SVEUČILŠTE SJEVER

SVEUČILIŠNI DOKTORSKI STUDIJ

MEDIJI I KOMUNIKACIJA

Petra Kuhar

INTEGRATIVNI MODEL ODNOSA S JAVNOŠĆU U HRVATSKOM SUSTAVU VISOKOG OBRAZOVANJA

DOKTORSKI RAD

Koprivnica, 2024.

SVEUČILŠTE SJEVER

SVEUČILIŠNI DOKTORSKI STUDIJ

MEDIJI I KOMUNIKACIJA

Petra Kuhar

INTEGRATIVNI MODEL ODNOSA S JAVNOŠĆU U HRVATSKOM SUSTAVU VISOKOG OBRAZOVANJA

DOKTORSKI RAD

Mentor: izv. prof. dr. sc. Darijo Čerepinko

Koprivnica, 2024.

UNIVERSITY NORTH

UNIVERSITY DOCTORAL STUDY

MEDIA AND COMMUNICATION

Petra Kuhar

AN INTEGRATIVE MODEL OF PUBLIC RELATIONS IN THE CROATIAN HIGHER EDUCATION SYSTEM

DOCTORAL THESIS

Supervisor: izv. prof. dr. sc. Darijo Čerepinko

Koprivnica, 2024.

Mentor: izv. prof. dr. sc. Darijo Čerepinko

Doktorski rad obranjen je dana _____u/na _____

_____, pred povjerenstvom u sastavu:

1.

2.

3.

ZAHVALA

U procesu istraživanja, analiziranja i propitkivanja vezanih za nastavak ovog rada vodila me dobrota i neizmjerna podrška ljudi koji su bili uz mene na doktorskom putu. Osobitu zahvalu upućujem mentoru i prije svega kolegi, izv. prof. dr. sc. Dariju Čerepinku na danim sugestijama, strpljivosti, razumijevanju i uspješnom vodstvu tijekom izrade doktorskog rada.

Zahvaljujem i članovima povjerenstva, prof. dr. sc. Mariju Tomiši, izv. prof. dr. sc. Nikši Sviličiću i prof. dr. sc. Boži Skoki na stručnim komentarima, korisnim sugestijama, podršci i suradnji.

Veliko hvala kolegici dr. sc. Ani Mulović Trgovac sa Sveučilišta Sjever koja mi je nesebično pomagala u savladavanju zahtjevnih koraka statističke obrade podataka te bila potpora u brojnim uzletima i padovima tijekom pisanja rada. Hvala i mojim kolegama i kolegicama sa Sveučilišta Sjever koji su mi na ovome putu pružali potporu.

Na kraju, najveće hvala mojoj obitelji, roditeljima, suprugu Matiji na razumijevanju i toleranciji, šogoru Marku na nesebičnoj pomoći i intervenciji vezanih za grafičko oblikovanje definiranih modela te sestri Ivani koja je uvijek bila uz mene i jedina znala ublažiti strahove i sumnje koje su me pratile na ovome putu.

Mojoj kćerkici Mili koja je mi je dala najveću snagu i inspiraciju da hrabro i sa mnogo odricanja savladam sve faze istraživanja. Stoga, disertaciju posvećujem tebi draga ***Mila*** za sve naše izgubljene trenutke…

SAŽETAK

Uslijed velikog broja informacija s kojima se javnosti danas suočavaju, pred obrazovne institucije postavljen je zahtjevan cilj - što brže i efektivnije doprijeti do ciljanih javnosti te ostvariti postavljene komunikacijske ciljeve. Temeljna promjena medijske paradigme, napredak informacijsko - komunikacijskih tehnologija te zahtjevno tehnološko okruženje donijelo je nove komunikacijske zahtjeve i mogućnosti koje iziskuju od visokoškolskih ustanova da reagiraju brže nego ikada prije. Kako bi ostvarile komunikacijske ciljeve, visokoškolske ustanove sve više shvaćaju važnost uključivanja i izgradnje međusobnih odnosa sa svojim ključnim javnostima. S obzirom na tranzicijski proces i reformu visokog obrazovanja koja se ogleda i kroz pristup Bolonjskom procesu, način organizacije odnosa s javnošću potrebno je unaprijediti i uvrstiti kao značajan segment organizacijskog upravljanja. Takva pozicija omogućuje da odnosi s javnošću kroz strateško – upravljačku ulogu (Grunig 2006) i primjenu dvosmjernih modela odnosa s javnošću sudjeluju u kreiranju ukupnih komunikacijskih procesa na visokoškolskim ustanovama i jačanju pozitivnog ugleda i imidža istih.

Doktorski rad imao je za cilj istražiti i opisati izvorne modele (*model tiskovne agenture, model javnog informiranja, dvosmjerni asimetrični model i dvosmjerni simetrični model*) i uloge odnosa s javnošću u hrvatskom sustavu visokog obrazovanja te sukladno rezultatima istraživanja definirati novi integrativni model odnosa s javnošću na hrvatskim javnim i privatnim sveučilištima, veleučilištima i visokim školama. Rezultati provedenog kvantitativnog istraživanja pokazuju da visoka učilišta prakticiraju različite kombinacije četiriju modela odnosa s javnošću prema tipologiji J. Gruniga i T. Hunta (1984). Također, primjenom multivarijantne faktorske analize u istraživanju su identificirani jednosmjerni i dvosmjerni modeli koji označavaju kombinaciju izvornih Grunigovih modela odnosa s javnošću, pri čemu dvosmjerni model odgovora *modelu mješovitih motiva*, a jednosmjerni model odgovara *tiskovno-informativnom modelu*. Nadalje, kada se ekstrahiranim faktorima dobivenima iz spomenute analize pridruže rezultati deskriptivne analize vidljivo je da visoka učilišta češće prakticiraju jednosmjerne modele odnosa s javnošću**,** odnosno *tiskovno – informativni model*. Sukladno navedenom, *tiskovno-informativni model* kao najčešće korišteni model odnosa s javnošću ukazuje da visoka učilišta još uvijek nisu dovoljno

prepoznala prednosti dvosmjerne interakcije s ključnim javnostima te simetrična komunikacija kojom se ostvaruju kvalitetni odnosi sa svim segmentima javnosti nije iskorištena optimalno.

Znanstveni doprinos doktorskog rada očituje se u definiranju novog integrativnog modela odnosa s javnošću u hrvatskom sustavu visokog obrazovanja, potencijalno primjenjivog i na široj skali. Nadalje, u radu će se provesti empirijsko istraživanje i pregled stanja odnosa s javnošću na hrvatskim sveučilištima, veleučilištima i visokim školama. U tom smislu, doprinos se očituje i u izradi novog mjernog instrumenta – anketnog upitnika temeljenog na četvero-faktorskom modelu odnosa s javnošću kojim se u području visokog obrazovanja u Hrvatskoj istražuju i analiziraju modeli odnosa s javnošću identificirani prema klasifikaciji Gruniga i Hunta (1984). Praktične implikacije provedenog istraživanja moguće je primijeniti u realizaciji operativnih i strateških aktivnosti odnosa s javnošću kao pomoć u izradi i jačanju komunikacijskih strategija i programa odnosa s javnošću na visokim učilištima.

Ključne riječi: *visokoškolske ustanove, jednosmjerni i dvosmjerni modeli odnosa s javnošću, faktorska analiza, uloge u odnosima s javnošću.*

SUMMARY

Due to the vast amount of information confronting the public today, educational institutions are faced with the demanding goal of reaching their target audiences quickly and effectively to achieve their communication objectives. The fundamental shift in the media paradigm, the advancement of information and communication technologies, and the challenging technological environment have brought about new communication demands and opportunities that require higher education institutions to react faster than ever before. To achieve communication objectives, higher education institutions increasingly recognize the importance of engaging and building relationships with their key publics. Considering the transition process and the reform of higher education, which is also reflected in the approach to the Bologna process, the way public relations are organized needs to be improved and incorporated as a significant segment of organizational management. Such a position enables public relations, through a strategic managerial role (Grunig 2006) and the application of two-way models of public relations, to participate in shaping the overall communication processes within higher education institutions and enhancing their positive reputation and image.

The doctoral thesis aimed to explore and describe the original models (*press agentry model, public information model, two-way asymmetrical, and two-way symmetrical model*) and roles of public relations in the Croatian higher education system, and based on the research results, define a new integrative model of public relations at Croatian public and private universities, polytechnics, and colleges. The results of the conducted quantitative research show that higher education institutions (universities, polytechnics, and colleges) practice various combinations of the four models of public relations according to the typology by J. Grunig and T. Hunt (1984). Additionally, by applying multivariate factor analysis in the research, one-way and two-way models were identified, which represents a combination of the original Grunig models of public relations, where the two-way model corresponds to the mixed motives model, and the one-way model corresponds to the press - information model. Furthermore, when the extracted factors obtained from the mentioned analysis are combined with the results of the descriptive analysis, it is evident that higher education institutions more frequently practice one-way models of public relations, specifically the press - informative model. In line with this, the prevalence of the press-informative

model as the most used model of public relations indicates that higher education institutions have not yet sufficiently recognized the advantages of two-way interaction with key publics, and symmetric communication, which enables quality relationships with all segments of the public, has not been optimally utilized.

The scientific contribution of the doctoral thesis manifests in defining a new integrative model of public relations within the Croatian higher education system, potentially applicable on a broader scale. Furthermore, the thesis will conduct empirical research and review the state of public relations at Croatian universities, polytechnics, and colleges. In this regard, the contribution is also evident in developing a new measurement instrument - a survey questionnaire based on a four-factor model of public relations, through which models of public relations identified according to Grunig and Hunt's classification (1984) are explored and analyzed in the field of higher education in Croatia. The practical implications of the conducted research can be applied in the implementation of operational and strategic public relations activities to aid in the development and strengthening of communication strategies and programs at higher education institutions.

Keywords: *higher education institutions, one-way and two-way models, factor analysis, roles in public relations, descriptive analysis.*

SADRŽAJ

1. UVOD……. 1
1.1. Problem istraživanja i istraživačka pitanja……3
1.2. Cilj rada i hipoteze istraživanja……4
1.3. Metodologija istraživanja……..5
1.4. Znanstveni doprinos……..7
1.5. Struktura doktorskog rada……8
2. DEFINIRANJE ODNOSA S JAVNOŠĆU……....9
2.1. Definiranje i pojmovno određenje odnosa s javnošću……...9
2.2. Funkcije odnosa s javnošću……..15
2.3. Profesionalne uloge u odnosima s javnošću……19
2.3.1. Istraživanje uloga u odnosima s javnošću……24
2.4. Zadaće i aktivnosti u odnosima s javnošću……..28
2.5. Profesionalizam u odnosima s javnošću……...32
2.6. Ciljne skupine odnosa s javnošću……37
2.7. Ciljna javnost i *stakeholderi*……42
2.7.1. Faze i pristupi definiranju ciljnih skupina……..43
3. POVIJESNI RAZVOJ ODNOSA S JAVNOŠĆU……47
3.1. Podrijetlo odnosa s javnošću……47
3.2. Povijest odnosa s javnošću kroz teoriju i primjenu modela odnosa s javnošću……49
3.3. Povijesni razvoj i stanje odnosa s javnošću u Hrvatskoj……...56
4. TEORIJSKI TEMELJI ODNOSA S JAVNOŠĆU……...60
4.1. Teorija sustava (model otvorenih sustava)……....60
4.2. Teorija izvrsnosti……...64
5. MODELI ODNOSA S JAVNOŠĆU……68
5.1. Model tiskovne agenture……71
5.2. Model javnog informiranja……72
5.3. Dvosmjerni asimetrični model……73
5.4. Dvosmjerni simetrični model…… 75
5.5. Model mješovitih motiva……78

5.6. Zašto organizacije prakticiraju modele?.....79
5.7. Koje organizacije prakticiraju modele odnosa s javnošću?.....80
5.8. Kritike modela odnosa s javnošću……81
5.9. Čimbenici koji utječu na odabir modela odnosa s javnošću……..84
5.9.1. Osobine vrhovnog rukovodstva……85
5.9.2. Potencijal službe za odnose s javnošću……87
5.9.3. Organizacijska ideologija i kultura……92
6. PESO MODEL……...94
6.1. Plaćeni mediji (*Paid media*)……95
6.2. Zasluženi mediji (*Earned media*)……96
6.3. Dijeljeni mediji (*Shared media*)……..96
6.4. Mediji u vlasništvu (*Owned media*)……98
6.5. Mjerenje učinkovitosti PESO modela……98
7. ODNOSI S JAVNOŠĆU U VISOKOM OBRAZOVANJU……101
7.1. Obilježja i aktivnosti odnosa s javnošću u visokoobrazovnim ustanovama……..101
7.2. Razvoj odnosa s javnošću u visokom obrazovanju……..108
7.3. Proces planiranja i upravljanja odnosima s javnošću
u visokoobrazovnim ustanovama……111
7.3.1. Istraživanje……111
7.3.2. Planiranje……...112
7.3.3. Komunikacijske tehnike i alati u visokoobrazovnim ustanovama……....114
7.3.4. Vrednovanje (evaluacija) programa odnosa s javnošću……....116
7.4. Strateške javnosti visokoškolskih ustanova……...118
7.5. Visoka učilišta i društvena zajednica……123
7.6. Visoka učilišta i mediji……..124
7.7. Krizno komuniciranje u ustanovama visokog obrazovanja……..125
8. ISTRAŽIVANJE O MODELIMA, ULOGAMA I STANJU ODNOSA S JAVNOŠĆU
U USTANOVAMA VISOKOG OBRAZOVANJA……..130
8.1. Metodologija i tijek istraživanja……..130
8.2. Istraživački instrument……130
8.3. Uzorak istraživanja……..134

8.4. Postupak istraživanja…….137
8.5. Analiza podataka i rezultata istraživanja……138
9. REZULTATI ISTRAŽIVANJA……..140
9.1. Deskriptivna analiza rezultata……...140
9.2. Modeli odnosa s javnošću u visokoobrazovnim ustanovama u Hrvatskoj……147
9.3. Uloge odnosa s javnošću na visokim učilištima u Hrvatskoj……163
9.4. Obilježja službe za odnose s javnošću na visokim učilištima……166
9.5. Eksploratorna faktorska analiza u funkciji utvrđivanja strukture modela odnosa s javnošću u hrvatskim visokoškolskim ustanovama…….206
9.6. Istraživanje komunikacijskih potreba i zahtjeva ključnih javnosti visokih učilišta u Hrvatskoj……....215
9.6.1. Opis i definiranje integrativnog modela odnosa s javnošću na hrvatskim visokoškolskim ustanovama…….236
9.6.2. Model odnosa s javnošću (studenti)…….251
9.6.3. Model odnosa s javnošću (bivši studenti)…….....255
9.6.4. Model odnosa s javnošću (potencijalni studenti/članovi obitelji koji studiraju na visokom učilištu)……...259
9.6.5. Model odnosa s javnošću (zaposlenici visokog učilišta)…….265
9.6.6. Model odnosa s javnošću (mediji)……268
9.6.7. Model odnosa s javnošću (zaposlenici drugih obrazovnih ustanova)……...271
9.6.8. Model odnosa s javnošću (predstavnici društvene zajednice)…….276
9.6.9. Model odnosa s javnošću (predstavnici tijela lokalne/državne vlasti)……282
9.6.10. Model odnosa s javnošću (ispitanici bez direktne veze s visokim učilištem)…...285
10. RASPRAVA……...290
10.1. Modeli odnosa s javnošću u hrvatskom sustavu visokog obrazovanja…… …….290
10.2. Profesionalne uloge odnosa s javnošću na hrvatskim visokoškolskim ustanovama…….....293
10.3. Obilježja službi za odnose s javnošću na visokim učilištima…….....294
10.4. Integrativni model odnosa s javnošću u hrvatskom sustavu visokog obrazovanja……299

10.5. Teorijske i praktične implikacije……301
10.6. Ograničenja……302
11. ZAKLJUČAK……..304
12. LITERATURA……308
13.POPIS SLIKA……...315
14. POPIS GRAFIKONA……..317
15. POPIS TABLICA……319
16. PRILOZI…….....326
Prilog 1……326
Prilog 2……333

1. UVOD

Stalne promjene na tržištima, stupanj tehnoloških promjena te povećana konkurencija prouzročile su nove, dinamične ciljeve i strategije odnosa s javnošću (OJ) koje su samim time utjecale i na visokoobrazovne ustanove (Džubur 2003: 44). Navedene strategije i ciljevi zbog sve veće ponude obrazovnih ustanova i programa visokog obrazovanja, povećane konkurencije i dokazivanja kvalitete nastavnih programa iziskuju od visokoobrazovnih ustanova da se prilagode promjenama u okruženju i usklade svoje potrebe s potrebama tržišta. Štoviše, zbog konkurentnog okruženja i nedostatka financijskih sredstava visoka učilišta prisiljena su tržišno razmišljati kako bi osigurala sredstva za temeljnu djelatnost (Radalj 2018: 160). Ovakve činjenice ukazuju na to da je sve više razloga za primjenom odnosa s javnošću u visokoobrazovnim ustanovama, kako zbog osiguranja potrebnih sredstava tako i zbog jačanja i upravljanja imidžom te pozicioniranja istih kao lidera u sustavu visokog obrazovanja. Skoko i Jugo (2009: 17) ističu da su odnosi s javnošću u obrazovnim institucijama široko razvijeni i sasvim uobičajeni. Skoko (2013: 440) dodaje da su obrazovne institucije prilično rano započele s organiziranim i sustavnim upravljanjem odnosa s javnošću. O tome svjedoči činjenica da je Sveučilište Harvard, kao najstarije sveučilište u SAD-u 1900. godine postalo prvim klijentom prve agencije za odnose s javnošću u Bostonu. Odnosi s javnošću su prvi put formalno sistematizirani na Sveučilištu Wisconsin 1901. godine u okviru *Ureda za tisak*, dok je Sveučilište Michigan već 1897. godine službeno uspostavilo *Ured za publicitet* koji je odnose s javnošću etabliralo u prepoznatu upravno-administrativnu jedinicu u ustanovama visokog obrazovanja (Wilson 2009: 35). Tomić spominje (2008: 34) i Sveučilište Yale koje je 1899. godine ured tajnika uspješno prenamijenilo u *Ured za odnose s bivšim studentima i javnošću.* Broom (2010: 100) pridodaje i Sveučilište Pennsylvania koje se u okviru *Sveučilišnog ureda za publicitet (University Bureau of Publicity*) osnovanog 1904. godine koristilo inovativnim programima privlačenja medijske pozornosti.

Brojni su čimbenici koji pridonose širenju odnosa s javnošću na visokim učilištima, uključujući pritisak konkurencije, pojavu masovnih medija, povećanje organizacijskih jedinica te odgovornost vodećih ljudi na visokim učilištima. Zbog sve veće ponude obrazovnih institucija i programa, kao i spomenute konkurencije i dokazivanja kvalitete nastavnih programa, pred obrazovne institucije stoji zahtjevan cilj - što brže i učinkovitije doprijeti do ciljane javnosti te ostvariti zadane komunikacijske ciljeve. Napredak informacijsko - komunikacijskih tehnologija i promijenjeno medijsko okruženje iziskuje od visokoobrazovnih ustanova da reagiraju brže nego ikad prije. Kako bi ostvarile zadane

komunikacijskih ciljeve, ove ustanove sve više shvaćaju važnost angažiranja i izgradnje odnosa sa svojim ključnim javnostima. Svakodnevna komunikacija sa sadašnjim i bivšim studentima, profesorima, zaposlenicima, medijima, lokalnom zajednicom i državnim tijelima ne bi smjela biti zanemarena, već pomno planirana, inicirana i upravljana od specijaliziranog osoblja za odnose s javnošću. Potrebe ključnih javnosti trebale bi biti prepoznate i razmotrene te izazvati adekvatnu reakciju. Tako planirana i upravljana komunikacija omogućit će odnosima s javnošću da kroz strateški pristup (Grunig 2006) i primjenu dvosmjernih modela odnosa s javnošću sudjeluju u kreiranju ukupnih komunikacijskih procesa na visokim učilištima i jačanju njihovog pozitivnog ugleda i imidža.

S obzirom da je rad usmjeren na istraživanje i analizu modela odnosa s javnošću u hrvatskom sustavu visokog obrazovanja, važno je spomenuti klasifikaciju izvornih modela odnosa s javnošću koje su 1984. godine definirali Grunig i Hunt: ***model tiskovne agenture, model javnog informiranja, dvosmjerni asimetrični i dvosmjerni simetrični model***. Navedeni modeli, ističe Miočić (2008: 36), objašnjavaju ulogu i praksu odnosa s javnošću u organizacijama te ih se može promatrati kao „*pojednostavljenu prezentaciju vrijednosti, ciljeva i ponašanja organizacije kada prakticiraju odnose s javnošću*“(Tomić 2013: 146).

Iako je od nastanka ovih modela prošlo skoro 40 godina, brojne organizacije i institucije ih primjenjuju, a znanstvenici intenzivno analiziraju i istražuju (Miočić 2011: 1). Modeli odnosa s javnošću determinirani su pomoću prirode (*jednosmjerni vs. dvosmjerni*) i svrhe komunikacije (*asimetrično vs. simetrično*), pri čemu jednosmjerna komunikacija podrazumijeva isključivo diseminaciju informacija (naglasak je na monologu), a dvosmjerna implicira razmjenu informacija (naglasak je na dijalogu). Asimetrična komunikacija je, s druge strane, neuravnotežena jer protok informacija između organizacija i njenih javnosti nije usklađen (Grunig i Hunt 1984: 23). Miočić (2008: 37) tvrdi da organizacije primjenom asimetrične komunikacije pokušavaju uvjeriti javnost da postupaju ispravno te ih nastoji nagovoriti na promjene. Budući da je riječ o manipulativnome modelu, autor navodi da istraživanja igraju ključnu ulogu u procesu kreiranja poruka. Simetrična komunikacija, ističu Grunig i Grunig (1992: 289) je balansirana te podrazumijeva obostranu uravnoteženu komunikaciju. Cilj je postići međusobno razumijevanje, a ne nagovaranje ili uvjeravanje (Miočić 2008: 37). Zbog navedenog, *dvosmjerni simetrični model* smatra se moralnijim i efikasnijim. Međutim, Tomić (2013: 169) naglašava da danas mali broj organizacija i ustanova

primjenjuje navedeni model jer njihovo poimanje i razumijevanje odnosa s javnošću ne uključuje taj model i rijetko imaju stručnjake s iskustvom i znanjem kako ga učinkovito prakticirati.

Svaki od opisanih modela ima različite ciljeve, svrhu i ulogu te se u praksi može pronaći u različitim organizacijskim okruženjima (Tkalac Verčič 2016: 120). Na temelju brojnih istraživanja i studija o modelima odnosa s javnošću koje su činile središte znanstvenog opusa Gruniga i suradnika (Grunig i Kim 2021), autor zaključuje da organizacije prakticiraju različite modele odnosa s javnošću u različitim situacijama i za različite javnosti. Također, ovisno o situaciji, problemu i strategiji, spomenuti modeli mogu biti jednako učinkoviti, no, *dvosmjerni simetrični model* koji se temelji na kompromisu, razumijevanju i pregovaranju smatra se najučinkovitijim.

U proučavanju odnosa s javnošću u sustavu visokog obrazovanja važno je istražiti i identificirati koji se modeli odnosa s javnošću primjenjuju te koliko su učinkoviti u komunikaciji s ključnim javnostima te izgradnji imidža i reputacije visokoškolskih ustanova.

Odnosi s javnošću u visokom obrazovanju slabo su zastupljena tema u znanstvenim i stručnim radovima, dok je empirijskih studija o modelima i ulogama odnosa s javnošću u Hrvatskoj malo, i ograničenog su opsega. S obzirom na navedeno, u radu je po prvi puta provedeno istraživanje koje provjerava valjanost korištenja novog mjernog instrumenta – anketnog upitnika temeljenog na četvero-faktorskom modelu odnosa s javnošću u hrvatskom sustavu visokog obrazovanja. Također, sukladno rezultatima istraživanja definiran je novi zadovoljavajući model komunikacije koji u obzir uzima tehnološke i institucionalne promjene kako bi se ostvarila kvalitetna i optimizirana komunikacija u ovom specifičnom društvenom području.

1.1. Problem istraživanja i istraživačka pitanja

Problem istraživanja sadržan je u činjenici da se u relativno kratkom vremenskom periodu dogodila temeljita promjena medijske paradigme, pojavilo se novo i zahtjevno tehnološko okruženje koje je donijelo nove komunikacijske zahtjeve i mogućnosti. Navedeno je postavilo pred visokoškolske ustanove brojne zahtjeve koji iziskuju direktnu komunikaciju sa ciljanom publikom. Također, problem istraživanja predstavlja i sveprisutno nerazumijevanje uloge i doprinosa odnosa s javnošću u ustanovama visokog obrazovanja. Naime, stručnjaci u tom području (Footlick 1997, Hale 2001, Phair i King 2001, J. E. Ross i C. P. Halstead 2001, Sands 2003) ističu da su uloge i aktivnosti

službenika za odnose s javnošću u ustanovama visokog obrazovanja pogrešno shvaćene i posljedično podcijenjene. Na temelju provedene analize mjesta i uloge odnosa s javnošću na visokim učilištima u Hrvatskoj utvrđeno je kako većina visokih učilišta unutar organizacijskog ustroja nema uspostavljene urede za odnose s javnošću, što se implicitno održava kroz problem prakse i primjenu odnosa s javnošću u visokom obrazovanju.

Sukladno navedenom problemu ovaj rad je u istraživanju i definiranju cilja potaknut sljedećim istraživačkim pitanjima:

- Na koji način funkcioniraju odnosi s javnošću (u širem smislu) u hrvatskim visokoškolskim ustanovama?
- Kako visokoškolske ustanove komuniciraju sa svojim ključnim javnostima?
- Koje komunikacijske ciljeve i zadaće trebaju zadovoljiti moderni odnosi s javnošću visokoškolskih ustanova, s obzirom na promijenjenu paradigmu javne komunikacije?
- Postoje li određeni zahtjevi i pravilnosti u komunikaciji visokoškolskih ustanova u modernom medijskom okruženju, koja se mogu prevesti u kvantitativno definirani model?

1.2. Cilj rada i hipoteze istraživanja

Cilj rada je utvrditi i identificirati modele i uloge odnosa s javnošću u hrvatskim visokoobrazovnim ustanovama te sukladno rezultatima istraživanja definirati novi, integrativni model odnosa s javnošću s obzirom na njihovu javnu zadaću, novo medijsko okruženja i promjene u sferi medijske publike.
Pored općeg cilja, definirani su sljedeći *specifični* ciljevi istraživanja:

- istražiti poziciju odnosa s javnošću u organizacijskom ustroju visokoškolskih ustanova na temelju analize stanja javnih i privatnih sveučilišta, veleučilišta i visokih škola,
- identificirati i opisati modele odnosa s javnošću koji se primjenjuju na javnim i privatnim sveučilištima, veleučilištima i visokim školama te na koji način odgovaraju na komunikacijske zahtjeve aktualnih i potencijalnih korisnika (javnosti),
- ispitati i analizirati menadžersku i tehničko-operativnu ulogu službenika za odnose s javnošću na javnim i privatnim sveučilištima, veleučilištima i visokim školama,

- analizirati konkretne prakse komunikacije na uzorku, s obzirom na nove komunikacijske odnose i paradigme i
- modeliranje integrativnog modela odnosa s javnošću u visokoškolskim ustanovama u Hrvatskoj.

U odnosu na definirane istraživačke ciljeve formulirane su hipoteze koje će se znanstveno-istraživačkim metodama pokušati potvrditi ili opovrgnuti u istraživanju:

H1: Hrvatske visokoškolske ustanove koriste zastarjele modele odnosa s javnošću (model tiskovne agenture i model javnog informiranja).

H2: Promijenjeno medijsko okruženje postavlja pred hrvatska sveučilišta, veleučilišta i visoke škole nove zahtjeve komuniciranja na koje hrvatska visoka učilišta nemaju adekvatne odgovore.

H3: Može se načiniti integrativni model odnosa s javnošću koji zadovoljava sve komunikacijske zahtjeve i potrebe javnih i privatnih visokih učilišta.

H4: Postoji statistički značajna razlika u odabiru modela odnosa s javnošću s obzirom na vrstu visokoškolske ustanove (sveučilište, veleučilište, visoka škola).

H5: Postoji statistički značajna razlika u odabiru modela odnosa s javnošću na javnim i privatnim visokoškolskim ustanovama.

1.3. Metodologija istraživanja

U svrhu ostvarivanja zadanog cilja te traženja novih saznanja i dopunjavanja postojećih spoznaja, u radu je provedeno primarno i sekundarno istraživanje korištenjem relevantnih znanstvenih metoda. Empirijska faza istraživanja je provedena u tri ciklusa i temeljila se na kvantitativnom pristupu.

U prvoj fazi istraživanja definiran je strukturirani anketni upitnik kojim su sveobuhvatno istraženi izvorni modeli, uloge i obilježja službi za odnose s javnošću, odnosno model organizacije odnosa s javnošću na hrvatskim javnim i privatnim sveučilištima, veleučilištima i visokim školama. Istraživanje je provedeno na neprobabilističkom namjernom uzorku ili uzorku eksperata, s obzirom da se vodilo računa da su ispitanici osobe odgovorne za komunikaciju s ključnim javnostima visokih

učilišta, „*kao one najkompetentnije s najboljim uvidom u praksu odnosa s javnošću“ (*Miočić 2011: 6). Rezultati prikupljeni anketnim istraživanjem obrađeni su pomoću licenciranog statističkog programa IBM SPSS Statistics 20 (*Statistical Program for the Social Science)* - programa za uređivanje, statističku analizu i pripremu (primarnih i sekundarnih) podataka. Za interpretaciju i analizu dobivenih podataka te potvrđivanje ili opovrgavanje hipoteza koristila se deskriptivna (frekvencije, aritmetička sredina, medijan, mod, standardna devijacija, mjere disperzije, grafovi, itd.) i inferencijalna statistika (multivarijatna faktorska analiza za identificiranje ključnih dimenzija modela odnosa s javnošću i neparametrijski Hi – hvadrat χ^2 test neovisnosti).

U drugoj fazi istraživanja provedena je multivarijatna faktorska analiza kojom je utvrđena struktura modela odnosa s javnošću u hrvatskim visokoškolskim ustanovama. Faktorskom analizom je identificirano pet izlučenih faktora koji predstavljaju različite kombinacije jednosmjernih i dvosmjernih modela odnosa s javnošću. Varijable, odnosno čestice dobivenih faktora nisu u potpunosti sukladne teorijskim postavkama Gruniga o dvosmjerno simetričnom modelu komuniciranja koji predstavlja imperativ za izvrsne odnose s javnošću i kao takav omogućava maksimalan doprinos organizaciji.

U trećoj fazi istraživanja je provedena integracija dvaju modela odnosa s javnošću kako bi se definirao optimalan model komunikacije visokih učilišta sa ključnim javnostima. U tu svrhu je provedeno anketno istraživanje kojim su se ispitali komunikacijski zahtjevi i potrebe ključnih javnosti hrvatskih visokoškolskih ustanova. U istraživanju su sudjelovali studenti (sadašnji, bivši i potencijalni), zaposlenici visokih učilišta, članovi obitelji koji studiraju na visokim učilištima, mediji, predstavnici tijela lokalne i državne vlasti, predstavnici društvene zajednice, zaposlenici drugih obrazovnih i financijskih ustanova koje surađuju s visokim učilištima te ispitanici koji nemaju direktne veze s visokim učilištem. Komunikacijski zahtjevi i potrebe ključnih javnosti istraženi su primjenom PESO modela koji integrira četiri vrste digitalnih medija: *plaćeni, zasluženi, dijeljeni i vlastiti* medij (Dietrich 2024). Anketno istraživanje je provedeno kako bi se detektirali novi trendovi komuniciranja te olakšalo razumijevanje za promijene u komunikacijskoj praksi visokih učilišta.

Kako bi se provela usporedba i sinteza postojećih istraživanja, sekundarno istraživanje temeljilo se na analizi postojećih statističkih podataka i pretraživanju dostupnih bibliografskih baza znanstvene i stručne literature iz područja istraživanja. Na temelju dosadašnjih istraživanja u Hrvatskoj vezanih za modele odnosa s javnošću može se zaključiti da navedena tema nije dovoljno istražena te stoga, postoji teorijsko i praktično opravdanje za realizacijom ovog istraživanja.

1.4. Znanstveni doprinos

Znanstveni doprinos ovog rada očituje se u:

1. Definiranju novog integrativnog modela odnosa s javnošću u hrvatskom sustavu visokog obrazovanja, potencijalno primjenjivog i na široj skali.
2. U mapiranju i pregledu stanja odnosa s javnošću na hrvatskim javnim i privatnim sveučilištima, veleučilištima i visokim školama.
3. Izradi novog mjernog instrumenta – anketnog upitnika temeljenog na četvero-faktorskom modelu odnosa s javnošću.
4. Širenju teorijskih i empirijskih spoznaja o nedovoljno istraženim modelima odnosa s javnošću u hrvatskom sustavu visokog obrazovanja.

Rad je, također, omogućio i verifikaciju predloženog integrativnog modela odnosa s javnošću na hrvatskim visokim učilištima. Praktične implikacije provedenog istraživanja moguće je primijeniti u provedbi operativnih i strateških aktivnosti odnosa s javnošću kao pomoć u izradi i unapređenju komunikacijskih strategija i programa odnosa s javnošću na visokim učilištima. Nadalje, ovim radom želi se potaknuti na razumijevanje potreba javnosti visokih učilišta te osvijestiti važnost odnosa s javnošću kao imperativa u stjecanju prepoznatljivosti i jačanju imidža i ugleda visokih učilišta. Rezultati i podaci dobiveni istraživanjem upućuju na:

- važnost primjene učinkovitih odnosa s javnošću u hrvatskom sustavu visokog obrazovanja – području koje je do sada bilo teorijski i empirijski zanemareno,
- primjenu integrativnog modela odnosa s javnošću s ciljem ostvarivanja i unapređenja komunikacije visokih učilišta sa studentima i svim ostalim kategorijama ključnih javnosti.

1.5. Struktura doktorskog rada

Doktorski rad se sastoji od jedanaest (9) poglavlja. U *uvodnom dijelu* rada definiraju se problem istraživanja i istraživačka pitanja, hipoteze i ciljevi rada te se ističu uvodna razmatranja o području istraživanja. Nadalje, ukratko se prikazuje metodologija istraživanja i očekivani znanstveni doprinos.

U *drugom poglavlju* rada istaknute su značajne definicije i pojmovno određenje odnosa s javnošću, objašnjavaju se funkcije, zadaće i aktivnosti struke i discipline, kao i profesionalne (dominantne) uloge u odnosima s javnošću. U ovom poglavlju predstavljene su i različite javnosti i pristupi u definiranju i diferenciranju ciljnih javnosti i *stakeholdera*. *Treće poglavlje* govori o povijesti odnosa s javnošću, ali i razvoju područja pomoću teorije modela odnosa s javnošću. Posebna pozornost posvećena je povijesnom razvitku i stanju odnosa s javnošću u Hrvatskoj. *Četvrto poglavlje* rada obrađuje teorijske postavke odnosa s javnošću kao dijela informacijskih i komunikacijskih znanosti. Izdvojene su dvije temeljne teorije: *teorija sustava* i *teorija izvrsnosti* koje su korištene kao osnova za razvoj modela odnosa s javnošću. U *petom poglavlju* detaljno su razmotreni i analizirani temeljni modeli odnosa s javnošću, kao i ključni čimbenici koji utječu na njihov izbor. Poglavlje daje i pregled kritičkih osvrta na modele te utjecaj organizacijske kulture na odabir i primjenu modela u praksi. U *šestom poglavlju* opisan je PESO model komunikacije koji govori o načinima komunikacije u digitalnim kanalima. *Sedmo poglavlje* obrađuje različite aspekte odnosa s javnošću u području visokog obrazovanja, uz pregled načina primjene niza teorijskih aspekata odnosa s javnošću u tom specifičnom području ljudskog djelovanja. *Osmo poglavlje* pruža detaljan uvid u metodologiju i tijek istraživanja. U nastavku poglavlja opisani su mjerni instrument istraživanja i uzorak te se daje sažet pregled visokih učilišta obuhvaćena istraživanjem. Rezultati empirijskog istraživanja predstavljeni su u *devetom poglavlju.* U spomenutom poglavlju, osim deskriptivne statistike, prikazani su i rezultati faktorske analize kojom su mjereni i definirani faktori odnosa s javnošću, odnosno modeli koji se trenutačno primjenjuju na istraživanim ustanovama. Poglavlje završava analizom i opisom definiranog integrativnog modela odnosa s javnošću na hrvatskim visokoškolskim ustanovama temeljenog na komunikacijskim zahtjevima i potrebama ključnih javnosti, dodatno razrađen za svaku ciljanu skupinu. Slijedi rasprava o najvažnijim rezultatima istraživanja te zaključak koji donosi spoznaje dobivene ovim istraživanjem. Popis literature, grafikona i tablica slijedi nakon zaključka uz priloge rada.

2. DEFINIRANJE ODNOSA S JAVNOŠĆU

2.1. Definiranje i pojmovno određenje odnosa s javnošću

Pojam odnosi s javnošću podrazumijevaju komunikacijsku aktivnost koja potječe od engleskog termina *public relations* ili skraćeno PR. Termin odnosi s javnošću veže se uz upravljanje odnosima između organizacije i javnosti, kao jedno od najbrže rastućih područja profesionalne djelatnosti (Cutlip, Center i Broom 2003: 2). Iako je ovaj termin uvriježen u znanstvenoj i stručnoj literaturi, Ana Tkalac Verčič (2016: 24) ističe da je naziv neispravan i da bi ga trebalo zamijeniti terminom *odnosi s javnostima* jer organizacije i pojedinci ne komuniciraju samo s jednom „općom javnosti" već s mnoštvo različitih subjekata u društvenom okruženju. Navedeno smatra i Johanna Fawkes (2012: 13) koja tvrdi da odnosi s javnošću ne podrazumijevaju rad s „javnošću" već s mnoštvo različitih skupina ljudi kao što su potrošači, dobavljači, zaposlenici, povjerenici, članovi, lokalna i nacionalna politička tijela i lokalno stanovništvo. Temeljna vještina odnosa s javnošću je razumijevanje njihovih različitih potreba za informacijama i zahtjevima.

Brojni autori ističu da se navedeni pojam prvotno počeo koristiti u SAD-u, obzirom da su se svojevremeno u Americi provodile brojne znanstvene studije i teorijske analize iz područja odnosa s javnošću. U prilog tome ukazuju Richard S. Tedlow (1979: 12), profesor poslovne administracije na Harvard Business School koji je odnose s javnošću opisao kao „*rezultat američkoga političkog i komercijalnog razvitka*" te Wilcox, Ault i Agee (1989, prema Tkalac Verčič 2017: 95) koji su odnose s javnošću proglasili američkim fenomenom, naglasivši da se američki principi poslovanja primjenjuju diljem cijeloga svijeta. Međutim, njemački teoretičar medija i odnosa s javnošću Michael Kunczik u svojoj knjizi *Odnosi s javnošću: koncepti i teorije* jasno pobija tezu da su odnosi s javnošću isključivo američki izum. Naime, Kunczik (2006: 58) ističe da su u 19. stoljeću u Njemačkoj postojala istraživanja o odnosima s javnošću te da su se dvadesetih godina prošloga stoljeća vodile rasprave o ulozi odnosa s javnošću. Nadalje, autor dodaje da su se „*odlične kampanje odnosa s javnošću provodile u Njemačkoj, prije nego što se u SAD-u početkom dvadesetoga stoljeća razvilo zvanje savjetnika za odnose s javnošću*" (Kunczik 2006: 58). Kunczik pojašnjava kako su se odnosi s javnošću svojevremeno pojavili u državnom sektoru u Njemačkoj dok Sjedinjene Američke Države još nisu ni postojale. Moderni koncepti odnosa s javnošću u Njemačkoj postojali su već u 19. stoljeću u privrednom sektoru, dok početke odnosa s javnošću u propagandnom obliku Kunczik pripisuje

nekolicini njemačkih vladara. Slijedom navedenog, postojanje „*Literarnog ureda*“ iz 1816. godine za vrijeme vladavine pruskog državnika Karla Augusta von Hardenberga ukazuje na začetke prve službe za odnose s javnošću. Iako Kunczik (2006) jasno ukazuje na znatne razlike između povijesnih odnosa s javnošću u SAD-u i Njemačkoj, neupitno je da je njemačkim odnosima s javnošću nedostajala tradicija, znanje i vještine njemačkih praktičara da odnose s javnošću etabliraju kao struku, smatra Skoko (2006: 170).

Osim Kunczika, i Nessmann (1995) ističe kako američke definicije odnosa s javnošću nisu naišle na suglasnost i prihvaćanje u Europi. Štoviše, autor pojašnjava da postoje značajne razlike i pristupi u praksi odnosa s javnošću od zemlje do zemlje. Također, dodatno pojašnjava i činjenicu da odnosi s javnošću u Europi još uvijek nisu prihvaćeni kao dio menadžmenta, već se na njih gleda kao na dodatak marketingu (Nessmann 1995: 155). Ovakvo tumačenje odnosa s javnošću staro je gotovo 30 godina, stoga se legitimno postavlja pitanje - je li se pozicija odnosa s javnošću do danas izmijenila? (Tkalac Verčič 2017: 95)

Pojam odnosi s javnošću se u svakodnevnoj komunikaciji koristi u različitim narativima, pri čemu se najčešće koristi nedefinirano, pa i pogrešno (Skoko 2017: 440). Miočič (2011: 8), Skoko i Jugo (2009: 8) te Cutlip, Center i Broom (2003: 2) naglašavaju kako odnosi s javnošću često sadrže negativne konotacije s obzirom da ih se nerijetko uspoređuje s neiskrenim javnim nastupom, pokušajem privlačenja medijske pozornosti ili pak neopravdanim prihvaćanjem sinonima za obmanu i lukavštinu. Nadalje, odnosi s javnošću se često zamjenjuju ili poistovjećuju sa oglašavanjem, promidžbom, publicitetom, marketingom, „spinom“ i drugim srodnim pojmovima. To se čini donekle prihvatljivim, tvrdi Skoko (2017: 440), budući da su odnosi s javnošću produkt suvremenog doba.

