestili policiju o sumnjivim dešavanjima ili nedozvoljenim aktivnostima građana. U svakoj većoj organizacionoj jedinici policije postoji služba ili pojedinac zadužen za odnose sa javnošću, koji su odgovorni za planiranje i sprovođenje aktivnosti odnosa sa javnošću. Jedan od poznatijih specijalnih događaja predstavlja Svejapanski koncert policijskih bendova, koji se održava svake godine i značajno je medijski praćen. Organizuju se i sledeći događaji: policijsko fotografsko takmičenje, izložbe prevencije kriminaliteta, demonstracije metoda samoodbrane i suprotstavljanja kriminalcima. Radi što bolje integracije javnosti i policije, vrši se uključivanje dobrovoljaca za rad sa specifičnim organizacijama pridruženim policiji, npr. na poslovima u vezi sa saobraćajem, ili pitanjima u vezi sa omladinom. U prevenciji kriminala centralnu ulogu imaju udruženja stanara, kako na

selu, tako i u gradu, koja organizuju ulične patrole i blisko sarađuju sa policijom. Međutim, iako su, nesumnjivo, odnosi policije i javnosti u Japanu čvrsto postavljeni i zasnovani na međusobnoj saradnji, uključenost javnosti se nikako ne može izjednačavati sa kontrolom javnosti. U stvarnosti, policija je izolovana od javnog uticaja i na višem nivou, i u okviru Nacionalne policijske agencije (NPA), čvrsto vezana za vladu i njenu politiku (Kešetović, 2000).

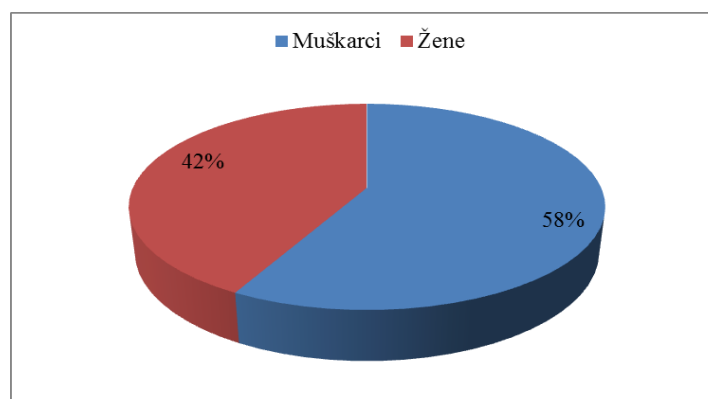
Kada je u pitanju Kina, može se konstatovati da su odnosi policije i javnosti po mnogim karakteristikama slični su onima u Japanu, uprkos različitim političkim sistemima. Sličnosti proističu iz uticaja konfučijanizma, tradicionalnih društvenih normi i percepcije prvenstva interesa grupe u odnosu na individualne. Međutim, za razliku od japanske policije, kineska policija je, tokom različitih perioda, bila podložnija lokalnom uticaju. U današnje vreme, policija u Kini je više specijalizovana i profesionalizovana i postaje subjekat unutrašnje kontrole, a susedske grupe postaju sličnije onima u Japanu, tako da sve manje kontrolišu lokalnu policiju. Kada je u pitanju policija Hong Konga, uloga javnosti u obavljanju policijskih poslova ogleda se najmanje u tri aspekta. Prvi podrazumeva inicijativu „Omladinski poziv policiji“, koja je počela kao kratka televizijska emisija, a danas porazumeva oformljen klub za decu i omladinu od devet do 17 godina starosti, sa ciljem da se poboljšaju odnosi policije sa ovom ciljnom grupom i da se ona efektivnije uključi u pomoć kod rasvetljavanja krivičnih dela. Drugi aspekt podrazumevaju susedske straže koje deluju uz jedinice policije u susedstvu, a treći, rezervni sastav policije koji je usmeren na rad zajedno sa regularnim snagama, ali ima snažnu orijentaciju prema zajednici. Pored navedenih, bitnu inicijativu podrazumeva i postavljanje oficira za vezu sa školama. Međutim, iako se sve ove inicijative mogu posmatrati kao unapređenje same prirode odnosa policije i javnosti, one su uglavnom nastajale slučajno, bez organizovanog delovanja. (Kešetović, 2000).

8. Analiza rezultata primarnog istraživanja

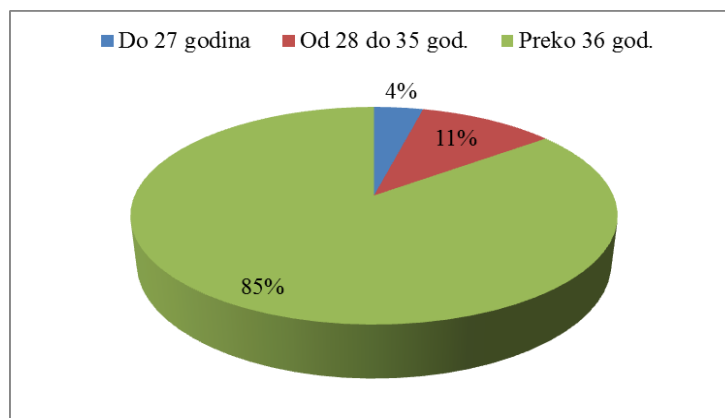
Za potrebe ovog rada izvršene su četiri etape ispitivanja odabranih uzoraka ciljnih grupa javnosti. Najpre je izvršeno ispitivanje uzoraka sastavljenih od pripadnika zaposlenih u Ministarstvu odbrane i Ministarstvu unutrašnjih poslova. Potom su ipitani stavovi pripadnika eksterne javnosti koje oni imaju po pitanju ove dve organizacije posebne namene. Istraživanje je sprovedeno u periodu septembar-decembar 2014. godine od strane autora ovog rada. Korišćeni upitnici sadrže pitanja relevantna za oblast odnosa s javnošću i upravljanja reputacijom i rezultati ovog istraživanja oslikavaju postojeće stavove ispitanika, kao i eventualnu korelaciju ključnih pojmova i varijabli, kao i zaključke o mogućnostima poboljšanja tekućeg stanja i unapređenja oblasti upravljanja reputacijom u praksi. Rezultati sprovedenog istraživanja su merilo održivosti postavljenih hipoteza.

8.1. Ispitivanje imidža Ministarstva odbrane Srbije kod interne javnosti

Uzorak koji čine pripadnici interne javnosti u Ministarstvu odbrane Republike Srbije, čini broj od 204 ispitanika. Među njima, većinu čine muškarci (Grafik 1). Ispitanici su većinom stariji od 36 godina (85.3%), dok je svega 3.9% ispitanika mlađe od 27 godina (Grafik 2).

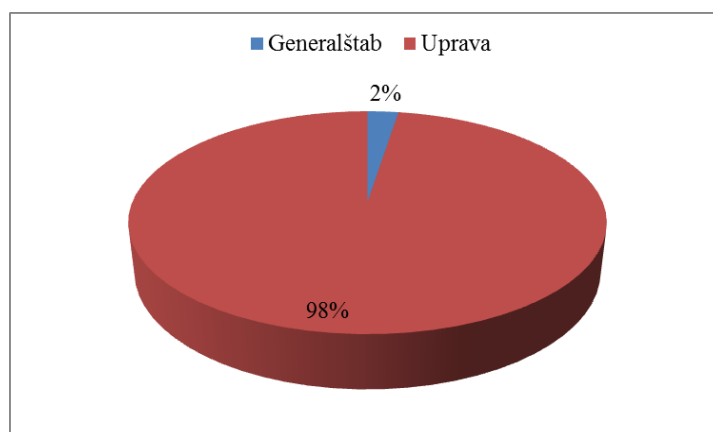


Grafik 1. Polna struktura ispitanika



Grafik 2. Starosna struktura ispitanika

Većina ispitanika (56.4%) se u Ministarstvu odbrane zaposlila do svoje 25. godine, dok modus (14.7%) iznosi 23 godine starosti pri zasnivanju radnog odnosa (Tabela 1). Na osnovu rezultata, može se konstatovati da Ministarstvo odbrane teži ka angažovanju mlađih kadrova. Većina ispitanika je zaposlena u Ministarstvu odbrane više od 10 godina (81.4%), dok su ostale grupe zaposlenih približno podjednako zastupljene. Najmanje je onih koji su zaposleni u poslednjih godinu dana (Tabela 2). Većina ispitanika je zaposlena u Upravi ministarstva odbrane (97.5%), dok je svega pet ispitanika zaposleno u Generalštabu (Grafik 3).



Grafik 3. Sektor Ministarstva odbrane u kome su ispitanici zaposleni

Na pitanje o tome da li su upoznati gde se nalazi sedište Ministarstva odbrane, čak 94.6% je odgovorilo potvrdno, dok je onih koji nisu znali, svega 1.5% (Tabela 3).

Među ispitanim zaposlenima, više od polovine nosi uniformu na radnom mestu, dok se 42.2% pridržava kodeksa oblačenja. Mali je procenat onih koji se kodeksa ne pridržavaju ili smatraju da on uopšte i nije definisan (Tabela 4).

Ispitanici su se izjašnjavali o zadovoljstvu uslovima radnog mesta, davanjem ocene od jedan do pet na Likertovoj skali. Na osnovu dobijenih rezultata, može se zaključiti da je više od polovine ispitanika zadovoljno svojim radnim mestom (oni koji su dali ocene četiri i pet). Onih koji su nezadovoljni uslovima svog radnog mesta, odnosno oni koji su ih ocenili sa jedan i dva, svega je 15.2%, dok je 29.4% odabralo da ostane neutralno (Tabela 6). Posmatrano u proseku, ispitanici su zasnovali radni odnos sa 26.49 godina, a svoje zadovoljstvo poslom su ocenili prosečnom ocenom 3.66 (Tabela 5).

Većina ispitanika je zasnovala radni odnos sa stečenom visokom stručnom spremom (71.1%), dok je nešto više od četvrtine to učinilo sa srednjom stručnom spremom (Tabela 7). Tokom perioda svog dosadašnjeg zaposlenja u Ministarstvu odbrane, usavršavalo se svega 9.5% ispitanika i to, uglavnom, sa srednjom stručnom spremom (Tabela 8). Ovakvi rezultati ukazuju na nedovoljnu motivaciju zaposlenih, ili nedovoljan podsticaj od strane Ministarstva u pravcu daljeg razvoja zaposlenih. Većina ispitanika smatra da im znanje, stečeno tokom školovanja, koristi tokom obavljanja posla (Tabela 9). Stepem obrazovanja je za najveći deo ispitanika veoma bitan, stoga 91.2% ispitanika pridaje značaj samom procesu obrazovanja (Tabela 10). Iz toga se vidi da je značaj formalnog obrazovanja i ulaganja u dodatnu edukaciju zaposlenih za Ministarstvo odbrane od krucijalnog značaja i da mora biti deo strategije odnosa sa internom javnošću. Priliku za dodatnim usavršavanjem, u vidu pohađanja stručnih seminara, edukativnih konferencija i sličnih obrazovnih programa na inicijativu viših organa Ministarstva odbrane, do sada je imalo 75.5% ispitanika. Redovno, tj. na godišnjem nivou se usavršava 39.7% ispitanika (Tabela 11).

Uprkos izraženom zadovoljstvu uslovima zaposlenja, čak 72.5% ispitanika razmišlja o promeni posla. Nešto više od četvrtine zaposlenih (27.5%) ne želi da promeni radno mesto i poslodavca (Tabela 12).

Postojeći imidž Ministarstva odbrane u javnosti, 65.7% ispitanika ocenjuje kao pozitivan, dok negativno viđenje ima svega 13.2% ispitanika (Tabela 13). Pokazalo se da pozicioniranost Ministarstva u svesti ispitanika i pol ispitanika, nisu u međusobnoj asocijaciji ($p=0.729$), što znači da ispitanici oba pola imaju iste stavove o imidžu Ministarstva odbrane u javnosti (Tabele 14a i 14b). Rezultati ukazuju na to da starost ispitanika nema uticaja na mišljenje o pozicioniranosti Ministarstva u svesti javnosti (Tabele 15a i 15b), kao ni dužina zaposlenja u Ministarstvu (Tabele 16a i 16b), niti sektor u kome su ispitanici zaposleni (Tabele 17a i 17b).

Rezultati istraživanja ukazuju na to da je znanje ispitanika o tome gde se nalazi sedište

Ministarstva odbrane u asocijaciji ($p=0.029$) sa percepcijom njegove pozicioniranosti i imidža u javnosti. Na osnovu Tabela 18a i 18b, može se uočiti da ispitanici koji ocenjuju pozicioniranost i imidž kao pozitivne u 97.8% slučajeva znaju gde se nalazi sedište Ministarstva. Ispitanici koji nemaju svest o tome, ili smatraju da je imidž Ministarstva negativan, znaju gde se sedište nalazi u manje od 90% slučajeva.

Nošenje uniforme i poštovanje kodeksa oblačenja je u asocijaciji ($p=0.043$) sa stavovima o pozicioniranosti. Dobar stav o Ministarstvu iskazuje 97% ispitanika i da pri tome nosi uniformu ili poštuje kodeks oblačenja, dok je procenat onih koji nemaju svest, ili smatraju da je pozicija loša, više od 11% i ne pridržava se propisanih pravila (Tabele 19a i 19b).

Dobijeni rezultati ukazuju na to da stručna sprema nije u vezi sa stavovima o poziciji Ministarstva u svesti javnosti, odnosno njegovim imidžom (Tabele 20a i 20b). Kao što se može videti u Tabelama 21a i 21b, stepen stručne spreme koji su ispitanici imali u trenutku ispitivanja, takođe, ne odražava uticaj na stavove o imidžu Ministarstva odbrane u javnosti ($p>0.05$). Znanje stečeno tokom školovanja takođe nije uticalo na stav o imidžu Ministarstva jer nije utvrđena statistički značajna asocijacija između posmatranih varijabli (Tabele 22a i 22b).

Mišljenje ispitanika o značaju stručne spreme u direktnoj je asocijaciji sa stavom o postojećem imidžu Ministarstva odbrane ($p=0.001$). Ispitanici čije je mišljenje da je imidž Ministarstva u javnosti pozitivan, u 98% slučajeva smatraju da je stručna sprema bitna pri obavljanju poslova. Kada su u pitanju ispitanici sa negativnom percepcijom imidža Ministarstva, više od četvrtine njih smatra da je stručna sprema manje bitna za rad u Ministarstvu odbrane, dok petina ispitanika koji nemaju stav o pozicioniranosti ove organizacije, stručnu spremu smatra manje bitnom (Tabele 23a i 23b).

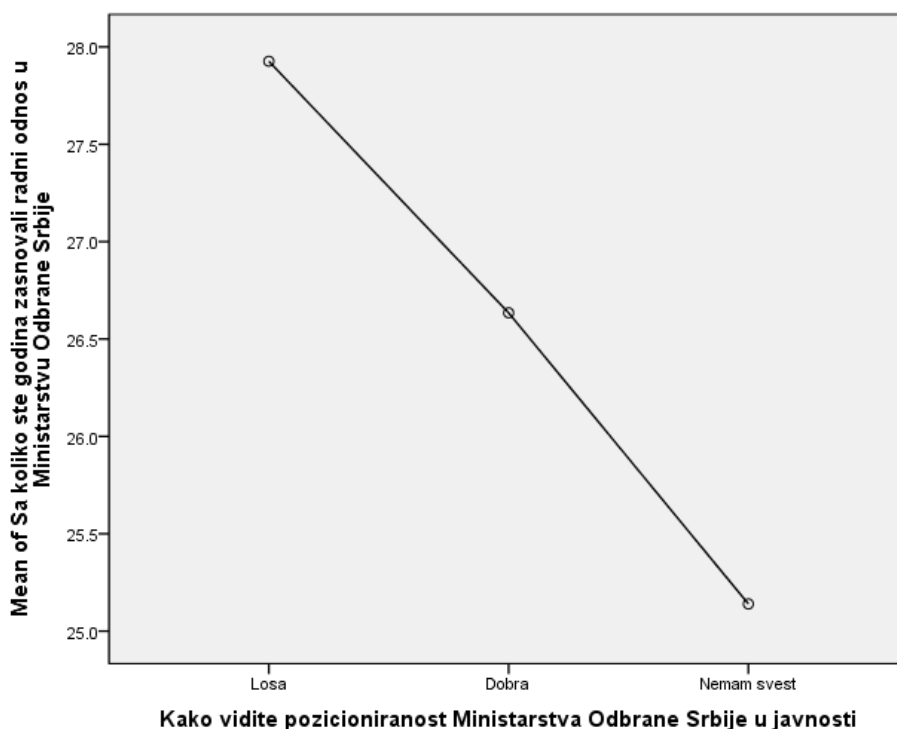
Pokazalo se da usavršavanje ispitanika putem posećivanja različitih seminara i obuka iniciranih od strane Ministarstva odbrane, nije od uticaja na njihove stavove o imidžu Ministarstva u javnosti ($p>0.05$) (Tabele 24a i 24b).

Rezultati istraživanja su ukazali na to da je tendencija ka promeni posla u direktnoj asocijaciji sa stavom o imidžu Ministarstva odbrane ($p=0.000$). Ispitanici sa stavom da je imidž Ministarstva pozitivan, u svega 3% slučajeva bi promenilo posao ukoliko bi se za to ukazala prilika, dok 32.8% ispitanika nikako ne razmišlja o promeni posla. Među ispitanicima koji nemaju oformljen stav o poziciji Ministarstva odbrane u javnosti, 23.3% njih bi promenilo posao čim bi se za to stvorila mogućnost, a veliki deo ove grupe ispitanika, njih 62.8%, razmišlja o promeni posla. Svega 14% ispitanika koji nemaju stav o imidžu

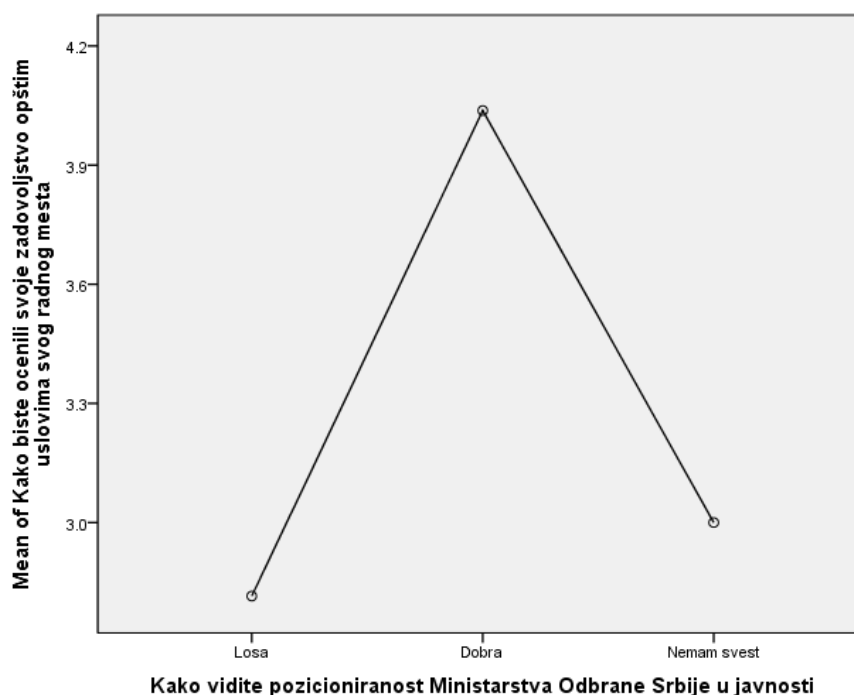
organizacije u kojoj rade, nikako ne bi promenilo posao. Slična je situacija i u slučaju negativne percepcije pozicije Ministarstva, gde bi 29.6% ispitanika prvom prilikom promenilo posao. Među ispitanicima iz ove grupe 22.2% ne želi da promeni posao iako smatraju da je imidž Ministarstva loš (Tabele 25a i 25b).

Na osnovu Tabela 26a i 26b, može se zaključiti da uticaj starosnog doba prilikom zasnivanja radnog odnosa nije od značaja kada je percepcija imidža u pitanju. Ne može se utvrditi ($p=0.169$) da postoji razlika u stavovima o poziciji Ministarstva u zavisnosti od vremena zasnivanja radnog odnosa. U slučaju zadovoljstva radnim mestom, uočeno je da postoji međusobna povezanost između stava o poziciji Ministarstva i osećaja zadovoljstva radnim mestom ($p=0.000$).

U okviru post hoc testa uočava se značajna razlika od više od 1 indeksnog poena da dobar stav o pozicioniranosti Ministarstva odbrane ima veći stepen zadovoljstva ($p=0.000$) u odnosu na ostale dve grupe pozicije Ministarstva. Nije utvrđena razlika između druge dve grupe sa negativnim stavom o poziciji u javnosti, odnosno imidžu Ministarstva (Tabela 26c, Grafik 4 i Grafik 5).



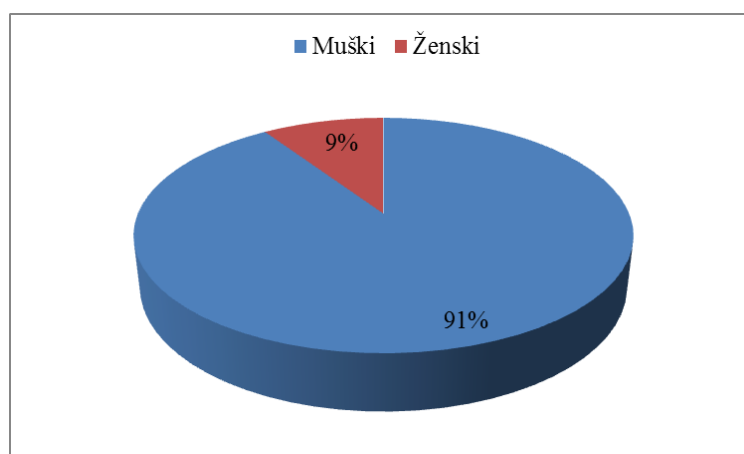
Grafik 4. Odnos stava o pozicioniranosti Ministarstva odbrane u javnosti i starosnog doba prilikom zasnivanja radnog odnosa



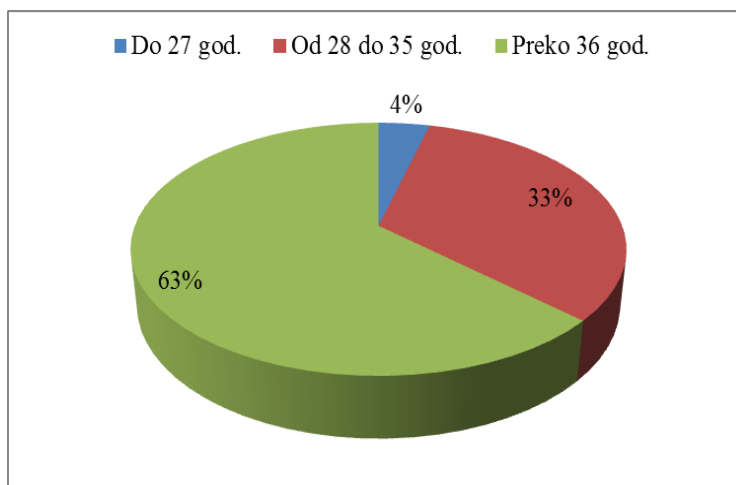
Grafik 5. Odnos stava o pozicioniranosti Ministarstva odbrane u javnosti i zadovoljstva uslovima rada

8.2. Ispitivanje imidža Ministarstva unutrašnjih poslova Srbije kod interne javnosti

U anketiranju je ukupno učestovalo 298 pripadnika Ministarstva unutrašnjih poslova. Od toga preko 90% uzorka su činili muškarci, a svega 9.4% žene (Grafik 6). U većini slučajeva ispitanici su imali preko 36 godina (Grafik 7).



Grafik 6. Polna struktura ispitanika



Grafik 7. Starosna struktura ispitanika

Rezultati ukazuju na to da je većina ispitanika relativno rano zasnovala radni odnos. Naime, pre dvadesete godine se zaposlilo preko 54% ispitanika (Tabela 27). Većina ispitanika, približno 84%, u MUP-u je zaposleno duže od deset godina. Nešto više od 12% je zaposleno tokom poslednjih pet godina, dok kraće od pet godina radi svega 3.6% ispitnih (Tabela 28). Među ispitanima, najveći procenat je zaposlen u sektoru za analitiku i u policijskoj upravi (Tabela 29).

Preko 90% ispitanika zna gde se nalazi sediste Ministarstva unutrašnjih poslova, iako nisu u njemu zaposleni (Tabela 30). Najveći broj ispitanika su uniformisana lica (91.6%), dok se ostali drže propisanog kodeksa oblačenja, tako da ove dve grupe čine gotovo celokupni uzorak (Tabela 31).

Kada je u pitanju ocena zadovoljstva uslovima radnih mesta u Ministarstvu unutrašnjih poslova, nezadovoljnih je 18.5% ispitanika (ocenili su ih jedinicom). Približno 40% ispitanika je zadovoljno ili veoma zadovoljno svojim radnim mestom (uslove je ocenilo sa četiri ili pet), a gotovo isti procenat je neodlučan u vezi sa tim (Tabela 32).

Kao što se može videti u Tabeli 33, većina ispitanika je započela radni odnos sa srednjom stručnom spremom (88.3%). Tokom radnog odnosa više od četvrtine ispitanika je nastavilo usavršavanje i steklo viši stepen stručne spreme od onoga koji je imalo prilikom zasnivanja radnog odnosa (Tabela 34). Preko polovine ispitanika smatra da je znanje stečeno tokom školovanja često, ili uvek primenljivo u obavljanju dužnosti u MUP-u (Tabela 35). Takođe, preko 60% ispitanika smatra da je stečeni stepen obrazovanja bitan ili uglavnom bitan za obavljanje pomenutih dužnosti (Tabela 36).

Uprava za stručno obrazovanje, osposobljavanje, usavršavanje i nauku je dobila loše ocene od 37.9% ispitanika, dok je 40.3% ispitanika neodlučno, a svega 19.9% ispitanika je rad Uprave ocenilo kao vrlo dobar ili odličan. Šest ispitanika nije želelo da oceni Upravu (Tabela 37). Većina ispitanika (70.8%) se izjasnila da ne učestvuje u programima obuke iniciranim od strane Ministarstva unutrašnjih poslova. Svega 6.4% ispitanika barem jednom godišnje prisustvuje nekoj vrsti obuke. Jednom u par godina 22.8% ispitanika poseti neki od edukativnih ili stručnih seminara ili konferencija (Tabela 38).

Dobijeni rezultati ukazuju na to da ispitanici u značajnoj meri nisu zadovoljni transparentnošću kabineta ministra (66.1%). Svega 2.7% smatra da je rad kabineta transparentan (Tabela 39).

Svega 10.7% ispitanika je imalo potrebu da se javi Sektoru unutrašnje kontrole policije povodom nezakonitog postupanja pretpostavljenih, ali se svega 1.3% ispitanika zaista i javilo, dok ostali to nisu učinili (Tabela 40).

Više od polovine ispitanika (52.7%) nije član nekog od reprezentativnih sindikata (Tabela 41). Svega 21.8% ispitanika smatra da učesce u sindikalnom organizovanju pomaže zaposlenima u ostvarivanju svojih prava (Tabela 42).

Otpriblike trećina ispitanika pozitivno ocenjuje nadređene što se etičnosti u svakodnevnoj komunikaciji i delegiranju zadataka tiče. Nešto više od 26% ispitanika smatra da nadređeni nisu etični, 40.3% nema mišljenje o tome (Tabela 43).

Svoja prava koja se tiču opravdanog odsustva, tačnije prava na odmor i bolovanje ostvaruje i koristi preko 84.6% ispitanika (Tabela 44).

Ispitanici, većinom, ne doživljavaju da su izloženi mobingu (61.7%). Međutim, procenat onih koji su se jednom ili više puta osetili kao žrtve mobinga je 38.3%, među kojima je 4% u takvoj situaciji veoma često (Tabela 45).

Što se tiče promene posla, 17.8% bi promenilo posao odmah, ako bi se za to ukazala povoljna prilika, polovina razmislija o tome, dok je 31.9% zadovoljno poslom i ne želi da ga promeni (Tabela 46).

Pozicioniranost MUP-a u javnosti većina ispitanika (56%) smatra lošom, dok svega 33.9% smatra da je dobra (Tabela 47).

Na osnovu dobijenih rezultata, može se zaključiti da su, u proseku, ispitanici zasnovali radni odnos sa 21.92 godine, a prosečna ocena zadovoljstva opštim uslovim radnog mesta je 3.27, Uprave za stručno obrazovanje 2.72 i etičnosti nadređenih 3.07 (Tabela 48).

Kao što se vidi u Tabelama 49a i 49b, pokazalo se da pol ispitanika nije imao uticaja na viđenje pozicioniranosti Ministarstva unutrašnjih poslova ($p=0.962$). Takođe, ni starosno doba nije uticalo na mišljenje o pozicioniranosti MUP-a u javnosti (Tabele 50a i 50b).

