|  |
| --- |
| Национална академија за јавну управу |
| ИНТЕГРИСАНА СТРАТЕГИЈА КОМУНИКАЦИЈЕ |
| 06/2018.  *допуњена верзија, 06/2021.* |

**САДРЖАЈ**

[**1. Увод - зашто комуникациона стратегија?** 2](#_Toc75166376)

[**2. Фокус и циљеви Комуникационе стратегије** 3](#_Toc75166377)

[**3. ССПО (SWOT) анализа комуникације НАЈУ** 3](#_Toc75166378)

[**4. Кључне (циљне) јавности НАЈУ** 4](#_Toc75166379)

[**5. Одрживи модел система комуникације и односа с јавношћу** 5](#_Toc75166380)

[**6. Принципи и начин комуникације са циљним јавностима** 6](#_Toc75166381)

[**Општи принципи комуникације** 6](#_Toc75166382)

[**Интерна јавност у ужем смислу – (интерна) комуникација** 6](#_Toc75166383)

[**Интерна јавност у ширем смислу – комуникација** 8](#_Toc75166384)

[**Екстерна јавност (без медија) – комуникација** 10](#_Toc75166385)

[**7. Кризна комуникација – основни принципи** 13](#_Toc75166386)

[**8. Стратегија односа са традиционалним медијима** 15](#_Toc75166387)

[**9. Значај комуникације на интернету** 17](#_Toc75166388)

[**Дигитални медији и јавна управа** 17](#_Toc75166389)

[**Друштвене мреже у пословној комуникацији: тренд или потреба?** 18](#_Toc75166390)

[**10. Стратешка комуникација НАЈУ на интернету** 20](#_Toc75166391)

[**Комуникациони циљеви: основни и допунски** 20](#_Toc75166392)

[**Комуникационе поруке и циљне групе** 22](#_Toc75166402)

[**Организација комуникације на интернету** 23](#_Toc75166403)

[**Дигитални канали и врста садржаја** 24](#_Toc75166404)

[**Веб презентација** 24](#_Toc75166405)

[**Facebook** 25](#_Toc75166406)

[**LinkedIn, YouTube и Instagram** 27](#_Toc75166416)

[**НАЈУ блог** 28](#_Toc75166417)

[**Садржај на интернету** 29](#_Toc75166418)

[**12.** **Евалуација, праћење резултата и управљање угледом на интернету** 30](#_Toc75166419)

[*10 правила за успешну комуникацију на интернету* 32](#_Toc75166420)

[АКЦИОНИ ПЛАН ЗА СПРОВОЂЕЊЕ ИНТЕГРИСАНЕ СТРАТЕГИЈЕ КОМУНИКАЦИЈЕ 35](#_Toc75166421)

# **1. Увод - зашто комуникациона стратегија?**

Пред јавном управом у свакој земљи, па и у Србији, данас су сложени задаци процеса реформе и очекивања - како грађана, тако и привреде, да услуга буде професионална и ефикасна. Основни изазови на које јавна управа мора да одговори захтевају да се с пажњом размотре питања улагања у њену стручност, независност, и професионалност. Стручно усавршавање подразумева организовани процес континуираног унапређења постојећих и стицање нових знања, вештина и способности запослених у јавној управи. Циљ јесте да се обезбеди компетентност, законитост, правилност и целисходност јавне управе у обављању послова, а самим тим и општи циљ свеукупне реформе јавне управе – висок квалитет и ефикасна услуга која подиже поверење, и којом су задовољни крајњи корисници – грађани и привреда. Један од начина на који је држава Србија одговорила на ове изазове и потребе јесте оснивање Националне академије за јавну управу (НАЈУ) - централне националне институције за стручно усавршавање у јавној управи.

Jавност често негативно перципира јавну управу, нарочито по питањима запошљавања и квалитета пружања директних услуга. Без стратешког приступа и ефикасне комуникације, перцепција јавности неће бити у складу са вредностима предузетих мера и остварених резултата НАЈУ.

Зашто је важно (и у каквој су корелацији) комуникацирање активности и резултата институције, стицање и одржавање поверења грађана?!

**Информисаност и разумевање процеса унапређења рада, као и користи које су последица предузетих мера → Препознавање обезбеђивања ефикасне услуге и заштите права сваког појединца → Поверење грађана/заинтересованих страна у институције → Подршка реформама → Поштовање закона, обликовање начина на који се појединци односе, како једни према другима, тако и према институцијама → Стабилност демократских институција и смањење нивоа корупције**

Улога НАЈУ, дакле, не почиње и не престаје 'само' са професионалним, етичним и планским спровођењем едукације и стручног усавршавања.

У циљу остваривања веће видљивости и транспарентности свога рада, што би последично довело до тога да перцепција кључних јавности одговара напорима и резултатима процеса унапрећења јавне управе, НАЈУ је препознала потребу за креирањем Комуникационе стратегије.

# **2. Фокус и циљеви Комуникационе стратегије**

Комуникациона стратегија није сама себи циљ, већ је истинско средство за остваривање програмских активности и мандата/мисије НАЈУ. Осим тога, она је и основ за детаљније планирање комуникационих активности НАЈУ у наступајућем периоду.

Фокус Комуникационе стратегије је на дефинисању:

* кључних (циљних) јавности НАЈУ
* комуникационих принципа интерне, екстерне и кризне комуникације НАЈУ са циљним јавностима
* стратегије односа са традиционалним и новим (дигиталним) медијима
* предлога реалног и одрживог модела/система комуникације и односа са јавностима

Циљеви Комуникационе стратегије су:

* **одрживост комуникационог система НАЈУ:** постизање одрживог и ефикасног модела/система комуницирања и односа са јавностима
* **планско комуницирање и односи са јавностима:** имплементација сталне, плански и стратешки вођене двосмерне комуникације и односа с циљним јавностима - екстерним и интерним
* **постизање разумевања улоге НАЈУ код (свих) циљних јавности**
* **успостављање и одржавање поверења између НАЈУ и циљних јавности**

# **3. ССПО (SWOT) анализа комуникације НАЈУ**

С обзиром на велика очекивања од професионализације јавне управе кроз процес континуираног учења њених запослених, и на бројне заинтересоване стране са којима НАЈУ сарађује, комуникационо присуство има своје јаке и слабе стране, предности и недостатке, које је потребно пратити у будућем раду.

**Табела 1:** ССПО (SWOT) анализа комуникационог присуства НАЈУ

|  |  |
| --- | --- |
| СНАГЕ | * НАЈУ је препозната као агент реформе јавне управе у Србији * свест и потреба за професионализацијом јавне управе * изграђена мрежа контаката за обуке у органима јавне управе на централном и локалном нивоу * постојање процедура за е-комуникацију са контакт особама за обуке преко постојеће LMS (*Learning Management System*) платформе за обуке |
| СЛАБОСТИ | * доживљавање комуницираних тема као политичких, а не животних (у контексту реформи) * недовољна комуникација са запосленима у јединицама локалне самоуправе |
| ПРИЛИКЕ | * успостављање проактивног присуства путем сопствених дигиталних канала за повећање свести о активностима и циљани домет информација * задржавање одлива квалитетних кадрова из државне управе кроз обуке и усавршавања[[1]](#footnote-2) * увођење нових обука и концепта „е-учења’ * повезивање са едукативним и другим сродним установама у земљи и свету, грађење нових партнерства * умрежавање запослених у јавној управи преко обука и активности које спроводи НАЈУ |
| ОПАСНОСТИ | * негативан политички публицитет о мисији НАЈУ[[2]](#footnote-3) * преклапање комуникација о обукама у јавном сектору, због постојања више пружаоца обука |

# **4. Кључне (циљне) јавности НАЈУ**

Усмереност деловања НАЈУ исказана је у Закону о Националној академији за јавну управу. Одатле се могу сагледати и све циљне јавности, са изузетком медија. Конкретно, издвајају се следеће јавности:

**- Интерна јавност у ужем смислу– запослени и стручна тела**

* **Запослени у НАЈУ:** директор, заменик директора, помоћници директора– руководиоци сектора, остали запослени;

**Стручна тела:** Програмски савет, Сталне програмске комисије.

**- Интерна јавност у ширем смислу – јавна управа**

* **Јавна управа:** Државни органи и самосталне и независне институције чији састав бира Народна скупштина (надзорна и регулаторна тела); Органи, организације и службе аутономних покрајина; Органи, организације и службе јединица локалне самоуправе; Јавне агенције на које се примењују прописи о јавним агенцијама а чији је оснивач Република Србија, аутономна покрајина или јединица локалне самоуправе; Предузећа, установе, организације и појединци којима су поверена јавна овлашћења;[[3]](#footnote-4)
* **Јавна управа –** посебно важне јавности из домена јавне управе
  + Лица у органима јавне управе задужена за планирање и спровођење стручног усавршавања (у даљем тексту: Контакти за обуке у органима јавне управе)
  + Предавачи и реализатори програма обука
  + Запослени у јавној управи који су похађали и похађају обуке
  + Запослени у јавној управи који (још) нису похађали обуке
  + Директори/начелници органа јавне управе.
* **Министарство државне управе и локалне самоуправе (МДУЛС);**
* **Служба за управљање кадровима (СУК).**

**- Екстерна јавност (без медија)**

* **Стручна јавност:** (потенцијални) реализатори обука у јавној управи - предавачи, ментори, коучеви
* **Међународне институције од важности за реализацију пројеката међународне подршке:** Делегација ЕУ у Србији, Немачка организација за међународну сарадњу (GIZ), Америчка агенција за међународни развој (USAID), British Council, Швајцарска агенција за развој и сарадњу (SDC), амбасаде, итд.
* **Домаћа и инострана пословна удружења/асоцијације:** Национална алијанса за локални економски развој (НАЛЕД), Америчка привредна комора у Србији (AmCham), Привредна комора Србије (ПКС), Савет страних инвеститора (FIC), Српска асоцијација менаџера (САМ), Немачко-српска привредна комора (AHK), Словеначки пословни клуб, Француска привредна комора, Нордијска пословна алијанса, итд.
* **Потенцијални корисници комерцијалних програма**: пословни свет/грађани који желе да се стручно усавршавају
* **Други јавно признати организатори активности образовања одраслих:** Београдска отворена школа (БОШ), Менаџмент центар Београд, PWC академија, универзитети и научни институти (домаћи и инострани), итд.

**- Медији**

* **Традиционални медији:** телевизија, дневне новине, недељни и месечни часописи који обрађују економске и друштвене теме
* **Нови (дигитални) медији**: интернет платформе, друштвене мреже, медијски портали.

# **5. Одрживи модел система комуникације и односа с јавношћу**

Природа комуницирања и односа с јавношћу било које јавне институције је веома захтевна. Наиме, потребна је значајна брзина у комуницирању, тј. у протоку информација (нпр. од установе ка медијима), правовременост дотока и достављања информација (од сектора установе ка саветнику за комуникације, од саветника ка агенцији и/или циљним јавностима), информације треба да су јасне-корисне-употребљиве-разумљиве (превише информација или информација без суштине се по правилу претвара у дезинформацију).

У случају НАЈУ, велики број циљних јавности са којима се комуницира захтевају постојање одрживог модела/система комуникација и односа са истим. Да би НАЈУ спровела/применила одржив модел комуникације и односа с јавностима, треба да постоје следеће кључне претпоставке:

* **Институционализација ПР-а, тј. комуникације и односа с јавношћу као саставног дела начина пословања НАЈУ –** кључне особине институционализације су јасно дефинисане комуникационе процедуре и протоколи, подршка директора и руководилаца сектора Групи за комуникацију и координацију, стална анализа и проактивно деловање према циљним јавностима, креирање годишњег плана и дво/тромесечних планова комуникационих активности;
* **Група за комуникацију и координацију (ПР тим):** Оснивање Групе за комуникацију и координацију, која поред руководилаца у свом саставу има две особе које су посвећене системском ПР-у – једну која је у функцији комуникације и односима с јавношћу и другу која координише промотивне активности НАЈУ;
* **Директор, заменик и помоћници директора – руководиоци сектора, који су у потпуности свесни значаја ПР-а за мандат институције, разумеју потребе Групе за комуникацију и активно их подржавају:** без разумевања и подршке директора и руководећег кадра, нема успешног и одрживог комуникационог система. У случају неразумевања и непостојања подршке, односи с јавношћу се своде на 'механички – административни – реактивни модел, и подложни су кризама;
* **Група за комуникацију и координацију упозната је са свим деловима пословања и деловања НАЈУ** - није довољно само познавање писања, израде садржаја ( вести, видео и фото материјал), организације догађаја, вођења друштвених мрежа и сл.,већ је потребно имати знање о свим битним аспектима деловања НАЈУ, на нивоу разумевања и поседовања употребљивих и разумљивих информација за јавност, нпр. о обукама - спровођењу и циљевима програма обуке, догађајима на којима учествује директор НАЈУ, надлежностима НАЈУ, основним финансијским показатељима, оствареним резултатима мисије НАЈУ, итд.