Različiti pristupi i tumačenja pojma odnosa s javnošću nastaju zbog toga što u praksi nije usvojena jedinstvena terminologija. Tomić (2008: 7) navodi da postoji više od 5.500 različitih naziva za odjele za odnose s javnošću u kompanijama, organizacijama, državnim institucijama, udrugama, zakladama i dr. Također, spominje istraživanja koja pokazuju da 30% organizacija koristi naziv *odnosi s javnošću*, 20% ih koristi nazive *korporativne komunikacije* ili *komunikacije* te desetak posto ih koristi naziv *javni poslovi (*Tomić 2008: 7-8). Osim navedenog, brojne organizacije koriste i nazive *korporativni odnosi*, *uredi za informiranje, integrirana komunikacija, marketinška komunikacija, poslovne komunikacije,* itd. Iako je u međuvremenu pojam odnosi s javnošću *(public relations*) postao općeprihvaćen i široko rasprostranjen, njemački autori Beger, Gärtner i Mathes (1989) smatraju da je pojam zastario te predlažu upotrebu pojma *korporativno komuniciranje*. Očigledno je da različiti

pristupi u tumačenju pojma odnosa s javnošću predstavljaju uzroke neslaganja među brojnim autorima u njihovim pokušajima da objasne sadržaj, značenje i ulogu istih te na temelju navedenog pruže jedinstvenu, univerzalno prihvaćenu definiciju odnosa s javnošću. Sukladno navedenom, Tkalac Verčič (2016: 19) ističe kako u definiranju odnosa s javnošću postoje dva problema. Prvi je sadržan u činjenici da su odnosi s javnošću kao mlada disciplina, bez potpuno jasne granice djelovanja i složenosti pojmova i procesa s kojima se susreću, kompleksno interdisciplinarno područje. U tom se smislu i Moloney (2000: 6, prema Tench i Yeomans 2009: 4) slaže s L'Etang (1996) da su odnosi s javnošću previše raznovrsni i složeni da bi ih se saželo jednom definicijom. Drugi problem proizlazi iz teorijskih pretpostavki odnosa s javnošću, obzirom da isti crpe teorijske spoznaje iz brojnih drugih srodnih znanstvenih disciplina kao što su politologija, komunikologija, sociologija, psihologija, menadžment, marketing, informacijske znanosti i dr. U tom smislu, sasvim je razvidno da u znanstvenoj i stručnoj literaturi ne postoji opće prihvaćena definicija odnosa s javnošću. Rex Harlow (1976), dugogodišnji znanstvenik i teoretičar u području odnosa s javnošću pronašao je i analizirao čak 472 različite definicije odnosa s javnošću koje su nastale između 1900. i 1976. godine. U namjeri da sastavi vlastitu definiciju, odnose s javnošću je opisao na sljedeći način:

„*Odnosi s javnošću su zasebna upravljačka funkcija koja pomaže u uspostavljanju i održavanju uzajamnih pravaca komunikacije, razumijevanja, prihvaćanja i suradnje između organizacije i njezine javnosti. Uključuju upravljanje problemima ili temama. Pomažu upravi da bude upoznata s mišljenjima javnosti i da na njih reagira. Definiraju i naglašavaju odgovornost uprave da služi javnom interesu. Odnosi s javnošću služe kao sustav ranog upozoravanja, kao pomoć u predviđanju trendova. Kao svoje glavne alate koriste istraživanje i tehnike etične komunikacije*“ (Harlow 1976: 36). Sukladno ovoj definiciji može se zaključiti kako su odnosi s javnošću funkcija menadžmenta. Uspješno vođenje odnosa s javnošću je strateški resurs svake organizacije, a ne usputna aktivnost ili zadaća dodijeljena nekoj drugoj srodnoj službi ili pojedincu u organizaciji. Odnosi s javnošću su nekada bili dodana vrijednost, a danas su nužnost i preduvjet za uspjeh organizacija u kompetitivnom okruženju.

Cutlip, Center i Broom (2003: 6) također odnose s javnošću vide kao funkciju „*upravljanja koja uspostavlja i održava uzajamno korisne odnose između organizacije i različitih javnosti o kojima ovisi njezin uspjeh ili neuspjeh“.*

Heath i Coombs (2006) svojom definicijom opravdavaju već spomenutu tvrdnju da su odnosi s javnošću funkcija menadžmenta koja obuhvaća složene procese planiranja, istraživanja, publiciteta,

promocije i donošenja odluka kroz suradnju. Definicija navedenih autora ukazuje na pet ključnih karakteristika: *1) funkcija menadžmenta, 2) pet glavnih funkcija odnosa s javnošću (planiranje, istraživanje, publicitet, promocija i donošenje odluka kroz suradnju) 3) potreba praktičara da sluša, procjenjuje i reagira, 4) naglasak na uzajamno korisnim odnosima i 5) postizanje misije i vizije* (Tomić 2016: 98).

Tkalac Verčič (2016: 20) spominje nerijetko citiranu definiciju *Public Relation Newsa* koji odnose s javnošću označuje kao „*funkciju menadžmenta koja procjenjuje stavove javnosti, identificira poslovanje organizacije koje je od javnog interesa te planira i provodi program akcije usmjerene na razumijevanje i prihvaćanje*".

Jugo (2012: 19) i Miočić (2011: 9) u svojim radovima koriste definiciju njemačkog praktičara i teoretičara odnosa s javnošću u poslijeratnoj povijesti Alberta Oeckla (1964: 3) koji odnose s javnošću definira kao „*svjesno i trajno nastojanje da se sagrade i njeguju međusobno razumijevanje i povjerenje u javnosti*". Tako Oeckl (1976: 34) odnose s javnošću sažima kroz tri važne funkcije: rad u javnosti, rad za javnosti i rad s javnošću.

Začetnici izvornih modela odnosa s javnošću, Grunig i Hunt (1984: 6) donose preciznu definiciju odnosa s javnošću koja najbolje odražava suštinu odnosa s javnošću: „*Upravljanje komunikacijama između organizacije i njezine javnosti*".

Nadalje, Tomić (2008: 48-49) nabraja nekolicinu etabliranih autora koji su također ponudili značajne definicije odnosa s javnošću. Black (2003) smatra da se odnosi s javnošću bave načinom na koji se ponašanje i stavovi pojedinaca, organizacija i vlada međusobno isprepliću, dok Kitchen (1972: 27, prema Theaker 2007: 13) navedene definicije rekapitulira u sljedeća obilježja odnosa s javnošću:

- predstavljaju upravljačku funkciju;
- pokrivaju širok raspon aktivnosti i namjera u praksi;
- smatraju se dvosmjernim ili interaktivnim;
- govore o tome da javnost suočena s tvrtkom nije pojedinačna već mnogostruka;
- govore o tome kako su odnosi dugoročni a ne kratkoročni.

Wilcox i suradnici (2009) sugeriraju dodatne elemente zajedničke raznim definicijama i odrednicama odnosa s javnošću:

- odnosi s javnošću su namjerni, a ne slučajni;

- odnosi s javnošću su organizirani, a ne kratkoročni;
- odnosi s javnošću su učinkoviti samo ako su temeljeni na stvarnoj politici organizacije;
- odnosi s javnošću trebali bi biti od koristi podjednako i organizaciji i općoj javnosti.

Karakteristikama i glavnim postulatima odnosa s javnošću Nessman (prema Wilcox 2003: 4) dodaje sljedeće elemente: stvaranje i jačanje povjerenja, izazivanje pozornosti, stvaranje i održavanje komunikacije i odnosa, izražavanje, zastupanje i prilagođavanje interesa, utjecanje na javno mišljenje, rješavanje sukoba i stvaranje konsenzusa.
U pozicioniranju odnosa s javnošću kao znanosti važno je istaknuti definiciju Kunczika (2006: 3) prema kojoj se „*odnosi s javnošću mogu shvatiti kao primijenjena društvena znanost uz čiju pomoć organizacije komuniciraju sa svojom okolinom, što znači da su odnosi s javnošću praktična primjena društveno-znanstvenih, odnosno komunikoloških rezultata istraživanja*“.
U prilog tezi da su odnosi s javnošću znanstvena grana zaključuje i Jefkins (1995: 8) koji odnose s javnošću opisuje kao umjetnost i društvenu znanost koja integrira analizu trendova i predviđanja njihovih posljedica, savjetovanje voditelja organizacije te provedbu planiranih programa koji će služiti i organizaciji i javnom interesu.

Osim spomenutih teoretičara i znanstvenika, potrebno je spomenuti i nekoliko važnijih definicija vodećih međunarodnih organizacija i udruženja za odnose s javnošću.

Američko udruženje za odnose s javnošću[1] (engl. *Public Relations Society of America - PRSA)* je istaknulo u službenoj izjavi za odnose s javnošću iz 1982. godine da „*odnosi s javnošću pomažu našem složenom, pluralističkom društvu u donošenju odluka i učinkovitijem funkcioniranju potičući bolje razumijevanje javnosti i institucija. Odnosi s javnošću pomažu uskladiti privatnu i javnu politiku.*“

Nadalje, britanski Ovlašteni institut za odnose s javnošću[2] (engl. *Chartered Institute for Public Relations - CIPR*) kao vodeće profesionalno tijelo za praktičare za odnose s javnošću iste određuje kao „*svjesnu, planiranu i održivu aktivnost kojom se uspostavlja i održava međusobno razumijevanje između organizacije i njezine javnosti*“ (Tomić 2016: 101).

[1] PRSA, https://www.prsa.org/
[2] CIPR, https://www.cipr.co.uk/

Slijedom navedenog, i Njemačko društvo za odnose s javnošću[3] (njem. *Deutsche Public Relations Gesellschaft - DPRG*) aktivnost odnosa s javnošću determinira kao „*svjesno, planirano i trajno nastojanje oko odnosa povjerenja između poduzeća, institucija ili osoba i njihove okoline. Odnosi s javnošću podrazumijevaju aktivno djelovanje kroz informaciju i komunikaciju na koncepcijskoj osnovi*“ (Tomić 2016: 101).

Doprinos u razumijevanju odnosa s javnošću pružila je i Međunarodna udruga za odnose s javnošću[4] (engl. *International Public Relations Association - IPRA*) objavivši 2019. godine **novu definiciju** odnosa s javnošću, apelirajući istovremeno da je krajnji trenutak da se industrija odnosa s javnošću prilagodi digitalnom trenutku. Digitalni mediji i društvene platforme promijenili su stil, ton i način komunikacije, javnost i njezino okruženje se drastično promijenilo, stoga je očigledno da zastarjele definicije i pravila odnosa s javnošću ne zadovoljavaju nove komunikacijske zahtjeve i mogućnosti. Kao rezultat navedenih promjena, IPRA je sažela novu definiciju odnosa s javnošću: „*Odnosi s javnošću su upravljačka praksa donošenja odluka koja ima zadatak izgraditi dugoročne odnose i interese između organizacije i njezine javnosti utemeljene na međusobnom informiranju kroz pouzdane i etične komunikacijske metode*“ (Babić 2019). Sukladno navedenom, očigledno je da se koncepti i definicije odnosa s javnošću kontinuirano razvijaju i evoluiraju. Nova definicija Međunarodne udruge za odnose s javnošću odražava suvremeni pristup odnosima s javnošću.

Uzevši u obzir prethodno navedene definicije odnosa s javnošću, Cutlip, Center i Broom (2003: 6) i Tomić (2016: 100) donose objedinjene i jasne odrednice odnosa s javnošću:

- Odnosi s javnošću održavaju međusobno razumijevanje između organizacije i njezine javnosti te promoviraju međusobno povjerenje, poštovanje i društvenu odgovornost između organizacije i javnosti.
- Uspostavljaju i održavaju dvosmjernu komunikaciju.
- Odnosi s javnošću disciplina su menadžmenta koja traži da svi oblici planirane komunikacije budu izvedeni djelotvorno.
- Odnosi s javnošću savjetuju upravu organizacije o uvođenju nove politike, postupaka i aktivnosti koje mogu biti korisne i za organizaciju i za njezine javnosti.

[3] DPRG, https://dprg.de/
[4] IPRA, https://www.ipra.org

- Odnosi s javnošću proces su koji teži projekciji pozitivnih viđenja ili pretvaranju negativnih pojmova ili ideja u pozitivne i stvaranju razumijevanja kroz znanje.
- Odnosi s javnošću usklađuju privatne i javne interese.
- Odnosi s javnošću pomažu rješavanju sukoba u organizaciji.
- Stvaraju specifične promjene u okruženju, stavovima, mišljenjima i ponašanju unutar i izvan organizacije.
- Odnosi s javnošću složen su planirani komunikacijski proces koji upravlja korporacijskim imidžom i ugledom.
- Odnosi s javnošću kontinuirana su funkcija koja, prema mogućnostima, podržava oglašivačke ili marketinške aktivnosti.
- Odnosi s javnošću i njezine ciljne javnosti nalaze se u *win - win* odnosu.

Sumirajući različite definicije i pristupe u odnosima s javnošću, sasvim je opravdano iste svesti na „*upravljačku, komunikacijsku funkciju kojoj je glavni cilj uspostava i održavanje uzajamno korisnih odnosa organizacije i javnosti o kojima ovisi*“ *(*Tkalac Verčič 2016: 21).

2.2. Funkcije odnosa s javnošću

Definicija Gruniga i Hunta (1984: 6) koja je ranije istaknuta jasno ukazuje da se odnosi s javnošću i upravljanje komunikacijom odnose na istu funkciju. Oba pojma mnogo su šira područja od komunikacijskih tehnika i alata ili programa za odnose s javnošću (Tkalac Verčić 2016: 29). Odnosi s javnošću ili upravljanje komunikacijama složeni su proces koji iziskuju brižno planiranje, temeljito istraživanje te pažljivo djelovanje i provođenje. Autori Tench i Yeomans (2009: 194) tvrde da je proces *planiranja* (kao jedna od temeljnih funkcija odnosa s javnošću) osiguravajući okvir koji potiče na razmišljanje i akciju. Tako Tench i Yeomans (2009: 194) navode nekoliko praktičnih razloga i opravdanja za planiranje aktivnosti odnosa s javnošću:

- *Planiranje služi za fokusiranje – omogućava reduciranje nepotrebnog posla ili posla niskog prioriteta.*
- *Planiranje poboljšava djelotvornost – omogućava planeru ostvarivanje dogovorenih ciljeva.*
- *Planiranje potiče dugoročno gledanje – zahtijeva da se razmotre sve buduće potrebe organizacije pripremajući se na promjene i upravljanje budućim rizicima.*

- *Planiranje pomaže proaktivnosti – određivanje agende znači da planeri mogu biti proaktivni i „s jednom nogom naprijed“.*
- *Planiranje vodi rješavanju sukoba – potencijalne sukobe i nesuglasice treba razriješiti u fazi planiranja.*
- *Planiranje smanjuje mogućnost nepredviđenih događaja – razmišljanje o mogućim scenarijima znači da će biti moguće razriješiti većinu nepredviđenih situacija.*
- *Planiranje pokazuje vrijednost za novac – planeri mogu pokazati da su ostvarili ciljeve programa unutar zadanog proračuna.*

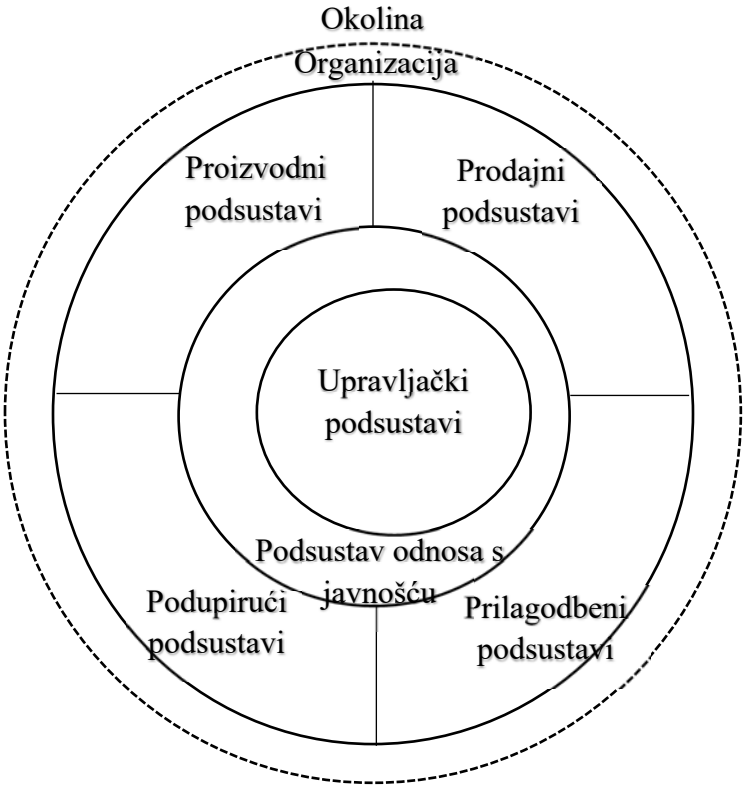
Osim planiranja, jedna od funkcija odnosa s javnošću je i *upravljanje podsustavom* koja prema Grunigu i Huntu (1984: 8-9, prema Kunczik 2006: 133) obuhvaća pet ključnih funkcija:

- *podupiranje prodaje promocijom proizvoda i drugim uslužnim djelatnostima;*
- *podupiranje personalne uprave komunikacijskim aktivnostima koje se upravljaju prema zaposlenicima;*
- *podupiranje odjela za razvoj i planiranje unošenjem društvenih strujanja i prenošenjem interesa poduzeća u različite parcijalne javnosti;*
- *podupiranje proizvodnog sustava;*
- *podupiranje uprave poduzeća pri planiranju i provođenju komunikacijskih aktivnosti.*

Sukladno navedenim funkcijama, Grunig i Hunt (1984: 9, prema Kunczik 2006: 134) objašnjavaju da su odnosi s javnošću smješteni na rubu organizacije, odnosno, istovremeno su dio unutarnjeg i vanjskog okruženja organizacije. Odnosi s javnošću, osim što redovito podupiru menadžment, relativno često podupiru i ostale podsustave unutar organizacije (*Slika 1*). „*Odnosi s javnošću moraju ispunjavati funkcije ulaza, izlaza i povratne sprege*“, ističe Kunczik (2006: 134).

Pored navedenog, Robert Heath i W. Timothy Coombs u knjizi *Today's Public Relations – An Introduction* (2006: 8, prema Tomić 2016: 105) određuju sljedećih pet funkcija odnosa s javnošću:

- *strateško planiranje,*
- *istraživanje,*
- *publicitet,*
- *promocija,*
- *donošenje odluka kroz suradnju.*



Slika 1. Odnosi s javnošću kao organizacijski podsustav prema Grunigu i Huntu (Kunczik 2006: 134)

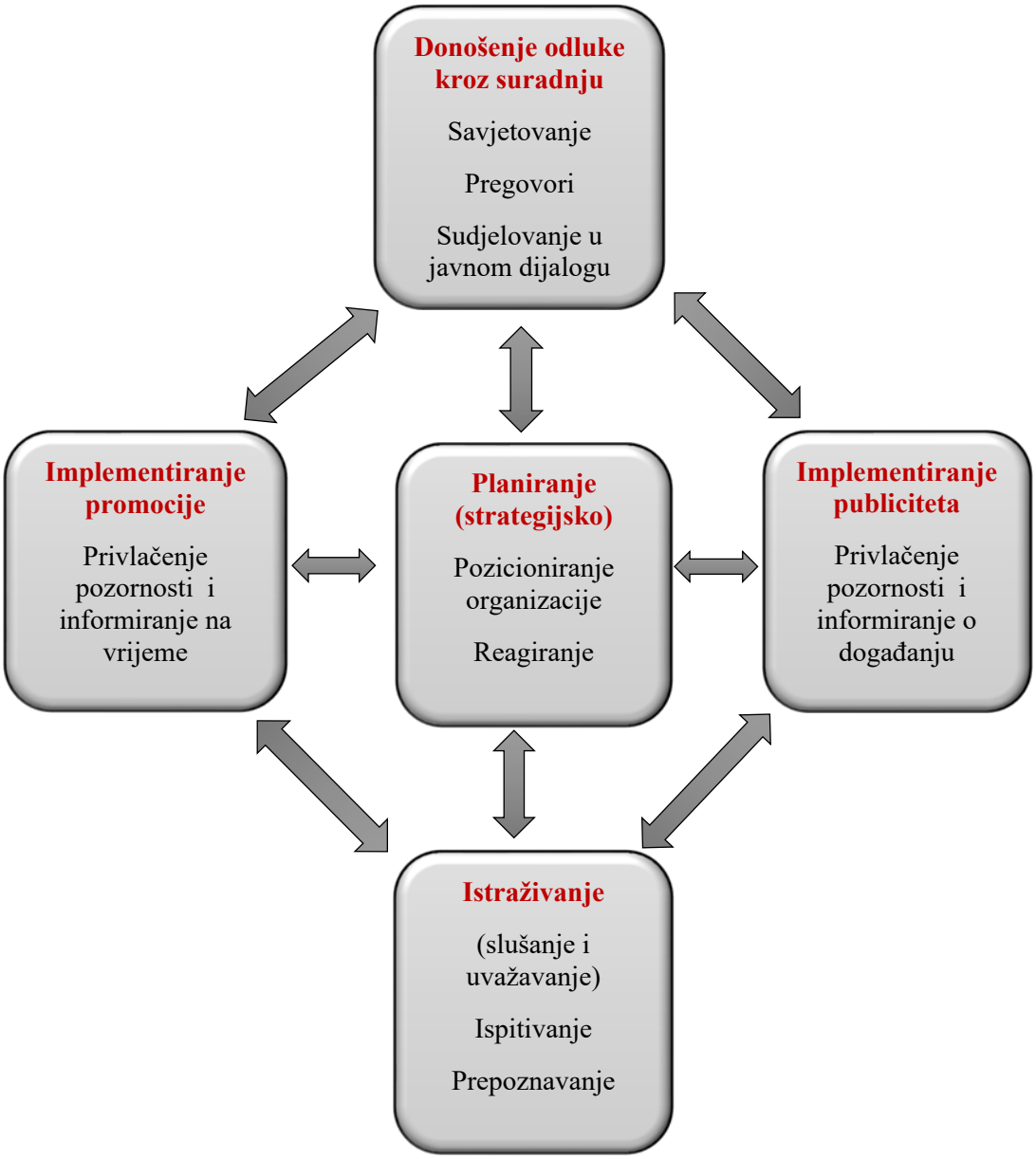
Prema Heathu i Commbsu (2006) *strateško planiranje* podrazumijeva savjetovanje organizacije da uskladi svoje interese s interesima ulagača. Da bi se interesi obiju strana međusobno uskladili, odnosi s javnošću koriste istraživanja za prikupljanje korisnih podataka. Dobiveni podaci pak, pomažu u daljnjem planiranju, publicitetu i promociji. Također, istraživanje pomaže i u detektiranju mogućih kriznih situacija koje prijete organizaciji. Heath i Coombs (2006) tvrde da planiranje i istraživanje u odnosima s javnošću u konačnici doprinose izgradnji i održavanju strateških odnosa organizacije.
Istraživanje je pak, preduvjet za sve daljnje aktivnosti odnosa s javnošću. Na temelju istraživanja moguće je ispitati i analizirati želje, stavove, potrebe i vjerovanja ključnih javnosti koje mogu koristiti ili naškoditi organizaciji. Istraživanje, ističu Heath i Coombs (2006: 9, prema Tomić 2008: 53) nastoji razumjeti vrijednosti i stavove klijenata, ulagača, zaposlenika, članova javnog i poslovnog sektora, vladinih dužnosnika, medija i brojnih drugih skupina te pomaže vlastitu organizaciju sagledati očima drugih. „*Upravo zbog toga što polaži sa stajališta drugih, osmišljen i kreativan program odnosa s javnošću najučinkovitiji je način za smanjivanje eventualne negativne reakcije javnosti na organizaciju*“, smatra Skoko (2009: 11).

Publicitet kao treća funkcija odnosa s javnošću podrazumijeva privlačenje pozornosti i diseminaciju informacija o aktivnostima i obilježjima organizacije. Glavni cilj publiciteta je postići maksimalnu moguću medijsku pokrivenost kako bi privukao pozornost i prenio vijest ili informaciju ciljanoj javnosti o organizaciju, proizvodu, usluzi, potrebama i dr.

Osim privlačenja pozornosti, *promocija* podrazumijeva prepoznavanje niza aktivnosti i mišljenja organizacije u javnosti. Glavni cilj promocije je privlačenje pozornosti potrošača, a uključuje mnoštvo događanja i medijskih priča kako bi javnost dobila što više informacija o nekoj organizaciji ili usluzi. Promocija iziskuje vještine, napore i znanje praktičara za odnose s javnošću da osigura trajnu medijsku pokrivenost (Heath i Coombs 2006: 8).

Posljednja funkcija odnosa s javnošću, *donošenje odluke kroz suradnju* uključuje savjetovanje ***dominantne koalicije*** o odabiru strateške javnosti na koje se odluke odnose i modele odnosa s javnošću koje treba primijeniti. Pojam *dominantne koalicije* razvili su stručnjaci za menadžment kako bi opisali najmoćnije ljude u organizaciji koji najviše utječu na donošenje odluka (Grunig i Kim 2021: 16). Pojašnjavajući pojam *dominantne koalicije* Tomić (2016: 1248) ističe: „*iako pripadnici dominantne koalicije imaju formalnu moć na temelju svojih položaja (npr. glavni direktor ili direktor proizvodnje), osoba koja ima neformalnu moć može također biti uključena u dominantnu koaliciju. Funkcija odnosa s javnošću u nekoj organizaciji dobiva moć onda kada je pripadnici dominantne koalicije ocijene kao bitnu funkciju upravljanja, a ne kao tehničku ulogu provedbe komunikacijske strategije o kojoj su odlučili drugi. Ostvarivanje strateške uloge zahtijeva od stručnjaka za odnose s javnošću da imaju znanje strateškog upravljanja*“.

Funkcije odnosa s javnošću interagiraju i međusobno koordiniraju svoje aktivnosti te doprinose ostvarenju misije i vizije organizacije (*Slika 2*). Također, namijenjene su izgradnji strateških odnosa s javnošću koji obuhvaćaju svakodnevne operacije i složene procese planiranja kako bi doprinijeli izgradnji međusobnog razumijevanja između organizacije i ključnih javnosti te cjelokupnoj učinkovitosti organizacije.



Slika 2. Pet funkcija odnosa s javnošću (Heath i Coombs 2006: 12, prema Tomić 2008: 54)

2.3. Profesionalne uloge u odnosima s javnošću

Uloge u odnosima s javnošću mogu se definirati kao obrasci ponašanja ili svakodnevne aktivnosti i zadaće koje obavljaju djelatnici za odnose s javnošću (Katz i Kahn 1978). Položaj i funkcija djelatnika za odnose s javnošću određuje koju će ulogu u odnosima s javnošću obavljati. Istraživanje i studije o

ulogama odnosa s javnošću prvi su puta proveli američki znanstvenici i teoretičari Glen Broom (1982, Broom i Smith 1979) i David Dozier (Broom i Dozier 1986, Dozier 1984) u okviru kojih su identificirali **dvije dominantne uloge odnosa s javnošću:**

- *Menadžer komunikacija* – znatno je više angažiran u strategijskom planiranju te sukladno tome planira programe odnosa s javnošću i njima upravlja, savjetuje upravu te donosi odluke o komunikacijskim politikama i nadgleda njihovu provedbu.
- *Tehničar komunikacija* – nije uključen u odlučivanje u organizaciji već je prvenstveno angažiran na pisanju, organiziranju događaja i proizvodnju web-sadržaja. Provodi programe odnosa s javnošću, ali nije involviran u istraživanje, evaluaciju i strateškom planiranju uprave. Njihova uloga je da zaposlenicima i medijima objasne odluke u kojima nisu sudjelovali niti su bili nazočni kada su se one donosile.

Prema Cutlipu, Centeru i Broomu (2003: 46) *menadžeri za odnose s javnošću* (*menadžeri komunikacija*) dio su uprava organizacija i posjeduju istraživačke sposobnosti, sklonost strateškom razmišljanju te razmišljanju o rezultatima i učincima odnosa s javnošću. Njihova djelatnost nije usko ograničena samo na komunikaciju, već njihove aktivnosti uključuju „*istraživanje okoliša, prikupljanje podataka za organizaciju, pregovaranje i udruživanje, upravljanje temama, ocjenjivanje uspješnosti programa te savjetovanje o upravljanju poduzećem. Zbog svoje pouzdanosti i sudjelovanja u upravljanju organizacijom, menadžeri za odnose s javnošću imaju visoke plaće, ali rade pod velikim stresom i imaju znatnu odgovornost*“, ističu Cutlip, Center i Broom (2003: 46).
Tehničare komunikacija ili kako ih autori često nazivaju i operativcima za odnose s javnošću karakterizira kreativnost i znanje o tehnici. „*Sebe smatraju „kovačima riječi“ i pokazuju malo sposobnosti ili sklonosti za strateško planiranje i istraživanje. Uglavnom su usredotočeni na komunikaciju i druge aktivnosti u procesu*“ (Cutlip, Center i Broom 2003: 46). S obzirom da se primarno bave pisanjem, proizvodnjom komunikacijskih materijala i odnosima s medijima, uloga operativca za odnose s javnošću smatra se tradicionalnom jezgrom odnosa s javnošću (Cutlip, Center i Broom 2003: 46).
Podjela na uloge menadžera i tehničara ne znači nužno da su one i selektivno odvojene. Nerijetko, brojni stručnjaci i praktičari za odnose s javnošću obavljaju istovremeno i menadžerske i operativne zadaće, no, obzirom na znanje, kompetencije i vještine koje posjeduju jedna je uloga uvijek dominantnija. Tomić (2008: 14-15) ističe da je praktičarima za odnose s javnošću na samome početku povjerena uloga *tehničara komunikacije,* premda, daljnjim profesionalnim razvojem i stjecanjem

iskustva *tehničari* mogu svojevremeno napredovati i do uloge *menadžera komunikacije.* Obzirom na poslove i zadaće koje obavlja *menadžer komunikacije* dio je tima za strateško planiranje te shodno znanju i vještinama koje posjeduje i poziciji unutar dominantne koalicije *(*organizacijskoj hijerarhiji koja ima moć i donosi odluke) smatra se jednim od glavnih čimbenika odlučivanja i upravljanja organizacijom. Pristup dominantnoj koaliciji omogućava menadžeru komunikacija „*stjecanje mjesta za stolom za kojim se donose odluke*" (van Ruler i de Lange 2003, Bowen 2009, prema Hajoš 2019: 132) te institucionalnu moć i utjecaj pri strateškom planiranju unutar organizacije.

Slijedom navedenog, Tench i Yeomans (2009: 29) i Tomić (2008, 2016) ulogu *komunikacijskog menadžera* klasificiraju na sljedeće tri vrste:

1. *Stručnjak za prepoznavanje problema* – istražuje i definira probleme u odnosima s javnošću te sukladno tome razvija programe i provodi ih ponekad uz pomoć drugih.
2. *Facilitator ili pomoćnik za komunikacije* – djeluje kao medijator obzirom da održava i posreduje u dvosmjernoj komunikaciji između organizacije i njezine javnosti.
3. *Pomoćnik za rješavanje problema* – pomaže drugima u rješavanju problema u komunikaciji te funkcionira kao savjetnik u planiranju i provedbi komunikacijskih programa.

Nadalje, spomenuti autori spominju i dvije uloge koje se nalaze između *menadžera* i *tehničara* komunikacije:

1. *Uloga odnosa s medijima* – koja podrazumijeva potrebno znanje i vještine za razumijevanje prirode medija.
2. *Uloga uspostave komunikacije i veza* - aktivnosti i zadaće ove uloge iziskuju predstavljanje organizacije na događajima i stvaranje prilike za uprava da komunicira sa svojom unutarnjom i vanjskom javnošću.

Osim dvije dominantne uloge u odnosima s javnošću, u literaturi je zapažena i treća, ne manje značajna i važna uloga u odnosima s javnošću. Riječ je o ulozi *stratega u odnosima s javnošću* (strateška uloga u vrhu menadžmenta ili na društvenoj razini) koju je Benita Steyn (2003, 2000) konceptualizirala i empirijski potvrdila u opsežnoj studiji provedenoj među izvršnim direktorima. Iako su uloge *stratega i menadžera komunikacije* po prirodi slične, one se ipak razlikuju u donošenju komunikacijskih odluka s obzirom na položaj i mjesto odnosa s javnošću u organizaciji. Prema navedenom, Steyn objašnjava da uloga *stratega u odnosima s javnošću* doprinosi donošenju odluka

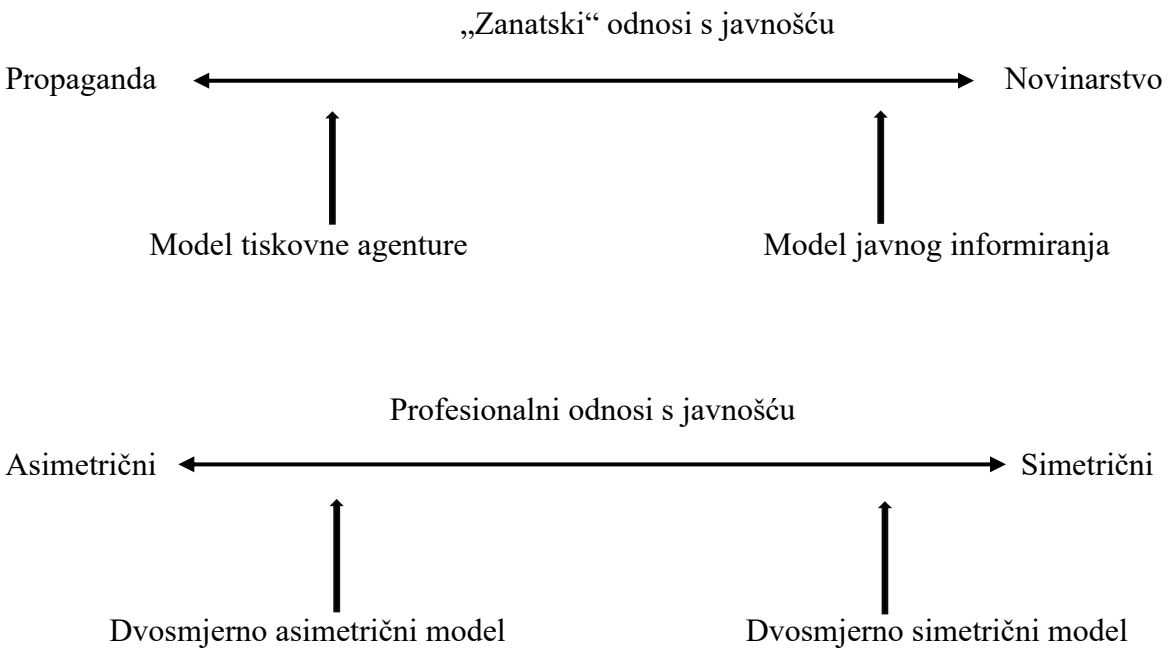
na organizacijskoj razini, dok *menadžer za odnose s javnošću* sudjeluje u donošenju odluka na funkcionalnoj razini.

U komparativnoj studiji provedenoj u Južnoj Africi, Steyn (2009: 112) je koncizno navela osnovne karakteristike triju dominantnih uloga u odnosima s javnošću:

- *Strateg u OJ* – djeluje na makro razini obavljajući poslove nadgledanja i praćenja vanjskog okruženja i njihovog utjecaja na politiku i strategiju organizacije.
- *Menadžer u OJ* – djeluje na funkcionalnoj razini i uključuje aktivnosti kreiranja strategije i politike odnosa s javnošću te izrade strateškog plana odnosa s javnošću za sve ključne javnosti (medije, zaposlenike, dioničare, lokalnu zajednicu, itd.)
- *Tehničar u OJ* – djeluje na mikro razini obavljajući poslove pisanja priopćenja za medije i javnost, uređivanja biltena za zaposlenike, pisanja govora, organiziranja događanja i uređivanja web stranica.

U kontekstu utvrđenih uloga u odnosima s javnošću Grunig i Hunt (1984: 91) naglašavaju da većina organizacija ima zaposlene djelatnike/praktičare za odnose s javnošću koji obavljaju ulogu *komunikacijskog tehničara*, pružajući jake komunikacijske i novinarske vještine za provedbu odluka donesenih od strane menadžera za odnose s javnošću ili drugih. Međutim, Dozier (1992: 327, prema Steyn 1999) smatra da je za provedbu korporativne komunikacije koja doprinosi organizacijskoj učinkovitosti potrebna uloga *menadžera za odnose s javnošću* koji sudjeluje u procesima donošenja strateških odluka organizacije.

Razmišljajući o ulogama koje preuzimaju stručnjaci za odnose s javnošću, Grunig i Grunig (1992) modificirali su koncept modela odnosa s javnošću (*Slika 3*) kojeg su prvotno razvili Grunig i Hunt 1984. godine. Sukladno tome modelu prikazani su „*zanatski odnosi s javnošću*“ koji obuhvaćaju ulogu tehničara i usmjereni su na upotrebu komunikacijskih tehnika. S druge strane, „*profesionalni odnosi s javnošću*“ obuhvaćaju stratešku ulogu ili ulogu menadžera za odnose s javnošću koji rješava sukobe te upravlja odnosima s ključnim javnostima kako bi ostvario suglasje (asimetriju) ili promjene u ponašanju podjednako i organizacije i javnosti (simetrični) (Gregory 2007: 75).



Slika 3. Modeli odnosa s javnošću prikazani kao slobodni ili profesionalno orijentirani (Gregory 2007: 75, prema Grunig i Grunig 1992: 312)

Sukladno teoriji Larisse i Jamesa Gruniga (1992), uloge utječu na izbor modela odnosa s javnošću. Strateška ili menadžerska uloga uključena je u implementaciju brojnih reaktivnih i proaktivnih aktivnosti te implicira primjenu dvosmjernih modela odnosa s javnošću. Operativno - tehnička uloga podrazumijeva proizvodnju i diseminaciju informacija i poruka što implicira primjenu jednosmjernih modela odnosa s javnošću (tiskovna agentura i model javnog informiranja) (Miočić 2008: 38).

Uloge, zadaci i aktivnosti u odnosima s javnošću razlikuju se od organizacije do organizacije. No, da bi se razumjelo što konkretno djelatnici ili praktičari u odnosima s javnošću rade, potrebno je spomenuti klasifikaciju kategorije mjesta gdje rade djelatnici u odnosima s javnošću. Tako autori M. Pritchard, J. Fawkes i R. Tench (2006: 44) smatraju da osobe u odnosima s javnošću zadatke, poslove i aktivnosti obavljaju unutar tri jednostavne kategorije mjesta rada:

1. *Unutar organizacije* – praktičar za OJ zaposlen u organizaciji, bilo javnoj ili privatnoj korporaciji, dobrotvornoj ili nevladinoj organizaciji, NGO-u.
2. *Savjetnički položaj* – unutar specijalizirane agencije za odnose s javnošću gdje praktičari rade za jednog ili više različitih klijenata za honorar.

3. *Slobodni/nezavisni praktičar* – pojedinac koji radi za sebe i zaposlen je u odjelu unutar organizacije ili savjetničkoj agenciji na osnovu kratkoročnog ugovora ili zbog toga što odsutnost osoblja zahtijeva dodatni resurs.

2.3.1. Istraživanje uloga u odnosima s javnošću

Brojna su istraživanja o ulogama u odnosima s javnošću provedena kako bi istraživači spoznali i utvrdili motive i čimbenike koji utječu na odabir uloga u odnosima s javnošću, visinu plaće i napredak u karijeri. Jedno od takvih istraživanja proveli su Dozier i Broom (1995) među članovima *Američkog društvo za odnose s javnošću* i *Međunarodne udruge poslovnih komunikatora* kako bi utvrdili sličnosti i razlike u međunarodnoj praksi odnosa s javnošću. Rezultati istraživanja su pokazali da djelatnici za odnose s javnošću obavljaju nekoliko različitih uloga, no, s vremenom jedna od uloga postaje prominentnija. Slijedom navedenog, 37% ispitanika smatralo se dominantnima u ulozi eksperta ili menadžera komunikacije, 37% istih svoju je ulogu prepoznalo kao ulogu tehničara komunikacije (komunikacijski operativac) te 21% ispitanika je dominiralo u ulozi pomoćnika za rješavanje problema (olakšavatelj rješavanja problema). Nadalje, Cutlip, Center i Broom (2003: 45) navode da je slično istraživanje provedeno među članovima *Kanadskog društva za odnose s javnošću* i kanadskim članovima *Međunarodne udruge poslovnih komunikatora* koja su potvrdila da svoju dominantnu ulogu vide u komunikacijskom operativcu (njih 42%). Također, 16% članova identificiralo se u ulozi eksperta, 15% istih u ulozi pomoćnika za rješavanje problema te 12% ispitanika u ulozi facilitatora ili pomoćnika za komunikacije. Istraživanja su pokazala da su dominantne uloge uvjetovane spolom, dobi i godinama iskustva provedenih u odnosima s javnošću, što se pokazalo značajnim čimbenicima u odabiru navedenih uloga (*Tablica 1*). Što se tiče spolnog identiteta, žene uglavnom svoju ulogu komunikacijskog operativca vide kao dominantnu, dok se muškarci češće vide kao komunikacijski eksperti.

Tablica 1. Razlike u ulogama u odnosima s javnošću

Dominantna uloga	Prosječna plaća	Godine radnog iskustva	Godine u sadašnjem poslu	Postotak svake domin. uloge	
				PRSA	IABC
Stručnjak	**116**	**16**	**6.6**	**43**	**27**
Pomoćnik za rješavanje problema	**104**	**15**	**6.5**	**29**	**50**
Pomoćnik za komunikacije	**97**	**13**	**6.6**	**5**	**4**
Komunikacijski operativac	**69**	**10**	**4.6**	**23**	**19**

Izvor: Cutlip, Center i Broom (2003: 45)

Osim relevantnih istraživanja provedenih u Americi i Kanadi neophodno je spomenuti i nekoliko recentnijih znanstvenih istraživanja o praksi i ulogama odnosa s javnošću u Europi i Hrvatskoj. *Europski komunikacijski monitor*[5] (ECM) svake godine provodi longitudinalno istraživanje o odnosima s javnošću na reprezentativnom uzorku europskih komunikacijskih stručnjaka, a omogućava usporedbu praksi odnosa s javnošću i komunikacijskog menadžmenta te određivanje problemskih pitanja u odnosima s javnošću među različitim zemljama Europe (Tkalac Verčič 2017: 94). Navedeno istraživanje se kontinuirano provodi i u Hrvatskoj, na uzorku od 662 ispitanika u proteklih 10 godina. Istraživanje provedeno 2011. godine utvrdilo je da su u tri od četiri organizacije komunikatori uključeni u kreiranje strategije, što ukazuje na prisustvo uloge menadžera za odnose s javnošću. Također, 17,8% komunikacijskih stručnjaka u Europi su članovi upravnih odbora u svojim organizacijama. Takva pozicija omogućuje im pristup *dominantnoj koaliciji* koja menadžerima za odnose s javnošću pruža institucionalnu moć i utjecaj pri strateškom planiranju unutar organizacije. Međutim, pozicija i mjesto odnosa s javnošću se znatno razlikuju od zemlje do zemlje. U Hrvatskoj manje od 4% ispitanika sudjeluje u radu upravnih odbora (EMC 2011) što implicitno ukazuje na činjenicu da stručnjaci za odnose s javnošću u većini slučajeva nisu dio dominantne koalicije i ne sudjeluju na sastancima uprave koja se bavi strateškim planiranjem i odlukama.

[5] Europski komunikacijski monitor (*European Communication Monitor*) je longitudinalno, europsko, transnacionalno anketno istraživanje u području strateških komunikacija. Provodi se svake godine od 2007. i danas ga prate slična istraživanja na drugim kontinentima. Istraživanje je usmjereno na trenutačnu praksu i buduće trendove razvoja komunikacijskog menadžmenta i odnosa s javnošću u organizacijama. Organizacije koje obuhvaća su korporacije, nevladine organizacije, vladine organizacije i komunikacijske agencije (ECM, 2015).

Pregled stanja odnosa s javnošću donosi i *Hrvatska udruga za odnose s javnošću*[6] (HUOJ), osnovana 1994. godine kao prva i jedina strukovna udruga za odnose s javnošću u Hrvatskoj. Navedena institucija provodi relevantna i metodološki ispravna istraživanja među hrvatskim stručnjacima za odnose s javnošću s ciljem analize tržišta odnosa s javnošću (struktura i broj zaposlenih osoba na poslovima komunikacija, odgovornost i utjecaj osoba/odjela za odnose s javnošću, uloge, zadaci i učestalosti obavljanja pojedinih aktivnosti te karakteristike stručnjaka za odnose s javnošću u poduzećima i državnoj upravi) (Jugo, Borić i Preselj 2012: 40). Stvarne uloge i zadaće djelatnika za odnose s javnošću uočene su analizom istraživanja provedenog 2009. godine kojim je utvrđeno da su odnosi s medijima (praćenje i analiza medija) primarna zadaća i uloga kojima se djelatnici svakodnevno bave (njih 87%). Nadalje, većinu svog vremena djelatnici su trošili na rad s novinarima (75%), a značajan je i porast u obavljanju poslova uređivanja i pripremanja različitih pisanih materijala (porast od 10 posto u odnosu na prethodno istraživanje iz 2006. godine). Također, istraživanjem je utvrđeno da poslove oglašavanja i promocije obavljaju djelatnici za odnose s javnošću u više od polovine tvrtki, a 36% ispitanika obavlja ih redovito. Više od trećine ispitanika redovito organizira sponzorstva i donacije, dok njih 46% samo ponekad. Navedeni rezultati istraživanja i ovdje ukazuju na dominaciju uloge *tehničara komunikacije*. Štoviše, odnosi s javnošću 2009. godine nisu imali značajnu ulogu u upravljanju organizacijom. Naime, 60% ispitanika (jednako kao i u prethodnim istraživanjima) smatralo je da osoba/odjel koji koordinira aktivnostima odnosa s javnošću nema stvarnog utjecaja na strateško odlučivanje unutar organizacije (Jugo, Borić i Preselj 2012: 45).