Dužina zaposlenja u Ministarstvu unutrašnjih poslova nije imala uticaja na mišljenje ispitanika o pozicioniranosti MUP-a (Tabele 51a i 5b). Sektor gde ispitanici rade, takođe nije od uticaja na stav o pozicioniranosti Ministarstva unutrašnjih poslova (Tabele 52a i 52b). Znanje ispitanika o lokaciji sedišta MUP-a nije u asocijaciji sa percepcijom njegove pozicioniranosti (Tabela 53a i 53b). Takođe, ni nošenje uniforme ne utiče na stav o pozicioniranosti (Tabele 54a i 54b). Školska sprema sa kojom je zasnovan radni odnos nije od uticaja na mišljenje ispitanika o pozicioniranosti (Tabele 55a i 55b). Takođe, ni trenutna stručna sprema nema uticaja na pozicioniranost (Tabele 56a i 56b).

Značajna asocijacija je utvrđena između stava o pozicioniranosti i mogućnosti primene znanja stečenog tokom školovanja u poslu ($p=0.012$). Taj odnos se, pre svega, ogleda u tome da, što se više primenjuje znanje stečeno tokom školovanja, pozitivniji je i stav o pozicioniranosti Ministarstva unutrašnjih poslova. Kod ispitanika koji u obavljanju radnih zadataka ne koriste, ili veoma malo koriste stečeno znanje, mišljenje o pozicioniranosti MUP-a je lošije (Tabele 57a i 57b). Stav o značaju formalno stečenog obrazovanja ispitanika je u asocijaciji sa njihovim stavom o pozicioniranosti Ministarstva unutrašnjih poslova u javnosti ($p=0.005$). Ispitanici koji stepenu obrazovanja pridaju veći značaj, imaju pozitivniji stav (Tabele 58a i 58b). Pohađanje stručnih seminara, edukativnih konferencija i sličnih obrazovnih manifestacija iniciranih od strane MUP-a, nema asocijativnosti sa stavom o pozicioniranosti ove organizacije (Tabele 59a i 59b).

Ispitanici koji imaju mišljenje da je poslovanje Kabineta ministra visoko transparentno, smatraju da transparentnost dovodi do direktnog uticaja na pozitivan doživljaj MUP-a od strane javnosti. Kao što je prikazano u Tabelama 60a i 60b, ove dve varijable se nalaze, statistički posmatrano, u visokoj povezanosti ($p=0.000$).

Doživljaj nepravednog tretmana od strane nadređenih i potreba za pritužbom Sektoru unutrašnje kontrole policije povodom nezakonitog postupanja pretpostavljenog, uglavnom utiče na lošije mišljenje o pozicioniranosti Ministarstva unutrašnjih poslova. Stepenski asocijativnosti je $p=0.026$ (Tabele 61a i 61b).

Pokazalo se da ostvarivanje prava na sindikalnu povezanost nema uticaja na percepciju pozicioniranosti (Tabele 62a i 62b). Isto tako, ni sindikalna pomoć ostvarenju interesa i

ciljeva ne povećava stepen uticaja na percepciju o pozicioniranosti MUP-a (Tabele 63a i 63b).

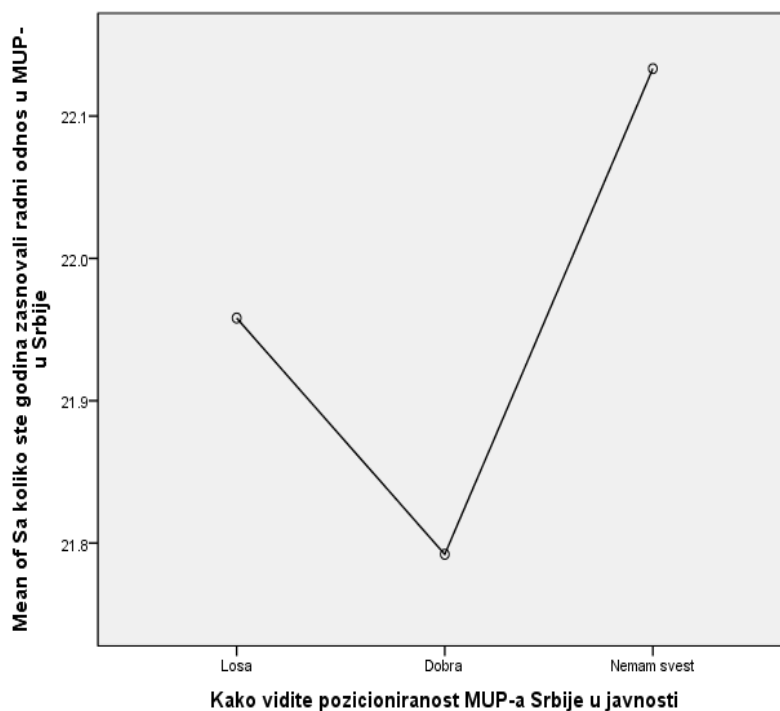
Mogućnost ostvarivanja prava zaposlenih koja se tiču opravdanog odsustva, tj. prava na odmor i bolovanje je u skoro direktnoj asocijaciji sa pozicioniranoscju MUP-a $p=0.004$. Što su ispitanici redovnije u mogućnosti da ostvaruju svoja prava, to je njihov stav o poziciji MUP-a pozitivniji (Tabele 64a i 64b).

Kao što je i bilo očekivano, izloženost mobingu na radnom mestu negativno utiče na stav o pozicioniranosti i to visoko asocijativno ($p=0.000$). Ispitanici koji se osećaju kao žrtve mobinga, po pravilu, imaju lošiji stav o imidžu MUP-a (Tabele 65a i 65b).

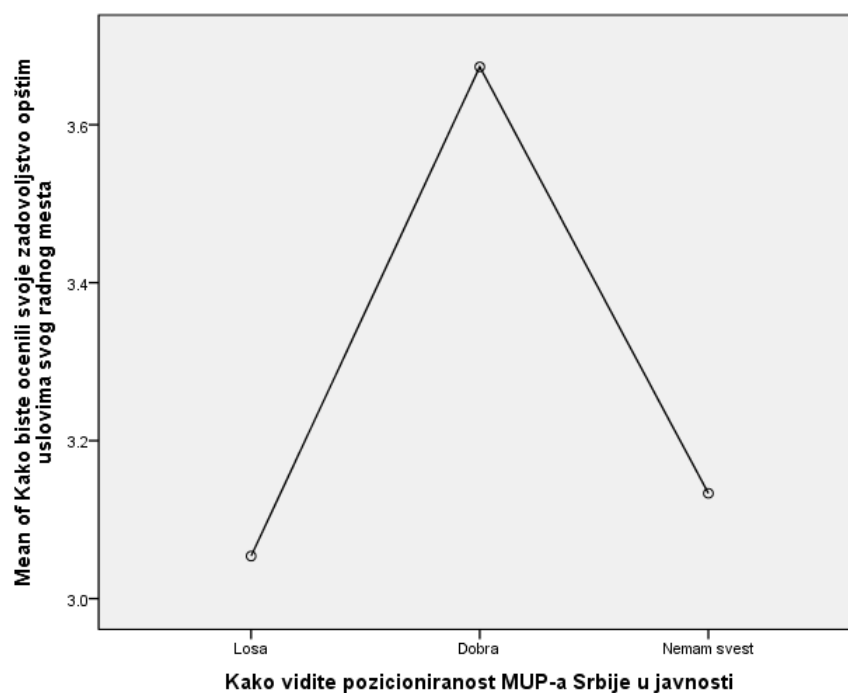
Percepcija pozicioniranost MUP-a kao pozitivne, dovodi do većeg zadovoljstva ispitanika, pa oni imaju manju želju za napustanjem postojećeg posla, tj. ispitanici koji razmišljaju o odlasku iz MUP-a, smatraju da je i njegova pozicioniranost u javnosti loša ($p=0.004$). To se može videti u Tabelama 66a i 66b.

Sa koliko su ispitanici zasnovali radni odnos nije uticalo na pozicioniranost, dok su prosečne ocene zadovoljstva opštim uslovima, upravom za obrazovanje i etičnošću nadređenih, od značaja na pozicioniranost ($p=0.000$) (Tabele 67a i 67b).

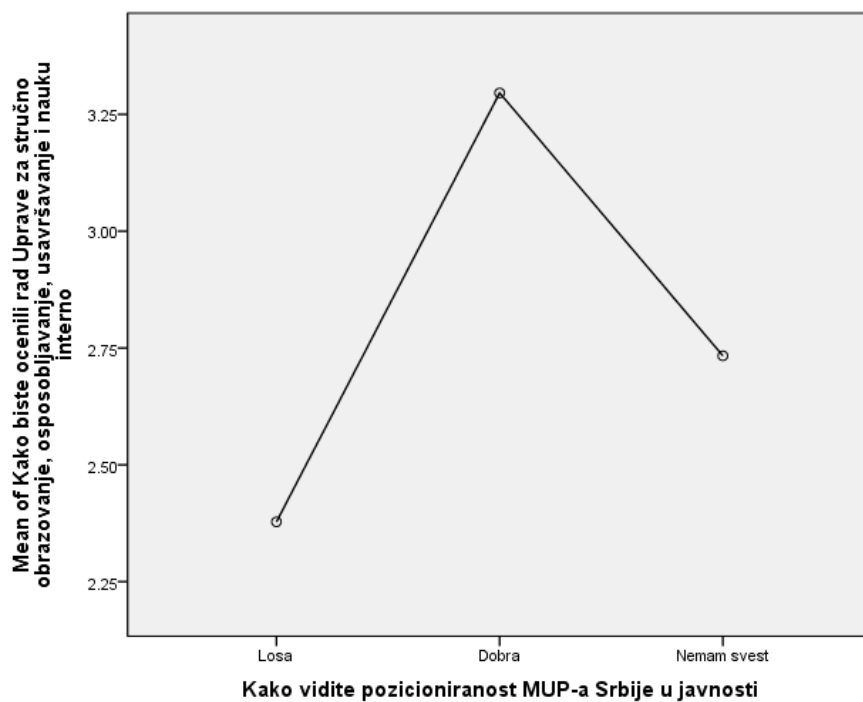
Prosečna ocena zadovoljstva opstim uslovima kod ispitanika koji smatraju da je pozicioniranost dobra, veća je od grupe koja nema stav, ili smatra da pozicioniranost loša, i to za više od 0.5 indeksna poena ($p<0.05$). Nema razlike između grupe koja nema stav i loše pozicioniranosti. Slicna situacija je i kod uprave za stručno obrazovanje gde je razika nesto veća, tj. ocena je za dobru pozicioniranost više od 0.5 tj 0.9 indeksna poena bolja. Još značajnija razlika je kod etičnosti nadređenih gde je prosečna ocena veća od 0.8 indeksna poena u slučaju dobre pozicioniranosti (Tabela 67c).



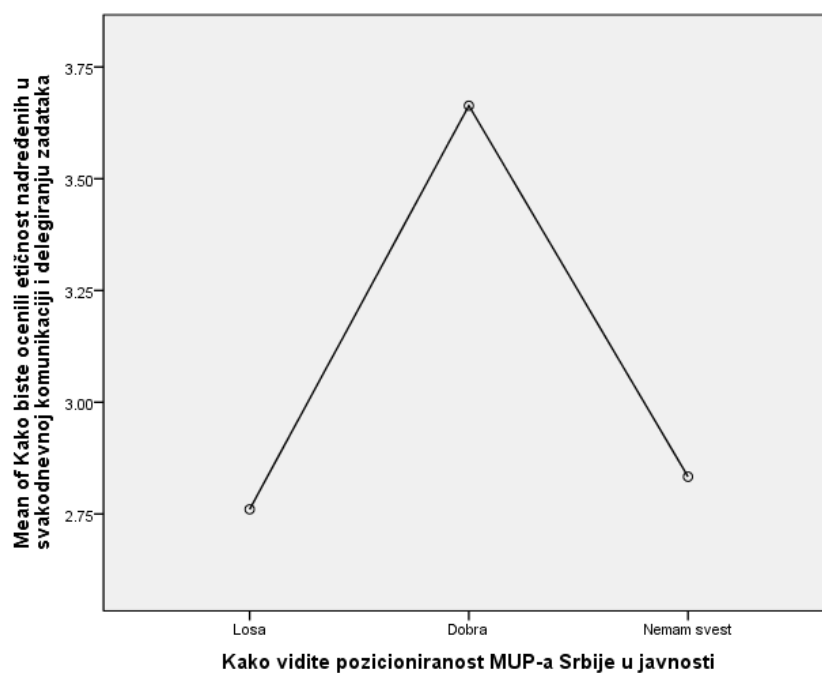
Grafik 8. Odnos stava o pozicioniranosti MUP-a i starosti pri zasnivanju radnog odnosa



Grafik 9. Odnos stava o pozicioniranosti MUP-a i zadovoljstva opštim uslovima radnog mesta



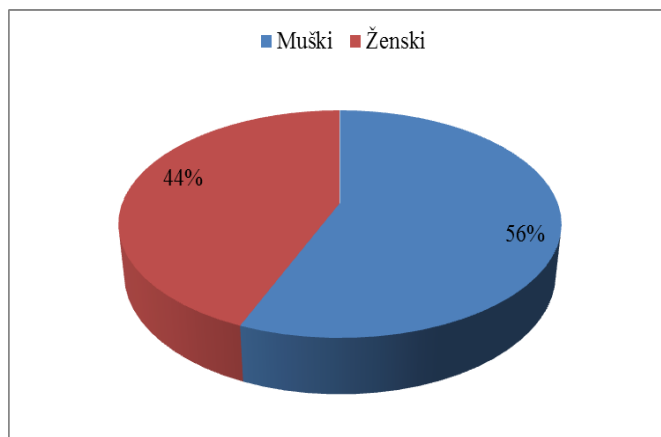
Grafik 10. Odnos stava o pozicioniranosti MUP-a i procene rada Uprave za stručno obrazovanje, osposobljavanje, usavršavanje i nauku



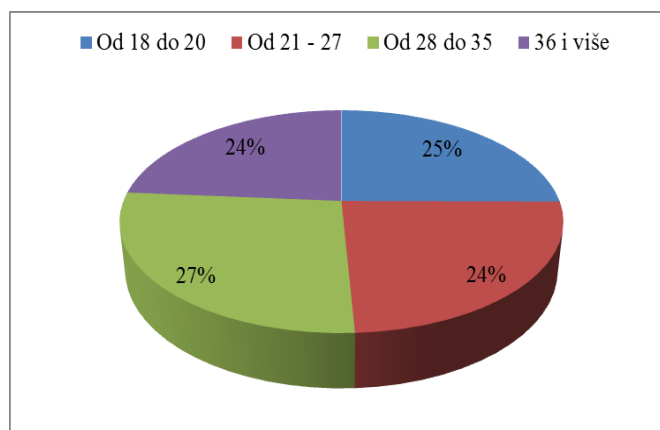
Grafik 11. Odnos stava o pozicioniranosti MUP-a i ocene etičnosti nadređenih u komunikaciji i delegiranju zadataka

8.3. Ispitivanje imidža Ministarstva odbrane Srbije kod eksterne javnosti

U ispitivanju stavova o Ministarstvu odbrane Republike Srbije je učestvovalo ukupno 372 pripadnika opšte javnosti. Ispitanika muškog pola bilo je 56.2%, tj. nešto više nego ispitanika ženskog pola (Grafik 12). Raspodela ispitanika prema godinama je bila ujednačena po grupama i iznosila je oko 20% za svaku od starosnih grupa (Grafik 13).



Grafik 12. Polna struktura ispitanika



Grafik 13. Starosna struktura ispitanika

Većina ispitanika nije sigurna, ili ne zna gde se nalazi Ministarstvo odbrane, i to 53.2% (Tabela 68). Slična je situacija i sa upoznatošću sa time ko je ministar odbrane - čak 53.8% ispitanika ne zna, ili nije sigurno koja ličnost trenutno vrši funkciju ministra (Tabela 69). Svega 21.2% ispitanika zna koja su zaduženja MO, a čak 46.2% uopšte nema izgrađenu svest o dužnostima Ministarstva odbrane (Tabela 70).

Ispitanici, u 50.8% slučajeva, smatraju da je poslovanje Ministarstva odbrane transparentno (Tabela 71). Na pitanje o visini taksi, većina ispitanika smatra da su takse niske tj. umerene 65.3% (Tabela 72).

Ocena ljubaznosti u komunikaciji i ophođenju osoblja Ministarstva odbrane je ravnomerno zastupljena, s obzirom da su skoro podjednako ostvarene i lošije i bolje ocene (Tabela 73).

Veći deo ispitanika nije siguran da li može da prepozna pripadnike Gardijske brigade i na taj način se izjasnilo 52.7% ispitanika (Tabela 74), dok pripadnike Vojne akademije ispitanici prepoznaju u 50.8% slučajeva (Tabela 75).

Ispitanici smatraju da vojna policija ne vrši kontrole u dovoljnoj meri (35.2%), tj. više od 50% ispitanika smatra da kontrole nisu redovne, ili nisu sigurni koliko se često obavljaju kontrole (Tabela 76). Ispitanici su loše ocenili pripadnike vojne policije u 44.1% slučajeva, 16.4% su imali neutralno mišljenje, dok je 39.5% dalo pozitivne ocene (Tabela 77).

Razlog za loše ocene vojne policije leži u činjenici da su ispitanici u 55.9% slučajeva doživeli neki vid neprijatnosti u odnosu sa vojnom policijom (Tabela 78). Ispitanici, u 39.8% slučajeva, smatraju da pripadnici vojne policije nisu etični u radu ili su slabo etični, dok skoro podjednak broj smatra da, ipak, iskazuju etičnost u radu (Tabela 79).

Polovina ispitanika je doživela određene neprijatnosti od strane pripadnika Ministarstva odbrane (Tabela 80). Ispitanici, u 41.4% slučajeva, smatraju da je etičnost slabo razvijena kod pripadnika Ministarstva odbrane, dok nešto manje od 40% smatra da su oni etični u svom delovanju (Tabela 81).

Ispitanici retko putuju u inostranstvo (73.1%), dok svega 26.8% putuje jednom ili više puta tokom godine (Tabela 82).

Približno 45% ispitanika smatra da je profesionalnost Ministarstva odbrane narušena, dok 34.9% ispitanika smatra da ova organizacija profesionalno posluje (Tabela 83).

Većina ispitanika je, posećivanjem društvenih mreža, saznala da je Ministarstvo odbrane, takođe, prisutno na njima, dok je petina ispitanika prvi put čula za to (Tabela 84). Pokazalo se da je za većinu ispitanika ova anketa bila osnovni izvor informacija da Ministarstvo odbrane kreira određene sadržaje na društvenim mrežama (Tabela 85).

U najvećoj meri, ispitanici smatraju da bi Ministarstvo odbrane trebalo da ima profile na društvenim mrežama (Tabela 86). Ispitanici smatraju da je posedovanje profila dobro u 22.3% slučajeva. Međutim, posedovanje profila smatra se lošim po imidž i reputaciju u čak 35.8% (Tabela 87).

Ispitanici su, u većini slučajeva, zainteresovani za rad Ministarstva odbrane (49.5%), dok 19.4% nije zainteresovano za rad MO (Tabela 88). Za rad Ministarstva odbrane ispitanici se, uglavnom, informišu putem medija (39.5%), potom sledi sajt Ministarstva i društvene mreže (Tabela 89).

Ocena Ministarstva odbrane nije u skladu sa očekivanjima, s obzirom da je 47% ispitanika dalo negativnu, ili jedva prelaznu ocenu (Tabela 90). Nije utvrđena statistička povezanost između ocene Ministarstva odbrane i polne strukture uzorka (Tabele 91a i 91b). Utvrđena je asocijacija ($p=0.021$) između ocene Ministarstva i starosti ispitanika. Može se videti da grupa mladih od 18 do 20 godina daje, u velikoj meri, dobre ocene Ministarstvu odbrane (Tabele 92a i 92b). Statistička povezanost između ocene Ministarstva odbrane i upoznatošću sa lokacijom sedišta Ministarstva odbrane nije utvrđena ($p>0.05$) (Tabele 93a i 93b). Takođe, ni upoznatost ispitanika sa time koja ličnost vrši funkciju ministra, nije povezana sa ocenom Ministarstva odbrane (Tabele 94a i 94b).

Dalje, utvrđeno je da ispitanici ne povezuju upoznatost sa zaduženjima Ministarstva odbrane sa ocenom koju su dali ovoj organizaciji, jer nije utvrđena nikakva asocijacija između ovih varijabli (Tabela 95a i 95b). Cena administrativnih taksi ne utiče na ocenu Ministarstva odbrane od strane ispitanika (Tabela 96a i 96b). Opšta ocena Ministarstva odbrane nije od uticaja na ocenu ljubaznosti u komunikaciji i ophođenju pripadnika Ministarstva odbrane u opštinskim odborima (Tabele 97a i 97b). Pokazalo se da stav o transparentnosti rada Ministarstva odbrane ne utiče na opštu ocenu Ministarstva odbrane od strane ispitanika (Tabele 98a i 98b). Prepoznatljivost članova gardijske brigade ne utiče na ocenu Ministarstva odbrane (Tabele 99a i 99b). Postoji povezanost između prepoznavanja pripadnika Vojne akademije i opšte ocene Ministarstva odbrane. Vidi se da ispitanici koji mogu prepoznati akademce, daju nešto lošije ocene, dok ispitanici koji ih ne prepoznaju sa sigurnošću daju bolje ocene (Tabele 100a i 100b).

Vršenje kontrole Vojne policije nije od uticaja na opštu ocenu Ministarstva odbrane (Tabele 101a i 101b). Kao što se vidi u Tabelama 102a i 102b, nije utvrđena asocijacija između ocena koje su ispitanici davali Vojnoj policiji i ocena koje su davali Ministarstvu odbrane ($p>0.05$). Nije utvrđena asocijacija između doživljaja neprijatnosti od strane Vojne policije i ocene koju su ispitanici dodeljivali Ministarstvu odbrane ($p>0.05$) (Tabele 103a i 103b). Nije utvrđena asocijacija između ocene etičnosti pripadnika Vojne policije i ocene Ministarstva odbrane ($p>0.05$) (Tabele 104a i 104b). Nije utvrđena asocijacija između doživljaja neprijatnosti od strane pripadnika Ministarstva odbrane i ocene koju su ispitanici

dodeljivali Ministarstvu odbrane ($p > 0.05$) (Tabele 105a i 105b). Isto tako, nije utvrđena asocijacija između ocene etičnosti MO u radu i opštih ocena koje su ispitanici dodeljivali ($p > 0.05$) (Tabele 106a i 106b).

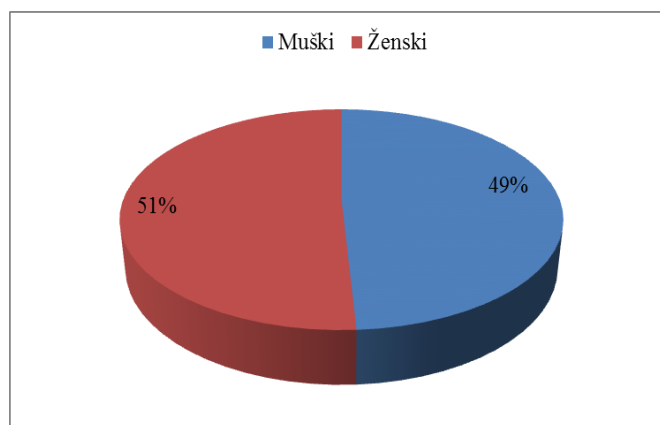
Ne postoji asocijacija između učestalosti putovanja u inostranstvo i ocene koju su ispitanici davali Ministarstvu odbrane ($p > 0.05$) (Tabele 107a i 107b). Nije utvrđena asocijacija između ocene profesionalnosti pripadnika Ministarstva odbrane i opštih ocena koje su ispitanici dodeljivali Ministarstvu odbrane ($p > 0.05$) (Tabele 108a i 108b), kao ni između ocene etičnosti u poslovanju Ministarstva odbrane i ocena koje su mu ispitanici dodeljivali ($p > 0.05$) (Tabele 109a i 109b). Dalje, nije utvrđena veza između upoznatosti sa time da je Ministarstvo prisutno na društvenim mrežama sa opštom ocenom koju su mu ispitanici dodeljivali ($p > 0.05$). (Tabele 110a i 110b), kao ni između načina na koji su ispitanici saznali da je Ministarstvo prisutno na društvenim mrežama i ocene koju su dodelili Ministarstvu ($p > 0.05$) (Tabele 111a i 111b). Nije utvrđena asocijacija između stava o tome da li bi Ministarstvo trebalo da ima profile na društvenim mrežama i ocene koju su mu ispitanici dodeljivali ($p > 0.05$) (Tabele 112a i 112b). Ne postoji veza između stava o tome da li posedovanje profila na društvenim mrežama može uticati na imidž i reputaciju Ministarstva odbrane (Tabele 113a i 113b). Nije utvrđena asocijacija između zainteresovanosti za rad Ministarstva odbrane i opštih ocena koje su mu dodeljivane ($p > 0.05$) (Tabele 114a i 114b).

Utvrđena je asocijativnost između načina informisanja o radu Ministarstva odbrane i njegove opšte ocene ($p = 0.021$). Vidi se da su ispitanici koji se informišu na klasičan način, podložniji davanju boljih ocena, dok su korisnici sajta Ministarstva odbrane i društvenih mreža skloniji davanju nižih ocena (Tabele 115a i 115b). Što se tiče ocenjivanja Ministarstva odbrane, uočava se da je u većini slučajeva ocena bila približno tri na Likertovoj skali od jedan do pet. Ispitanici su smatrali da najvišu ocenu zasluži ljubaznost pripadnika Ministarstva odbrane (prosečna ocena 3.02), dok je najlošija opšta ocena MO, koja iznosi 2.78 (Tabela 116a). Poređenje opštih ocena ispitanika sa ostalim ocenama koje su davali, dato je u Tabeli 116b. Na osnovu prethodnog poređenja opšte ocene ispitanika sa ostalim ocenama, pre svega je utvrđena razlika kod ocene ljubaznosti pripadnika MO ($p = 0.004$) i ocene etičnosti MO ($p = 0.030$). Uočene razlike, kada je u pitanju ocena ljubaznosti pripadnika Ministarstva odbrane, odnose se na grupu ispitanika koji su dali opštu ocenu jedan i time najlošije ocenili ljubaznost, sa ocenom 2.58. Ova ocena se razlikovala od svih ostalih, dok se ostale grupe opštih ocena nisu razlikovale međusobno. Kod ocene etičnosti Ministarstva odbrane, ispitanici koji su dali najbolju opštu ocenu (ocena 5), ujedno su i najlošije ocenili

etičnost u radu zaposlenih, što navodi da je rad zaposlenih podložan kritici upravo onih koji smatraju da je imidž vojske pozitivan. Sa ovakvim odgovorom se ne slažu ostale grupe ispitanika koje su međusobno bile izjednačene i nisu se međusobno razlikovale. Ispitanici koji su dali visoku ocenu imidžu Ministarstva odbrane očekuju i visok standard etičnosti u radu, što nije ispunjeno u dovoljnom stepenu (Tabela 116c).

8.4. Ispitivanje imidža Ministarstva unutrašnjih poslova kod eksterne javnosti

U ovoj etapi istraživanja, ukupno je ispitano 391 pripadnika šire javnosti, od čega je 49.1% muškog pola (Grafik 14). Polna struktura uzorka se slaže sa statističkim podacima popisa stanovništva.



Grafik 14. Polna struktura uzorka

Među ispitanima, 60.7% ispitanika je imalo do 27 godina starosti. Cilj je bio da se obuhvati veći deo mlađe populacije, tj. onog dela populacije koja tek počinje da ostvaruje kontakte sa MUP-om (Tabela 117). Rezultati su ukazali na to da više od polovine ispitanika nije sigurna, ili ne zna gde je sedište Ministarstva unutrašnjih poslova (Tabela 118). Više od polovine ispitanika zna ko je aktuelni ministar unutrašnjih poslova (Tabela 119).

Ispitanici su u većini slučajeva čuli za Biro za pritužbe (72.6), ali polovina ispitanika među onima koji su čuli, nije upućena u delatnost istog i njegove nadležnosti (Tabela 120). Ispitanici koji su čuli za Biro za pritužbe i njegove nadležnosti čine 72.6% uzorka. Procenat ispitanika koji su više puta podnosili prigovore, iznosi svega 7.2%, odnosno 9.9% onih koji su čuli za postojanje Biroa. Biro se nije obraćalo 64% od ukupnog broja ispitanika, odnosno 74.3% ispitanika koji su čuli da data institucija postoji (Tabela 121).

Svega 36.6% ispitanika nije imalo iskustava sa nezakonitom radnjom policijskih službenika. Najveći broj ispitanika (63.4%) je barem jednom imao neprijatna iskustva sa službenicima MUP (Tabela 122). Sa zaduženjima MUP-a je upoznata većina ispitanika (57.3%), ali od tog broja svega jedna trećina poznaje sva zaduženja MUP-a (Tabela 123).

