



УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ“ – БИТОЛА
ПРАВЕН ФАКУЛТЕТ – КИЧЕВО



Административно право и администрација

**КОМУНИКАЦИЈАТА ВО ЈАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЈА ВО
РЕПУБЛИКА КОСОВО**

докторски проект

Кандидат:
Греса Маколи
РФК34-III/B /2022

Ментор:
Проф. д-р Бранко Димески

СОДРЖИНА

Апстракт	3
1. Вовед	4
2. Преглед на литературата	6
2.1 Компаративна анализа	8
2.2 Европски стандарди и упатства за комуникација во јавната администрација	9
3. Методи и материјали	10
4. Анализи, резултати и дискусија	13
5. Заклучок	13
Референци:	14
Прилог: Изјава за лектор и број на лиценца за лектор	12

КОМУНИКАЦИЈАТА ВО ЈАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЈА ВО РЕПУБЛИКА КОСОВО

Греса Маколи

Правен факултет – Кичево, Универзитет „Св. Климент Охридски“ – Битола,
Република Северна Македонија
ORCID iD (<https://orcid.org/0009-0003-5082-2002>)
Email: gresamakolli2@gmail.com

Бранко Димески

Правен факултет – Кичево, Универзитет „Св. Климент Охридски“ – Битола,
Република Северна Македонија
ORCID iD (<https://orcid.org/0000-0003-3229-1650>)
Email: branko.dimeski@uklo.edu.mk

Апстракт

Основен услов за институционална изградба и функционирање во демократиите е јавната администрација. Карактеристиките на институционалната комуникација, и внатрешната и надворешната, особено придонесуваат за нејзината ефикасност. Историјата на политичка непредвидливост на Косово и неговиот премин во модерна држава претставуваат единствени проблеми.

Целите на студијата се фокусирани на: надворешна комуникација како средство за транспарентност и градење јавна доверба, комуникација на структурите помеѓу институционалните структури и хиерархиските нивоа и меѓуинституционална координација и соработка во рамките на јавната администрација на Косово. Во овој контекст, се анализираат и трансформациите предизвикани од дигитализацијата, вештачката интелигенција и современата технологија, кои се испитуваат како катализатори на комуникациска иновација, но и како извори на институционални и етички предизвици.

Според тоа, главните истражувачки прашања се: Како функционира внатрешната комуникација во рамките на јавната администрација на Косово и кои се главните предизвици што влијаат на процесите на донесување одлуки? Како надворешната комуникација на јавните институции влијае на перцепцијата на граѓаните за транспарентност и отчетност? Која е улогата на дигиталната технологија во подобрувањето на комуникацијата и модернизацијата на јавната администрација во Косово? Истражувањето ќе се спроведе во рамките на репрезентативен примерок од државни и локални јавни институции и ќе се примени комбинација од квалитативни и квантитативни методи и техники на истражување.

Резултатите од истражувањето истакнуваат дека административната комуникација во Косово останува област со развоен потенцијал, но на крајот се соочува со структурни пречки, професионална заштита и дефицит во координацијата. За поефикасна, потранспарентна и администрација ориентирана кон граѓаните, како препорака останува инвестирањето во комуникациски капацитети и дигитална модернизација.

Клучни зборови: Јавна администрација, комуникација, управување

1. Вовед

Јавната администрација го гарантира функционирањето на институциите и претставува основа на државните структури, играјќи клучна улога во обезбедувањето услуги за граѓаните и во организирањето на јавниот живот. Квалитетот на институционалната комуникација директно зависи од ефикасноста и кредибилитетот, што влијае на интегритетот, транспарентноста и работењето на институцијата. Во Република Косово, за подобрување на управувањето и усогласување на практиките со стандардите на Европската Унија, јавната администрација презеде реформи, но сè уште се соочува со предизвици во однос на комуникацијата, како со граѓаните и другите институционални актери, така и во рамките на институцијата. Сето тоа беше главна мотивација за спроведување на овој вид истражување.