# **6. Принципи и начин комуникације са циљним јавностима**

# **Општи принципи комуникације**

Да би се циљеви Комуникационе стратегије остварили, препознати су следећи општи принципи комуникације које НАЈУ треба да спроводи:

* **препознатост значаја комуникације код директора и руководећег кадра** – у значајној мери убрзава/олакшава комуникацију са било којом јавношћу;
* **анализа циљних јавности** – неопходно за планирање комуникационих активнсоти - избор тактика и канала путем којих преносимо циљане 'поруке'/садржаје
* **плански дефинисане комуникационе процедуре** - треба дефинисати ко су овлашћени комуникатори, са којим јавностима комуницирају, поводом којих прилика/тема, на који начин, и путем којих комуникационих канала;
* **проактивна (а не реактивна) комуникација** – континуирано проактивно деловање према циљним јавностима.

Примена ових принципа треба да се прожима кроз комуникацију НАЈУ са свим кључним јавностима.

## **Интерна јавност у ужем смислу – (интерна) комуникација**

**- Запослени у НАЈУ** – директор, заменик директора, помоћници директора – руководиоци сектора, Група за комуникацију и координацију, остали запослени;

**- Стручна тела** – Програмски савет, Сталне програмске комисије.

**Природа и значај ове јавности:**

* Интерна јавност у ужем смислу је битна пре свега зато што је сваки запослени (без обзира на хијерархијску позицију) потенцијални комуникатор за себе, и самим тим, у зависности од сопствене и степена прихватања пословне културе организације може да комуницира позитивно или негативно у екстерној јавности. Као таква, ова група/јавност је потенцијални генератор негативног угледа установе. С друге стране, запослени са изграђеном професионалном етиком, професионалним интегритетаом и етичком културом, представља важан ресурс у смислу остваривања комуникационих циљева институције.

**Кључни комуникациони циљ:**

* **Планска интерна комуникација у функцији ефикасног пословања НАЈУ, развоја осећаја припадности запослених и заједничког дељења одговорности за важну програмску мисију, благовремена обавештеност, и последично ефикасна комуникације са другим важним јавностима.** Плански проток и размена корисних и употребљивих информација на релацији директор - сектори - Група/саветник за комуникацију - сектори - директор, је од кључног значаја за ефикасно пословање НАЈУ, као и комуницирање са кључним јавностима.

**Препоручене мере комуникације:**

* **Мера 1: креирање Правилника о интерној комуникацији:** У питању је скуп процедура које одређују интерну комуникацију међу запосленима. Циљ је да олакша размену пословних информација и побољша управљање процесом рада. Најчешће се односи на дефинисање правила и процедура за силазну комуникацију (пренос информација/порука од виших ка нижим хијерархијским нивоима), узлазну комуникацију (пренос информација/порука од нижих ка вишим нивоима у хијерархији), коресподенција путем е-поште, комуницирање путем огласних паноа, састанци колегијума уз вођење записника, коришћење и складиштење података на Интранету (интерној платформи за размену информација и података), примена принципа двосмерности комуникaciјe (енг. *follow-up communication*).

**Одговорност за меру 1:** в.д. директора НАЈУ, руководилац Групе за комуникацију/ саветник за комуникацију, ПР агенција (или екстерни консултант).

* **Мера 2: електронски билтен (енг. *е-Newsletter*)** – уређује и дистрибуира саветник за комуникацију свим запосленима у НАЈУ, члановима Програмског савета, Контактима за обуке у органима јавне управе, и предавачима/реализаторима обука.

**Одговорност за меру 2:** Саветник за комуникацију

* **Мера 3: Развити документ који је скуп најбитнијих афирмативних информација о НАЈУ тзв. ’*Fact Sheet*’ (до две стране):** У питању је скуп корисних информација о мандату и програмским циљевима НАЈУ. Потребно је да сваки запослени буде упознат са садржајем документа, тј. информацијама које се комуницирају о НАЈУ ка екстерним јавностима.

**Одговорност за меру 3:** Група за комуникацију и координацију (садржај, визуелни идентитет)

* **Мера 4: за в.д. директора, заменика и помоћнике директора – руководиоце сектора) - Радионица о значају системског ПР-а** за добробит/мандат НАЈУ, о значају/улози Групе за комуникацију и координацију, и важности интерне комуникације и правовременог достављања употребљивих информација

**Одговорност за меру 4:** Група за комуникацију и координацију, ПР агенција (или екстерни предавач)

* **Мера 5: Израда Предлога плана промотивних активности НАЈУ (на недељном и месечном нивоу),** а на основу информација о реализованим/планираним активностима сектора добијених на недељном колегијуму

**Одговорност за меру 5:** Група за комуникацију и координацију

## **Интерна јавност у ширем смислу – комуникација**

**- Јавна управа[[4]](#footnote-5)- посебно важне интерне јавности из јавне управе**

* Лица у органима јавне управе задужена за планирање и спровођење стручног усавршавања (у даљем тексту: Контакти за обуке у органима јавне управе)
* Предавачи и реализатори програма обука
* Запослени у јавној управи који су похађали и похађају обуке
* Запослени у јавној управи који нису похађали обуке
* Директори/начелници органа јавне управе

**Природа и значај ове јавности:**

* Сарадња са органима и организацијама у јавној управи и другим субјектима представља кључни принцип деловања НАЈУ
* Поред законом дефинисаног оквира остваривања и спровођења сарадње[[5]](#footnote-6), за органе и организације у јавној управи, тј. за њихове запослене може се рећи/закључити и да су **кључни корисници услуга НАЈУ**, пре свега у смислу похађања програма обука. Последично, НАЈУ треба да усмери посебан комуникациони напор ка овој јавности, јер није довољно постављати програме обуке (само) на веб презентацији и мрежним платформама, **већ је потребно и проактивно обавештавати о новим програмима.**
* У проактивном обавештавању, поред координатора из НАЈУ, **кључну улогу имају Контакти за обуке у органима јавне управе** који, осим што су битна јавност, имају и улогу директног преносиоца информација ка запосленима у органима јавне управе тј. запосленима који су похађали/похађају обуке и запосленима који нису похађали обуке (потенцијални полазници обука)
* Предавачи и реализатори обука, поред тога што чине интерну јавност у ширем смислу, представљају и директне комуникаторе ка полазницима обука. Због тога предавачи својим знањем и опхођењем остављају утисак на полазнике обука, и на тај начин директно утичу на стварање слике/угледа НАЈУ испред корисника њених услуга едукације. У том смислу, сви предавачи би требало да прођу уводно/припремно предавање у организацији НАЈУ на тему стандарда које треба да задовоље – почев од основних чињеница о мисији и визији НАЈУ, програмских циљева, до коришћења визуално уједначених шаблона презентација са НАЈУ визуелним идентитетом.

**Кључни комуникациони циљ**:

* НАЈУ је **проактивно информисала** све потенцијалне полазнике/кориснике услуга стручних усавршавања **о новим програмима обука;**
* Пословна комуникација представника НАЈУ, као и предавача, ка полазницима обука значајно доприноси њиховом позитивном утиску о обукама, али и о НАЈУ у целини.

**Препоручене мере комуникације:**

**Ка Контактима за обуке у органима јавне управе**

* **Мера 6:** Систем е-најава програма обука као и слање е-писама захвалнице (енг. *Customer communication*) координатора обуке из Сектора за спровођење програма обуке ка Контактима за обуку из органа јавне управе с којима сарађују на реализацији програма (једном месечно или по потреби);

**Одговорност за меру 6:** Саветник за комуникацију, Координатори обука НАЈУ.

* **Мера 7:** Информисање/промоција на тему могућности учења на даљину (е-учења) ка Контактима за обуке из органа јавне управе (а они даље ка корисницима и потенцијалним корисницима – описано у мери 7)

**Одговорност за меру 7:** Саветник за комуникацију и координатор учења на даљину из Сектора за припрему програма обуке

**Ка свим Запосленима у јавној управи (који ЈЕСУ и који НИСУ похађали обуку)**

* **Мера 8:** Систем прослеђивања е-најава програма обука добијених од НАЈУ за наредни месец и Промоција е-учења ка Запосленима у јавној управи (једном месечно или по потреби);

**Одговорност за меру 8:** Контакти за обуке у органима јавне управе.

**Ка запосленима у јавној управи који СУ похађали или похађају обуку**

* **Мера 9:** Систем е-писама захвалнице (енг.*Thank You Letter*) координатора програма обука НАЈУ ка полазницима обука (после сваке обуке);

**Одговорност за меру 9:** Саветник за координацију промотивних активности (развој шаблона), координатори обука (слање е-писма)

* **Мера 10:** Учионице у којима се одржавају обуке означене/брендиране НАЈУ визуелним идентитетом (слободно стојећи банери, брендирани постери,,оловке, итд.)

**Одговорност за меру 10:** Саветник за координацију промотивних активности Академије

**Ка Запосленима у јавној управи који НИСУ похађали обуку**

* **Мера 11:** Информациони е-билтен –’Национална Академија за јавну управу у служби вашег знања’ (радни назив); или е-писмо са презентацијом НАЈУ и каталогом актуелних и обука које су у плану за наступајући период;

**Одговорност за меру 11:** Група за комуникацију и координацију (креирање шаблона и садржаја), Контакти за обуке ујавним органима (дистрибуција ка запосленима).

**Ка руководиоцима/директорима/начелницима органа јавне управе**

* **Мера 12:** Систем информисања и захвалнице в.д. директора НАЈУ осталим руководиоцима/директорима/начелницима органа јавне управе ( полугодишње или годишње);

**Одговорност за меру 12:** в.д. директора НАЈУ/помоћник директора (слање е-писама), Саветник за комуникацију (креирање шаблона и предлог текста)

**Ка Предавачима и реализаторима програма обука**

* **Мера 13:** уводно/припремно предавање ка реализаторима обука о стандардима које реализатори морају да задовоље/спроводе, или НАЈУ добродошлица (путем е-поште) ка реализаторима обука у којој би били указани/објашњени основни (визуелни) стандарди које реализатори морају да задовоље

**Одговорност за меру 13:** Сектор за спровођење програма обуке и Група за комуникацију и координацију

* **Мера 14**: Информисање предавача, путем е-билтена о месечним постигнућима и плановима НАЈУ

**Одговорност за меру 14:** Саветник за комуникацију

* **Мера 15:** 'Клуб НАЈУ Предавача' – квартални/полугодишњи састанци са свим предавачима/реализаторима обука на теме и актуелности из унапређења стручног усавршавања у јавној управи

**Одговорност за меру 15:** Сектор за спровођење програма обука, Саветник за комуникацију

- **Министарство државне управе и локалне самоуправе –** ова јавност представља уједно и надлежно министарство, и комуникација треба примарно да се односи/одвија на тему информисања и слања евиденције о утврђеним и спроведеним општим програмима стручног усавршавања[[6]](#footnote-7), новим програмима који се уводе, као и у вези са потребама надзора Министарства над НАЈУ[[7]](#footnote-8). Ова јавност такође треба да буде посматрана као 'партнер' у специфичним комуникационим активностима усмереним ка екстерним јавностима.

- **Служба за управљање кадровима (СУК) –** у прелазном периоду, комуникација је пословног карактера и примарно се односи/одвија у вези са обавезама дефинисаним Законом[[8]](#footnote-9), а након тога по потреби.