Ispitanici su slabo upućeni u dokumentaciju koju izdaje MUP. Svega 17.9% je apsolutno upućeno u izdavanje i uređivanje dokumentacije MUP ka građanima (Tabela 124). Ispitanici znaju da postoji mogućnost zakazivanja termina za izdavanje dokumenata u većini slučajeva (54%), ali, kao i kod prethodnih pitanja, nešto je manje od polovine od navedenog broja ispitanika zaista i koristilo usluge zakazivanja (Tabela 125). Kada je u pitanju izdavanje dokumenata, 31.7% ispitanika smatra da sama procedura nije komplikovana i dugotrajna, dok 48.3% smatra da je procedura isuviše duga i komplikovana (Tabela 126). Ispitanici smatraju da su administrativne takse koje plaćaju MUP-u umerene do visoke u 45.6% slučajeva, dok svega 15.9% ispitanika nije sigurno kolika je vrednost taksi (Tabela 127). Četrdest šest procenata ispitanika smatra da je procedura prikupljanja i predaje dokumentacije za dobijanje državljanstva komplikovana, dok se 32.7% ispitanika ne slaže sa tim (Tabela 128).

Većina ispitanika loše ocenjuje komunikaciju i ponašanje službenika MUP-a u opštini u kojoj stanuju (52.7%). Odličnu ocenu je dalo svega 10.5% ispitanika (Tabela 129). Nešto više od 54% ispitanika smatra da je MUP transparentan u svom radu (Tabela 130).

Kada je u pitanju vizuelni identitet, pokazalo se da pripadnike saobraćajne policije ne može sa sigurnošću da prepozna više od 52.9% ispitanika (Tabela 131). Najveći procenat ispitanika smatra da saobraćajna policija ne vrši kontrole u dovoljnoj meri (36.1%), ali, sa druge strane, 22% ispitanika smatra da su one i previše učestale (Tabela 132). Ispitanici su loše ocenili pripadnike saobraćajne policije u 52.7% slučajeva. Dobra iskustva i odličnu ocenu dalo je svega 13.3% ispitanika (Tabela 133). Profesionalnost saobraćajne policije ispitanici su ocenili kao dobru u više od 50.6% slučajeva. Na osnovu dobijenih rezultata (Tabela 134), može se videti se da je skoro duplo više najlošijih ocena u odnosu na najbolje ocene (26.6% prema 12.0%). Ispitanici u petini slučajeva nisu imali neprijatnosti sa saobraćajnom policijom, dok ih je 40.2% imalo često, ili svaki put (Tabela 135). Ispitanici su u 50.9% slučajeva davali policijskim službenicima novac u zamenu za olakšavajuće okolnosti zbog počinjenog prekršaja. Nešto više od petine ispitanika je to radilo više puta (Tabela 136). Etičnost saobraćajne policije je loše ocenjena u 55.5% slučajeva. Odličnu ocenu je dalo svega 10% ispitanika (Tabela 137).

Procenat ispitanika koji jednom ili više puta godišnje putuju u inostranstvo iznosi 41.2% (Tabela 138). Među ispitanicima koji su barem jednom putovali u inostranstvo, 61.1% ispitanika je dalo dobre ocene graničnoj policiji (Tabela 139). Takođe, u 58.6% slučajeva, smatraju da je granična policija etična u radu (Tabela 140).

Svega 32.5% ispitanika je posećivalo profile MUP-a na društvenim mrežama, dok je 31.7% ispitanika upoznato da je MUP prisutan na društvenim mrežama, ali nije posećivalo te stranice (Tabela 141). Putem ove ankete, 35.8% ispitanika se upoznalo sa tim da MUP poseduje profile na društvenim mrežama. U većini slučajeva, ispitanici koji su znali za postojanje profila, za to su saznali putem prijatelja, odnosno ličnim kontaktima. Putem medija ili pretraživanjem Interneta, takvu informaciju je dobilo 29.4% ispitanika (Tabela 142). Većina ispitanika (77.7%) smatra da bi bilo dobro da Ministarstvo unutrašnjih poslova ima svoje profile na društvenim mrežama (Tabela 143). Sa druge strane, ispitanici nisu sigurni da li će se postojanje naloga na društvenim mrežama pozitivno odraziti na imidž organizacije. Zapravo, svega 22% smatra da će pozitivno uticati, dok drugi ističu da to zavisi od odgovornost ljudi koji kreiraju ove sadržaje. (Tabela 144).

Ispitanici su zainteresovani za rad MUP-a u 79.3% slučajeva, uzevši u obzir da je to nešto sa čime se svakodnevno susreću (Tabela 145). Najveći deo ispitanika (40.2%), za informisanje o MUP-u, koristi medijske informacije, dok sajt MUP-a koristi 28.1% ispitanika (Tabela 146).

Ispitanici su loše ocenili imidž MUP-a u 50.4% slučajeva, dok je ocenu dobar dalo 22% ispitanika, a vrlo dobru ili odličnu ocenu je dalo 27.6% ispitanika (Tabela 147). Ispitanici su na Likertovoj skali ocenili pojedine segmente MUP-a i najlošije ocenu su dobili pripadnici saobraćajne policije u oblasti etičnosti (2.47), dok su pripadnici granične policije dobili najbolju ocenu (3.00) (Tabele 148a i 148b). Ocene imidža MUP-a nisu uticale na davanje ostalih ocena, što govori u prilog da se pojedini segmenti MUP-a ne sagledavaju na isti način kao i celokupna slika, sastavljena od kompleksnih elemenata ($p > 0.05$) (Tabela 148c). Pokazalo se da nema statistički značajne asocijacije između pola i ocene imidža MUP-a ($p > 0.05$) (Tabele 149a i 149b). Takođe, nema statistički značajne asocijacije između starosti ispitanika i njihove procene imidža MUP-a ($p > 0.05$) (Tabele 150a i 150b), kao ni između ocene imidža MUP-a i upoznatosti sa lokacijom zgrade Ministarstva unutrašnjih poslova Republike Srbije ($p > 0.05$) (Tabele 151a i 151b). Nije ustanovljena statistički značajna asocijacija između ocene imidža MUP-a i upoznatosti sa time ko je aktuelni ministar unutrašnjih poslova Republike Srbije ($p > 0.05$) (Tabele 152a i 152b) i upoznatosti sa

postojanjem Biroa za pritužbe i predstavke i njegovim nadležnostima ($p > 0.05$) (Tabele 153a i 153b). Takođe, nije utvrđena statistički značajna veza između ocene imidža MUP-a od strane ispitanika sa tim da li su nekada podnosili molbe, pritužbe ili predstavke ovom Birou ($p > 0.05$) (Tabele 154a i 154b). Pokazalo se da nema značajne asocijacije između ocene imidža MUP-a Srbije i suočavanja sa nezakonitim ili nepravilnim radnjama policijskih službenika, a da pri tome nije upućena žalba Birou za pritužbe i predstavke ($p > 0.05$) (Tabele 155a i 155b). Statistički posmatrano, nije identifikovana ni značajna asocijacija između ocene imidža MUP-a Srbije i upoznatosti sa zaduženjima ove organizacije ($p > 0.05$) (Tabele 156a i 156b), upoznatosti sa time koju dokumentaciju građanima izdaje i uređuje MUP Srbije ($p > 0.05$) (Tabele 157a i 157b), kao ni upoznatosti sa mogućnošću zakazivanja termina za regulisanje izdavanja lične karte i pasoša ($p > 0.05$) (Tabele 158a i 158b).

Utvrđeno je postojanje asocijacije između ocene imidža MUP-a i stava o komplikovanosti procedure izdavanja dokumenata ($p = 0.051$, granična vrednost). Uočava se da ispitanici koji su lošije ocenili imidž MUP-a smatraju da je procedura komplikovanja, a da sa porastom ocene postaju manje sigurni, tj. nisu dovoljno upućeni u procedure, pa smatraju da ona, jednostavno, mora da bude takva. Ispitanici koji su imidž najbolje ocenili, smatraju da je procedura komplikovana u 63.3% slučajeva, ali zato iskazuju najmanje nesigurnosti (svega 6.1%), što ukazuje da su ispitanici u potpunosti upućeni u rad MUP-a i činjenicu da se izdavanje dokumenata može olakšati (Tabele 159a i 159b).

Nema statistički značajne asocijacije između ocene imidža MUP-a Srbije i stava o visini administrativnih taksi za izdavanje dokumentacije ($p > 0.05$) (Tabele 160a i 160b). Ispitanici koji su dali niže ocene imidža MUP-a, iskazuju veći stepen nesigurnosti po pitanju komplikovanosti procedure za dobijanje državljanstva, dok ispitanici koji su dali bolje ocene smatraju da je procedura komplikovana i da ima načina da se pojednostavi ($p = 0.054$, granična vrednost) (Tabele 161a i 161b). Ocena imidža MUP-a Srbije od strane ispitanika i njihove ocene komunikacije i ponašanja službenika MUP-a u opštini u kojoj stanuju ($p > 0.05$) nije u vezi (Tabele 162a i 162b), kao ni ocena imidža MUP-a Srbije i stavu o njegovoj transparentnosti u radu ($p > 0.05$) (Tabele 163a i 163b). Takođe, nema statistički značajne asocijacije između ocene imidža MUP-a Srbije i upoznatosti sa time kakve uniforme nose predstavnici saobraćajne policije ($p > 0.05$) (Tabele 164a i 164b).

Kontrole saobraćajne policije se nalaze u visokoj asocijaciji sa ocenom imidža MUP-a ($p = 0.028$). Ispitanici koji daju visoke ocene imidža, smatraju da su postojeće kontrole

nedovoljne, dok ispitanici koji nisu zadovoljni imidžom MUP-a smatraju da su kontrole čak previše učestale (Tabele 165a i 165b).

Nije utvrđena statistički značajna veza između ocene imidža MUP-a Srbije i ocene nastupa predstavnika saobraćajne policije pri redovnoj kontroli ($p>0.05$) (Tabele 166a i 166b), kao ni ocene profesionalnosti predstavnika saobraćajne policije prilikom obavljanja redovne kontrole ($p>0.05$) (Tabele 167a i 167b). Na ocenu imidža MUP-a Srbije nije uticao raniji doživljaj neprijatnosti koju bi ispitanici pripisali predstavnicima saobraćajne policije tokom vršenja redovne kontrole ($p>0.05$) (Tabele 168a i 168b). Nije pronađena ni statistički značajna asocijacija između ocene imidža MUP-a Srbije i iskustva davanja mita kako bi predstavnici saobraćajne policije odustali od pisanja kazne za određeni prekršaj ($p>0.05$) (Tabele 169a i 169b), kao ni ocene etičnosti saobraćajne policije ($p>0.05$) (Tabele 170a i 170b). Statistički posmatrano, nije utvrđena značajna asocijacija između ocene imidža MUP-a Srbije i učestalosti putovanja ispitanika van granica Srbije ($p>0.05$) (Tabele 171a i 171b). Nema statistički značajne asocijacije između ocene imidža MUP-a Srbije i ocene profesionalnosti i zalaganja u radu granične policije ($p>0.05$) (Tabele 172a i 172b), kao ni ocene etičnosti granične policije ($p>0.05$) (Tabele 173a i 173b). Nije identifikovana statistički značajna asocijacija između ocene imidža MUP-a Srbije i upoznatosti sa činjenicama da MUP Srbije ima kreirane profile na *Facebook-u*, *Twitter-u* i *YouTube-u* ($p>0.05$) (Tabele 174a i 174b), kao ni u pogledu načina na koji su ispitanici saznali da MUP Srbije ima kreirane naloge na društvenim mrežama ($p>0.05$) (Tabele 175a i 175b). Asocijacija nije utvrđena ni kada je u pitanju ocena imidža MUP-a Srbije i stava o tome da li bi MUP Srbije trebalo da poseduje profile na pomenutim društvenim mrežama ($p>0.05$) (Tabele 176a i 176b) i stava o tome kako, po mišljenju ispitanika, posedovanje naloga na društvenim mrežama može uticati na imidž MUP-a Srbije ($p>0.05$) (Tabele 177a i 177b). Zainteresovost za rad MUP-a Srbije, takođe, ne utiče na promenu ocena imidža MUP-a Srbije ($p>0.05$) (Tabele 178a i 178b), kao ni način informisanja o radu MUP-a Srbije ($p>0.05$) (Tabele 179a i 179b).

Zaključak

U radu su opisani i analizirani osnovni koncepti savremene teorije odnosa s javnošću i ukazano je na neophodnost primene tih koncepata u organizacijama posebne namene, u cilju jačanja i održavanja željene institucionalne reputacije. Sa prihvatanjem značaja koji efektivni odnosi s javnošću imaju u poslovanju organizacija, organi državne uprave počinju da sve značajniju pažnju posvećuju uvažavanju potreba i stavova javnosti u vezi sa pitanjima iz svog delokruga rada, kao i nastojanju da sa javnošću izgrade odnose poverenja i razumevanja, i time održe pozitivnu reputaciju u javnosti. U tom smislu, organizacije posebne namene, uključujući i vojsku i policiju, sve se više otvaraju prema javnosti, počinju da razvijaju aktivnosti odnosa s javnošću da bi izgradili poverenje i razumevanje javnosti za teškoće sa kojima se susreću u radu, i pridobili javnost kao partnera za saradnju. Kako bi ostvarili adekvatne rezultate, organizacije posebne namene moraju da kontinuirano ispituju stavove javnosti i planiraju i implementiraju odgovarajuće strategije i politike odnosa sa javnošću u funkciji jačanja reputacije. U tom smislu, ove organizacije bi trebalo da teže da sprovede adekvatne strategije komunikacije sa različitim ciljnim grupama javnosti, uključujući institucionalizovanu i opštu javnost, kao i da od njih dobiju povratne informacije o percepciji postojeće reputacije, koje bi im koristile prilikom planiranja narednih aktivnosti iz domena odnosa sa javnošću, primerenih specifičnostima konkretne organizacije posebne namene i identifikovane situacije. Kao što se uviđa na osnovu analize prakse u ovoj oblasti koja se sprovodi u razvijenim državama, uviđa se da su organizacije posebne namene, u principu, veoma aktivne u oblasti komunikacije sa raznovrsnim ciljnim grupama, da ulažu značajne ljudske i materijalne resurse u tu sferu, posebno zbog velikog značaja efikasne komunikacije za izgradnju željene reputacije. Za razliku od razvijenih, u nerazvijenim zemljama organizacije posebne namene tek poslednjih godina beleže uzlaznu putanju u razvijanju adekvatnih odnosa sa javnošću, ali su posledice nekadašnje situacije i odnosa i dalje vidljive, posebno u domenu manje otvorenosti prema javnosti i manjem broju aktivnosti odnosa s javnošću koje sprovode.

Zbog specifičnosti delokruga rada organizacija posebne namene, iste vrlo često dospevaju u žižu interesovanja javnosti, što ukazuje na neophodnost komunikacije sa javnošću koja je naročito bitna za vojsku i policiju, kao i za organe državne uprave. Organizacije posebne namene iz bezbednosnog sektora su uvidele da očuvanje teritorijalnog

integriteta i pozitivnog stanja po pitanju suzbijanja kriminala i održavanja javnog reda i mira, ne mogu postići bez podrške najšire javnosti. Da bi se to postiglo, neophodno je iskoreniti nepoverenje i javno neprihvatanje bezbednosnih službi od strane pojedinih grupa javnosti i planski i sistematski raditi na izgradnji i jačanju reputacije ovih organizacija. Efekti svih aktivnosti iz domena odnosa s javnošću pomenutih organizacija posebne namene se direktno reflektuju na ostvarenu reputaciju pomenutih organizacija. Kada se govori o aktivnostima iz oblasti odnosa s javnošću, kao posebne funkcije organizacija posebne namene, u radu je ukazano da je njihov spektar veoma širok, počev od kreiranja vizuelnog identiteta organizacije, razvoja proaktivnih odnosa sa medijima i plasmana adekvatnih informacija tim putem, sprovođenja adekvatnih strategija interne komunikacije, sprovođenja efikasne i efektivne krizne komunikacije, organizovanja specijalnih događaja poput demonstracija policijskih veština, policijskih parada, sportskih susreta, raznih savetodavnih programa za pojedine kategorije javnosti i slično.

Promene u okruženju u kome funkcionišu organizacije posebne namene nesumnjivo će za posledicu imati i veće zahteve javnosti u smislu kvaliteta javnih službi, što će podrazumevati i sprovođenje adekvatnih strategija komunikacije sa različitim ciljnim grupama javnosti. U slučaju da organizacije posebne namene uspešno odgovore na pomenute zahteve i kontinuirano sprovode odgovarajuće aktivnosti odnosa s javnošću, javnost će ih oceniti pozitivno i to će se dugoročno odraziti na njihovu institucionalnu reputaciju. Iz tog razloga, organizacije posebne namene bi trebalo da zauzmu aktivnu ulogu u jačanju sopstvene reputacije, kako bi zadržale poverenje i podršku javnosti uopšte i time jednostavnije i efikasnije ostvarivale svoje poslovne ciljeve. Dalja ekspanzija odnosa s javnošću u organizacijama posebne namene, za posledicu će imati podizanje istih na još viši nivo, tako da će oni biti sastavni elemenat strateškog planiranja institucionalnog imidža i reputacije.

Na osnovu rezultata postignutih u teorijskom i empirijskom delu istraživanja u ovoj disertaciji, utvrđeno je da su pretpostavljene pojedinačne hipoteze o vezi između planiranja i upravljanja odnosima s javnošću i efektivnosti odnosa s javnošću i uspostavljanja pozitivne reputacije, dokazane. Iako pojedinačne hipoteze o vezi između ulaganja sredstva i edukacije zaposlenih i sprovođenja adekvatnih aktivnosti odnosa s javnošću nisu direktno potvrđene, ukupne ocene za pojedinačne analizirane aktivnosti odnosa s javnošću koje organizacije posebne namene sprovode sa aspekta ispitanika, pozicionirane su relativno nisko po ocenjenim kriterijumima, što indirektno potvrđuje postojanje velikog prostora za unapređenje

kvaliteta odnosa s javnošću organizacija posebne namene u Srbiji. Uzevši u obzir dobijene i analizirane rezultate, u radu je potvrđena i opšta hipoteza da je reputacija organizacija posebne namene u značajnoj meri uslovljena njihovim razvijenim i organizovanim odnosima s javnošću usmerenim ka ciljnim grupama javnosti.

Literatura

1. Ali, M. *Effective Public Relations*, Dorling Kindersley Limited, London, 2001.
2. Avakumović, J., Milinković, M. *Komuniciranje u kriznim situacijama*, Menadžment, Kruševac, Srbija, 2010.
3. Ault, P. H., Agee, W. K., Cameron, G. T., Wilcox, D. L. *Public Relations: Strategies and Tactics (7th Edition)*, Allyn & Bacon, Boston, USA, 2005.
4. Beal, A., Strauss, J. *Radically transparent: Monitoring and managing reputations online*, Wiley Publishing Inc, Indianapolis, 2008.
5. Bebbington, J., Larrinaga, C., Moneva, J. *Corporate social reporting and reputation risk management*, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 2008, 21, 3, pp.45-58.
6. Bivins, T.H. *Mixed media - Moral distinctions in Advertising, Public Relations and Journalism*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2004.
7. Blek, S., *Odnosi sa javnošću*, CLIO, Beograd, 2009.
8. Bojović, M. *Vojska pred očima javnosti*, Movinsko - informativni centar Vojska, Redakcija posebnih izdanja, 1999.
9. Bonvillian, N. *Language, Culture and Communication: The Meaning of Messages*, Prentice Hall, New York, 2007.
10. Boz, M., Alen, T., Hamilton, N. *Rizik i krizna komunikacija*, CLIO, Beograd, 2009.
11. Bošković, P. *Strategija odnosa sa javnošću sistema odbrane*, *Vojno delo*, 2007, 59/4, str. 93-107.
12. Bruce, D., Neild, R. *The Police that We Want*, Centre for the study of Violence and Reconciliation, Johannesburg, 2005.
13. Canel, M-J. *Communicating strategically in the face of terrorism: The Spanish government's response to the 2004 Madrid bombing attacks*, *Public Relations Review*, 2012, 38, pp. 214- 222.
14. Chess, C. *Organizational theory and stages of risk communication*. *Risk Analysis*, London, 2001.
15. Coombs, W. T. *Teaching the crisis management/communication course*, *Public Relations Review*, 2001, 27, pp. 89-101.
16. Coombs, W.T. *Teaching the crisis management*, *Public Relations Review*, 2001, 27(1), pp. 89-101.

17. Coombs, W.T. *Crisis Management and Communications*, Institute for Public Relations, Gainesville, USA, 2007.
18. Coombs, W.T., Holladay, S.J. *Helping Crisis Managers Protect Reputational Assets: Initial Tests of the Situational Crisis Communication Theory*, *Management Communication Quarterly*, 2002, 16, pp. 165 - 186.
19. Cutlip, S.M., Center, A.H., Broom, G.M. *Odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb, 2003.
20. Cutlip, S.M., Center, A.H., Broom, G.M. *Uspešni odnosi s javnošću*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006.
21. Cutlip, S.M., Center, A.H., Broom, G.M. *Effective Public Relations*, Prentice Hall, New Jersey, 2006.
22. Cvetković, Lj.V. *Odnosi s javnošću*, Univerzitet u Nišu - Tehnološki fakultet u Leskovcu, Leskovac, 2003.
23. Dardis, F, Haigh, M.M. *Prescribing versus describing: testing image restoration strategies in a crisis situation*, *Corporate Communications: An International Journal*, 2009, 14, 1, pp. 101-118.
24. Darrell, B. *Crisis communication handbook*. Stockholm: Swedish Emergency Management Agency, Iil, 2003.
25. Davis, A. *Public Relations - od A do Z*, Adižes, Novi Sad, 2005.
26. Dimitriu, G.R. *Winning the story war: Strategic communication and the conflict in Afghanistan*, *Public Relations Review*, 2012, 38, pp.195- 207.
27. Dozier D.M., Grunig, L.A, Grunig J.A. *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communications Management*, Mahawah, Lawrence Erlbaum Associates, New York, 1995.
28. Dolphin, R.R. *Internal Communications: Today's Strategic Imperative*, *Journal of Marketing Communications*, 2005.
29. Dortok, A.A. *Managerial Look at the Interaction Between Internal Communication and Corporate Reputation*, *Corporate Reputation Review*, 2006.
30. Doole, I., Lowe, R. *International Marketing Strategy*, Thomson Learning, 2005.
31. Đorđević, M. *Korporativne komunikacije i upravljanje odnosima sa stejkholderima*, časopis „Marketing“, časopis za marketing teoriju i praksu, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd, 2009, 41, 3, 12-28.
32. Đurić Atanasievski, K., Karović, S. *Krizno komuniciranje u vojnoorganizacionim sistemima*, *Vojno delo*, Univerzitet odbrane u Beogradu, 2010, 3, 15-30.

33. *Farrant, J., Thorogood, M. Internal communication - A specially commissioned report, New York, 2003.*
34. *Ferrell, O.C., Hartline M.D. Marketing Strategy, Fifth Edition, Cengage Learning, 2011.*
35. *Fertik, M., Thompson, D. Wild West 2.0: How to protect and restore your online reputation on the untamed social frontier, Amacom, New York, 2010.*
36. *Filipović, V., Kostić-Stanković, M. Odnosi s javnošću, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2014.*
37. *Fombrun, C, Riel, C. The reputational landscape, Corporate Reputation Review, 2007, 1, 2, pp.154 - 166.*
38. *Gabbott, M., Hogg, G. The Role of Non-verbal Communication in Service Encounters: A Conceptual Framework, Journal of Marketing Management, 2001, 4, 67-79.*
39. *Gillis, T.L. The IABC Handbook of Organizational Communication A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing, and Leadership, Jossey-Bass, San Francisco, USA, 2006.*
40. *Goldenberg, P.G. Law Enforcement Officers Training Programme for Combating Hate Crimes and Community Policing, Presentation at OSCE Western European Regional Police Experts Meeting on Community Policing, Vienna, 2007, p. 2.*
41. *Gordon, J., Berhow, S. University website and dialogic features for building relationships with potential students. Public Relations Review, 2009, 35, pp.150-152.*
42. *Grunig, J. E. Excellence in Public Relations and Communication Management, Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, 1992.*
43. *Guiniven, J. Internal PR: Words must match actions, Public Relations Tactics, London, 2006.*
44. *Heath, R.L., Coombs, W.T. Today's public relations relations: An introduction., Thousand Oaks, CA: Sage, 2006.*
45. *Heath, R.L., Lee, J., Ni, L. Crisis and risk approaches to emergency management planning and communication: The role of similarity and sensitivity. Journal of Public Relations Research, 2009, 21(2), pp. 123-141.*
46. *Heath, R.L. Toth, E.L., Waymer, D. Rhetorical And critical approaches to public relations II, London, Taylor & Francis, 2009.*
47. *Heiderich, D. Le double je de la communication sensible. Magazine de la Communication Sensible, 2011, 20(1), pp. 2-11.*

48. Ihlen, O., van Ruler, B., Fredriksson, M. *Public Relations and Social Theory - Key Figures and Concepts*, Routledge, New York, 2009.
49. Ilić, B. *Interna komunikacija kao sastavni deo uspešne komunikacije*, Asocijacija za kvalitet i standardizaciju, Beograd, 2005.
50. *Istraživanje korišćenja Interneta u Srbiji*, Centar za razvoj Interneta u Srbiji, Beograd, 2012.
51. Jones, G.H., Jones, B.H., Little, P. *Reputation as Reservoir: Buffering Against Loss in Times of Economic Crisis*, *Corporate Reputation Review*, 2000, 3, 1, pp. 21-29.
52. Kent, M., Taylor, M. *Toward a dialogic theory of public relations*. *Public Relations Review*, 2002, 28, pp. 21-37.
53. Kešetović, Ž. *Policija i javnost*, Fakultet bezbednosti, Službeni glasnik, Beograd, 2000.
54. Kostić-Stanković, M. *Integrisane poslovne komunikacije*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2011.
55. Kostić Stanković, M., Stojanović, Lj., Nenadović, G. *Integrisane komunikacije u podršci ostvarivanja misije sistema odbrane Republike Srbije*, Bezbednost, 2016 (Rad prihvaćen za štampu)
56. Kotler, P., Keller, M., *Marketing Management*, Datastatus, Beograd, 2006.
57. Lamerton, L. *Public Speaking, Speak In Public With Confidence*, Essential Books, HarperCollins Publishers, Glasgow, 2004.
58. Larkin, J. *Strategic Reputation Risk Management*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, UK, 2003.
59. Jevtić, P., Mihajlović Stošić, Lj., Klemenčić, B. *Odnosi s javnošću kao profesija*, I Međunarodni naučni skup "Moć komunikacije", Banja Luka, 2012.
60. Linvill, D.L., McGee, S.E., Hicks, L.K. *Colleges' and universities' use of Twitter: A content analysis*, *Public Relations Review*, 2012, 38, pp. 636- 638.
61. Luecke, J.R. *Definitions and models of Public Relations*, University of Wisconsin - Whitewater, 2005.
62. Marković, M. *Poslovna komunikacija*, Clio, Beograd, 2003.
63. McAllister, S.M. *How the world's top universities provide dialogic forums for marginalized voices*, *Public Relations Review*, 2012, 38, pp. 319- 327.
64. McAllister, S.M. *Practitioner perceptions of the importance, function, and actual utilization of dialogic Internet tools and institutional resources at American colleges*. *Atlantic Journal of Communication*, 2012, 20(4), pp.154 - 167.

65. McKie, D. *Debashish Munshi, Reconfiguring Public Relations - Ecology, equity, and enterprise*, Routledge, New York, 2007.
66. Meerman, S.D. Nova pravila marketinga i odnosa s javnošću: kako koristiti saopštenja za javnost, blogove, potkast, viralni marketing i medije na Internetu kako biste direktno doprli do kupaca, Mikro knjiga, 2009.
67. Mihailović, D., Ristić, S. Organizaciono ponašanje, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2009.
68. Miletić, M. Osnove komunikologije, Univerzitet u Kragujevcu, Pedagoški fakultet, Jagodina, 2005.
69. Milošević, H. Komunikaciona strategija za popunu vojske Srbije profesionalnim vojnicima, Vojno delo, 2011, str. 256 - 276.
70. Miroslavljević, M. Odnosi s javnošću, Banja Luka Colledge, Banja Luka, 2008.
71. Nakra, P. Corporate Reputation management: CRM with a strategic twist?, Public Relations Quarterly, 2000, 12, 2, pp. 101-118.
72. OSCE, Javno mnjenje o reformama policije - izveštaj, Beograd, 2008.
73. OSCE, Javno mnjenje o reformama policije - izveštaj, Beograd, 2009.
74. OSCE, Javno mnjenje o reformama policije- izveštaj , Beograd, 2010.
75. OEBS, Sprečavanje terorizma i borba protiv nasilnog ekstremizma i radikalizacije koja vodi ka terorizmu: Pristup putem rada policije u zajednici, Beč, 2014.
76. OEBS, Stav građana Srbije prema radu policije - Istraživanje javnog mnjenja, Beograd, 2011.
77. OEBS, Stav građana Srbije prema radu policije - Istraživanje javnog mnjenja, Beograd, 2012.
78. OEBS, Stav građana Srbije prema radu policije - Istraživanje javnog mnjenja, Beograd, 2013.
79. Oliver, S. Public Relations Strategy (3rd Ed.), Kogan Page Ltd, London, 2010.
80. OSCE, *Good Practices in Building Police-Public Partnerships*, Vienna, 2008.
81. Osse, A. *Community Policing: The Concepts and its Characteristics. Is Community Policing a Tool for Better Accountability or Rather a Smokescreen?*, Presentation at OSCE Western European Regional Police Experts Meeting on Community Policing, Vienna, 2007.
82. Otubanjo, O., Amujo, O.C., Cornelius, N. *The Informal Corporate Identity Communication Process*, Corporate Reputation Review, 2010, 13, pp. 57-69.