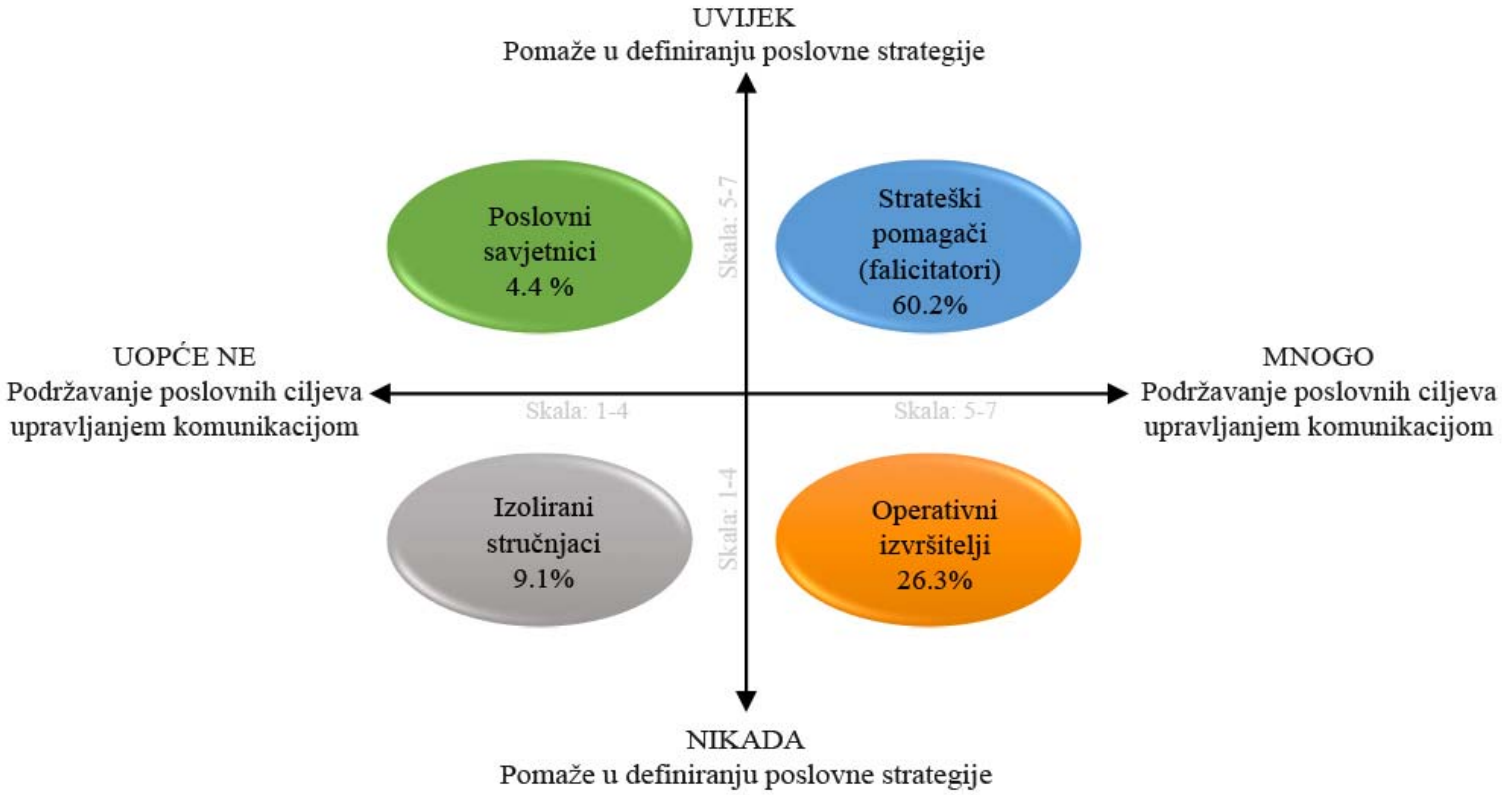
Iako je uočena dominacija uloge tehničara komunikacije, rezultati istraživanja nisu toliko alarmantni za ulogu menadžera za odnose s javnošću. Naime, zabilježen je i blagi porast u savjetodavnim zadaćama koje zahtijevaju znanje i vještine menadžera za odnose s javnošću. U istraživanju provedenom 2009. godine 33% ispitanika je redovno savjetovalo upravnu strukturu (2006. godine tek 28%), a ponekad 48% ispitanika (Jugo, Borić i Preselj 2012: 43).

Značajno istraživanje o odnosima s javnošću i položaju stručnjaka u državnim i strateški važnim poduzećima u Sloveniji i Hrvatskoj je provedeno 2020. godine (Hajoš 2020: 130-50). U istraživanju su sudjelovala 34 ispitanika identificirana kao osobe zadužene za odnose s javnošću (13 iz Slovenije i 21 iz Hrvatske), a „*cilj istraživanja bio je ispitati važnost odnosa s javnošću u strateškim*

[6] https://www.huoj.hr/.

poduzećima, poziciju stručnjaka za OJ unutar organizacijske strukture, korištenje alata za OJ te odnos menadžmenta prema stručnjacima za odnose s javnošću i njihovom poslu“ (Hajoš 2020: 130). Kao u već spomenutim istraživanjima, i ovdje je ustanovljena dominacija uloge *tehničara komunikacija.* Naime, polovica se ispitanika izjasnila da obavlja operativnu ulogu koja je usmjerena na potporu poslovnih ciljeva planiranjem i provedbom odnosa s javnošću, a 39% ispitanika uglavnom da obavlja tu ulogu. Rezultati istraživanja otkrivaju i da većina stručnjaka za odnose s javnošću nije involvirana u izradi poslovnih strategija organizacije. Uspoređujući s rezultatima istraživanja *Europskog komunikacijskog monitora* (ECM) iz 2014. godine (Zerfass, Verčič, Tench, Verhoeven, Moreno) (*Slika 4)*, vidljiva je znatna razlika između različitih komunikacijskih aktivnosti i zadaća u strateškim državnim poduzećima i ostalim poduzećima u Europi. Naime, u strateškim poduzećima stručnjaci za OJ djeluju znatno više kao izolirani stručnjaci koji ne upravljaju aktivnostima odnosa s javnošću (300% više nego u istraživanju ECM-a 2014. godine). Uspoređujući omjer uloge menadžera za odnose s javnošću s ulogama poslovnih savjetnika i operativaca (tehničar komunikacija), Hajoš (2020: 145) zaključuje da isti slijedi obrazac profesionalnih uloga iz istraživanja *Europskog komunikacijskog monitora* iz 2014. godine.

Stjecanjem i razvijanjem novih znanja, vještina i kompetencija, djelatnici za odnose s javnošću postepeno usvajaju modele ponašanja koji im omogućavaju da se afirmiraju u različitim situacijama u svom poslu. Uloge koju su ranije analizirane i opisane pokrivaju najveći dio prakse u odnosima s javnošću te je razvidno da će s vremenom djelatnici za odnose s javnošću preuzeti jednu od njih, iako im se u svakodnevnom poslu nametnula jedna dominantna uloga (Cutlip, Center i Broom 2003: 37).



Slika 4. Uloge stručnjaka u odnosima s javnošću u Europi (prema istraživanju ECM 2014: 16)

2.4. Zadaće i aktivnosti u odnosima s javnošću

Pored uloga u odnosima s javnošću, u nastavku rada opisat će se brojne zadaće koje djelatnici za odnose s javnošću svakodnevno obavljaju. Raznolikost zadaća i aktivnosti djelatnika za odnose s javnošću kategorizirani su prema funkcijama koje je objavilo *Američko društvo za odnose s javnošću* (PRSA) u publikaciji *Careers in Public Relations* (Tomić 2016: 48)

1. *Strateško planiranje* – uključuje analiziranje problema i mogućnosti, definiranje ciljeva i javnosti te preporuke i planiranje aktivnosti. Također, uključuje i definiranje proračuna te raspodjelu odgovornosti i zadaća odgovarajućim ljudima.
2. *Odnosi* – uspješni praktičari u odnosima s javnošću razvijaju vještine prikupljanja informacija od uprave, menadžmenta i vanjskih izvora. Na temelju dobivenih informacija formuliraju

preporuke i dobivaju odobrenje od menadžmenta. Brojne zadaće odnosa s javnošću zahtijevaju koordinaciju s drugim organizacijskim odjelima i osobljem.

3. *Pisanje i uređivanje* – važan alat u odnosima s javnošću koji se primjenjuje u izvješćima, priopćenjima za medije, brošurama, govorima, člancima, informacijama o proizvodu, publikacijama za zaposlenike, biltenima, izvješćima dioničara te drugim oblicima komuniciranja usmjerenim na internu i eksternu javnost.
4. *Informiranje* – informacija je *conditio sine qua non* u odnosima s javnošću. Rad na plasiranju i distribuciji organizacijskih ili korporativnih informacija podrazumijeva znanje kako djeluju novine i drugi mediji, poznavanje područja stručnosti publikacija i interesa pojedinih urednika.
5. *Izrada*– razne publikacije, posebna izvješća, filmovi i multimedijalni programi važni su načini komuniciranja.
6. *Posebni događaji* – konferencije za medije, konferencijske izložbe i posebna izlaganja, otvorenje nove zgrade, proslave godišnjica, natjecanja i programi s nagradama, putovanja i posebni sastanci samo su neki od posebnih događaja koji zahtijevaju brižno planiranje i koordinaciju te obraćanje pozornosti na detalje.
7. *Govori* – priprema govora za druge i držanje govora jedna je od najčešćih vještina komuniciranja koju zahtijeva rad u odnosima s javnošću.
8. *Istraživanje i procjena* – prikupljanje činjenica i podataka važna je sposobnost i vještina u odnosima s javnošću. Navedeno se ostvaruje pomoću intervjua, pregleda materijala u medijima, na internetu, u knjižnicama te neformalnim razgovorima. Djelatnik za odnose s javnošću proučava svoje rezultate i procjenjuje planiranje programa, implementaciju i učinkovitost. Istraživanje, procjena i savjet od djelatnika za odnose s javnošću tražena je vještina u navedenom području.

Zadaće i odgovornosti u odnosima s javnošću razlikuju se od organizacije do organizacije. Kako bi uspješno savladali svakodnevne zadaće, djelatnici za odnose s javnošću sukladno znanju i vještinama koje posjeduju, razvijaju i primjenjuju različite pristupe, strategije i uloge u odnosima s javnošću. L'Etang (1996, prema Theaker 2007: 15) smatra da stručnjaci za odnose s javnošću moraju biti svjesni političkih, društvenih, ekonomskih i tehnoloških promjena unutar organizacija u kojima rade te lokalnih, nacionalnih i svjetskih zajednica.

Iako su neke od zadaća već opisane, Cutlip i suradnici (2000: 36-37, prema Tench i Yeomans 2009: 32) kategorizirali su i saželi zadaće u odnosima s javnošću na sljedeći način:

- *odnosi s medijima i plasiranje informacija* – kontaktiranje medija, časopisa, odgovaranje na medijske upite, verifikacija novinarskih priča i dr.,
- *istraživanje* – prikupljanje informacija o javnom mišljenju, trendovima, aktualnim problemima, interesnim skupinama i dr.,
- *upravljanje i vođenje* – izrada programa i planiranje, utvrđivanje prioriteta i potreba, definiranje javnosti, postavljanje ciljeva, vođenje proračuna i dr.,
- *savjetovanje* – konzultiranje i savjetovanje uprave, suradnja u izradi strategije upravljanja ili plana za krizno komuniciranje,
- *posebni događaji* – već spomenuto organiziranje i vođenje konferencija za medije, svečana otvaranja, godišnjice, zabave, natjecanja i dr.,
- *govori* – priprema drugih govornika, govorenje u javnosti,
- *tehnička znanja* – svladavanje multimedijskih znanja i vještina,
- *trening* – treninzi javnog nastupa te priprema i pomoć drugima u vještinama pisanja i komunikacije, potpora oko uvođenja promjena u strukturu i proces…,
- *kontakti* – povezivanje s medijima, zajednicom, unutarnjim i vanjskim skupinama, slušanje, pregovaranje, rješavanje sukoba…

Analizirajući dalje zadaće i različite aktivnosti praktičara za odnose s javnošću Fawkes (2012: 14) u knjizi *Priručnik za odnose s javnošću* opisuje glavne aktivnosti odnosa s javnošću objašnjavajući pri tome stvarne primjere zadaća koje redovito obavljaju (*Tablica 2*). Sukladno *Tablici 2* primjetno je da su aktivnosti poredane ili po vrsti javnosti kojom se bave ili prema sadržaju same aktivnosti. Važno je naglasiti da se neke kategorije preklapaju.

Slijedom navedenog, *Hrvatska udruga za odnose s javnošću* je 2006. godine provela istraživanje o aktivnostima praktičara za odnose s javnošću u kojem je sudjelovalo 245 djelatnika iz različitih tvrtki, državne uprave i lokalne samouprave, nevladinih udruga i agencija za odnose s javnošću diljem Hrvatske (Tomić 2016: 52). Istraživanje je prepoznalo brojne aktivnosti kojima se bave praktičari za odnose s javnošću, a koje su uglavnom sukladne onima koje su već prethodno prikazane i objašnjene. Većina ispitanika, njih 83%, se izjasnila da se primarno bave praćenjem medija i analizom njihovog sadržaja. Nadalje, 80% ispitanika redovito radi s novinarima, dok 67% istih svakodnevno piše i

uređuje sadržaje za brošure, godišnja izvješća i sl. Oglašavanjem i promocijom te koordinacijom projekata i programa podjednako se bavi 54% praktičara za odnose s javnošću, dok najmanji postotak, svega 3% praktičara se bavi sponzorstvom i donacijama. Istraživanje, koje je preduvjet za sve daljnje aktivnosti i temeljna kompetencija za uspjeh u bilo kojoj fazi karijere u odnosima s javnošću, obavlja samo 19% praktičara. Uspoređujući navedene rezultate sa rezultatima istraživanja koje je krajem 2000. godine proveo Odbor za opću akreditaciju *Američkog društva za odnose s javnošću,* primjetno je da praktičari puno više vremena troše na strateško planiranje programa za odnose s javnošću (89%) pa tek onda na rad s medijima (50%) (Tomić 2016: 52).

Ni jednu od navedenih i opisanih aktivnosti odnosa s javnošću ne smije se podcijeniti, ali svakako treba istaknuti i težiti za planiranom i upravljanom, odnosno strateškom komunikacijom koja zahtijeva istraživanje, planiranje, provedbu i evaluaciju samih kampanja odnosa s javnošću (Jakopović 2012: 93).

Tablica 2. Glavne aktivnosti odnosa s javnošću

Aktivnosti odnosa s javnošću	Objašnjenje	Primjeri
Interna komunikacija	Komunikacija sa zaposlenicima	Organizacijski bilteni, sadržaj prijedloga
Korporativni odnosi s javnošću	Komuniciranje u ime cijele organizacije	Godišnja izvješća, konferencije, vizualni identitet, imidž
Odnosi s medijima	Komunikacija s novinarima, urednicima lokalnih, nacionalnih i međunarodnih medija, uključujući novine, časopise, radio, TV i Internet	Priopćenja za medije, snimanja za novine, videopriopćenja, neslužbeni sastanci (brifinzi), medijska događanja
Odnosi među organizacijama (business to business B2B)	Komuniciranje s drugim organizacijama, npr. dobavljačima, kupcima, maloprodajom, itd.	Izložbe, poslovna događanja, newsletteri
Javni poslovi	Komunikacija s tvorcima javnog mnijenja, npr. lokalnim i nacionalnim političarima, praćenje političke okoline	Prezentacije, brifinzi, privatni sastanci, javni govori
Odnosi sa zajednicom	Komuniciranje s lokalnom zajednicom, izabranim predstavnicima, ravnateljima škola i dr. obrazovnih institucija, itd.	Izložbe, prezentacije, pisma, sastanci, sportske aktivnosti i druga sponzorstva
Odnosi s ulagačima	Komuniciranje s financijskim organizacijama/pojedincima	Bilteni, brifinzi, događaji

Strateška komunikacija	Identifikacija i analiza situacije, problema i rješenja za daljnje organizacijske ciljeve	Istraživanje, planiranje i provedba kampanja za unapređenje reputacije organizacije
Upravljanje problemima	Promatranje političkog, socijalnog, ekonomskog i tehnološkog okruženja	Razmatranje utjecaja američkog gospodarstva i predsjedničke kampanje na organizaciju u Velikoj Britaniji
Upravljanje kriznim situacijama	Komuniciranje jasnih poruka u situaciji koja se mijenja svakog trenutka	Komunikacija s medijima nakon velike željezničke nesreće u ime policije, bolnice ili lokalne samouprave
Pisanje reklamnih tekstova	Pisanje za različitu publiku prema visokim standardima pismenosti	Priopćenje za tisak, bilteni, web-stranice, godišnja izvješća
Upravljanje publikacijama	Nadgledanje nakladničkih i medijskih procesa, često koristeći novu tehnologiju	Leci, interni časopisi, web- stranice
Organiziranje događanja, izložbe	Organizacija zahtjevnih događaja, izložbi	Godišnje konferencije, izložbe

Izvor: Fawkes (2007: 14)

2.5. Profesionalizam u odnosima s javnošću

Svaka profesija i pojedinačni djelatnici moraju ispuniti očekivanja i moralne obveze na razini društva. Oni moraju služiti društvu, a to podrazumijeva ispravno upravljanje te pružanje znanja i usluga za dobrobit društva. Tkalac Verčič (2016: 33) tvrdi da zbog činjenice što odnosi s javnošću imaju široki raspon utjecaja na društvo, moraju razmotriti i predvidjeti sve ciljane i slučajne posljedice dužnosti koje obavljaju. Kolektivno, „*preko profesionalnih udruženja moraju preuzeti odgovornost za određivanje potrebne razine stručnosti, definiranje standarda ponašanja, određivanje potrebnog obrazovanja i preduvjeta za dobivanje dozvole, za poticanje istraživanja radi korpusa znanja te predstavljanje profesije u pitanjima koja se tiču profesionalnih povlastica i društvene misije*“, tvrde Cutlip, Center i Broom (2003: 146). Skoko (2009: 10) dodaje da odnosi s javnošću u svakoj situaciji moraju posredovati između interesa organizacije i općih interesa društva kako bi međusobnom prilagodbom osigurali postojanje i daljnji razvoj subjekta kojeg zastupaju. Na taj način odnosi s javnošću doprinose socijalizaciji, integraciji i prilagodbi pojedinca te sudjeluju u definiranju interne i eksterne javnosti u organizacijama, čime sustav čine transparentnijima. Na temelju navedneog, Skoko (2009: 10) odnose s

javnošću sagledava kao „most“ između organizacije i javnosti, pri čemu protok informacija nije jednosmjeran, već dvosmjeran. Black (2003: 144) ističe da odnosi s javnošću, između ostaloga trebaju biti savjest jedne organizacije. Uloga savjesti organizacije posebno naglašava etičku dimenziju suvremenih odnosa s javnošću čija je svrha „*rana identifikacija etičkih problema i pravovremena reakcija*“ (Aleksić 2007: 426).

S obzirom da služe javnosti, odnosi s javnošću svoju korisnost ocjenjuju u skladu s učinkom što ga imaju na društvo. Cutlip, Center i Broom (2003: 146) naglašavaju da se pozitivni utjecaji i korisnost odnosa s javnošću povećava ako:

1. promiču slobodnu konkurenciju ideja, pojedinaca i institucija na tržištu javnog mišljenja,
2. otkrivaju pozadinu i ciljeve svojih nastojanja,
3. promiču visoke standarde ponašanja.

Osim navedenog, pozitivni utjecaji odnosa s javnošću izražavaju se i kroz društveno odgovorno ponašanje kojim odnosi s javnošću „*unaprjeđuju profesionalnu praksu primjenom standarda etike i ponašanja, unapređuju organizacije isticanjem potrebe za njihovim javnim prihvaćanjem, služe javnom interesu artikuliranjem svih stajališta, služe segmentiranom društvu tako da komuniciranjem i posredovanjem zamijene dezinformacije informacijama te pomažu društvenim sustavima da se prilagode promjenjivim potrebama i okolišima*“ (Cutlip, Center i Broom 2003: 146-147).
S druge strane, isti autori ističu da se socijalna korisnost odnosa s javnošću smanjuje ako:

1. potiskuju ili na bilo koji drugi način ograničavaju konkurenciju ideja,
2. skrivaju inicijatore svojih nastojanja ili ih pripisuju drugima,
3. toleriraju nestručnu ili neetičnu praksu.

Alison Theaker (2007: 85) upozorava da postoje mnogi kritičari koji cinično i s nepovjerenjem promatraju razvoj odnosa s javnošću prema statusu profesije. Corporate Watch[7] ističe da postoje krucijalni dokazi o štetnom utjecaju modernih odnosa s javnošću na demokratski proces. Slijedom navedenog, nabrajaju negativne implikacije odnosa s javnošću: 1. pozitivan spin na katastrofe, 2. potkopavanje izvornih kampanja građana, 3. pridobivanje javne podrške za vođenje rata. Uz

[7] Corporate Watch je mala nezavisna neprofitna grupa za istraživanje i nadzor utjecaja velikih korporacija na društvo i okoliš sa sjedištem u Velikoj Britaniji. Sebe opisuje kao „*istraživačku grupu koja pomaže ljudima da se suprotstave korporacijama i kapitalizmu“ te kao „neprofitna zadruga koja pruža kritične informacije o društvenim i ekološkim utjecajima korporacija i kapitalizma*“ https://corporatewatch.org/, (pristupljeno 10. studenoga 2022.)

navedene kritike, odnose s javnošću optužuju i da predstavljaju liniju obrane kako bi izbjegli curenje informacija.

Theaker spominje i PR Watch[8], tromjesečni bilten čija je deklarirana misija razotkriti lažne i zavaravajuće kampanje odnosa s javnošću, a koji također oštro osuđuje namjere stručnjaka za odnose s javnošću istaknuvši: „*Gledanje kako industrija odnosa s javnošću raspravlja o etici podsjeća na promatranje stranih turista kako pokušavaju govoriti jezik koji jedva razumiju. Izgledaju kao da su puni entuzijazma i da su vrlo iskreni, i mnogo točnih riječi izlazi iz njihovih usta, no nekako ne uspijevaju biti smisleni*".

Pored navedenog, Cutlip, Center i Broom (2003: 147) naglašavaju česte optužbe odnosa s javnošću da „truju" komunikacijske kanale i zatrpavaju ih pseudo-događajima. Povjesničar Boorstin (1962: 17, prema Cutlip, Center i Broom 2003: 148) u svojoj knjizi *The Image* jasno izražava zabrinutost glede navedenog te dodaje: „*Nesklad između onoga što informirani građanin treba i može znati stalno se povećava. Što službenici bolje prikrivaju i obmanjuju, to nesklad postaje veći. Zato jačaju potrebe onih koji prikupljaju vijesti da odabiru, izmišljaju i planiraju. Cijeli naš sustav javnog informiranja zato nužno proizvodi sve više „upakiranih vijesti", sve više pseudo-događaja*".

Shannon A. Bowen (2007) u knjizi *Ethics and Public Relations* spominje povijesne trendove „*flacking for space*"[9] koji povezuje odnose s javnošću sa neetičnim ponašanjem i postupanjima kao što su laganje, spin ili čak špijunaža. Tanta i Lesinger (2014: 543) tvrde da brojni kritičari smatraju kako etika u odnosima s javnošću ne može biti praksa jer oni sami po sebi uključuju manipulaciju i propagandu. Naglašavaju i da je uvriježeno mišljenje među brojnim novinarima, političarima i laicima kako je etika u odnosima s javnošću oksimoron: „*ili je nestvarna mogućnost ili je paravan kako bi se sakrila obmana"* (Tanta i Lesinger 2014: 543).

Usprkos navedenim kritikama koje pridonose gubitku vjerodostojnosti odnosa s javnošću, isti, ukoliko se primjenjuju u skladu s etičkim standardima i normama, mogu potaknuti društvenu korist. Takvi etični i društveno odgovorni odnosi s javnošću pridonose pojašnjavanju i analiziranju javnih pitanja, kao i njihovom rasvjetljavanju, a ne zamagljivanju. Služenje javnosti, kao i društveno

[8] PR Watch - tromjesečna publikacija *Centra za medije i demokraciju*, posvećena je istraživačkom izvještavanju o industriji odnosa s javnošću. Služi građanima, novinarima i istraživačima koji žele prepoznati i boriti se protiv manipulativnih i obmanjujućih PR praksi. https://www.prwatch.org/, (pristupljeno 10. studenoga 2022.)

[9] Pojam kojeg su Grunig i Hunt (1984: 30) spominjali kako bi opisali praksu odnosa s javnošću, a objašnjava neprestani napor praktičara u odnosima s javnošću da se dobije slobodan medijski prostor za klijenta zbog kojeg su se koristili svim mogućim trikovima kako bi iskoristili medije ili *spinali* poruke tehnikama persuazije (Tanta i Lesinger 2014: 543).

odgovorno djelovanje odnosa s javnošću mora biti ispred osobnog boljitka i privatnih interesa, upozoravaju Cutlip, Center i Broom (2003). Osobna etika djelatnika za odnose s javnošću iskazuje se u poštovanju, intelektualnom integritetu, lojalnosti, iskrenoj komunikaciji i preostalim osobnim standardima etike koju onda prenose u posao. Donald Wright, profesor i voditelj odsjeka *Odnosa s javnošću* na Sveučilištu u Bostonu tvrdi da će etičko ponašanje i etičke odluke i dalje uvelike ovisiti o pojedinačnim djelatnicima za odnose s javnošću. „*Odgovornost u profesiji znači da se praktičari moraju suočiti s posljedicama svojih djela*“, odnosno imperativ je da se odnosi s javnošću moraju ponašati etično i poticati svoju radnu sredinu na etično ponašanje, naglašavaju Cutlip i Center (2012: 121).

Odnosi s javnošću imaju nekoliko preduvjeta koje trebaju ostvariti da bi se kvalificirali i konsolidirali kao profesija u moralnom smislu. Da bi to i ostvarili, potrebni su odgovarajući kriteriji: specijalizirani obrazovni programi, odgovarajući opus znanja u znanstvenom i stručnom smislu te uvažavanje profesionalnih normi i etičkih kodeksa.

U pogledu obrazovanja, akademski programi u odnosima s javnošću na sveučilišnoj razini datiraju iz 1920. godine kada je John F. Wright utemeljio kolegij promidžbe na Sveučilištu Illinois (Cutlip, Center i Broom 2003: 150). Dvije godine kasnije, društvenom statusu odnosa s javnošću je doprinio i Frank R. Eliott utemeljivši istoimeni kolegij na Sveučilištu Indiana. Nadalje, akademsko izučavanje odnosa s javnošću veže se uz Edwarda L. Bernaysa, oca modernih odnosa s javnošću, koji je 1923. godine napisao prvu knjigu iz područja odnosa s javnošću *Kristaliziranje javnog mišljenja* te utemeljio prvi kolegij odnosa s javnošću na Sveučilištu New York (Cutlip Center i Broom 2003: 150, Tomić 2008: 29). Navedeni autori ističu da je 1987. godine *Povjerenstvo za obrazovanje u odnosima s javnošću* koje je osnovala Američka udruga za odnose s javnošću (PRSA) izbrojilo više od 160 koledža i sveučilišta koja su imala akademske programe ili kolegije odnosa s javnošću na novinarskim odsjecima. Današnji broj američkih koledža i sveučilišta koji imaju akademske programe odnosa s javnošću je mnogo je veći.

Kada je riječ o tranzicijskim društvima poput hrvatskoga, Hajoš (2002) zaključuje kako znanstvenih istraživanja i obrazovanja u području odnosa s javnošću nije bilo sve do 1989. godine. Tek u drugoj polovici 90-ih dolazi do institucionalizacije i uvođenja odnosa s javnošću u akademske institucije, što potvrđuje i činjenica sve većeg broja diplomskih, magistarskih i doktorskih radova te osnivanja profesionalnih udruženja i prvih agencija za odnose s javnošću (Tkalac Verčič 2017: 95). Situacija u odnosima s javnošću danas je znatno bolja. Tkalac Verčič (2016: 59) dodaje da su „*odnosi s javnošću*

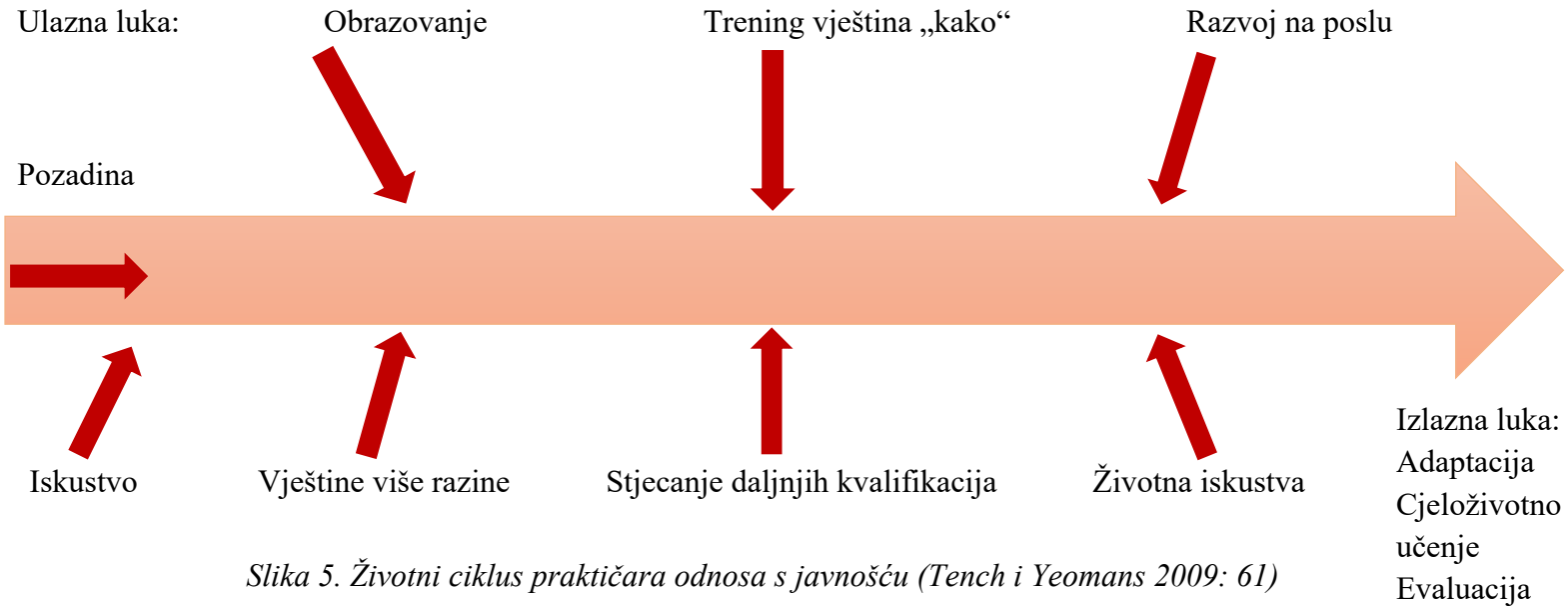
uvedeni na svim obrazovnim razinama. Programi cjeloživotnoga obrazovanja i stručnih usavršavanja, kao najprilagodljiviji, prvi su počeli nuditi sadržaje koji bi mogli zadovoljiti zahtjeve tržišta. Iako su u prošlosti takvi obrazovni programi često odnose s javnošću svodili na glasnogovorništvo, danas se češće prihvaćaju suvremeni oblici teorije odnosa s javnošću i programi postaju opširniji. Odnosi s javnošću kao kolegij nude se na nekoliko sveučilišnih institucija u Zagrebu, Osijeku, Dubrovniku i Zadru. Kao usmjerenje postoje na Fakultetu političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu te na sveučilištima u Dubrovniku i Osijeku. Dodatno, sve više fakulteta radi na uvođenju ne samo preddiplomskoga i diplomskoga usmjerenja, nego i dogradnje doktorskim studijem". Slijedom navedenog, studiranje odnosa s javnošću moguće je i na Sveučilištu Sjever[10], Sveučilištu Vern[11], Hrvatskom katoličkom sveučilištu[12] te veleučilištu Edward Bernays[13].

U pogledu obrazovanja i profesionalnog razvoja, Bines i Watson (1992) predlažu tri modela edukacije u odnosima s javnošću. Prvi je šegrtovanje ili *pred-tehnokratski* u kojem se stručno osposobljavanje provodi u okviru radnog mjesta, uključujući i nastavno učenje u slobodno vrijeme u okviru propisane institucije. Naglasak je na operativnim, praktičnim tehnikama. Drugi je *tehnokratski*, a sastoji se od sistematizirane baze znanja i kompetencija utemeljenih na teoretskim disciplinama. Ovaj model je dominantniji jer obuhvaća nadgledanje i kontrolu obavljanja prakse. Treći model jer *post-tehnokratski* jer podrazumijeva profesionalnu sposobnost i nadilazi prazninu između stečenog obrazovanja i zaposlenja.

Usporedno sa sve bržim razvojem obrazovnih programa u odnosima s javnošću, raste i broj profesionalnih udruženja u tom području. Cutlip, Center i Broom (2003: 159) napominju da su 2003. godine postojala 215 udruženja u 72 zemlje s ukupnim članstvom od 150.000. Najveća profesionalna organizacija u Sjedinjenim Američkim Državama je već spomenuta *Američka udruga za odnose s javnošću* (PRSA) osnovana 1948. godine, a broji više od 20.000 članova u 113 ogranaka. Iste godine osnovan je i *Institut za odnose s javnošću* (IPR) u Ujedinjenom Kraljevstvu te broji 3.500 članova. *Institut* primjenjuje kodeks etičkog djelovanja i potiče profesionalni razvoj unutar profesije. *Međunarodna udruga za odnose s javnošću* (IPRA) osnovana je 1995. godine u Londonu i broji oko 1000 članova u 77 zemalja. Kao i ranije istaknuta udruženja, i ova udruga promovira profesionalizam, visoke standarde i etiku među djelatnicima koji se bave odnosima s javnošću.

[10] https://www.unin.hr/odnosi-s-javnostima/opce-informacije/ (pristupljeno 5. svibnja 2024.)
[11] https://studiraj.vern.hr/studiji/odnosi-s-javnoscu-i-studij-medija/ (pristupljeno 5. svibnja 2024.)
[12] https://www.unicath.hr/komunikologija/diplomski-studij (pristupljeno 5. svibnja 2024.)
[13] https://www.bernays.hr/studiji1/diplomski-studij-upravljanje-odnosima-s-javnoscu (pristupljeno 5. svibnja 2024.)

U Hrvatskoj središnje mjesto za unapređenje prakse je *Hrvatska udruga za odnose s javnošću* (HUOJ) osnovana 1994. godine, a danas broji ukupno 539[14] članova. Međunarodnu afirmaciju udruga ostvaruje 2002. godine potpisivanjem Sporazuma o suradnji s *Međunarodnom udrugom za odnose s javnošću* (IPRA) (Jugo, Borić i Preselj 2012: 39). Kao jedina strukovna udruga za odnose s javnošću u Hrvatskoj, HUOJ provodi velik broj projekata, među kojima su najvažniji*: KOMferencija o komunikacijama, Grand Prix i Carpe Diem te CSOJ* – certificiranje stručnjaka za odnose s javnošću. Aktivnosti udruge svode se na izobrazbu, stručno usavršavanje, provedbu istraživanja o stanju struke u Hrvatskoj, izdavanje stručne literature te unapređenje standarda struke i njezina ugleda među općom javnosti i ključnim javnostima (www.huoj.hr).



Slika 5. Životni ciklus praktičara odnosa s javnošću (Tench i Yeomans 2009: 61)

2.6. Ciljne skupine odnosa s javnošću

Jedna od važnijih zadaća u odnosima s javnošću je definiranje i segmentiranje javnosti. S obzirom da se u svakodnevnoj praksi odnosi s javnošću bave različitim *javnostima* koje imaju specifične potrebe, ciljeve i probleme te različite oblike i kanale komuniciranja, pojmu *javnosti* se pristupa i promišlja

[14] Popis članova HUOJ-a u 2022. godini, https://www.huoj.hr/ (pristupljeno 13. veljače 2023.)

različito. Za lakše razumijevanje samoga pojma potrebno je utvrditi što je *javnost* i kako ju različiti teoretičari u odnosima s javnošću kategoriziraju i interpretiraju.

Pojam javnosti potječe od latinske riječi *publicus* koja je u ranoj uporabi te riječi imala dva osnovna značenja. Lamza Posavec (1995: 14) tvrdi da je jedno sadržano u terminu *res publica* i odnosi se na dostupnost i otvorenost narodu, a u drugom značenju termin je povezan sa službenim i državnim poslovima i služi općem interesu. Osnovni koncept javnosti potječe iz ranih godina 20. stoljeća kada je filozof John Dewey pojam javnosti objasnio kao „*aktivnu jedinicu društva koju čine svi oni koji prepoznaju zajednički problem i mogu za njega tražiti zajedničko rješenje"* (Cutlip, Center i Broom 2003: 268). Sukladno navedenoj definiciji, javnost dijeli određeni zajednički problem koji ju čini jedinstvenom i homogenom grupom. Tako, Herbert Blumer (1948, prema Tafra – Vlahović 2015: 30) javnost vidi kao grupu ljudi suočenu s određenim problemom o kojem različito promišljaju i raspravljaju. Cutlip, Center i Broom (2003: 268) oprečno razmatraju koncept javnost pri čemu odbacuju pojam „univerzalne" javnosti te navode da je ona „*mozaik sačinjen od različitih etničkih, rasnih, vjerskih, zemljopisnih, političkih, profesionalnih, socijalnih i drugih grupacija, od kojih svaku valja uzeti u obzir*". Slično promišljanje o javnosti nudi i Eduard Osredečki (1995: 21) definirajući ju kao organizirane ili neorganizirane skupine međusobno nepoznatih ljudi koji sudjeluju u procesu ponašanja, a mogu pripadati različitim kulturnim, religijskim, etičkim zajednicama, pa i narodima. Formiranje javnosti putem privatnoga spoznao je Jürgen Habermas (1969, prema Jantol 2013: 15) i shodno tome javnost poimao kao "*sferu privatnih ljudi okupljenih u publiku koja u kritičnoj zoni napetosti između države i društva, ali tako da sama ostaje dijelom privatne oblasti, djeluje kao organ samoposredovanja društva s državnom vlasti koja odgovara njegovim potrebama*".

Oslanjajući se na Deweyev osnovni koncept javnosti, Grunig i Hunt (1984) identificirali su četiri grupe javnosti koje se razlikuju prema postupcima koje poduzimaju od otkrivanja problema pa do radnji koje obavljaju kako bi riješile problem. Sukladno ovoj klasifikaciji, Grunig i Hunt javnosti dijele na:

1. *Nejavnosti* – nisu pogođene problemom ili situacijom u kojoj sudjeluju i ne poduzimaju ništa protiv organizacije.
2. *Prikrivene (latentne) javnosti* – uočavaju zajednički problem kao posljedicu organizacije, ali nisu svjesne svojih veza s drugim javnostima i s organizacijom.
3. *Svjesne javnosti* – uočavaju problem, ali to saznanje nisu podijelile s drugima.

4. *Aktivne javnosti* – prepoznaju problem te komuniciraju i organiziraju se kako bi poduzele nešto u vezi s problemom.

Slijedom navedenog, Grunig (1992) predlaže da detektiranjem gore navedenih kategorija javnosti menadžeri za odnose s javnošću mogu izgraditi optimalnu strategiju za svaku javnost. Ukoliko ne postoji problem ili situacija koji su vezani za grupu javnosti, nije potrebno djelovati na razini javnosti. U kontekstu latentne javnosti, organizacija treba preispitati i razmotriti hoće li se baviti problemom s kojim je povezana ta javnosti ili će čekati dok ista ne postane svjesna ili aktivna. Ako organizacija zanemari javnost koja je svjesna problema, javnost će implicitno tražiti informacije i podatke od onih izvora koji ne zastupaju stav organizacije. Grunig (1992) ističe da je teže postići interakciju i komunikaciju s aktivnom javnošću koja je prethodno donijela vlastite odluke i poduzela korake u rješavanju problema. Tu javnost zanimaju one informacije i spoznaje sukladne njenim stajalištima.

Istražujući i promišljajući o tome kada i kako ljudi komuniciraju te kada je komunikacija usmjerena prema javnosti najefikasnija, James E. Grunig je 70- ih godina postavio ***situacijsku teoriju javnosti*** *„prema kojoj javnosti nastaju kada organizacije donose odluke koje imaju posljedicu na ljude unutar i izvan organizacije*“, a koji su nisu dio *dominantne koalicije*, tj. nisu uključeni u proces donošenja tih odluka (Tomić, 2013: 47). Prema autoru, teorija je *situacijska* jer problemi i situacije s kojima se javnosti suočavaju dolaze i odlaze i, kao rezultat, javnosti nastaju i nestaju s promjenom situacije. Proporcionalno navedenom, organizacije rijetko, ako ikad, imaju stalno jednaku javnost. Nadalje, koristeći se konceptima aktivnog i pasivnog komunikacijskog ponašanja, javnosti se segmentiraju ovisno o stupnju zainteresiranosti za određenu temu ili situaciju, pa tako Grunig (2005, prema Tafra Vlahović 2015: 32) navodi da se aktivne javnosti mogu dijeliti na:

- *Sve problemske javnosti* – javnosti koje se bave svim problemima i aktivnostima koje utječu na organizaciju. Načelno, ta javnost može biti protiv organizacije, prozivati ju i ometati sve njezine aktivnosti.
- *Ravnodušne javnosti* – javnosti koju ne zanima ni jedna tema (fatalističko ponašanje), ne osjećaja se povezana s problemom niti ga prepoznaje (apatična) pa ne predstavlja problem za organizaciju.
- *Vruće tematske javnosti* – uključuju se u aktivnosti koje imaju široku potporu javnosti (aktualne teme) i višestruko medijsko praćenje. Inače su ravnodušne prema većini problema,

ali vjerojatno će se involvirati ako je na dnevnom redu tema od osobnog interesa (npr. pitanje plaća).

- *Jednotematska javnost*- aktivna je u aktivnostima vezanim za jednu temu ili određeni problem i izrazito je aktivna u rješavanu istoga. Ta javnost nije protiv organizacije, već protiv politike i aktivnosti koje su suprotne s njezinim stajalištima o određenoj temi. Ostalim se problemima ne bavi.

Sukladno navedenom, Cutlip, Center i Broom (2003: 269) zaključuju da su javnosti rezultat konkretnih tema ili situacija, a ne značajki zajedničkih svim situacijama. Između ostalog, te konkretne teme i situacije determiniraju sastav, veličinu i raspon reakcija svake javnosti.