## **Екстерна јавност (без медија) – комуникација**

**Стручна јавност:** потенцијални спроводиоци/реализатори обука у јавној управи - предавачи, ментори, коучеви

**Стручна јавност - природа и значај ове јавности:**

* Ово је битна јавност обзиром да врши улогу реализатора/извођача обука, и зато је интерес НАЈУ да обезбеди што квалитетније предаваче, а да би њих обезбедила потребно је допрети до њих (и заинтересовати их да се пријаве). Самим тим поставља се питање – како до њих доћи и заинтересовати их за сарадњу. Један део стручне јавности ради у јавној управи, и до њих се лакше долази/допире, а други део су стручњаци ван јавне управе, тј. пословни консултанти, квалификовани предавачи/тренери и научне, академске и друге институције које се баве услугом пружања обука/едукацијом. За сада, законом је прописано да се до ове јавности долази јавним позивом за акредитацију физичких и правних лица, који је објављиван на интернет презентацији МДУЛС и НАЈУ, на порталу еУправе, и у дневном листу Политика. Учесталост објављивања јавног позива је једном годишње. Имајући у виду да је начин комуникације законом прописан, пожељно је увести елементе проактивног комуницирања и обавештавања ове јавности (нпр. путем информисања на сопственим каналима комуникације, а посебно дигиталним - LinkedIn и Facebook). Планска промоција стручности НАЈУ путем НАЈУ блога (дигитални канал) такође може допринети повећању заинтересованости ове јавности да се пријави за акредитацију. Исто тако, сваки јавни догађај/наступ НАЈУ представља комуникацију и ка стручној јавности и утиче на формирање мишљења/заинтересованост (порука не мора бити директна, важно је да се препознају мисија и визија НАЈУ 'у пракси').
* С друге стране, ова јавност/предавачи својим радом и понашањем остављају утисак на полазнике обука, и на тај начин утичу на креирање слике/угледа саме НАЈУ. У том смислу, било би од користи уколико би сви предавачи прошли уводно/припремно предавање (или били обавештени е-поштом) од НАЈУ на тему стандарда које треба да задовоље – почев од кодекса облачења до коришћења визуално унифицираних шаблона презентација са НАЈУ визуелним идентитетом.
* Коначно, ова јавност се везује за процес селекције и акредитације, што је потенцијална кризна ситуација са тачке интереса медија и шире јавности. Ова тема ће бити детаљније објашњена у одељку који се тиче комуникације са (традиционалним) медијима.

**Комуникациони циљ:**

* НАЈУ комуницира информације ка стручној јавности/потенцијалним реализаторима обука путем својих канала
* Реализатори обука су информисани о визуелним и осталим стандардима које морају да задовоље/презентују на обукама које реализују у организацији НАЈУ

**Препоручене мере комуникације:**

* **Мера 16: Креирање и пласирање посебног садржаја/информација за потенцијалне реализаторе обука**
* **Мера 16а:** уводно/припремно предавање реализаторима обука о стандардима које реализатори морају да задовоље
* Или **Мера 16б:** 'Поздравни допис’ (и-мејл добродошлице) реализаторима обука, у којем би били објашњени основни (визуелни) стандарди које реализатори морају да задовоље

**Одговорност за меру 16 и 16а/16б:** Сектор за спровођење програма обука, припрему програма обука и управљања квалитетом, саветник за комуникацију

**Међународне институције од важности за пројекте подршке:** Делегација ЕУ у Србији, Немачка организација за међународну сарадњу (GIZ), Америчка агенција за међународни развој (USAID), British Council, Шведска агенција за међународни развој и сарадњу (SIDA), Швајцарска агенција за развој и сарадњу (SDC), амбасаде, итд.

**Природа и значај ове јавности:**

* Ово је значајна јавност пре свега у контексту пред-приступног процеса Србије Европској унији и последично потребе за професионализацијом и модернизацијом јавне управе, а самим тим и потенцијалним реализовањем заједничких пројеката који су подржани од ових институција.

**Комуникациони циљ:**

* Међународне институције информисане су о активностима НАЈУ и успостављени су канали редовне комуникације

**Препоручене мере комуникације:**

* **Мера 17:** званично представљање НАЈУ и њене мисије мапираним међународним институцијама;
* **Мера 18:** Одржавање редовне пословне комуникације на нивоу в.д. директора НАЈУ – руководиоци међународних институција, Сектор за међународну сарадњу и пројекте – контактне особе у институцијама.
* **Мера 19:** Упућивање позива представницима међународних институција за учешће на јавним догађајима у организацији НАЈУ (конференције, представљање резултата НАЈУ, облежавање важних датума)

**Одговорност за мере 17 - 19:** в.д. директора и Сектор за међународну сарадњу и пројекте, саветник за комуникацију

**Домаћа и страна пословна удружења/асоцијације**: Национална алијанса за локални економски развој (НАЛЕД), Америчка привредна комора у Србији (AmCham), Привредна комора Србије (ПКС), Савет страних инвеститора (FIC), Српска асоцијација менаџера (САМ), Немачко-српска привредна комора (AHK), Словеначки пословни клуб, Француска привредна комора, Нордијска пословна алијанса, итд.

**Природа и значај ове јавности:**

* Ова јавност има интереса да јавна управа буде ефикаснија и циљу стварања конкурентне пословне климе и у процесу придруживања државе Србије Европској унији;
* Додатно, ова јавност обилује стручњацима и професионалним одборима за развој људских ресурса, и може да понуди значајну подршку у домену развоја капацитета НАЈУ у сваком смислу – почев од повећања знања, па до развоја саме регулативе на тему стручног усавршавања.

**Комуникациони циљ:**

* Пословна удружења су информисана о активностима НАЈУ и успостављени су редовни канали комуникације

**Препоручене мере комуникације:**

* **Мера 20:** Званично представљање НАЈУ пословним удружењима;
* **Мера 21:** Редовна пословна комуникација на нивоу в.д. директора НАЈУ – руководиоци пословних удружења (путем е-поште, на догађајима, и сл.);
* **Мера 22:** организација заједничких пословних догађаја (нпр. пословни ручак са чланицама удружења, округли сто) са циљем повећања видљивости и угледа НАЈУ у пословној заједници и ка општој јавности;

**Одговорност за мере 20 - 22:** в.д. директора, Сектор за међународну сарадњу, саветник за комуникацију

**Потенцијални корисници комерцијалних програма НАЈУ**: пословни свет/грађани који желе да се стручно усавршавају

**Природа и значај ове јавности:**

* Ова јавност јесте од значаја, јер њеном заинтересованошћу, НАЈУ поспешује буџет Републике Србије, али и потенцијално (уколико су полазници задовољни програмима обуке НАЈУ) утиче на креирање професионалне и стручне слике НАЈУ у јавности

**Комуникациони циљ:**

* Пословни свет је информисан о постојању комерцијалних обука НАЈУ

**Препоручене мере комуникације:**

* **Мера 23: Објаве о обукама у организацији НАЈУ на веб презентацији, LinkedIn и Facebook мрежи**

**Одговорност за меру 23:** Саветник за комуникацију

* **Мера 24: Комуникација/понуда пакета обука пословним удружењима и њиховим чланицама**

**Одговорност за меру 24:** Саветник за комуникацију, Сектор за припрему програма обуке

**Други јавно признати организатори активности образовања:** нпр. Београдска отворена школа (БОШ), Менаџмент центар Београд, PWC академија, универзитети и научни институти (домаћи и инострани).

**Природа и значај ове јавности:**

* Ова јавност може бити од стручне помоћи уколико НАЈУ нема одговарајућих предавача за неку област

**Комуникациони циљ**

* Други јавно признати организатори активности образовања информисани су о могућности за сарадњу

**Препоручене мере комуникације:**

* **Мера 25: Слање е-поште ''Информација о потенцијалној сарадњи'',** заједно са каталогом обука и презентацији о НАЈУ, повезивање путем мрежних платформи.

**Одговорност за меру 25:** Група за комуникацију и координацију

# **7. Кризна комуникација – основни принципи**

Предметна Комуникациона стратегија препознаје могућност настајања и постојања кризних ситуација као и потребе за комуницирањем у таквим ситуацијама, тј. примене тзв. кризне комуникације.

У пракси, кризна ситуација је специфичан, неочекиван и неуобичајен догађај који озбиљно може да наруши углед институције, руководилаца и запослених. Величина кризе која може погодити НАЈУ процењује се на основу њеног утицаја на циљне јавности са којима се сарађује (интерне, екстерне - детаљно побројане у Стратегији), потенцијала за разбуктавањем (медијско интересовање, јавно мишљење о узрочнику/теми), те утицају који може да изврши на пословање НАЈУ (финансијском и оперативном).

Кризна ситуација ствара висок степен неизвесности и претње и може негативно да утиче и на интерну комуникацију, односе унутар институције и радну продуктивност. У кризним ситуацијама, непроверене информације се брзо шире, а јавност је критички настројена. Циљ је успоставити контролу над таквом ситуацијом, те је кључно реаговати без одлагања. Добра припрема стратегије кризне комуникације негативан публицитет може свести на минимум, па чак и кризну ситуацију претворити у прилику да институција покаже своје вредности у најтежим ситуацијама и повећа поверење циљних јавности.

Добра припрема за кризну комуникацију најпре подразумева **успостављање система кризног менаџмента** са задатком да превентивно препозна/спречи кризу пре избијања, да заштити углед НАЈУ у кризној ситуацији, те да умањи штету из кризе – по НАЈУ и њене циљне јавности (интерне и екстерне).

Основни принципи система кризног менаџмента су:

- рад на решавању кризе пре него што она постане позната јавности и медијима;

- преузимање одговорности за решавање проблема;

- поштен однос, без прикривања (криза се не може сакрити);

- не користити израз 'без коментара' јер упућује на неискреност или већи проблем;

- доступност 24 часа;

- познавање токова и рокова медија;

- активна комуникација са кључним јавностима.

**Препоручена мера:**

* **Мера 26: Дефинисање процедура управљања кризом, тзв. Кризног ПР-а.** У пракси, то конкретно значи израду **Плана управљања кризом (ПУК)**, који се састоји од пет основних делова:

1. **Одређивање кризног тима** (нпр. в.д. директора, заменик директора, руководилац Групе за комуникацију и координацију, ПР агенција, шеф одељења за правне послове и руководилац сектора који има стручно знање у вези са кризом, председник Програмског савета), одређивање конкретних улога и задужења. Кризним тимом може да руководи директор НАЈУ или лидер кризног тима (особа са интегритетом и искуством у сличним ситуацијама). Уједно, међу члановима тима потребно је одредити и портпарола кризног тима[[9]](#footnote-10).
2. **Дефинисање кризних процедура** (као саставни део ПУК-а или засебно): садрже најчешће могућа кризна сценарија (која могу погодити НАЈУ) и потенцијални одговор на њих, списак стручњака који би у случају кризе деловали као поборници НАЈУ, основне принципе односа с медијима током кризе, итд.; Кризне процедуре треба да буду прилагодљиве, како би се на најбољи могући начин реаговало у свакој ситуацији. Значајан елемент је и идентификација кључних јавности у специфичној кризи, како би биле дефинисане праве поруке.
3. **План комуникације**: ко/када/како комуницира ка циљним јавностима (интерним и екстерним) и медијима.
4. **Припрема алата и техника у интерној и екстерној комуникацији**: унапред припремљени комуникациони шаблони за прва два сата по избијању кризе и у наредних 24/48 сати (кључне поруке, шаблонске изјаве/саопштења за медије, афирмативна питања и одговори о пословању и програмским циљевима НАЈУ), начин коришћења интранета и других инфо-канала за интерну јавност, специјални приступ ка друштвеним мрежама, начини надгледања кризне ситуације (медијски клипинг, Google најава/алерт).

Са ПУК-ом (кризним процедурама) треба да буду упознати сви чланови руководства који, пак, треба да пруже пуну подршку руководиоцу Групе за комуникацију и координацију у овом сегменту. Додатно, ПУК треба да покрије и улогу ПР агенције за време кризе, која треба да пружа саветодавне услуге ка кризном тиму НАЈУ, координише медије и врши тзв. кризно извештавање.

Током кризе, циљне јавности перципирају реактивно деловање. Међутим, неке кризне ситуације је могуће предвидети, па им треба прићи проактивно пре него што криза наступи, чиме се она значајно може ублажити или предупредити.

**Одговорност за меру 26:** руководилац Групе за комуникацију и координацију, в.д. директора, ПР агенција.

* **Мера 27:** обука чланова кризног тима о кризној комуникацији, са вежбом симулације кризе
* **Мера 28:** обука директора НАЈУ и портпарола кризе (јавни наступ и односи са медијима у кризним ситуацијама)

**Одговорност за мере 27 и 28:** руководилац Групе за комуникацију и координацију, ПР агенција (или екстерни консултант).

# **8. Стратегија односа са традиционалним медијима**

Медији, иако формално само једна од циљних јавности НАЈУ, и стратегија односа са њима, због свог значаја и потенцијала утицаја на репутацију институције, мишљење, и последично понашање других циљних јавности, обрађени су овим посебним одељком.