83. Öztürk, N. *Police - Public Relations: A General View in the Light of British Sources*, *Turkish Journal of Police Studies*, 2010, 5(1), pp.35-48.
84. Perić, N. Odnosi sa javnošću, komunikacija u kriznim situacijama i Vojska Srbije, *Vojno delo*, 2010, 2, str.12-28.
85. Pervais, K.A., Rafiq, M. *Internal marketing issues and challenges*, *European Journal of Marketing*, 2003, 32, pp. 91-106.
86. Radojković, M., Miletić, M. *Komuniciranje, mediji i društvo*, Stylos, Novi Sad, 2006.
87. Randall Stradtman L. *Online reputation management for dummies*, John Wiley & sons Inc, Hoboken, 2012.
88. Randelović, S. *Efektivno komuniciranje*, Clio, Beograd, 2009.
89. Randelović S, Đurić Atanasievski K. Odnos vojske s medijima u oružanim sukobima, *Vojno delo*, 2009, 2, str. 29 - 54.
90. Regester, M., Larkin, J., *Risk Management and Crisis Management in Public Relations*, Kogan Page, London, UK, 2008.
91. Riznić, D., Vuković, M., Vuković, A. Odnosi s javnošću i nova marketing strategija, I Međunarodni naučni skup "Moć komunikacije", Banja Luka, 2012.
92. Rybalko, S., Seltzer, T. *Dialogic communication in 140 characters or less: How Fortune 500 companies engage stakeholders using Twitter*. *Public Relations Review*, 2010, 36, pp.336-341.
93. Robbins, S., Judge, T. *Organizacijsko ponašanje*, Mate, Zagreb, 2010.
94. Rouse, M., Rouse, S. *Poslovne komunikacije: Kulturološki i strateški pristup*, Thomson Learning, London, 2002.
95. Safron, B. *Mixed messages: What will drive the asocial media revolution in 2011?* *Public Relations Tactics*, 2010, 17(11), pp.10-21.
96. Schoenberg, A. *Do crisis plans matter? A new perspective on leading during a crisis*. *Public Relations Quarterly*, 2005, 50(1), pp.2-6.
97. Schenkler, I. *Crisis communication*, 2012. (Preuzeto sa: <http://www.stern.nyu.edu>)
98. Schenkler, I., Herrling, T. *Guide to media relations*. Prentice-Hall, New Jersey, 2004.
99. Sellen, A., Rogers, Y., Harper, R., Rodden, T. *Reflecting human values in the digital age*. *Communications of the ACM*, 2009, 52, pp.58-66.
100. Simeunović, D. *Uvod u političku teoriju*, Institut za političke studije, Beograd, 2009.
101. Skoko, B. *Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću*, Millenium, Zagreb, 2006.

102. Slover-Linett, C., Stoner, M. *Succeeding with social media: Lessons from the first survey of social media in advancement. Slover Linett Issue Paper Series*, 2011, pp.1-37, (Preuzeto sa: <http://www.sloverlinett.com/files/mStoner-SloverLinett%20White%20Paper.pdf>.)
103. Smernice za strategiju komunikacije Ministarstva odbrane i Vojske Srbije, Uprava za odnose s javnošću, Beograd, 2008.
104. Smith, J.L. *When It Hits the Fan: A Public Relations' Practitioners' Guide to Crisis Communication*, *Communication Theses, Paper 19*, 2007. (Preuzeto sa: www.digitalarchive.gsu.edu).
105. Smith, R.D. *Strategic Planning for Public Relations*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc, New Jersey, 2010.
106. Smith, L., Mounter, P. *Effective Internal Communication*, Lyn Smith, Pamela Mounter, Kogan Page, London, 2005.
107. Srdanović, S, Odnosi s javnošću u kriznim situacijama Vojske Republike Srbije, Fakultet organizacionih nauka, 2012.
108. Stojanović, Lj. Upravljanje odnosima s javnošću u organizacijama posebne namene, Magistarski rad, Fakultet organizacionih nauka, 2007.
109. Stojanović, Lj., Blagojević, S. Odnosi s javnošću u funkciji sistema bezbednosti kao bitnog činioca političkog sistema, *Megatrend revija*, 2015, 3, str. 343 - 357.
110. Strategija razvoja MUP-a 2011-2016, Beograd, 2010.
111. Strategija komunikacije MUP RS 2010-2012, Beograd, 2009.
112. Strategija sistema javnog informisanja u Republici Srbiji do 2016. godine, Službeni glasnik RS, 65-7447/2011, Beograd, 2011.
113. Strohmaier E., Mihelec N. *Interno komuniciranje*, GV Izobraževanje, Ljubljana, 2003.
114. Subotić, D., Đurić, Ž. Odnosi s javnošću, Institut za političke studije, Beograd, 2005.
115. Taylor, M., Kent, M. *Anticipatory socialization in the use of social media in public relations: A content analysis of PRSA's Public Relations Tactics. Public Relations Review*, 2010, 36, pp. 207-214.
116. Tešanović, B., Zogović, M., Joksimović, B. *Marketing u menadžmentu odbrane*, Vojno Delo, 2005, 4, str. 13-26.
117. Tomić, S. *Strategija kao odgovor na krizu*, Politička misao, Beograd, 2006.

118. Uputstvo o obaveštavanju javnosti o radu ministarstva odbrane i aktivnostima Vojske Srbije, 2007, člana 14. stav 2. tačka 19. i stav 3. Zakona o odbrani („Službeni glasnik RS“, br. 116/07) i člana 30. Zakona o Vojsci Srbije („Službeni glasnik RS“, br. 116/07)
119. Valić Nedeljković, D. Uloga odnosa s javnostima u kreiranju javnog mnjenja, Filozofski fakultet, Novi Sad, 2007.
120. Verčić, D., Zavrl, F., Rijavec, P., Ognjanov, G., Brbaklić, A. Odnosi s medijima, Medija centar i Pristop, Beograd, 2004.
121. Vilkoš, D., Kameron, G., Olt, F., Ejđži, V. Odnosi s javnošću: strategije i taktike, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2006.
122. Vulović, D. Menadžment događaja i sponzorstva, Beograd, 2006.
123. Zamoum, K. *Teaching crisis management in Arab universities: A critical assessment*, *Public Relations Review*, 2013, 39, pp. 47- 54.
124. Wang, Z. *Role of non-verbal communication in professional interpretation*, David Publishing, USA, 2007.
125. Waters, R.D., Tindall, T.J., Morton, T.S. *Media catching and the journalist - Public relations practitioners relationship: How social media are changing the practice of media relations*. *Journal of Public Relations Research*, 2010, 22 (3), pp. 241-264.
126. Watson, T. *Reputation and ethical behaviour in a crisis: predicting survival*, *Journal of Communication Management*, 2007, 11, 4, pp. 371-384.
127. Webber, M., Sarris, A., Bessell, M. *Organisational Culture and the Use of Work-Life Balance Initiatives: Influence on Work Attitudes and Work-Life Conflict*, *The Australian and New Zealand Journal of Organisational Psychology*, 2010, 4, 4, pp.100-111.
128. Weiner, D. *Crisis Communications: Managing corporate reputation in the court of public opinion*”, *Ivey Business Journal*, 2006, 6, 1, pp.43-57.
129. Welch, M., Jackson, P.R. *Rethinking internal communication: a stakeholder approach*, *Corporate Communications: An International Journal*, 2007, pp.74-89.
130. White, C., Vanc, A., Stafford, G. *Internal Communication, Information Satisfaction, and Sense of Community: The Effect of Personal Influence*, *Journal of Public Relations Research*, 2010, 3, 1, 44-56.
131. White, J., Mazur, L. *Strategic Communications Management*, Addison - Wesley Publishing Company, Harlow, 1996.

132. White, C., Park, J. *Public Perceptions of Public Relations*. *Public Relations Review*, 2010, 36(4), pp. 319-324.
133. Wilson, D.O. *Diagonal Communication Links Within Organizations*, *The Journal of Business Communication*, 1992, 12, 3, pp. 78-89.
134. Wright, D.K., Hinson, M. D. *Examining how public relations practitioners actually are using social media*. *Public Relations Journal*, 2009, 3(3), 85 - 99.
135. Yates, K. *Internal communication effectiveness enhances bottom-line results*, *Journal of Organizational Excellence*, 2006, 24, 4, pp.14-26.
136. <http://www.vs.rs>
137. <http://www.mod.rs>
138. <http://www.army.mil>
139. <http://www.defenselink.mil>
140. <http://www.army.mod.uk>
141. <http://www.deutschesheer.de>
142. <http://www.bmvg.de>
143. <http://www.army.mil>
144. <http://www.army.cz>
145. <http://www.defence.gouv.fr>
146. <http://www.bg.ac.rs/sr/univerzitet/obelezja.php>

Prilog

Tabela 1 - Starosno doba ispitanika pri zasnovanju radnog odnosa u Ministarstvu odbrane

Starosno doba	Frekvencija	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
18	7	3.4	3.4	3.4
19	13	6.4	6.4	9.8
20	9	4.4	4.4	14.2
21	5	2.5	2.5	16.7
22	10	4.9	4.9	21.6
23	30	14.7	14.7	36.3
24	20	9.8	9.8	46.1
25	21	10.3	10.3	56.4
26	11	5.4	5.4	61.8
27	15	7.4	7.4	69.1
28	6	2.9	2.9	72.1
29	6	2.9	2.9	75.0
30	10	4.9	4.9	79.9
31	5	2.5	2.5	82.4
32	6	2.9	2.9	85.3
33	4	2.0	2.0	87.3
34	4	2.0	2.0	89.2
35	4	2.0	2.0	91.2
37	2	1.0	1.0	92.2
38	1	.5	.5	92.6
39	1	.5	.5	93.1
40	7	3.4	3.4	96.6
42	3	1.5	1.5	98.0
43	1	.5	.5	98.5
44	1	.5	.5	99.0
47	1	.5	.5	99.5
52	1	.5	.5	100.0
Ukupno	204	100.0	100.0	

Tabela 2 - Period zaposlenosti ispitanika u Ministarstvu odbrane

Period zaposlenosti	Frekvencija	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Manje od 1god.	2	1.0	1.0	1.0
1 do 3god.	10	4.9	4.9	5.9
3 do 5god.	11	5.4	5.4	11.3
5 do 10 god.	15	7.4	7.4	18.6
vise od 10 god.	166	81.4	81.4	100.0
Ukupno	204	100.0	100.0	

Tabela 3 - Upoznatost ispitanika sa lokacijom sedišta Ministarstva odbrane

Odgovor	Frekvencija	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Da radim	70	34.3	34.3	34.3
Da upoznat sam	123	60.3	60.3	94.6
Nisam siguran	8	3.9	3.9	98.5
Ne znam	3	1.5	1.5	100.0
Ukupno	204	100.0	100.0	

Tabela 4 - Nošenje uniformi i poštovanje kodeksa oblačenja u Ministarstvu odbrane

Odgovor	Frekvencija	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Da nosim	105	51.5	51.5	51.5
Drzim se kodeksa	86	42.2	42.2	93.6
Bez uniforme i bez kodeksa	4	2.0	2.0	95.6
Nema pravila	9	4.4	4.4	100.0
Ukupno	204	100.0	100.0	

Tabela 5 - Prosečno starosno doba pri zasnivanju radnog odnosa u Ministarstvu odbrane i zadovoljstvo radnim mestom

	N	Minimum	Maksimum	Prosek	Std. dev.
Starosno doba pri zasnivanju radnog odnosa	204	18	52	26.49	6.203
Zadovoljstvo uslovima svog radnog mesta	204	1	5	3.66	1.105
Validni N (listwise)	204				

Tabela 6 - Zadovoljstvo ispitanika uslovima rada u Ministarstvu odbrane

Ocena zadovoljstva	Frekvencija	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
1	6	2.9	2.9	2.9
2	25	12.3	12.3	15.2
3	60	29.4	29.4	44.6
4	55	27.0	27.0	71.6
5	58	28.4	28.4	100.0
Ukupno	204	100.0	100.0	

Tabela 7 - Stručna sprema ispitanika pri zasnivanju radnog odnosa u Ministarstvu odbrane

Stručna sprema	Frekvencija	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Srednja	53	26.0	26.0	26.0
Viša	6	2.9	2.9	28.9
Visoka	145	71.1	71.1	100.0
Ukupno	204	100.0	100.0	

Tabela 8 - Stručna sprema zaposlenih u Ministarstvu odbrane tokom sprovođenja ispitivanja

Stručna sprema	Frekvencija	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Srednja	34	16.7	16.7	16.7
Viša	9	4.4	4.4	21.1
Visoka	161	78.9	78.9	100.0
Ukupno	204	100.0	100.0	

Tabela 9 - Mogućnost primene znanja stečenog u toku formalnog obrazovanja u obavljanju poslova u Ministarstvu odbrane

Primena stečenog znanja	Frekvencija	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Uvek	88	43.1	43.1	43.1
Često	60	29.4	29.4	72.5
Ponekad	46	22.5	22.5	95.1
Neprimenljivo	10	4.9	4.9	100.0
Ukupno	204	100.0	100.0	

Tabela 10 - Percepcija značaja stepena obrazovanja za uspješno obavljanje dužnosti u Ministarstvu odbrane

Značaj formalnog obrazovanja	Frekvencija	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Bitan	108	52.9	52.9	52.9
Uglavnom bitan	78	38.2	38.2	91.2
Malo bitan	15	7.4	7.4	98.5
Nebitan	3	1.5	1.5	100.0
Ukupno	204	100.0	100.0	

Tabela 11 - Učestalost dopunskog usavršavanja zaposlenih iniciranog od strane Ministarstva odbrane

Učestalost dopunskog usavršavanja	Frekvencija	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Nikad	50	24.5	24.5	24.5
Jednom u par godina	73	35.8	35.8	60.3
Jednom godisnje	33	16.2	16.2	76.5
Nekoliko puta godisnje	48	23.5	23.5	100.0
Ukupno	204	100.0	100.0	

Tabela 12 - Razmatranje o promeni posla zaposlenih u Ministarstvu odbrane

Odgovor	Frekvencija	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Nikada ne bih promenio	56	27.5	27.5	27.5
Mozda bih promenio	126	61.8	61.8	89.2
Prvom prilikom promenio	22	10.8	10.8	100.0
Ukupno	204	100.0	100.0	

Tabela 13 - Percepcija imidža Ministarstva odbrane od strane zaposlenih

Izgrađeni imidž	Frekvencija	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Pozitivan	27	13.2	13.2	13.2
Negativan	134	65.7	65.7	78.9
Nemam stav	43	21.1	21.1	100.0
Ukupno	204	100.0	100.0	

Tabele 14a i 14b - Percepcija imidža Ministarstva odbrane u javnosti posmatrano prema polu ispitanika

Imidž MO u javnosti	Pol		Ukupno
	Muški	Ženski	
Pozitivan	17 63.0%	10 37.0%	27 100.0%
Negativan	78 58.2%	56 41.8%	134 100.0%
Nemam stav	23 53.5%	20 46.5%	43 100.0%
Ukupno	118 57.8%	86 42.2%	204 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	.632 ^a	2	.729
Likelihood Ratio	.633	2	.729
Stepen linearne asocijacije	.629	1	.428
N	204		

Tabele 15a i 15b - Percepcija imidža Ministarstva odbrane u javnosti posmatrano prema starosti ispitanika

Imidž MO u javnosti	Starost ispitanika			Ukupno
	Do 27 god.	28 do 35 god.	Preko 36 god.	
Negativan	2 7.4%	2 7.4%	23 85.2%	27 100.0%
Pozitivan	4 3.0%	13 9.7%	117 87.3%	134 100.0%
Nemam stav	2 4.7%	7 16.3%	34 79.1%	43 100.0%
Ukupno	8 3.9%	22 10.8%	174 85.3%	204 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	3.089 ^a	4	.543
Likelihood Ratio	2.819	4	.589
Stepen linearne asocijacije	.257	1	.612
N	204		

Tabele 16a i 16b - Percepcija imidža Min. odb. u javnosti posmatrano prema dužini zaposlenosti

Imidž MO u javnosti	Dužina zaposlenja u Ministarstvu odbrane Srbije					Ukupno
	Manje od 1g	1 do 3g	3 do 5g	5 do 10g	vise od 10g	
Pozitivan	1 3.7%	2 7.4%	2 7.4%	3 11.1%	19 70.4%	27 100.0%
Dobra	1 0.7%	4 3.0%	6 4.5%	10 7.5%	113 84.3%	134 100.0%
Nemam svest	0 0.0%	4 9.3%	3 7.0%	2 4.7%	34 79.1%	43 100.0%
Ukupno	2 1.0%	10 4.9%	11 5.4%	15 7.4%	166 81.4%	204 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	7.720 ^a	8	.461
Likelihood Ratio	7.040	8	.532
Stepen linearne asocijacije	.160	1	.689
N	204		

Tabela 17a i 17b - Percepcija imidža Ministarstva odbrane u javnosti posmatrano prema sektoru u kome su ispitanici zaposleni

Imidž MO u javnosti	Sektor Ministarstva odbrane		Ukupno
	Generalštab	Uprava	
Pozitivan	1 3.7%	26 96.3%	27 100.0%
Negativan	3 2.2%	131 97.8%	134 100.0%
Nemam stav	1 2.3%	42 97.7%	43 100.0%
Ukupno	5 2.5%	199 97.5%	204 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	.205 ^a	2	.902
Likelihood Ratio	.182	2	.913
Stepen linearne asocijacije	.093	1	.760
N	204		

Tabele 18a i 18b - Percepcija imidža Ministarstva odbrane u javnosti i informisanost o lokaciji sedišta Ministarstva odbrane

Imidž MO u javnosti	Znanje o tome gde se nalazi sedište Ministarstva odbrane				Ukupno
	Radim tu	Upoznat,-a sam	Nisam siguran,-a	Ne znam	
Pozitivan	12 44.4%	12 44.4%	1 3.7%	2 7.4%	27 100.0%
Negativan	47 35.1%	84 62.7%	3 2.2%	0 0.0%	134 100.0%
Nemam stav	11 25.6%	27 62.8%	4 9.3%	1 2.3%	43 100.0%
Ukupno	70 34.3%	123 60.3%	8 3.9%	3 1.5%	204 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	15.883 ^a	6	.014
Likelihood Ratio	14.034	6	.029
Stepen linearne asocijacije	1.617	1	.204
N	204		

Tabele 19a i 19b - Uticaj poštovanja kodeksa oblačenja na percepciju imidža Ministarstva odbrane u javnosti

Imidž MO u javnosti	Nošenje uniforme/poštovanje kodeksa oblačenja				Ukupno
	Da nosim	Drzim se kodeksa	Bez uniforme i bez kodeksa	Nema pravila	
Pozitivan	11 40.7%	12 44.4%	1 3.7%	3 11.1%	27 100.0%
Negativan	71 53.0%	59 44.0%	0 0.0%	4 3.0%	134 100.0%
Nemam stav o tome	23 53.5%	15 34.9%	3 7.0%	2 4.7%	43 100.0%
Ukupno	105 51.5%	86 42.2%	4 2.0%	9 4.4%	204 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	13.316 ^a	6	.038
Likelihood Ratio	12.976	6	.043
Stepen linearne asocijacije	.800	1	.371
N	204		

Tabele 20a i 20b - Percepcija imidža Ministarstva odbrane u javnosti posmatrano prema stepenu stručne spreme u trenutku zaposlenja

Imidž MO u javnosti	Stručna sprema u momentu zasnivanja radnog odnosa			Ukupno
	Srednja	Viša	Visoka	
Pozitivan	8 29.6%	0 0.0%	19 70.4%	27 100.0%
Negativan	28 20.9%	4 3.0%	102 76.1%	134 100.0%
Nemam stav o tome	17 39.5%	2 4.7%	24 55.8%	43 100.0%
Ukupno	53 26.0%	6 2.9%	145 71.1%	204 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	7.626 ^a	4	.106
Likelihood Ratio	8.125	4	.087
Stepen linearne asocijacije	2.373	1	.123
N	204		

Tabela 21a i 21b - Percepcija imidža Ministarstva odbrane u javnosti posmatrano prema stepenu stručne spreme u trenutku vršenja ispitivanja

Imidž MO u javnosti	Stepen stručne spreme u trenutku ispitivanja			Ukupno
	Srednja	Viša	Visoka	
Pozitivan	3 11.1%	1 3.7%	23 85.2%	27 100.0%
Negativan	18 13.4%	7 5.2%	109 81.3%	134 100.0%
Nemam stav o tome	13 30.2%	1 2.3%	29 67.4%	43 100.0%
Ukupno	34 16.7%	9 4.4%	161 78.9%	204 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	7.696 ^a	4	.103
Likelihood Ratio	7.005	4	.136
Stepen linearne asocijacije	4.964	1	.026
N	204		

Tabele 22a i 22b - Percepcija imidža Ministarstva odbrane u javnosti u zavisnosti od mogućnosti primene znanja stečenog tokom obrazovanja u obavljanju poslova

Imidž MO u javnosti	Primenljivost znanja stečenog tokom školovanja u obavljanju posla u MO				Ukupno
	Uvek	Često	Ponekad	Neprimenljivo	
Pozitivan	16 59.3%	5 18.5%	5 18.5%	1 3.7%	27 100.0%
Negativan	56 41.8%	44 32.8%	27 20.1%	7 5.2%	134 100.0%
Nemam stav o tome	16 37.2%	11 25.6%	14 32.6%	2 4.7%	43 100.0%
Ukupno	88 43.1%	60 29.4%	46 22.5%	10 4.9%	204 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	6.432 ^a	6	.377
Likelihood Ratio	6.234	6	.397
Stepen linearne asocijacije	2.786	1	.095
N	204		

Tabele 23a i 23b - Percepcija imidža Ministarstva odbrane u javnosti u zavisnosti od značaja koji se pridaje stepenu obrazovanja za obavljanje poslova

Imidž MO u javnosti	Značaj stepena obrazovanja za uspešno obavljanje dužnosti u MO				Ukupno
	Bitan	Uglavnom bitan	Malo bitan	Nebitan	
Pozitivan	10 37.0%	10 37.0%	6 22.2%	1 3.7%	27 100.0%
Negativan	79 59.0%	52 38.8%	3 2.2%	0 0.0%	134 100.0%
Nemam stav o tome	19 44.2%	16 37.2%	6 14.0%	2 4.7%	43 100.0%
Ukupno	108 52.9%	78 38.2%	15 7.4%	3 1.5%	204 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	24.138 ^a	6	.000
Likelihood Ratio	23.297	6	.001
Stepen linearne asocijacije	.001	1	.976
N	204		

Tabele 24a i 24b - Percepcija imidža Ministarstva odbrane u javnosti u zavisnosti od učestalosti posećivanja obrazovnih programa

Imidž MO u javnosti	Učestalost posećivanja stručnih seminara, edukativnih konferencija i obrazovnih programa na inicijativu organa Ministarstva				Ukupno
	Nikad	Jednom u par godina	Jednom godišnje	Nekoliko puta godišnje	
Pozitivan	11 40.7%	5 18.5%	4 14.8%	7 25.9%	27 100.0%
Negativan	28 20.9%	50 37.3%	24 17.9%	32 23.9%	134 100.0%
Nemam stav o tome	11 25.6%	18 41.9%	5 11.6%	9 20.9%	43 100.0%
Ukupno	50 24.5%	73 35.8%	33 16.2%	48 23.5%	204 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	7.443 ^a	6	.282
Likelihood Ratio	7.511	6	.276
Stepen linearne asocijacije	.017	1	.895
N	204		

Tabele 25a i 25b - Percepcija imidža Ministarstva odbrane u zavisnosti od tendencije ka promeni posla

Imidž MO u javnosti	Tendencija ka promeni posla			Ukupno
	Nikada ne bih promenio,-la	Mozda bih promenio,-la	Prvom prilikom bih promenio,-la	
Pozitivan	6 22.2%	13 48.1%	8 29.6%	27 100.0%
Negativan	44 32.8%	86 64.2%	4 3.0%	134 100.0%
Nemam stav o tome	6 14.0%	27 62.8%	10 23.3%	43 100.0%
Ukupno	56 27.5%	126 61.8%	22 10.8%	204 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	28.134 ^a	4	.000
Likelihood Ratio	27.381	4	.000
Stepen linearne asocijacije	.889	1	.346
N	204		

Tabela 26a - Odnos između percepcije imidža Ministarstva odbrane i starosnog doba pri zasnivanju radnog odnosa i zadovoljstva uslovima rada

						95% interval poverenja			
Imidž MO		N	Prosek	Std. devijacija	Std. greška	Donji limit	Gornji lim.	Min	Max
Starosno doba pri zasnovanju radnog odnosa u MO	Negativan	27	27.93	8.109	1.561	24.72	31.13	19	43
	Pozitivan	134	26.63	5.999	.518	25.61	27.66	18	52
	Nemam stav	43	25.14	5.294	.807	23.51	26.77	18	40
	Ukupno	204	26.49	6.203	.434	25.63	27.35	18	52
Zadovoljstvo uslovima radnog mesta	Negativan	27	2.81	1.241	.239	2.32	3.31	1	5
	Pozitivan	134	4.04	.905	.078	3.88	4.19	2	5
	Nemam stav	43	3.00	1.000	.152	2.69	3.31	1	5
	Ukupno	204	3.66	1.105	.077	3.50	3.81	1	5

Tabela 26b - Odnos između percepcije imidža Ministarstva odbrane i starosnog doba pri zasnivanju radnog odnosa i zadovoljstva uslovima rada (ANOVA)

		Suma kvadrata	df	Prosek kvadrata	F	Sig.
Starosno doba pri zasnivanju radnog odnosa u MO	Između Grupa	136.884	2	68.442	1.793	.169
	Unutar Grupa	7674.097	201	38.180		
	Ukupno	7810.980	203			
Zadovoljstvo uslovima radnog mesta	Između Grupa	57.093	2	28.546	30.059	.000
	Unutar Grupa	190.888	201	.950		
	Ukupno	247.980	203			

Tabela 26c - Odnos između percepcije imidža Ministarstva odbrane i starosnog doba pri zasnivanju radnog odnosa i zadovoljstva uslovima rada (ANOVA)

Zavisna varijabla	(I) Percepcija imidža MO	(J) Percepcija imidža MO	Prosečna razlika (I-J)	Std. greška	p	95% interval poverenja	
						Donji limit	Gornji limit
Starosno doba pri zasnivanju radnog odnosa u MO	Negativan	Pozitivan	1.292	1.303	.323	-1.28	3.86
		Nemam stav	2.786	1.517	.068	-.21	5.78
	Pozitivan	Negativan	-1.292	1.303	.323	-3.86	1.28
		Nemam stav	1.495	1.083	.169	-.64	3.63
	Nemam stav	Negativan	-2.786	1.517	.068	-5.78	.21
		Pozitivan	-1.495	1.083	.169	-3.63	.64
Zadovoljstvo uslovima radnog mesta	Negativan	Dobra	-1.222*	.206	.000	-1.63	-.82
		Nemam stav	-.185	.239	.440	-.66	.29
	Pozitivan	Negativan	1.222*	.206	.000	.82	1.63
		Nemam stav	1.037*	.171	.000	.70	1.37
	Nemam stav	Negativan	.185	.239	.440	-.29	.66
		Pozitivan	-1.037*	.171	.000	-1.37	-.70

Tabela 27 - Starosno doba prilikom zasnivanja radnog odnosa u Ministarstvu unutrašnjih poslova

Starosno doba	Frekvencija	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
18	35	11.7	11.7	11.7
19	39	13.1	13.1	24.8
20	88	29.5	29.5	54.4
21	23	7.7	7.7	62.1
22	18	6.0	6.0	68.1
23	20	6.7	6.7	74.8
24	10	3.4	3.4	78.2
25	12	4.0	4.0	82.2
26	11	3.7	3.7	85.9
27	15	5.0	5.0	90.9
28	8	2.7	2.7	93.6
29	6	2.0	2.0	95.6
30	4	1.3	1.3	97.0
31	1	.3	.3	97.3
32	2	.7	.7	98.0
33	1	.3	.3	98.3
35	2	.7	.7	99.0
37	1	.3	.3	99.3
38	1	.3	.3	99.7
40	1	.3	.3	100.0
Ukupno	298	100.0	100.0	