U okviru situacijske teorije javnosti i istraživanja koja su prethodila teoriji, Grunig je definirao situacijske varijable kojima je mjerio percepciju ljudi o određenim situacijama, posebice onima koje su problematične, neugodne i stvaraju konflikte i nesporazume. Situacijske varijable Grunig (2005, prema Tafra- Vlahović 2015: 30 i Tomić 2013: 49) je odredio kao nezavisne varijable u istraživanju:

1. *Prepoznavanje problema:* problem je otkriven i nešto treba učiniti; tada ljudi najviše komuniciraju jer traže informacije koje će im pomoći riješiti problem. Osobe koje prepoznaju problem prije će procesuirati povratne informacije nego osobe koje nisu prepoznale problem.
2. *Prepoznavanje ograničenja:* ljudi opažaju prepreke koje ih sputavaju u rješavanju problema. Ako vjeruju da mogu učiniti vrlo malo, ništa neće poduzeti. Također, neće se fokusirati na informacije koje primaju niti će je aktivno tražiti.
3. *Razina uključenosti:* ova varijabla razmatra do koje se mjere ljudi osjećaju povezani sa situacijom i problemom te hoće li djelovati aktivno ili pasivno. Osoba koja se osjeća povezano s određenim problemom ili situacijom vrlo će vjerojatno aktivno tražiti informaciju i procesuirati ju kako bi istu kapitalizirala za stvaranje ideja, stavova i ponašanja. Ova vrsta ljudi, navodi Grunig (2005), uklanja postojeća ograničenja tako da se organizira s drugim osobama, postajući načelno aktivnom javnošću.

Nadalje, istraživanje provedeno u sklopu ***situacijske teorije javnosti*** potvrdilo je da „*visoko prepoznavanje problema i nisko prepoznavanje ograničenja povećava aktivno traženje informacija te njihovu pasivnu obradu*“ *(*Grunig 2005: 779, prema Tomić 2013: 50). Također, razina uključenosti pojedinaca u određeni problem povećava njihovu interakciju i traženje informacija, ali ima manje utjecaja na njihovu obradu. Razvidno je, smatra Grunig, da će ljudi koji komuniciraju aktivno i

razmjenjuju stavove i uvjerenja, imati i jasnije stavove o određenoj situaciji ili problemu. Time će se znatno više aktivirati u toj situaciji i razviti odnos s organizacijom.

Grunig i Repper (1992) u radu *Strategic Management, Publics and Issues* predložili su strateški pristup upravljanju odnosima s javnošću koji će na temelju procjene okoline prepoznati koje se posljedice ponašanja organizacije prenose na interesne grupe. Takav strateški pristup i kontinuirana komunikacija pridonijet će uspostavi stabilnih i dugoročnih odnosa te otkloniti ili pomoći u rješavanju mogućih konfliktnih situacija. U slučaju krizne ili konfliktne situacije, službe za odnose s javnošću trebaju segmentirati i odrediti koji pripadnici javnosti uočavaju problem. Na taj način mogu se predvidjeti potencijalne reakcije. Isti autori smatraju da može pomoći i kontinuirana i upravljana komunikacija kojom će se javnosti uključiti u procese odlučivanja prilikom rješavanja spornih pitanja i problema.

Philip Kotler, znameniti teoretičar marketinga, promatrao je javnost u odnosu na marketinški usmjerenu organizaciju te naglasio da organizacija u svrhu zadovoljenja ciljanog tržišta prema kojima je usmjeren određen proizvod ili usluga mora znati prepoznati i poštovati sveobuhvatnu javnost koja pokazuje interes ili utjecaj na sposobnost i poslovanje te organizacije. Njegovo poimanje javnosti je sljedeće: „*U nastojanju da zadovolji ciljno tržište, organizacija se ne mora samo boriti s konkurentima, već mora i poštovati cjelokupnu javnost koja pokazuje interes – dobrodošao ili ne, za njezin način poslovanja. Budući da akcije organizacije utječu na interes drugih grupa, te grupe postaju značajna javnost za organizaciju*“ (Kotler 1988, prema Osredečki 1995: 22).

Pored spomenutih autora i klasifikacije pojma javnosti, Price (1992, prema Tomić 2008: 80) razlikuje i uočava nekoliko razina javnosti:

- Opća javnost (*general public*) – javnost jednog čitavog teritorijalnog određenog područja.
- Glasačka javnost (*voting public*) – javnost koja podrazumijeva izborno tijelo neke društvene zajednice.
- Pozorna javnost (*attentive public*) – javnost koja pozornost pridaje političkim događajima, dobro je informirana te zainteresirana i motivirana za političke procese.
- Aktivna javnost (*active public)* – skupina politički aktivnih osoba koja participira u političkim tijelima i organizacijama.
- Problemska, tematska javnost (issue public) – javnost koja pokazuje interes za različita pitanja i teme.

Analizirajući različite sastavnice i modele javnosti u demokratskim procesima, profesor Tomo Jantol (2004) u knjizi *Politička javnost* nabraja čitav niz javnosti: kulturna, znanstvena i sportska, lokalna, svjetska, interna, šira, medijska, glasačka, stručna i kvalificirana te opća i djelomična javnost.

2.7. Ciljna javnost i *stakeholderi*

Osim tumačenja važnosti pojma javnosti i elaboriranja teorijskih značajki, u teoriji i praksi odnosa s javnošću susrećemo se i s pojmovima *ciljna javnost i stakeholderi (dionici)* među kojima postoje značajne razlike. Kinebrock (2000, prema Jugo 2012: 141) ističe kako se određivanje *ciljnih javnosti* počelo prvi put studiozno provoditi devedesetih godina 20. stoljeća. Prema autoru ta zadaća nije jednostavna budući da stručnjaci za odnose s javnošću moraju uložiti ogroman napor i primijeniti određeno znanje i kompetencije kako bi definirali ciljnu javnost te komunikacijskim taktikama i alatima usmjerili se na njihove potrebe. Osredečki (1995: 31) smatra da je svaka kompanija i ustanova orijentirana na različite vrste javnosti, stoga su njene prioritetne skupine javnosti drugačije u odnosu na neku drugu tvrtku, agenciju ili instituciju. U tom smislu Kotler (2004) ističe da je prvi zadatak svake kompanije znati prepoznati kojem se kupcu obraćaju (prema Tomić 2008: 81). Na taj način kompanije će dobiti ključne i vrijedne informacije pomoću kojih će prilagoditi i usmjeriti svoju ponudu, usluge i poruke. Pored razgovora s ključnim javnostima, Kotler (2004: 34, prema Jugo 2012: 141) predlaže i korištenje formalnih metoda istraživanja (fokus grupe, istraživanja, intervjui, istraživanja unutar kuće i prodajnih mjesta) za pružanje kvalitetnijeg i strateškog pristupa svakoj od ciljanih javnosti.
Cutlip, Center i Broom (2003: 384) ističu složenost definiranja *ciljnih javnosti* i važnost njihove diferencijacije među različitim skupinama nositelja interesa. Autori predlažu identificirati ciljne javnosti na osnovi broja ljudi koji sudjeluju u problemskoj situaciji ili su njome pogođeni. Ciljne javnosti proizlaze iz konkretne situacije za koju se planira upotreba strateških odnosa s javnošću.

Problemi u pristupu definiciji *ciljne javnosti* javljaju se zbog nestandardizacije pojmova iz odnosa s javnošću u tranzicijskim društvima. Na hrvatskom i regionalnim jezicima engleski pojam *stakeholder* različito se prevodi u literaturi odnosa s javnošću i time stvara terminološku nekonzistentnost (Tomić 2016: 143). Autor ističe da nekolicina teoretičara i akademika iz područja odnosa s javnošću navedeni pojam prevode različito: *ciljna javnost* (S. M. Cutlip i sur.), *strateška javnost* (G. M. Broom),

interesno utjecajne skupine (R. Tench, L. Yeomans), *dionik* (D. Verčić i sur.), *zainteresirane strane* (M. Rouse, S. Rouse), *publika* (D. L. Wilcox i sur.) itd.

Dejan Verčič i sur. (2004) i Anthony Davis (2003) diferenciraju *stakeholdere (dionike*) od *ciljnih javnosti.* Verčič (2004: 18, prema Tomić 2016: 143) pod pojmom dionik „*smatra ljude, skupine i organizacije koji svojim djelovanjem ili odustajanjem utječu na uspjeh ili neuspjeh jedne središnje organizacije i ljude, skupine i organizacije na koje ta središnja organizacija svojim djelovanjem ili odustajanjem utječe*". U najbitnije skupine dionika nekog poduzeća Verčič ubraja: zaposlenike, kupce, distributere i potrošače, dobavljače, vlasnike i financijere, ulagače, vladu, lokalnu zajednicu, konkurente te posebne interesne i ekološke skupine.

Pojam *stakeholder* konceptualizirao je i upotrijebio Grunig (2005) kako bi opisao opću kategoriju ljudi na koje se odnose aktualne ili potencijalne posljedice strategijskog organizacijskog odlučivanja. Prema Grunigu (2005: 778) *stakeholderi* predstavljaju žarište programa odnosa s javnošću i nerijetko su izloženi određenom riziku u procesu donošenja odluka. Navedenu kategoriju ljudi čine odnosi sa zaposlenikom, odnosi sa zajednicom, odnosi s ulagačem, odnosi s potrošačem, investitorima ili odnosi s vladom. Nadalje, Grunig (2005, prema Tomić 2013: 47) navodi da se unutar svake od kategorija *stakeholdera* **situacijska teorija javnosti** može koristiti u prepoznavanju aktivne, pasivne ili javnosti koje ne komuniciraju u svezi odluka organizacije koje se njih tiču.

Davis (2003: 6) jasno ističe razliku između *stakeholdera* i *ciljne javnosti* pri čemu se ove potonje mogu detektirati ili segmentirati iz većih i širih interesnih skupina. Te skupine pak nastoje uočiti problem ili neku potencijalnu situaciju, interesiraju se za njih i posežu za organizacijama za koje vjeruju da stvaraju te probleme. Taj aktivizam i proaktivnost je ono po čemu se *ciljne javnosti* razlikuju od *stakeholdera.*

Identificiranje i razlučivanje navedenih pojmova moguće je postići određivanjem različitih faza i pristupa u definiranju *ciljnih javnosti* koje ćemo izložiti u nastavku rada.

2.7.1. Faze i pristupi definiranju ciljnih skupina

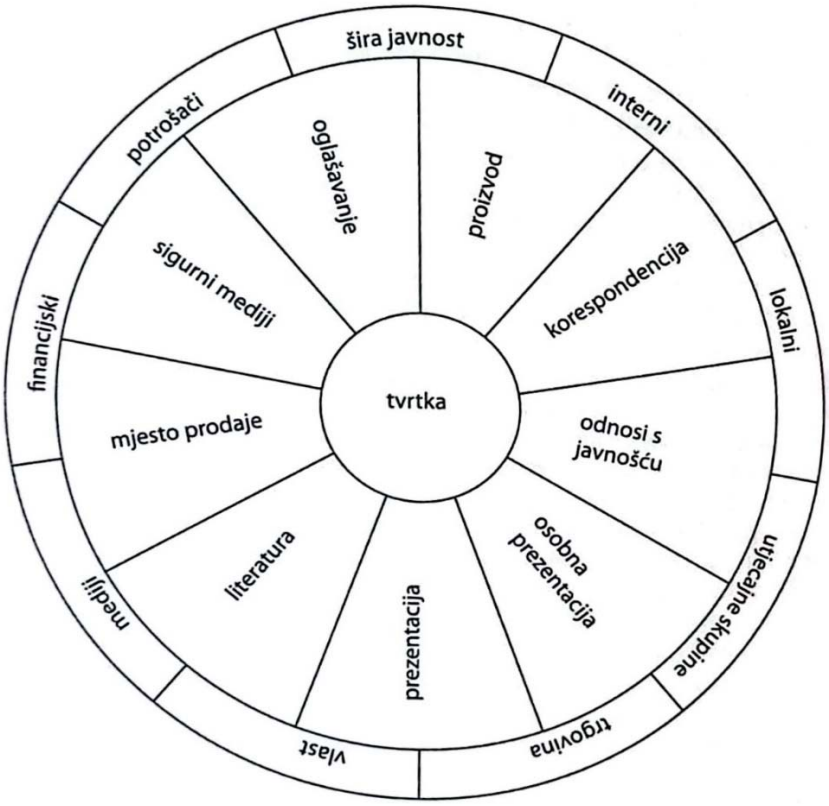
Programi odnosa s javnošću trebaju biti usmjereni prema određenim ciljnim javnostima od kojih svaka ima specifične želje, ciljeve ili probleme te specifične potrebe za različitim odabirom komunikacijskih kanala i alata. Identifikacija ciljne javnosti započinje analiziranjem i istraživanjem, odnosno utvrđivanjem njihovih potreba i oblika ponašanja ciljne javnosti.

Black (2003: 56, prema Tomić 2008: 81) tvrdi da određivanje ciljne javnosti u programu odnosa s javnošću prolazi kroz nekoliko ključnih faza:

1. Zanemarivanje „široke javnosti“.
2. Definiranje kategorija „široke javnosti“.
3. Razbijanje širih kategorija u manje, lakše odredive skupine.
4. Davanje prioriteta skupinama.
5. Identificiranje „vratara“ (gatekeepera)
6. Identificiranje svih preklapanja javnosti.

Black (2003: 47) razlikuje *unutarnju* i *vanjsku* ciljanu javnost. *Unutarnje javnosti* ujedinjene su specifičnim situacijama unutar organizacije, a sve u svrhu postizanja međusobnog razumijevanja i ostvarivanja zajedničkih interesa. Primjerice, za *unutarnju javnost* neke političke stranke Black (2003: 47, prema Tomić 2008: 82) navodi političko vodstvo, članstvo, počasne članove, mladež, stranačke udruge, zaklade i dr. Kada je riječ o korporacijama, *unutarnju javnost* čine zaposlenici, menadžment, sindikati i dr. *Vanjska javnost*, koja je raznovrsnija i dinamičnija, s različitim karakteristikama i interesima, ima različite komunikacijske potrebe i obuhvaća potrošače, lokalnu zajednicu, medije, trgovce i distributere, skupine za pritisak, dioničare i nevladine organizacije. Zadaća odnosa s javnošću je kvalitetno, sustavno i dugoročno upravljati svim odnosima s ključnim javnostima te njegovati taj odnos u svrhu potpore ciljevima i izgradnji povjerenja i ugleda. Stoga je evidentno, zaključuje Seitel (2011) da profesionalci odnosa s javnošću djeluju kao posrednici ili medijatori između organizacije i javnosti (svih ključnih interesnih skupina o kojima organizacija ovisi) kako bi postigli obostrano prihvatljivo rješenje za sve strane. Organizacijama je funkcija odnosa s javnošću prijeko potrebna i nužna jer ponašanje organizacije može prouzročiti probleme oko kojih se stvara i ujedinjuje javnost, a javnost zatim može prerasti u aktivističke skupine i tako postati prijetnja autonomiji organizacije (Grunig 1997, prema Tkalac Verčič 2016: 25).

Poznavanje ciljne javnosti je ključno kako bi se odabrali optimalni kanali i tehnike komuniciranja. Bernstein (1984) je osmislio kotač koji vrlo jasno ilustrira povezanost organizacije (središte kotača), njezinih javnosti i kanala koje koristi u komunikaciji s tim javnostima (*Slika 6*). Bernstein (1984, prema Gregory 2001) smatra da organizacije trebaju uzeti u obzir svaki od kanala kada razmišljaju o komunikaciji sa svojom publikom. Kotač pokazuje da komunikator ima 81 (9x9) različitu kombinaciju kanala i javnosti. Ovaj model pruža jasan prikaz opsega i složenosti uloge odnosa s javnošću, zaključuje Anne Gregory (2001: 47).



Slika 6. Bernsteinov kotač (Bernstein 1984: 118, prema Gregory 2001: 46)

Klasifikaciju ciljnih javnosti ponudio je i David Wragg (1996: 27, prema Jugo 2012: 143) grupirajući ih u četiri različite kategorije:

1. *Funkcionalne javnosti* – omogućavaju organizaciji da obavlja svoju misiju; uključuju klijente, službenike, sindikate, dobavljače i dr.
2. *Javnosti koje omogućavaju* – javnosti koje dopuštaju organizaciji da funkcionira u okviru društva kojem pripada: regionalna tijela, vođe zajednice, dioničari, političari i dr.
3. *Raširene javnosti* – uključuju medije, skupine za pritisak, lokalno stanovništvo i dr.
4. *Normativne javnosti* – podrazumijevaju trgovačka društva i stručna tijela, a mogu biti i političke stranke.

Tomić (2008: 84) ističe da će se u praksi organizacije ili institucije vrlo rijetko obraćati sveukupnoj javnosti, a ako će se i obraćati, prvotno će morati segmentirati javnost i odrediti najbolje kanale i tehnike komuniciranja. Shodno tome, da bi djelatnici za odnose s javnošću otkrili i spoznali tko su i gdje se nalaze ciljne javnosti te što one misle, znaju i rade, Cutlip, Center i Broom (2003: 384) **nude**

osam pristupa, koji se, pojedinačno ili kombinirano, koriste pri definiranju ciljnih javnosti među različitim skupinama nositelja interesa:

1. *Geografija* (prirodne ili političke granice) – dijeli javnost na temelju lokacije. Poštanski brojevi, pozivni brojevi, granice gradova i kotara, klima, kulturološke preferencije, stanovništvo primjeri su korištenja geografije u odnosima s javnošću.
2. *Demografija* (spol, prihodi, dob, bračni status, razina obrazovanja) – pruža najznačajnije podatke o pojedincima, ali ne objašnjava kako i zašto sudjeluju u situaciji ili su njome pogođeni.
3. *Psihografija* – pruža podatke o psihološkim karakteristikama i životnim stilovima.
4. *Prikrivena moć* (politička ili ekonomska, moć iza „scene") – opisuje ljude na vrhu piramide moći i njihovo djelovanje u raznim situacijama.
5. *Položaj* (pozicija se odnosi na položaj što ga ima neki pojedinac, a ne na njegove osobine) – ljudi su identificirani kao važni u nekoj situaciji radi položaja koji obnašaju u njoj; taj položaj čini ih važnima u naporima da se ostvare ciljevi programa.
6. *Ugled* – identificira „upućene" ili „utjecajne" pojedince na temelju pogleda što ga drugi imaju o njima. Ove javnosti su poznate i kao „kreatori mišljenja" i „utjecatelji", no njih kao takve najčešće definiraju ljudi koji su i sami u interesno vezanim situacijama.
7. *Članstvo* – aktivnosti u profesionalnim udrugama ili interesnoj skupini pokazuju aktivnost članova, oni se nalaze u registrima, listama i sl. Navedeno članstvo pokazuje da osoba sudjeluje u situaciji, ali ne govori ništa o značajkama određenog pojedinca.
8. *Uloga* – promatranje procesa donošenja odluka da bi se utvrdilo kako tko utječe na odluke u određenoj situaciji. Ovaj pristup pomaže u prepoznavanju najaktivnijih među aktivnim javnostima – onih koji doista donose odluke, provode akcije i komuniciraju.

Da bi se definirala i segmentirala ciljna javnost, važno je odrediti na koji način ljudi participiraju ili na koji način su involvirani i pogođeni određenom situacijom i problemom za koju se razvija određena programska intervencija. Osredečki (1995: 31) naglašava da je svaka kompanija i ustanova orijentirana na različitu vrstu javnosti, odnosno njene prioritetne skupine javnosti su drugačije u odnosu na neke druge kompanije, agencije ili institucije. U tom smislu ciljevi programa odnosa s javnošću različiti su samo u pojedinostima i redoslijedu prioriteta, „*ali jedan zajednički cilj ostaje temeljno mjerilo za sve programe OJ: sveukupna humanizacija odnosa s javnošću*", ističe Osredečki (1995: 31).

3. POVIJESNI RAZVOJ ODNOSA S JAVNOŠĆU

3.1. Podrijetlo odnosa s javnošću

Iako su moderni odnosi s javnošću fenomen 20. stoljeća, korijeni im sežu u daleku prošlost. Istražujući nastanak odnosa s javnošću, neki se autori vraćaju u daleku prošlost. Tako primjerice Oeckl (1964: 79) spominje vođe i poslanike poput Mojsija, Lao – Tsea, Bude i Muhameda koji su upotrebljavali odnose s javnošću. Posežući još dalje u prošlost, Klaus Merten (1997: 22, prema Kunczik 2006: 57) smatra da su odnosi s javnošću počeli u raju u „*trenutku kada je Eva znala, pomoću po prvi put upotrijebljene, a ipak uspješne tehnike uvjeravanja, pridobiti Adama za jabučnu gozbu*“. Nadalje, nerazvijeni oblici odnosa s javnošću, tvrdi Basham (1954), mogu se pronaći u opisima različitih događaja koje su ispisivali kraljevi špijuni u drevnoj Indiji. Zadaća tih špijuna bila je, između ostaloga, obavještavati kralja o javnom mišljenju, veličati ga u javnosti i širiti glasine u prilog vlasti. Praksa korištenja komunikacije (kako bi se utjecalo na javnost) može se pronaći i u antičkim civilizacijama i Aristotelovoj *Retorici*, jedna od najvažnijih djela antičke grčke filozofije (Dostal-Neff, 1989). U tom smislu Seitel (2017: 56) spominje stare Grke koji su jako isticali komunikacijske vještine, posebno za poziciju vođe. Na temelju najboljih komunikacijskih vještina birao se govornik. Ambiciozni grčki političari tražili bi pomoć učitelja (obrazovani, vješti govornici) kako bi korištenjem učinkovitih komunikacijskih tehnika i jedinstvene retorike međusobno debatirali s ciljem uvjeravanja građana – danas poznato kao lobiranje (oblik odnosa s javnošću) (Miočić 2011: 12). Tehnikom uvjeravanja koristili su se i Rimljani. Julije Cezar, najslavniji rimski vladar i vojskovođa, kada bi se suočio s nadolazećom bitkom, pridobio bi podršku javnosti putem objavljenih pamfleta i insceniranih događaja (Seitel 2017: 56). Doba Julije Cezara veže se i uz osnivanje prvih novina kao javnih glasila. Plenković (2017: 157) navodi kako je Cezar 50. godine prije naše ere osnovao prvu stalnu novinsku informativnu službu s dnevnim aktualnostima rimskog naroda („*Acta diurna populi Romani*“). Bile su to zidne novine na kojima su se u obliku kraćih vijesti objavljivale najvažnije novosti iz djelokruga senata i samoga cara. Pojavom tih novina, tvrdi Plenković (2017: 157) započinje nova era u sistemu javnog komuniciranja jer „*komunikator (Public Relations) više nije u optici recipijenta, već njegove misli, želje i naredbe prenose razni pisari i kuriri (Public Relations-i) i priopćavaju ih publici na javnim mjestima*“.

Osim retorike i persuazije, Wilcox i sur. (1986: 32) ističu da su se antičke civilizacije koristile i tehnikama intrapersonalne komunikacije, publiciteta i insceniranih događaja.

Počeci odnosa s javnošću vidljivi su i u staroj Engleskoj, gdje su kancelari imali ulogu „kraljevske savjesti“, tvrde Cutlip, Center i Broom (2003: 102) i Tkalac Verčić (2016: 51). Naime, već je tada postojala potreba za medijatorima čija je zadaća bila posredovati u komunikaciji između kralja (vlasti) i naroda. U stvaranju odnosa s javnošću sudjelovala je i Katolička Crkva kada je 1622. godine za vrijeme pape Grgura XV. osnovala svoj *Congregatio de propaganda fide* – Kongregaciju za nauk vjere. U to vrijeme pojam *propaganda* nije sadržavao negativnu konotaciju, već je Crkva jednostavno htjela informirati javnost o prednostima katolicizma. Riječ *propaganda* je kasnije preuzeta za širenje drugih ideja te se vjeruje da su se moderni odnosi s javnošću razvili upravo iz te ideje (Tomić 2016: 73).

Pojam odnosi s javnošću se prvi put u Americi upotrijebio 1882. godine kada je odvjetnik Dorman Eaton pred studentima Pravnog fakulteta na Yaleu održao govor pod nazivom *Odnosi s javnošću i dužnosti pravnika* (Hiebert 1966). Odnose s javnošću tumačio je potrebom za boljitkom javnosti. U Njemačkoj je pojam *public relations* prvi upotrijebio Carl Hundhausen (1937, prema Kunczik 2006: 5) 1937. godine u *Posebnom izvješću za Njemačko oglašavanje* pod *naslovom Public Relations – Ein Reklamekongreß für Werbefachleute der Banken in USA* (*Odnosi s javnošću. Kongres o oglašavanju za promotivne stručnjake banaka u SAD-u*). Spomenuti pojam se u Njemačkoj probijao postupno, pri čemu se konstantno pokušavao prilagoditi njemačkom jeziku.

Današnje značenje termina odnosi s javnošću koje je prisutno u svakidašnjem kolokvijalnom govoru nije se koristilo sve do Bernaysova naziva „*savjetnik za odnose s javnošću*“ u 1920 – ima (Tkalac Verčič 2016). U svojoj autobiografiji Edward L. Bernays (1965: 289) navodi da je zajedno sa svojom suprugom Doris E. Fleischman pojam savjetnik (*counsel*) posudio iz područja prava, nadajući se da će se njegovi profesionalni učinci prenijeti na novo područje.

Sumirajući navedenu kronologiju razvoja pojma odnosa s javnošću, očigledno je da je svaka ljudska civilizacija imala svoje tehnike odnosa s javnošću, odnosno svoje načine komuniciranja.

3.2. Povijest odnosa s javnošću kroz teoriju i primjenu modela odnosa s javnošću

Razvoj teorije i znanosti na području odnosa s javnošću ima relativnu kratku povijest i počinje sredinom prošloga stoljeća (Grunig i White 1992). Od tada se odnosi s javnošću počinju promišljati i proučavati na empirijskim i znanstvenim načelima, zakonitostima i sl. U visokorazvijenim društvima pišu se prvi sveučilišni udžbenici iz odnosa s javnošću. Prvu knjigu iz odnosa s javnošću napisao je Edward L. Bernays 1923. godine pod nazivom *Kristaliziranje javnog mišljenja* koja se smatra jednom od najvažnijih knjiga u povijesti odnosa s javnošću. U njoj se po prvi put spominje *uloga savjetnika za odnose s javnošću* koja je okarakterizirana kao posrednička (Bernays 2013). Prvi kolegij na sveučilišnoj razini Bernays je počeo predavati 1922. godine na Sveučilištu New York.[15] U tercijarnim obrazovnim industrijama uvode se nastavni programi te se obrazuju brojni specijalisti za odnose s javnošću, navodi Ratko Zelenika (2023: 11) u novom sveobuhvatnom rječniku prof. dr. sc. Zorana Tomića *Enciklopedijski rječnik odnosa s javnošću.* Nadalje, u 20. stoljeću započinje razvoj i afirmacija odnosa s javnošću kao posebne znanstvene grane, dok se usporedbe radi, u Hrvatskoj tek od 2006. godine odnosi s javnošću počinju interdisciplinarno izučavati kao posebna grana unutar informacijsko- komunikacijskih znanosti.

Daljnji razvoj odnosa s javnošću u 20. stoljeću značajno je obilježen 1948. godine kada se u SAD – u i Velikoj Britaniji naglo razvijaju i stvaraju profesionalne agencije za odnose s javnošću. Japan ih uvodi tek desetak godina kasnije, dok razvijene zemlje poput Francuske, Njemačke, Italije, zemlje Beneluxa i Skandinavije otvaraju ih 1980- ih godina (Plenković 2017: 159). Godina 1948. značajna je i zbog činjenice što su već tada 60-ak razvijenih zemalja svijeta imale vlastita strukovna udruženja za odnose s javnošću kao i zavidan broj stručnjaka za odnose s javnošću. Plenković (2017: 159) navodi da se u zadnja dva desetljeća 20. stoljeća profiliraju brojni svjetski i domaći znanstveni i stručni autoriteti iz odnosa s javnošću. Ivy Ledbetter Lee i Edward Bernays nedvojbeno su kao pojedinci imali velik utjecaj na razvoj modernih odnosa s javnošću (Jugo 2018: 106). Značajan doprinos u promoviranju utjecaja Ivy Leeja na razvoj modernih odnosa s javnošću pružio je Ray Eldon Hiebert objavivši 1966. godine njegovu biografiju *Courtier to the Crowd* (Udvarač javnosti). Pretisak biografije objavljen je tek 2017. godine, s obzirom da je desetljećima prije bila nedostupna

[15] Ulogu autora, predavača, zagovornika i kritičara obavljao je sve do 90- ih godina 20. stojeća (Broom 2010: 103). Časopis Life Magazine ga je u posebnom izdanju za 1990. godinu uvrstio među 100 najznačajnijih Amerikanaca 20. stoljeća. Edward Bernays je umro u ožujku 1995. godine u dobi od 103 godine.

brojnim istraživačima izvan SAD-a (Jugo 2018: 108). Ovakav značajan izvor informacija o životu i radu Ivy Leeja značajan je iskorak u komparativnoj analizi doprinosa koji su Ivy Lee i Edward Bernays dali povijesnom razvoju odnosa s javnošću. Ivy Lee uveo je brojne tehnike, alate i načela kojima se služe današnji djelatnici u odnosima s javnošću. Ray Eldon Hiebert (2017) ističe kako je Lee rano shvatio da mediji nisu jedini kanal s kojim njegovi klijenti mogu dosegnuti publiku. Bilteni, mape, letci i prve interne novine samo su neki od alata koje je koristio, dok je razvoj do tada nepoznatog priopćenja za javnost najvažniji Leejev doprinos u tehnikama odnosa s javnošću (Cutlip 1994: 51, prema Jugo 2018: 114). Također, važan dokument koji je jasno odvajao odnose s javnošću od tiskovne agenture i klasične promidžbe je „*Deklaracija o načelima*“ koju je Lee objavio 1906. godine (Goldman 1948: 8, prema Jugo 2018: 107). Navedeni dokument smatra se pretečom etičkih kodeksa odnosa s javnošću, dok Oeckl (1987: 23, prema Jugo 2018: 107- 108) tvrdi da se objava tog dokumenta „*smatra početkom rođenja odnosa s javnošću*“. Istražujući značajan doprinos razvoju struke u počecima moderne prakse, Cutlip, Center i Broom (2003: 117) tvrde da je Lee zaslužan i za razvoj odjela za promidžbu i pojavu obrazovanih i stručno educiranih savjetnika u brojnim institucijama. Kao istaknuti predstavnik svoje profesije, „*Ivy Lee je radom i savjetima učinio odnose s javnošću zasebnim zanimanjem*“, zaključuje Broom (2010: 98).

Značajan iskorak u razvoju odnosa s javnošću pružio je i Edward Bernays**,** etablirani praktičar koji je svojim knjigama i radovima potaknuo znanstveno proučavanje odnosa s javnošću te pozicionirao iste kao zasebnu profesiju i disciplinu. Isticavši svoju obiteljsku povezanost s ujakom Sigmundom Freudom, Bernays je često promovirao njegov rad i koristio psihoanalitičke ideje u poslovne svrhe (Tye 1998). Shodno tome, smatra Kunczik (2006: 87) nepobitan je Freudov utjecaj na američke odnose s javnošću. Kao znanstvenik, teoretičar i erudit sasvim je opravdano što se Bernays smatra „*ocem suvremenih odnosa s javnošću*“. Svoje mjesto u povijesti odnosa s javnošću i Lee i Bernays opravdano su zaslužili isticanjem javnosti kao cjeline te osiguranju povratnih informacija koje mediji i javnost traže (Kunczik 2006: 97). Javnosti je dodijeljena uloga subjekta, a ne objekta, što znači da više neće biti zanemarena već opskrbljena vrijednim informacijama. Jugo (2018) ističe da su oba praktičara značajno promovirali i primjenjivali elemente dvosmjerno simetrične komunikacije između organizacija za koje su radili i njihove javnosti. Na tragu navedenog neophodno je istaknuti **povijesno znanstveni model odnosa s javnošću** kojeg su postavili Grunig i Hunt 1984. godine u radu *Managing Public Relations*. Obzirom da su u doktorskom radu navedeni modeli predmet istraživanja i analiziranja, u nastavku poglavlja naglasak će biti na povijesnom nastanku i primjeni

četiriju modela odnosa s javnošću. Ovi modeli mogu se interpretirati kao razvoj propagande i publiciteta, diseminacije informacija, asimetričnih odnosa s javnošću i simetričnih odnosa s javnošću.

Doprinijevši sustavnom proučavanju odnosa s javnošću, Grunig i Hunt (1984) su razvili četiri povijesna, ali i danas aktualna modela odnosa s javnošću: *1) model tiskovne agenture, 2) model javnog informiranja, 3) dvosmjerni asimetrični model i 4) dvosmjerni simetrični model.* Kronološki gledano, razvoj ovih modela u literaturi se može promatrati kao put od nižeg do višeg stupnja razvoja odnosa s javnošću. Međutim, potaknut brojnim kritikama glede povijesnog razvoja odnosa s javnošću, Grunig (Grunig i Kim 2021: 10) je u drugom izdanju (neobjavljene) knjige *Managing Public Relations* izmijenio poglavlje o povijesnom razvoju modela jer se isti mogu pronaći u različitim etapama povijesti. Sukladno navedenom, Grunig i Kim (2021) ističu kako je sporna činjenica da su se odnosi s javnošću uzastopno razvili od tiskovne agenture, javnog informiranja pa do dvosmjerne simetrije.

Povijesni razvitak modela komuniciranja može se promatrati od ***tiskovne agenture*** koja postoji još od 1830 – ih kada su prvi predstavnici za tisak počeli obavljati praksu odnosa s javnošću. Grunig i Hunt (1984) tvrde da je model tiskovne agenture bio dominantan model poslovanja u SAD – u sve do 1900. godine. Također, isti autori (1984: 29) navode da su tehnike tiskovne agenture i publiciteta počele dobivati važnost u političkim kampanjama, osobito u posljednjem desetljeću 19. stoljeća. Model tiskovne agenture javlja se i u vrijeme promidžbe naseljavanja Divljeg zapada (Tomić 2008, 2016). Naime, junaci divljeg zapada kao što su Buffalo Bill Cody, Wyatt Earp, Calamity Yane i Wild Bill Hickock bili su stvoreni od svojih tiskovnih agenata koji su pisali za razne novine (Grunig i Hunt 1984: 27, Grunig i Grunig 1992). Nadalje, krajem 19. stoljeća u razdoblju Velikog posla ili biznisa (*Big Business*) koji je svojevremeno trajao u SAD-u brojne tvrtke su primjenjivale tiskovnu agenturu u svrhu promocije vlastitih proizvoda. Tako su se 1870. godine velike željezničke kompanije u Americi koristile početnim oblicima publiciteta, dok je prvi odjel za odnose s javnošću osnovao George Westinghouse 1889. godine u svojoj korporaciji (Tkalac Verčič 2016: 53). Phineas Taylor Barnum, najznačajniji predstavnik modela tiskovne agenture i vlasnik američkog cirkusa koristio se propagandom i oglašavanjem 50 -ih godina 19. stoljeća kako bi privukao pozornost javnosti i osigurao medijsku pokrivenost. Grunig i Hunt (1894) i Fawkes (2012) tvrde da je P.T. Barnum, služeći se modelom propagande/publiciteta skovao frazu „*loš publicitet ne postoji*“ koja je postala načelo modela tiskovne agenture. Kao tiskovni agent, Barnum je publiku opskrbljivao spektaklima i ekstravagancama, sebe nazivao najvećim princem prijevare te uživao u negativnoj pozornosti i

publicitetu. Tražeći medijsku pozornost, istaknuo je poznatu tezu koja je jasno naglašavala njegovo djelovanje: „*Nije važno što novine pišu o meni tako dugo dok mi ime navode točno*“ (Demeterffy Lančić 2005: 267). Skoko (2021: 59) ističe da ovaj model podrazumijeva stjecanje publiciteta „po svaku cijenu“.

Model tiskovne agenture najčešće se primjenjuje u *showbusinessu* gdje se pojedince promovira u medijima, a uspjeh se mjeri veličinom teksta ili trajanjem priloga. Prema Fawkes (2012: 22) razumijevanje i dijalog nisu temeljno obilježje ove vrste odnosa s javnošću jer tiskovni agenti ponajviše brinu o pridobivanju medijske pažnje i publiciteta za svoje klijente. Obzirom na ove karakteristike, sasvim je bilo logično što su novinari i urednici zauzeli neprijateljski stav prema tiskovnim agentima i prozvali ih „lažnjacima“ (Fawkes 2012: 22). Osim u *showbusinessu*, ovaj se model koristi i u organizacijama koje odnose s javnošću izjednačavaju s publicitetom i promocijom (Grunig i Hunt 1984: 25). Prema Kunczikuu (2006) i Miočiću (2011) riječ je o sportu, kazalištu, kinu i organizacijama koje su umjerene na unapređenje prodaje.

Model javnog informiranja javlja se početkom 20. stoljeća u SAD-u, a porast doživljava nakon Prvog svjetskog rata kada su se propagandne tehnike sve više počele shvaćati kao neetički oblik intelektualne manipulacije (Demeterffy Lančić 2005: 268). Nakon tiskovne agenture, model javnog informiranja postaje dominantan oblik odnosa s javnošću sve do 1920. godine. Ovaj model se temeljio isključivo na diseminaciji točnih informacija i činjenica. Ivy Ledbetter Lee, kao najpoznatiji predstavnik i pobornik modela javnog informiranja, smatrao je da je glavna misija organizacije priopćiti istinu o postupcima i akcijama. Ukoliko je istina štetna za organizaciju, Lee je tvrdio da je neophodno promijeniti ponašanje organizacije (Grunig i Hunt 1984: 31). Godine 1904. osnovao je s Georgeom F. Parkerom (politički publicist) jednu od najvažnijih agencija u povijesti odnosa s javnošću – *Parker i Lee* koja je zastupala Pensilvanijsku željeznicu. Potaknut nesrećom koja je zadesila vlak u Pensilvaniji, Lee se žustro suprotstavio dotadašnjoj politici uprave željeznice o obustavi svih vijesti vezanih za nesreću te inzistirao na preciznim, točnim i potpunim informacijama za novinare i javnost. Lee je dopuštao reporterima i novinarima dolazak na mjesto nesreće i tako im olakšao pristup informacijama. Smatrao je da njegova zadaća približiti Pensilvanijske željeznice javnosti i obratno (Kunczik 2006: 96). „*Njegov posao bio je tumačenje Pensilvanijske željeznice javnosti i tumačenja stavova javnosti Pensilvanijskoj željeznici. Javnost je bila njegov primarni interes*“, tvrde Grunig i Hunt (1984, prema Hiebert 1966). Transparentnost izvora komunikacije, distribucija samo onih informacija koje predstavljaju istinsku vijest i razumijevanje javnosti kao

cjeline ključni su elementi odnosa s javnošću koji su Leeja diferencirali od ostalih sljedbenika koji su se bavili sličnim poslom (Kunczik 2006: 97, prema Jugo 2018: 111).

Fawkes (2012: 23) ističe da se funkcija modela javnog informiranja može pronaći i u Velikoj Britaniji u 19. stoljeću kada je britanska državna blagajna po prvi put imenovala svog glasnogovornika 1809. godine. Njegov zadatak se odnosio na pružanje javnosti točnih i pouzdanih informacija. Ovaj model, tvrde Grunig i Hunt (1984: 26) najčešće prakticiraju vladajuće strukture, neprofitne udruge, organizacije orijentirane na poslovne procese i obrazovne ustanove.

Posljednja dva modela predstavljaju moderniju fazu razvoja odnosa s javnošću. Prema Grunigu (1989: 29) riječ je o modelima koji su sofisticiraniji zbog primjene istraživanja i drugih metoda dvosmjerne komunikacije.

Dvosmjerni asimetrični model razvio se nakon Prvog svjetskog rata, za vrijeme ratne propagande kada je Velika Britanija poticala SAD da sudjeluju u Prvom svjetskom ratu na strani Saveznika te ih uvjerila u ispravnost njihove strane. Tijekom rata, radeći za Povjerenstvo za javne informacije (engl. *Committee of Public Information*) Edward Bernays (uz kojeg se i veže razdoblje ovog modela) je spoznao koliko je krucijalno javno mišljenje te je sukladno tome težio svjesnoj i inteligentnoj manipulaciji masama kao važnom elementu demokratskog društva (Tomić 2013). Uvjeravanje javnosti za njega je imalo pozitivne konotacije, sve dok se djeluje u njihovom najboljem interesu. Kao i prethodni model, Fawkes (2012: 25) ističe da se obrasci dvosmjerno asimetričnog modela mogu prepoznati i u Velikoj Britaniji. Naime, Jacquie L'Etang (1998) opisuje rad britanskog državnog službenika i stručnjaka za odnose s javnošću Stephena Tallentsa koji je primjenjujući ovaj model sudjelovao u promociji Empireovih proizvoda.[16] Tallents je napisao *Projekciju Engleske* (The Projection of England) 1933. godine koja je snažno utjecala na „*uvjeravanje kreatora britanske politike u koristi politike kulturološke propagande*“ (L'Etang 1998, prema Fawkes 2012: 25) i koja je naposljetku potaknula stvaranje Britanskog savjeta (engl. *British Council)* 1934. godine. Godine 1948. Stephen Tallents je postao osnivač i predsjednik britanskog *Instituta za odnose s javnošću.* Fawkes (2012: 25) naglašava da se elementi dvosmjerno asimetričnog modela mogu pronaći u kampanjama javnog zdravstva kao što je smanjenje pušenja primjenjujući pozitivne persuazivne komunikacije. Također, i u izbornim kampanjama mogu se detektirati obrasci asimetričnog modela,

[16] Empire Marketinški odbor osnovan je 1926. godine u svrhu promicanja Empire proizvoda u Ujedinjenom Kraljevstvu. Odbor je od samog početka shvatio da uspjeh uvelike ovisi o potpori koja se daje znanstvenim istraživanjima, promicanju ekonomske analize i promidžbi. https://archiveshub.jisc.ac.uk/data/gb101-ics79, (pristupljeno 1. svibnja 2023.)

obzirom da svaki kandidat želi utjecati na svoje birače. Prema Grunigu i Huntu (1984: 26) dvosmjerni asimetrični model najviše svojih sljedbenika pronalazi u agencijama i konkurentnom poslovanju.

Na temeljima dvosmjernog asimetričnog modela razvio se ***dvosmjerni simetrični model*** sredinom 1960-ih godina čija svrha nije uvjeravanje već razumijevanje i usuglašavanje interesa između organizacije i javnosti. Prvi znanstvenik i teoretičar koji je zagovarao i primjenjivao ovaj model bio je Scott Cutlip, profesor na Sveučilištu u Wisconsinu. Cutlip je s Allenom H. Centerom napisao prvo izdanje (1952. godine) revolucionarne knjige *Effective Public Relations* koja je zastupala dvosmjerni simetrični model te odnose s javnošću učinila prihvatljivim predmetom akademskog proučavanja (Grunig i Hunt 1984: 42, Tkalac Verčič 2016: 54). Razvojem ovog modela javljaju se i suvremeni odnosi s javnošću koji zbog vala društvenih i političkih promjena postaju složeniji i značajniji

Komunikacija simetričnog modela temelji na pregovaranju, dijalogu i povratnim informacijama dobivenim od javnosti, stoga je neupitno da središnju ulogu u ovome modelu imaju istraživanja. Provedbom istraživanja želi se utvrditi percepcija javnosti spram organizacije, odnosno posljedice ponašanja koje organizacija reflektira na javnost (Demeterffy 2005: 270). Fokus grupe i ispitivanja tržišta samo su neke od istraživačkih metoda koje organizacije primjenjuju kako bi otkrile javno mnijenje o širokom spektru tema kojima se bave. Fawkes (2012: 27) spominje primjer *Laburističke stranke* koja je koristeći se tehnikama za istraživanje tržišta uvelike utjecala na stvaranje politike. Brojna istraživanja koja su se provela u svrhu dvosmjernog simetričnog modela pokazala su da razumijevanje, a ne uvjeravanje mora postati *conditio sine qua non* komunikacije. Dvosmjerni simetrični model najviše se primjenjuje u društveno orijentiranim poduzećima i konzultantskim agencijama za odnose s javnošću (Grunig i Hunt 1984: 26). Sriramesh (2000: 229) dodaje da je simetričan model karakterističan za organizacije koje egzistiraju u dinamičnom okruženju jer su zbog konkurencije prisiljene držati korak s tržišnim promjenama i zahtjevima javnosti.