**Природа јавности (медија):**

* Дефинисани у Комуникационој стратегији као јавност, медији су уједно и један од најефикаснијих канала у процесу комуницирања са другим циљним јавностима. Важност медија је неупитна. Медији којима јавност верује једним насловом могу урушити репутацију неке институције, док са друге стране могу бити 'савезник' и мултипликатор у промоцији рада исте и креирању њеног позитивног имиџа у јавности.
* Рад са медијима захтева стратешки приступ вођен Принципом континуалног унапређења и прилагођавања односа са медијима*.* Другим речима, потребно је плански, по унапред дефинисаним процедурама и протоколима, координисати односе са медијима. То је задатак Групе за комуникацију/саветника за комуникације и односе с јавношћу, уз подршку ПР агенције. Медији извештавају, било да постоји успостављена сарадња са институцијом или не. Стратешко планирање односа са медијима, изградња поверења и доступност информација, обезбедиће да извештавање буде тачно, објективно и благовремено.

**Комуникациони циљ:**

* Медији јасно разумеју мандат и програмске циљеве НАЈУ;
* Медији имају професионално поверење у НАЈУ, и гледају на НАЈУ као на поуздан, релевантан и професионалан извор информација о системском усавршавању јавне управе, њеној модернизацији и деполитизацији.

**Мере комуникације и односа са медијима:**

* **Мера 29: Плански односи са медијима**
  + редовни састанци са новинарима и уредницима
  + анкете са медијима о темама које их интересују
  + мапирање новинара који прате рад НАЈУ/државну праву и проактиван однос са њима
  + дефинисање и планско пласирање тема од интереса НАЈУ
  + организовање догађаја за медије

**Одговорност за меру 29:** Руководилац Групе**/**Саветник за комуникацију, ПР агенција

* **Мера 30: Облици директне сарадње/комуникације НАЈУ са медијима**
  + Саопштења за јавност (које се увек завршавају одвојеним пасусом од 2-3 реченице о мисији и програмским циљевима НАЈУ)
  + Конференције за медије
  + Радни доручак са представницима медијима и/или Дан отворених врата за медије - догађај где се представљају планиране активности и циљеви НАЈУ, и упознавање са медијима који прате рад НАЈУ/јавну управу
  + Медијска партнерства (пласман тема од заједничког интереса, заједнички пројекти, колумне)
  + Тематски и специјални догађаји на које се позивају медији (нпр. нове, иновативне обуке у сарадњи са угледним иностраним партнерима)
  + Интервјуи, ауторски текстови, ТВ гостовања, писање блог-објава на партнерским веб презентацијама (в.д. директора НАЈУ као гостујући писац блога)

**Одговорност за меру 30:** в.д. директора, Руководилац Групе/Саветник за комуникацију, ПР агенција.

* **Мера 31:** Кључни комуникатор у медијима је в.д. директора (лице које представља НАЈУ), а по потреби, помоћни комуникатори су заменик директора и/или руководиоци сектора. За лица која иступају у медијима, обавезна је обука за јавни наступ у медијима.

**Одговорност за меру 31:** в.д. **д**иректора, Руководилац Групе/Саветник за комуникацију, ПР агенција

* **Мера 32:** Обележавање годишњице оснивања НАЈУ – за медије и одабрану циљну јавност (датум када је донет Закон, или поводом пресељења у нови службени простор). Поред датума, важно је да у моменту када се догађај организује НАЈУ поседује афирмативне резултате о свом раду и досадашњим постигнућима, који ће битикомуницирати медијима.

**Одговорност за меру 32:** Саветник за комуникацију, ПР агенција

* **Мера 33:** Албум фотографија НАЈУ комуникатора (професионалне фотографије за потребе медија) и визуелни идентитет НАЈУ постављени на новој НАЈУ веб презентацији за потребе преузимања

**Одговорност за меру 33:** Саветник за комуникацију

* **Мера 34: Израда инфо-пакета за медије** Презентација о мисији, визији и програмским циљевима НАЈУ (двојезична), промо видео, инфографик којим се појашњава мандат НАЈУ

**Одговорност за меру 34:** Група за комуникацију и координацију, ПР агенција

* **Мера 35:** Информатор о раду: израда и поставка на веб презентацију

**Одговорност за меру 35:** Група за комуникацију и координацију, заменик директора

# **9. Значај комуникације на интернету**

# **Дигитални медији и јавна управа**

**Предности Интернет комуникације са грађанима**

Интернет је конуникациони канал који се најбрже развија, а трендови показују да ће његов утицај у будућности само расти.

Примера ради, према подацима[[10]](#footnote-11) Републичког завода за статистику, приступ интернету у 2020. години имало је 81% домаћинстава у Србији, док је у 2014. приступ имало 62.8%, а у 2010. само 39% домаћинстава. Када су у питању појединци и употреба интернета, у 2020. години за 2% се повећао број корисника интернета у односу на 2019. годину, за 6,8% у односу на 2018. годину, а за 8,2% у односу на 2017. годину.

Исто истраживање показује да 37,0% интернет популације користи интернет услуге уместо да остварује личне контакте или да посећује јавне установе или органе администрације (преко 1.415.000 лица користило је веб-сајт/апликацију јавне управе за добијање информација).

Користи од присуства државне управе на интернету преко сопствених канала комуникација (веб-презентација, блог, налози на друштвеним мрежама) су многобројне:

* Сервис грађана: дигитални канали комуникација постају сервис грађана
* Поверење: ствара се веће поверење у рад државне управе
* Транспарентност: повећава се препознатљивост установе, ефикасност и транспарентност у раду
* Информативност: корисници, пратиоци и интернет заједница се брзо и лако информишу, а сервисне информације имају шири домет
* Брзина: одговори се пружају у садашњем времену а не на шалтеру, чиме се рад државне управе приближава обичном грађанину
* Контрола: стратешким коришћењем сопствених канала остварује се контрола над комуникацијом установе у интернет заједници
* Могућност двосмерне комуникације и прикупљања информација значајних за даље унапређење рада

Велики изазов код комуникације на интернету, а посебно путем друштвених мрежа, је у чињеници да је „микрофон увек укључен’, чиме се врши заокрет у пословној комуникацији од монолога (један са свима) ка дијалогу (сви са свима), што овај вид комуникације истовремено чини и врло непредвидивим. Корисници нису више само конзументи садржаја који им се пласира (као код традиционалних медија), већ могу бити и активни медијски креатори и комуникатори[[11]](#footnote-12). Па ипак, нова реалност није у дилеми да ли, или не бити комуникационо присутан на интернету, већ колико је то присуство успешно и корисно по постављене циљеве.

Као централна институција система стручног усавршавања у јавној управи кроз коју ће се стицати знања за примену пуног капацитета електронске управе[[12]](#footnote-13), НАЈУ има мисију да својом транспарентном, ажурном и релевантном комуникацијом на интернету *служи као пример* добре праксе установама јавне управе и локалних самоуправе које обучава и са којима сарађује.

**НАЈУ на Интернету**

Потреба за стратешким приступом комуникацији на интернету произилази и из чињенице да је НАЈУ агент реформе јавне управе у Србији. *Стратегија реформе јавне управе у Републици Србији* (секција: Модернизација државне управе) наводи низ закона донетих ради унапређења електронске комуникације са грађанима и пружање услуга.

Присуство НАЈУ у комуникацији на интернету треба да осигура шири домет и боље разумевање мисије, програмских циљева и захтевне улозге коју НАЈУ има у успостављању модерне и професионалне државне управе.

## **Друштвене мреже у пословној комуникацији: тренд или потреба?**

Друштвене мреже (скраћено: мреже) спадају у дигиталне канале комуникација које подстичу интернет заједницу на учење, интеракције и дељење информација. По својим карактеристикама врло су динамичне, транспарентне, јавне и увек доступне - свако може да их користи и поседује налог на њима.

С обзиром на чињеницу да су друштвене мреже врло популарне - почетком 2021. бележе 4.6 милиона активних корисника у Србији[[13]](#footnote-14), представља велики потенцијал за пословну комуникацију.

Ипак, треба имати у виду и да се упркос тренду великог коришћења, корисници друштвених мрежа у Србији категоришу као 'неми посматрачи’; (п)осматрање и (само)информисање предњаче у односу на ангажовање (изражавање емоција, коментарисање и дељење објава, вођење дијалога). Пуко присуство на мрежама и објављивање сопствених вести и сервисних информација стога није довољно, већ оно мора бити стратешки постављено, да истовремено произилази из пословних циљева али и да ангажује пратиоце како би се осигурала видљивост објава. Услед постојања великог броја пословних налога чији су пратиоци претежно неактивни, Facebook као светски најдоминантнија мрежа недавним променама у свом алгоритму жели да приволи организације да плански управљају својим налозима, стварањем и дељењем садржаја који пратиоце подстиче на интеракције[[14]](#footnote-15).

У пословним комуникацијама, 'велику четворку' на друштвеним мрежама чине Facebook, Twitter, YouTube и LinkedIn.

*Facebook:*

* више од половине грађана Србије има налог на Facebookу , од тога 3 милиона активних корисника (јануар 2021., *реф.14*)
* мрежа за повезивање са пријатељима, породицом, брендовима и организацијама;
* најзаступљенија старосна категорија: 18-29, најбрже растућа: 60+
* пад интересовања код младих и глобални пад ангажованости корисника
* пословни налози погодни су за комбинацију текст - слика/видео/линк, умрежавање са заинтересованим странама, преношење вести, информација и стицање знања о интересовањима пратилаца
* домет не зависи само од броја пратилаца (*followers*), већ од њиховог утицајана мрежи (пратиоци пратилаца), и остварених интеракција (*engagement*)

*Twitter:*

* мрежа са карактеристикама микро блога
* пола милиона корисника у Србији, популаран код високо образованих, блогера, политичара
* канал погодан за преношење информација у реалном времену (догађај, конференција) и за решавање примедби корисника (онлајн кориснички сервис)
* коришћење Twitterа у пословне сврхе често захтева брзе реакције и присуство на мрежи 24/7. Ради тога, употреба само ради преношења вести *се не препоручује*, јер садржај има веома кратак рок трајања (видљивост) на интернету

*YouTube:*

* други по употреби интернет претраживач у свету (после Google), са карактеристикама друштвене мреже
* канал за преношење видео садржаја: кратки клипови, рекламе, музички спотови, емисије, филмови. У Србији, највише се користи за слушање музике, гејминг, као званични медијски канал, за туторијале и као канал за комуницирање видео блогера
* погодан за 'складиштење’ свих видео-записа организације на једном месту

*LinkedIn:*

* број људи у Србији до којих може да се допре путем поста на мрежи износи 860.000 (податак за 2019.)[[15]](#footnote-16)
* појединци га користе преко личних профила за умрежавање (са колегама, послодавцима), за приступ специјализованим групама (секторским, стручним), код тражења посла и за потребе едукације
* организације га користе за привлачење талентоване радне снаге, едукацију, промоцију пословних вести и своје организационе културе

Будући трендови предвиђају растуће интересовање ка мрежама које се заснивају на видео садржају (Instagram, Snapchat) и кратком временском трајању објава (Instagram и Facebook Stories), већем притиску ка оглашавању ради очувања стратешког присуства и видљивости, док формат и тон комуникације постају све неформалнији ихуманији.

# **10. Стратешка комуникација НАЈУ на интернету**

# **Комуникациони циљеви: основни и допунски**

Стратегија комуникације дефинише циљеве, смернице и правила за комуникацију НАЈУ на интернету путем опредељених дигиталних канала, а у складу с потребама и расположивим ресурсима. Комуникација обухвата промовисање активности које спроводи НАЈУ, али и између НАЈУ, партнера, циљних група и јавности, с циљем правовременог, транспарентног, ефикасног информисања и доступности информација крајњим корисницима и стручној јавности.

Стратегија комуникације НАЈУ на интернету произилази из њених оснивачких циљева, наведених као „*остваривање циљева и функције стручног усавршавања запослених у јавној управи*[[16]](#footnote-17)‘ и „*задовољење потреба за стручним усавршавањем запослених у јавној управи и органа и организација у систему јавне управе[[17]](#footnote-18)*‘.Самим тим, **општи комуникациони циљ присуства на интернету** је приближавање мисије НАЈУ јавности и циљним групама кроз боље разумевање позиције и делокруга рада, чиме ће се створити поверење у активности НАЈУ и у неопходност њеног оперативног постојања. Задатак комуникације НАЈУ на интернету је да позиционира установу као агента промене у професионализацији и модернизацији јавне управе. Сходно томе, потребно је искористити одабране дигиталне канале за изградњу и неговање односа са циљном публиком, која ће се дугорочно се везати за НАЈУ и на даље ширити информација о њеним активностима.