Tabela 28 - Dužina dosadašnjeg zaposlenja u Ministarstvu unutrašnjih poslova Srbije

Dužina zaposlenja	Frekvencija	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Manje od 1god.	3	1.0	1.0	1.0
Od 1 do 3 god.	4	1.3	1.3	2.3
Od 3 do 5 god.	4	1.3	1.3	3.7
Od 5 do 10 god.	37	12.4	12.4	16.1
Duže od 10 god.	250	83.9	83.9	100.0
Ukupno	298	100.0	100.0	

Tabela 29 - Sektori Ministarstva unutrašnjih poslova u kojima su zaposleni ispitanici

	Frekvencija	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Sektor za analitiku	54	18.1	18.1	18.1
Sektor zajednickih poslova	33	11.1	11.1	29.2
Sektor UKP	39	13.1	13.1	42.3
Sektor za vanredne situacije	43	14.4	14.4	56.7
Policijska uprava	54	18.1	18.1	74.8
Neka od uprava u sedistu	44	14.8	14.8	89.6
Neka od spec. jedinica	31	10.4	10.4	100.0
Ukupno	298	100.0	100.0	

Tabela 30 - Poznavanje lokacije sedišta Ministarstva unutrašnjih poslova od strane ispitanika

	Frekvencija	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
Da, radim u sedištu	8	2.7	2.7	2.7
Da, upoznat,-a sam	274	91.9	91.9	94.6
Nisam siguran,-na	10	3.4	3.4	98.0
Ne znam	6	2.0	2.0	100.0
Ukupno	298	100.0	100.0	

Tabela 31 - Nošenje uniformi ili poštovanje kodeksa oblačenja od strane ispitanika

	Frekvencija	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Da nosim	273	91.6	91.6	91.6
Držim se kodeksa	24	8.1	8.1	99.7
Nema pravila	1	.3	.3	100.0
Ukupno	298	100.0	100.0	

Tabela 32 - Ocena zadovoljstva uslovima radnih mesta u Ministarstvu unutrašnjih poslova

Ocena	Frekvencija	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
1	20	6.7	6.7	6.7
2	35	11.7	11.7	18.5
3	124	41.6	41.6	60.1
4	82	27.5	27.5	87.6
5	37	12.4	12.4	100.0
Ukupno	298	100.0	100.0	

Tabela 33 - Stručna sprema ispitanika prilikom zasnivanja radnog odnosa u Ministarstvu unutrašnjih poslova

Stručna sprema	Frekvencija	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Srednja	263	88.3	88.3	88.3
Viša	8	2.7	2.7	90.9
Visoka	27	9.1	9.1	100.0
Ukupno	298	100.0	100.0	

Tabela 34 - Stručna sprema zaposlenih u Ministarstvu unutrašnjih poslova u trenutku vršenja ispitivanja

Stručna sprema	Frekvencija	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Srednja	188	63.1	63.1	63.1
Viša	27	9.1	9.1	72.1
Visoka	83	27.9	27.9	100.0
Ukupno	298	100.0	100.0	

Tabela 35 - *Primenljivost znanja stečenog tokom školovanja za obavljanje posla u Ministarstvu unutrašnjih poslova*

Primenljivost znanja	Frekvencija	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Uvek	98	32.9	32.9	32.9
Često	76	25.5	25.5	58.4
Ponekad	98	32.9	32.9	91.3
Neprimenljivo	26	8.7	8.7	100.0
Ukupno	298	100.0	100.0	

Tabela 36 - *Značaj stepena obrazovanja za uspešno obavljanje dužnosti u Ministarstvu unutrašnjih poslova*

Značaj stepena obrazovanja	Frekvencija	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Bitan	137	46.0	46.0	46.0
Uglavnom bitan	67	22.5	22.5	68.5
Malo bitan	56	18.8	18.8	87.2
Nebitan	38	12.8	12.8	100.0
Ukupno	298	100.0	100.0	

Tabela 37 - *Ocena rada Uprave za stručno obrazovanje, osposobljavanje, usavršavanje i nauku od strane ispitanika*

Ocena	Frekvencija	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
1	43	14.4	14.7	14.7
2	70	23.5	24.0	38.7
3	120	40.3	41.1	79.8
4	43	14.4	14.7	94.5
5	16	5.4	5.5	100.0
Ukupno	292	98.0	100.0	
Bez odgovora	6	2.0		
Ukupno	298	100.0		

Tabela 38 - Učestalost posećivanja edukativnih programa na inicijativu organa Ministarstva unutrašnjih poslova

Učestalost posećivanja	Frekvencija	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
Nikada	211	70.8	70.8	70.8
Jednom u par godina	68	22.8	22.8	93.6
Jednom godišnje	11	3.7	3.7	97.3
Nekoliko puta godišnje	8	2.7	2.7	100.0
Ukupno	298	100.0	100.0	

Tabela 39 - Ocena transparentnosti u radu Kabineta ministra unutrašnjih poslova

Transparentnost rada	Frekvencija	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
Nema	75	25.2	25.2	25.2
Nedovoljna	122	40.9	40.9	66.1
Zadovoljavajuća	93	31.2	31.2	97.3
Veoma transparentan	8	2.7	2.7	100.0
Ukupno	298	100.0	100.0	

Tabela 40 - Postojanje povoda za žalbu Sektoru unutrašnje kontrole

	Frekvencija	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
Nikad	251	84.2	84.2	84.2
Dogodilo se jednom	15	5.0	5.0	89.3
Dešavalo se više puta	28	9.4	9.4	98.7
Desilo se jenom i obratio,-la sam se	3	1.0	1.0	99.7
Više puta sam se obratio,-la	1	.3	.3	100.0
Ukupno	298	100.0	100.0	

Tabela 41 - Članstvo u nekom od reprezentativnih sindikata zaposlenih MUP-a Srbije

Članstvo u sindikatu	Frekvencija	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
Jesam	140	47.0	47.0	47.0
Nisam	157	52.7	52.7	99.7
Nisam čuo da postoji	1	.3	.3	100.0
Ukupno	298	100.0	100.0	

Tabela 42 - Doprinos članstva u sindikatu ostvarenju interesa i ciljeva zaposlenih u MUP-u

Doprinos članstva	Frekvencija	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
Nisam član	135	45.3	45.3	45.3
Ne vidim dodatnu vrednost	98	32.9	32.9	78.2
Znacajno mi pomaže	65	21.8	21.8	100.0
Ukupno	298	100.0	100.0	

Tabela 43 - Ocena etičnosti nadređenih u svakodnevnoj komunikaciji i delegiranju zadataka od strane ispitanika

Ocena	Frekvencija	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
1	31	10.4	10.4	10.4
2	47	15.8	15.8	26.2
3	120	40.3	40.3	66.4
4	69	23.2	23.2	89.6
5	31	10.4	10.4	100.0
Ukupno	298	100.0	100.0	

Tabela 44 - Mogućnost korišćenja prava zaposlenih koja se tiču opravdanog odsustva

Odgovor	Frekvencija	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
Nisam, prinuđen,-a sam na kompromise	46	15.4	15.4	15.4
Uglavnom koristim	163	54.7	54.7	70.1
Uvek koristim	89	29.9	29.9	100.0
Ukupno	298	100.0	100.0	

Tabela 45 - Izloženost mobingu na radnom mestu u Ministarstvu unutrašnjih poslova

Izloženost mobingu	Frekvencija	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
Nikada	184	61.7	61.7	61.7
Jednom	38	12.8	12.8	74.5
Ponekad	64	21.5	21.5	96.0
Vrlo često	12	4.0	4.0	100.0
Ukupno	298	100.0	100.0	

Tabela 46 - Tendencija ka promeni posla

Tendencija ka promeni posla	Frekvencija	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
Nikada ne bih promenio,-la	95	31.9	31.9	31.9
Možda bih promenio,-la	150	50.3	50.3	82.2
Prvom prilikom promenio,-la	53	17.8	17.8	100.0
Ukupno	298	100.0	100.0	

Tabela 47 - Percepcija pozicioniranosti Ministarstvu unutrašnjih poslova u javnosti

Pozicioniranost	Frekvencija	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
Loša	167	56.0	56.0	56.0
Dobra	101	33.9	33.9	89.9
Nemam stav	30	10.1	10.1	100.0
Ukupno	298	100.0	100.0	

Tabela 48 - Prosečne vrednosti odgovora ispitanika

	Minimum	Maksimum	Prosek	Standardna devijacija
Starosno doba pri zasnivanju radnog odnosa u MUP-u Srbije	18	40	21.92	3.843
Ocena zadovoljstva opštim uslovima radnog mesta	1	5	3.27	1.043
Ocena rada Uprave za stručno obrazovanje, osposobljavanje, usavršavanje i nauku	1	5	2.72	1.059
Ocena etičnosti nadređenih u svakodnevnoj komunikaciji i delegiranju zadataka	1	5	3.07	1.105
Validni N (listwise)				

Tabela 49a i 49b - Odnos pola i stava o pozicioniranosti MUP-a u javnosti

Pozicioniranost MUP-a	Pol		Ukupno
	Muški	Ženski	
Loša	152 91.0%	15 9.0%	167 100.0%
Dobra	91 90.1%	10 9.9%	101 100.0%
Nemam stav	27 90.0%	3 10.0%	30 100.0%
Ukupno	270 90.6%	28 9.4%	298 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	.077 ^a	2	.962
Likelihood Ratio	.076	2	.962
Stepen linerane asocijacije	.066	1	.797
Broj validnih slučajeva	298		

Tabele 50a i 50b - Odnos starosnog doba i stava o pozicioniranosti MUP-a u javnosti

Pozicioniranost MUP-a	Starost			Ukupno
	Do 27 god.	28 do 35 g.	Preko 36 g.	
Loša	7 4.2%	63 37.7%	97 58.1%	167 100.0%
Dobra	4 4.0%	26 25.7%	71 70.3%	101 100.0%
Nemam stav	1 3.3%	9 30.0%	20 66.7%	30 100.0%
Ukupno	12 4.0%	98 32.9%	188 63.1%	298 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	4.436 ^a	4	.350
Likelihood Ratio	4.501	4	.342
Stepen linerane asocijacije	2.267	1	.132
Broj validnih slučajeva	298		

Tabele 51a i 5b - Odnos dužine zaposlenja i stava o pozicioniranosti MUP-a u javnosti

Pozicioniranost MUP-a	Koliko dugo ste zaposleni u MUP-u Srbije					Ukupno
	Manje od 1g	1 do 3g	3 do 5g	5 do 10g	vise od 10g	
Loša	0 0.0%	2 1.2%	3 1.8%	23 13.8%	139 83.2%	167 100.0%
Dobra	3 3.0%	2 2.0%	1 1.0%	8 7.9%	87 86.1%	101 100.0%
Nemam stav	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	6 20.0%	24 80.0%	30 100.0%
Ukupno	3 1.0%	4 1.3%	4 1.3%	37 12.4%	250 83.9%	298 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	10.744 ^a	8	.217
Likelihood Ratio	12.153	8	.145
Stepen linerane asocijacije	.136	1	.713
Broj validnih slučajeva	298		

Tabela 52a i 52b - Odnos sektora zaposlenja i stava o pozicioniranosti MUP-a u javnosti

Pozicioniranost MUP-a	Sektoru							Ukupno
	Sektor za analit.	Sektor zajednič. poslova	Sektor UKP	Sektor za vanred. situacije	Pol. uprava	Neka od uprava u sedistu	Neka od spec. jedinica	
Loša	30 18.0%	16 9.6%	23 13.8%	22 13.2%	35 21.0%	28 16.8%	13 7.8%	167 100.0%
Dobra	20 19.8%	12 11.9%	12 11.9%	16 15.8%	15 14.9%	15 14.9%	11 10.9%	101 100.0%
Nemam stav	4 13.3%	5 16.7%	4 13.3%	5 16.7%	4 13.3%	1 3.3%	7 23.3%	30 100.0%
Ukupno	54 18.1%	33 11.1%	39 13.1%	43 14.4%	54 18.1%	44 14.8%	31 10.4%	298 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	13.153 ^a	12	.358
Likelihood Ratio	13.171	12	.357
Stepen linerane asocijacije	.003	1	.955
Broj validnih slučajeva	298		

Tabele 53a i 53b - Stav o pozicioniranosti MUP-a u javnosti ispitanika koji znaju gde je njegovo sedište

Pozicioniranost MUP-a	Poznavanje lokcije sedišta MUP-a				Ukupno
	Radim tu	Da, upoznat,-a sam	Nisam siguran,-na	Ne znam	
Loša	3 1.8%	152 91.0%	7 4.2%	5 3.0%	167 100.0%
Dobra	4 4.0%	96 95.0%	1 1.0%	0 0.0%	101 100.0%
Nemam stav	1 3.3%	26 86.7%	2 6.7%	1 3.3%	30 100.0%
Ukupno	8 2.7%	274 91.9%	10 3.4%	6 2.0%	298 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	7.465 ^a	6	.280
Likelihood Ratio	9.741	6	.136
Stepen linerane asocijacije	1.116	1	.291
Broj validnih slučajeva	298		

Tabele 54a i 54b - Stav o pozicioniranosti MUP-a onih koji nose uniformu ili poštuju kodeks

Pozicioniranost MUP-a	Nošenje uniforme ili poštovanje kodeksa oblačenja			Ukupno
	Da nosim	Držim se kodeksa	Nema pravila	
Loša	155 92.8%	11 6.6%	1 0.6%	167 100.0%
Dobra	90 89.1%	11 10.9%	0 0.0%	101 100.0%
Nemam stav	28 93.3%	2 6.7%	0 0.0%	30 100.0%
Ukupno	273 91.6%	24 8.1%	1 0.3%	298 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	2.417 ^a	4	.660
Likelihood Ratio	2.724	4	.605
Stepen linerane asocijacije	.012	1	.911
Broj validnih slučajeva	298		

Tabele 55a i 55b - Odnos stručne spreme prilikom zasnivanja radnog odnosa i stava o pozicioniranosti MUP-a

Pozicioniranost MUP-a	Stručna sprema prilikom zasnivanja radnog odnosa			Ukupno
	Srednja	Viša	Visoka	
Loša	147 88.0%	4 2.4%	16 9.6%	167 100.0%
Dobra	89 88.1%	2 2.0%	10 9.9%	101 100.0%
Nemam stav	27 90.0%	2 6.7%	1 3.3%	30 100.0%
Ukupno	263 88.3%	8 2.7%	27 9.1%	298 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	3.237 ^a	4	.519
Likelihood Ratio	3.082	4	.544
Stepen linerane asocijacije	.263	1	.608
Broj validnih slučajeva	298		

Tabele 56a i 56b - Odnos stručne spreme prilikom vršenja ispitivanja i stava o pozicioniranosti MUP-a

Pozicioniranost MUP-a	Trenutni stepen stručne spreme			Ukupno
	Srednja	Viša	Visoka	
Loša	109 65.3%	12 7.2%	46 27.5%	167 100.0%
Dobra	59 58.4%	13 12.9%	29 28.7%	101 100.0%
Nemam stav	20 66.7%	2 6.7%	8 26.7%	30 100.0%
Ukupno	188 63.1%	27 9.1%	83 27.9%	298 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	3.040 ^a	4	.551
Likelihood Ratio	2.927	4	.570
Stepen linerane asocijacije	.070	1	.791
Broj validnih slučajeva	298		

Tabele 57a i 57b - Odnos između mogućnosti primene znanja stečenog obrazovanjem prilikom obavljanja posla u MUP-u

Pozicioniranost MUP-a	U kom stepenu Vam je primenljivo znanje steceno tokom skolovanja za posao koji trenutno obavljate u MUP-u Srbije				Ukupno
	Uvek	Cesto	Ponekad	Neprimenljivo	
Loša	47	45	57	18	167
	28.1%	26.9%	34.1%	10.8%	100.0%
Dobra	44	27	26	4	101
	43.6%	26.7%	25.7%	4.0%	100.0%
Nema m svest	7	4	15	4	30
	23.3%	13.3%	50.0%	13.3%	100.0%
Ukupno	98	76	98	26	298
	32.9%	25.5%	32.9%	8.7%	100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	15.898 ^a	6	.014
Likelihood Ratio	16.367	6	.012
Stepen linerane asocijacije	.283	1	.595
Broj validnih slučajeva	298		

Tabele 58a i 58b - Odnos između mogućnosti primene znanja stečenog obrazovanjem prilikom obavljanja posla u MUP-u

Pozicioniranost MUP-a	Značaj stepena obrazovanja za uspesno obavljanje dužnosti u MUP-u				Ukupno
	Bitan	Uglavnom bitan	Malo bitan	Nebitan	
Loša	74	29	35	29	167
	44.3%	17.4%	21.0%	17.4%	100.0%
Dobra	51	32	13	5	101
	50.5%	31.7%	12.9%	5.0%	100.0%
Nemam stav	12	6	8	4	30
	40.0%	20.0%	26.7%	13.3%	100.0%
Ukupno	137	67	56	38	298
	46.0%	22.5%	18.8%	12.8%	100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	17.519 ^a	6	.008
Likelihood Ratio	18.551	6	.005
Stepen linerane asocijacije	1.923	1	.166
Broj validnih slučajeva	298		

Tabele 59a i 59b - Odnos između učestalosti posećivanja obrazovnih programa i stava pozicioniranosti MUP-u

Pozicioniranost MUP-a	Učestalost posećivanja obrazovnih programa na inicijativu viših organa Ministarstva				Ukupno
	Nikada	Jednom u par godina	Jednom godišnje	Nekoliko puta godišnje	
Loša	126 75.4%	32 19.2%	7 4.2%	2 1.2%	167 100.0%
Dobra	64 63.4%	29 28.7%	2 2.0%	6 5.9%	101 100.0%
Nemam stav	21 70.0%	7 23.3%	2 6.7%	0 0.0%	30 100.0%
Ukupno	211 70.8%	68 22.8%	11 3.7%	8 2.7%	298 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	11.624 ^a	6	.071
Likelihood Ratio	11.734	6	.068
Stepen linerane asocijacije	2.055	1	.152
Broj validnih slučajeva	298		

Tabele 60a i 60b - Odnos između procene transparentnosti rada Kabineta ministra i pozicioniranosti MUP-a

Pozicioniranost MUP-a	Procena transparentnosti u radu Kabineta Ministra				Ukupno
	Uopšte nije	Nedovoljno	Zadovoljavajuće	Visoko transparentan	
Loša	55 32.9%	82 49.1%	29 17.4%	1 0.6%	167 100.0%
Dobra	11 10.9%	30 29.7%	53 52.5%	7 6.9%	101 100.0%
Nemam stav	9 30.0%	10 33.3%	11 36.7%	0 0.0%	30 100.0%
Ukupno	75 25.2%	122 40.9%	93 31.2%	8 2.7%	298 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	54.190 ^a	6	.000
Likelihood Ratio	55.679	6	.000
Stepen linerane asocijacije	19.584	1	.000
Broj validnih slučajeva	298		

Tabele 61a i 61b - Stav ispitanika o pozicioniranosti MUP-a u zavisnosti od izloženosti nezakonitom postupanju od strane pretpostavljenih

Pozicioniranost MUP-a	Pritužbe Sektoru unutrašnje kontrole povodom nezakonitog postupanja pretpostavljenih					Ukupno
	Nikad	Dogodilo se jednom	Dešavalo se više puta	Desilo se jednom i obratio,-la sam se UKP	Više puta sam prijavio,-la UKP	
Loša	134 80.2%	10 6.0%	21 12.6%	2 1.2%	0 0.0%	167 100.0%
Dobra	94 93.1%	3 3.0%	2 2.0%	1 1.0%	1 1.0%	101 100.0%
Nemam stav	23 76.7%	2 6.7%	5 16.7%	0 0.0%	0 0.0%	30 100.0%
Ukupno	251 84.2%	15 5.0%	28 9.4%	3 1.0%	1 0.3%	298 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	14.480 ^a	8	.070
Likelihood Ratio	17.436	8	.026
Stepen linerane asocijacije	.825	1	.364
Broj validnih slučajeva	298		

Tabela 62a i 62b - Stav ispitanika o pozicioniranosti MUP-a u zavisnosti od pripadnosti nekom od reprezentativnih sindikata zaposlenih MUP-a Srbije

Pozicioniranost MUP-a	Članstvo u nekom od reprezentativnih sindikata zaposlenih MUP-a Srbije			Ukupno
	Jesam	Nisam	Nisam čuo,-la da postoji	
Loša	85 50.9%	81 48.5%	1 0.6%	167 100.0%
Dobra	44 43.6%	57 56.4%	0 0.0%	101 100.0%
Nemam stav	11 36.7%	19 63.3%	0 0.0%	30 100.0%
Ukupno	140 47.0%	157 52.7%	1 0.3%	298 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	3.730 ^a	4	.444
Likelihood Ratio	4.121	4	.390
Stepen linerane asocijacije	2.408	1	.121
Broj validnih slučajeva	298		

Tabele 63a i 63b - Stav ispitanika o pozicioniranosti MUP-a u zavisnosti od značaja koji se pridaje sindikalnoj pomoći

Pozicioniranost MUP-a	Da li Vam članstvo u sindikatu doprinosi ostvarenju interesa i ciljeva?			Ukupno
	Nisam član	Ne vidim dodatnu vrednost	Značajno mi pomaže	
Loša	72 43.1%	61 36.5%	34 20.4%	167 100.0%
Dobra	47 46.5%	29 28.7%	25 24.8%	101 100.0%
Nemam stav	16 53.3%	8 26.7%	6 20.0%	30 100.0%
Ukupno	135 45.3%	98 32.9%	65 21.8%	298 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	2.806 ^a	4	.591
Likelihood Ratio	2.798	4	.592
Stepen linerane asocijacije	.211	1	.646
Broj validnih slučajeva	298		

Tabele 64a i 64b - Stav ispitanika o pozicioniranosti MUP-a u zavisnosti od mogućnosti ostvarivanja prava zaposlenih

Pozicioniranost MUP-a	Mogućnost korišćenja svih prava			Ukupno
	Nisam, prinuđen, -a sam na kompromise	Uglavnom koristim	Uvek koristim	
Loša	34 20.4%	92 55.1%	41 24.6%	167 100.0%
Dobra	6 5.9%	55 54.5%	40 39.6%	101 100.0%
Nemam stav	6 20.0%	16 53.3%	8 26.7%	30 100.0%
Ukupno	46 15.4%	163 54.7%	89 29.9%	298 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	13.832 ^a	4	.008
Likelihood Ratio	15.184	4	.004
Stepen linerane asocijacije	3.753	1	.053
Broj validnih slučajeva	298		

Tabele 65a i 65b - Stav ispitanika o pozicioniranosti MUP-a u zavisnosti od izloženosti mobingu

Pozicioniranost MUP-a	Izloženost mobingu				Ukupno
	Nikad	Jednom	Ponekad	Veoma često	
Loša	92 55.1%	19 11.4%	45 26.9%	11 6.6%	167 100.0%
Dobra	79 78.2%	14 13.9%	8 7.9%	0 0.0%	101 100.0%
Nemam stav	13 43.3%	5 16.7%	11 36.7%	1 3.3%	30 100.0%
Ukupno	184 61.7%	38 12.8%	64 21.5%	12 4.0%	298 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	29.001 ^a	6	.000
Likelihood Ratio	34.529	6	.000
Stepen linerane asocijacije	3.061	1	.080
Broj validnih slučajeva	298		

Tabela 66a i 66b - Stav ispitanika o pozicioniranosti MUP-a u zavisnosti od tendencije ka promeni posla

Pozicioniranost MUP-a	Da ste u prilici, da li biste promenili posao?			Ukupno
	Nikada ne bih promenio,-la	Možda bih promenio,-la	Prvom prilikom bih promenio,-la	
Loša	45 26.9%	84 50.3%	38 22.8%	167 100.0%
Dobra	44 43.6%	49 48.5%	8 7.9%	101 100.0%
Nemam stav	6 20.0%	17 56.7%	7 23.3%	30 100.0%
Ukupno	95 31.9%	150 50.3%	53 17.8%	298 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	15.598 ^a	4	.004
Likelihood Ratio	16.638	4	.002
Stepen linerane asocijacije	1.995	1	.158
Broj validnih slučajeva	298		

Tabela 67a - Uticaj određenih varijabli na percepciju pozicioniranosti

Pozicioniranost		N	Prosek	Stand. dev.	Stand. greska	95% Interval poverenja		Min	Max
						Donja granica	Gornja granica		
Sa koliko ste godina zasnovali radni odnos u MUP-u Srbije	Loša	167	21.96	4.041	.313	21.34	22.58	18	40
	Dobra	101	21.79	3.479	.346	21.11	22.48	18	38
	Nemam svest	30	22.13	3.989	.728	20.64	23.62	18	35
	Ukupno	298	21.92	3.843	.223	21.48	22.36	18	40
Kako biste ocenili svoje zadovoljstvo opštim uslovima svog radnog mesta?	Loša	167	3.05	1.043	.081	2.89	3.21	1	5
	Dobra	101	3.67	.939	.093	3.49	3.86	1	5
	Nemam svest	30	3.13	1.008	.184	2.76	3.51	1	5
	Ukupno	298	3.27	1.043	.060	3.15	3.39	1	5
Kako biste ocenili rad Uprave za stručno obrazovanje, osposobljavanje, usavršavanje i nauku interno?	Loša	164	2.38	.992	.078	2.23	2.53	1	5
	Dobra	98	3.30	.922	.093	3.11	3.48	1	5
	Nemam svest	30	2.73	1.048	.191	2.34	3.12	1	5
	Ukupno	292	2.72	1.059	.062	2.60	2.84	1	5
Kako biste ocenili etičnost nadređenih u svakodnevnoj komunikaciji i delegiranju zadataka?	Loša	167	2.76	1.147	.089	2.59	2.94	1	5
	Dobra	101	3.66	.840	.084	3.50	3.83	2	5
	Nemam svest	30	2.83	.834	.152	2.52	3.14	1	5
	Ukupno	298	3.07	1.105	.064	2.95	3.20	1	5

Tabela 67b - ANOVA test uticaja određenih varijabli na percepciju pozicioniranosti

		Suma kvarata	df	Prosek kvadrata	F	p
Sa koliko ste godina zasnovali radni odnos u MUP-u Srbije	Između grupa	3.260	2	1.630	.110	.896
	Unutar grupa	4382.807	295	14.857		
	Ukupno	4386.067	297			
Kako biste ocenili svoje zadovoljstvo opštim uslovima svog radnog mesta	Između grupa	24.784	2	12.392	12.259	.000
	Unutar grupa	298.199	295	1.011		
	Ukupno	322.983	297			
Kako biste ocenili rad Uprave za stručno obrazovanje, osposobljavanje, usavršavanje i nauku interno	Između grupa	51.685	2	25.842	27.173	.000
	Unutar grupa	274.846	289	.951		
	Ukupno	326.531	291			
Kako biste ocenili etičnost nadređenih u svakodnevnoj komunikaciji i delegiranju zadataka	Između grupa	53.236	2	26.618	25.400	.000
	Unutar grupa	309.140	295	1.048		
	Ukupno	362.376	297			

Tabela 67c - Uticaj varijabli na percepciju pozicioniranosti Ministarstva unutrašnjih poslova

Zavisne varijable	(I) Kako vidite pozicioniranost MUP-a Srbije u javnosti	(J) Kako vidite pozicioniranost MUP-a Srbije u javnosti	Prosečna razlika (I-J)	Standardna greska	p	95% Interval poverenja	
						Donja granica	Gornja granica
Sa koliko ste godina zasnovali radni odnos u MUP-u Srbije	Loša	Dobra	.166	.486	.733	-.79	1.12
		Nemam svest	-.175	.764	.819	-1.68	1.33
	Dobra	Loša	-.166	.486	.733	-1.12	.79
		Nemam svest	-.341	.801	.671	-1.92	1.24
	Nemam svest	Loša	.175	.764	.819	-1.33	1.68
		Dobra	.341	.801	.671	-1.24	1.92
Kako biste ocenili svoje zadovoljstvo opštim uslovima svog radnog mesta	Loša	Dobra	-.619*	.127	.000	-.87	-.37
		Nemam svest	-.079	.199	.691	-.47	.31
	Dobra	Loša	.619*	.127	.000	.37	.87
		Nemam svest	.540*	.209	.010	.13	.95
	Nemam svest	Loša	.079	.199	.691	-.31	.47
		Dobra	-.540*	.209	.010	-.95	-.13
Kako biste ocenili rad Uprave za stručno obrazovanje, osposobljavanje, usavršavanje i nauku interno	Loša	Dobra	-.918*	.125	.000	-1.16	-.67
		Nemam svest	-.355	.194	.068	-.74	.03
	Dobra	Loša	.918*	.125	.000	.67	1.16
		Nemam svest	.563*	.203	.006	.16	.96
	Nemam svest	Loša	.355	.194	.068	-.03	.74
		Dobra	-.563*	.203	.006	-.96	-.16
Kako biste ocenili etičnost nadređenih u svakodnevnoj komunikaciji i delegiranju zadataka	Loša	Dobra	-.903*	.129	.000	-1.16	-.65
		Nemam svest	-.073	.203	.720	-.47	.33
	Dobra	Loša	.903*	.129	.000	.65	1.16
		Nemam svest	.830*	.213	.000	.41	1.25
	Nemam svest	Loša	.073	.203	.720	-.33	.47
		Dobra	-.830*	.213	.000	-1.25	-.41