Posežući u opsežniju analizu razvoja odnosa s javnošću, Broom (2010: 93) je sazrijevanje odnosa s javnošću u Sjedinjenim Američkim Država podijelio u 7 glavnih razdoblja:

1. *Razdoblje začetaka (1900. – 1916.):* razdoblje istraživačkog novinarstva i političkih reformi, što su ih, služeći se elementima odnosa s javnošću koristili Theodore Roosevelt i Woodrow Wilson.
2. *Razdoblje Prvog svjetskog rata (1917. – 1918.):* organizirana promidžba koja se koristila za iniciranje i zagovaranje domoljublja, prodaju ratnih obveznica, novačenja i prikupljanja milijuna dolara za socijalnu skrb.

3. *Poletne dvadesete (1919. – 1929.):* načela ratne promidžbe koriste se za promidžbu proizvoda, angažiranje javne potpore za promjene što ih je donijela ratna tehnologija, dobivanje političkih bitaka i prikupljanje milijuna dolara u dobrotvorne svrhe.
4. *Rooseveltovo razdoblje i Drugi svjetski rat (1930. – 1945.):* doba svjetske gospodarske krize i Drugog svjetskog rata te događaja snažnog i dalekosežnog učinka koji su unaprijedili praksu odnosa s javnošću. U ovom razdoblju dominira F. D. Roosevelt i njegov politički savjetnik Louis McHenry Howe.
5. *Poslijeratno razdoblje (1946. – 1964.):* odnosi s javnošću postaju široko prihvaćeni, a prakticira ih više od 100.000 praktičara. Afirmiraju se snažna profesionalna udruženja, započinje obrazovanje u odnosima s javnošću, a televizija postaje sve snažniji medij.
6. *Razdoblje prosvjeda i stvaranja ovlasti* (1965. – 1985.): vrijeme studentskog i aktivističkog protesta protiv zagađivanja okoliša, rasnog i spolnog diskriminiranja, rata u Vijetnamu, državne zlouporabe javnog povjerenja te sve većeg priznavanja društvene odgovornosti i obzirnijih organizacija.
7. *Digitalno doba i globalizacija (1986 – danas):* ovo razdoblje obilježava sve brži razvitak visoke tehnologije, sve veći broj komunikacijskih kanala te globalno gospodarstvo koje karakterizira globalna konkurencija, međuovisnost, trenutačna interakcija i terorizam.

U začecima odnosa s javnošću praktičari su se koristili raznim tehnikama kako bi javnost bila informirana. Međutim, postupnim sazrijevanjem i afirmiranjem u profesiju, odnosi s javnošću težili su uzajamnom razumijevanju. Potaknuta proturatnim protestima, demonstracijama i pokretima za građanska prava od kraja 60 – ih godina 20. stoljeća javnost postaje ustrajna u traženju promjena te se uzajamno razumijevanje nadopunjuje uzajamnim prilagođavanjem, tvrdi Broom (2010). Uzajamno prilagođavanje temeljeno na dvosmjernoj asimetriji i simetriji postaje okosnica u praksi odnosa s javnošću u ostatku 20. i 21. stoljeća.

3.3. Povijesni razvoj i stanje odnosa s javnošću u Hrvatskoj

Tradicija odnosa s javnošću u Hrvatskoj je poprilično skromna (Skoko 2006: 15). Odnosi s javnošću se kao profesija na našim prostorima javljaju tek 1990. godine kada je pri Vladi Republike Hrvatske uspostavljen *Ured za informiranje*, preteča današnjih ureda za odnose s javnošću i glasnogovornika u svim ministarstvima i vladinim institucijama. Usprkos tome, brojni autori iz područja smatraju kako korijene razvoja odnosa s javnošću u Hrvatskoj možemo pronaći tek u šezdesetim godinama, odnosno 1964. godine kada je u hotelu *Esplanade* otvoreno prvo radno mjesto menadžera za odnose s javnošću (Tomić 2016: 80). Nadalje, 1968. godine u Podravci je imenovana osoba isključivo za odnose s javnošću u sektoru marketinga. Očigledno je kako se odnosi s javnošću tih godina još uvijek nisu etablirali kao zasebno područje, tj. kao odjel u kompaniji potpuno odvojen od marketinga. U skladu s takvim stanjem ne treba iznenaditi niti činjenica što se odnosi s javnošću u hrvatskoj javnosti još uvijek miješaju ili preklapaju s terminima marketinga, promocije ili propagande (Skoko, 2004: 76). Eduard Osredečki, pionir hrvatskih odnosa s javnošću i autor prve knjige iz tog područja *Odnosi s javnošću – Public Relations* (objavljena 1995. godine) tvrdi da začetke odnosa s javnošću možemo pronaći i stoljećima prije kada su Habsburgovci na zasjedanju Hrvatskoga sabora slali svoje predstavnike, *oratore,* koji se smatraju pretečom suvremenih glasnogovornika (Jugo, Borić i Preselj 2012: 39). Nakon Podravke i hotela *Esplanade* odnosi s javnošću se postupno javljaju i u hotelima *Croatia* u Cavtatu (1973.), zagrebačkom *Intercontinentalu* (1974.), šibenskom *Solarisu* (1980.) i hotelu *Belvedere* u Dubrovniku (1984.) (Tomić 2008: 44). Evidentno je da su odnosi s javnošću prvotno bili ograničeni na turistički sektor gdje su se većinom fokusirali na aktivnosti tiskovne agenture, odnosno publiciteta.

Početak 1990-ih godina u Hrvatskoj je bio obilježen velikim promjenama, tranzicijom te novim demokratskim društvom koji je težio javnom informiranju (Tkalac Verčič 2016: 55). Uspostava Vladinog *Ureda za informiranje* može se smatrati početkom modela javnog informiranja u Hrvatskoj. Razvoju odnosa s javnošću u Hrvatskoj svakako nisu pogodovali rat niti tadašnje cjelokupno gospodarsko, političko i društveno okruženje. U tom pogledu Hrvatska je zaostajala za Slovenijom i ostalim zapadnim zemljama u kojima su se odnosi s javnošću razvijali uzlaznom putanjom. Božo Skoko u radu *Kvantitativni i kvalitativni dosezi odnosa s javnošću u Hrvatskoj 2003.* objavljenom 2004. godine tvrdi da je Slovenija već 1989. godine osnovala prvu tvrtku za odnose s javnošću koja je kasnije prerasla u najveću slovensku agenciju za odnose s javnošću – *Pristop Communication.*

Unatoč nepovoljnom okruženju, ali snažnom entuzijazmu i inicijativi Eduarda Osredečkog osnovana je prva hrvatska strukovna udruga za odnose s javnošću (HUOJ) o kojoj je već bilo riječi u drugom poglavlju ovoga rada *Definiranje odnosa s javnošću*. Eduard Osredečki bio je ujedno i prvi predsjednik *Hrvatske udruge za odnose s javnošću*. Osnivanje udruge kao prvog nacionalnog udruženja za odnose s javnošću podrazumijevalo je iskorak u profesionalizaciji i konsolidaciji tržišta odnosa s javnošću. Dodatni doprinos donijelo je i osnivanje *Hrvatske udruge komunikacijskih agencija* (HUKA) koja je izrasla iz sekcija agencija HUOJ-a. Jugo, Borić i Preselj (2012: 40) tvrde da je „*udruga je osnovana s ciljem razvoja i standardizacije hrvatskog tržišta komunikacijskih agencija te definiranja, promicanja, unapređivanja i nadogradnje standarda struke u Hrvatskoj te certifikacije agencija u skladu s međunarodnim standardima*“. Udruga je naknadno pristupila i međunarodnoj udruzi *International Communications Consultancy Organisation* (ICCO) i time se pozicionirala na globalnoj razini spojivši sinergiju znanja i iskustva stručnjaka iz različitih zemalja (Jugo, Borić i Preselj 2012).

Razvoj odnosa s javnošću dodatno se ubrzao završetkom Domovinskog rata, ali zbog jačanja tržišnog gospodarstva i konkurencije, prepoznavanja trendova, jačanja uloge javnog mišljenja i medija (Skoko 2004: 72), struka tek od 2000. godine doživljava svoj pravi zamah i uspon. Tada se javljaju i prve profesionalne agencije za odnose s javnošću koje djeluju samostalno (van okrilja propagandnih agencija), dok stručnjaci za odnose s javnošću zbog sve veće potrebe za kvalitetnom komunikacijom i upravljanjem imidžom svoje mjesto pronalaze u tvrtkama, političkim institucijama i agencijama za odnose s javnošću. Tkalac Verčič (2016: 57) dodaje kako je početkom 2000-ih samo nekoliko najvećih organizacija imalo zasebne odjele za odnose s javnošću, odvojene od marketinških aktivnosti. Zbog nedostatka standardizacije poslova i aktivnosti unutar struke (Skoko 2004: 79), odnosi s javnošću češće su se provodili unutar marketinških odjela. Štoviše, na temelju istraživanja koje je provela *Hrvatska udruga za odnose s javnošću* 2003. godine, Skoko (2004: 67) analizira stanje struke i zapaža temeljne kvalitativne i kvantitativne nedostatke razvoja odnosa s javnošću u Hrvatskoj: „*nepostojanje standardizacije unutar struke, minimalne mogućnosti izobrazbe za odnose s javnošću, nedovoljno poslovnih ljudi i državnih dužnosnika koji razumiju prednosti te nove upravljačke djelatnosti te nedovoljno afirmirana struka odnosa s javnošću u odnosu prema marketingu.*“ Jedan od rezultata navedenih nedostataka doveo je do sve veće potražnje za obrazovanim stručnjacima s područja odnosa s javnošću, no, obrazovne institucije su sa zaostatkom pratile spomenutu potrebu (Tkalac 2003, prema Tkalac Verčič 2017: 96). Naime, početak 2000-ih godina u Hrvatskoj je bio popraćen nedostatkom obrazovnih mogućnosti, stoga su praktičari za

odnose s javnošću uglavnom bili prepušteni vlastitom snalaženju. Skoko (2004: 73) tvrdi da se najviše njih osposobljavalo kroz praktičan rad i pohađanjem stručnih seminara, dok se manji broj educirao u inozemstvu na adekvatnim studijima i školama. U odnosima s javnošću snalazili su se oni koji su prethodno iskustvo stekli u novinarstvu obzirom da su medije poznavali iznutra te su se u svom radu mogli kvalitetno prilagoditi djelokrugu rada odnosa s javnošću.

Odnosi s javnošću uvedeni su na akademskoj razini. Osim prijediplomskog i diplomskog usmjerenja, odnosi s javnošću se kao mlada znanstvena mogu izučavati i na doktorskim studijima. Štoviše, odnosi s javnošću se u Hrvatskoj sukladno pravilnicima o znanstvenim i umjetničkim područjima, poljima i granama, izučavaju kao zasebna komunikacijska disciplina u okviru društvenih znanosti.[17] Evidentno je da su se obrazovne mogućnosti u odnosima s javnošću značajno proširile. Osim mogućnosti akademskog obrazovanja na visokim učilištima, *Hrvatska udruga za odnose s javnošću* s ciljem obrazovanja i podizanja stručnosti zaposlenih u odnosima s javnošću nudi i mogućnost certificiranja stručnjaka u odnosima s javnošću [18]. Međutim, odnosi s javnošću da bi se dodatno afirmirali kao znanstveno polje moraju težiti i ustrajati u ostvarenju dodatnih ciljeva kao što je „*pokretanje znanstvenih projekata, proširenje kruga kvalificiranih istraživača i profesora, sustavno prikupljanje podataka o primjeni odnosa s javnošću u poslovanju te objavljivanje znanstvenih tekstova i udžbenika*“, tvrdi Tkalac Verčič (Tkalac 2003, prema Tkalac Verčič 2017: 97). Dodatni doprinos svakako treba usmjeriti i na primijenjena istraživanja i međunarodne komparativne studije odnosa s javnošću.

Gledano sa današnje perspektive, pozicija odnosa s javnošću u Hrvatskoj je znatno bolja od 1990-ih godina. Jugo (2023) smatra da Hrvatska ne zaostaje za zapadnim zemljama, već se nalazi rame uz rame većini zemalja Europe i svijeta.[19] Na hrvatskom tržištu je posljednjih godina prisutna potražnja za kvalitetno obrazovanim stručnjacima za odnose s javnošću (Skoko 2004) i komunikacijskim savjetnicima koji su potkovani širim spektrom znanja iz područja menadžmenta i komunikacije. Zahtjevno konkurentno okruženje iziskuje od mladih profesionalaca na tržištu da moraju znati i nuditi više ako se odnosima s javnošću planiraju baviti dugoročno. Pored navedenog, složeni komunikacijski procesi sve više zahtijevaju kompleksne i slojevite metodološke pristupe

[17] Pravilnik o znanstvenim i interdisciplinarnim područjima, poljima i granama te umjetničkom području, poljima i granama, Narodne novine 3/2024, https://www.zakon.hr/cms.htm?id=59278 (pristupljeno 20. lipnja 2024.)
[18] https://www.huoj.hr/strucno-certificiranje/ (pristupljeno 16. lipnja 2023.)
[19] HUOJ, https://www.huoj.hr/jako-sam-ponosan-na-ovo-priznanje-i-mogu-reci-da-je-najvise-priznanje-koje-sam-dosad-primio/ (pristupljeno 17. lipnja 2023.)

koji se temelje na kombinaciji kvantitativnih i kvalitativnih pristupa (Jakopović 2012: 98). Kako bi uspješno odgovorili na ove izazove i zahtjeve struke te kvalitetno pristupili raznovrsnim metodološkim pristupima, sadašnji i budući stručnjaci za odnose s javnošću morat će se kontinuirano usavršavati kako bi ostvarili konkurentnu prednost na tržištu.

4. TEORIJSKI TEMELJI ODNOSA S JAVNOŠĆU

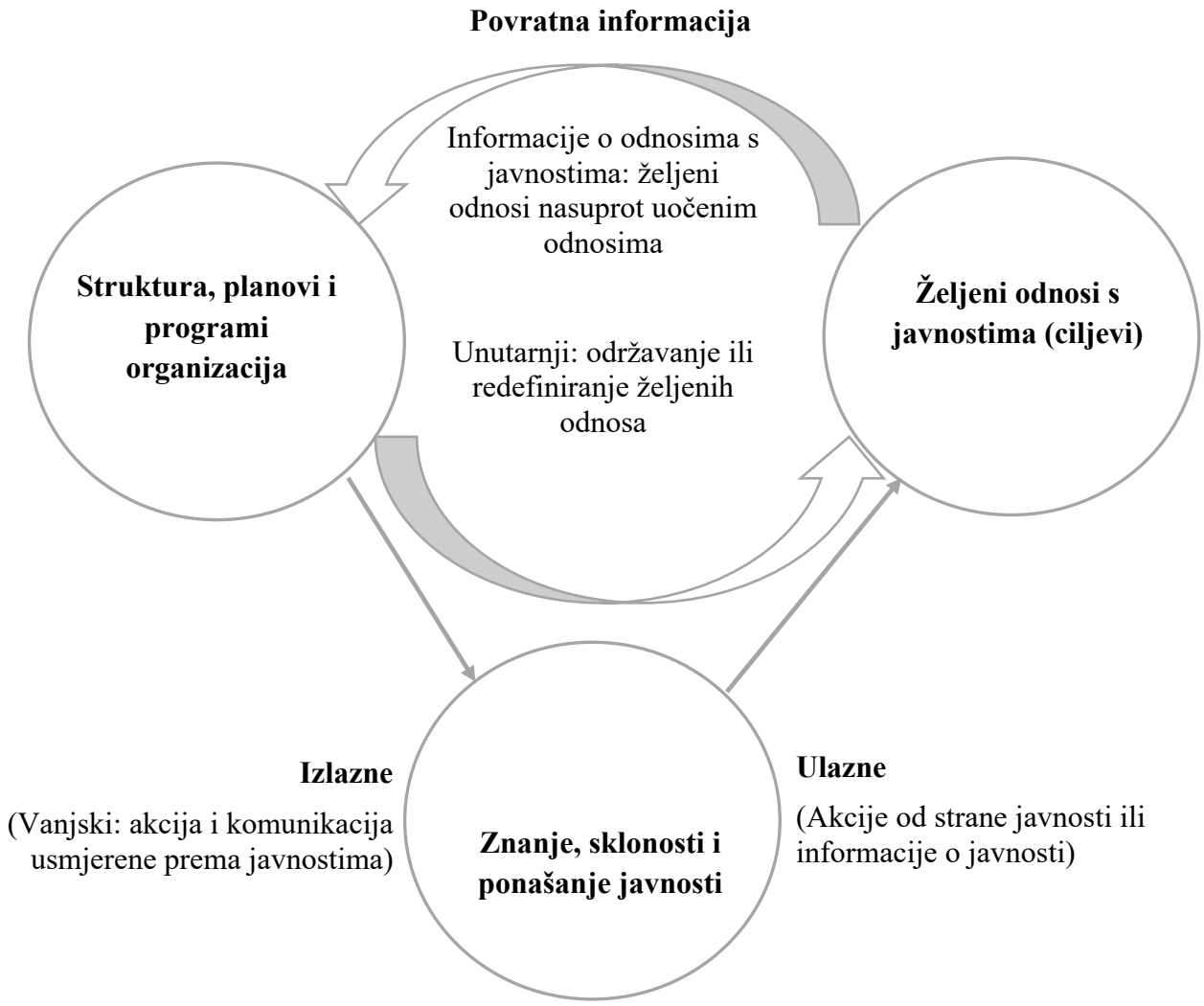
Ovo poglavlje analizira teorijska polazišta u odnosima s javnošću. Ona su „*ključna za razumijevanje, organiziranje i integriranje brojnih aktivnosti odnosa s javnošću*“, ističu (Cutlip, Center i Broom 2003: 220). Odnosi s javnošću su složeno interdisciplinarno područje čiji teorijski temelji nisu jasno određeni, pa su shodno tome podložni i različitim tumačenjima. Tomić (2013:8) tvrdi da je razlog tome što odnosi s javnošću teorijske spoznaje crpe iz brojnih drugih srodnih disciplina poput sociologije, psihologije, menadžmenta, marketinga, politologije, informacijskih znanosti i dr. Alenka Jelen (2010: 61) dodaje da odnosi s javnošću kao znanstvena disciplina imaju inferiorniji položaj u usporedbi s prethodno navedenim disciplinama u području društvenih znanosti. Jedan od razloga je, ističe Jelen, da su odnosi s javnošću tek nedavno postali znanstvena disciplina s rastućim brojem istraživanja i literature koja se njima bavi. Također, zahtjevi za teorijom u odnosima s javnošću, problemi s vjerodostojnošću, nejasne definicije i granice o kojima je već bilo riječi u prvotnim poglavljima rada, pitanja o primjerenoj metodologiji i epistemologiji samo su neki od izazova s kojima su se odnosi s javnošću suočavali u najranijim fazama razvoja (L'Etang 1996, prema Jelen 2010: 61). Za odnose s javnošću ključan je razvoj teorijskog znanja koji će ih razlikovati od ostalih profesija i znanstvenih disciplina i etablirati odnose s javnošću u čvrsto utemeljenu znanstvenu disciplinu. Na tragu navedenog, Lattimore, Baskin, Heiman i Toth (2011) u knjizi *Public Relations – The Proffesion & the Practice* razmatraju teorije koje se koriste u odnosima s javnošću, no, jasno naglašavaju kako ni jedna teorija ne može objasniti sve što trebate znati u odnosima s javnošću. Tomić (2013) ukazuje na važnost „čistih“ teorija odnosa s javnošću koje imaju svoje značenje i ulogu u provedbi i prakticiranju odnosa s javnošću u različitim područjima primjene. Riječ je o teoriji dionika, situacijskoj teoriji javnosti, teoriji dnevnog reda, teoriji sustava, teoriji izvrsnosti i dr. Potonje dvije koje su relevantne za ovo istraživanje i predstavljaju značajan doprinos razvoju odnosa s javnošću biti će predstavljene u nastavku poglavlja.

4.1. Teorija sustava (*model otvorenih sustava*)

Teorija sustava jedna je od važnijih teorija u odnosima s javnošću. Teorija sustava opisuje organizacije kao skup podsustava koji utječu jedni na druge i zajednički djeluju s vanjskom okolinom

(Tomić 2008: 93). Navedeni podsustavi raščlanjuju organizaciju na sastavne, međuovisne dijelove poput uprave, zaposlenika i odjela za odnose s javnošću, a organizacijski okoliš na različite dionike koji na neki način utječu na organizaciju (Kleinnijenhuis 2010: 98). Fokus ove teorije je usmjeren na odnose koje organizacija uspostavlja s okolinom. U svrhu postizanja ciljeva organizacije, uloga odnosa s javnošću je da nagleda i promatra društvenu okolinu te održava dobre odnose s različitim javnostima. Neke organizacije aktivno promatraju svoju društvenu okolinu i prilagođavaju se promjenama u okolini. Navedeno podrazumijeva da će organizacije modificirati svoje unutrašnje procese i restrukturirati se u skladu s tim promjenama (Miočić 2011: 28). U odsustvu takve prilagodbe i asimilacije na vanjske promjene, organizacije se naposljetku raspadaju. Cutlip, Center i Broom (2003: 233) ističu da prilagodba i adaptacija na nove okolnosti ovisi dijelom o tome koliko su organizacije otvorene i osjetljive na svoju okolinu. Istaknuto je izraženo perspektivom ***otvorenog sustava*** autora D. Katza i R. Kahna, a temelji se na biološkom pristupu Ludwiga von Bertlanffya koji naglašava međupovezanost svih dijelova tijela (Tomić 2013: 32). Prema ovome pristupu, svaki ljudski ili socijalni sustav, kao i svaki fizički organizam, okružen je propusnim membranama. Organizacije u otvorenim sustavima ovisne su o drugim organizacijama u njihovoj okolini. One razmjenjuju ulazne i izlazne informacije. Plowman (2005: 840, prema Tomić 2013: 32) napominje da organizacije ne mogu ovisiti samo o unutarnjim procesima i interakciji kao u zatvorenom sustavu. One su primorane međusobno djelovati s drugim skupinama u okolini. Sofisticirani otvoreni sustavi predviđaju promijene u okolini i pri tome potiču organizacije i javnost na obostrano mijenjanje. Odnosi između organizacije i javnosti se održavaju ili mijenjaju na temelju recipročne prilagodbe i povratnih veza (Cutlip, Center i Broom 2003). Odnosi s javnošću u *otvorenim sustavima* prema Bell i Bell (1976) poprimaju *funkcionalnu* ulogu. To znači da djelatnici za odnose s javnošću imaju potencijala da djeluju kao savjetnici i sudjeluju u procesu donošenja odluka. Navedeno im daje mogućnost kontrole, nadgledanja i procjene okoline, a posljedično mogu učinkovito preduhitriti mnoge potencijalno krizne situacije. Sukladno znanjima i potencijalu kojeg imaju, djelatnici za odnose s javnošću upozoravaju organizaciju na probleme u okolinu te interveniraju i pomažu kod kreiranja rješenja i odgovora na te probleme. Na temelju navedenog, razvidno je da *otvoreni sustavi* koriste dvostranu simetriju koja im omogućava razmjenu informacija između organizacije i njezinih javnosti, ali i promjene kod obiju strana. Cutlip, Center i Broom (2003: 243) ističu da *otvoreni modeli* u odnosima s javnošću mogu potaknuti i popravne akcije unutar organizacije i usmjeravati programe kojima se utječe na znanje, sklonosti i ponašanje internih i eksternih javnosti. Željeni ishod je ostvarivanje uzajamnih ciljeva i interesa organizacija i njezinih javnosti. Prema navedenim autorima,

organizacije koje primjenjuju sofisticirani model odnosa s javnošću *otvorenog sustava* svoje odnose njeguju prilagođavajući se i adaptirajući sebe i svoje javnosti na dinamičnu okolinu sklonu stalnim promjenama (*Slika 8*).



Slika 7. Model otvorenih sustava u odnosima s javnošću (Cutlip, Center i Broom 2003: 244)

Zatvoreni sustavi imaju nepropusne membrane i shodno tome ne mogu razmjenjivati ulazne i izlazne informacije sa svojom okolinom. *Zatvoreni sustavi* nisu osjetljivi na okolinu, ne primaju nove informacije te se ne adaptiraju na vanjske promijene, što implicitno dovodi do njihovog propadanja. Odnosi s javnošću u *zatvorenim sustavima* djeluju reaktivno, tj. njihova uloga je slična *funkcionarskoj*

ulozi (Bell i Bell 1976). Broom (2010: 180-181) ističe da ovakav pristup u odnosima s javnošću održava *status quo* unutar organizacije te potiče promjenu samo u okolini, ali ne i u organizaciji. Nadalje, aktivnosti odnosa s javnošću svode se na tehnike jednosmjernih modela odnosa s javnošću, odnosno, „*funkcionari se brinu samo da okolinu opskrbe informacijama o organizaciji, a ne da organizaciju opskrbe informacijama o okolini. Budući da funkcionari ne osiguravaju informacije povratne veze, oni ne funkcioniraju u ulogama odlučivanja niti čak davanja savjeta glede pitanja vezanih uz okolinu*." (Broom 2010: 180). Svrha odnosa s javnošću u modelu *zatvorenih sustava* je uskladiti i prilagoditi javnost s planovima organizacije.

Anne Gregory u poglavlju *Public Relations and Management* objavljenom u knjizi *The Public Relations Handbook* urednice Alison Theaker (2001) razmatra djelovanje odnosa s javnošću u *otvorenim* i *zatvorenim* sustavima kroz *reaktivni* i *proaktivni* pristup. *Proaktivni* pristup saveznik je *otvorenih sustava* koji su već ranije opisani. *Proaktivni* odnosi s javnošću temelje se na reciprocitetu: dijalog i komunikacija utječu na mijenjanje ne samo ciljane javnosti, već i same organizacije. Takvi odnosi s javnošću dio su dominantne koalicije, koriste se istraživanjima i sudjeluju u strategijama, utječu na izazivanje promjena ponašanja ili stavova organizacije te participiraju jednako u procesima donošenja odluka (Gregory 2001: 72). *Reaktivni* odnosi s javnošću odražavaju *zatvorene sustave* u kojima se rijetko traži iskrena povratna informacija, već samo povratna informacije o tome koje će tehnike odnosa s javnošću biti najdjelotvornije. U *zatvorenim sustavima* djelatnici za odnose s javnošću nisu dio dominantne koalicije, tj. ne sudjeluju u procesu donošenja odluka i nemaju ulogu savjetnika u odnosu na interesno okruženje. Njihova uloga svodi se na to kako su stvari rečene (Cutlip, Center i Broom 2003: 241, prema Bell i Bell 1976). Gregory (2001) smatra da je svrha reaktivnih odnosa s javnošću – ograničeno izazivanje promjena u okolini i sposobnost organizacije da mijenja svoje okruženje, ali ne i sebe – obeshrabrujuća za učinkovito vođenje odnosa s javnošću.

Razmatrajući modele *otvorenih i zatvorenih sustava*, Cutlip, Center i Broom (2003) ukazuju na važnost distinkcije ovih dvaju modela: društveni sustavi ne mogu biti isključivo zatvoreni ili otvoreni, pa su sukladno dinamičnom okruženju *relativno otvoreni* ili *relativno zatvoreni.*

Promatrajući perspektive teorije sustava Grunig i Hunt (1984) razmatrali su kojem podsustavu organizacije pristaju odnosi s javnošću. U cilju rasvjetljavanja navedenog, fokusirali su se na rad organizacijskih teoretičara koji organizacije opisuju kao one satkane od pet jednakih podsustava: 1. podsustavi *proizvodnje*, 2. podsustavi *održavanja*, 3. podsustavi *raspolaganja,* 4. *prilagodbeni* podsustavi i 5. podsustavi *menadžmenta.* Iz gledišta teorije sustava, Gregory (2002) zapaža da odnose

s javnošću karakterizira uloga „*proširivanja granica*“ zato što prelaze rubove organizacije stvarajući pri tome veze između internih podsustava i vanjske okoline. U kontekstu navedenog, *odnosi s javnošću su jednom nogom u organizaciji a drugom izvan nje,* zaključuju Grunig i Hunt (1984: 9). Odnosi s javnošću podupiru unutarnje podsustave te im pomažu i sugeriraju o tome što i kako komunicirati, a vrlo često komuniciraju u ime podsustava.

Sumirajući perspektive *otvorenih i zatvorenih sustava* unutar organizacija vidljivo je da se odnosi s javnošću mogu objasniti teorijom sustava. Zato Tomić (2013) smatra da je opravdano zaključiti da ova teorija predstavlja metateoriju odnosa s javnošću.

4.2. Teorija izvrsnosti

Teorija izvrsnosti (engl. *Excellence Theory*) objašnjava kako odnosi s javnošću mogu pridonijeti funkciji menadžmenta u cjelokupnoj učinkovitosti organizacije (Tomić 2013). *Studija izvrsnosti* kao najopsežnija studija odnosa s javnošću, započela je 1985. godine kada je istraživački tim (David Dozier, William Ehling, Larissa Grunig, Fred Repper i Jon White) na čelu s James Grunigom dokazao da vrijednost organizacijske komunikacije doprinosi izgradnji dobrih odnosa sa strateškom javnošću. Sredstva za provedbu ove opsežne i sveobuhvatne studije osigurala je Međunarodna udruga poslovnih komunikatora (IABC – *International Association of Business Communicators*), a istraženo je ukupno 327 različitih organizacija (korporacije, vladine agencije, neprofitne organizacije i udruženja) u SAD-u, Kanadi i Ujedinjenom Kraljevstvu primjenom kvalitativne i kvantitativne analize. Svrha ove studije, tvrdi Grunig (1992), bila je odgovoriti na dva fundamentalna pitanja o odnosima s javnošću:

- Koje su karakteristike izvrsnog komunikacijskog odjela?
- Kako izvrsni odnosi s javnošću čine organizaciju učinkovitijom i koliko je taj doprinos ekonomski vrijedan?

Istraživanjem su prepoznati ključni čimbenici koji odnose s javnošću čine *izvrsnima* u svom doprinosu organizacijskog učinkovitosti, u svojoj ulozi kao funkciji menadžmenta u unutarnjem sastavu, kao i strukturi i funkciji idealnog odjela za odnose s javnošću (Tomić 2023: 283). Grunig i Grunig (2008: 328) ističu da su *izvrsnost* definirali kao skup karakteristika funkcije odnosa s javnošću koje su u korelaciji s učinkovitošću organizacije. Također, autori dodaju da su pojam *izvrsnost*

upotrijebili ne zato da sugeriraju superiornost svoje teorije ili njeno univerzalno prihvaćanje, već zato što je pojam podrazumijevao moderan pristup i što je fokus istraživanja smješten u dominantnu paradigmu istraživanja o menadžmentu. Nadalje, Grunig, Grunig i Ehling (1992: 86) u knjizi *Excellence in Public Relations and Communication management* objašnjavaju da je *izvrsnost* u odnosima s javnošću definirana kao skup atributa i prakse koji su pomogli izgraditi kvalitetan i dugoročan odnos sa strateškim grupama. Slijedom navedenog, istraživači su utvrdili da odnosi s javnošću povećavaju organizacijsku učinkovitost kada dugoročno izgrađuju odnose povjerenja i razumijevanja sa dionicima(Grunig 2001).

Teorijske propozicije *Studije izvrsnosti* testirane su empirijski. U okviru faktorske analize koja je bila primijenjena u istraživanju, ispitivalo se koje su čestice povezane s izvrsnim odnosima s javnošću. Kunczik (2006: 162) ističe da su istraživači zaključili da postoji faktor izvrsnosti, pri čemu su dvosmjerni simetrični i dvosmjerni asimetrični modeli odnosa s javnošću pokazali visoki stupanj korelacije s faktorom *izvrsnosti.* Štoviše, Grunig i Grunig (1996) naglašavaju kako su rezultati pokazali da organizacije s izvrsnim i najučinkovitijim odjelima za odnose s javnošću prakticiraju kombinaciju oba modela, dvosmjerno simetričnog i dvosmjerno asimetričnog. „*Izvrsni odnosi s javnošću ne znače samo primjenu čistih simetričnih odnosa s javnošću, nego impliciraju da se neka organizacija, kad god se za to pojavi prilika, bavi i asimetričnim odnosima s javnošću radi poboljšanja svog položaja u win – win zoni*“, dodaje Kunczik (2006: 163). Također, Grunig i Grunig (1996: 6) smatraju da ovakav *model mješovitih motiva* podrazumijeva da organizacije i javnost slijede svoje interese, ali obje strane shvaćaju da ishod igre mora biti obostrano zadovoljavajući. Osim znanja i vještina o tome kako primijeniti dvosmjerne modele, komunikacijska izvrsnost uključuje i procjenu okoline radi detektiranja novih trendova i spornih pitanja te vođenje formativnih i evaluativnih istraživanja. Miočić (2011: 30) navodi da komunikacijska izvrsnost podrazumijeva i pregovaranje i kompromis u cilju rješavanja sukoba između organizacije i zainteresiranih javnosti te zagovaranje interesa svih strana. Čimbenici koji su detektirani kao izvrsni uključuju i suglasnost između menadžmenta ili uprave i odgovornih za odnose s javnošću s obzirom na važnost komunikacije politike (Kunczik 2006: 163). Navedeno podrazumijeva da voditelji odnosa s javnošću trebaju osigurati da uprava razumije ulogu i potrebu za primjenom izvrsnih odnosa s javnošću. Osim spomenutih indikatora *izvrsnosti*, najvažnijim rezultatima *Studije izvrsnosti* smatra se vrijednost odnosa s javnošću kao *strateško menadžerske funkcije* koja im omogućuje sudjelovanje u donošenju strateških odluka organizacije, ali i znanje koje se temelji na istraživanju, planiranju i savjetovanju (Grunig i Grunig 2011). Kultura i primjena participativne organizacijske strukture koja ima

tendenciju koristiti *model otvorenog sustava* i veću primjenu dvosmjernih modela još je jedan indikator *izvrsnih* odnosa s javnošću.

Utvrđeni indikatori *izvrsnosti* čine glavni stup *teorije izvrsnosti* i nude normativni i aplikativni vodič kako odnosi s javnošću mogu povećati doprinos učinkovitosti organizacije. Načela *izvrsnih* odnosa s javnošću saželi su Verčič, Grunig i Grunig (1996: 37- 40) u devet opće važećih načela izvrsnih međunarodnih odnosa s javnošću:

1. Uključivanje odnosa s javnošću u strateško upravljanje pokazatelj je izvrsnosti odnosa s javnošću koji uvelike ovise o tome kako uprava vrednuje komunikaciju.
2. Odnosi s javnošću trebaju dobiti više moći u dominantnoj koaliciji organizacije, odnosno imati izravnu vezu sa višim menadžmentom.
3. Integrirana funkcija odnosa s javnošću – jedinice odnosa s javnošću ujedinjene su u jednom odjelu, odnosno razvijeni su koordinacijski mehanizmi.
4. Odnosi s javnošću kao upravljačka funkcija neovisni su o drugim upravljačkim odjelima.
5. Uloge odnosa s javnošću mogu biti podijeljene u dvije kategorije: tehničari (praktičara čije se znanje temelji na vještini pisanja) i menadžeri (strateški planeri čije vještine i znanja temelje na istraživanju, planiranju i savjetovanju).
6. Izvrsni odnosi s javnošću djeluju ponajprije prema dvosmjerno simetričnom modelu odnosa s javnošću, ali koristi se i asimetrični model u obliku modela mješovitih motiva.
7. Interni odnosi s javnošću vode se simetrično, što znači da zaposlenici mogu sudjelovati u donošenju odluka.
8. Izvrsni odnosi s javnošću zahtijevaju dobro obrazovane djelatnike. Znanje metoda istraživanja (primjena dvosmjernog modela) i znanje menadžerskih funkcija (određivanje budžeta, procjena istraživanja, upravljanje osobljem i planiranje ciljeva i rezultata) indikator su izvrsnosti.
9. Različitost uloga odnosa s javnošću treba biti vidljiva u sastavu odjela za odnose s javnošću. Izvrsni odjeli za odnose s javnošću osnažuju muškarce i žene u svim ulogama i osnažuju praktičare različitih rasnih, etničkih i kulturnih pozadina.

Naknadno provedenim kvalitativnim istraživanjem, istraživači su utvrdili da su organizacije koje su primjenjivale programe etične edukacije i ustrajno slijedile etičke i moralne vrijednosti u procesu odlučivanja imale veći intenzitet izvrsnosti od onih koje su pokušavale biti manje etične. Stoga je, uz

konačan popis izvrsnosti dodan čimbenik *etike* koji je dodatno potkrepljen u istraživanju Shannon A. Bowen (2005, prema Tomić 2013) kao ključan indikator izvrsnosti.

Studija izvrsnosti potvrdila je da odnosi s javnošću stvarno pojačavaju organizacijsku učinkovitost održavanjem dvosmjerne, balansirane komunikacije s javnošću o kojima organizacija ovisi. Tomić (2013) opravdano ističe kako su načela izvrsnosti potencijalno primjenjiva u izgradnji odnosa s javnošću u bilo kojoj organizaciji.

Prethodno opisane teorije odnosa s javnošću pod snažnim su utjecajem Grunigovih i Huntovih (1984) promišljanja o simetriji i dvosmjernim modelima odnosa s javnošću koji ilustriraju povijesni razvoj odnosa s javnošću, ali i karakteristične načine o tome kako se prakticiraju suvremeni odnosi s javnošću. Spomenuti modeli, koji su ujedno i predmet istraživanja, bit će detaljno razmotreni i analizirani u sljedećem poglavlju.

5. MODELI ODNOSA S JAVNOŠĆU

Istraživanje o modelima odnosa s javnošću započeto je 1970 – ih godina kada je James Grunig primijenio vlastitu situacijsku teoriju individualnog komunikacijskog ponašanja kako bi konceptualizirao odnose s javnošću kao komunikacijsko ponašanje organizacija. Prvotna ideja je bila izolirati one varijable koje opisuju različite vrste odnosa s javnošću s ciljem reduciranja generalne prakse odnosa s javnošću na nekoliko pojednostavljenih obrazaca ponašanja koja se mogu mjeriti i objasniti. Nakon prvotne ideje, Grunig je istraživao i druge varijable kako bi objasnio zašto organizacije prakticiraju odnose s javnošću na način na koji to svakodnevno rade (Grunig i sur. 1995: 168). U potrazi za adekvatnim objašnjenjem Grunig se fokusirao na dva ključna koncepta: prirodu komunikacije (jednosmjerni vs. dvosmjerni model komunikacije) i svrhu komunikacije (uvjeravanje vs. obostrano razumijevanje). Na tragu navedenog, Grunig je upotrijebio Thayerov (1968) *sinkronijski* i *dijakronijski* način komunikacije kako bi opisao dva pristupa u odnosima s javnošću (Grunig i Kim 2021). Svrha *sinkronijske* komunikacije je sinkronizirati ponašanje javnosti s ponašanjem organizacije tako da se organizacija može nastaviti ponašati na način na koji želi bez uplitanja u daljnju komunikaciju (Grunig i Grunig 1992: 287). Prema Grunigu i Kimu, (2021) principi *sinkronijske* komunikacije temelje na persuaziji i uvjeravanju javnosti, dok *dijakronijska* komunikacija podrazumijeva pregovaranje i kompromis u idejama, stavovima i ponašanjima organizacije i njezine javnosti. Kasnije je Grunig (1984) ova dva pristupa komunikacije proširio u koncepte četiriju modela odnosa s javnošću i razvio instrument za njihovo mjerenje.

Istaknuti istraživači Grunig i Hunt (1984) definirali su modele odnosa s javnošću koji opisuju praksu odnosa s javnošću u mnogim različitim kulturama i političkim sustavima. Gledajući iz povijesnog aspekta, modeli odnosa s javnošću mogu se promatrati kao povijesni razvoj propagande, javnog informiranja, asimetričnih i simetričnih odnosa s javnošću (Tomić, Milas i Kovačević 2007). Navedeni modeli predstavljaju vrijednosti, ciljeve i ponašanja koje organizacije slijede kada prakticiraju odnose s javnošću (Grunig i Grunig 1989, Grunig i sur. 1995), a klasificirani su kao:

1. **model tiskovne agenture**
2. **model javnog informiranja**
3. **dvosmjerni asimetrični model**
4. **dvosmjerni simetrični model**

Modeli objašnjavaju ulogu odnosa s javnošću u organizacijama, a temelje se na međudjelovanju dviju dihotomnih dimenzija: *smjeru* (jednosmjerni vs. dvosmjerni) i *svrsi* odnosa s javnošću (asimetrično vs. simetrično). *Model tiskovne agenture* predstavlja jednosmjernu i asimetričnu komunikaciju, *model javnog informiranja* jednosmjernu i simetričnu, *dvosmjerni asimetrični model* kao što i sam naziv sugerira, dvosmjernu i asimetričnu komunikaciju te *dvosmjerni simetrični model* ukazuje na dvosmjernu simetričnu komunikaciju (Grunig i Grunig 1989, 1992, Grunig i sur. 1995, Kim i Hon 1998, Grunig i Kim 2021). Kasnijim razmatranjima Grunig (1989, Grunig i Grunig 1992, Grunig i sur. 1995, Kim i Hon 1998) je promijenio konceptualizaciju i model javnog informiranja definirao kao asimetričan uz objašnjenje da praktičari odnosa s javnošću selektivno plasiraju informacije o svojoj organizaciji i pri tome manipuliraju javnost, iako im to nije bila namjera. Grunig i Hunt (1984: 22) opisali su modele odnosa s javnošću sukladno svrsi, značajkama, prirodi komunikacije, vrsti istraživanja, području gdje se koriste, postotku organizacija koje ih danas koriste te sukladno predstavnicima i najutjecajnijim praktičarima koji su primjenjivali opisane modele (*Tablica 3*).

Tablica 3. Karakteristike četiri modela odnosa s javnošću

Obilježja	**Modeli**			
	Tiskovna agentura	**Javno informiranje**	**Dvosmjerni asimetrični**	**Dvosmjerni simetrični**
Svrha	propaganda	širenje informacija	znanstveno uvjeravanje	uzajamno razumijevanje
Priroda komunikacije	jednosmjerna; potpuna istina nije bitna	jednosmjerna; istina je bitna	dvosmjerna; neusklađena djelovanja	dvosmjerna; usklađena djelovanja
Komunikacijski model	pošiljatelj ⟶ primatelj	pošiljatelj ⟶ primatelj	pošiljatelj ⟶ ⟵ primatelj povratna sprega (feedback)	grupa ⟶ grupa ⟵
Vrsta istraživanja	gotovo da ne postoji; kvantitativna (doseg)	gotovo da ne postoji; studije o razumljivosti	programsko istraživanje; evaluacija stavova	programsko istraživanje; evaluacija razumijevanja
Predstavnik modela	P.T.Barnum	Ivy Lee	Edward L. Bernays	Bernays; profesori odnosa s javnošću, strukovne udruge
Područje primjene	sport, kazalište, unapređenje prodaje	vlasti; neprofitne udruge; biznis	slobodne tržišne agencije	društveno-orijentirana poduzeća; agencije

Procijenjeni postotak organizacija koje ih danas koriste	15%	50%	20%	15%

Izvor: Grunig i Hunt (1984: 22, prema Kunczik 2006: 80)

Iako su modeli odnosa s javnošću identificirani kao četiri etape povijesnog razvoja odnosa s javnošću, Grunig i Hunt (1984, prema Grunig i Grunig 1992) tvrde da se isti prakticiraju i danas. Skoko (2021: 59) navodi da u komercijalnoj praksi još uvijek dominira model javnog informiranja**,** iako dinamično digitalno okruženje iziskuje od odnosa s javnošću da primjenjuju stratešku, dvosmjernu i interaktivnu, simetričnu i društveno odgovornu komunikaciju. Sukladno tome, Grunig u radu *Paradigms of global public relations in an age of digitalisation* (2009) zaključuje da se izvorni (tradicionalni) modeli odnosa s javnošću mogu primijeniti i prilagoditi novim uvjetima digitalnog okruženja koje je donijelo nove komunikacijske zahtjeve i mogućnosti. Tako se npr. statične web stranice mogu koristiti za implementaciju propagandnog modela, web koji je podložan čestom ažuriranju i naprednom pretraživanju prikladan je za javno informiranje, blogovi i kolumne za dvosmjerni asimetrični model te društvene mreže i interaktivne virtualne zajednice koriste se u svrhu dvosmjerne simetrije (Grunig 2009: 7).