Целите на студијата се фокусирани на: надворешна комуникација како средство за транспарентност и градење јавна доверба, комуникација на структурите меѓу институционалните структури и хиерархиските нивоа и меѓуинституционална координација и

соработка во рамките на јавната администрација на Косово. Исто така, оваа студија има за цел да го утврди моменталното ниво на комуникација во јавната администрација на Косово, да ги посочи системските проблеми и професионалните недостатоци и да понуди конкретни предлози за подобрување на комуникациските способности, дигитално модернизирање и воспоставување јавна администрација која е ефикасна, транспарентна и фокусирана на своите граѓани.

Внатрешната комуникација меѓу одделенијата и нивоата, надворешната комуникација со граѓаните и меѓуинституционалната соработка во рамките на администрацијата се трите главни области на анализа за комуникацијата во јавната администрација во Косово, како на централно, така и на локално ниво. Се испитува влијанието на организациската култура, опфаќајќи го начинот на размислување и хиерархиските рамки што го обликуваат протокот на информации и ефикасноста на комуникацијата. За да се разбере како организациите ракуваат со информациите и се ангажираат со јавноста во овие клучни времиња, студијата, исто така, ја разгледува функцијата на комуникацијата во итни сценарија, како што се пандемијата КОВИД-19 или природните катастрофи. Дигитализацијата и вештачката интелигенција се два примери на технолошки промени за кои се смета дека имаат потенцијал да ја подобрат ефикасноста и инвентивноста на административната комуникација, но тие исто така можат да претставуваат оперативни и етички тешкотии. За да се откријат празнините, пречките и можностите за подобра комуникација, квалитативната и компаративната техника на истражување користи студии на случај, интервјуа и документарна анализа. Сите овие аспекти го оправдуваат ова истражување и тоа ќе придонесе за целокупната литература во областа на комуникацијата во јавната администрација.

За да се постигнат истражувачките цели, постојат повеќе истражувачки прашања, како што се:

1. Како функционира внатрешната комуникација во рамките на јавната администрација на Косово и кои се главните предизвици што влијаат на процесите на донесување одлуки?
2. Како надворешната комуникација на јавните институции влијае врз перцепцијата на граѓаните за транспарентност и отчетност?
3. Каква е улогата на дигиталната технологија во подобрувањето на комуникацијата и модернизацијата на јавната администрација во Косово?
4. Како нивото на комуникација помеѓу менаџерите и јавните службеници влијае врз мотивацијата и перформансите на вработените?

5. Дали е потребно да се изготви интегрирана комуникациска стратегија (внатрешна и надворешна) за зголемување на ефикасноста и транспарентноста во јавната администрација на Косово?

При одговарање на горенаведените истражувачки прашања, како што беше споменато погоре, ќе бидат употребени различни истражувачки методи и техники, и квалитативни и квантитативни, со цел да се соберат потребните податоци и да се анализираат и презентираат тие податоци како важен аспект во објаснувањето на резултатите од истражувањето и извлекувањето заклучоци и идни препораки.

2. Преглед на литературата

Бидејќи општествениот живот во голема мера зависи од комуникацијата, ажурирањето на услугите и зголемувањето на ефикасноста на јавниот сектор бараат дигитална трансформација на јавната администрација. Овој процес е директно поврзан со обидите на Косово да се приближи до меѓународните норми на управување и да се интегрира во Европа.

Според OECD (2024), јавната администрација на Косово постигнала напредок кон дигитализација, но главните пречки остануваат правилното интегрирање на технологијата во испораката на услуги и гарантирањето еднаков пристап за сите жители. Се наведува дека дигитализацијата е повеќе од само технички процес; таа исто така бара промени во институционалната архитектура и административната култура. Процесот на дигитализација бара робусна правна основа за да се обезбеди функционирање и транспарентност на електронските системи (OECD, 2024). Студијата објавена во списанието AJEE од 2024 година ја анализира правната структура на Косово, забележувајќи дека, иако постојат неколку закони и иницијативи, постојат празнини во нивното усогласување со критериумите на Европската Унија. Оваа анализа се фокусира на создавање правна инфраструктура за е-администрација, заштита на лични податоци и сајбер безбедност (Emini R. A. and Dermaku K., 2024).