Tabela 68 - Upoznatost sa lokacijom Ministarstva odbrane

	Frekvencija	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Da	174	46.8	46.8	46.8
Nisam siguran	115	30.9	30.9	77.7
Ne znam	83	22.3	22.3	100.0
Ukupno	372	100.0	100.0	

Tabela 69 - Upoznatost sa time ko je aktuelni ministar odbrane

	Frekvencija	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Da	172	46.2	46.2	46.2
Nisam siguran	109	29.3	29.3	75.5
Ne znam	91	24.5	24.5	100.0
Ukupno	372	100.0	100.0	

Tabela 70 - Svest ispitanika o zaduženjima Ministarstva odbrane

Upoznatost sa zaduženjima	Frekvencija	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Nemam svest o tome	172	46.2	46.2	46.2
Upoznat, -a sam sa nekim zaduženjima	121	32.5	32.5	78.8
Upoznat, -a sa svim zaduženjima	79	21.2	21.2	100.0
Ukupno	372	100.0	100.0	

Tabela 71 - Stav o transparentnosti Ministarstva odbrane u radu

	Frekvencija	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Izrazito transparentan	102	27.4	27.4	27.4
Dovoljno transparentan	87	23.4	23.4	50.8
Nije dovoljno transparentan	82	22.0	22.0	72.8
Nije uopste transparentan	56	15.1	15.1	87.9
Nisam siguran, -a	45	12.1	12.1	100.0
Ukupno	372	100.0	100.0	

Tabela 72 - Stav ispitanika o visini taksi

	Frekvencija	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Niske su	156	41.9	41.9	41.9
Umene	87	23.4	23.4	65.3
Visoke su	84	22.6	22.6	87.9
Nisam siguran, -na	45	12.1	12.1	100.0
Ukupno	372	100.0	100.0	

Tabela 73 - Ocena prijatnosti u komunikaciji pripadnika MO

Ocena	Frekvencija	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
1	70	18.8	18.8	18.8
2	79	21.2	21.2	40.1
3	74	19.9	19.9	59.9
4	70	18.8	18.8	78.8
5	79	21.2	21.2	100.0
Ukupno	372	100.0	100.0	

Tabela 74 - Mogućnost prepoznavanja pripadnika Gardijske brigade

	Frekvencija	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Da	176	47.3	47.3	47.3
Ne	113	30.4	30.4	77.7
Nisam siguran,-na	83	22.3	22.3	100.0
Ukupno	372	100.0	100.0	

Tabela 75 - Mogućnost prepoznavanja pripadnika Vojne akademije

	Frekvencija	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Da	189	50.8	50.8	50.8
Ne	100	26.9	26.9	77.7
Nisam siguran,-na	83	22.3	22.3	100.0
Ukupno	372	100.0	100.0	

Tabela 76 - Stav o kontroli vojne policije

	Frekvencija	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Ne	131	35.2	35.2	35.2
Kontrole umereno česte	117	31.5	31.5	66.7
Previše učestale	69	18.5	18.5	85.2
Nisam siguran,-a	55	14.8	14.8	100.0
Ukupno	372	100.0	100.0	

Tabela 77 - Ocena rada Vojne policije

	Frekvencija	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
1	100	26.9	26.9	26.9
2	64	17.2	17.2	44.1
3	61	16.4	16.4	60.5
4	77	20.7	20.7	81.2
5	70	18.8	18.8	100.0
Ukupno	372	100.0	100.0	

Tabela 78 - Doživljaj neprijatnosti ispitanika pri kontaktu sa Vojnom policijom

	Frekvencija	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Svaki put	111	29.8	29.8	29.8
Često	97	26.1	26.1	55.9
Retko	66	17.7	17.7	73.7
Imao,-la sam samo jedan slučaj	51	13.7	13.7	87.4
Nikad nisam bio,-la u takvoj situaciji	47	12.6	12.6	100.0
Ukupno	372	100.0	100.0	

Tabela 79 - Ocena etičnosti pripadnika Vojne policije

Ocena	Frekvencija	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
1	73	19.6	19.6	19.6
2	75	20.2	20.2	39.8
3	78	21.0	21.0	60.8
4	66	17.7	17.7	78.5
5	80	21.5	21.5	100.0
Ukupno	372	100.0	100.0	

Tabela 80 - Doživljaj neprijatnosti ispitanika pri kontaktu sa pripadnicima Ministarstva odbrane

	Frekvencija	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Svaki put	99	26.6	26.6	26.6
Često	87	23.4	23.4	50.0
Retko	82	22.0	22.0	72.0
Imao,-la sam samo jedan slučaj	60	16.1	16.1	88.2
Nikad nisam bio u takvoj situaciji	44	11.8	11.8	100.0
Ukupno	372	100.0	100.0	

Tabela 81 - Ocena etičnosti pripadnika Ministarstva odbrane

Ocena	Frekvencija	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
1	83	22.3	22.3	22.3
2	71	19.1	19.1	41.4
3	72	19.4	19.4	60.8
4	68	18.3	18.3	79.0
5	78	21.0	21.0	100.0
Ukupno	372	100.0	100.0	

Tabela 82 - Učestalost putovanja ispitanika u inostanstvo

	Frekvencija	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
Nikad nisam putovao,-la	121	32.5	32.5	32.5
Putujem jednom u 10 godina	79	21.2	21.2	53.8
Putujem jednom u 5 godina	72	19.4	19.4	73.1
Putujem jednom godišnje	53	14.2	14.2	87.4
Putujem nekoliko puta godišnje	47	12.6	12.6	100.0
Ukupno	372	100.0	100.0	

Tabela 83 - Ocena profesionalnosti Ministarstva odbrane

Ocena	Frekvencija	Procenat	Validni procenat	Kumulativni procenat
1	88	23.7	23.7	23.7
2	79	21.2	21.2	44.9
3	75	20.2	20.2	65.1
4	66	17.7	17.7	82.8
5	64	17.2	17.2	100.0
Ukupno	372	100.0	100.0	

Tabela 84 - Upoznatost ispitanika sa prisustvom Ministarstva odbrane na društvenim mrežama

	Frekvencija	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
Posećivao,-la profile	170	45.7	45.7	45.7
Upoznat,-a ali nisam posetio,-la	112	30.1	30.1	75.8
Prvi put čujem	90	24.2	24.2	100.0
Ukupno	372	100.0	100.0	

Tabela 85 - Izvor informacije o prisustvu Ministrastva odbrane na društvenim mrežama

	Frekvencija	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
Ova anketa	215	57.8	57.8	57.8
Mediji	93	25.0	25.0	82.8
Sajt MO	64	17.2	17.2	100.0
Ukupno	372	100.0	100.0	

Tabela 86 - Stav ispitanika o tome da li bi MO trebalo da ima profile na društvenim mrežama

	Frekvencija	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
Da	161	43.3	43.3	43.3
Možda	135	36.3	36.3	79.6
Ne	76	20.4	20.4	100.0
Ukupno	372	100.0	100.0	

Tabela 87 - Stav ispitanika o tome da li posedovanje profila na društvenim mrežama utiče na imidž i reputaciju organizacije

	Frekvencija	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
Loše	133	35.8	35.8	35.8
Zavisi od posećenosti	92	24.7	24.7	60.5
Dobro	83	22.3	22.3	82.8
Nisam siguran,-na	64	17.2	17.2	100.0
Ukupno	372	100.0	100.0	

Tabela 88 - Zainteresovanost ispitanika za rad Ministarstva odbrane

	Frekvencija	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
Da	184	49.5	49.5	49.5
Određeni aspekti	116	31.2	31.2	80.6
Ne	72	19.4	19.4	100.0
Ukupno	372	100.0	100.0	

Tabela 89 - Izvori informisanja o radu Ministarstva odbrane

	Frekvencija	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
Mediji	147	39.5	39.5	39.5
Sajt MO	97	26.1	26.1	65.6
Društvene mreže	70	18.8	18.8	84.4
Ostalo	58	15.6	15.6	100.0
Ukupno	372	100.0	100.0	

Tabela 90 - Ocena rada Ministarstva odbrane

	Frekvencija	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
1	85	22.8	22.8	22.8
2	90	24.2	24.2	47.0
3	74	19.9	19.9	66.9
4	69	18.5	18.5	85.5
5	54	14.5	14.5	100.0
Ukupno	372	100.0	100.0	

Tabele 91a i 91b - Uticaj pola na ocenu rada Ministarstva odbrane

Ocena Ministarstva odbrane	Pol		Ukupno
	Muški	Ženski	
1	42 49.4%	43 50.6%	85 100.0%
2	55 61.1%	35 38.9%	90 100.0%
3	42 56.8%	32 43.2%	74 100.0%
4	37 53.6%	32 46.4%	69 100.0%
5	33 61.1%	21 38.9%	54 100.0%
Ukupno	209 56.2%	163 43.8%	372 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	3.197 ^a	4	.525
Likelihood Ratio	3.198	4	.525
Stepen linearne veze	.657	1	.417
N	372		

Tabele 92a i 92b - Uticaj starosne strukture na ocenu rada Ministarstva odbrane

Ocena Ministarstva odbrane	Starost					Ukupno
	15 do 17	18 do 20	21 do 27	28 do 35	36 i vise	
1	12 14.1%	18 21.2%	20 23.5%	12 14.1%	23 27.1%	85 100.0%
2	26 28.9%	11 12.2%	15 16.7%	19 21.1%	19 21.1%	90 100.0%
3	16 21.6%	12 16.2%	17 23.0%	22 29.7%	7 9.5%	74 100.0%
4	12 17.4%	18 26.1%	9 13.0%	15 21.7%	15 21.7%	69 100.0%
5	7 13.0%	16 29.6%	11 20.4%	13 24.1%	7 13.0%	54 100.0%
Ukupno	73 19.6%	75 20.2%	72 19.4%	81 21.8%	71 19.1%	372 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	29.400 ^a	16	.021
Likelihood Ratio	30.148	16	.017
Stepen linearne veze	.593	1	.441
N	372		

Tabele 93a i 93b - Uticaj upoznatosti sa lokacijom Ministarstva odbrane na ocenu njegovog rada

Ocena Ministarstva odbrane	Sedište Ministarstva odbrane			Ukupno
	Da	Nisam siguran	Ne znam	
1	35 41.2%	31 36.5%	19 22.4%	85 100.0%
2	42 46.7%	25 27.8%	23 25.6%	90 100.0%
3	34 45.9%	26 35.1%	14 18.9%	74 100.0%
4	33 47.8%	22 31.9%	14 20.3%	69 100.0%
5	30 55.6%	11 20.4%	13 24.1%	54 100.0%
Ukupno	174 46.8%	115 30.9%	83 22.3%	372 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	6.020 ^a	8	.645
Likelihood Ratio	6.210	8	.624
Stepen linearne veze	1.129	1	.288
N	372		

Tabele 94a i 94b - Uticaj upoznatosti sa time ko je ministar odbrane na ocenu rada Ministarstva odbrane

Ocena Ministarstva odbrane	Upoznatost sa time ko je ministar odbrane			Ukupno
	Da	Nisam siguran	Ne znam	
1	43 50.6%	20 23.5%	22 25.9%	85 100.0%
2	40 44.4%	27 30.0%	23 25.6%	90 100.0%
3	31 41.9%	25 33.8%	18 24.3%	74 100.0%
4	30 43.5%	22 31.9%	17 24.6%	69 100.0%
5	28 51.9%	15 27.8%	11 20.4%	54 100.0%
Ukupno	172 46.2%	109 29.3%	91 24.5%	372 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	3.368 ^a	8	.909
Likelihood Ratio	3.420	8	.905
Stepen linearne veze	.080	1	.777
N	372		

Tabele 95a i 95b - Uticaj upoznatosti sa zaduženjima MO na ocenu rada MO

Ocena Ministarstva odbrane	Upoznatost sa zaduženjima MO			Ukupno
	Nemam svest o MO	Upoznat sam sa nekim zaduženjima	Upoznat sa svim zaduženjima	
1	40 47.1%	35 41.2%	10 11.8%	85 100.0%
2	40 44.4%	26 28.9%	24 26.7%	90 100.0%
3	29 39.2%	28 37.8%	17 23.0%	74 100.0%
4	32 46.4%	23 33.3%	14 20.3%	69 100.0%
5	31 57.4%	9 16.7%	14 25.9%	54 100.0%
Ukupno	172 46.2%	121 32.5%	79 21.2%	372 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	15.014 ^a	8	.059
Likelihood Ratio	16.264	8	.039
Stepen linearne veze	.025	1	.875
N	372		

Tabele 96a i 96b - Uticaj stava o visini taksi na ocenu rada MO

Ocena Ministarstva odbrane	Stav o visini taksi				Ukupno
	Niske su	Umerene	Visoke su	Nisam siguran	
1	36 42.4%	20 23.5%	19 22.4%	10 11.8%	85 100.0%
2	37 41.1%	26 28.9%	18 20.0%	9 10.0%	90 100.0%
3	29 39.2%	16 21.6%	22 29.7%	7 9.5%	74 100.0%
4	25 36.2%	16 23.2%	14 20.3%	14 20.3%	69 100.0%
5	29 53.7%	9 16.7%	11 20.4%	5 9.3%	54 100.0%
Ukupno	156 41.9%	87 23.4%	84 22.6%	45 12.1%	372 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	11.946 ^a	12	.450
Likelihood Ratio	11.167	12	.515
Stepen linearne veze	.000	1	1.000
N	372		

Tabela 97a i 97b - Uticaj ocene o ljubaznosti pripadnika Ministarstva odbrane u opštinskim odborima na ocenu njegovog rada

		Ocena ljubaznosti pripadnika MO					Ukupno
		1	2	3	4	5	
Ocena Ministarstva odbrane	1	26 30.6%	20 23.5%	15 17.6%	12 14.1%	12 14.1%	85 100.0%
	2	15 16.7%	18 20.0%	23 25.6%	17 18.9%	17 18.9%	90 100.0%
	3	12 16.2%	18 24.3%	15 20.3%	17 23.0%	12 16.2%	74 100.0%
	4	9 13.0%	13 18.8%	13 18.8%	16 23.2%	18 26.1%	69 100.0%
	5	8 14.8%	10 18.5%	8 14.8%	8 14.8%	20 37.0%	54 100.0%
Ukupno		70 18.8%	79 21.2%	74 19.9%	70 18.8%	79 21.2%	372 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	24.910 ^a	16	.071
Likelihood Ratio	23.247	16	.107
Stepen linearne veze	13.230	1	.000
N	372		

Tabele 98a i 98b - Uticaj stava o transparentnosti Ministarstva odbrane na ocenu njegovog rada

Ocena Ministarstva odbrane		Transparentnost Ministarstva u radu					Ukupno
		Izrazito	Dovoljno	Nije dovoljno	Nije uopste	Nisam siguran	
1	1	29 34.1%	17 20.0%	14 16.5%	15 17.6%	10 11.8%	85 100.0%
	2	21 23.3%	27 30.0%	17 18.9%	15 16.7%	10 11.1%	90 100.0%
	3	16 21.6%	21 28.4%	21 28.4%	10 13.5%	6 8.1%	74 100.0%
	4	20 29.0%	11 15.9%	18 26.1%	8 11.6%	12 17.4%	69 100.0%
	5	16 29.6%	11 20.4%	12 22.2%	8 14.8%	7 13.0%	54 100.0%
Ukupno		102 27.4%	87 23.4%	82 22.0%	56 15.1%	45 12.1%	372 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	15.090 ^a	16	.518
Likelihood Ratio	15.094	16	.518
Stepen linearne veze	.337	1	.562
N	372		

Tabele 99a i 99b - Uticaj prepoznatljivosti članova Gardijske brigade na ocenu MO

Ocena Ministarstva odbrane	Prepoznatljivost pripadnika Gardijske brigade			Ukupno
	Da	Ne	Nisam siguran	
1	47 55.3%	21 24.7%	17 20.0%	85 100.0%
2	42 46.7%	27 30.0%	21 23.3%	90 100.0%
3	28 37.8%	31 41.9%	15 20.3%	74 100.0%
4	33 47.8%	17 24.6%	19 27.5%	69 100.0%
5	26 48.1%	17 31.5%	11 20.4%	54 100.0%
Ukupno	176 47.3%	113 30.4%	83 22.3%	372 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	8.792 ^a	8	.360
Likelihood Ratio	8.560	8	.381
Stepen linearne veze	.597	1	.440
N	372		

Tabele 100a i 100b - Uticaj prepoznatljivosti pripadnika Vojne akademije na ocenu MO

Ocena Ministarstva odbrane	Prepoznatljivost pripadnika Vojne akademije			Ukupno
	Da	Ne	Nisam siguran	
1	44 51.8%	22 25.9%	19 22.4%	85 100.0%
2	53 58.9%	20 22.2%	17 18.9%	90 100.0%
3	32 43.2%	33 44.6%	9 12.2%	74 100.0%
4	30 43.5%	13 18.8%	26 37.7%	69 100.0%
5	30 55.6%	12 22.2%	12 22.2%	54 100.0%
Ukupno	189 50.8%	100 26.9%	83 22.3%	372 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	25.660 ^a	8	.001
Likelihood Ratio	23.948	8	.002
Stepen linearne veze	1.100	1	.294
N	372		

Tabele 101a i 101b - Uticaj kontrole Vojne policije na ocenu MO

Ocena Ministarstva odbrane	Rednovnost kontrole Vojne policije				Ukupno
	Ne	Kontrole umereno česte	Previše učestale	Nisam siguran	
1	29 34.1%	27 31.8%	13 15.3%	16 18.8%	85 100.0%
2	27 30.0%	32 35.6%	17 18.9%	14 15.6%	90 100.0%
3	30 40.5%	21 28.4%	17 23.0%	6 8.1%	74 100.0%
4	23 33.3%	22 31.9%	16 23.2%	8 11.6%	69 100.0%
5	22 40.7%	15 27.8%	6 11.1%	11 20.4%	54 100.0%
Ukupno	131 35.2%	117 31.5%	69 18.5%	55 14.8%	372 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	11.303 ^a	12	.503
Likelihood Ratio	11.760	12	.465
Stepen linearne veze	.431	1	.512
N	372		

Tabele 102a i 102b - Odnos između ocena Vojne policije i MO

Ocena Ministarstva odbrane	Ocena Vojne policije					Ukupno
	1	2	3	4	5	
1	24 28.2%	13 15.3%	15 17.6%	15 17.6%	18 21.2%	85 100.0%
2	21 23.3%	14 15.6%	19 21.1%	23 25.6%	13 14.4%	90 100.0%
3	21 28.4%	16 21.6%	11 14.9%	13 17.6%	13 17.6%	74 100.0%
4	21 30.4%	8 11.6%	13 18.8%	16 23.2%	11 15.9%	69 100.0%
5	13 24.1%	13 24.1%	3 5.6%	10 18.5%	15 27.8%	54 100.0%
Ukupno	100 26.9%	64 17.2%	61 16.4%	77 20.7%	70 18.8%	372 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	16.381 ^a	16	.427
Likelihood Ratio	17.327	16	.365
Stepen linearne veze	.028	1	.868
N	372		

Tabele 103a i 103b - Uticaj doživljenih neprijatnosti od strane Vojne policije na ocenu MO

Ocena Ministarstva odbrane	Doživljaj neprijatnosti od strane Vojne policije					Ukupno
	Svaki put	Često	Retko	Imao sam samo jedan slučaj	Nikad nisam bio u takvoj situaciji	
1	25 29.4%	24 28.2%	10 11.8%	13 15.3%	13 15.3%	85 100.0%
2	26 28.9%	27 30.0%	14 15.6%	14 15.6%	9 10.0%	90 100.0%
3	22 29.7%	21 28.4%	16 21.6%	8 10.8%	7 9.5%	74 100.0%
4	25 36.2%	11 15.9%	14 20.3%	8 11.6%	11 15.9%	69 100.0%
5	13 24.1%	14 25.9%	12 22.2%	8 14.8%	7 13.0%	54 100.0%
Ukupno	111 29.8%	97 26.1%	66 17.7%	51 13.7%	47 12.6%	372 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	11.846 ^a	16	.755
Likelihood Ratio	12.433	16	.714
Stepen linearne veze	.095	1	.758
N	372		

Tabela 104a i 104b - Uticaj ocene etičnosti pripadnika Vojne policije na ocenu Ministarstva odbrane

Ocena Ministarstva odbrane	Ocena etičnost pripadnika Vojne policije					Ukupno
	1	2	3	4	5	
1	20 23.5%	22 25.9%	14 16.5%	12 14.1%	17 20.0%	85 100.0%
2	15 16.7%	17 18.9%	19 21.1%	20 22.2%	19 21.1%	90 100.0%
3	16 21.6%	11 14.9%	22 29.7%	8 10.8%	17 23.0%	74 100.0%
4	11 15.9%	14 20.3%	13 18.8%	15 21.7%	16 23.2%	69 100.0%
5	11 20.4%	11 20.4%	10 18.5%	11 20.4%	11 20.4%	54 100.0%
Ukupno	73 19.6%	75 20.2%	78 21.0%	66 17.7%	80 21.5%	372 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	12.798 ^a	16	.687
Likelihood Ratio	12.809	16	.687
Stepen linearne veze	.776	1	.378
N	372		

Tabele 105a i 105b - Uticaj doživljenih neprijatnosti od strane pripadnika Ministarstva odbrane na njegovu ocenu

Ocena Ministarstva odbrane	Doživljaj neprijatosti od strane pripadnika MO					Ukupno
	Svaki put	Često	Retko	Samo jedan slučaj	Nikada	
1	20 23.5%	23 27.1%	23 27.1%	12 14.1%	7 8.2%	85 100.0%
2	23 25.6%	19 21.1%	19 21.1%	19 21.1%	10 11.1%	90 100.0%
3	19 25.7%	18 24.3%	15 20.3%	9 12.2%	13 17.6%	74 100.0%
4	20 29.0%	18 26.1%	10 14.5%	13 18.8%	8 11.6%	69 100.0%
5	17 31.5%	9 16.7%	15 27.8%	7 13.0%	6 11.1%	54 100.0%
Ukupno	99 26.6%	87 23.4%	82 22.0%	60 16.1%	44 11.8%	372 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	12.694 ^a	16	.695
Likelihood Ratio	12.695	16	.695
Stepen linearne veze	.046	1	.831
N	372		

Tabele 106a i 106b - Uticaj ocene etičnosti MO na njegovu opštu ocenu

Ocena Ministarstva odbrane	Ocena etičnosti MO					Ukupno
	1	2	3	4	5	
1	19 22.4%	16 18.8%	15 17.6%	15 17.6%	20 23.5%	85 100.0%
2	25 27.8%	18 20.0%	12 13.3%	16 17.8%	19 21.1%	90 100.0%
3	16 21.6%	15 20.3%	18 24.3%	13 17.6%	12 16.2%	74 100.0%
4	13 18.8%	10 14.5%	18 26.1%	15 21.7%	13 18.8%	69 100.0%
5	10 18.5%	12 22.2%	9 16.7%	9 16.7%	14 25.9%	54 100.0%
Ukupno	83 22.3%	71 19.1%	72 19.4%	68 18.3%	78 21.0%	372 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	10.081 ^a	16	.862
Likelihood Ratio	10.076	16	.863
Stepen linearne veze	.395	1	.530
N	372		

Tabele 107a i 107b - Uticaj ocene učestalosti putovanja u inostranstvo na ocenu MO

Ocena Ministarstva odbrane	Učestalost putovanja u inostranstvo					Ukupno
	Nikad nisam putovao,-la	Putujem jednom u 10 godina	Putujem jednom u 5 godina	Putujem jednom godišnje	Putujem nekoliko puta godišnje	
1	35 41.2%	15 17.6%	15 17.6%	9 10.6%	11 12.9%	85 100.0%
2	30 33.3%	21 23.3%	22 24.4%	9 10.0%	8 8.9%	90 100.0%
3	20 27.0%	14 18.9%	10 13.5%	16 21.6%	14 18.9%	74 100.0%
4	23 33.3%	15 21.7%	13 18.8%	9 13.0%	9 13.0%	69 100.0%
5	13 24.1%	14 25.9%	12 22.2%	10 18.5%	5 9.3%	54 100.0%
Ukupno	121 32.5%	79 21.2%	72 19.4%	53 14.2%	47 12.6%	372 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	17.533 ^a	16	.352
Likelihood Ratio	17.213	16	.372
Stepen linearne veze	1.931	1	.165
N	372		

Tabele 108a i 108b - Uticaj ocene profesionalnosti pripadnika Ministarstva odbrane na njegovu ocenu

Ocena Ministarstva odbrane	Ocena profesionalnosti Ministarstva odbrane					Ukupno
	1	2	3	4	5	
1	16 18.8%	17 20.0%	22 25.9%	12 14.1%	18 21.2%	85 100.0%
2	18 20.0%	18 20.0%	18 20.0%	21 23.3%	15 16.7%	90 100.0%
3	25 33.8%	18 24.3%	13 17.6%	9 12.2%	9 12.2%	74 100.0%
4	17 24.6%	13 18.8%	14 20.3%	10 14.5%	15 21.7%	69 100.0%
5	12 22.2%	13 24.1%	8 14.8%	14 25.9%	7 13.0%	54 100.0%
Ukupno	88 23.7%	79 21.2%	75 20.2%	66 17.7%	64 17.2%	372 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	17.115 ^a	16	.378
Likelihood Ratio	16.688	16	.406
Stepen linearne veze	.810	1	.368
N	372		

Tabele 109a i 109b - Uticaj ocene etičnosti Ministarstva odbrane na njegovu opštu ocenu

Ocena Ministarstva odbrane	Ocena etičnosti Ministarstva odbrane					Ukupno
	1	2	3	4	5	
1	16 18.8%	21 24.7%	16 18.8%	18 21.2%	14 16.5%	85 100.0%
2	10 11.1%	22 24.4%	22 24.4%	22 24.4%	14 15.6%	90 100.0%
3	8 10.8%	19 25.7%	18 24.3%	15 20.3%	14 18.9%	74 100.0%
4	7 10.1%	19 27.5%	12 17.4%	12 17.4%	19 27.5%	69 100.0%
5	14 25.9%	16 29.6%	11 20.4%	8 14.8%	5 9.3%	54 100.0%
Ukupno	55 14.8%	97 26.1%	79 21.2%	75 20.2%	66 17.7%	372 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	18.254 ^a	16	.309
Likelihood Ratio	17.596	16	.348
Stepen linearne veze	.683	1	.409
N	372		

Tabele 110a i 110b - Uticaj upoznatosti da je Ministarstva odbrane prisutno na društvenim mrežama na njegovu opštu ocenu

Ocena Ministarstva odbrane	Upoznatost da MO ima profile na društvenim mrežama			Ukupno
	Posećivao,-la profile	Poznato, ali nisam posetio,-la	Prvi put čujem	
1	38 44.7%	20 23.5%	27 31.8%	85 100.0%
2	42 46.7%	31 34.4%	17 18.9%	90 100.0%
3	35 47.3%	26 35.1%	13 17.6%	74 100.0%
4	27 39.1%	22 31.9%	20 29.0%	69 100.0%
5	28 51.9%	13 24.1%	13 24.1%	54 100.0%
Ukupno	170 45.7%	112 30.1%	90 24.2%	372 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	9.366 ^a	8	.312
Likelihood Ratio	9.478	8	.304
Stepen linearne veze	.135	1	.713
N	372		

Tabele 111a i 111b - Uticaj načina informisanja o prisustvu MO na društvenim mrežama na njegovu opštu ocenu

Opšta ocena	Kako ste saznali da je MOS na d mreži			Ukupno	
	U ovoj anketi	Na medijima	Na sajtu MOS		
Ocena MOS	1	53 62.4%	19 22.4%	13 15.3%	85 100.0%
	2	49 54.4%	25 27.8%	16 17.8%	90 100.0%
	3	34 45.9%	20 27.0%	20 27.0%	74 100.0%
	4	44 63.8%	18 26.1%	7 10.1%	69 100.0%
	5	35 64.8%	11 20.4%	8 14.8%	54 100.0%
	Ukupno	215 57.8%	93 25.0%	64 17.2%	372 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	10.823 ^a	8	.212
Likelihood Ratio	10.695	8	.220
Stepen linearne veze	.334	1	.563
N	372		

Tabele 112a i 112b - Uticaj stava o posedovanju profila MO na društvenim mrežama na njegovu opštu ocenu