Razmišljajući o ulogama koje preuzimaju stručnjaci za odnose s javnošću, Grunig i Grunig (1989, 1992) modificirali su koncept modela odnosa s javnošću u smislu dva kontinuuma: „*zanatski odnosi s javnošću*“ i „*profesionalni odnosi s javnošću*“. Model tiskovne agenture i model javnog informiranja predstavljaju „*zanatske odnose s javnošću*“ koji se temelje na jednosmjernoj komunikaciji i primjeni komunikacijskih tehnika bez zahtjevnih stručnih menadžerskih znanja. „*Profesionalni odnosi s javnošću*“ zahtijevaju dvosmjerne modele koji se kreću od uvjeravanja (asimetrično) na jednom kraju i upravljanja sukobom (simetrično) na drugoj strani. Koriste se istraživanjem za stvaranje dijaloga s ključnim javnostima. U odnosu na prethodne, „*profesionalni odnosi s javnošću*“ podrazumijevaju određena teorijska znanja o komunikaciji, društvenim znanostima i menadžmentu (Grunig i Kim 2021, Kim i Hon 1998). U praksi, „*profesionalni odnosi s javnošću*“ uključuju istovremeno asimetrične i simetrične taktike u svrhu postizanja izvrsnih odnosa s javnošću. Razmatrajući „*zanatske*“ i „*profesionalne odnose s javnošću*“, Grunig i Grung (1992) s vremenom su zauzeli stajalište da primjena ovih dvaju kontinuuma odnosa s javnošću ne vodi uvijek do uspjeha, već kombinacija različitih modela u određenim uvjetima ili s određenom javnosti vodi k produktivnosti.

Štoviše, „*organizacije se mogu koristiti različitim modelima kao strategijom postupanja s različitim javnostima ili pri rješavanju različitih problema u odnosima s javnošću*“, ističu Grunig i Grunig (1989: 59).

Dozier, Grunig i Grunig (1995: 40) ističu da modeli opisuju vrijednosti i obrasce ponašanja koje komunikacijski odjeli koriste u radu s javnošću. Model tiskovne agenture i model javnog informiranja podrazumijevaju stvaranje poruka i informacija o organizacijama koje se distribuiraju javnosti ili publici. Ovi nesofisticirani jednosmjerni modeli odnosa s javnošću potječu s početka 20. stoljeća, dok se sofisticirani dvosmjerni modeli razvijaju sa samom komunikacijskom profesijom. Neovisno o nedostacima i prednostima ovih modela, oni predstavljaju korisne alate za proučavanje različitosti između uobičajene prakse odnosa s javnošću i naprednijih praksi. Također, modeli su postali i učinkovit istraživački alat za analizu prakse odnosa s javnošću u brojnim okruženjima tražeći pri tome objašnjenja zašto se odnosi s javnošću prakticiraju na različite načine (Grunig 2001, Grunig, Grunig i Dozier 2002). Kao začetnik ovih modela, Grunig (2023) potvrđuje da su modeli istraženi i analizirani više od bilo koje teorije odnosa s javnošću u mnogim zemljama diljem svijeta. Predmetom su brojnih znanstvenih istraživanja, studija i doktorskih radova, a navedeno dokazuje činjenica da su potaknuli mnoge znanstvenike da ih primjenjuju u istraživanjima kako bi opisali iskustva brojnih praktičara za odnose s javnošću.

Iako su modeli odnosa s javnošću konceptualizirani prije skoro 40 godina, oni su aktualni i danas te njihova primjena i praksa u sadašnjosti ovisi o dinamici i strukturi odnosa između organizacija i njezine okoline.

5.1. Model tiskovne agenture

Najraniji model odnosa s javnošću je model tiskovne agenture koji se temelji na propagandi i oglašavanju, odnosno izazivanju medijske pozornosti (Wilcox i sur. 2001: 43, prema Miočić i Zgrabljić Rotar 2012: 35). Propagandne tehnike i širenje informacija, koje su nerijetko nepotpune i iskrivljene, glavno su obilježje modela tiskovne agenture. Komunikacija je jednosmjerna i kreće se na relaciji organizacija – javnost gdje organizacije osmišljavaju i selektivno diseminiraju informacije prema publici (Miočić 2011, 2012). Model tiskovne agenture ne zahtijeva povratnu spregu i ne počiva

na znanstvenom istraživanju, već je ograničen na neformalno promatranje. Sriramesh (2000: 228) tvrdi da je model tiskovne agenture pogodan za korištenje jednosmjerne persuazivne komunikacije u svrhu prodaje interesa organizacije ili klijenta. Na taj način tiskovni agenti ističu pozitivne aspekte svojih klijenata, ali istovremeno zanemaruju negativne informacije o organizaciji do te mjere da obmanjuju publiku. S obzirom na praksu, model tiskovne agenture vrlo jasno ilustrira odnos subjekta i javnosti (*Slika 8*). Izostanak povratne informacije dovodi javnost u podređeni položaj, tj. položaj objekta. Suprotno prvotnim pretpostavkama Gruniga i Hunta (1984) da je model javnog informiranja najzastupljeniji model, znanstvenici smatraju da je model tiskovne agenture najčešće primjenjiv model u praksi (Grunig 1989). Model tiskovne agenture koristi se u organizacijama koje odnose s javnošću prakticiraju radi promocije.

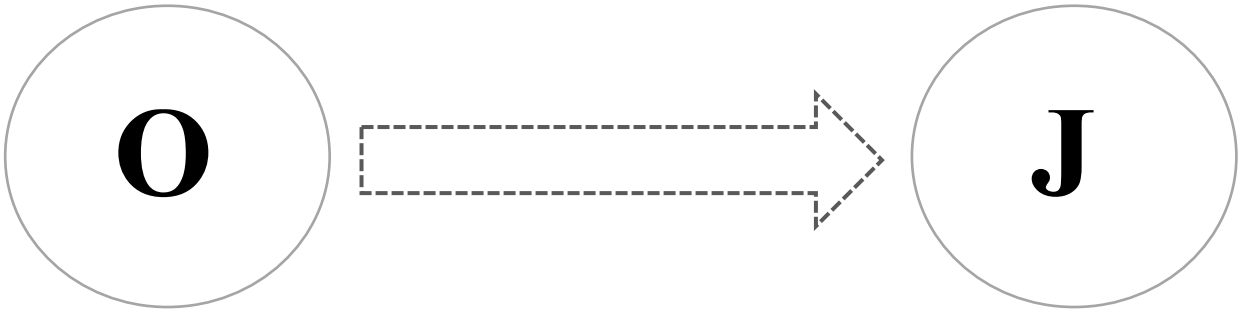
S je subjekt komunikacije (tiskovni agent) **J** je javnost, objekt komunikacije

Slika 8. Model tiskovne agenture (Tomić 2013: 150)

5.2. Model javnog informiranja

Model javnog informiranje podrazumijeva jednosmjernu komunikaciju koja se kreće od organizacije prema javnosti (*Slika 9*), ali organizacija ne iziskuje povratne informacije od javnosti istraživanjem ili neformalnim metodama (Grunig 1989, Grunig i sur. 1995, Dozier i sur. 1995). Praktičari javnog informiranja redovito pružaju objektivne informacije o samoj organizaciji, no, ne nužno i potpune (Skoko 2021). Za razliku od modela tiskovne agenture, ovdje javnost vjeruje organizaciji, a praktičari za odnose s javnošću funkcioniranju po modelu novinara, obzirom da im je posao redovito pripremati

informacije o organizaciji (Newsom i sur. 2000:18, prema Miočić 2012: 36). U suvremenoj praksi, Skoko (2021) i Demeterffy Lančić (2005) ističu da ovaj model još uvijek dominira, i to uglavnom u vladinim institucijama, neprofitnim i obrazovnim organizacijama. Prilikom utvrđivanja modela odnosa s javnošću u znanstvene svrhe, Grunig (1989: 30) naglašava da je najteže mjeriti pouzdanost modela javnog informiranja, s obzirom da se isti rijetko prakticira kao „čisti“ model. U praksi se češće nalazi u različitim kombinacijama s ostalim modelima, a posebice u simbiozi s modelom tiskovne agenture.



O je organizacija, subjekt u komunikaciji **J** je javnost, objekt komunikacije

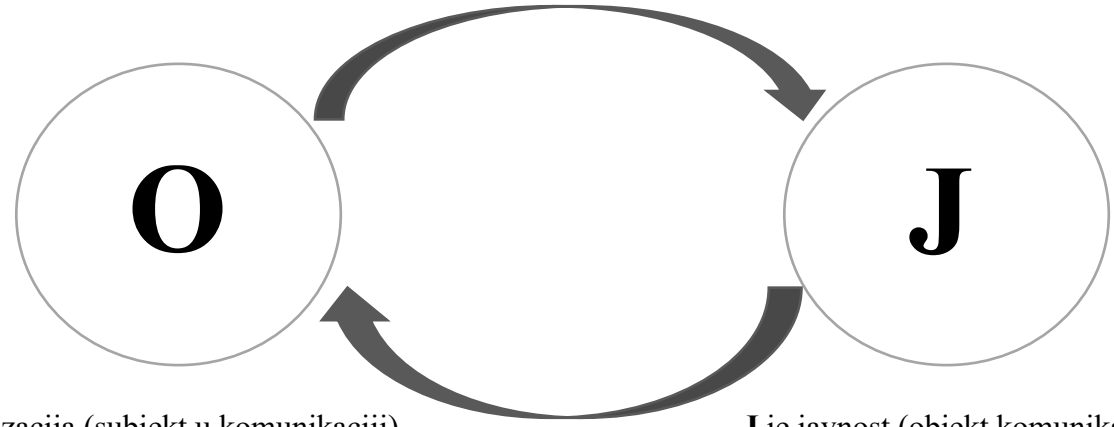
Slika 9. Model javnog informiranja (Tomić 2013: 157)

5.3. Dvosmjerni asimetrični model

Kao što samo ime sugerira, u dvosmjerno asimetričnom modelu komunikacija je dvosmjerna i asimetrična jer je protok informacija između organizacije i javnosti i dalje neuravnotežen (Miočić 2008, Miočić i Zgrabljić Rotar 2012). Tražene informacije dobivene istraživanjem ne idu u prilog javnosti, već se koriste „*za jačanje položaja organizacije koja pokušava nagovoriti i uvjeriti javnost na promjenu*“ (Miočić 2011: 36). Svrha ovog modela je mijenjanje stavova i ponašanja javnosti, dok se ciljevi, politika ili drugi oblici organizacijskog ponašanja ne mijenjaju. Kunczik (2006: 157) tvrdi da asimetrična perspektiva u ovome modelu znači i jasnu pretpostavku da će javnost prihvatiti i negativne posljedice upravljanja organizacijama. Prema Bernaysu (Tomić 2013: 161) manipulacija javnosti ima pozitivne konotacije sve dok se djeluje u njihovom najboljem interesu.

U odnosu na prethodna dva modela, dvosmjerni asimetrični model se koristi znanstvenim istraživanjem kako bi praktičari za odnose s javnošću utvrdili kako uvjeriti javnost da se ponaša na

način na koji organizacije žele (Grunig 2001, 2002). Tkalac Verčič (2016: 52) dodaje da se istraživanja primjenjuju kako bi se detektirali stavovi i potrebe ključnih javnosti te razvile poruke koje stimuliraju javnost da razmišlja ili da se ponaša na način koji odgovara organizaciji. Grunig i sur. (1995: 169) ističu da brojni praktičari vjeruju da manipulirana javnost, iako je u podređenom položaju, ima koristi i beneficije od manipulacije. Kao rezultat toga, dvosmjerni asimetrični model smatra se utjelovljenjem moderne sofisticirane prakse odnosa s javnošću.



O je organizacija (subjekt u komunikaciji) **J** je javnost (objekt komunikacije)

Slika 10. Dvosmjerni asimetrični model (Tomić 2013: 163)

Grunig u radu *Symmetrical Presuppositions as a Framework for Public Relations Theory* objavljenom 1989. godine navodi osnovne pretpostavke na kojima se temelji asimetrični model odnosa s javnošću:

- *Interna orijentacija* – gleda se samo iz perspektive organizacije prema van, ali se ne sagledava percepcija vanjske javnosti o organizaciji.
- *Zatvorenost sustava* – informacije fluidno teku samo iz organizacije, a ne i u organizaciju.
- *Djelotvornost* – niski troškovi i djelotvornost važniji su od inovacija.
- *Elitizam* – pretpostavlja se da je vodstvo organizacije najbolje upućeno u sve probleme. Oni posjeduju veće znanje nego članovi javnosti.
- *Konzervativizam* – promjene se smatraju nepoželjnima. Treba se oduprijeti vanjskim naporima da se promijeni organizacija.
- *Tradicija* – tradicija organizacije djeluje stabilizirajuće i pomaže održavanju kulture i identiteta.

- *Centralizacija autoriteta* – moć treba biti u rukama nekolicine vrhunskih menadžera. Zaposlenici trebaju imati malu autonomiju, što znači da organizacija treba upravljati autokratski.

Iako ove pretpostavke asimetrične komunikacije prate konzervativne vrijednosti, Grunig smatra da će i liberalne organizacije prakticirati asimetrični model u okolnostima zagovaranja vlastitih interesa (Tomić 2013: 164).

Na tragu onoga što je Grunig (2009) zaključio o primjeni modela odnosa s javnošću u digitalnom okruženju, Demeterffy Lančić (2010: 160) dodaje da je u uvjetima suvremenih komunikacijskih tehnologija, posebice interneta, uočena modifikacija tradicionalnih modela odnosa s javnošću (prvenstveno agenture i modela javnog informiranja). Posljedica je to prilagodbe novim uvjetima digitalnog okruženja u okviru kojeg dolazi do promijene smjera komunikacije. Jednosmjerna komunikacija postaje neodrživa te se fokus usmjerava na kontinuiranu interakciju i personalizirani odnos s korisnicima. Tako, primjerice, dvosmjerni asimetrični model u uvjetima digitalne komunikacije istražuje društvene mreže isključivo s ciljem utjecaja na stavove i ponašanja javnosti, ali bez stvarne težnje za nadogradnjom u dvosmjerni simetrični model komuniciranja.

5.4. Dvosmjerni simetrični model

U odnosu na prethodni model, u dvosmjernom simetričnom modelu jače su naglašene povratne veze između organizacije i javnosti (Tomić, Milas i Kovačević 2007: 231). Komunikacija je dvosmjerna i ravnopravna. Obje strane, organizacija i javnost nastoje se prilagoditi jedna drugoj. Navedeno se ostvaruje na temelju dijaloga i pregovaranja. Grunig, Grunig i Dozier (2002: 308) naglašavaju da primjena ovoga modela podrazumijeva cjenkanje, pregovaranje i korištenje strategija rješavanja sukoba u svrhu ostvarenja simbiotske promjene u idejama, stavovima i ponašanjima kako organizacije, tako i njezine javnosti. Obzirom na povratne veze između organizacije i javnosti, dvosmjerni simetrični model se temelji na istraživanju kojim se utvrđuje način na koji javnost percipira organizaciju, ali i posljedice što ih ponašanje organizacije ostavlja na javnost (Demeterffy Lančić 2005: 270). Grunig i White (1992: 39) ističu da istraživanje i dijalog pomažu kako bi se upravljalo konfliktom, unaprijedilo razumijevanje te izgradio odnos s javnostima. Kao rezultat toga,

dvosmjerna simetrična komunikacija stvara bolji dugoročni odnos s javnošću nego prethodni modeli odnosa s javnošću.

S je pošiljatelj, ali i primatelj poruke, dakle subjekt komunikacije.

S je javnost, primatelj poruke, ali i pošiljatelj. Nalaze se u međusobnom, jednako vrijednom odnosu.

Slika 11. Dvosmjerni simetrični model (Tomić 2013: 167)

Johanna Fawkes (2012: 26) tvrdi da u dvosmjernim modelima stručnjak za odnose s javnošću ima ulogu pregovarača i medijatora između interesa organizacije i interesa javnosti. Grunig (1992: 9) navedeno naziva „proširivanjem granica". U praksi, pak, često obje strane ne žele promijeniti svoje ponašanje ili stavove, pa je uloga stručnjaka za odnose s javnošću ključna u postizanju njihova uzajamnog kompromisa i razumijevanja. Razvidno je da Grunig i Grunig (1992, 2008) i ostali teoretičari smatraju da je simetrični model moralniji i efikasniji jer proizvodi učinke koji uravnotežuju interese organizacija i javnosti. L'Etang (1996) primjenu dvosmjerne simetrije vidi i u diplomaciji čiji je cilj olakšavanje „obostranog razumijevanja". L'Etang dodaje da stručnjak za odnose s javnošću nikad nije nezainteresiran – uvijek postoji organizacija ili klijent koji rijetko djeluju protiv svojih interesa, stoga je dvosmjerna simetrija ključna u postizanju obostranog dogovora.

Prema Grunigu (1989: 38) koncept simetrične komunikacije se temelji na sljedećim pretpostavkama:

- *Komunikacija vodi razumijevanju* – glavni je cilj komunikacije razumijevanje među ljudima, odnosno organizacijama i parcijalnim javnostima. Nagovaranje nije poželjno.
- *Holizam* – sustavi se sastoje od podsustava, ali se s druge strane definiraju kao sastavni dijelovi nadsustava. Pretpostavlja se da je cjelina više od zbroja njezinih dijelova i da svaki dio sustava utječe na sve druge njegove dijelove.

- *Uzajamna ovisnost* – kako sustavi imaju granice, tako drugi sustavi prelaze te granice, što znači da se sustavi međusobno prožimaju.
- *Otvorenost sustava* – informacije se razmjenjuju s drugim sustavima.
- *Tekuća ravnoteža* – pretpostavlja se da sustavi teže ravnoteži s drugim sustavima, iako se to rijetko ostvaruje.
- *Jednakost* – ljude se treba jednako tretirati. To znači da se pretpostavlja autoritet tako da svatko može sukladno svojim sposobnostima pridonijeti postizanju cilja sustava.
- *Autonomija* – ljudi su inovativniji i konstruktivniji kada mogu autonomno određivati svoje ponašanje.
- *Inovacija* – naglašene su nove ideje i fleksibilnost mišljenja, suprotno tradiciji i učinkovitosti.
- *Decentralizacija menadžmenta* – menadžment nastaje na kolektivnoj osnovi. Smisao je da menadžeri više koordiniraju, a manje kontroliraju. Decentralizacija povećava autonomiju, zadovoljstvo zaposlenika i inovativnost.
- *Odgovornost* – ljudi i organizacije moraju se baviti posljedicama svog ponašanja na druge i nastojati izbjeći, odnosno minimizirati negativne učinke.
- *Rješavanje sukoba* – sukobi se trebaju rješavati pregovorima, komunikacijom i/ili kompromisima, a ne silom, manipulacijom ili prisilom.
- *Liberalizam internih skupina* – političkim sustavom upravlja natjecanje između interesnih skupina. Građanske inicijative iz te perspektive smatraju se skupinama koje zastupaju interese normalnih građana u odnosu prema upravljačkim strukturama vlasti i poduzeća.

Miočić (2011: 39 - 49) ukazuje na glavne razloge koji objašnjavaju sklonost simetričnoj komunikaciji: 1) simetrični model se smatra najučinkovitijim u ostvarivanju ciljeva poslovanja te omogućuje bolje razumijevanje poruka organizacije i pogoduje boljoj medijskoj pokrivenosti i 2) model se smatra najetičnijim jer se temelji na dijalogu (prema Grunig i Grunig 1992: 308). Ukazujući na pretpostavke i prednosti simetrične komunikacije, sasvim je razumljivo da većina autora pokazuje preferencije prema dvosmjernom simetričnom modelu.

Sukladno tipologiji organizacija koje su identificirali Hage i Hull (1981) (1- *tradicionalne* koje imaju male razmjere i ograničenu složenost, 2 - *mehaničke* - nisku složenost i velike razmjere, 3 - *organičke* - visoku složenost i male razmjere i 4 - *mješovite mehaničko organičke* imaju visoku složenost i velike razmjere), Grunig i Kim (2021) predviđaju da će organske organizacije s visokim stupnjem kompleksnosti prakticirati dvosmjerni simetrični model. Osim navedenog, Grunig (1984) je

predvidio da će tradicionalne organizacije prakticirati model tiskovne agenture, mehaničke organizacije model javnog informiranja i mješovite mehaničko - organičke organizacije prakticirat će kombinaciju dvosmjerno simetričnog i asimetričnog modela odnosa s javnošću. Naposljetku, Sriramesh, Grunig i Buffington (1992, prema Grunig i Kim 2021: 25) zaključuju da su karakteristike participativne kulture povezane sa simetričnim svjetonazorom.

5.5. Model mješovitih motiva

Grunig i Hunt (1984) zastupali su stajalište da sva četiri opisana modela odnosa s javnošću mogu biti jednako učinkovita i svrsishodna ovisno o vrsti problema i situaciji te strukturi organizacije i okoliša u kojem djeluje. Razvoj teorije i istraživanja pokazali su da organizacije mogu u različitim situacijama i za različite programe odnosa s javnošću primjenjivati različite modele kako bi tu koncepciju razvili do takozvanog *modela mješovitih motiva* (engl. *mixed-motive model*) koji istovremeno uključuje simetričnu i asimetričnu komunikaciju (Tafra – Vlahović 2015: 26). Miočić i Zgrabljić Rotar (2012: 36) dodaju da *model mješovitih motiva* predstavlja kombinaciju dvosmjernih asimetričnih i simetričnih modela odnosa s javnošću koji se koriste kako bi organizacije i javnost radi poboljšanja svog položaja skliznule u područje u kojem obje strane pobjeđuju, tkz. *Win – win* zona. Grunig (2001) zaključuje da takav model asimetrije i simetrije gotovo uvijek povećava doprinos organizacijskoj učinkovitosti.

Model mješovitih motiva razvila je Priscilla Murphy (1991) u obliku modela pomiješanih motiva, bazirajući ih na konceptima teorije igara. Izjednačila je dvosmjerni simetrični model s igrom čiste suradnje u kojoj se jedna strana uvijek pokušava prilagoditi interesima druge strane. Za razliku od navedenog, u *modelu mješovitih motiva* organizacije pokušavaju zadovoljiti svoje interese, istodobno pokušavajući pomoći javnosti da zadovolji svoje interese (Grunig 2001: 12). U nastavku, Grunig dodaje da dvosmjerni simetrični model nikada nije sagledavao kao model čiste suradnje ili čisto prilagođavanje interesima ciljane publike. Štoviše, iz perspektive *modela mješovitih motiva*, Murphy je dvosmjerni simetrični model odnosa s javnošću opisala točno kako su ga Grunig i Grunig (1992) inicijalno konceptualizirali. Sukladno navedenom, Murphy (1991) je sugerirala da se dvosmjerni simetrični model može opisati kao mješoviti model koji uključuje primjenu asimetričnih i simetričnih taktika. Slijedom navedenog, autorica je utvrdila da *model mješovitih motiva* bolje opisuje ponašanje stručnjaka za odnose s javnošću u stvarnom svijetu nego simetrični model zasebno (Grunig i Grunig

1992: 312). Grunig i sur. (1995: 170) tvrde da je Murphy, opisujući *model mješovitih motiva*, posegnula za teorijom igara kako bi dokazala da većina praktičara odnosa s javnošću imaju mješovite motive: djeluju kao zagovornici svojih organizacija i kao posrednici između organizacije i njezine strateške javnosti. Dozier, Grunig i Grunig (1995: 47) smatraju da praktičari za odnose s javnošću primjenom *modela mješovitih motiva* pružaju vrijedne usluge članovima dominantne koalicije, s obzirom da svoje organizacije i njihova ponašanja mogu sagledavati sa stajališta i perspektive javnosti. Isti autori zaključuju da u *modelu mješovitih motiva* organizacije i javnost djeluju kao kooperativni anatagonisti koji traže kompromis oko pitanja u kojima se razilaze. Ne vjeruju jedni drugima, no, vjeruju dovoljno da će se svaka strana pridržavati postignutog dogovora. „*Model mješovitih motiva pokušava pronaći ravnotežu između suprotstavljenih interesa obiju strana, pri čemu ni jedna strana ne žali za poduzetim akcijama*“ (Sriramesh 2000: 230).

5.6. Zašto organizacije prakticiraju modele?

Grunig i Grunig (1989) su utvrdili da organizacije prakticiraju modele odnosa s javnošću na dva načina. Prvo, modeli funkcioniraju kao situacijske strategije koje organizacije koriste za različite javnosti i različite probleme odnosa s javnošću s kojima se suočavaju. Drugo, favoriziranje pojedinih modela je u funkciji ideologije same organizacije. Naime, Grunig i Grunig (1989) objašnjavaju kako se razlozi zašto modeli postaju integralni dio ideologije organizacije i zašto su ih iste odabrale kao situacijske strategije mogu objasniti *konceptima moći organizacije (dominantna koalicija), organizacijskom kulturom i sposobnostima i vještinama menadžera za odnose s javnošću (potencijal službe za OJ).* Članovi dominantne koalicije na temelju moći koju posjeduju identificiraju stratešku javnost te sukladno strategiji organizacije nameću određeni model odnosa s javnošću. Grunig (1989: 31) ističe da odabir modela odnosa s javnošću ovisi o tome korespondira li model s organizacijskom kulturom i znanjima i vještinama potrebnim za realizaciju i primjenu određenog modela. Grunig Grunig (1989: 51) ukazuju na snažnu korelaciju između menadžerske uloge i dvosmjerno simetričnog modela. Vjerojatno je kako će menadžer za odnose s javnošću koji primjenjuje sofisticiranije dvosmjerne modele biti dio dominantne koalicije te na temelju menadžerskih znanja i vještina koje posjeduje utjecati na kulturu, stratešku javnost i situacijski model odnosa s javnošću koji treba primijeniti (Tomić 2013: 169). Nadalje, Grunig (1989: 31) naglašava da mali broj organizacija i ustanova primjenjuje dvosmjerni simetrični model jer njihovo poimanje i razumijevanje odnosa s

javnošću ne uključuje taj model i rijetko imaju stručnjake sa iskustvom i znanjem kako ga učinkovito prakticirati. Grunig (1989) zaključuje da inicijativa u promijeni načina na koji organizacije prakticiraju odnose s javnošću leži u promijeni dominantnih shvaćanja o važnosti i potrebi odnosa s javnošću. Odnosi s javnošću važni su onoliko koliko članovi dominantne koalicije (menadžment) shvaćaju da su važni.

5.7. Koje organizacije prakticiraju modele odnosa s javnošću?

Potaknuti istraživanjima u kojoj mjeri organizacije prakticiraju modele odnosa s javnošću, Grunig i Hunt (1984) su raspravljali i teoretizirali o vrstama organizacija koje ih koriste. Isti autori objavili su široko citiranu tablicu u kojoj su procijenili koliko organizacija prakticira svaki model pojedinačno te vrste organizacija koje prakticiraju iste: 50% organizacija prakticira model javnog informiranja, 20% istih dvosmjerni asimetrični model i 15% organizacija podjednako prakticira model tiskovne agenture i dvosmjerni simetrični model. Slijedom navedenog, pretpostavili su da se tiskovna agentura primjenjuje u sportu, kazalištu i promociji proizvoda, model javnog informiranja u vladinim organizacijama, neprofitnim organizacijama i organizacijama orijentiranim na poslovne procese, dvosmjerni asimetrični model u agencijama za odnose s javnošću i konkurentnom poslovanju te dvosmjerni simetrični model u društveno orijentiranim poduzećima i konzultantskim agencijama za odnose s javnošću.

Grunig i Grunig (1992: 304) ističu da je u razdoblju od kada su definirani modeli odnosa s javnošću pa do 1992. godine provedeno ukupno 13 studija koje su pokazale da su njihova predviđanja ponekad točna, ali često potpuno netočna. Rezultati provedenih studija pokazali su da se model javnog informiranja najmanje prakticirao, a model tiskovne agenture najčešće. Navedeno proizlazi iz deskriptivne statistike, odnosno izračuna srednje vrijednosti za svaki model pojedinačno, pri čemu se model javnog informiranja redovito prakticirao u vladinim agencijama i znanstvenim ustanovama. Dvosmjerni asimetrični i simetrični modeli, iako nikada nisu bili dominantni u navedenim studijama, kontinuirano su se prakticirali u mnogim organizacijama koje su bile uključene u spomenutim studijama. Dvosmjerni simetrični model bio je karakterističan za vladine agencije, vojsku i regulirane komunalne usluge, a dvosmjerni asimetrični model za korporacije. Sukladno prethodno spomenutoj tipologiji organizacija koje su identificirali Hage i Hull (1981), Grunig i Kim (2021) tvrde da se

kombinacija dvosmjerno simetričnog i asimetričnog modela (*model mješovitih motiva*) češće primjenjivala u mehaničko-organskim organizacijama koje su uključivale velike korporacije.

Istraživanje koje je provela Wetherell (1989, prema Grunig i Kim 2021) pokazalo je najtočnije procjene o praksi modela odnosa s javnošću koje su predvidjeli Grunig i Hunt (1984). Wetherell je rezultate mjerenja četiriju modela odnosa s javnošću predstavila na tri načina: 1) *modeli koje organizacije zaista prakticiraju*, 2) *modeli koje organizacije preferiraju sukladno organizacijskoj kulturi* i 3) *količina dostupnog znanja i vještina potrebnih za realizaciju i primjenu određenog modela*. Sukladno navedenom, model javnog informiranja i model tiskovne agenture pokazali su se kao najčešće korištenim modelima, iako su ispitanici težili dvosmjernim modelima. Također, ispitanici su potvrdili da posjeduju više znanja i vještina za primjenu jednosmjernih nego dvosmjernih modela. Iako su dominirali jednosmjerni modeli, ispitanici su naznačili da bi koristili sofisticiranije modele da su imali potrebna znanja, resurse i podršku menadžmenta za primjenu istih.

Druge studije o primjeni modela odnosa s javnošću potvrdile su da različiti programi odnosa s javnošću zahtijevaju različite modele odnosa s javnošću. Grunig i Kim (2021: 28) ukazuju na primjenu dvosmjernog simetričnog modela za vrijeme kriznih situacija ili odnosa u zajednici. Dvosmjerni asimetrični model i tiskovna agentura prikladni su za marketinško komuniciranje s obzirom da se koriste različite metode i alate za uvjeravanje potencijalnih ili postojećih potrošača u kupovinu određenog proizvoda i/ili usluge. Pored navedenog, rezultati provedenih studija pokazali su da su organizacije primjenjivale strateški različite modele – u različitim vremenskim okolnostima i za različite vrste javnosti za koje su vjerovale da bi određen model bio učinkovit. Grunig i Grunig (1992: 307) ističu da su različite kategorije organizacija prakticirale određene modele odnosa s javnošću iz povijesnih razloga. Kao primjere, isti autori navode vladine institucije koje su slijedile model javnog informiranja, telekomunikacijske tvrtke češće su koristile dvosmjerni asimetrični model, dok su banke pak prakticirale dvosmjerni simetrični model.

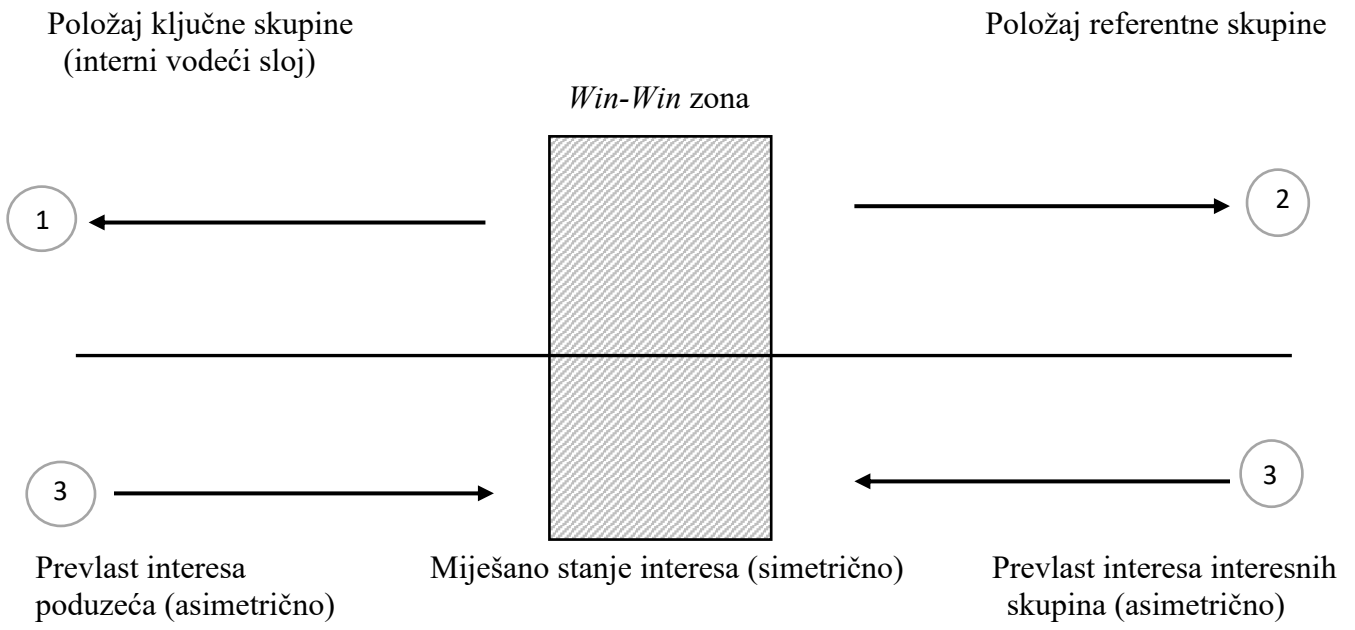
5.8. Kritike modela odnosa s javnošću

Brojni su autori kroz godine kritizirali model dvosmjerne simetričnosti u odnosima s javnošću. L'Etang (1996), Pieczka (1996) i Moloney (1997) smatraju su da su odnosi s javnošću odviše nedemokratski i da je simetrični model odnosa s javnošću nerealan, utopijski i stoga neprimjenjiv.

Štoviše, spomenuti autori su isticali da je simetrični model isključivo *normativni model* (propisuje kako bi se odnosi s javnošću trebali prakticirati) i da u stvarnosti ne može biti prakticiran. Na spomenutu kritiku Grunig, Grunig i Dozier (2002) su odgovorili nadovezavši se na opsežnu literaturu i istraživanja koja su pokazala (posebice ono koje je proizašlo iz *Studije izvrsnosti*) da se simetrična komunikacija koristi i primjenjuje, i naprotiv, vrlo je učinkovita kada se prakticira. Također, istraživanja su pokazala da zbog nedostatka znanja i vještina kako prakticirati napredne dvosmjerne modele, praktičari za odnose s javnošću češće koriste jednosmjerne modele, čak i onda kada bi se dvosmjerni modeli pokazali prikladnijima u određenim situacijama i okolnostima.

Pieczka (1996) je oštro isticala da teoretičari simetričnog modela vjeruju da je model jedini način kako odnose s javnošću treba prakticirati. Smatrala je takvo poimanje zatvorenim pokušajem nametanja jedinstvenog gledišta drugima. Međutim, Grunig i suradnici su tvrdili da je teorija simetričnosti jedina moguća normativna teorija i da kritičari ne nude alternativu normativnoj teoriji, odnosno opciju o tome kako bi se odnosi s javnošću trebali prakticirati (Grunig i Kim 2021: 41). Van der Meiden (1993: 8, prema Miočić 2011: 40) smatra da su odnosi s javnošću isključivo usmjereni na uvjeravanje te odbacuje Grunigove modele. Nadalje, isti autor tvrdi da su odnosi s javnošću uvijek jednosmjerni, odnosno, sve dok su organizacije uspješne u diseminaciji informacija i imaju uspjeh u stjecanju podrške nikada neće ući u dijalog s javnostima. Cancel i sur. (1997) izjednačavaju dvosmjernu simetriju s prilagodbom, a dvosmjerni asimetrični model sa zagovaranjem i promoviranjem interesa organizacije, ali ne i javnosti. Sukladno značajkama dvosmjerne simetrije, Grunig, Grunig i Dozier (2002) oštro ističu da ista nikada nije promatrana kao model čiste suradnje ili potpune prilagodbe javnom interesu. Štoviše, koncept dvosmjerne simetrije implicira obostranu ravnotežu interesa organizacije i javnosti. U tom kontekstu isti autori sugeriraju Murphyjev *model mješovitih motiva* koji omogućava poboljšanu konceptualizaciju onoga što je James Grunig imao na umu kada je opisivao dvosmjerni simetrični model. Nadalje, Grunig, Grung i Dozier (2002: 357) upućuju na razvoj vlastitog kontinuuma odnosa s javnošću koji opisuje organizacijski položaj s jedne strane, a javnost s druge strane. Prilagodba organizaciji ili javnosti na račun druge nalazi se u asimetričnom položaju kod jedne ili druge strane kontinuuma. Simetrija leži u središtu kontinuuma – području u kojem se organizacija i javnost uključuju u komunikaciju i pregovaranjem pronalaze rješenje i kompromis za provođenje njihovih interesa i postizanje obostranog razumijevanja (*Slika 13).* Plowman (2005: 181-184, prema Miočić 2011: 44))ističe da *win- win* zona predstavlja ideal kojeg treba ostvariti novi model izvrsnosti. Iako se prednost daje dvosmjernom simetričnom modelu,

izvrsni model odnosa s javnošću obuhvaća i asimetrične odnose radi poboljšanja položaja u *win -win* zoni.



Načini postupanja	Objašnjenje:
(1) čisti asimetrični model	Dolazi do komunikacije sa svrhom prevlasti nad referentnom skupinom i prihvaćanja položaja internog vodećeg sloja
(2) čisti kooperativni model	Dolazi do komunikacije sa svrhom uvjeravanja ključne skupine da mora popustiti interesima referentne skupine
(3) dvostrani model	Komunikacija služi da bi se referentnu skupinu, interni vodeći sloj ili obje usmjerilo u prihvatljivu win-win zonu

Slika 12. Grafički prikaz izvrsnih odnosa s javnošću (Kunczik 2006: 164)

Jedna od kritika dvosmjerne simetrije sugerira da simetrični model pretjerano favorizira javnost u odnosu na organizaciju. Miller (1989) smatra da je nerazumno za organizacije da napuste vlastite interese te vjeruje da iste mogu pomoći javnosti tako što će javnost uvjeriti da promijeni svoje ponašanje. Kao primjer, Miller (1989) navodi zdravstvene ustanove ili marketinške agencije koje primjenjuju ovakav koncept odnosa s javnošću. Odgovarajući na navedene kritike, Grunig i Kim (2021: 39) ističu da dvosmjerni simetrični model ne isključuje uvjeravanje u komunikaciji između javnosti i organizacije. Naime, organizacije i javnost u procesu pregovaranja i postizanja obostranog dogovora nastoje uvjeriti jedna drugu kako bi riješile sukob. Navedeno čine isključivo u okvirima

dvosmjerne simetrije koja iziskuje otvorenost i dijalog s obje strane. Suprotno Milleru, Karlberg (1996) smatra da dvosmjerna simetrija pretjerano pomaže organizacijama i njihovim interesima. Leitch i Neilson (2001: 129, prema Grunig i Kim 2021: 42) tvrde da je simetričan model „jednostavno aspsurdan“ zbog razlike u moći između organizacija i javnosti. U tom pogledu, Cheney i Christensen (2001: 129) ističu da zbog moćnih i utjecajnih korporacija relativno neorganizirane i resursima siromašne skupine ili pojedinci nemaju mogućnost aktivno sudjelovati u dvosmjerno – simetričnim raspravama. Nasuprot tome, Grunig, Grunig i Dozier (2002) ne vjeruju da je većina aktivističkih skupina nemoćna i da nema pristup profesionalnim odnosima s javnošću. Štoviše, isti autori dodaju da aktivističke skupine mogu biti najučinkovitije ako slijede ista generička načela u odnosima s javnošću kao i druge organizacije. Profesionalizam voditelja odnosa s javnošću omogućava im pristup dominantnoj koaliciji i zastupanje interesa javnosti u organizacijskim odlukama.

Drugi kritičari dvosmjerne simetrije ukazuju na primjenu *pseudo - simetričnog modela* aludirajući da organizacije koje naizgled prakticiraju simetrični model zapravo primjenjuju samo iluziju simetrije u namjeri da ostave dojam da im je stalo do svojih javnosti (Grunig i Kim 2021: 42).

Prema Grunigovu mišljenju brojni autori krivo interpretiraju i minoriziraju značenje samih modela odnosa s javnošću:

„*Dvosmjerni simetrični model ili model izvrsnosti u načelu se zalaže za poštenu, transparentnu, istinsku, dvosmjernu komunikaciju s javnostima, u kojoj je na djelu zastupanje i prilagodba, sve dok se ne postigne uspjeh i dok se obje strane ne nađu u pobjedničkoj zoni, tako da nema gubitnika. To je očito jedini etički izbor*“, ističe Tafra – Vlahović (2015: 44).

Odgovarajući na brojne kritike, Grunig i Kim (2021: 13) naglašavaju da su modeli odnosa s javnošću pojednostavljene apstrakcije stvarnosti i kako ni jedan model ne može obuhvatiti svu raznolikost prakse odnosa s javnošću.

5.9. Čimbenici koji utječu na odabir modela odnosa s javnošću

Grunig i Grunig (1992) su pretpostavili da postoji logička povezanost između modela i strukture te okruženja organizacije. Iako su smatrali da će organizacije s kompleksnim i turbulentnim okruženjem prakticirati dvosmjerne modele, većina ih nije prakticirala. Zato, spomenuti autori zaključuju da

teorijska pretpostavka između modela i organizacijskog okruženja te strukture je više normativna nego pozitivna. Da bi razvili pozitivističku paradigmu kojom bi objasnili što organizacije čine, Grunig i Grunig (1992: 298) su posegnuli za teorijom *kontrole moći* (eng. *power – control theory*) koja je postala dominantna teorija u sociologiji organizacija. Prema teoriji *kontrole moći* organizacije rade ono što rade jer najutjecajniji ljudi u organizaciji (članovi dominantne koalicije) tako to žele ili odabiru. Prateći navedenu teoriju, isti autori su pokušali razaznati zašto dominantna koalicija odabire određeni model odnosa s javnošću. Na tragu navedenog autori navode tri ključna čimbenika koji najviše doprinose odabiru pojedinog modela odnosa s javnošću: **(1)** ***osobine vrhovnog rukovodstva (dominantna koalicija),*** **(2)** ***potencijal službe za odnose s javnošću*** i **(3)** ***organizacijska kultura.*** Navedeni čimbenici značajni su za odabir modela odnosa s javnošću, a njihova obilježja bit će opisana u daljnjem tekstu.

5.9.1. Osobine vrhovnog rukovodstva

Vrhovno rukovodstvo ili članove *dominantne koalicije*[20] identificira grupa ljudi koji imaju moć izbora strategija i utjecaja na organizacijsku strukturu (Dozier, Grunig i Grunig 1995). Obzirom da utječu na organizacijske vrijednosti, strategije i ideologije, implicitno utječu i na praksu odnosa s javnošću. Ukazujući na moć i utjecaj koji imaju unutar organizacije, članovi *dominantne koalicije* utječu na odabir određenog modela odnosa s javnošću kroz dvije faze. Prva faza obuhvaća odabir strateških javnosti unutar organizacijskog okruženja (Grunig 1992: 24). To podrazumijeva da profesionalni menadžeri za odnose s javnošću doprinose izboru strateških javnosti samo ako su dio *dominantne koalicije.* Preduvjet da postanu članovi *dominantne koalicije* iziskuje od odnosa s javnošću da budu visoko rangirani unutar organizacijske strukture. Time se povećava potencijal službe za odnose s javnošću, a tim više ako su prisutne karakteristike izvrsnog odjela za odnose s javnošću: *strateško upravljanje, menadžerska uloga, obrazovanje za primjenu dvosmjernih modela odnosa s javnošću, uklanjanje svih oblika diskriminacije žena i integrirana funkcija odnosa s javnošću.* Navedenim karakteristikama potrebno je dodati i podršku *dominantne koalicije* koja stvara najpogodniji

[20] Pojam *dominantna koalicija* dodatno je objašnjen na str 18.

atmosferu za primjenu dvosmjernih simetričnih modela odnosa s javnošću (Pollack 1986: 87, prema Miočić 2011: 46).