Во меѓувреме, Kirana, N., & Maijidi, N. (2023), испитуваат како дигиталните промени влијаат врз јавната администрација и квалитетот на доброто управување. Тој нагласува дека ефикасното дигитално управување бара соработка помеѓу корисниците и специјалистите за технологија, како и подобрени институционални капацитети. Сепак, примарните проблеми вклучуваат недостаток на силни врски помеѓу институционалните администратори и засегнатите страни, како и закани за безбедноста на податоците што може да резултираат со протекување на информации (Kirana and Maijidi, 2023).

Клучен елемент на овој процес е подобрувањето на внатрешната комуникација во рамките на јавните и приватните институции (Fetoshi, A., & Shahini-Hoxhaj, R., 2023). Според нивното истражување, „Поштата на Косово“ (Post of Kosovo) функционира според затворена хиерархиска управувачка парадигма без дефинирана комуникациска структура во организацијата. Комуникацијата е дефинирана со недостаток на транспарентност, ефективна контрола и централизирано донесување одлуки, што може да го попречи учеството на вработените. Од друга страна, Batalli M (2012) истакнува дека реформата на јавната администрација бара модернизација на институциите и работењето и дека е-владата е клучна за зголемување на ефикасноста и транспарентноста (Batalli, 2012).

Анализирање на организациските и структурните методи за поедноставување на администрацијата во Косово, истакнувајќи ги недостатоците во институционалната рамка и нагласувајќи ја потребата од законодавство кое е во согласност со Законот за општата управна постапка (Halili, R., & Kuković, S., 2022). Изворите на информации што ја поддржуваат иновацијата во јавниот сектор на Косово покажуваат дека посетите на конференции, најдобрите практики од други влади и внатрешните извори на информации се најкористени, додека граѓаните и корисниците на услугите се малку ангажирани. Студијата ја истакнува важноста на ко-креирањето за поттикнување на иновациите во јавната администрација (Kurteshi, R. F., 2018).

Друга важна димензија е употребата на дигитални алатки за зголемување на транспарентноста и учеството на граѓаните. Според извештајот на OECD (2024), електронските платформи и онлајн услугите се моќни алатки за намалување на бирократијата и зголемување на довербата на поединците во владините агенции. Сепак, недостатокот на технолошка инфраструктура и ниското ниво на дигитални вештини кај населението претставуваат значителни пречки за успешно усвојување на овие платформи (OECD, 2024). Особено, извештајот на OECD (2024) нагласува дека транспарентноста и ефективната комуникација се клучни фактори за градење доверба во јавните институции. Исто така, се нагласува важноста на користењето на дигитални алатки за подобрување на услугите и ангажманот на граѓаните (OECD, 2024).

За да се воспостави ефикасна и граѓанински ориентирана јавна администрација во Косово, мора да се зајакне институционалната комуникација, дигиталните технологии мора да се користат поекстензивно и да се развијат административни капацитети за да се одговори на овие промени. Овие процедури се важни за подобрување на институционалната ефикасност и градење на довербата на граѓаните во јавната администрација.

Според литературата, подобрувањето на внатрешната и надворешната комуникација, одговорното користење на дигиталните алатки и меѓуинституционалната соработка се критични компоненти за јавната администрација на Косово да стане поефикасна, потранспарентна и ориентирана кон граѓаните. Иако постојната литература дава добар преглед на дигитализацијата и институционалната комуникација во Косово, сè уште е потребно подетално истражување за интеграцијата на внатрешната и надворешната комуникација на локално и централно ниво. Постојат малку истражувања за влијанието на дигиталните трансформации врз меѓуинституционалната координација и учеството на граѓаните. Оваа студија има за цел да го поправи овој вакуум нудејќи сеопфатна и ажурирана анализа на техниките за административна комуникација во косовската средина.

Ова истражувачка студија има за цел да го затвори овој јаз преку обезбедување интегриран и ажуриран преглед на состојбата на административната комуникација во Косово, идентификување на предизвиците и давање конкретни препораки за подобрување на комуникациските практики, дигиталната модернизација и институционалниот професионализам.