Поред тога, **допунски циљеви комуникационог присуства НАЈУ на интернету** обухватају:

* информисање циљне публике о општим/посебним програмима стручног усавршавања запослених и програмима обуке руководилаца у јавној управи;
* умрежавање са домаћим, страним и међународним институцијама, научним организацијама и удружењима ради партнерске промоцијеактивности и садржаја (публикације, догађаји, истраживања);
* повећање видљивости и домета о активностима НАЈУ и грађење угледа установе на интернету.

Треба правити разлику између реактивне и стратешкепословне комуникације на интернету. На пример, реактивну комуникацијуна мрежама карактерише постављање садржаја на пречац (ad-hoc) и објаве које су писане искључиво из угла установе. С обзиром да интернет и мрежне платформе не функционишу као једнострани комуникациони канали, од комуникационог присуствасе очекује да успостави систем планског и стратешког управљања, који обухвата дефинисање:

* + - циљних група (*према коме?*)
    - најпогоднијих дигиталних канала комуникација и мрежних платформи (*где?*)
    - идеалног времена и учесталости објављивања садржаја (*када?*)
    - врсте садржаја који може да изазове ангажовање циљне групе (*шта?*)
    - мапирање особа од утицаја на интернету (*ко нам је важан?*)
    - календара објава садржаја на мрежама
    - процедуре за интерно управљање налозима на друштвеним мрежама
    - кодекса понашања за запослене и за пратиоце на мрежама

Последично, стратешка комуникација НАЈУ на интернету одвија се кроз пет фаза: планирање, достизање домета, деловање, привлачење, ангажовање, где свака од фаза има своје специфичне циљеве, приказане у Табели 2.

**Табела 2**: Нивои стратешке комуникације НАЈУ на интернету:

За крај, иако се дигитални медији све више користе у Србији[[18]](#footnote-19), неопходно је остварити интегрисани приступ у комуникацији који обухвата синергију традиционалних и дигиталних алата и канала, јер се они међусобно не искључују, већ шаљу јединствену поруку.



## **Комуникационе поруке и циљне групе**

Стратегија комуникације НАЈУ на интернету захтева сегментацију порука на две под-групе:

1. поруке о активностима НАЈУ које промовишу професионалнију и модернију јавну управу;
2. поруке усмерене ка крајњим корисницима обука, ради јачања свести о потреби континуираног унапређења постојећих и стицање нових знања, вештина и способности запослених у државним органима и јединицама локалне самоуправе.

На основу две групе порука, у наставку следе примарне и секундарне циљне групе НАЈУ на интернету, према којима се дефинише стил и тон комуникацијеи врста садржаја који се пласира.

**Примарна циљна група** су органи и организације у јавној управи каокорисници обука, чијим је запосленима (на свим нивоима и хијерархијама) потребно унапређење постојећих и стицање нових знања, вештина и способности. Поменуто се спроводи путем Општег програма обуке за државне службенике, односно запослене у јеиницама локалне самоуправе, Програма обука руководилаца у државним органима и јединицама локалне самоправе и посебним програмима обука у складу са специфичним потребама из делокруга и надлежности органа јавне управе.

Поред њих, НАЈУ има и не мање важну **секундарну публику** коју чине сродне и партнерске установе, организације и удружења.

Поменуте циљне групе, њихове потребе и очекивања од комуникације на интернету детаљније су наведене у наставку:

1. Корисници обука: органи и организације у јавној управи, запослени у државним органима и јединицама локалне самоуправе

* Потреба коју им решава НАЈУ: унапређење постојећих и стицање нових знања, вештина и способности, уз информисање о обукама и координацију са реализаторима обука. Умрежавање са колегама и предавачима
* Тон комуникације: професионалан, информативан
* Медији и садржај: веб презентација, Facebook, LinkedIn, YouTube, Instagram, LMS платформа, вести, водичи, електронске брошуре, најчешће постављена питања, видео туторијали, презентације, нови трендови у државној управи.

1. Партнерске организације, институције, удружења (домаћa, инострана, међународна): нпр. Министарство државне управе и локалне самоуправе, Служба за управљање кадровима (СУК), билатерални донатори, пословна удружења (НАЛЕД; Привредна комора Србије, Српска асоцијација менаџера), високошколске установе, научни институти и научноистраживачке организације.

* Потреба: дисеминација и промоција заједничких активности и креираног садржаја с циљем подизања свести о процесу реформе јавне управе кроз модернизацију и професионализацију. Умрежавање са новим ино-партнерима.
* Тон комуникације: актуелан, занимљив, користан.
* Медији и садржај: Facebook, LinkedIn, блог, вести, промоција/дељење медијског и истраживачког садржаја, е-брошуре, презентације, студије случаја.

1. Појединци, утицајне особе (на интернету/мрежама):медији, Влада Србије, чланови Парламента

* Потреба: информисање о постигнућима и активностима НАЈУ
* Тон комуникације:информативан, транспарентан
* Медији и садржај:веб презентација, Facebook, вести, видео, инфографик, презентације

## **Организација комуникације на интернету**

У органoграму НАЈУ - Група за комуникацију и координацију, предвиђене су две особе које ће са саветничке позиције на тактичком нивоу координирати комуникацијом на интернету и сарађивати са ангажованом ПР агенцијом. Остали сектори НАЈУ могу једном недељно да достављају потенцијалне вести и садржаје који су најинтересантнији из њиховог сектора (а по потреби и чешће), те као такви важни за информисање циљних група.

**Табела 3**: подела задужења између саветника и ПР агенције у комуникацији на интернету:

|  |  |
| --- | --- |
| Саветник/ци за комуникације (НАЈУ) | ПР агенција |
| унос садржаја и редовно ажурирање веб презентације | оптимизација садржаја на веб презентацији и на мрежама (SEO) |
| уредник блога | реализација промоције активности НАЈУ на дигиталним комуникационим каналима |
| координација ПР агенције (упутства, одобрења) у вези са промоцијом активности НАЈУ на друштвеним мрежама | праћење медијских објава |
| израда календара објава на мрежама |
| сарадња са руководством и партнерским организацијама:креирање и дисеминације садржаја на интернету | обликовање садржаја према карактеристикама појединачних дигиталних канала (по структури и начину приказа), коришћењем форми које изазивају веће ангажовање корисника (инфографик, видео, туторијал) |
| координација са осталим секторима ради ажурирања календара објава |
| извештавање руководства о оствареним циљевима | евалуација, мерење и извештавање о комуникационом присуству НАЈУ на интернету |

# 

# **Дигитални канали и врста садржаја**

На основу склоности циљних група према конкретним дигиталним каналима, потребно је успоставити комуникационоприсуство НАЈУ путем веб презентације, на Facebook-у, LinkedIn-у, YouTube-у, Instagram –у и путем блога.

Свака од поменутих мрежа има своју улогу, и то:

* **Веб презентација**: централно место дисеминације садржаја и информисање циљних група
* **Facebook**: повећање свести о активностима НАЈУ и повећање домета пласираних информација
* **LinkedIn**: професионално умрежавање запослених у јавној управи (са колегама, предавачима и партнерима НАЈУ)
* **YouTube**: видео-албум НАЈУ (ауторски, ко-ауторски)
* **Instagram:** повећање домета пласираних информација, 'слика вреди хиљаду речи'
* **блог на веб презентацији**: продубљивање партнерске сарадње са гостујућим блогерима, стручни коментари на вести у тренду из области едукације јавне управе

За успешно привлачење пратилаца на сопствене дигиталне канале комуникација, неопходна је њихова интеграција са осталим комуникационим каналима. Нпр. код нове партнерске сарадње, успоставља се и узајамно праћење активности на дигиталним каналима.

Ради сагледавања ефеката појединачних канала и популарности одређеног садржаја и тема, сугерише се праћење социјалних сигнала на веб презентацији, коришћењем веб аналитике (нпр. *GoogleAnalytics*).

## **Веб презентација**

Веб презентација (веб-сајт) је стожер комуникације НАЈУ на интернету. Функционише као својеврстан центар садржаја, ради информисања и дисеминације садржаја ка циљним групама, и за презентацију програмских активности НАЈУ.Често ажурирање презентације кроз унос квалитетног, релевантног садржаја повећава прилике за његово дељење путем мрежа, чиме се генеришу нове веб посете и постиже већи домет информација.Одговорност за веб презентацију подељена је између саветника за комуникације (ажурност, праћење преко Google аналитике) и ИТ службе НАЈУ (техничка исправност, праћење преко Google Конзоле[[19]](#footnote-20)).

Поред обавезних елемената предвиђених у Смерницама за израду веб презентација органа државне управе и јединица локалне самоуправе, сугерише се:

* проактивно повезивање/линковање са сталним партнерима (нпр. СУК, МДУЛС, Влада Србије - на насловној страници) и програмским партнерима (нпр. билатерални донатори, едукативне установе, пословна удружења - на веб страницама) ради подизања ауторитета презентације;
* поставка дугмића за дељење (на мреже) на појединим веб страницама (вести, блог);
* оптимизација насловних и описних ознака (*titletag, descriptiontag*) веб страница;
* алтернативно обележавање визуелног садржаја (*alt-tag*);
* поставка ажурне корисничке (HTML)мапе сајта за унапређење корисничког утиска и претраживачке мапе сајта (XML) ради убрзања процеса индексације од робота интернет претраживача;
* исправно линковање свих докумената на презентацији јасним навођењем имена документа;
* поставка вести прво на веб презентацији, одакле се дели на друштвене мреже. Или, дељење вести на мрежама уз обавезни линк ка веб страници;
* секција Вести: поставка каталога слика које новинари могу преузети као додатак уз медијску објаву и навођење јединственог контакта за новинаре (директор, обуке, лого);
* поред законске обавезе о поседовању Информатора о раду (који поред органограма садржи и функције старешина државног органа, њихова имена, опис њихових овлашћења и дужности, као и поступака по којима они доносе одлуке[[20]](#footnote-21)), пожељно је навести особе за контакт на под-категоријама ‘Пројекти’ и ‘Обуке’;
* за (в.д.) директора НАЈУ, уз професионалну биографију и албум који садржи фотографије за преузимање, треба назначити и везу (линк) ка личном LinkedIn профилу.

***Важно****:* За стратешко присуство установе на интернету, потребно је успоставити систем конзистентног навођења имена, адресе и телефонског броја. Тренутно, постоји неусаглашеност између коришћења енглеске (НАПА) и српске скраћенице (НАЈУ), што Google третира као две установе. Потребно је одлучити се за једну верзију и користити је за целокупно комуницирање на интернету. С обзиром на примарну домаћу циљну групу, сугерише се да то буде НАЈУ.

У моменту када НАЈУ постигне свој пуни оперативни и административни капацитет, сугерише се да саветник за комуникацију и особа из ИТ службе одговорна за веб презентацију прођу кроз обуку из области унапређења учинка и видљивости веб презентација за Google претраживач (SearchEngineOptimization–SEO).

**Facebook**

Активно присуство НАЈУ на Facebookу је и нужност и потреба, с обзиром на велико коришћење ове мреже у Србији у приватне и пословне сврхе. Facebook је идеална алатка за буђење свести о програмским циљевима НАЈУ и за проширени домет информација о њеним активностима.

Типови објава који се препоручују за присуство НАЈУ на Facebookу обухватају:

* слика (*image*): објава кратког текста са сликом. Уколико је реч о значајном или догађају који се редовно спроводи (нпр. сваке године), сугерише се прављење фото албума који садржи свој наслов, датум, опис и локацију на којој су слике направљене
* видео објава (*video-post*):објава поред видео записа садржи и текст који је објашњава
* дељење линка (*linkshare*): објава која садржи веб адресу на основу које Facebookаутоматски извлачи наслов, слику и веб линк. Кад год је то могуће, уз објаву треба уврстити линк ка веб страници НАЈУ
* догађај (*event*): објава која служи за креирање/означавање догађаја, захтева унос слике, назива и кратког описа догађаја, локације, времена одржавања и организатора
* прекретница (*milestone*):служи за обележавање битног датума из прошлости (нпр. усвајање Закона о НАЈУ, новог заштитног знака, именовање директора, покретање новог програма обука)

Приликом поставке садржаја на Facebook, могуће је унапред одредити циљну публику којој ће се објава приказати[[21]](#footnote-22), као и време пуштања објаве. Уколико се не користи ни једна опција за одабир (циљање/таговање), објаву може видети било који корисник мреже који прати Facebook страницу НАЈУ. Детаљна статистика стране и појединачних објава сагледавасе кликом на линк „*insights*’ у менију који се налази на врху стране.