Pollack (1986, prema Miočić 2011) ističe da su *političke vrijednosti* vrhovnog rukovodstva jedan od razloga zašto isti odabiru određeni model odnosa s javnošću. Političke vrijednosti predstavljaju ona načela koja zastupaju članovi *dominantne koalicije*, a koje posljedično mogu utjecati na njihov odabir modela i strategija. Dozier, Grunig i Grunig (1995) navode liberalne (participative) nasuprot autoritarnim (tradicionalnim) vrijednostima. Participativne vrijednosti uključuju timski rad, poticanje koordinacije među odjelima, održavanje odgovornosti na timskoj razini za obavljanje posla te efikasnost i inovacije, dok su autoritarne ili tradicionalne općenito zatvorene za nove ideje, a podrazumijevaju donošenje odluka koje je visoko centralizirano i temeljeno na tradiciji (Dozier, Grunig i Grunig 1995: 138). Prema Grunigu (1992) članovi *dominantne koalicije* s liberalnim i inovativnim vrijednostima će prije odabrati i implementirati simetrične odnose s javnošću. Miočić (2011: 47) upućuje na McMillana (1984) koji je u istraživanju detektirao korelaciju između konzervativnih rukovoditelja i prakse dvosmjernog asimetričnog modela, dok je Pollack (1986) utvrdila vezu između vrednovanja jake centralne moći i modela javnog informiranja i tiskovne agenture.

Stil rukovođenja vrhovnog rukovodstva također može značajno utjecati na praksu odnosa s javnošću. Teorijske odrednice stilova vodstva menadžera obuhvaćaju dvije krajnosti, autokratski i demokratski stil vodstva. Iako navedeni stilovi vodstva predstavljaju glavne karakteristike svih modela vodstva, svaki stil vodstva kombinira različite faktore koji utječu na vodstvo: skrb za ljude, skrb za proizvodnju, struktura zadatka, odnos između podređenoga i nadređenoga te pozicija moći u poduzeću (Dulčić i Vrdoljak Raguž 2007: 711).

Sikavica i Bahtijarević – Šiber (2004: 351, prema Miočić 2011: 48) stil vodstva definiraju kao poseban način ponašanja menadžera u radnom procesu koji utječe na rezultate rada u određenoj organizaciji. Dulčić i Vrdoljak Raguž (2007: 711) navode da je nemoguće odrediti koji je stil vodstva najbolji jer u praksi prevladava simbioza nekoliko stilova. U okviru teorije menadžmenta Hybels i Weaver (2001) spominju tri stila vodstva: 1. *autokratski*, 2. *demokratski* i 3. „*laissez-faire*“. Obzirom na utjecaj koji imaju na praksu odnosa s javnošću, u daljnjem tekstu pojasnit će se *autokratski* i *demokratski* stil vodstva.

Autokratski stil vodstva temelji se na centralizaciji moći i autoriteta jedne osobe koja ima neograničenu moć i vlast odlučivanja. „*On kontrolira svoje podređene i snosi odgovornost za sve*

donesene odluke, zapovijeda skupinama i pojedincima, a upravlja uz primjenu kazne i nagrade“, ističu Dulčić i Vrdoljak Raguž (2007: 711). Princip rukovođenja temelji se na odnosu nadređenosti i podređenosti, pa se komunikacija odvija odozgo prema dolje. Navedeno ukazuje na primjenu jednosmjernih modela odnosa s javnošću kako bi nadređeni izvijestili o poslovanju organizacije.

Demokratski stil vodstva podrazumijeva participaciju podređenih u procesu donošenja odluka, što implicitno iziskuje i veću odgovornost. Ovaj stil vodstva potencira uspostavu odnosa i umrežavanja. Komunikacija je dvosmjerna i interaktivna između nadređenih (rukovoditelja) i zaposlenika na drugoj strani. Prema Dulčić i Vrdoljak Raguž (2007: 711) demokratski se vođa prethodno savjetuje sa suradnicima oko donošenja odluka. Komunikacija je time motivirajuća za sve sudionike u procesu odlučivanja. Potiče se razmjena ideja, kreativnost i inovativnost. Razvidno je da je demokratski stil vodstva obilježen dobrom organizacijskom klimom koja vodi efikasnoj i prosperitetnoj organizaciji. Ovakav stil vodstva Sikavica i Bahtijarević – Šiber (2004: 352, prema Miočić 2011: 48) nazivaju još i participativno demokratskim koji uključuje dvosmjerne modele odnosa s javnošću.

Grunig i Grunig (1989: 51-52) ukazuju na pozitivnu korelaciju *između potpore i razumijevanja* vrhovnog rukovodstva i korištenja dvosmjernog simetričnog i asimetričnog modela odnosa s javnošću. Ukoliko vrhovno rukovodstvo razumije potrebu i percipira važnost odnosa s javnošću unutar organizacije, položaj istih će dominirati u praksi. Odnosi s javnošću zauzet će značajno mjesto u hijerarhiji organizacije i time ostvariti doprinos ostvarivanju ciljeva organizacije (Miočić 2011: 48). Skoko (2006: 147) dodaje da uspjeh odnosa s javnošću najviše ovisi o svijesti i profesionalnosti menadžmenta. Ukoliko menadžeri i *članovi dominantne koalicije* prepoznaju svrhu i doprinos funkcije odnosa s javnošću, neupitno je da će podržati njihovu profesionalizaciju i širenje. Larissa Grunig (1992: 492) ukazuje na rad R. Pollack (1986) koja je istraživala vezu između potpore i razumijevanja vrhovnog rukovodstva i odnosa s javnošću u znanstvenim organizacijama te utvrdila da potpora *dominantne koalicije* stvara prikladnu atmosferu za primjenu dvosmjernih simetričnih odnosa s javnošću.

5.9.2. Potencijal službe za odnose s javnošću

Prema *Studiji izvrsnosti* jedno od načela izvrsnosti je ***uključivanje službe za odnose s javnošću u strateško upravljanje***. Aktivno sudjelovanje službe u strategijsko odlučivanje potrebno je odnosima

s javnošću kako bi pridonijeli organizacijskog učinkovitosti. Larissa i James Grunig (1992: 300) u poglavlju *Models of Public Relations and Communication* objavljenom u knjizi *Excellence in Public Relations and Communication Management* naglašavaju da službe za odnose s javnošću imaju najviše potencijala i dosega ako ih vodi i usmjerava menadžer za odnose s javnošću umjesto tehničara (operativca) za komunikacije, ako voditelj službe za OJ ima znanja i vještine kako prakticirati dvosmjerni simetrični model i ako muškarci i žene imaju jednake mogućnosti unutar služba. Štoviše, utjelovljenje raznolikosti u odnosu na status žena u odnosima s javnošću jedan je od čimbenika izvrsnosti i značaja službe za OJ. Nadalje, istraživanje koje su proveli Grunig i Grunig (1989) potvrdilo je teorijske postavke da što je veći potencijal službe za odnose s javnošću, vjerojatnije je da će voditelj iste biti dio *dominantne koalicije* i samim time iskazivat će veću sklonost za primjenu dvosmjerno simetričnog modela odnosa s javnošću. Grunig i Grunig (1992: 300) ukazuju na rezultate nekoliko istraživanja koja su potvrdila pozitivnu korelaciju između ***formalnog obrazovanja*** i primjene dvosmjernih modela, posebice simetričnog modela. Obrazovanje iz odnosa s javnošću omogućava stjecanje vještina kako provesti formativna istraživanja, skenirati organizacijsko okruženje, senzibilizirati dominantnu koaliciju za promijene i potencijalne prijetnje te kako provesti evaluaciju programa i komunikacijskih aktivnosti. Menadžeri za odnose s javnošću koriste istraživanja kako bi mjerili utjecaj komunikacijskih programa na odnose s ključnim javnostima. Wetherell (1989, prema Grunig i Grunig 1992: 300) na temelju rezultata vlastitog istraživanja otkriva da praktičari za odnose s javnošću koji primjenjuju dvosmjerne modele, imaju dovoljno znanja i za primjenu jednosmjernih modela. Međutim, autor naglašava da oni koji prakticiraju jednosmjerne modele, nemaju znanja i vještina za prakticiranje sofisticiranih dvosmjernih modela. Grunig i Grunig (1992: 300) navode istraživanja koje su proveli Nanni (1980), Buffington (1988) i Wetherell, a koja ukazuju na pozitivnu korelaciju između profesionalnosti i dvosmjernih modela odnosa s javnošću. Prema spomenutim autorima, indikatori profesionalnosti uključuju članstvo i sudjelovanje u profesionalnim i stručnim udrugama te čitanje stručnih i znanstvenih publikacija.

Pitanje moći i hijerarhijsko pozicioniranje službe za odnose s javnošću implicitno utječe na strategije i modele odnosa s javnošću. Službe za odnose s javnošću su moćne u onoj mjeri u kojoj *voditelji službi za odnose s javnošću sudjeluju u donošenju važnih odluka* (Miočić 2011), a sa sobom nose niz odgovornosti i prava. Cutlip, Center i Broom (2003: 68) tvrde da djelatnici za odnose s javnošću koji provode različite vrste istraživanja imaju više šanse da budu uključeni u proces odlučivanja i druge aktivnosti uprave organizacija. Međutim, Grunig (1992: 524, prema Miočić 2011: 51) zaključuje da rezultati brojnih istraživanja pokazuju da djelatnici za odnose s javnošću ne provode istraživanja. Taj

se nedostatak prema autorici može objasniti sljedećim činjenicama: 1. djelatnici za odnose s javnošću nemaju dovoljno znanja kako provesti i implementirati istraživanja i 2. mnogi poslodavci i klijenti smatraju da istraživanja nisu potrebna. Dozier, Grunig i Grunig (1995: 44) dodaju da djelatnici za odnose s javnošću koji imaju znanja i kompetencije za primjenu dvosmjernih modela mnogo više koriste istraživanja nego djelatnici s minornim znanjem o dvosmjernim praksama odnosa s javnošću.

Cutlip, Center i Broom (2003: 73) ukazuju na važnost položaja najvišeg voditelja odnosa s javnošću unutar organizacijske strukture, kao i njegov odnos i položaj prema glavnom direktoru. Mjesto i položaj službe za odnose s javnošću razlikuje se od organizacije do organizacije. Isti autori ističu da odnosi s javnošću često ostaju izvan izvršnog odbora ili uprava organizacija što ukazuje na činjenicu da nisu uključeni u donošenje važnih odluka. Nemaju moć ni kontrolu nad procesom donošenja odluka (Miočić 2011: 50). U takvim okolnostima, odnosi s javnošću se često smještaju uz administraciju ili odjel za ljudske potencijale kao „autsajderi". Prema Gregory (2000) važan pokazatelj položaja i vrijednosti odnosa s javnošću unutar organizacije je njihova *reaktivnost*, odnosno *proaktivnost*, o čemu je već bilo rečeno u radu. U organizacijama gdje su odnosi s javnošću shvaćeni *proaktivno* i ozbiljno, razvidno je da su stariji stručnjaci za OJ visoko rangirani, najčešće u ulozi savjetnika uprave ili direktora. Ukoliko su odnosi s javnošću *reaktivno* pozicionirani, stručnjaci za OJ ne sudjeluju u radu uprave i nisu involvirani u strateško odlučivanje. Njihova uloga se svodi na operativne zadaće i objave onoga što se dogodilo u organizaciji.

Planiranje i upravljanje organizacijskim resursima kao što su ***vrijeme, financijska sredstva i osoblje*** može imati značajan utjecaj na praksu odnosa s javnošću. Miočić (2012: 37) navodi da praksa odnosa s javnošću može ovisiti o količini financijskih sredstva koja su važna u provođenju formativnih istraživanja i evaluacije, kao i količini vremena i kompetentnog osoblja koje službe angažiraju u komunikaciji s javnošću. Istraživanje koje je provela L. Grunig (1992) među 34 različite aktivističke grupe pokazalo je da stručnjaci, zbog nedostatka vremena, financija i osoblja često zanemaruju pritisak različitih javnosti. Nadalje, istraživanje o praksi odnosa s javnošću na odabranim privatnim sveučilištima u Gani koje su proveli Narteh, Akwensivie i Agyapong (2015: 177) pokazalo je da je nedostatak financijskih sredstava glavna prepreka u provedbi komunikacijskih planova. Također, zapošljavanje kompetentnog osoblja koji je ključan za razvoj i implementaciju strateških planova predstavlja veliki nedostatak na privatnim sveučilištima.

Potencijal službe za odnose s javnošću može se procijeniti i kroz ***ustroj*** službe. Veličina, položaj i uloga službe za OJ razlikuje se od organizacije do organizacije. Grunig i Grunig (2008: 337) navode

da mnoge organizacije imaju ustrojen poseban odjel koji usklađuje sve komunikacijske aktivnosti i funkcije odnosa s javnošću. Druge pak organizacije imaju zasebne odjele s različitim programima različite javnosti kao što su novinari, zaposlenici, potrošači, donatori, lokalna ili financijska zajednica. Neke organizacije pozicioniraju odnose s javnošću pod druge upravljačke funkcije kao što su marketing, ljudski resursi, pravna ili financijska služba. Grunig i Grunig (2006: 11) spominju i organizacije koje imaju više komunikacijskih odjela koje kombiniraju s drugim odjelima. Isti autori ističu i one organizacije koje se odlučuju za angažiranje vanjskih agencija ili tvrtki za odnose s javnošću koje pružaju usluge na području odnosa s javnošću ili komunikacijskog menadžmenta. Grunig i Grunig (2008: 337) naglašavaju dva faktora izvrsnosti koja se odnose na organizaciju službe:

1. ***Odnosi s javnošću trebaju biti integrirana komunikacijska funkcija***. Izvrsna komunikacijska funkcija integrira sve komunikacijske programe u jedan odjel ili osigurava mehanizme za koordinaciju programa kojim upravljaju različiti odjeli. Jedino je u takvom umreženom sustavu moguće razviti nove komunikacijske programe za strateške javnosti i premjestiti resurse iz zastarjelih programa dizajniranih za prijašnje strateške javnosti u nove programe. Ako postoje odvojeni komunikacijski odjeli za svaku grupu javnosti i ti odjeli nisu integrirani, stručnjaci za odnose s javnošću teško će identificirati i izgraditi odnose sa širom javnosti. Strateško upravljanje odnosima s javnošću bit će ograničeno.

2. ***Odnosi s javnošću trebaju biti funkcija upravljanja odvojena od ostalih upravljačkih funkcija.*** Iako su izvrsni odnosi s javnošću integrirana funkcija, iste ne treba pozicionirati u druge odjele čija primarna odgovornost upravljanja nije komunikacija. Mnoge organizacije razdvajaju funkciju odnosa s javnošću, čineći komunikaciju pomoćnim alatom za druge odjele, poput marketinga. Kada su odnosi s javnošću subordinirani pod drugim odjelima, nemoguće je njima upravljati strateški jer se ne mogu premjestiti resursi jedne strateške javnosti u drugu kao što to može integrirana komunikacijska funkcija. U tom pogledu, uglavnom se fokusira samo na jednu skupinu javnosti isključujući ostale potencijalno strateške javnosti.

Istražujući na koji su način odnosi s javnošću povezani s tipologijom organizacija, Schneider (1985) je provela analizu kojom je utvrđena pozitivna korelacija između tehnologija duge veze (engl. *long – linked technology*) i ***veličine*** službe za odnose s javnošću. Kasnije je autorica otkrila pozitivnu korelaciju između spomenutih tehnologija duge veze i veličine službe za OJ s primjenom dvosmjernog asimetričnog modela u mješovitim mehaničko-organičkim organizacijama (Grunig i

Grunig 1989: 49). Istu autori zaključuju da korporacije koje imaju najveće odjele za odnose s javnošću češće iskazuju potrebu za dvosmjerno asimetričnim modelom. Nadalje, Dozier, Grunig i Grunig (1995: 60) tvrde da službe za odnose s javnošću koje imaju jednog zaposlenog stručnjaka često moraju djelovati u ulozi komunikacijskog tehničara i menadžera za odnose s javnošću. S druge strane, brojnije službe za odnose s javnošću iziskuju menadžerska znanja i vještine na temelju kojih će optimalno primjenjivati dvosmjerno simetrične odnose s javnošću.

Također, indikator koji može imati utjecaja na odabir modela odnosa s javnošću je ***rod*** odgovorne osobe za odnose s javnošću. Istražujući korelaciju između spola stručnjaka za odnose s javnošću i primjene određenog modela odnosa s javnošću, Grunig i Grunig (1992: 302) ističu da je nekoliko feminističkih znanstvenica potvrdilo sličnost između značajki dvosmjernog simetričnog modela kao što je *suradnja, pregovaranje i kompromis* i karakteristike žena. Međutim, Wetherell (1989, prema Grunig i Kim 2021: 24) je proučavala navedeni odnos, ali nije otkrila razliku u kojoj mjeri muškarci i žene prakticiraju određeni model odnosa s javnošću. U odnosu na očekivane rezultate, autorica je detektirala da žene i muškarci sa ženskim osobinama preferiraju i imaju tendenciju prakticirati jednosmjerne modele, vjerojatno zato što su utjelovili tradicionalne ženske uloge u odnosima s javnošću. Međutim, pretpostavka je da će muškarci i žene koji zastupaju menadžersku ulogu u OJ prakticirati dvosmjernu simetriju, ukoliko imaju naglašene feminističke osobine. Grunig i Kim (2021: 24-25) tvrde da je Wetherellova (1989) studija pokazala da žene i muškarci s feminističkim osobinama često nemaju mogućnost zastupati menadžersku ulogu. Stoga, Wetherell (1989) ukazuje da je ključno za žene da razviju strategije za prevladavanje diskriminacije koja ih ograničava u menadžerskim ambicijama.

Naposljetku, Miočić (2012: 37) indicira na posljednji, ali ne manje važan faktor koji utječe na odabir modela odnosa s javnošću – ***iskustvo stručnjaka za odnose s javnošću u rješavanju konfliktnih situacija***. Jugo (2017) smatra da mnoge organizacije odnose s javnošću počinju ozbiljnije percipirati i pridaju im važnost tek kada se suoče s kriznom ili konfliktnom situacijom. U tim okolnostima, komunikacijsko osoblje organizacije prisiljeno je djelovati reaktivno, tj. odgovarati na pritiske vanjskih činitelja koji štete imidžu i poslovanju organizacije. Navedeno podrazumijeva i proaktivni pristup komunikacijskog osoblja te veću razinu sofisticiranosti. Grunig i Grunig (1989: 58) sugeriraju da konfliktne situacije mogu biti korisne za organizacije jer potiču promjene. Dvosmjerni simetrični model smatraju idealnim za rješavanje i suzbijanje konfliktnih situacija.

5.9.3. Organizacijska ideologija i kultura

Koncept organizacijske ideologije i kulture sugerira da modeli odnosa s javnošću mogu djelovati na dvije razine: **Prvo**, modeli mogu funkcionirati kao sastavnica ideologije koja uokviruje izbor strategija odnosa s javnošću dominantne koalicije. **Drugo**, modeli mogu funkcionirati kao skup strategija koje odjeli za odnose s javnošću primjenjuju u određenim situacijama. Međutim, strategije ponekad odstupaju od ideologije, što objašnjava činjenicu zašto organizacije često koriste različite kombinacije modela (Grunig i Grunig 1989: 55).

Grunig i Grunig (1992: 298) ističu da organizacijska kultura ima značajan utjecaj na članove u organizaciji koji imaju moć i na to kako organizacije prakticiraju i pristupaju odnosima s javnošću. Odnos između organizacijske kulture i moći je kružni, odnosno obostrano utječe: članovi organizacije koji imaju moć razvijaju kulturu i ideologiju organizacije, a organizacijska kultura pak utječe na one koji steknu moć ili vlast. Naime, menadžeri za odnose s javnošću koji imaju određene vrijednosti i stručna znanja moći će ostvariti moć u danoj organizacijskoj kulturi. Međutim, postavlja se pitanje kako menadžeri za odnose s javnošću stječu moć koja im je potrebna da bi utjecali na ideologiju odnosa s javnošću? Pollack (1986, prema Grunig i Grunig 1989: 56) daje konkretan odgovor na ovo pitanje: menadžeri za odnose s javnošću stječu moć unutar organizacije ukoliko posjeduju znanje ili iskustvo potrebno za prakticiranje dvosmjernog asimetričnog ili simetričnog modela odnosa s javnošću. Moć, znanje i iskustvo omogućava im da postanu članovi *dominantne koalicije* i time implicitno utječu na odluke i strategije odnosa s javnošću. Kada stručnjaci za odnose s javnošću nisu dio *dominantne koalicije*, njihova se funkcija tada svodi na provedbu odluka, a ne na donošenje istih (Sriramesh, Grunig i Buffington 1992: 579).

Sriramesh, Grunig i Buffington (1992) pružaju sustavan pregled literature o organizacijskoj kulturi i teorijskim postavkama o utjecaju iste na odnose s javnošću. Na temelju preglednih radova autori su prepoznali dvije vrste organizacijskih kultura: ***autoritarnu*** i ***participativnu***. *Autoritarne* kulture obično koriste pristup zatvorenog sustava upravljanja, dok *participativne* primjenjuju pristup otvorenom sustavu. *Autoritarna* kultura obilježena je centraliziranom kontrolom, autoritetom i tradicijom. Razlika između menadžera i rukovoditelja te nižih zaposlenika je izražena i prisutna. Također, različiti odjeli unutar organizacije ne dijele istu misiju i viziju. Komunikacija je jednosmjerna (Dozier, Grunig i Grunig 1995: 140). Analizirajući središnju ulogu organizacijske kulture u određivanju svjetonazora i modela odnosa s javnošću, Sriramesh, Grunig i Buffington

(1992) su predvidjeli da bi karakteristike *autoritarne kulture* bile povezane s dvosmjernim asimetričnim modelom, a *participativna* kultura sa simetričnim modelima odnosa s javnošću.

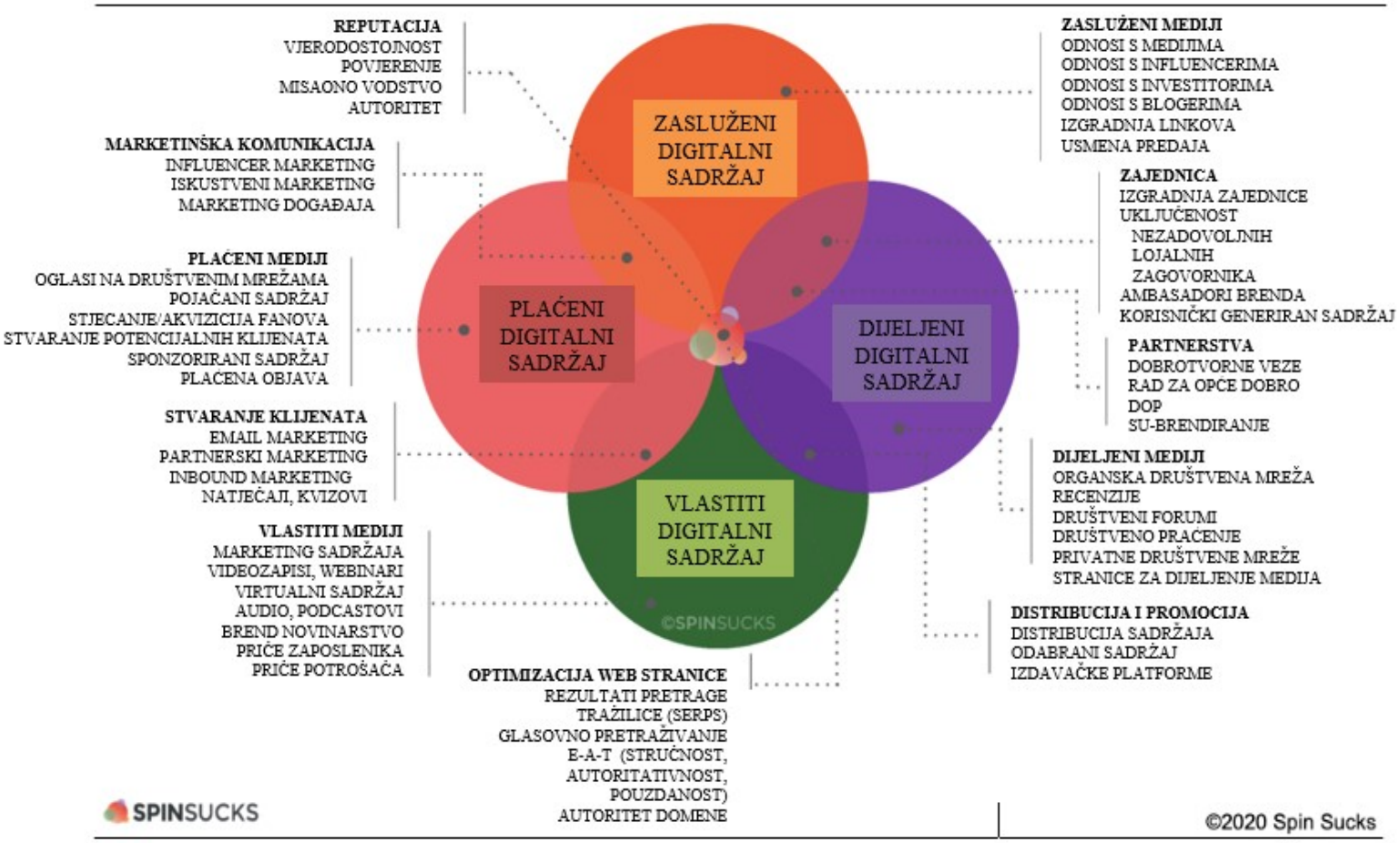
Organizacije koje razvijaju *participativnu kulturu* obilježene su kolektivnim odlučivanjem kojim potiču osjećaj jednakosti među svim članovima organizacije. *Participativna* kultura zagovara timski rad, osjećaj odgovornosti prema svim dionicima i veću primjenu dvosmjerno simetričnih odnosa. Sukladno teorijskim postavkama vezanim za *autoritarnu* i *participativnu* kulturu, Grunig i Grunig (1989) zaključuju da su jednosmjerni modeli i u manjoj mjeri dvosmjerni asimetrični model povezani sa konzervativnim političkim vrijednostima i krutim organizacijskim vrijednostima. Suprotno tome, liberalne političke vrijednosti i fleksibilni organizacijski sustavi kompatibilni su za dvosmjerni simetrični model.

Prema postavkama *teorije izvrsnosti*, organizacijska kultura smatra se važnim indikatorom za izvrsne odnose s javnošću. Sukladno navedenom, ako organizacijska kultura preferira komunikaciju kao jednosmjeran tijek naredbi od nadređenih prema podređenima, tada komunikacija nije izvrsna (Dozier, Grunig i Grunig 1995: 136). Također, navedeni autori tvrde da su odnosi s javnošću manje izvrsni ako organizacije primjenjuju visoko centralizirani način odlučivanja tražeći mišljenje i povratne informacije samo od onih s formalnim ovlastima.

6. PESO MODEL

Pored izvornih modela i uloga u odnosima s javnošću, u doktorskom radu su se između ostaloga, istraživale i komunikacijske aktivnosti i potrebe ključnih javnosti visokoobrazovnih ustanova kroz integrirani *PESO model* kako bi se detektirali novi trendovi komuniciranja te olakšalo razumijevanje uočenih promjena u ponašanju visokih učilišta i ključnih dionika. Radi lakšeg praćenja statističkih podataka proizašlih iz navedenog modela, u nastavku rada će se detaljno pojasniti temeljne odrednice PESO modela.

Razvoju odnosa s javnošću kao struke uvelike je doprinijela pojava novih medija. Novi mediji imaju potencijal učiniti profesiju odnosa s javnošću globalnom, strateškom, dvosmjernom, interaktivnom, simetričnom ili dijaloškom te društveno odgovornom (Grunig 2009: 1). O važnosti i utjecaju novih medija na odnose s javnošću govori i Demeterffy Lančić (2010: 167) tvrdeći da se pojavom novih medija odnosima s javnošću pružila mogućnost primjene različitih oblika komunikacije, od recipročne interakcije, masovne distribucije informacija, individualnog traženja informacija, grupne rasprave i sl. Također, u okruženju nove komunikacijske tehnologije, odnosi s javnošću počinju se koristiti novim tehnikama i metodama usklađenim s digitalnim komuniciranjem. U tom pogledu, stručnjakinja za digitalni marketing i autorica knjige *Spin Sucks: Communication and Reputation Management in the Digital Age* Gini Dietrich (2014) predlaže novi model koji objedinjuje nove i tradicionalne kanale i medije. Navedeni model naziva PESO model, akronim koji označava plaćene (engl. *Paid media*), zaslužene (engl. *Earned media*), dijeljene (engl. *Shared media*) i vlastite medije (engl. *Owned media)*, a koji je prikazan na *Slici 14.* PESO model predstavlja integrirani pristup komunikacijama u svrhu ostvarenja komunikacijskih i poslovnih ciljeva. Model se temelji na metrici što je iznimno važno za odnose s javnošću kako bi se provela i mjerila analiza krajnjih rezultata planiranih programa i aktivnosti. Sedak (2022: 33) naglašava da je kod PESO modela potrebno primijeniti sve četiri vrste medija zajedno kako bi isti bio funkcionalan i učinkovit, a još više kako bi se uspostavila vjerodostojna i iskrena komunikacija te autoritet koji potiče reputaciju organizacije. Pretraživanjem dostupne domaće i strane literature o temi, do sada nije otkrivena primjena PESO modela u području visokog obrazovanja.



Slika 13. PESO model

Izvor: Dietrich, 2023, https://spinsucks.com/

6.1. Plaćeni mediji (*Paid media*)

Ova vrsta medija obuhvaća sve plaćene sadržaje. Plaćeni mediji se ne odnose na velike reklame i kreativne tiskane oglase, već naprotiv, uključuju klasično oglašavanje, oglašavanje na društvenim mrežama, sponzorirane sadržaje, generiranje leadova i akviziciju pratitelja. Smith (2021: 20) ističe da je premisa plaćenih medija jednostavna: što više sredstava troše, organizacije dopiru do više korisnika. Navedena činjenica razlog je zašto plaćeni mediji predstavljaju najskuplju kategoriju medija. Dietrich (2014) dodaje da je plaćene medije teže izmjeriti, ali je jedan od rijetkih načina kako svoju poruku isporučiti do masa na brz i učinkovit način. Obzirom na navedeni trošak, organizacije ponajprije započinju s korištenjem vlastitih komunikacijskih sredstava *(owned media)*, nakon čega

slijedi dijeljenje (*share media*) na društvenim mrežama. Smith (2021: 20) ukazuje na brojne primjere u kojima se plaćeni mediji koriste nakon što se iskoriste potencijali kroz zarađene medije. Plaćeni mediji iznimno su učinkovit način integracije s drugim oblicima medija i dobivanja dugotrajne izloženosti koja će pomoći u izgradnji brenda i povećanju vjerodostojnosti i prodaje (Dietrich 2014).

6.2. Zasluženi mediji (*Earned media*)

Zasluženi mediji odnose se na odnose s medijima ili publicitet koji generiraju organizacije putem medijskih objava, intervjua i drugih aktivnosti vezanih uz medije (Macnamara i sur. 2016: 1, prema Stephen i Galak 2012). Prema Smithu (2021: 20) zasluženi mediji obuhvaćaju komunikacijske kanale temeljene na novinarstvu koji omogućavaju vjerodostojnu prezentaciju organizacijskih poruka i informacija. Pokrivenost vijestima i pozitivno javno mnijenje koje organizacije ostvare mora se zaraditi čvrstim i dostupnim informacijama. Zasluženi mediji ne zahtijevaju plaćanje, već se ostvaruju kroz odnose, vrijedne i ciljane poruke, ističe Dietrich (2014). Također, publicitet se stječe dajući novinarima, kolumnistima i blogerima važne informacije ili pristup informacijama. Pored navedenog, Smith (2021: 20) nabraja da se zasluženi mediji stječu i intervjuima, pozadinskim informacijama, priopćenjima za javnost, komentarima i ostalim prilozima koji koriste novinarima u pripremi izvještaja i komentara. Macnamara i sur. (2016: 1, prema Macnamara 2012, Watson 2012) ističu da je zasluženi medij dominantan fokus u odnosima s javnošću i korporativnim komunikacijama. Smith (2021: 20) pak ukazuje na studije koje potvrđuju da korisnici (potrošači) znatno više vjeruju zasluženim nego plaćenim ili vlastitim medijima.

6.3. Dijeljeni mediji (*Shared media*)

Dijeljeni mediji obuhvaćaju sadržaje koje organizacije ne kontroliraju već ih generiraju korisnici na društvenim i javnim mrežama. Društvene mreže omogućuju interakciju s postojećim i potencijalnim korisnicima koji dijeljenjem sadržaja, komentiranjem ili reagiranjem na sadržaj utječu na publicitet organizacije. Sadržaj koji korisnici generiraju imaju potencijal i prednost stvaranja autentičnosti i izgradnje povjerenja (Smith 2021: 21). Iako su društvene mreže glavni alat dijeljenih medija, postoje

i druge platforme koje uključuju angažman treće strane. Riječ je o partnerskim odnosima koji obuhvaćaju dijeljenje sadržaja na njihovim web stranicama ili *newsletterima,* kao i angažman utjecajnih osoba.

Autorica PESO modela, Gini Dietrich (2023) na svom blogu *Spin Sucks* (https://spinsucks.com/communication/shared-media-peso-model-process/) analizira dijeljeni digitalni sadržaj te predlaže nekoliko praktičnih pravila prilikom dijeljenja istoga na društvenim mrežama:

- Twitter – na dan kada je obavljen sadržaj, autorica sugerira da se *tweeta* veza četiri puta uz razmak od tri sata. Drugi dan predlaže da se *tweeta* dva puta dnevno i treći dan jednom dnevno. Savjetuje i korištenje poznatog marketinškog alata *CoSchedule* kalendara koji omogućava stvaranje predložaka za dijeljenje sadržaja u vremenskm periodu od godine dana.
- Facebook – iako se algoritam na Facebooku često mijenja na način da korisnici koji plate dobivaju svoj sadržaj prikazan u *feedovima* vijesti svojih pratitelja, nije preporučljivo zanemariti svoju službenu stranicu. Dietrich predlaže objavu sadržaja jednom dnevno, a zatim sugerira razmotriti sponzorirani sadržaj kao dio svoje plaćene medijske kampanje. Također, uključivanje Facebook Livea ili privatne Facebook grupe jedan je od način kako dosegnuti što veći broj pratitelja.
- Instagram – premda se isti sadržaj istovremeno može objaviti i na Instagramu i Facebooku, autorica predlaže da se ovakva praksa izbjegava. Instagram nudi čitav niz aktivnosi koje su učinkovitije na Instagramu nego na Facebooku (npr. *Instagram priče*).
- LinkedIn- Dietrich predlaže objavljivanje sadržaja jednom dnevno na osobnom računu, stranici tvrtke i u grupama u kojima korisnici pripadaju.
- Ostali – osim navedenih društvenih mreža, važno je koristiti i ostale poput Youtubea, Reddita, Pinteresta, TikToka, Snapchata i dr. Autorica predlaže testiranje postova na spomenutim društvenim mrežama jednom dnevno uz praćenje ostvarenih rezultata. Kao primjer navodi objavu neke lijepe fotografije na Pinterestu, što bi moglo pomoći privući dobar broj novih čitatelja.

Osim navedenih prijedloga i pravila, Dietrich (2014) upozorava da je ključno na vlastitoj web stranici ponuditi mogućnost opcije za dijeljenje na društvenim mrežama kako bi posjetitelji mogli brzo i lako dijeliti sadržaj koji je objavljen.

6.4. Mediji u vlasništvu (*Owned media*)

Kao što i sam naziv sugerira, vlastiti mediji predstavlja sadržaj i komunikacijske kanale koje proizvodi i kontrolira organizacija, a uključuje korporativne časopise, *newslettere,* izvješća, web stranice organizacija, blogove, službene stranice ili profile na društvenim mrežama. Smith (2021: 21) dodaje i webinare, online redakcije (engl. *newsroom*) i elektroničku poštu (e-mail). Dietrich (2023) sugerira da je poželjno i korisno prvotno se fokusirati na objavu sadržaja na vlastitoj web stranici, a zatim ga pomoću društvenih mreža i ostalih aplikacija dodatno distribuirati i promovirati. Naime, područje digitalne tehnologije dinamično se razvija i vrlo lako može zamijeniti već postojeće društvene mreže. Stoga je važno, upozorava Dietrich (2014: 44), plasirati sadržaj na platforme koje su u vlasništvu organizacije. Svrha vlastitih medija je informirati i educirati, ali i privući potencijalne korisnike ili potrošače. Također, Dietrich (2014) sugerira da sadržaj koji posjeduje organizacija stvara osobnost brenda, pomaže proširiti mrežu organizacije i dovodi potencijalne kupce i/ili klijente na web stranicu organizacije gdje se može upravljati marketinškim tokom. Najbolji i najučinkovitiji način mjerenja napora vlastitog sadržaja je pružanje poziva na akciju. Nakon čitanja, slušanja ili gledanja sadržaja, navedeno podrazumijeva preuzimanje (*download*) sadržaja, pretplata na *newsletter* ili blog, pozivanje na sastanak ili kupnja određenog proizvoda.

6.5. Mjerenje učinkovitosti PESO modela

Nakon provedbe i primjene integriranog PESO modela, Dietrich[21] (2020) predlaže mjerenje modela uz primjenu različitih PR metrika koje je potrebno pratiti:

- **Plaćeni mediji –** ključno je razmotriti kako koristiti plaćene medije u svrhu povećanja broja potencijalnih kupaca. Dietrich sugerira sljedeće metrike za praćenje:
    - *Marketing društvenih mreža* – koristeći podatke s Facebooka, Twittera, LinkedIna i Google AdWordsa može se jednostavno privući nove potencijalne klijente na web stranicu i pratiti PR mjerenje. Dietrich smatra da je Facebook jedan od najboljih načina za konverziju s društvenih medija.

[21] https://spinsucks.com/communication/pr-metrics/, (pristupljeno 14. kolovoza 2023.)

- *Odredišne stranice* (engl. *landing pages*) – autorica predlaže korištenje *Hubspot* softvera koji se spaja sa sustavom za upravljanje sadržajem te pruža podatke i preporuke na temelju korisnika koji posjećuju određenu web stranicu. Odredišna stranica prikuplja adrese e – pošte korisnika koji žele i prate određeni sadržaj.
- *Baza podataka e – pošte* – riječ je o marketingu putem e – pošte koji je vrijedan, informativan i zanimljiv, a koristi se za povećanje broja potencijalnih kupaca u bazi podataka e – pošte.
- *Potencijalni klijenti i konverzije* **–** moguće je mjeriti primjenom usluga web analitike, npr. *Google Analytics* koji prati i izvješćuje o prometu na web stranici.

➢ **Zasluženi mediji –** učinkovitost zasluženih medija (ostvareni iz odnosa s utjecajnim osobama, novinarima i blogerima) može se mjeriti uzimaju u obzir sljedeće indikatore:

- *Bodovanje influencera i blogera* – Dietrich ističe da je vrlo moguće da osoba s 1000 pratitelja može potaknuti kupnju kod 30% svojih pratitelja, dok osoba s 10000 pratitelja može potaknuti kupnju sa samo jednim postotkom.
- *Izvedba weba* – odnosi se na to koliko se brzo sadržaj web stranice učitava i prikazuje u web pregledniku te koliko dobro reagira na interakciju korisnika. Autorica sugerira da je važno fokusirati se na podatak koliko novog prometa donosi određena priča, post na blogu, tweet ili tagiranje (označavanje korisnika) na Facebooku.
- *Nova publika* – praćenje nove publike kroz jedinstvene posjetitelje web stranice čija se vrijednost može kvantificirati.
- *Atribucija* – uz primjenu Google Analytics može se pratiti porast posjetitelja na web stranicu kada se određena priča pokrene, odnosno objavi.

➢ **Dijeljeni mediji** – mjerenje dijeljenog sadržaja uključuje sljedeće:

- *Oglašavanje na društvenim mrežama* - Dietrich predlaže oglašavanje na Facebooku ili LinkedInu jer ima potencijal privući potencijalne kupce i konverzije.
- *Influenceri ili brend ambasadori* – ključno je pratiti učinkovitost ambasadora brenda (objave recenzija, dijeljenje sadržaja na njihovim društvenim mrežama, objave na blogu, itd.)
- *Sustav ocjenjivanja* – autorica predlaže ocjenjivanje ažuriranja i dijeljenja na društvenim mrežama (npr. lajkovi – jedan bod, tweet – pet bodova, retweet- 10

bodova, dijeljenje – 10 bodova i komentari- pet bodova). Navedeno pruža brojčane podatke o tome koje su kampanje bile učinkovite.

- *Uporaba jedinstvene URL-ove*[22]*, odredišne stranice, kupone, kupone, kodove za popust ili telefonske brojeve.* Uz *Google Analytics* može se pratiti koliko ljudi koristi navedene jedinstvene taktike dodijeljene dijeljenim medijskim ažuriranjima.

- **Vlastiti mediji –** prednost vlastitih medija je u tome što se u potpunosti integriraju s ostalim vrstama medija. Dietrich predlaže razmotriti sljedeće metrike:
  - Ključno je obratiti pozornost na *jedinstvene pratitelje, vrijeme provedeno na stranici i stopu napuštanja stranice.* Spomenuto, kao što je porast (ili pad) pratitelja na društvenim mrežama, ukazuju na uspjeh ili neuspjeh.
  - Dietrich tvrdi ako postoji organizirani medijski program, onda će se sadržaj vjerojatno distribuirati *putem e -mail marketinga*. Kada se sadržaj integrira sa navedenom taktikom plaćenih medija, jednostavno je pratiti opseg preuzimanja i dijeljenja sadržaja.
  - *Dijeljenje sadržaja na društvenim mrežama* – autorica ističe da je važno na vlastitim mrežnim stranicama ponuditi mogućnost dijeljenja na društvenim mrežama.
  - Dietrich sugerira izgraditi svoju *zajednicu* (engl. *community*) i pratiti učinkovitost iste kroz preporuke za angažman ili dijeljenja na društvenim mrežama. Aktivna zajednica neizravno pokreče značajan iznos prihoda.
  - *Prodaja* – praćenje prodaje kako bi utvrdili koji je proces kupnje korišten.

[22] URL (akronim za engl. *Uniform Resource Locator*) je web adresa određenog resursa na Internetu. Resurs na koji pokazuje URL adresa mže biti HTML dokument (web stranica), slika, ili bilo koja datoteka koja se nalazi na određenom web serveru.