		Da li bi MO trebalo da ima profile na druš. mrežama			Ukupno
		Da	Mozda	Ne	
Ocena MOS	1	43	26	16	85
		50.6%	30.6%	18.8%	100.0%
	2	34	32	24	90
		37.8%	35.6%	26.7%	100.0%
	3	38	27	9	74
		51.4%	36.5%	12.2%	100.0%
	4	23	27	19	69
		33.3%	39.1%	27.5%	100.0%
	5	23	23	8	54
		42.6%	42.6%	14.8%	100.0%
Ukupno		161	135	76	372
		43.3%	36.3%	20.4%	100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	12.731 ^a	8	.121
Likelihood Ratio	12.982	8	.112
Stepen linearne veze	.298	1	.585
N	372		

Tabele 113a i 113b - Uticaj stava o uticaju profila na društvenim mrežama na opštu ocenu MO

Ocena MO	Uticaj profila može uticati na imidž i reputaciju				Ukupno
	Negativan	Zavisí od posećenosti	Pozitivan	Ne znam	
1	31 36.5%	17 20.0%	22 25.9%	15 17.6%	85 100.0%
2	33 36.7%	22 24.4%	13 14.4%	22 24.4%	90 100.0%
3	24 32.4%	21 28.4%	18 24.3%	11 14.9%	74 100.0%
4	24 34.8%	20 29.0%	15 21.7%	10 14.5%	69 100.0%
5	21 38.9%	12 22.2%	15 27.8%	6 11.1%	54 100.0%
Ukupno	133 35.8%	92 24.7%	83 22.3%	64 17.2%	372 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	10.538 ^a	12	.569
Likelihood Ratio	10.712	12	.554
Stepen linearne veze	.766	1	.381
N	372		

Tabele 114a i 114b - Uticaj zainteresovanosti za rad MO na njegovu opštu ocenu

Ocena MO	Zainteresovanost za rad MOS			Ukupno
	Da	Određeni aspekti	Ne	
1	41 48.2%	24 28.2%	20 23.5%	85 100.0%
2	43 47.8%	35 38.9%	12 13.3%	90 100.0%
3	40 54.1%	24 32.4%	10 13.5%	74 100.0%
4	34 49.3%	16 23.2%	19 27.5%	69 100.0%
5	26 48.1%	17 31.5%	11 20.4%	54 100.0%
Ukupno	184 49.5%	116 31.2%	72 19.4%	372 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	9.987 ^a	8	.266
Likelihood Ratio	10.034	8	.263
Stepen linearne veze	.022	1	.883
N	372		

Tabele 115a i 115b - Uticaj načina informisanja o radu MO na njegovu opštu ocenu

Ocena Ministarstva odbrane	Način informisanja o radu Ministarstva odbrane				Ukupno
	Mediji	Sajt MO	Društvene mreže	Ostalo	
1	32 37.6%	27 31.8%	12 14.1%	14 16.5%	85 100.0%
2	26 28.9%	34 37.8%	16 17.8%	14 15.6%	90 100.0%
3	34 45.9%	13 17.6%	12 16.2%	15 20.3%	74 100.0%
4	31 44.9%	17 24.6%	15 21.7%	6 8.7%	69 100.0%
5	24 44.4%	6 11.1%	15 27.8%	9 16.7%	54 100.0%
Ukupno	147 39.5%	97 26.1%	70 18.8%	58 15.6%	372 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	23.951 ^a	12	.021
Likelihood Ratio	25.163	12	.014
Stepen linearne veze	.153	1	.696
N	372		

Tabela 116 - Ocene različitih dimenzija Ministarstva odbrane

	N	Minimum	Maksimum	Prosek	St. dev.
Ocena ljubaznosti pripadnika MO	372	1	5	3.02	1.417
Ocena Vojne policije	372	1	5	2.87	1.482
Ocena etičnosti pripadnika Vojne policije	372	1	5	3.01	1.425
Ocena etičnosti MO	372	1	5	2.97	1.452
Ocena profesionalnosti MO	372	1	5	2.84	1.415
Ocena etičnost u radu zaposlenih MO	372	1	5	3.00	1.330
Ocena MO	372	1	5	2.78	1.370
Validni N	372				

Tabela 116b - Poređenje ocena koje su ispitanici dodeljivali

		N	Prosek	Standardna devijacija
Ocena ljubaznosti pripadnika MOS	1	85	2.58	1.417
	2	90	3.03	1.353
	3	74	2.99	1.340
	4	69	3.30	1.386
	5	54	3.41	1.511
	Ukupno	372	3.02	1.417
Ocena Vojne policije	1	85	2.88	1.523
	2	90	2.92	1.392
	3	74	2.74	1.481
	4	69	2.83	1.485
	5	54	3.02	1.596
	Ukupno	372	2.87	1.482
Ocena etičnosti pripadnika Vojne policije	1	85	2.81	1.460
	2	90	3.12	1.389
	3	74	2.99	1.438
	4	69	3.16	1.410
	5	54	3.00	1.441
	Ukupno	372	3.01	1.425
Ocena etičnosti MO	1	85	3.01	1.492
	2	90	2.84	1.528
	3	74	2.86	1.378
	4	69	3.07	1.375
	5	54	3.09	1.483
	Ukupno	372	2.97	1.452
Ocena profesionalnosti MO	1	85	2.99	1.401
	2	90	2.97	1.386
	3	74	2.45	1.386
	4	69	2.90	1.487
	5	54	2.83	1.384
	Ukupno	372	2.84	1.415
Ocena etičnost u radu zaposlenih MO	1	85	2.92	1.373
	2	90	3.09	1.251
	3	74	3.11	1.288
	4	69	3.25	1.387
	5	54	2.52	1.285
	Ukupno	372	3.00	1.330

Tabela 116c - Razlike u ocenjivanju primenom ANOVA metoda

		Suma kvadrata	df	Prosek kvadrata	F	p
Ocena ljubaznosti pripadnika MO	Između grupa	30.497	4	7.624	3.917	.004
	Unutar grupa	714.285	367	1.946		
	Ukupno	744.782	371			
Ocena Vojne policije	Između grupa	2.767	4	.692	.312	.870
	Unutar grupa	812.295	367	2.213		
	Ukupno	815.062	371			
Ocena etičnosti pripadnika Vojne policije	Između grupa	6.056	4	1.514	.744	.563
	Unutar grupa	746.877	367	2.035		
	Ukupno	752.933	371			
Ocena etičnosti MO	Između grupa	3.912	4	.978	.461	.764
	Unutar grupa	778.634	367	2.122		
	Ukupno	782.546	371			
Ocena profesionalnosti MO	Između grupa	15.035	4	3.759	1.895	.111
	Unutar grupa	727.962	367	1.984		
	Ukupno	742.997	371			
Ocena etičnosti u radu zaposlenih MO	Između grupa	18.859	4	4.715	2.716	.030
	Unutar grupa	637.141	367	1.736		
	Ukupno	656.000	371			

Tabela 117 - Starosna struktura uzorka

	Frekvencija	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
Od 15 do 17	69	17.6	17.6	17.6
18 do 20	85	21.7	21.7	39.4
21 do 27	84	21.5	21.5	60.9
28 do 35	75	19.2	19.2	80.1
vise od 36	78	19.9	19.9	100.0
Ukupno	391	100.0	100.0	

Tabela 118 - Upoznatost sa lokacijom sedišta MUP-a

	Frekvencija	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
Da	177	45.3	45.3	45.3
Nisam siguran,-na	128	32.7	32.7	78.0
Ne znam	86	22.0	22.0	100.0
Ukupno	391	100.0	100.0	

Tabela 119 - Upoznatost sa time ko je aktuelni ministar unutrašnjih poslova

	Frekvencija	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
Da	198	50.6	50.6	50.6
Nisam siguran,-a	114	29.2	29.2	79.8
Ne znam	79	20.2	20.2	100.0
Ukupno	391	100.0	100.0	

Tabela 120 - Upoznatost sa postojanjem Biroa za pritužbe i njegovim nadležnostima

	Frekvencija	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
Čuo,-la sam i znam nadležnosti	144	36.8	36.8	36.8
Čuo,-la sam ali ne znam šta radi	140	35.8	35.8	72.6
Nikad nisam čuo,-la	107	27.4	27.4	100.0
Ukupno	391	100.0	100.0	

Tabela 121 - Podnošenje molbi ili pritužbi Birou

Odgovor	Frekvencija	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
Nisam upoznat,-a	170	43.5	59.9	59.9
Upoznat,-a sam, ali se nisam obraćao,-a	41	10.5	14.4	74.3
Jednom sam uputio,-la molbu	45	11.5	15.8	90.1
Više puta sam upućivao,-la molbu	28	7.2	9.9	100.0
Ukupno	284	72.6	100.0	
Nije se izjasnilo	107	27.4		
Ukupno	391	100.0		

Tabela 122 - Susret sa nezakonitim ili nepravilnim radnjama policijskih službenika

	Frekvencija	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
Nisam imao,-la takva iskustva	143	36.6	36.6	36.6
Imao,-la sam jedno iskustvo	101	25.8	25.8	62.4
Imao,-la sam više takvih iskustava	85	21.7	21.7	84.1
Svaki put sam imao,-la takva iskustva	62	15.9	15.9	100.0
Ukupno	391	100.0	100.0	

Tabela 123 - Upoznatost sa zaduženjima MUP-a

	Frekvencija	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
Nemam svest o zaduženjima	167	42.7	42.7	42.7
Upoznat,-a sam sa nekim zaduženjima	135	34.5	34.5	77.2
Upoznat,-a sam sa svim zaduženjima	89	22.8	22.8	100.0
Ukupno	391	100.0	100.0	

Tabela 124 - Upoznatost sa dokumentacijom građana koju izdaje i uređuje MUP

	Frekvencija	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
Ne znam	183	46.8	46.8	46.8
Znam za pojedina dokumenta	138	35.3	35.3	82.1
Apsolutno sam upućen,-a	70	17.9	17.9	100.0
Ukupno	391	100.0	100.0	

Tabela 125 - Upoznatost sa mogućnošću zakazivanja termina za izdavanje dokumenata

	Frekvencija	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
Nisam znao,-la	180	46.0	46.0	46.0
Znam, ali nisam koristio,-la	120	30.7	30.7	76.7
Znam i koristio,-la sam	91	23.3	23.3	100.0
Ukupno	391	100.0	100.0	

Tabela 126 - Stav o proceduri izdavanja dokumenata

	Frekvencija	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
Da	189	48.3	48.3	48.3
Ne	124	31.7	31.7	80.1
Nisam siguran,-a	78	19.9	19.9	100.0
Ukupno	391	100.0	100.0	

Tabela 127 - Stav o visini administrativne takse na izdavanje dokumentacije

	Frekvencija	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
Niske	151	38.6	38.6	38.6
Umerene	105	26.9	26.9	65.5
Visoke	73	18.7	18.7	84.1
Nisam siguran	62	15.9	15.9	100.0
Ukupno	391	100.0	100.0	

Tabela 128 - Stav o tome da li je zahtevana dokumentacija za dobijanje državljanstva preobimna

	Frekvencija	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
Da	180	46.0	46.0	46.0
Ne	128	32.7	32.7	78.8
Nisam siguran,-na	83	21.2	21.2	100.0
Ukupno	391	100.0	100.0	

Tabela 129 - Ocena komunikacije i ponašanja službenika MUP-a na nivou opštine

Ocena	Frekvencija	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
1	101	25.8	25.8	25.8
2	105	26.9	26.9	52.7
3	87	22.3	22.3	74.9
4	57	14.6	14.6	89.5
5	41	10.5	10.5	100.0
Ukupno	391	100.0	100.0	

Tabela 130 - Stav o transparentnosti MUP-a u svom radu

	Frekvencija	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
Izrazito	113	28.9	28.9	28.9
Dovoljno	101	25.8	25.8	54.7
Nije dovoljno	74	18.9	18.9	73.7
Nije uopšte	59	15.1	15.1	88.7
Nisam siguran,-na	44	11.3	11.3	100.0
Ukupno	391	100.0	100.0	

Tabela 131 - Mogućnost prepoznavanja uniformi predstavnika saobraćajne policije

	Frekvencija	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
Da, jasno se razaznaju	184	47.1	47.1	47.1
Ne razlikujem ih	130	33.2	33.2	80.3
Nisam siguran,-na	77	19.7	19.7	100.0
Ukupno	391	100.0	100.0	

Tabela 132 - Stav o kontrolama saobraćajne policije

	Frekvencija	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
Ne obavlja redovne kontrole	141	36.1	36.1	36.1
Kontrole umerene učestalosti	111	28.4	28.4	64.5
Kontrole su previše učestale	86	22.0	22.0	86.4
Nisam siguran,-na	53	13.6	13.6	100.0
Ukupno	391	100.0	100.0	

Tabela 133 - Ocena nastupa predstavnika saobraćajne policije pri redovnoj kontroli

Ocena	Frekvencija	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
1	121	30.9	30.9	30.9
2	85	21.7	21.7	52.7
3	75	19.2	19.2	71.9
4	58	14.8	14.8	86.7
5	52	13.3	13.3	100.0
Ukupno	391	100.0	100.0	

Tabela 134 - Ocena profesionalnosti predstavnika saobraćajne policije pri redovnoj kontroli

Ocena	Frekvencija	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
1	104	26.6	26.6	26.6
2	89	22.8	22.8	49.4
3	75	19.2	19.2	68.5
4	76	19.4	19.4	88.0
5	47	12.0	12.0	100.0
Ukupno	391	100.0	100.0	

Tabela 135 - Iskustvo neprijatnosti u kontaktu sa predstavnicima saobraćajne policije tokom redovne kontrole

	Frekvencija	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
Neprijatnosti svaki put	75	19.2	19.2	19.2
Neprijatnosti su česte	82	21.0	21.0	40.2
Retko mi se dešavalo	66	16.9	16.9	57.0
Imao,-la sam jedan takav slučaj	89	22.8	22.8	79.8
Nikada nisam imao,-la takvu situaciju	79	20.2	20.2	100.0
Ukupno	391	100.0	100.0	

Tabela 136 - Iskustvo davanja novca predstavnicima saobraćajne policije u zamenu za poništenje kazne za prekršaj

Odgovor	Frekvencija	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
Nikada	192	49.1	49.1	49.1
Desila mi se situacija jednom	117	29.9	29.9	79.0
Desila se više puta	82	21.0	21.0	100.0
Ukupno	391	100.0	100.0	

Tabela 137 - Ocena etičnosti saobraćajne policije

Ocena	Frekvencija	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
1	133	34.0	34.0	34.0
2	84	21.5	21.5	55.5
3	72	18.4	18.4	73.9
4	63	16.1	16.1	90.0
5	39	10.0	10.0	100.0
Ukupno	391	100.0	100.0	

Tabela 138 - Učestalost putovanja van granica Srbije

Odgovor	Frekvencija	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
Nikad nisam putovao,-la	72	18.4	18.4	18.4
Jednom u 10 godina	82	21.0	21.0	39.4
Jednom u 5 godina	76	19.4	19.4	58.8
Jednom godišnje	79	20.2	20.2	79.0
Nekoliko puta godišnje	82	21.0	21.0	100.0
Ukupno	391	100.0	100.0	

Tabela 139 - Ocena profesionalnosti u radu granične policije

Ocena	Frekvencija	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
1	63	16.1	19.7	19.7
2	61	15.6	19.1	38.9
3	64	16.4	20.1	58.9
4	74	18.9	23.2	82.1
5	57	14.6	17.9	100.0
Ukupno	319	81.6	100.0	
Nije se izjasnilo	72	18.4		
Ukupno	391	100.0		

Tabela 140 - Ocena etičnosti granične policije

	Frekvencija	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
1	65	16.6	20.4	20.4
2	67	17.1	21.0	41.4
3	74	18.9	23.2	64.6
4	60	15.3	18.8	83.4
5	53	13.6	16.6	100.0
Ukupno	319	81.6	100.0	
Nije se izjasnilo	72	18.4		
Ukupno	391	100.0		

Tabela 141 - Upoznatost sa profilima MUP-a na Facebook-u, Twitter-u i YouTube-u

	Frekvencija	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
Posećivao,-la sam neke od profila	127	32.5	32.5	32.5
Upoznat,-a, ali nisam posećivao,-la	124	31.7	31.7	64.2
Prvi put čujem za to	140	35.8	35.8	100.0
Ukupno	391	100.0	100.0	

Tabela 142- Na koji način su ispitanici saznali za naloge MUP-a na društvenim mrežama

	Frekvencija	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
Upravo sam saznao,-la	140	35.8	35.8	35.8
Putem medija	64	16.4	16.4	52.2
Pretraživanjem Interneta	51	13.0	13.0	65.2
Ostalo	136	34.8	34.8	100.0
Ukupno	391	100.0	100.0	

Tabela 143 - Stav o tome da li bi MUP trebalo da poseduje profile na društvenim mrežama

Odgovor	Frekvencija	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
Da	184	47.1	47.1	47.1
Možda	120	30.7	30.7	77.7
Ne	87	22.3	22.3	100.0
Ukupno	391	100.0	100.0	

Tabela 144 - Uticaj naloga na društvenim mrežama na imidž MUP-a

	Frekvencija	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
Negativan	158	40.4	40.4	40.4
Zavisi od sadržaja	87	22.3	22.3	62.7
Pozitivan	86	22.0	22.0	84.7
Nisam siguran,-na	60	15.3	15.3	100.0
Ukupno	391	100.0	100.0	

Tabela 145 - Zainteresovanost za rad MUP-a

	Frekvencija	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
Da	177	45.3	45.3	45.3
Određeni aspekti	133	34.0	34.0	79.3
Ne interesuje me	81	20.7	20.7	100.0
Ukupno	391	100.0	100.0	

Tabela 146 - Način informisanja o radu MUP-a

	Frekvencija	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
Putem medija	157	40.2	40.2	40.2
Putem sajta MUP	110	28.1	28.1	68.3
Putem društvenih mreža	79	20.2	20.2	88.5
Ostalo	45	11.5	11.5	100.0
Ukupno	391	100.0	100.0	

Tabela 147 - Ocena imidža MUP-a Srbije

	Frekvencija	Procenat	Validni Procenat	Kumulativni Procenat
1	102	26.1	26.1	26.1
2	95	24.3	24.3	50.4
3	86	22.0	22.0	72.4
4	59	15.1	15.1	87.5
5	49	12.5	12.5	100.0
Ukupno	391	100.0	100.0	

Tabela 148a - Ocena različitih aspekata poslovanja Ministarstva unutrašnjih poslova

	N	Minimum	Maksimum	Prosek	Standardna devijacija
Ocena ponašanja službenika MUP-a u opštini	391	1	5	2.57	1.299
Ocena nastupa predstavnika saobraćajne policije pri redovnoj kontroli	391	1	5	2.58	1.401
Ocena profesionalnosti u odnosu predstavnika saobraćajne policije pri redovnoj kontroli	391	1	5	2.68	1.366
Ocena etičnosti saobraćajne policije	391	1	5	2.47	1.362
Ocena profesionalnosti u radu granične policije	319	1	5	3.00	1.391
Ocena etičnosti granične policije	319	1	5	2.90	1.369
Ocenita imidža MUP-a	391	1	5	2.64	1.346
Validni N	319				

Tabela 148b - Poređenje ocena različitih aspekata poslovanja Ministarstva unutrašnjih poslova

		N	Prosek	Std. devijacija
Ocena ponašanja službenika MUP-a u opštini	1	102	2.65	1.272
	2	95	2.69	1.392
	3	86	2.35	1.176
	4	59	2.68	1.292
	5	49	2.43	1.369
	Ukupno	391	2.57	1.299
Ocena nastupa predstavnika saobraćajne policije pri redovnoj kontroli	1	102	2.64	1.356
	2	95	2.73	1.484
	3	86	2.55	1.369
	4	59	2.29	1.301
	5	49	2.57	1.500
	Ukupno	391	2.58	1.401
Ocena profesionalnosti u odnosu predstavnika saobraćajne policije pri redovnoj kontroli	1	102	2.54	1.412
	2	95	2.95	1.348
	3	86	2.47	1.262
	4	59	2.76	1.369
	5	49	2.69	1.432
	Ukupno	391	2.68	1.366
Ocena etičnosti saobraćajne policije	1	102	2.36	1.384
	2	95	2.44	1.350
	3	86	2.57	1.351
	4	59	2.46	1.369
	5	49	2.55	1.385
	Ukupno	391	2.47	1.362
Ocena profesionalnosti u radu granične policije	1	90	2.90	1.423
	2	75	2.95	1.293
	3	70	3.24	1.377
	4	45	3.04	1.397
	5	39	2.87	1.525
	Ukupno	319	3.00	1.391
Ocena etičnosti granične policije	1	90	2.84	1.414
	2	75	2.95	1.365
	3	70	3.03	1.296
	4	45	2.69	1.505
	5	39	2.97	1.267
	Ukupno	319	2.90	1.369

Tabela 148c - Ocene različitih aspekata poslovanja Ministarstva unutrašnjih poslova (ANOVA)

		Sum of Squares	df	Prosečna Square	F	Značajnost
Ocena ponašanja službenika MUP-a u opštini	Između grupa	7.958	4	1.990	1.182	.318
	Unutar grupa	649.858	386	1.684		
	Ukupno	657.816	390			
Ocena nastupa predstavnika saobraćajne policije pri redovnoj kontroli	Između grupa	7.493	4	1.873	.954	.433
	Unutar grupa	757.878	386	1.963		
	Ukupno	765.371	390			
Ocena profesionalnosti u odnosu predstavnika saobraćajne policije pri redovnoj kontroli	Između grupa	13.188	4	3.297	1.781	.132
	Unutar grupa	714.561	386	1.851		
	Ukupno	727.749	390			
Ocena etičnosti saobraćajne policije	Između grupa	2.426	4	.606	.325	.861
	Unutar grupa	720.858	386	1.868		
	Ukupno	723.284	390			
Ocena profesionalnosti u radu granične policije	Između grupa	5.969	4	1.492	.769	.546
	Unutar grupa	609.028	314	1.940		
	Ukupno	614.997	318			
Ocena etičnosti granične policije	Između grupa	3.817	4	.954	.506	.731
	Unutar grupa	592.171	314	1.886		
	Ukupno	595.987	318			

Tabele 149a i 149b - Uticaj pola na ocenu imidža Ministarstva unutrašnjih poslova

Ocena imidža MUP-a	Pol		Ukupno
	Muški	Ženski	
1	42 41.2%	60 58.8%	102 100.0%
2	52 54.7%	43 45.3%	95 100.0%
3	46 53.5%	40 46.5%	86 100.0%
4	29 49.2%	30 50.8%	59 100.0%
5	23 46.9%	26 53.1%	49 100.0%
Ukupno	192 49.1%	199 50.9%	391 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	4.524 ^a	4	.340
Likelihood Ratio	4.541	4	.338
Stepen linearne veze	.430	1	.512
N	391		

Tabele 150a i 150b - Uticaj pola na ocenu imidža MUP-a

Ocena imidža MUP-a			Starost					Ukupno
			Od 15 do 17	18 do 20	21 do 27	28 do 35	vise od 36	
1	N		11	26	25	19	21	102
	%		10.8%	25.5%	24.5%	18.6%	20.6%	100.0%
2	N		14	22	16	22	21	95
	%		14.7%	23.2%	16.8%	23.2%	22.1%	100.0%
3	N		19	16	23	15	13	86
	%		22.1%	18.6%	26.7%	17.4%	15.1%	100.0%
4	N		16	11	13	7	12	59
	%		27.1%	18.6%	22.0%	11.9%	20.3%	100.0%
5	N		9	10	7	12	11	49
	%		18.4%	20.4%	14.3%	24.5%	22.4%	100.0%
Ukupno	N		69	85	84	75	78	391
	%		17.6%	21.7%	21.5%	19.2%	19.9%	100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	16.986 ^a	16	.386
Likelihood Ratio	17.330	16	.365
Stepen linearne veze	1.016	1	.314
N	391		

Tabele 151a i 151b - Uticaj upoznatosti sa lokacijom zgrade MUP-a na ocenu njegovog imidža

Ocena imidža MUP-a			Upoznatost sa lokacijom zgrade MUP-a			Ukupno
			Da	Nisam siguran	Ne znam	
1	N		48	33	21	102
	%		47.1%	32.4%	20.6%	100.0%
2	N		46	24	25	95
	%		48.4%	25.3%	26.3%	100.0%
3	N		36	34	16	86
	%		41.9%	39.5%	18.6%	100.0%
4	N		25	25	9	59
	%		42.4%	42.4%	15.3%	100.0%
5	N		22	12	15	49
	%		44.9%	24.5%	30.6%	100.0%
Ukupno	N		177	128	86	391
	%		45.3%	32.7%	22.0%	100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	10.364 ^a	8	.240
Likelihood Ratio	10.330	8	.243
Stepen linearne veze	.326	1	.568
N	391		

Tabele 152a i 152b - Uticaj upoznatosti sa time ko je aktuelni ministar unutrašnjih poslova na ocenu imidža MUP-a

Ocena imidža MUP-a		Upoznatost sa time ko je aktuelni ministar unutrašnjih poslova			Ukupno
		Da	Nisam siguran	Ne znam	
1	N	45	39	18	102
	%	44.1%	38.2%	17.6%	100.0%
2	N	51	22	22	95
	%	53.7%	23.2%	23.2%	100.0%
3	N	45	24	17	86
	%	52.3%	27.9%	19.8%	100.0%
4	N	26	19	14	59
	%	44.1%	32.2%	23.7%	100.0%
5	N	31	10	8	49
	%	63.3%	20.4%	16.3%	100.0%
Ukupno	N	198	114	79	391
	%	50.6%	29.2%	20.2%	100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	10.177 ^a	8	.253
Likelihood Ratio	10.100	8	.258
Stepen linearne veze	.761	1	.383
N	391		

Tabela Tabele 153a i 153b - Uticaj upoznatosti sa postojanjem Biroa za pritužbe i predstavke na ocenu imidža MUP-a

Ocena imidža MUP-a Srbije		Upoznatost sa postojanjem Biroa za pritužbe i predstavke i su njegovim nadležnostima			Ukupno
		Čuo, -la sam i znam nadležnosti	Čuo, -la sam, ali ne znam sta radi	Nikad nisam čuo, -la	
1	N	42	34	26	102
	%	41.2%	33.3%	25.5%	100.0%
2	N	34	37	24	95
	%	35.8%	38.9%	25.3%	100.0%
3	N	25	35	26	86
	%	29.1%	40.7%	30.2%	100.0%
4	N	25	13	21	59
	%	42.4%	22.0%	35.6%	100.0%
5	N	18	21	10	49
	%	36.7%	42.9%	20.4%	100.0%
Ukupno	N	144	140	107	391
	%	36.8%	35.8%	27.4%	100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	10.135 ^a	8	.256
Likelihood Ratio	10.593	8	.226
Stepen linearne veze	.164	1	.686
N	391		

Tabele 154a i 154b - Uticaj kontaktiranja Biroa za pritužbe i predstavke na ocenu imidža MUP-a

Ocena imidža MUP-a Srbije			Podnošenje molbi ili pritužbi ovom Birou				Ukupno
			Nisam upoznat,-a	Upoznat,-a, ali se nisam obraćao,-la	Jednom sam uputio,-la molbu	Više puta upućivao,-la molbu	
1	N		46	17	9	4	76
	%		60.5%	22.4%	11.8%	5.3%	100.0%
2	N		42	9	14	6	71
	%		59.2%	12.7%	19.7%	8.5%	100.0%
3	N		41	4	8	7	60
	%		68.3%	6.7%	13.3%	11.7%	100.0%
4	N		18	6	8	6	38
	%		47.4%	15.8%	21.1%	15.8%	100.0%
5	N		23	5	6	5	39
	%		59.0%	12.8%	15.4%	12.8%	100.0%
Ukupno	N		170	41	45	28	284
	%		59.9%	14.4%	15.8%	9.9%	100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	13.827 ^a	12	.312
Likelihood Ratio	14.102	12	.294
Stepen linearne veze	2.237	1	.135
N	284		

Tabele 155a i 155b - Uticaj suočavanja sa nezakonitim ili nepravilnim radnjama policijskih službenika na ocenu imidža MUP-a

Ocena imidža MUP-a		Doživljaj nezakonitih ili nepravilnih radnji policijskih službenika				Ukupno
		Nisam imao,-la takva iskustva	Imao,-la jedno iskustvo	Više takvih iskustava	Svaki put	
1		38	26	25	13	102
		37.3%	25.5%	24.5%	12.7%	100.0%
2		31	22	26	16	95
		32.6%	23.2%	27.4%	16.8%	100.0%
3		34	21	13	18	86
		39.5%	24.4%	15.1%	20.9%	100.0%
4		25	15	10	9	59
		42.4%	25.4%	16.9%	15.3%	100.0%
5		15	17	11	6	49
		30.6%	34.7%	22.4%	12.2%	100.0%
Ukupno		143	101	85	62	391
		36.6%	25.8%	21.7%	15.9%	100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	10.077 ^a	12	.609
Likelihood Ratio	10.044	12	.612
Stepen linearne veze	.119	1	.730
N	391		