Смернице за присуство НАЈУ на Facebookу обухватају:

* одабир имена налога (*Username*): @NAPA
* навођење битних података о НАЈУ(*About*): опис, мисија, програмски циљеви, локација (*Description, Milestones, Location, Mission*)
* умрежавање Facebook налога са веб презентацијом и YouTube налогом
* верификација странице[[22]](#footnote-23) (плави знак поред имена странице) којом се потврђујеаутентичност на друштвеној мрежи[[23]](#footnote-24)
* поштовање правила о дужини садржаја (постова): идеално од 100-200 карактера;
* активно присуство (3-4 објаве недељно) и идентфиковање идеалног времена/дана у недељи када су пратиоци најактивнији (генерише сеиз статистике странице)
* искористити функционалност дугмића који позивају на акцију (*Facebook call-to-actionbutton*: *‘SignUp’ ‘ContactUs’ ‘BookNow’ ‘WatchVideo’*)
* објава информација са догађаја у реалном времену (идеално), или најкасније сутра;
* ажурно одговарање на упите и директне поруке пратилаца ради стицања статуса „*veryresponsive*’[[24]](#footnote-25)
* за сопствене слике и видео, неопходно је израдити тзв. матрицу брендираних објава (оквир који садржи лого и у који се убацује визуал, видети Слику 1)
* оптимално коришћење *hashtag* (#) за груписање објава на одређену тему или истицање кључних речи од значаја за пословање НАЈУ (нпр. #obuke, #reformajavneuprave, #državnauprava)

Са повећаним програмским активностима, сугерише се разматрање аутоматизације Facebook одговора (*AutomatedMessanger*) путем опција:

* аутоматска порука о одсутности особе која води налог (*Awaymessage*, погодна за викенде, дане одмора и празнике)
* инстант одговори (*InstantReplies*) на најчешће постављена питања
* поздравни одговори (*Greetings*), за поздрављање нових пратилаца

**Слика 1**: пример шаблона брендираних постова на Facebookу: Канадска управа царина





## **LinkedIn, YouTube и Instagram**

Успостављање професионалног присуства на LinkedIn мрежи у потпуности се уклапа са мисијом НАЈУ и њеним стратешким циљевимана мрежама. У прилог томе иде и чињеница да јавна управа у Србији нема централно место на LinkedIn мрежи, док су запослени и руководиоци активни путем личних страница, а партнери НАЈУ путем пословних налога. Последично, присуство на LinkedIn мрежи доприноси повећању угледа НАЈУ на интернету, подстиче међусобно умрежавање у професији и додатно ојачава поверење у програмске циљеве и едукативне програме.

Сходно томе, предности од присуства на LinkedIn мрежи су:

* директно, циљано повезивање запослених из јавне управе са колегама из земље и иностранства
* умрежавање запослених из јавне управе који су похађали обуке – међусобно и са предавачима и менторима
* дељење презентација, публикација, истраживачких резултата (преко линка са веб презентације или *SlideShare* опције)
* сопствени канал афирмативне комуникације код којег су негативни коментари ретки због профилисаних корисника, док су стопе интеракције са корисницима веће него код Facebookа

Професионално присуство на LinkedIn мрежи подразумева поштовање одређених смерница:

* LinkedIn профил мора поседовати јединствени резиме који рефлектује мисију ипрограмске циљеве НАЈУ, као и постигнућа из досадашњег рада
* коришћење кључних речи од значаја за пословање НАЈУ у LinkedIn профилу је од великог значаја
* контактне информације морају садржати конзистентне податке, уз линк ка вебпрезентацији
* одељак „публикације’користи се за поткрепљивање постигнутихрезултата (приказ објављених публикација, истраживања)
* пожељно је умрежавање у партнерске и сродне LinkedIn групе релевантне за пословање НАЈУ

YouTube присуство НАЈУ корисно је за архивирање сопственог/ауторског видео садржаја (промо-видео, туторијали и сл.) и туђег/ко-ауторског видео садржаја (остварени публицитет на електронским медијима), као и за дељење видео записа на мрежне платформе.

Као и код LinkedIn мреже, неопходно је оптимизовати налог: опис који рефлектује мисију НАЈУ и програмске циљеве, конзистентно наведени контактни подаци и коришћење кључних речи (тагова) од значаја за пословање у кратким описима појединачних видео записа[[25]](#footnote-26).Комуникација са пратиоцима НАЈУ на YouTube мрежи остварује се путем следећег типа видео садржаја:

* + - **промотивни садржај**: садржај који промовише активности и постигнућа НАЈУ и ближе објашњава њене програмске циљеве
    - **‘како да’ садржај/туторијали**: садржај који помаже пратиоцима, даје одговоре на њихова питања, задовољава њихове потребе
    - **видео, инфографици**: за сублимацију истраживачких података, брже и лакше разумевање сложених активности или проблематике

Кратке видео форме показале су се у пракси кориснијим/гледанијим у односу на дуже. Па ипак, оптимална дужина сопственог видео садржаја треба да се одреди анализом учинка досадашњег видео садржаја преко Google аналитике. Уједно, сопствени видео садржај потребно је означити НАЈУ логоом (брендирати).

Instagram бележи бржи раст од било које друге друштвене мреже. Доступност hashtag ( #) олакшава повезивање са новим пратиоцима и помаже у проширивању домета (reach-a) институције једноставним претрагама корисника интернета. Садржај се лако дели. Ако слика заиста остави утисак, онда постоји велика шанса да постане вирална и повећа посете на другим мрежама НАЈУ. На овој мрежи налоге има углавном млађа популација, мада трендови показују да и 'старија' популација све чешће истражује, те циљана демографија има тенденцију да расте.

## 

## **НАЈУ блог**

Абонирањем на НАЈУ блог, циљне групе стичу прилику да буду у току са трендовима из области едукације јавне управе, подстиче се узајамно дељење информација и неговање односа са пратиоцима и партнерима, чиме блог постаје важан сопствени канал комуникација који увећава видљивост активности НАЈУ и њен утицај на интернету.

Сходно томе, НАЈУ блог, као саставни део веб презентације, остварује вишеструку улогу:

* постизање додатне видљивости спроведених активности и промоција стручности НАЈУ
* унос свежег, актуелног, релевантног садржаја на веб презентацији, чиме се подстиче чешћи процес индексације робота интернет претраживачаи унапређујевидљивоствеб страница претраживачу
* додатно продубљивање сарадње са партнерима код заједничких пројеката или дисеминације садржаја од заједничког интереса
* узајамно повезивање/линковање са партнерима – гостујућим писцима блога,ради повећања ауторитета веб презентације

Блог остварује свој смисао и учинак само ако постоји општи консензус и разумевање о његовим користима. То подразумева дефинисање календара објава, како блог не би након извесног времена изгубио свој смисао.

У наставку следе основне карактеристике у упутства за покретање НАЈУ блога:

* поставка блога:
  + на насловној страни веб презентацијеприказ последњег блог-поста (или последња три поста)
  + засебна под-страница на којој ће бити видљиве све објаве у календарској години, док би се за сваку годину уназад правила архива
* дефинисање матрице блога: изглед/дизајн, структура, обавезни елементи
* онемогућено коментарисање, али уз опцију дељења објаве на друштвене мреже
* учесталост: месечно, по потреби и чешће, са усвојеним полугодишњим календаром објава
* дужина: 600-800 речи, дуже од тога само ако је текст врло иновативан/користан
* теме: стручни коментари на вести у тренду из области едукације/модернизације/професионализације јавне управе, резултати истраживања
* квартално гостујуће блоговање: јаче повезивање са пројектним и интересним партнерима и ширење информација о заједничким активностима

## **Садржај на интернету**

Кључ успешног присуства на интернету је у добром садржају[[26]](#footnote-27), који је писан за посетиоце и пратиоце, задовољава њихове потребе за информисањем, едукује их и пружа корисничку подршку. Садржај писан искључиво из угла НАЈУ, довешће до смањења ангажовања посетилаца/пратилаца, и алгоритми претраживача и друштвених мрежа ће постепено смањити видљивост објава.

Због смањеног интервала пажње у данашњем пост-дигиталном добу, тренд иде ка томе да корисници интернета не читају садржај, већ га скенирају погледом[[27]](#footnote-28), где визуелни садржај привлачи много већу пажњу од текста.

Битно је напоменути да садржај који се поставља на појединачним мрежним платформама треба да буде прилагођен њиховим карактеристикама, али и склоностима самих корисника. Не препоручује се поставка истог садржаја на различитим мрежама по принципу 'један текст за све'.

Грешке коју већина пословних налога прави на друштвеним мрежама односе се управо на садржај, који је монолитан, писан искључиво из угла установе, садржи превише текста, информације се штуро преносе коришћењем истог текста на свим платформама, што доводи до *утапања у масу*. Последично, сувише формалан тон комуникација и прекомерно коришћење стручне терминологије лоше утиче на интерактивност пратилаца и ствара баријеру. Ради тога, тон комуникације треба да буде прилагођен карактеристикама мапиранихциљних група: професионалан, колегијалан, транспарентан, актуелан и занимљив.

Приликом коришћења туђих визуала на интернету, потребно је поштовати ауторска права: фотографије без ауторских права или без одобрења аутора се не користе. Исто правило важи и за навођење извора: приликом преузимања туђег садржаја или цитата увек треба наводити изворе и линковати оригиналне изворе.

* **Мера 35: Анализа доступности/потенцијала медија и трендова у Србији -** Праћење трендова/резултата истраживања доступних медија и понашања циљне групе у великој мери може да помогне при планирању активности - избору канала и комуникационих тактика

**Одговорност за меру 35:** Група за комуникацију и координацију, ПР агенција

# **Евалуација, праћење резултата и управљање угледом на интернету**

Стратешка поставка комуникације на интернету подразумева формулисање процедура и правила понашања ка унутарњој и спољној јавности.

Сугерише се израда и усвајање:

* радне инструкције/интерне процедуре за руковођење налозима НАЈУ на интернету/ мрежама, која би обухватила нпр. опис посла и задужења особе која координира налозима, процес одобравања календара објава, рок у ком се одговара пратиоцима, начин реаговања на потенцијалне кризне ситуације
* кодекса понашања за запослене (у радном односу, за члановe Програмског савета, сталне предавачe) на мрежама: шта спада у поверљиве информације, (не)примерене дискусије о НАЈУ и авангардно понашање у онлајн заједници
* правила понашања за пратиоце на Facebookу на које се НАЈУ може позвати у комуникацији, ради подстицања узајамног дијалога у обостраном интересу[[28]](#footnote-29) и елиминисања непримерених коментара

Ради очувања угледа НАЈУ[[29]](#footnote-30) на интернету, потребно је успоставити систем свакодневног праћења и надгледања објава/спомињања имена установе на интернету. Сугерише се пријава на систем *GoogleAlerts* (https://www.google.com/alerts) по имену установе и односним варијацијама[[30]](#footnote-31), али и за кључне речи од значаја за пословање који се потом могу искористити као идеје за генерисање садржаја на друштвеним мрежама (нпр. реформа јавне управе, модернизација јавне управе, стручно усавршавање запослених у јавној управи, и сл)..

За праћење резултата комуникационогприсуства НАЈУ на интернету, неопходно је унапред поставити реално оствариву метрику са кључним индикаторима учинка, и о истим извештавати руководство месечно/квартално/годишње. У табели која следи наводе се индикатори учинка по појединачним дигиталним каналима, чије се праћење сугерише.