2.1 Компаративна анализа

За јавните услуги да бидат транспарентни, одговорни и ефикасни, комуникацијата е клучна во јавната администрација. Законот бр. 03/L-189 за државна администрација и Законот бр. 05/L-031 за административна постапка го регулираат овој процес во Косово. Тие ги утврдуваат должностите на институциите и процедурите за правичен и фер пристап до информации од страна на граѓаните, поставувајќи ја основата за отворена и ефикасна институционална комуникација (Закон бр. 03/L-189, 2010; Закон бр. 05/L-031, 2015). Сепак, сè уште има многу пречки што треба да се надминат, како што се лошата меѓуинституционална координација, недостатокот на професионални комуникациски вештини меѓу персоналот и ограничената употреба на дигитални алатки за подобрување на јавните услуги. OECD (2024) го промовира користењето на дигитални платформи и континуираната обука на персоналот за зголемување на граѓанското учество и довербата на граѓаните во јавните институции (OECD, 2024).

Северна Македонија има поорганизирана и дисперзирана институционална комуникација, која е поткрепена со закони за административна транспарентност и уредби на општинската самоуправа. За да се подобри ефикасноста и отчетноста на услугите, општините воспоставија алатки за учество на граѓаните, како што се дигитални платформи и јавни консултации. За разлика од Северна Македонија, која има подецентрализиран и проактивен

пристап кон вклучувањето на граѓаните, Косово направи голем напредок кон формализирање на јавната комуникација, но сè уште има проблеми со нејзината реална примена и користење на технологијата. Со вклучување на најдобрите практики во Северна Македонија, проширување на капацитетите на персоналот, користење на дигитални алатки и активно вклучување на граѓаните во процесите на донесување одлуки, Косово може да ја подобри комуникацијата и да обезбеди одговорна, транспарентна и ефикасна влада.

Се истакнува дека јавната администрација има витална мисија да им служи на граѓаните и да ги задоволува нивните потреби. За да се постигне оваа цел, административниот персонал мора да прифати и да обезбеди врвни услуги. Комуникациската етика е од витално значење во овој процес бидејќи промовира доверба и транспарентност помеѓу администрацијата и граѓаните (Loloçi, 2014).

Во контекст на Косово, Законот за пристап до јавни документи (Закон бр. 06/L-081) од 2019 година е клучен чекор во обезбедувањето транспарентност и пристап на граѓаните до јавни информации (Закон бр. 06/L-081, 2019). Сепак, како што е нагласено во извештајот на OECD (2024), подобрувањето на административните капацитети и користењето на дигитални алатки се потребни за ефикасно спроведување на законот (OECD, 2024).

Во Северна Македонија, Законот за пристап до информации од јавен карактер (Закон бр. 101/2019) воспостави правна рамка за транспарентност и отчетност (Закон бр. 101, 2019). Исто така, како што е нагласено во извештајот на OECD (2024), спроведувањето на овој закон се соочи со предизвици, вклучително и недостаток на капацитет и политичка волја (OECD, 2024).

2.2 Европски стандарди и упатства за комуникација во јавната администрација

Комуникацијата во јавната администрација е клучна за транспарентност, отчетност и ефикасно испорачување услуги на жителите. Европската Унија постави експлицитни стандарди за ова, првенствено преку Европската рамка за интероперабилност (European Interoperability Framework – EIF), која вклучува препораки за развој на интегрирани и достапни дигитални услуги, подобрување на меѓуинституционалната соработка и поедноставување на административните процеси. EIF ја нагласува важноста на безбедноста, интероперабилноста и еднаквиот пристап и за граѓаните и за претпријатијата. На етички и професионален фронт, Европскиот кодекс за добро административно однесување на Европскиот омбудсман воспоставува стандарди на однесување за јавните администрации, како што се јасна и фер комуникација, отвореност и отчетност, за да се задржи довербата на граѓаните. Оваа декларација воспоставува суштинска етичка основа за сите јавни

администрации. SIGMA/OECD (2017) воспостави практична рамка за јавна комуникација во Западен Балкан, која содржи принципи за планирање, спроведување, следење и оценување на промените во јавната администрација, нагласувајќи го учеството на граѓаните и користењето на дигитални ресурси (SIGMA/OECD, 2017). На поглобално ниво, Извештајот на Обединетите нации за е-влада (2020) ги оценува дигиталните услуги и е-владата, нудејќи предлози за подобрување на пристапот, отвореноста и учеството на граѓаните во јавната администрација (Обединети нации, 2020).