Tabele 156a i 156b - Uticaj upoznatosti sa zaduženjima MUP-a na ocenu imidža MUP-a

Ocena imidža MUP-a			Upoznatost sa zaduženjima MUP-a Srbije			Ukupno
			Nemam svest	Upoznat, -a sa nekim zaduženjima	Upoznat, -a sa svim zaduženjima	
1	N		40	37	25	102
	%		39.2%	36.3%	24.5%	100.0%
2	N		34	40	21	95
	%		35.8%	42.1%	22.1%	100.0%
3	N		45	24	17	86
	%		52.3%	27.9%	19.8%	100.0%
4	N		29	18	12	59
	%		49.2%	30.5%	20.3%	100.0%
5	N		19	16	14	49
	%		38.8%	32.7%	28.6%	100.0%
Ukupno		N	167	135	89	391
		%	42.7%	34.5%	22.8%	100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	8.430 ^a	8	.393
Likelihood Ratio	8.301	8	.405
Stepen linearne veze	.349	1	.555
N	391		

Tabele 157a i 157b - Uticaj upoznatosti sa dokumentacijom koju MUP-a izdaje na ocenu imidža

Ocena imidža MUP-a		Da li znate koju dokumentaciju građana izdaje i uređuje MUP Srbije?			Ukupno
		Ne znam	Znam za pojedina dokumenta	Apsolutno sam upućen, -a	
1		43	43	16	102
		42.2%	42.2%	15.7%	100.0%
2		46	31	18	95
		48.4%	32.6%	18.9%	100.0%
3		41	34	11	86
		47.7%	39.5%	12.8%	100.0%
4		30	16	13	59
		50.8%	27.1%	22.0%	100.0%
5		23	14	12	49
		46.9%	28.6%	24.5%	100.0%
Ukupno		183	138	70	391
		46.8%	35.3%	17.9%	100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	7.822 ^a	8	.451
Likelihood Ratio	7.871	8	.446
Stepen linearne veze	.010	1	.922
N	391		

Tabele 158a i 158b - Uticaj upoznatosti sa mogućnošću zakazivanja termina na ocenu imidža MUP-a

Ocena imidža MUP-a Srbije	Upoznatost sa mogućnošću zakazivanja termina za regulisanje izdavanja dokumenata			Ukupno
	Nisam znao,-la	Znam ali nisam koristio,-la	Znam i koristio,-la sam	
1	42 41.2%	39 38.2%	21 20.6%	102 100.0%
2	48 50.5%	27 28.4%	20 21.1%	95 100.0%
3	40 46.5%	27 31.4%	19 22.1%	86 100.0%
4	27 45.8%	13 22.0%	19 32.2%	59 100.0%
5	23 46.9%	14 28.6%	12 24.5%	49 100.0%
Ukupno	180 46.0%	120 30.7%	91 23.3%	391 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	7.152 ^a	8	.520
Likelihood Ratio	6.986	8	.538
Stepen linearne veze	.130	1	.719
N	391		

Tabele 159a i 159b - Uticaj stava o proceduri izdavanja ličnih dokumenata na ocenu imidža MUP

Ocena imidža MUP-a	Stav o proceduri izdavanja ličnih dokumenata			Ukupno
	Da	Ne	Nisam siguran,-a	
1 N	52	32	18	102
%	51.0%	31.4%	17.6%	100.0%
2 N	49	28	18	95
%	51.6%	29.5%	18.9%	100.0%
3 N	36	29	21	86
%	41.9%	33.7%	24.4%	100.0%
4 N	21	20	18	59
%	35.6%	33.9%	30.5%	100.0%
5 N	31	15	3	49
%	63.3%	30.6%	6.1%	100.0%
Ukupno N	189	124	78	391
%	48.3%	31.7%	19.9%	100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	14.886 ^a	8	.051
Likelihood Ratio	16.170	8	.040
Stepen linearne veze	.000	1	.988
N	391		

Tabele 160a i 160b - Uticaj stava o visini taksi na ocenu imidža Ministarstva unutrašnjih poslova

Ocena imidža Ministarstva unutrašnjih poslova	Da li smatrate da su administrativne takse na izdavanje dokumentacije visoke?				Ukupno
	Niske	Umerene	Visoke	Ne znam	
1	41 40.2%	29 28.4%	18 17.6%	14 13.7%	102 100.0%
2	35 36.8%	26 27.4%	18 18.9%	16 16.8%	95 100.0%
3	30 34.9%	20 23.3%	18 20.9%	18 20.9%	86 100.0%
4	26 44.1%	16 27.1%	10 16.9%	7 11.9%	59 100.0%
5	19 38.8%	14 28.6%	9 18.4%	7 14.3%	49 100.0%
Ukupno	151 38.6%	105 26.9%	73 18.7%	62 15.9%	391 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	4.290 ^a	12	.978
Likelihood Ratio	4.237	12	.979
Stepen linearne veze	.006	1	.937
N	391		

Tabele 161a i 161b - Uticaj stava o zahtevnosti procedure za dobijanje državljanstva na ocenu imidža Ministarstva unutrašnjih poslova

Ocena imidža Ministarstva unutrašnjih poslova	Stav o zahtevanju dokumentacije za prijem u državljanstvo			Ukupno
	Da	Ne	Nisam siguran,-a	
1	45 44.1%	28 27.5%	29 28.4%	102 100.0%
2	50 52.6%	34 35.8%	11 11.6%	95 100.0%
3	30 34.9%	36 41.9%	20 23.3%	86 100.0%
4	29 49.2%	16 27.1%	14 23.7%	59 100.0%
5	26 53.1%	14 28.6%	9 18.4%	49 100.0%
Ukupno	180 46.0%	128 32.7%	83 21.2%	391 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	15.298 ^a	8	.054
Likelihood Ratio	15.944	8	.043
Stepen linearne veze	.404	1	.525
N	391		

Tabele 162a i 162b - Uticaj ocene ophođenja službenika MUP-a na ocenu imidža

Ocena imidža Ministarstva unutrašnjih poslova	Ocenili ophođenja službenika MUP-a					Ukupno
	1	2	3	4	5	
1	24 23.5%	25 24.5%	25 24.5%	19 18.6%	9 8.8%	102 100.0%
2	23 24.2%	27 28.4%	15 15.8%	16 16.8%	14 14.7%	95 100.0%
3	25 29.1%	26 30.2%	19 22.1%	12 14.0%	4 4.7%	86 100.0%
4	12 20.3%	17 28.8%	16 27.1%	6 10.2%	8 13.6%	59 100.0%
5	17 34.7%	10 20.4%	12 24.5%	4 8.2%	6 12.2%	49 100.0%
Ukupno	101 25.8%	105 26.9%	87 22.3%	57 14.6%	41 10.5%	391 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	16.142 ^a	16	.443
Likelihood Ratio	17.021	16	.384
Stepen linearne veze	1.029	1	.310
N	391		

Tabele 163a i 163b - Uticaj stava o transparentnosti rada MUP-a na ocenu imidža MUP-a

Ocena imidža MUP-a	Stav o transparentnosti MUP-a u svom radu					Ukupno
	Izrazito	Dovoljno	Nedovoljno	Ne uopšte	Ne znam	
1	29 28.4%	25 24.5%	21 20.6%	14 13.7%	13 12.7%	102 100.0%
2	31 32.6%	23 24.2%	17 17.9%	13 13.7%	11 11.6%	95 100.0%
3	18 20.9%	26 30.2%	15 17.4%	16 18.6%	11 12.8%	86 100.0%
4	17 28.8%	12 20.3%	14 23.7%	10 16.9%	6 10.2%	59 100.0%
5	18 36.7%	15 30.6%	7 14.3%	6 12.2%	3 6.1%	49 100.0%
Ukupno	113 28.9%	101 25.8%	74 18.9%	59 15.1%	44 11.3%	391 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	9.860 ^a	16	.874
Likelihood Ratio	10.146	16	.859
Stepen linearne veze	.771	1	.380
N	391		

Tabele 164a i 164b - Uticaj prepoznatljivosti pripadnika saobraćajne policije na ocenu imidža MUP-a

Ocenite imidža Ministarstva unutrašnjih poslova	Prepoznatljivost pripadnika saobraćajne policije			Ukupno
	Da, jasno se razaznaju	Ne razlikujem ih	Nisam siguran,-a	
1	48 47.1%	34 33.3%	20 19.6%	102 100.0%
2	44 46.3%	32 33.7%	19 20.0%	95 100.0%
3	42 48.8%	31 36.0%	13 15.1%	86 100.0%
4	27 45.8%	17 28.8%	15 25.4%	59 100.0%
5	23 46.9%	16 32.7%	10 20.4%	49 100.0%
Ukupno	184 47.1%	130 33.2%	77 19.7%	391 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	2.569 ^a	8	.958
Likelihood Ratio	2.576	8	.958
Stepen linearne veze	.041	1	.840
N	391		

Tabele 165a i 165b - Uticaj stava o učestalosti kontrola na ocenu imidža MUP-a

Ocena imidža Ministarstva unutrašnjih poslova	Da li smatrate da saobraćajna policija obavlja kontrole redovno i u kojoj meri?				Ukupno
	Ne obavlja	Umerena učestalost	Previše učestalo	Nisam siguran,-a	
1	34 33.3%	32 31.4%	27 26.5%	9 8.8%	102 100.0%
2	23 24.2%	37 38.9%	23 24.2%	12 12.6%	95 100.0%
3	35 40.7%	16 18.6%	18 20.9%	17 19.8%	86 100.0%
4	29 49.2%	13 22.0%	8 13.6%	9 15.3%	59 100.0%
5	20 40.8%	13 26.5%	10 20.4%	6 12.2%	49 100.0%
Ukupno	141 36.1%	111 28.4%	86 22.0%	53 13.6%	391 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	22.914 ^a	12	.028
Likelihood Ratio	23.338	12	.025
Stepen linearne veze	.895	1	.344
N	391		

Tabele 166a i 166b - Uticaj nastupa predstavnika saobraćajne policije pri redovnoj kontroli na ocenu imidža MUP-a

Ocena imidža Ministarstva unutrašnjih poslova	Ocena nastupa predstavnika saobraćajne policije pri redovnoj kontroli					Ukupno
	1	2	3	4	5	
1	28 27.5%	21 20.6%	26 25.5%	14 13.7%	13 12.7%	102 100.0%
2	28 29.5%	20 21.1%	13 13.7%	18 18.9%	16 16.8%	95 100.0%
3	26 30.2%	19 22.1%	20 23.3%	10 11.6%	11 12.8%	86 100.0%
4	22 37.3%	15 25.4%	9 15.3%	9 15.3%	4 6.8%	59 100.0%
5	17 34.7%	10 20.4%	7 14.3%	7 14.3%	8 16.3%	49 100.0%
Ukupno	121 30.9%	85 21.7%	75 19.2%	58 14.8%	52 13.3%	391 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	12.354 ^a	16	.719
Likelihood Ratio	12.601	16	.702
Stepen linearne veze	1.392	1	.238
N	391		

Tabele 167a i 167b - Uticaj stava o profesionalnosti saobraćajne policije na ocenu imidža MUP-a

Ocena imidža Ministarstva unutrašnjih poslova	Ocena profesionalnosti predstavnika saobraćajne policije pri redovnoj kontroli					Ukupno
	1	2	3	4	5	
1	34 33.3%	22 21.6%	14 13.7%	21 20.6%	11 10.8%	102 100.0%
2	18 18.9%	21 22.1%	17 17.9%	26 27.4%	13 13.7%	95 100.0%
3	23 26.7%	27 31.4%	16 18.6%	13 15.1%	7 8.1%	86 100.0%
4	14 23.7%	12 20.3%	16 27.1%	8 13.6%	9 15.3%	59 100.0%
5	15 30.6%	7 14.3%	12 24.5%	8 16.3%	7 14.3%	49 100.0%
Ukupno	104 26.6%	89 22.8%	75 19.2%	76 19.4%	47 12.0%	391 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	20.656 ^a	16	.192
Likelihood Ratio	20.535	16	.197
Stepen linearne veze	.060	1	.807
N	391		

Tabele 168a i 168b - Uticaj neprijatnog iskustva sa saobraćajnom policijom na ocenu imidža Ministarstva unutrašnjih poslova

Ocena imidža Ministarstva unutrašnjih poslova	Izazivanje neprijatnosti od strane predstavnika saobraćajne policije tokom redovne kontrole					Ukupno
	Svaki put	Često	Retko	Jednom	Nikada	
1	25 24.5%	19 18.6%	20 19.6%	17 16.7%	21 20.6%	102 100.0%
2	15 15.8%	25 26.3%	15 15.8%	23 24.2%	17 17.9%	95 100.0%
3	12 14.0%	18 20.9%	19 22.1%	19 22.1%	18 20.9%	86 100.0%
4	13 22.0%	13 22.0%	8 13.6%	12 20.3%	13 22.0%	59 100.0%
5	10 20.4%	7 14.3%	4 8.2%	18 36.7%	10 20.4%	49 100.0%
Ukupno	75 19.2%	82 21.0%	66 16.9%	89 22.8%	79 20.2%	391 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	17.227 ^a	16	.371
Likelihood Ratio	17.229	16	.371
Stepen linearne veze	1.387	1	.239
N	391		

Tabele 169a i 169b - Uticaj ranijeg iskustva davanja mita na ocenu imidža MUP-a

Ocena imidža Ministarstva unutrašnjih poslova	Davanje mita predstavnicima saobraćajne policije			Ukupno
	Nikada	Jednom	Više puta	
1	55 53.9%	24 23.5%	23 22.5%	102 100.0%
2	35 36.8%	37 38.9%	23 24.2%	95 100.0%
3	47 54.7%	25 29.1%	14 16.3%	86 100.0%
4	27 45.8%	20 33.9%	12 20.3%	59 100.0%
5	28 57.1%	11 22.4%	10 20.4%	49 100.0%
Ukupno	192 49.1%	117 29.9%	82 21.0%	391 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	11.453 ^a	8	.177
Likelihood Ratio	11.677	8	.166
Stepen linearne veze	.508	1	.476
N	391		

Tabele 170a i 170b - Uticaj ocene etičnosti saobraćajne policije na ocenu imidža MUP-a

Ocena imidža Ministarstva unutrašnjih poslova	Ocena etičnosti saobraćajne policije					Ukupno
	1	2	3	4	5	
1	39 38.2%	23 22.5%	14 13.7%	16 15.7%	10 9.8%	102 100.0%
2	34 35.8%	18 18.9%	17 17.9%	19 20.0%	7 7.4%	95 100.0%
3	24 27.9%	21 24.4%	20 23.3%	10 11.6%	11 12.8%	86 100.0%
4	20 33.9%	13 22.0%	11 18.6%	9 15.3%	6 10.2%	59 100.0%
5	16 32.7%	9 18.4%	10 20.4%	9 18.4%	5 10.2%	49 100.0%
Ukupno	133 34.0%	84 21.5%	72 18.4%	63 16.1%	39 10.0%	391 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	8.435 ^a	16	.935
Likelihood Ratio	8.568	16	.930
Stepen linearne veze	.738	1	.390
N	391		

Tabele 171a i 171b - Uticaj učestalosti putovanja u inostranstvo na ocenu imidža MUP-a

Ocena imidža Ministarstva unutrašnjih poslova	Učestalost putovanja van granica Srbije					Ukupno
	Nikada	Jednom u 10 godina	Jednom u 5 godina	Jednom godišnje	Nekoliko puta god.	
1	12 11.8%	26 25.5%	20 19.6%	26 25.5%	18 17.6%	102 100.0%
2	20 21.1%	18 18.9%	16 16.8%	20 21.1%	21 22.1%	95 100.0%
3	16 18.6%	16 18.6%	17 19.8%	18 20.9%	19 22.1%	86 100.0%
4	14 23.7%	15 25.4%	9 15.3%	10 16.9%	11 18.6%	59 100.0%
5	10 20.4%	7 14.3%	14 28.6%	5 10.2%	13 26.5%	49 100.0%
Ukupno	72 18.4%	82 21.0%	76 19.4%	79 20.2%	82 21.0%	391 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	15.524 ^a	16	.487
Likelihood Ratio	16.061	16	.449
Stepen linearne veze	.438	1	.508
N	391		

Tabele 172a i 172b - Uticaj ocene profesionalnosti granične policije na ocenu imidža MUP-a

Ocena imidža Ministarstva unutrašnjih poslova	Ocena profesionalnost rada granične policije					Ukupno
	1	2	3	4	5	
1	21 23.3%	17 18.9%	17 18.9%	20 22.2%	15 16.7%	90 100.0%
2	12 16.0%	18 24.0%	17 22.7%	18 24.0%	10 13.3%	75 100.0%
3	12 17.1%	8 11.4%	16 22.9%	19 27.1%	15 21.4%	70 100.0%
4	7 15.6%	12 26.7%	7 15.6%	10 22.2%	9 20.0%	45 100.0%
5	11 28.2%	6 15.4%	7 17.9%	7 17.9%	8 20.5%	39 100.0%
Ukupno	63 19.7%	61 19.1%	64 20.1%	74 23.2%	57 17.9%	319 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	11.739 ^a	16	.762
Likelihood Ratio	11.871	16	.753
Stepen linearne veze	.185	1	.667
N	319		

Tabele 173a i 173b - Uticaj stava o etičnosti granične policije na ocenu imidža MUP-a

Ocena imidža Ministarstva unutrašnjih poslova	Ocena etičnosti granične policije					Ukupno
	1	2	3	4	5	
1	21 23.3%	20 22.2%	15 16.7%	20 22.2%	14 15.6%	90 100.0%
2	14 18.7%	16 21.3%	18 24.0%	14 18.7%	13 17.3%	75 100.0%
3	9 12.9%	17 24.3%	20 28.6%	11 15.7%	13 18.6%	70 100.0%
4	15 33.3%	6 13.3%	10 22.2%	6 13.3%	8 17.8%	45 100.0%
5	6 15.4%	8 20.5%	11 28.2%	9 23.1%	5 12.8%	39 100.0%
Ukupno	65 20.4%	67 21.0%	74 23.2%	60 18.8%	53 16.6%	319 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	13.929 ^a	16	.604
Likelihood Ratio	13.987	16	.600
Stepen linearne veze	.009	1	.923
N	319		

Tabele 174a i 174b - Uticaj upoznatosti sa postojanjem profila na društvenim mrežama na ocenu imidža MUP-a

Ocena imidža Ministarstva unutrašnjih poslova	Upoznatost sa profilima MUP-a na društvenim mrežama			Ukupno
	Posećivao,-la neke od profila	Poznato, ali nisam posećivao,-a	Prvi put čujem za to	
1	30 29.4%	30 29.4%	42 41.2%	102 100.0%
2	34 35.8%	29 30.5%	32 33.7%	95 100.0%
3	28 32.6%	28 32.6%	30 34.9%	86 100.0%
4	19 32.2%	21 35.6%	19 32.2%	59 100.0%
5	16 32.7%	16 32.7%	17 34.7%	49 100.0%
Ukupno	127 32.5%	124 31.7%	140 35.8%	391 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	2.336 ^a	8	.969
Likelihood Ratio	2.301	8	.970
Stepen linearne veze	.483	1	.487
N	391		

Tabele 175a i 175b - Uticaj stava o transparentnosti rada MUP-a na ocenu imidža MUP-a

Ocena imidža Ministarstva unutrašnjih poslova	Na koji način su ispitanici saznali da MUP ima naloge na društvenim mrežama				Ukupno
	Upravo sam saznao,-la	Putem medija	Pretragom Interneta	Ostalo	
1	42 41.2%	13 12.7%	13 12.7%	34 33.3%	102 100.0%
2	32 33.7%	14 14.7%	15 15.8%	34 35.8%	95 100.0%
3	30 34.9%	16 18.6%	10 11.6%	30 34.9%	86 100.0%
4	19 32.2%	14 23.7%	5 8.5%	21 35.6%	59 100.0%
5	17 34.7%	7 14.3%	8 16.3%	17 34.7%	49 100.0%
Ukupno	140 35.8%	64 16.4%	51 13.0%	136 34.8%	391 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	6.648 ^a	12	.880
Likelihood Ratio	6.523	12	.887
Stepen linearne veze	.203	1	.652
N of Valid Cases	391		

Tabele 176a i 176b - Uticaj stava o neophodnosti prisutnosti Ministarstva unutrašnjih poslova na društvenim mrežama na ocenu njegovog imidža

Ocena imidža Ministarstva unutrašnjih poslova	Stav o tome da li bi MUP trebalo da poseduje profile na društvenim mrežama			Ukupno
	Da	Možda	Ne	
1	41 40.2%	38 37.3%	23 22.5%	102 100.0%
2	50 52.6%	27 28.4%	18 18.9%	95 100.0%
3	46 53.5%	23 26.7%	17 19.8%	86 100.0%
4	27 45.8%	18 30.5%	14 23.7%	59 100.0%
5	20 40.8%	14 28.6%	15 30.6%	49 100.0%
Ukupno	184 47.1%	120 30.7%	87 22.3%	391 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	7.236 ^a	8	.511
Likelihood Ratio	7.057	8	.530
Stepen linearne veze	.214	1	.644
N	391		

Tabele 177a i 177b - Uticaj stava o posedovanju naloga na društvenim mrežama na ocenu imidža Ministarstva unutrašnjih poslova

Ocena imidža Ministarstva unutrašnjih poslova	Uticaj naloga na društvenim mrežama na imidž				Ukupno
	Negativno	Zavisni	Pozitivno	Ne znam	
1	41 40.2%	24 23.5%	23 22.5%	14 13.7%	102 100.0%
2	37 38.9%	22 23.2%	22 23.2%	14 14.7%	95 100.0%
3	38 44.2%	20 23.3%	16 18.6%	12 14.0%	86 100.0%
4	22 37.3%	13 22.0%	13 22.0%	11 18.6%	59 100.0%
5	20 40.8%	8 16.3%	12 24.5%	9 18.4%	49 100.0%
Ukupno	158 40.4%	87 22.3%	86 22.0%	60 15.3%	391 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	3.099 ^a	12	.995
Likelihood Ratio	3.156	12	.994
Stepen linearne veze	.351	1	.554
N	391		

Tabele 178a i 178b - Uticaj zainteresovanosti za rad MUP-a na ocenu njegovog imidža

Ocena imidža Ministarstva unutrašnjih poslova	Zainteresovanost za rad MUP-a Srbije			Ukupno
	Da	Određeni aspekti	Ne interesuje me	
1	48 47.1%	33 32.4%	21 20.6%	102 100.0%
2	40 42.1%	32 33.7%	23 24.2%	95 100.0%
3	41 47.7%	30 34.9%	15 17.4%	86 100.0%
4	23 39.0%	25 42.4%	11 18.6%	59 100.0%
5	25 51.0%	13 26.5%	11 22.4%	49 100.0%
Ukupno	177 45.3%	133 34.0%	81 20.7%	391 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	4.588 ^a	8	.801
Likelihood Ratio	4.580	8	.801
Stepen linearne veze	.035	1	.851
N	391		

Tabele 179a i 179b - Uticaj stava o transparentnosti rada Ministarstva unutrašnjih poslova na ocenu njegovog imidža

Ocena imidža Ministarstva unutrašnjih poslova	Način informisanja o radu MUP-a Srbije				Ukupno
	Putem medija	Putem sajta MUP-a	Putem druš. mreža	Ostalo	
1	37 36.3%	36 35.3%	17 16.7%	12 11.8%	102 100.0%
2	41 43.2%	23 24.2%	24 25.3%	7 7.4%	95 100.0%
3	37 43.0%	26 30.2%	12 14.0%	11 12.8%	86 100.0%
4	25 42.4%	13 22.0%	16 27.1%	5 8.5%	59 100.0%
5	17 34.7%	12 24.5%	10 20.4%	10 20.4%	49 100.0%
Ukupno	157 40.2%	110 28.1%	79 20.2%	45 11.5%	391 100.0%

	Statistika	df	P
Pirsonov Hi kvadrat	15.016 ^a	12	.241
Likelihood Ratio	14.627	12	.262
Stepen linearne veze	.923	1	.337
N	391		

Biografija autora

Ljupče Stojanović je rođen u Leskovcu 27.08.1974. godine. Osnovnu školu završio je u Predejanu sa odličnim uspehom, a Gimnaziju prirodno - matematičkog smera u Vladičinom Hanu, sa takođe odličnim uspehom. Dobitnik je stipendija i više nagrada, pohvala i priznanja za postignut uspeh na navedenim stepenima školovanja, školskim, regionalnim i republičkim takmičenjima i rad u istraživačkoj stanici "Petnica" kod Valjeva. Nakon završetka gimnazije, upisuje Vojnu Akademiju u Beogradu na smeru za elektronsko izviđanje i protivelektronska dejstva, i istu završava kao student generacije sa prosečnom ocenom 9,35 i kao prvi u rangi potporučnika dobija nagradu tadašnjeg predsednika SRJ, nagradu Dekana bogoslovskog Fakulteta i novčanu nagradu iz "Fonda Borko Nikitović", koja se od 1993. godine dodeljuje najboljim studentima.

Po završetku Vojne Akademije, od 1997. godine nastavlja da radi u školskom centru za Vezu, informatiku i elektronsko izviđanje i protivelektronska dejstva kao profesor i, ujedno, komandir u Srednjoj vojnoj školi smera EI I PED. Od 1999. do 2001. godine vršio je dužnost asistenta i načelnika klase studenata smera EI I PED na Vojno-tehničkoj akademiji u Beogradu. Od 2001. do 2002. godine vršio je dužnost načelnika jednogodišnjeg specijalističkog školovanja podoficira roda EI I PED i komandira nastavne čete u 224. OM Centru za EI I PED. Početkom 2002. godine postavljen je za načelnika odeljenja za Organizaciju i izvođenje kurseva i školovanja profesionalnih pripadnika roda EI I PED.

Od 2003. do 2005. godine bio je u radnom odnosu u MUP RS, i to na rukovodećim mestima u komandi Specijalne antiterorističke jedinice, a nakon toga u tadašnjoj Upravi za borbu protiv organizovanog kriminala, odnosno sadašnjoj Upravi kriminalističke policije MUP - a Srbije. Od 2014. godine obavlja poslove savetnika direktora policije RS. U MUP - u Srbije je dobitnik većeg broja nagrada i priznanja, među kojima i nagrade Ministra Unutrašnjih poslova 2012 godine.

Na Fakultetu političkih nauka u Beogradu, na smeru terorizam i organizovani kriminal, 2004. godine odbranio je specijalistički rad na temu "Terorizam - savremene tendencije i oblici suprostavljanja". Na Fakultetu organizacionih nauka u Beogradu, na smeru menadžment, 2007. godine odbranio je magistarski rad na temu "Upravljanje odnosima s javnošću u organizacijama posebne namene". Učesnik je naučnih skupova SYMORG i

SYMOPIS i autor većeg broja radova iz oblasti menadžmenta u oblasti bezbednosti, upravljanja rizikom i odnosa s javnošću.

Изјава о ауторству

Потписани-а _____

број индекса _____

Изјављујем

да је докторска дисертација под насловом

- резултат сопственог истраживачког рада,
- да предложена дисертација у целини ни у деловима није била предложена за добијање било које дипломе према студијским програмима других високошколских установа,
- да су резултати коректно наведени и
- да нисам кршио/ла ауторска права и користио интелектуалну својину других лица.

Потпис докторанда

У Београду, _____

Изјава о истоветности штампане и електронске верзије докторског рада

Име и презиме аутора _____

Број индекса _____

Студијски програм _____

Наслов рада _____

Ментор _____

Потписани/а _____

Изјављујем да је штампана верзија мог докторског рада истоветна електронској верзији коју сам предао/ла за објављивање на порталу **Дигиталног репозиторијума Универзитета у Београду**.

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за добијање академског звања доктора наука, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада.

Ови лични подаци могу се објавити на мрежним страницама дигиталне библиотеке, у електронском каталогу и у публикацијама Универзитета у Београду.

Потпис докторанда

У Београду, _____

Изјава о коришћењу

Овлашћујем Универзитетску библиотеку „Светозар Марковић“ да у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду унесе моју докторску дисертацију под насловом:

која је моје ауторско дело.

Дисертацију са свим прилозима предао/ла сам у електронском формату погодном за трајно архивирање.

Моју докторску дисертацију похрањену у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду могу да користе сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (Creative Commons) за коју сам се одлучио/ла.

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

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

Потпис докторанда

У Београду, _____

1. Ауторство - Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце, чак и у комерцијалне сврхе. Ово је најслободнија од свих лиценци.
2. Ауторство – некомерцијално. Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела.
3. Ауторство - некомерцијално – без прераде. Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, без промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела. У односу на све остале лиценце, овом лиценцом се ограничава највећи обим права коришћења дела.
4. Ауторство - некомерцијално – делити под истим условима. Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела и прерада.
5. Ауторство – без прераде. Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, без промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца дозвољава комерцијалну употребу дела.
6. Ауторство - делити под истим условима. Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом. Ова лиценца дозвољава комерцијалну употребу дела и прерада. Слична је софтверским лиценцама, односно лиценцама отвореног кода.