**Табела 4**: кључни индикатори учинка/праћења за стратешко присуство НАЈУ на интернету

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Дигитални канал | Метрике за праћење и извештавање | Учесталост |
| веб презентација (веб аналитика) | број посета/сесија | Месечно |
| број нових посетилаца | Месечно |
| просечно време задржавања (нпр. мин. 2 минута) | Месечно |
| број конзумираних страница (идеално 3+) | Месечно |
| стопа брзог напуштања (оптимално <50%, идеално <30%) | месечно |
| извори веб саобраћаја (*Search – Direct – Social – Referals*) | Месечно |
| најчешће посећене веб странице (да ли су међу њима најбитније веб странице?) | Квартално |
| Facebook (опције *Facebook Insights, Overview*)  LinkedIn | број објава/постова | Месечно |
| број пратилаца: укупан и нови | Месечно |
| 5 најпопуларнијих објава | Месечно |
| стопа ангажованости корисника*(Engagement)* | Месечно |
| оцене/рецензије посетилаца | Квартално |
| веб саобраћај са мрежа | Квартално |
| број директних упита(*DirectMessage*) | Квартално |
| време потребно за одговоре на упите(*PageResponseTime*) | Квартално |
| негативни коментари | Месечно |
| YouTube (аналитика) | број прегледа видео записа | Месечно |
| 5 најпопуларнијих видеа (дељење/свиђање/коментарисање) | Квартално |
| број абонената на канал  број негативних коментара | Квартално |
| Instagram (аналитика, Instagram Insights за бизнис профиле) | раст пратилаца  интеракција (свиђање, коментари) по посту  ангажованост (број дељења)  демографија пратилаца | Месечно |
| Блог (веб аналитика) | број абонената | Квартално |
| број гостујућих писаца блога | Годишње |
| број интеракција (дељење блога на мреже) | Месечно |
| број интеракција (дељење блога на мреже) | Месечно |

# *10 правила за успешну комуникацију на интернету*

У наставку следи 10 правила добре комуникације на интернету/друштвеним мрежама, као смерница у будућем раду[[31]](#footnote-32).

1. ПРАВИЛО СЛУШАЊА

Проучите о чему на интернету/мрежама пише циљна група НАЈУ, како би дошли до тема које су њима релевантне. На тај начин можете створити садржај који ће пратиоци сматрати вредним, било да су у питању информације о активностима или интересовање за неку од тема из делокруга рада НАЈУ.

1. ПРАВИЛО ПАЖЊЕ

Направите стратегију комуникације, месечни/квартални план објава на мрежама, усмерите се на циљне групе НАЈУ и трудите се да (о)држите њихову пажњу.

1. ПРАВИЛО КВАЛИТЕТА

Боље је имати квалитетан, од бројног садржаја. Можете имати 50.000 пратилаца без интеракција, али је боље имати 5.000 пријатеља који деле и афирмативно дискутују о садржају и активностима НАЈУ на интернету. Покрените актуелне теме из области едукације државне управе, постављајте питања и заинтересујте се за мишљење пратилаца о активностима НАЈУ. Правило 80:20 на мрежама пропагира да 80% садржаја треба квалитетно да информише и едукује пратиоце, док свега 20% треба да буде преношење вести из установе, тј. промовисање сопственог рада[[32]](#footnote-33).

1. ПРАВИЛО СТРПЉЕЊА

Успех комуникационог присуства на интернету не догађа се преко ноћи, већ томе треба посветити неко време како би се постигли резултати. Први резултати се могу сагледати тек након првог квартала.

1. ПРАВИЛО МЕШАЊА

Ако објављујете занимљив и квалитетан садржај и усмерени сте на грађење везе са циљном групом, она ће тај садржај даље делити на интернету. На тај начин, постиже се ефекат мултипликације садржаја и јача видљивост активности НАЈУ на интернету.

1. ПРАВИЛО УТИЦАЈА

Повежите се с утицајним особама у вашој делатности (инфлуенсери[[33]](#footnote-34)) који имају велики број пратилаца на мрежама и чије се мишљење поштује (нпр. новинари који прате државну управу, едукатори на НАЈУ, пословна удружења, билатерални донатори). Изградња партнерства сањима даје прилику поделе садржаја с њиховим пратиоцима, што значајно увећава видљивост активности и домет информација НАЈУ.

1. ПРАВИЛО ВРЕДНОСТИ

Ако на мрежама само промовишете искључиво активности НАЈУ, корисници ће престати да вас активно прате. Покушајте да направите вести тако да буду занимљиве циљној јавности. Људи све мање читају, а више воле да гледају и добију чињенице у кратким цртама. Објављујте информације у новим и интересантним формама (видео, инфографик), али и афирмативну статистику, резултате истраживања, информације о начину селекције кандидата. Будите транспарентни и занимљиви.

1. ПРАВИЛО ПРИЗНАЊА

У стварном животу вероватно нећете игнорисали особу која вам се директно обраћа. Исти случај је и на интернету/мрежама. Разговарајте са сваким корисником/пратиоцем који вам приступи путем друштвених мрежа, на питања из домена рада НАЈУ увек одговарајте брзо, тактично и искрено.

1. ПРАВИЛО ПРИСТУПАЧНОСТИ

Немојте објавити једном садржај, а потом нестати. Будите доступни својој публици увек и свугде, чак и ако то значи да морате често објављивати садржај и учествовати у разговорима.

1. ПРАВИЛО РЕЦИПРОЦИТЕТА

Немојте очекивати да неко дели ваш садржај и прича о вама док ви то исто не чините за њих. Посветите време дељењу и интересовању о садржају оних који се интересују за вас. То може бити установа сродна НАЈУ (у земљи и свету), партнери, билатерални донатори, државне институције и/или локална самоуправа.

# АКЦИОНИ ПЛАН ЗА СПРОВОЂЕЊЕ ИНТЕГРИСАНЕ СТРАТЕГИЈЕ КОМУНИКАЦИЈЕ

ВРЕМЕНСКИ ТОК И РОКОВИ

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Бр. | Активност | 2021 | | | | | | | 2022 | | | | | | | | | | | |
| 06 | 07 | 08 | 09 | 10 | 11 | 12 | 01 | 02 | 03 | 04 | 05 | 06 | 07 | 08 | 09 | 10 | 11 | 12 |
| **ИНТЕРНА И ЕКСТЕРНА КОМУНИКАЦИЈА, ОДНОСИ СА МЕДИЈИМА** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. | Усвојене додатне мере Комуникационе стратегије НАЈУ (Анекс 2) за побољшану комуникацију са државним службеницима |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2. | Спровођење мера за побољшану комуникацију са запосленима у државним органима и јединицама локалне самоуправе |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3. | Израда Предлога плана промотивних активности НАЈУ (на недељном и месечном нивоу) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4. | Међународни пројекти подршке НАЈУ - редовна комуникација и планирање заједничких активности |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5. | Предавање реализаторима обука о (визуелним) стандардима НАЈУ[[34]](#footnote-35) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6. | Промоција учења на даљину |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7. | НАЈУ и међународне институције/пословна удружења –редовна комуникација |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 8. | НАЈУ и пословна удружења – учешће на пословним догађајима |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 9. | НАЈУ и потенцијални корисници комерцијалних програма – комуникација на друштвеним мрежама и ка пословним удружењима |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 10. | Други јавно признати организатори обука – континуирано информисање о потенцијалној сарадњи и комуникација |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 11. | Континуирано одржавање односа са медијима - проактивни  приступ: дефинисање и пласирање тема од интереса за НАЈУ, упућивање медија на актуелне теме |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 12. | Организација јавних догађаја, националног и регионалног типа: промоција иновација, резултата рада, обележавање важних датума[[35]](#footnote-36) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 13. | (Традиционална) посета студената андрагогије НАЈУ |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 14. | Клуб НАЈУ предавача – подстицање комуникације, размена искуства |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **ИНТЕРНЕТ** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. | Редовно (планско) постављање садржаја на мреже (Facebook, YouTube, LinkedIn, Instagram) и веб-сајт |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2. | Поставка постојећег материјала у секцији 'Медији' на НАЈУ веб-сајт |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3. | Покретање НАЈУ блога: поставка на сајт, израда матрице блога |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4. | Праћење објава на интернету |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5. | Креирање визуелног садржаја: видео, туторијали, инфографици, итд. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6. | Израда и дистрибуција е-билтена |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7. | Састанци саветника за комуникацију са ПР агенцијом |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 8. | Извештавање руководства о учинку дигиталних канала комуникација |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**АКЦИОНИ ПЛАН 2018-2019**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Бр. | Активност | 2018 | | | | | | | 2019 | | | | | | | | | | | |
| 06 | 07 | 08 | 09 | 10 | 11 | 12 | 01 | 02 | 03 | 04 | 05 | 06 | 07 | 08 | 09 | 10 | 11 | 12 |
| **ИНТЕРНА И ЕКСТЕРНА КОМУНИКАЦИЈА, ОДНОСИ СА МЕДИЈИМА, КРИЗНИ ПР** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. | Усвојена Комуникациона стратегија НАЈУ |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2. | Оформљена Група за комуникацију и координацију |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3. | Ангажована ПР агенција |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4. | Радионица о значају системског ПР-а са директором и руководиоцима сектора |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5. | Правилник о интерној комуникацији |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6. | Подигнутанова веб презентација, попуњена садржајем и постављена на интернет по правилима добре праксе |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7. | 'Fact-sheet' и презентација о НАЈУ:израђени,постављенинавебпрезентацију и интранет |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 8. | Е-билтен развијен, започета дистрибуција |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 9. | Учионице брендиране са НАЈУ визуалним идентитетом |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 10. | Предавањереализаторимаобука о (визуелним) стандардима НАЈУ |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 11. | Клуб НАЈУ предавача |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 12. | Систем е-најава обука и е-захвалница  Промоција е-учења (e-learning) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 13. | НАЈУ и међународне институције/пословна удружења – упознавање/ представљање и редовна комуникација |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 14. | НАЈУ и пословна удружења – учешће на пословним догађајима |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 15. | НАЈУ и потенцијални корисници комерцијалних програма – комуникација на друштвеним мрежама усмерена и ка пословним удружењима |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 16. | Други јавно признати организатори обука – континуирано информисање о потенцијалној сарадњи и комуникација |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 17. | Кризни ПР: ПУК, обука за чланове кризног тима и за наступ пред медијима |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 18. | Информатор о раду |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 19. | Догађај за медије: годишњица оснивања НАЈУ[[36]](#footnote-37)или промовисање нових канцеларија НАЈУ |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 20. | Директна комуникација и сарадња са медијима кроз одабране форме |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 21. | Албум фотографија и визуелни елементи НАЈУ на новој веб презентацији |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 22. | Инфографик и промо-видео |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **ИНТЕРНЕТ** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. | Отварање налога на мрежама (Facebook, YouTube, LinkedIn) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2. | Израда/усвајање радних инструкција и процедура за руковођење налозима, кодекса понашања за запослене, правила понашања за Facebook пратиоце |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3. | Покретање НАЈУ блога: поставка на сајт, израда матрице блога |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4. | Израда матрице брендираних објава/постова на Facebookу |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5. | Успостављање система за праћење објава на интернету |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6. | Израда кварталног календара објава на мрежама и полугодишњег за блог |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7. | Aутоматизацијa Facebook одговора |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 8. | Креирање визуелног садржаја: видео, туторијали, инфографици |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 9. | Састанци саветника за комуникацију са ПР агенцијом |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 10. | Извештавање руководства о учинку дигиталних канала комуникација |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