Комбинацијата од овие европски и светски принципи и стандарди воспоставува јасна рамка за јавните администрации кои се стремат да ја подобрат комуникацијата со жителите и бизнисите, да промовираат отвореност и доверба и да испорачуваат интегрирани и ефикасни дигитални услуги. Спроведувањето на Рамката на EIF, почитувањето на Европскиот кодекс за добро административно однесување и следењето на препораките на SIGMA/OECD и ОН, придонесуваат за поодговорна, потранспарентна и поодговорна јавна администрација (Европски омбудсман, 2002).

3. Методи и материјали

Влијанието на комуникацијата врз работењето на јавната администрација во Република Косово е испитано во оваа студија со користење на квалитативна методологија. Темелно истражување на комуникациските процеси, институционалните односи и перцепираната ефикасност и отвореност на јавната администрација е овозможено со примена на квалитативен пристап. Оваа методологија е соодветна за разбирање на елементите што ја движат организациската и меѓуинституционалната комуникација, како и за идентификување на пречките и потенцијалот за промена. Покрај анализата на специфични ситуации што илустрираат како институциите и јавноста комуницираат, истражувањето се темели на законски документи, владини стратегии и научна литература. Крајната цел е да се дадат предлози за политики за јавни политики што ќе ја зголемат отчетноста, транспарентноста и учеството на граѓаните.

Идејата за современа јавна администрација, која ја истакнува вредноста на комуникацијата како средство за обезбедување висококвалитетни јавни услуги фокусирани на граѓаните, исто така служи како водич за истражувањето.

Примарните истражувачки прашања се:

1. Како функционира внатрешната комуникација во рамките на јавната администрација на Косово и кои се главните предизвици што влијаат на процесите на донесување одлуки?

2. Како надворешната комуникација на јавните институции влијае врз перцепцијата на граѓаните за транспарентност и отчетност?

3. Каква е улогата на дигиталната технологија во подобрувањето на комуникацијата и модернизацијата на јавната администрација во Косово?

4. Како нивото на комуникација помеѓу менаџерите и јавните службеници влијае врз мотивацијата и перформансите на вработените?

5. Дали е потребно да се изготви интегрирана комуникациска стратегија (внатрешна и надворешна) за зголемување на ефикасноста и транспарентноста во јавната администрација на Косово?

Според тоа, хипотезите се:

X1: Внатрешната комуникација во јавната администрација на Косово не е доволно структурирана, што негативно влијае на ефикасноста и координацијата на обезбедувањето јавни услуги;

X2: Јасната и транспарентна комуникација со граѓаните е позитивно поврзана со зголемената јавна доверба и перцепцијата за институционална одговорност;

X3: Институциите што користат дигитални платформи и информатичка технологија имаат повисоко ниво на ефикасност на комуникацијата од оние што се потпираат на традиционалните форми на комуникација;

X4: Редовната и конструктивна комуникација меѓу менаџерите и персоналот има позитивно влијание врз мотивацијата и продуктивноста на вработените;

X5: Недостатокот на интегрирана комуникациска стратегија во јавната администрација на Косово создава пречки за координација, транспарентност и ефикасно обезбедување јавни услуги.

Во однос на методите и техниките за собирање податоци, со цел да се даде темелна и непристрасна проценка на моменталната состојба на комуникацијата во јавната администрација на Косово, оваа студија ќе комбинира примарни и секундарни извори. Испитување на стратешките и законските текстови што ја контролираат комуникацијата во јавната администрација на Косово, вклучувајќи го Законот за локална самоуправа, Законот за пристап до јавни текстови и владините планови за административна реформа. Покрај тоа, испитување на извештаи од меѓународни организации и владини агенции, како што се Европската комисија и OECD, кои нудат информации и предлози за комуникација, транспарентност и модернизација на јавната администрација. Испитување на специфични

случаи каде што јавното мислење и административните процедури биле значително погодени, поволно или неповолно, од институционалната комуникација.