АКЦИОНИ ПЛАН ЗА СПРОВОЂЕЊЕ ИНТЕГРИСАНЕ СТРАТЕГИЈЕ КОМУНИКАЦИЈЕ

ОДГОВОРНА ЛИЦА И ИНДИКАТОРИ КВАЛИТЕТА РЕЗУЛТАТА

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Бр** | **Активност** | **Одговорнолице** | **Индикатори квалитета резултата** |
| **ИНТЕРНА И ЕКСТЕРНА КОМУНИКАЦИЈА, ОДНОСИ СА МЕДИЈИМА, КРИЗНИ ПР** | | | |
| 1. | Усвојена Комуникациона стратегија НАЈУ | в.д. директора НАЈУ  Програмски савет  Колегијум НАЈУ | - руководство НАЈУ и Група за комуникацију и координацију упознати са свим елементима Стратегије и односним задужењима |
| 2. | Оформљена Група за комуникацију и координацију | в.д. директора НАЈУ | - Група оформљена у року који не угрожава спровођење Стратегије и акционог плана |
| 3. | Ангажована ПР агенција | в.д. директора НАЈУ, руководилац Групе за комуникацију и коориднацију | - ПР агенција ангажована у планираном року који не угрожава спровођење Стратегије и акционог плана |
| 4. | Радионица о значају системског ПР-а | Група за комуникацију и координацију, ПР агенција | - Директор, заменик и помоћници/руководиоци сектора узели учешће у радионици  - Саветнику за комуникације се у пракси правовремено достављају употребљиве информације |
| 5. | Правилник о интерној комуникацији | - Руководилац Групе, Саветник за комуникацију  - ПР агенција | - одржана радионица за све запослене и/или сви запослени НАЈУ упознати са основним елементима Правилника |
| 6. | Подигнута је нова веб презентација и попуњена садржајем | - Руководилац Групе, Саветник за комуникацију, ИТ служба, веб агенција | - веб презентација пуштена у јавност у року и према правилима добре праксе наведеним у Стратегији  - успостављен систем праћења учинка веб презентације |
| 7. | 'Fact-sheet' и презентација о НАЈУ израђени, постављени на веб презентацију и интранет | - Група за комуникацију и координацију | - Fact-sheet и презентација о НАЈУ подељени свим запосленима преко интерних канала  - информације из ових докумената искоришћене као основ за мрежне платформе |
| 8. | Е-билтен развијен и покренута његова дистрибуција | - Саветник за комуникацију | - праћење дистрибуције, утисака примаоца, континуиране мере за побољшањем и унапређењем садржаја и визуелног идентитета  - редовна дистрибуција, по плану и потребама  - грађење листе примаоца: додавање нових е-адреса, интересовања према обукама, итд. |
| 9. | Учионице брендиране са НАЈУ визуалним идентитетом | Саветник за координацију промотивних активности | - Учионице брендиране у року  - направљене су професионалне фотографије обука у брендираним учионицама (за медије и веб презентацију) |
| 10. | Припремно предавање реализаторима обука о стандардима НАЈУ | Сектор за спровођење програма обуке, Руководилац Групе за комуникацију | - задовољавајући одзив предавача (60 – 70%)  - Примена НАЈУ стандарда у пракси (90 %) |
| 11. | Клуб НАЈУ предавача | Сектор за спровођење програма обуке  Саветник за координацију промотивних активности | - клуб НАЈУ предавача основан до задатог рока  - извршена сегментација предавача према вештинама и програмима обука  - извршено повезивање са предавачима путем мрежних платформи (а посебно LinkedIn) |
| 12. | а) Успостављен систем е-најава обука и е-захвалница  б) Започета промоција учења на даљину | а) Саветник за комуникацију, Координатори обука НАЈУ  б) Саветник за комуникацију и координатор учења на даљину из Сектора за припрему програма обуке | а) развијени шаблони у року и започета дистрибуција  б) промоција е-учења преко опредељених канала (директних и мрежних платформи) |
| 13. | Сарадња са међународним институцијама, пословним удружењима: упознавање, представљање, редовна комуникација | - в.д. директора  - Сектор за међународну сарадњу | - мапирана су институције и удружења са којима је потребно одржавати редован контакт (особе, области заједничког интересовања, потенцијални и покренути пројекти)  - извршено је узајамно повезивање преко мрежних платформи  - институције и удружења са којима је остварен редован контакт (80 %)  - број реализованих заједничких пројеката, дисеминација садржаја од заједничког интереса (праћење квартално и годишње) |
| 14. | НАЈУ и пословна удружења: пословни догађаји | - в.д. директора  - Руководилац Групе и Саветник за комуникацију  - Сектор за међународну сарадњу | - број пословних догађаја на којима је учествовавао директор НАЈУ (мин. 4 годишње) |
| 15. | НАЈУ и потенцијални корисници комерцијалних програма – комуникација на друштвеним мрежама усмерена и ка пословним удружењима | - Саветник за комуникације  - Сектор за припрему програма обуке | - Информације о обукама објављене на LinkedIn и Facebook мрежи у року и редовно ажуриране  - Креиран промотивни пакет обука и дистрибуиран пословним удружењима |
| 16. | Други јавно признати организатори обука – континуално информисање о потенцијалној сарадњи и комуникација | Група за комуникацију и координацију | - Послата ''Информација о потенцијалној сарадњи'' и каталог обука циљним јавно признатим организаторима  - Проценат одговора (30 - 50%) |
| 17. | Кризни ПР: Процедуре/ПУК развијен | - Руководилав Групе/Саветник за комуникацију  - ПР агенција | - Развијен ПУК и кризни алати  - Одржана обука за чланове кризног тима  - Одржан тренинг медијског наступа за в.д. директора и портпарола кризног тима |
| 18. | Информатор о раду развијен | - Група за комуникацију и координацију, заменик директора | - Информатор о раду постављен на веб презентацију по правилима добре праксе |
| 19. | Догађај за медије: Годишњица оснивања НАЈУ или свечано промовисање нових пословних просторија | - Руководилац Групе/Саветник за комуникацију и ПР агенција  - в.д. директора | - % медија који су се одазвали позиву (50 - 70%)  - унапред дефинисани број позитивних/неутрални објава у медијима |
| 20. | Директна комуникација и сарадња са медијима кроз одабране форме | - Саветник за комуникацију и ПР агенција  - в.д. директора | - Број успостављених контаката са новинарима и уредницима у односу на број циљних медија (70%) |
| 21. | Албум фотографија и визуелни елементи НАЈУ на новој веб презентацији | Саветник за комуникацију | - Фотографије НАЈУ комуникатора и визуални елементи за потребе медија урађене у року и постављене на веб презентацију/интранету и користе се у будућим медијским објавама и комуницирању ка циљаној јавности |
| 22. | Инфографик и промо-видео | - Саветник за комуникацију и ПР агенција | - Инфографик и промо видео постављени на веб презентацију/интранет и мрежне платформе |
| **ИНТЕРНЕТ** | | | |
| 1. | Отварање налога на мрежама (Facebook, YouTube, LinkedIn) | Саветник за комуникацију | Реалистични индикатори квалитета/постигнућа из интернет канала одредиће се између Руководиоца Групе за комуникацију и координацију и овлашћене ПР агенције.  У Табели 4. Стратегије дати су кључни индикатори учинка које је потребно мерити и по њима извештавати руководство НАЈУ |
| 2. | Израда/усвајање радних инструкција и процедура за руковођење налозима, кодекса понашања за запослене, правила понашања за Facebook пратиоце | Група за комуникацију и координацију и ПР агенција |
| 3. | Покретање НАЈУ блога: поставка на сајт, израда матрице блога | ПР агенција, руководилац Групе, Саветник за комуникацију |
| 4. | Израда матрице брендираних објава на Facebookу | ПР агенција, саветник за за координацију промотивних активности |
| 5. | Успостављање система за праћење објава на интернету | ПР агенција, Руководилац Групе |
| 6. | Израда кварталног календара објава на мрежама и полугодишњег за блог | Саветник за комуникацију  ПР агенција |
| 7. | Aутоматизацијa Facebook одговора | ПР агенција |
| 8. | Креирање визуелног садржаја: видео, туторијали, инфографици | ПР агенција, Руководилац Групе, саветник за за координацију промотивних активности |
| 9. | Састанци Руководиоца Групе са ПР агенцијом (месечни) и саветника за комуникацију са ПР агенцијом (по потреби) | Руководилац Групе, Саветник за комуникацију |
| 10. | Извештавање руководства о учинку дигиталних канала комуникација | Руководилац Групе |

1. Центар за европске политике (2016), Квалитетном политиком задржавања кадрова до одрживе интеграције Србије у Европску унију (<http://cep.org.rs/wp-content/uploads/2017/12/StaffRetention_siz%CC%8Ce.pdf>) [↑](#footnote-ref-2)
2. <https://beta.rs/politika/74711-opozicija-nacionalna-akademija-za-javnu-upravu-nepotrebna> [↑](#footnote-ref-3)
3. Закон о националној академији за јавну управу, члан 2, став 1. [↑](#footnote-ref-4)
4. Закон о Националној академији за јавну управу, члан 2, став 1. [↑](#footnote-ref-5)
5. Закон о Националној академији за јавну управу, члан 5. [↑](#footnote-ref-6)
6. Закон о националној академији за јавну управу, члан 16. [↑](#footnote-ref-7)
7. Закон о националној академији за јавну управу, члан 3. став 3. и Закон о државној управи, члан 50, став 2. [↑](#footnote-ref-8)
8. Закон о националној академији за јавну управу, члан 15. [↑](#footnote-ref-9)
9. Ради превентивног очувања угледа НАЈУ, в.д. директора у условима кризе не треба (претерано) излагати у медијима/јавности [↑](#footnote-ref-10)
10. Република Србија, Републички завод за статитстику, У*потреба информационо-комуникационих технологија у Републици Србији, 2020,*  <https://publikacije.stat.gov.rs/G2020/Pdf/G202016015.pdf> [↑](#footnote-ref-11)
11. Кориснички генерисани садржај обухвата садржај који су креирали корисници с намером да га поделе на интернету или путем мрежа; тзв. дигитална верзија преношења искуства “од уста до уста” (коментар, фотографија, видео, објава на блогу, твит) [↑](#footnote-ref-12)
12. Закон о Националној академији за јавну управу, чл. 3. [↑](#footnote-ref-13)
13. DataReportal.com , Извештај за Србију, *Digital 2021* [↑](#footnote-ref-14)
14. Forbes Communications Council(2018), 13 Ways To Boost Facebook Content Engagement Post-Algorithm Shift(<https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2018/03/09/13-ways-to-boost-facebook-content-engagement-post-algorithm-shift/#4e74ca8c5e7a> ) [↑](#footnote-ref-15)
15. DataReportal.com , Извештај за Србију, *Digital 2020* [↑](#footnote-ref-16)
16. Члан 4. став 1. Закона о Националној академији за јавну управу [↑](#footnote-ref-17)
17. Документ „Реформа система стручног усавршавања у јавној управи“ [↑](#footnote-ref-18)
18. Република Србија, Републички завод за статитстику, У*потреба информационо-комуникационих технологија у Републици Србији, 2020,*  <https://publikacije.stat.gov.rs/G2020/Pdf/G202016015.pdf> [↑](#footnote-ref-19)
19. За детаље, видети Табелу 4 [↑](#footnote-ref-20)
20. Извор: Смернице за израду веб презентација ОЈУ [↑](#footnote-ref-21)
21. Предуслов је поседовање електронских адреса циљаних корисника [↑](#footnote-ref-22)
22. Линк за подношење захтева за верификацију (Request a VerifiedBadge):https://www.facebook.com/help/contact/1448613808726619. Фејсбук ће обавестити мејлом о статусу захтева, као и да ли је верификација одобрена или не. [↑](#footnote-ref-23)
23. Као доказ о веродостојности странице, неопходно је приложити скенирано писмо установе на енглеском језику, којим се потврђује аутентичност странице и навођење особе која је задужена за администрацију исте. Након успешне верификације, поред назива странице појавиће се плави знак који означава да је Фејсбук верификовао страницу као аутентичну; [↑](#footnote-ref-24)
24. Стицање статуса ажурног одговора на упите пратилаца представља позитиван сигнал у Фејсбук алгоритму, чиме објаве на мрежи имају бољу видљивост [↑](#footnote-ref-25)
25. YouTubeKeywordTool: алатка која пружа увид у то шта корисници траже на Јутјубу и процену нивоа веб саобраћаја за различите кључне речи [↑](#footnote-ref-26)
26. Садржај на интернету: текст, слика, видео, аудио или било који други садржај посебно креиран за комуникационе потребе, с циљем да пошаље одређену поруку циљној групи корисника, посетилаца, пратиоца [↑](#footnote-ref-27)
27. Skimming:скенирање и прескакање погледом, представља најчешћи начин на који се конзумира садржај на интернету [↑](#footnote-ref-28)
28. [↑](#footnote-ref-29)
29. Управљање угледом на интернету: континуирани процес побољшања или унапређења вредности и угледа установе, које се врши сузбијањем и слабљењем негативног и неафирмативног садржаја који је доступан на интернету, супротстављањем са садржајем који ће побољшати кредибилитет и поверење. Подразумева реакцију на негативне коментаре, доношење одлуке да ли реаговати, како и у ком моменту. [↑](#footnote-ref-30)
30. Нпр. Национална академија за јавну управу, НАЈУ, НАПА, Национална академија, Академија за државну управу и сл. [↑](#footnote-ref-31)
31. Адаптирано према: Дирекција за електронску управу, Министарство државне управе и локалне самоуправе (2015), Смернице за употребу друштвених мрежа у органима државне управе и јединица локалне самоуправе [↑](#footnote-ref-32)
32. Видети: https://www.socialmediatoday.com/content/8020-rule-why-just-20-your-social-media-content-should-be-about-your-brand [↑](#footnote-ref-33)
33. Утицај особе на интернету одређује се на основу оствареног домета (велики број пратилаца), релеватности (стручњак, новинар) и познатости/популарности (јавне личности). [↑](#footnote-ref-34)
34. За нове предаваче [↑](#footnote-ref-35)
35. Квартално дефинисати потенцијалне јавне догађаје [↑](#footnote-ref-36)
36. У зависности од планова око пресељења [↑](#footnote-ref-37)