Еден важен инструмент за собирање примарни податоци ќе бидат прашалниците. И локалните и централните агенции на јавната администрација ќе добијат прашалници, заедно со претставници од различни хиерархиски нивоа, почнувајќи од административни службеници до менаџерски улоги. Во анкетите ќе бидат вклучени и прашања со затворен и отворен одговор за да се соберат квалитативни и квантитативни информации за тешкотиите и практиките во комуникацијата. За да се открие како граѓаните се чувствуваат во врска со комуникацијата и транспарентноста на јавните институции, ќе им бидат дадени едноставни прашалници.

Градењето на теоретската рамка и споредувањето на емпириските резултати со претходните наоди ќе се постигне преку користење на секундарна литература, која вклучува објавени книги за организациска комуникација и јавна администрација, како и научни трудови објавени во научни публикации. Веродостојноста на алатката за мерење ќе се обезбеди со спроведување на прелиминарно тестирање на прашалниците за да се процени јасноста на прашањата и времето на пополнување. Доверливоста и приватноста на учесниците ќе се обезбедат со обработка и чување на сите податоци во согласност со етичките упатства за истражување.

Покрај тоа, следните методи ќе се користат за анализа на податоците:

1. Анализа на содржината за идентификување на клучните теми од правни документи, стратегии и официјални извештаи;
2. Компаративна анализа, споредување на тековните комуникациски практики со европските стандарди и практики на земјите во регионот;
3. Статистичка анализа на резултатите од анкетите за да се извлечат заклучоци за перцепциите на граѓаните;
4. Интерпретација на квалитативни податоци од интервјуата со цел да се разберат институционалните фактори што влијаат на комуникацијата.

Комбинацијата од квалитативна и квантитативна анализа ќе овозможи целосно разбирање на ситуацијата. Овој истражувачки процес има за цел да ги поврзе податоците со хипотезите и истражувачките прашања на студијата за да се извлечат точни и основани заклучоци.

4. Анализи, резултати и дискусија

Според анализата на податоците, постојат голем број основни комуникациски проблеми во јавната администрација на Косово, како што се недоволна внатрешна координација и недоволна јавна комуникација. Ефективноста на испораката на јавни услуги е под влијание на фрагментираниот начин на кој институциите често работат. Како резултат на собраните податоци, голем број граѓани веруваат дека информациите не се комуницираат јасно и навремено, што ја еродира нивната доверба во јавните институции.

Наодите ја поддржуваат првата хипотеза, според која работењето на јавната администрација е негативно погодено од неструктурирана внатрешна комуникација. Дополнително, статистиката што покажува дека довербата на граѓаните е позитивно поврзана со поотворена и потранспарентна комуникација ја поддржува втората премиса. Иако некои организации почнаа да користат дигитални платформи за комуникација, третата хипотеза открива целосно нереализиран потенцијал бидејќи овие системи сè уште не се стандардизирани и меѓусебно поврзани. Последните две хипотези откриваат исти или слични резултати како што се очекуваше на почетокот на студијата.

Резултатите се во согласност со светската литература, која ја истакнува важноста на внатрешната и надворешната комуникација за модернизација на јавната администрација. Според дискусијата, моменталната состојба може многу да се подобри со примена на технологија, обука на вработените и создавање ефективни техники за комуникација во институциите на јавниот сектор во Република Косово. Со други зборови, ова истражување имплицира дека во иднина мора да се усвојат иновативни практики со цел да се променат и подобрат моменталните практики во процесот на комуникација во јавната администрација во Република Косово.

5. Заклучок

За институциите ефикасно и транспарентно да работат во јавната администрација на Косово, комуникацијата е клучна компонента. Наодите од студијата покажуваат дека обезбедувањето јавни услуги е попречено од отсуството на добро координиран комуникациски систем, што исто така има штетно влијание врз перцепцијата на луѓето.

Зголемена одговорност и подобра јавно-институционална врска можат да произлезат од организирана и транспарентна комуникација. За да ги зајакнат своите способности во оваа

област, јавните институции во Косово треба да инвестираат во обука на персоналот и да развијат унифицирана комуникациска стратегија.

Како клучни препораки, дигиталните платформи можат да имаат можност да ја подобрат транспарентноста и да ги направат информациите подостапни за јавноста. Дополнително, градењето на јавната доверба во институциите бара учество на јавноста преку дискусии и партиципативни методи. Оваа студија служи како основа за креирање политики наменети за модернизација на јавната администрација преку ефикасна комуникација. На крајот, подобрувањето на комуникацијата во јавната администрација ќе помогне во зголемувањето на ефикасноста, интегритетот и транспарентноста на институциите во Република Косово во согласност со европските норми и вредности.

Признанија

Би сакала да ја изразам мојата искрена благодарност до мојот ментор за неговото одлично водство, трпение и поддршка во текот на целиот проект. Особено сум благодарна на моите колеги и на сите учесници за великодушното споделување на нивното време и сознанија, што значително го подобри истражувањето. Посебна благодарност до моето семејство и пријателите за нивната континуирана поддршка, разбирање и мотивација во текот на целиот процес. Нивната поддршка беше постојан извор на мотивација и сила.

Референци:

Adler, R. B., Rodman, G. E., & du Pré, A. (2023). *Hyrje në komunikim* (B. Budini, Përkth.). UET Press. (Botimi original 2017)

Batalli, M. (2012). *Reform of public administration in Kosovo*. Prishtina: University of Prishtina, Faculty of Law.

Democracy Plus. (2023). *Towards user-oriented public services in Kosovo*. Prishtina: DemocracyPlus(D+).
https://dplus.org/wp-content/uploads/2023/10/27-10-23_Policy-Paper-Towards-user-oriented-public-services-in-Kosovo.pdf

Emini R. A, Dermaku K, (2024). Digitization of Administration and Legal Basis in Kosovo. *Access to Justice in Eastern Europe*, 7(1), 1-19.

<https://doi.org/10.33327/AJEE-18-7.1-a000107>

European Commission. (2017). *European Interoperability Framework (EIF)*. Brussels: European Union.

https://ec.europa.eu/isa2/sites/default/files/eif_brochure_final.pdf

European Commission. (2024). *Kosovo report 2024*. Brussels: European Commission.

https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/c790738e-4cf6-4a43-a8a9-43c1b6f01e10_en?filename=Kosovo%20Report%202024.pdf

European Ombudsman. (2002). *The European Code of Good Administrative Behaviour*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

<https://www.statewatch.org/media/documents/news/2002/mar/ombcode.pdf>

Halili, R., & Kukovič, S. (2022). Organizational and structural approaches on administrative simplification: The case of Kosovo. *“Journal of Administrative Sciences”*, 12 (1), 1-12.

<https://doi.org/10.3390/admsci12010018>

Kurteshi, R. (2018). Information sources supporting innovation in the public sector: The case of Kosovo. *“Oradea Journal of Business and Economics”*, 3(2), 22-31.

<https://ideas.repec.org/a/ora/jrojbe/v3y2018i2p22-31.html>

Закон за слободен пристап до информации од јавен карактер во Северна Македонија, бр. 101 § (2019).

Закон за државна администрација во Република Косово, бр. 03/L § 189 (2010).

Закон за управна постапка во Република Косово. бр. 05/L § 031 (2015).

Закон за пристап до јавни документи во Република Косово. бр. 06/L-081 (2019)

Loloçi, R. (2014). *Etika e komunikimit në administratën publike [Ethics of communication in public administration]*. Tirana: University of Tirana.

https://www.researchgate.net/publication/313835694_Etika_e_komunikimit_ne_Administraten_Publike

Majid N, Kirana N. (2022). Challenges of Digital Transformation on Good Governance for Improving Public Services Quality. In International Conference “4th Economics, Business and Government Challenges”, NST Proceedings, (43-47). Indonesia: Brawijaya University.

<http://dx.doi.org/10.11594/nstp.2022.2307>

OECD. (2024). *Public administration in Kosovo: 2024 report*. Paris, France: OECD/SIGMA Publishing. <https://doi.org/10.1787/9c2f22f8-en>

Pollozhani, B., Dobjani, E., Stavileci, E., & Salihu, L. (2010). *E drejtë administrative: Aspekte krahasese*. Shkup: Asdreni.

Shahini-Hoxhaj R., Fetoshi A. (2023). Internal Communication in organizations: The Case of the Post of Kosovo. *Economic Studies*, 32 (4), 70-88.

SIGMA/OECD. (2018). *Toolkit for the preparation, implementation, monitoring, reporting, and evaluation of public administration reform and sector strategies*. Paris: OECD/SIGMA Programme.

SIGMA/OECD. (2023). *The principles of public administration*. Paris: OECD/SIGMA Programme.

United Nations. (2020). *UN E-Government Survey 2020*. New York: United Nations-Department of Economic and Social Affairs- Division for Public Institutions and Digital Government.

До

Правен факултет – Кичево

Универзитет „Св. Климент Охридски“ – Битола

ИЗЈАВА

Од Светлана Васевска, овластен лектор и јазичен редактор по македонски јазик со
Уверение бр. 26-200/3 од 25.11.2013 година, издадено од Министерство за култура на
Република Северна Македонија

Јас, Светлана Васевска, изјавувам, дека по сите правила и прописи на
македонскиот литературен јазик извршив целосна лектура на докторскиот проект со
наслов „КОМУНИКАЦИЈАТА ВО ЈАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЈА ВО РЕПУБЛИКА
КОСОВО“ изработена од д-р Греса Маколи.

Горенаведеното го потврдувам со својот печат.

12.09.2025, Скопје

ПОДНОСИТЕЛ НА ИЗЈАВА

Светлана Васевска
Лектор

ОВЛАСТЕН ЛЕКТОР
Светлана ВАСЕВСКА
26-200/3 : Скопје, РМ



РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА
МИНИСТЕРСТВО ЗА КУЛТУРА

Комисија за полагање испит за лектор

Број 26-200/3
25.11.2013 година
Скопје

Ев. книга бр. 03-323/1
Страница бр. 49

Врз основа на член 7, став 2 од Законот за употребата на
македонскиот јазик („Службен весник на РМ“, бр. 5/98 и 89/08),
Комисијата за полагање испит за лектор издава

УВЕРЕНИЕ

за положен испит за лектор

на Џвeтaнa Бaнчo Вaсeвскa
роденa нa 14.4.1991 г. во Скoпјe
Рeпубликa Мaкeдoнијa нa дeн 25.10.2013 гoдинa
пeд Кoмисијaтa зa пoлaгaњe испит зa лeктoр, при Министeрствoтo
зa културa нa Рeпубликa Мaкeдoнијa, гo пoлoжи испитoт зa лeктoр.

Овa увeрeниe e oслoбoдeнo oд плaкaњe aдминистрaтивни тaкcи
coглacнo члeн 18, стaв 1, тoчкa 29 oд Зaкoнoт зa aдминистрaтивнитe
тaкcи („Службeн вeсник нa РМ“, бр. 17/93, 20/96, 7/98, 13/01, 19/04,
61/04, 95/05, 70/06, 92/07, 88/08, 130/08 и 6/10).

Прeтсeдaтeл нa
испитнaтa кoмисијa,

Јас, НОТАР Илхам Исмани
За подрачјето на Основниот суд Скопје

Потврдувам дека ова е препис на изворната
исправа Уверение број 26-200/3 од 25.11.2013 издаден
од Република Македонија- Министерство за култура.

Напишан е со други механички средства
(фотокопија), кој има 1 страници.

Изворната исправа ја донесе со себе Бела
Фитим ул.Срејко Пужалка бр.76А Гази Баба, Скопје.

Нотарската такса за заверка по тарифен број 10
т. 6 од Законот за судски такси во износ од 25 денари
наплатена и поништена на примерокот кој останува за
архивирање.

Нотарската работа е пресметана во износ од
100 денари и Трошоци 30 денари.

Број УЗП 15426/2025

Во Скопје 08.08.2025

НОТАР

Илхам Исмани

Ilham Ismani