7. ODNOSI S JAVNOŠĆU U VISOKOM OBRAZOVANJU

7.1. Obilježja i aktivnosti odnosa s javnošću u visokoobrazovnim ustanovama

Visokoobrazovne ustanove u pravilu pripadaju kategoriji neprofitnih organizacija koje se temelje na određenim vrijednostima, imaju društvenu misiju, agenti su društvenih promjena i usmjerene su na postizanje društvenih ciljeva i služenje javnosti. Upravo iz tih razloga od njih se očekuje etičnost i odgovornost prema društvu (Radalj 2018). Kako bi ostvarile navedene ciljeve, doprinijele povjerenju javnosti i odgovorile zahtjevima tržišta, uspješne neprofitne organizacije moraju sustavno upravljati komunikacijama i posegnuti za dosezima odnosa s javnošću. Primjena strategija odnosa s javnošću realna je potreba i značajan dio razvojne politike i u ustanovama visokog obrazovanja. Skoko (2013: 440) dodaje da su globalna konkurencija i novi izazovi u okruženju pridonijeli jačanju odnosa s javnošću u visokoobrazovnim ustanovama. Štoviše, potaknute konkurencijom i promjenama u okruženju, visokoškolske ustanove uvele su institucionalne promjene kojima su operacionalizirale aktivnosti odnosa s javnošću. U tom pogledu vidljivo je da su vrhovna rukovodstva ustanova osvijestila potrebu i smisao odnosa s javnošću, kao i koristi koje ustanova može imati njegovom primjenom (Gajić 2010). Općenito, potpora i razumijevanje uprava visokoškolskih ustanova važna je za učinkovitost odnosa s javnošću.[23] U nedostatku navedenog, funkcija odnosa s javnošću smatrat će se marginalnom funkcijom, što posljedično utječe na njihovu ulogu u strateškom odlučivanju.

Odnosi s javnošću u ustanovama visokog obrazovanja značajan su aspekt jer koordiniraju cjelokupnim procesom komuniciranja ustanove. Štoviše, djeluju kao posrednik između ustanove i različitih javnosti te doprinose oblikovanju pozitivnoga imidža ustanove i stvaranju njezine prepoznatljivosti u javnosti (Obrovac Lipar 2023: 3). Prema Simpsonu i Parrotu, Broom (2010: 455) ističe da je zadaća ureda za odnose s javnošću „*centralizirati ili barem koordinirati svu unutarnju i vanjsku komunikaciju u rasponu od privlačenja studenata do prikupljanja sredstava i sudjelovanja bivših studenata, kao i tradicionalnu uporabu medija, publikacija i posebnih događanja. U svakom tom slučaju djelatnici ureda moraju koristiti najmoderniju komunikaciju, a njihova će se postignuća – ili nedostatak postignuća mjeriti kvantitativno*“. Grunig i Hunt (1984: 333) odnose s javnošću u

[23] Razina potpore vrhovnog rukovodstva odnosima s javnošću ovisi o tri čimbenika: 1. način na koji će odnosi s javnošću biti ustrojeni i pozicionirani unutar organizacijske strukture, 2. razina do koje odnosi s javnošću sudjeluju u procesu strateškog odlučivanja i 3. izbor modela odnosa s javnošću (Rhee 2002).

obrazovnim ustanovama promatraju kao „*programe u kojima praktičari odnosa s javnošću olakšavaju komunikaciju između svojih organizacija i učenika i nastavnika*“. U tom smislu isti autori zagovaraju primjenu *dvosmjerno simetrične komunikacije* koja unapređuje obrazovni proces i omogućava dvosmjerni protok informacija i uvažavanje obostranih interesa. Grunig i Hunt (1984: 334) upozoravaju da se obrazovne ustanove češće oslanjaju na jednosmjerne modele odnosa s javnošću koji ograničavaju praktičare u prepoznavanju i procijeni različitih složenih situacija i problema. Jedino primjena dvosmjerno simetričnog modela pridonosi međusobnom razumijevanju i suradnji ustanova i javnosti.

Na potrebu za *dvosmjernim komunikacijskim procesom* na obrazovnim ustanovama ukazuje i Nacionalna udruga za odnose s javnošću u školama (*Nacional School Public Relations Association,* NSPRA) koja odnose s javnošću definira kao „*planiranu i sustavnu funkciju upravljanja koja pomaže poboljšanju programa i usluga obrazovne organizacije. Oslanja se na opsežan dvosmjerni komunikacijski proces koji uključuje unutarnju i vanjsku javnost, s ciljem poticanja boljeg razumijevanja uloga, ciljeva, postignuća i potreba organizacije. Odnosi s javnošću u obrazovanju pomažu u tumačenju stavova javnosti, identificiraju i pomažu u oblikovanju politika i postupaka u javnom interesu te provode aktivnosti uključivanja i informiranja kojima se stječe razumijevanje i podrška javnosti*“[24].

Napredak digitalne tehnologije iziskuje od ureda za odnose s javnošću da reagiraju promptno na potrebe i zahtjeve korisnika, odnosno studenata i detektiraju koje društvene mreže i sadržaje na njima preferiraju. Obrovac Lipar (2023: 22) ističe da je ključno za visokoobrazovne ustanove da razviju strategiju odnosa s javnošću koja će biti učinkovita, studentima zanimljiva i poticajna da se angažiraju i reagiraju na objavljene sadržaje. Kako bi se visokoobrazovne ustanove pozitivno pozicionirale u javnosti, posebna pažnja mora se usmjeriti i na stvaranje odnosa i javne potpore potrebne za ispunjavanje misije visokog obrazovanja. Navedeno iziskuje od visokoobrazovanih ustanova da komuniciraju proaktivno i primjenjuju menadžersku funkciju unutar službi za odnose s javnošću koja uključuje znanja i vještine vezane za istraživanje, prikupljanje informacija, planiranje, provedbu i evaluaciju.

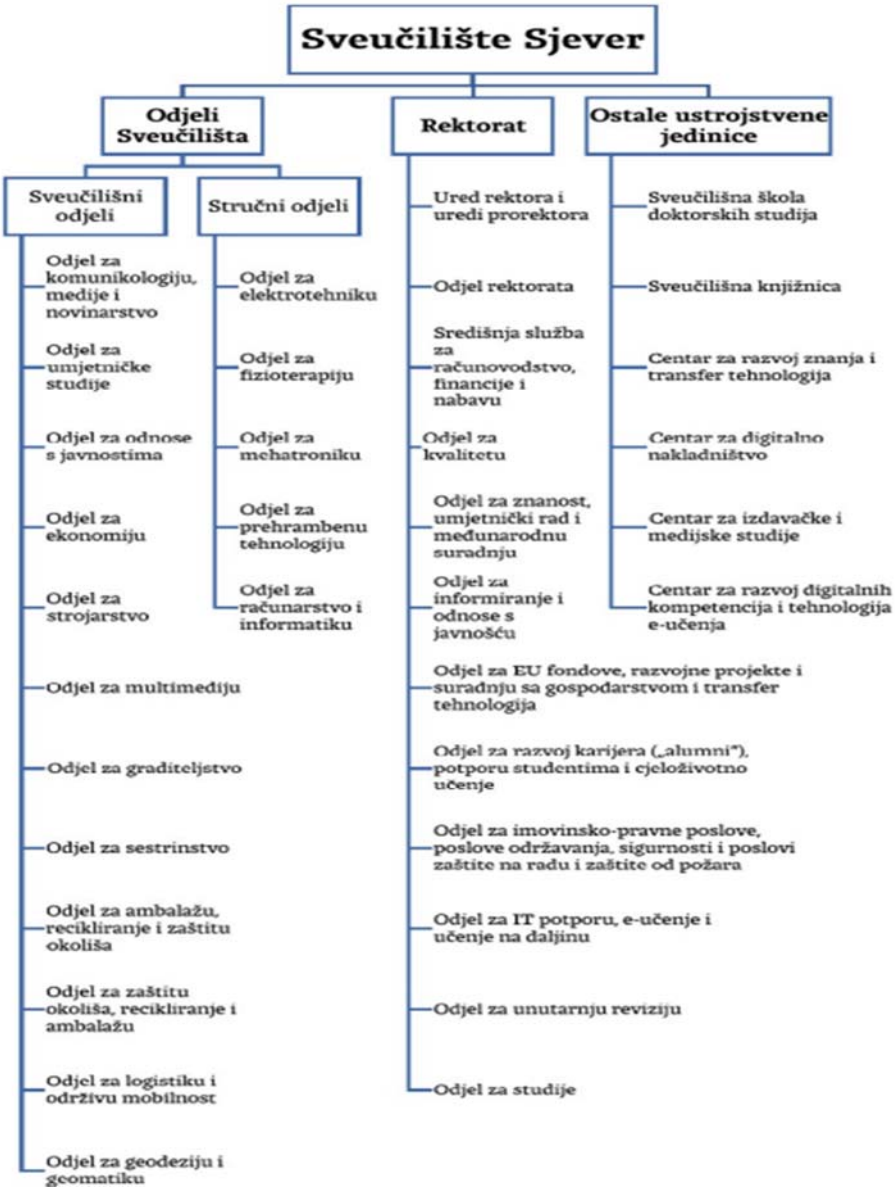
Osvrćući se na situaciju u Hrvatskoj, može se uočiti kako se brojna visoka učilišta suočavaju s problemom nedostatne financijske potpore, državnih ograničenja i propisa koji otežavaju vođenje

[24] https://www.nspra.org/PR-Resources/Starting-a-Public-Relations-Program (pristupljeno 15. kolovoza 2023.)

ustanova. Nasuprot tome, akademska sloboda i konkurencija su izuzetno razvijene i snažne, a studenata je sve manje (Broom 2010: 455). Upis optimalnog broja studenata predstavlja ozbiljan problem za većinu visokih učilišta u Hrvatskoj, stoga je krajnje nužno koristiti se različitim komunikacijskim aktivnostima i strategijama odnosa s javnošću. Broom (2010: 455) ukazuje na četiri stalna problema s kojima se suočavaju visokoškolske ustanove: 1. *financijska potpora je nedovoljna i nepotpuna,* 2. *konkurencija za sposobne studente je žestoka i skupa,* 3. *državna ograničenja i propisi otežavaju i poskupljuju vođenje sveučilišta i* 4. *akademska sloboda i pitanja trajnih nastavničkih zvanja na udaru su unutarnjih i vanjskih nositelja interesa.* Provedba međunarodnih projekata, komercijalna suradnja te implementacija ostalih ciljeva u kompetitivnom i dinamičnom okruženju dodatni su problemi na koje ukazuju Ana Tkalac Verčič, Verčič i Žnidar (2016: 164). Istražujući pak praksu odnosa s javnošću na privatnim sveučilištima u Gani, Narteh, Akwensivie i Agyapong (2015: 177) identificirali su izazove s kojima se suočavaju sveučilišne službe za odnose s javnošću. Kao ključne probleme izdvajaju *nedostatak financijskih sredstava* i *neučinkovite odnose s javnošću kojima nedostaju kompetentni i stručni djelatnici.* Između ostaloga, istraživanje je pokazalo da odnosi s javnošću nisu strateški pozicionirani, odnosno, službe za OJ nisu zastupljene u vijeću koje kao najviše sveučilišno tijelo donosi pravovremene upravljačke odluke. Ovakvu praksu odnosa s javnošću na sveučilištima potvrđuje i Tomić (2016: 431-432) koji analizom organizacije sveučilišta u Hrvatskoj, Sloveniji, Bosni i Hercegovini, Srbiji, Crnoj Gori, Makedoniji, Kosovu, Albaniji i drugim zemljama utvrđuje da je hijerarhijska pozicija djelatnika za odnose s javnošću niska, što implicitno ukazuje na činjenicu da im je namijenjena isključivo reaktivna uloga. Zadaća odnosa s javnošću se u većoj mjeri svodi na tehničko-operativnu funkciju. Kao pozitivan trend autor ukazuje na Sveučilište u Mostaru koji ima dinamičniji i proaktivniji pristup. Naime, na spomenutom sveučilištu odnosi s javnošću su strateški pozicionirani s obzirom na to da je jedan od suradnika rektora i pomoćnik za odnose s javnošću. On je ujedno i voditelj Ureda za odnose s javnošću u okviru kojeg djeluje stručni suradnik za odnose s javnošću (medije). „*Takva pozicija omogućuje da odnosi s javnošću kroz stratešku ulogu sudjeluju u kreiranju ukupnih komunikacijskih procesa na Sveučilištu*“, tvrdi Tomić (2016: 432). Model organizacije i pozicioniranja odnosa s javnošću na Sveučilištu Sjever može se istaknuti kao primjer dobre prakse u odnosima s javnošću. Analizom organizacije Sveučilišta (*Slika 14*) vidljivo je kako se Odjel za informiranje i odnose s javnošću nalazi u sastavu Rektorata. Također, prema *Pravilniku o ustroju i sistematizaciji radnih mjesta*[25] na Sveučilištu može se zaključiti da je Odjel

[25] *Pravilnik o ustroju i sistematizaciji radnih mjesta Sveučilišta Sjever*, https://www.unin.hr/wp-content/uploads/Pravilnik-o-ustroju-i-sistematizaciji-radnih-mjesta-Sveu%C4%8Dili%C5%A1ta-Sjever_Pro%C4%8Di%C5%A1%C4%87eni-tekst.pdf, (pristupljeno 15. kolovoza 2023.)

strukturiran duž funkcionalnih linija koje se očituju u raspodjeli zadaća i aktivnosti koje pripadaju području odnosa s medijima, organizaciji i protokolima raznih posjeta i događanja na Sveučilištu (konferencije, znanstveni kongresi, studentske promocije), upravljanju temama ili problemima, održavanju direktnih veza s različitim javnostima Sveučilišta, informiranju uprave o javnom mnijenju ili predlaganju strategija jačanja i održavanja imidža Sveučilišta.



Slika 14. Organizacijska shema Sveučilišta Sjever (Izvor: https://www.unin.hr/wp-content/uploads/Sveu%C4%8Dili%C5%A1te-Sjever-Priru%C4%8Dnik-kvalitete.pdf)

Značajan doprinos u razumijevanju marketinga i odnosa s javnošću u obrazovnim ustanovama dali su Kotler i Fox (1995) u knjizi *Strategic Marketing for Educational Institutions.* Objašnjavajući prednosti strateškog marketinga u obrazovnim ustanovama, autori su poseban naglasak stavili i na komunikaciju i odnose s javnostima obrazovnih ustanova. U tom pogledu autori zastupaju i sugeriraju primjenu dvosmjerne simetrije koja uključuje interakciju između ustanove i njezine javnosti. Suzana Obrovac Lipar (2023: 29) naglašava da Kotler i Fox (1995) ukazuju na ključne zadaće ureda za odnose s javnošću, a jedna od njih je i prilagođavanje sadržaja, forme i kanala komunikacije javnostima kako bi obrazovne ustanove ostvarile zadani komunikacijski cilj. Kotler i Fox (1995, prema Obrovac Lipar 2023: 30) zaključuju da se obrasci ponašanja ili svakodnevne aktivnosti i zadaće koje obavljaju djelatnici za odnose s javnošću međusobno razlikuju na sveučilištima. Navedeno možemo promatrati kao ulogu menadžera i tehničara komunikacije, odnosno proaktivnog i reaktivnog pristupa u odnosima s javnošću. Na pojedinim sveučilištima stručnjaci za odnose s javnošću sudjeluju u strateškom odlučivanju i rješavanju osjetljivih pitanja te se bave implementacijom rješenja i postizanjem međusobnog dogovora. Druga pak sveučilišta zagovaraju reaktivni pristup u kojem su odnosi s javnošću usmjereni na tehničko-operativne zadaće te se komunikacijom bave taktički bez usmjerene strategije. Promišljajući o važnosti i potrebi odnosa s javnošću, Kotler i Fox (1995: 360, prema Obrovac Lipar 2023: 30-31) sugeriraju da visoka učilišta, konkretno sveučilišta, posebnu pozornost trebaju usmjeriti na proces uspostave i izgradnje odnosa s javnošću kroz sljedeće aktivnosti:

1. *Identificiranje relevantnih javnosti* – studenti, donatori, nastavnici, djelatnici, članovi upravnih tijela i zajednice povezane sa sveučilištima.
2. *Mjerenje imidža i stavova relevantnih javnosti prema ustanovi* – provođenje istraživanja tržišta koje će istražiti imidž i javno mnijenje o ustanovi pomoću sljedećih varijabla: prepoznatljivost, znanje, interes, stavovi prema ustanovi.
3. *Uspostavljanje imidža i stavova prema ključnim javnostima* – istraživanje tržišta koristi ustanovama da objektivno sagledaju sliku o sebi, definiraju konkretne ciljeve, poduzmu konkretne aktivnosti, procijene i utvrde budžet te osiguraju provedbu evaluacije.
4. *Razvijanje učinkovite strategije odnosa s javnošću* – autori smatraju da kod nekih javnosti treba promijeniti stavove. Prvi korak je razumijevanje stavova kao takvih, detektiranje uzroka zašto su stavovi takvi i određivanje primjerene strategije da bi se oni promijenili.
5. *Provedba aktivnosti i evaluacija rezultata* – Kotler i Fox tvrde da aktivnosti odnosa s javnošću trebaju provoditi odgovorne osobe s konkretnim ciljevima, vremenskim okvirom i budžetom.

Zadaća ureda za odnose s javnošću je nadzor i praćenje rezultata. Načini na koje se provode analize i procjene aktivnosti su mjerenje prisutnosti u medijima te kvantitativno istraživanje prije i poslije provedene aktivnosti, a koje obuhvaća varijable kao što su prepoznatljivost/razumijevanje/stav prema ustanovi i promjene u ponašanju korisnika.

U poglavlju *Educational Public Relations* Julie Kay Henderson (2001: 535-536) daje opsežan osvrt o važnosti i ključnim zadaćama odnosa s javnošću u obrazovnim ustanovama, ističući pri tome da je primarna zadaća OJ osvijestiti i promovirati glavne ciljeve sveučilišta: poučavanje, pružanje usluga i istraživanje. Uz navedeno, Henderson smatra da su odnosi s medijima zadaća koju praktičari za odnose s javnošću u obrazovnim ustanovama obavljaju svakodnevno, a uključuje: slanje informacija medijima (priopćenja za medije i javnost), sugeriranje priča za novinare, odgovaranje na upite novinara i sl. Odnose s medijima Wilcox, Cameron i Reber (2015: 585) smatraju najvidljivijim aspektom odnosa s javnošću na sveučilištima. Naime, aktivan ured za odnose s javnošću svakodnevno producira stotine priopćenja i izvješća za medije, fotografije, kolumne i članke za tiskane medije. Ured redovito i ažurno priprema i priloge o postignućima studenata i nastavnog osoblja te aktivnostima fakulteta za radio i televiziju. Društvene mreža od izuzetnog su značenja jer unapređuju funkciju poslovne komunikacije, stoga Wilcox, Cameron i Reber (2015: 585) sugeriraju da ih stručnjaci za odnose s javnošću stalno prate kako bi anticipirali probleme i prilike te spriječili neugodne i štetne udarce za ugled svoje ustanove. Što se tiče strateškog pozicioniranja i proaktivnog pristupa odnosima s javnošću, isti autoru zastupaju stajalište da je nužno da djelatnici za odnose s javnošću sudjeluju u radu uprave kako bi bili upućeni u odluke uprave i shodno tome razvijali programe i komunikacijske strategije te promptno odgovarali na upite javnosti. „*Odnosi s javnošću glas su i savjest uprave*“, ističu Wilcox, Cameron i Reber (2015: 586).

Poseban doprinos proučavanju odnosa s javnošću u visokoobrazovnim ustanovama dali su i američki znanstvenici De Santo i Garner (2001) u okviru kojeg razmatraju i ukazuju na ključne procese odnosa s javnošću: usklađivanje ciljeva, identifikacija ključnih dionika i provedba evaluacije. Navedeni procesi ključni su za izgradnju jedinstvenog komunikacijskog sustava koji će doprinijeti razvoju i održavanju ne samo unutarnjih, već i vanjskih odnosa visokoobrazovanih ustanova. Nadalje, strateški pristup odnosima s javnošću u sveučilišnom okruženju pružili su Samsup, Brunner i Hon (2004) u radu *Organisation-public relationships: Measurement validation in a university setting* u okviru kojeg su ispitali kako praktičari za odnose s javnošću mogu mjeriti odnose u sveučilišnom okruženju.

Praksu odnosa s javnošću u visokom obrazovanju u Europi ispitivali su Pirožek i Heskova (2003) na primjeru sveučilišta u Češkoj. U spomenutoj studiji autori su utvrdili kako je dvosmjerna simetrična taktika istraživanja i sustava povratnih informacija pomogla sveučilištima da steknu bolje razumijevanje stavova svojih ključnih javnosti. Odnose s javnošću na državnom pedagoškom sveučilištu Alexander Herzen u Sankt Peterburgu istraživala je Elena Kaverina (2003) te sukladno rezultatima istraživanja utvrdila da je dvosmjerno simetrična komunikacija i primjena dijaloga pomoglo u jačanju odnosa između sveučilišta i njegovih ključnih javnosti.

Pregledom domaće literature o temi, svojevrstan prvijenac na tom području je knjiga Vlade Draguna (2010) *Odnosi s javnošću u obrazovanju* u kojoj autor, između ostalog, kontekstualizira praksu odnosa s javnošću u visokoobrazovnim ustanovama. U poglavlju posvećenom odnosima s javnošću na sveučilištima, Dragun (2010: 46) jasno i koncizno upućuje na strateške ciljeve službi za odnose s javnošću:

- utemeljiti i zadržati željeni ugled
- osigurati kredibilitet vlastitih odluka nezavisnim mišljenjem
- postići potporu ciljnih javnosti
- stvoriti i zadržati pozitivan publicitet
- osigurati stalnu razinu dvosmjerne komunikacije
- dati potporu svim projektima sveučilišta radi prikupljanja sredstava

Ključno polazište autora je da pred visokoškolskim ustanovama stoje velika iskušenja i nova dokazivanja koja će kvalitetnim i sustavnim usavršavanjem praktičara za odnose s javnošću moći adekvatno odgovoriti na komunikacijske izazove i pridonijeti ostvarenju misije i vizije ustanove.

Za bolje razumijevanje odnosa s javnošću u visokom obrazovanju u izrazito konkurentnom i dinamičnom okruženju potrebno je osvrnuti se na njegovu evoluciju u protekle tri četvrtine 20. stoljeća. Slijedom navedenog, u nastavku rada prikazat ćemo povijesni razvoj odnosa s javnošću u visokoobrazovnim ustanovama.

7.2. Razvoj odnosa s javnošću u visokom obrazovanju

Pregledom dostupne strane i domaće literature o temi, utvrđeno je da se izvori o genezi odnosa s javnošću oslanjaju na primjere iz američke povijesti odnosa s javnošću. O najranijim počecima odnosa s javnošću na sveučilištima pišu Wilcox, Cameron i Reber (2015: 68) tvrdeći da je u razdoblju između 1745. i 1775. godine 10 američkih koledža prikupljalo novčana sredstva uz pomoć promotivnih brošura, posebnih događanja, lutrija i bogatih donacija. Ondašnji King's College (danas Sveučilište Columbia) objavilo je davne 1758. godine prvo priopćenje za javnost čime su započete prve aktivnosti i zadaće odnosa s javnošću (Wilcox, Cameron i Reber 2015: 68). Skoko (2013: 440) ističe da su sveučilišne institucije vrlo rano započele s organiziranim i sustavnim upravljanjem odnosa s javnošću i marketinga. Kao primjer autor spominje Sveučilište Harvard koje 1900. godine postalo prvim klijentom prve agencije za odnose s javnošću utemeljene u Bostonu. Odnosi s javnošću su prvi put formalno sistematizirani na Sveučilištu Wisconsin 1901. godine u sklopu *Ureda za tisak*, dok je Sveučilište Michigan svojevremeno 1897. godine uspostavilo *Ured za publicitet* koji je odnose s javnošću etabliralo u prepoznatu upravno-administrativnu jedinicu u ustanovama visokog obrazovanja (Wilson 2009: 35). Tomić (2008: 34) spominje i Sveučilište Yale koje je 1899. godine ured tajnika uspješno prenamijenilo u *Ured za odnose s bivšim studentima i javnošću*. Broom (2010: 100) pridodaje i Sveučilište Pennsylvania koje se, u okviru *Sveučilišnog ureda za publicitet* (*University Bureau of Publicity*) osnovanog 1904. godine, koristilo inovativnim programima medijske pozornosti.

Kummerfeldt (1975) u radu *University Public Relations* ističe kako počeci odnosa s javnošću na sveučilištima započinju 1917. godine kada je i formalno osnovana prva nacionalna udruga odnosa s javnošću na sveučilišnim ustanovama – Američka asocijacija sveučilišnih ureda za odnose s javnošću (engl. *American Associaton of College News Bureaus*). Ova je organizacija, uz neke izmjene između dva svjetska rata, 1946. godine imenovana u Asocijaciju američkih sveučilišnih stručnjaka za odnose s javnošću (engl. *American College Public Relations Association*). Iako se organizacija našla na udaru kritika zbog vlastitog naziva, pod istim imenom djelovala je do 1974. godine kada je integrirana s Američkim vijećem bivših studenata (engl. *American Alumni Council).* Slijedom vremena, brojni su čimbenici koji su pridonijeli širenju i ustrojavanju odnosa s javnošću na američkim sveučilištima i fakultetima: pritisak konkurencije, pojava masovnih medija, povećanje organizacijskih jedinica te odgovornost vodećih ljudi na visokim učilištima (Bonfiglio, 1990, prema Wilson 2009: 35). Kotler i

Fox (1995, prema Obrovac Lipar 2023: 30) ističu kako je uloga stručnjaka za odnose s javnošću prepoznata dvadesetih godina prošlog stoljeća kada su prestižna američka sveučilišta, Harvard, Yale, Columbia i Sveučilište u Chicagu osnovali urede za odnose s javnošću s ciljem širenja pozitivnog glasa i imidža o instituciji i privlačenja studenata i donatora. Nadalje, Harlow (1939, prema Wilson 2009: 35) ističe da su visokoškolske ustanove do 1930-ih godina kontinuirano koristile *jednosmjerne modele odnosa s javnošću* i to kombinacijom publiciteta, oglašavanja i odnosa s javnošću. Nakon 1930- ih odnosi s javnošću poprimaju značajniju ulogu, onu menadžersku koju su spremno usvojili i prihvatili brojni fakulteti i sveučilišta. U kasnim 1950- ima prevladavalo je stajalište da povjerenje javnosti u visoko obrazovanje i ustanove može biti stečeno i održavano kontinuiranim programima odnosa s javnošću. Dva desetljeća kasnije, dolazi do smanjenja povjerenja javnosti u visoko obrazovanje što je potaknulo Vijeće za unapređenje i potporu obrazovanju (engl. *Council for the Advancement and Support of Education*) da pokrene i implementira kampanju odnosa s javnošću s ciljem poticanja i unapređenja razumijevanja u visoko obrazovanje, povećanja sudjelovanja i podrške bivših studenata, jačanja odnosa s vladinim institucijama, unapređenja komunikacije s vanjskim i unutarnjim sastavnicama te povećanja financijske potpore obrazovanju (Bonfiglio 1990, prema Wilson 2009: 37). Unatoč negativnoj percepciji javnosti o visokoobrazovanim ustanovama te funkciji i primjeni odnosa s javnošću u tom području, isti su nastavili kontinuirano zauzimati rastuću i značajnu ulogu u administraciji javnih i privatnih sveučilišta i fakulteta. Wilson (2009: 37) tvrdi da je potreba za odnosima s javnošću bila ključna za institucionalni opstanak i imidž visokoškolskih ustanova, a posebno kako bi se utjecalo na javno mnijenje i uklonila negativna percepcija američkih sveučilišta i fakulteta. O potrebi za odnosima s javnošću razmatrao je i Edward Bernays koji je 1951. godine proveo istraživanje kako bi utvrdio koliko je uprava svjesna važnosti odnosa s javnošću na sveučilištima. Obrovac Lipar (2023: 25) ističe da je istraživanje iznjedrilo sljedeće rezultate i spoznaje:

1. odnosi s javnošću predstavljaju aktivnosti kojima se institucija predstavlja javnosti radi jačanja svog prestiža i ugleda,

2. odnosi s javnošću obuhvaćaju cjelokupni odnos visokog obrazovanja prema javnosti,

3. odnosi s javnošću su sredstvo potvrđivanja intelektualnog vodstva u zajednici,

4. odnosi s javnošću koriste se persuazijom za ostvarenje određenih ciljeva, poput prikupljanja sredstava, privlačenja uspješnih studenata ili profesora kako bi se zainteresirali za ponudu sveučilišta

i nekih drugih neposrednih ciljeva kao što je poticanje potencijalnih studenata da se upišu na sveučilište.

U procesu vremenskog razvoja, visokoškolske ustanove doživjele su znatnu evoluciju, prateći tendenciju prema povećanju interne kompleksnosti i fragmentacije. Takav progresivni razvoj doveo je do niza kriznih fenomena unutar ovih institucija. Među njima su se isticali financijski izazovi, koji su poticali iz sve složenijih ekonomskih okvira u kojima su ove institucije djelovale. Paralelno s financijskim poteškoćama, prisutni su bili i izazovi u upravljanju i vođenju, što je rezultiralo nedostatkom koherentnosti u odlučivanju i implementaciji politika. Osim toga, primijećen je i nedostatak razvijene akademske kulture, što je odražavalo manjak sustavne podrške intelektualnom razvoju i akademskim slobodama. Svi ovi elementi zajedno predstavljali su kompleksan skup izazova koji su oblikovali dinamiku daljnjeg razvoja visokoškolskih ustanova.

Povijesno gledajući, tvrde Pirožek i Heskova (2003), praksa odnosa s javnošću na visokoškolskim ustanovama je bila *jednosmjerna* i *asimetrična*. Prevladavao je izostanak povratne informacije, a praktičari za odnose s javnošću svoje su aktivnosti temeljili na odnosima s medijima. Razvojem sofisticiranih dvosmjernih modela odnosa s javnošću brojni znanstvenici zagovaraju strateški pristup odnosima s javnošću koji nadilazi tradicionalne odnose s medijima i obuhvaća dvosmjernu simetriju i opća načela izvrsnih odnosa s javnošću (Hines 2017: 5).

Potreba za dosezima odnosa s javnošću značajno je drugačija u odnosu na 1900. godinu kada je samo 4% studenata pohađalo fakultete. Danas, potaknuti zahtjevnim tehnološkim okruženjem koje je donijelo nove komunikacijske zahtjeve i mogućnosti, odnosi s javnošću postaju dinamični i složeni. Osim što redovito rade na jačanju prepoznatljivosti i imidžu visokoškolskih ustanova, odnosi s javnošću bave se i odnosima s medijima, savjetovanjem, planiranjem i istraživanjem, evaluacijom, sustavnim upravljanjem komunikacijom, promoviranjem postignuća studenata, privlačenjem donatora i potencijalnih studenata, odnosima s lokalnom zajednicom i različitim javnostima, upravljanjem problema i kriznim menadžmentom te koordinacijom posebnih događanja. Broom (2010: 455) ističe da su u počecima visokoškolske ustanove bile fokusirane na povećanje dostupnosti visokog obrazovanja, dok se danas veliki naglasak stavlja na pomaganje i podršku studentima da završe upisane studije. Stopa diplomiranja i završetka studija jedno je od mjerila uspješnosti u visokom obrazovanju.

7.3. Proces planiranja i upravljanja odnosima s javnošću u visokoobrazovnim ustanovama

Strateški pristup u odnosima s javnošću omogućava praktičarima da budu proaktivni i da anticipiraju moguće probleme i mogućnosti. Planiranje i upravljanje odnosima s javnošću u visokoobrazovnim ustanovama započinje procesom u četiri koraka: *1. istraživanje ili prikupljanje informacija, 2. planiranje, 3. provedba i 4. evaluacija programa odnosa s javnošću.* Jugo (2012: 9) tvrdi da je navedeni proces najsloženiji, ali i najučinkovitiji vid komuniciranja ustanove i njezine javnosti, a zahtijeva određeno znanje, resurse i naklonost dominantne koalicije visokoobrazovnih ustanova. U nastavku poglavlja Henderson (2001: 536-539) pruža opsežan pregled procesa upravljanja odnosima s javnošću u obrazovanju koji se može sažeti u četiri istaknuta koraka.

7.3.1. Istraživanje

Nakon provedbe analize situacije, slijedi prikupljanje relevatnih i potrebnih informacija koje pomažu pri definiranju ciljeva, prepoznavanju i segmentiranju javnosti, utvrđivanju oblika i kanala komuniciranja te oblikovanju ključnih poruka. „*Istraživanje uključuje sustavno prikupljanje informacija koje služe opisivanju i razumijevanju situacija, kao i provjeri pretpostavki o javnostima i rezultatima odnosa s javnošću*“, naglašava Broom (2010: 270). Jugo (2012: 10) dodaje da istraživanje predstavlja objektivno i realno sagledavanje okruženja organizacije, kao i eventualne probleme glede imidža i negativne percepcije među internom ili eksternom javnošću organizacije. Ono je temelj učinkovitih odnosa s javnošću u cjelokupnom procesu.

Henderson (2001: 536) smatra da je prvotno važno krenuti od definiranja najvažnijih javnosti. To podrazumijeva, tvrdi autorica, sustavno promatranje svih skupina unutar i izvan organizacije koje utječu na poslovanje iste. Kao primjere vanjskih javnosti autorica ističe roditelje, prijatelje, susjede i sve one koji imaju svakodnevne kontakte sa studentima. Unutranje javnosti uključuju studente, profesore, fakultetsko osoblje i administraciju. Svaka od kategorija ključnih javnosti ima svoje karakteristike i obilježja što ju diferencira od ostalih skupina. Međusobno se isprepliču zemljopisne, demografske, etničke i kulturne karakteristike, različita uvjerenja, potrebe i očekivanja. Široko idetificiranje i segmentiranje javnosti početni je korak u strateškom upravljanju odnosa s javnošću na visokoobrazovnim ustanovama.

Postoje različite istraživačke i analitičke metode i tehnike koje se koriste u prikupljanju relevantnih informacija o ciljanoj publici, a uključuju upitnike, telefonske ankete, intervjue, fokus grupe, itd. Prilikom sastavljanja upitnika potrebno je jasno i precizno formulirati pitanja koja se odnose na područje istraživanja. Henderson (2001: 536) tvrdi da je jednako važno utvrditi mišljenja ispitanika o aktualnim problemima, kao i njihova stajališta o mogućim problemima u budućnosti. Rezultati dobiveni istraživanjem i analizom vanjskih i unutarnjih čimbenika važni su za daljnji razvoj i stvaranje imidža visokoškolskih ustanova. Istraživanje usmjerava napore odnosa s javnošću u prepoznavanju prioritetnih javnosti. Također, autorica ističe da istraživanje može podržati prethodne konepte i postojeće ideje, ali ih i opovrgnuti ili prilagoditi novim okruženjima. U svakom slučaju, istraživanje je korisno i nužno jer usmjerava odnose s javnošću u pravom smjeru.

7.3.2. Planiranje

Nakon provedbe istraživanja i prikupljanja važnih informacija, razvija se plan odnosa s javnošću koji uključuje definiranje ciljeva i određivanje strategija i taktika kojima se će se strategije implementirati. Planiranje odnosa s javnošću na visokoobrazovnim ustanovama mora biti strateško jer ono određuje pravac aktivnosti i djelovanja ustanove. Tomić (2016: 266-267) smatra da je planiranje aktivnosti odnosa s javnošću važno i presudno jer ono služi za *fokusiranje, poboljšava djelotvornost, potiče dugoročno djelovanje, pomaže proaktivnosti, vodi rješavanju sukoba, smanjuje mogućnost neplaniranih djelovanja i pokazuje vrijednost za novac.* U skladu s time isti autor dodaje da ciljevi odnosa s javnošću na visokoobrazovnim ustanovama trebaju slijediti akronim **SMART**, a to znači da isti trebaju biti:

- *stretching* – fleksibilni
- *measurable* – mjerljivi
- *achievable* – ostvarivi
- *realistic* – realni
- *time – bound* - u roku.

Kao primjer cilja visokoobrazovne ustanove, Henderson (2001: 538) ističe povećanje broja upisanih studenata, a strategije i taktike omogućuju da se taj cilj i ostvari. „*Za razliku od taktike, strategija je način kako doći do ciljeva, jer taktike podrazumijevaju konkretne aktivnosti koje je potrebno*

realizirati“ (Gregory 2000: 122, prema Jugo 2012: 155). Sukladno navedenom, primjer strategije visokoobrazovne ustanove bio bi povećanje medijske pokrivenosti inovativnih programa, projekata i događaja koji se provode, dok bi taktika podrazumijevala medijsku objavu o postignućima studenata i zaposlenika te međunarodnu povezanost i suradnju s drugim visokoobrazovnim ustanovama.

Planiranje programa odnosa s javnošću na visokoobrazovnim ustanovama *svodi se na donošenje ključnih strateških odluka o tome što će se raditi i kojim će se redom raditi kao reakcija na problem ili priliku koja je bila predviđena*“, ističu Cutlip, Center i Broom (2003: 369). Glavni preduvjet za provedbu učinkovitog plana odnosa s javnošću je sudjelovanje svih zaposlenika, odnosno zajednička sinergija i stvaranje pozitivnog radnog okruženja (Henderson 2001: 538). Proces planiranja i programiranja prema Broomu (2010: 299) uključuje sljedeće korake i radnje:

1. *Određivanje uloga i misija* – određivanje prirode i opsega posla.
2. *Određivanje područja na kojim se očekuju ključni rezultati* – određivanje u što će se uložiti vrijeme, energija i sposobnosti.
3. *Identifikacija i specificiranje pokazatelja učinkovitosti* – određivanje mjerljivih čimbenika u odnosu na koje se može postaviti ciljeve.
4. *Odabir i definiranje ciljeva* – određivanje rezultata koji se žele postići.
5. *Pripremanje plana akcije* – određivanje načina na koji će se ostvariti konkretni ciljevi, a to obuhvaća sljedeće:
    - *Stvaranje programa* – utvrđivanje redoslijeda akcija kojega se treba držati radi postizanja ciljeva.
    - *Izrada vremenskog rasporeda* – definiranje rokova za postizanje ciljeva i provedbu akcija.
    - *Proračun* – određivanje i dodjeljivanje sredstava nužnih za postizanje ciljeva.
    - *Utvrđivanje odgovornosti* – određivanje tko će se brinuti za postizanje ciljeva i provedbu aktivnosti.
    - *Revizija i usklađivanje* – testiranje i revidiranje provizornog plana prije provedbe akcije.
6. *Uspostavljanje kontrole* – osiguravanje učinkovitog ostvarivanja ciljeva.
7. *Komuniciranje* – određivanje komuniciranja unutar organizacije koje je potrebno da bi se postiglo razumijevanje i angažiranost u prethodnih 6 koraka.

8. *Provedba* – osiguravanje provedbe svih aktivnosti kao i određivanje koji će pristup najbolje funkcionirati te tko treba biti uključen i koje je korake u akciji potrebno poduzeti odmah.

7.3.3. Komunikacijske tehnike i alati u visokoobrazovnim ustanovama

Komunikacija predstavlja vidljivu komponentnu i kao takva služi kao katalizator programa odnosa s javnošću u visokoobrazovnim ustanovama. Komunikacija se u visokom obrazovanju odvija svakodnevno s različitim dionicima unutar same ustanove (studenti, profesori, uprava, nenastavno osoblje) i sa vanjskim ciljanim javnostima (roditelji, lokalna zajednica, druga visoka učilišta) koje utječu na uspješno funkcioniranje visokoobrazovnih ustanova s ciljem prenošenja poruke (Stanić 2017: 59). Važno načelo u provedbi komunikacije s ključnim javnostima je poznavanje i razumijevanje potreba, interesa i briga ciljnih javnosti. Prema Broomu (2010: 332) neophodno je i oblikovati komunikaciju s obzirom na situaciju, vrijeme, mjesto i sastav javnosti. To podrazumijeva pažljiv odabir tehnika (alata) i medija koji odgovaraju potrebama visokoobrazovne ustanove. „*Izbor komunikacijskih alata i kanala strateška je odluka*“, tvrdi Tomić (2008: 168). Isti autor ističe da se takav izbor mora temeljiti na postignuću ciljeva visokoobrazovnih ustanova, a može biti realiziran u suradnji i koordinaciji sa stručnjacima marketinga i oglašavanja, što implicitno rezultira u integriranu komunikaciju. Henderson (2001: 538) tako ističe primjer privatnih škola koje koriste plaćeno oglašavanje u svrhu privlačenja novih studenata. Većina fakulteta i sveučilišta pak uređuju i ažuriraju vlastite medije (web stranice i društvene mreže) te koriste plaćene medije za sponzorirane objave na društvenim mrežama. Web stranice visokoobrazovnih ustanova uključuju informacije o studijskim programima, profesorima, uvjetima potrebnim za dobivanje diplome, financijskoj pomoći te ključne informacije i obavijesti kako se uspješno prijaviti na pojedini fakultet. Osim novih tehnologija i digitalnih kanala koji pružaju izravnu interakciju s javnostima i priliku za dvosmjernu komunikaciju, visoka učilišta tradicionalno koriste i audio i vizualne kanale, odnosno radio i televiziju (Tomić 2016: 439). Pored navedenih komunikacijskih kanala, i tiskani mediji nezaobilazni su kanal u svakodnevnoj komunikaciji s ključnim javnostima. Objave natječaja i drugih važnih obavijesti za upise ostaje aktualno nekoliko dana kada se objave u tisku. Tomić također izdvaja i interpersonalnu komunikaciju koja je uobičajena i dominantna u svim obrazovnim ustanovama. Uz komunikacijske kanale, važan je i odabir tehnika koje stvaraju učinkovitu komunikaciju. Među brojnim tehnikama, Tomić (2016: 440) spominje priopćenja za javnost, nastupe u medijima, intervjue, gostovanja u emisijama,

podcaste, konferencije za medije, posjete, skupove, sastanke i sl. kao važne alate kojima se visokoobrazovne ustanove obraćaju ključnim javnostima.

U provedbi komunikacije važno je slijediti kontinuitet kao što je ponavljanje poruke. Takva poruka treba biti kratka i jednostavna, dovoljno široka, uvjerljiva, realna, emotivna i efektivna (Jugo 2012: 203). Pri kreiranju poruke, Tomić (2008: 166) sugerira Schoenfeldovu formulu 30-3-30, prema kojoj prvi broj 30 znači da članovi ciljnih javnosti neće dati više od 30 sekundi za komuniciranje poruke. U danom trenutku, ključno je poruku prenijeti snažno, pozitivno i dominantno. Nadalje, broj 3 sugerira da će neki primatelji poruke dati do 3 minute vremena, a posljednja brojka 30 podrazumijeva da će se nekim primateljima poruke moći govoriti i do pola sata kako bi utvrdili sadržaj poruke. Međutim, Cutlip, Center i Broom (2003: 413) upozoravaju da je sve manji broj primatelja poruke koji će se koncentrirati na poruku dugu 30 minuta.

Tablica 4. Tehnike odnosa s javnošću u visokoobrazovnim ustanovama prema J. K. Henderson

Alati koje koriste odnosi s javnošću		
	Unutarnji	**Vanjski**
Visoko obrazovanje	dopisi (memorandumi) priručnici novinske brošure leci pisma	brošure pisma uredniku službena priopćenja izvještaji godišnji izvještaji plaćeni oglasi direktna pošta ured glasnogovornika posebni događaji novinske brošure sportski prijenosi

Izvor: Henderson (2001: 539)

Za kvalitetnu realizaciju procesa komunikacije u visokoobrazovnim ustanovama nije presudan samo izbor komunikacijskog kanala u prenošenju poruke, već i čuvenih „**sedam C“** u komunikaciji odnosa s javnošću. Prema Broomu (2010: 345) „sedam C“ čine:

1. *Vjerodostojnost (Credibility*) – komunikacija započinje u ozračju povjerenja.
2. *Kontekst (Context)* – komunikacijski program mora biti u skladu s realnostima svog konteksta.
3. *Sadržaj (Content)* – poruka mora imati značenje za primatelja i biti usklađena s njegovim vrijednosnim sustavom).
4. *Jasnoća (Clarity)* – poruka mora biti jednostavna i jasna.
5. *Kontinuitet i konzistentnost (Continuity and Consistency)* – komunikacija je beskonačan proces koji je potrebno ponavljati da bi uspio. Ponavljanje, uz dosljednost pridonosi uvjeravanju primatelja u ispravnost poruke.
6. *Kanali (Channels)* – treba koristiti afirmirane kanale komunikacije, kanale koje primatelji koriste i poštuju.
7. *Sposobnost primatelja (Capability of the audience)* – komunikacija mora uzeti u obzir sposobnost primatelja. Komunikacija je najučinkovitija kad iziskuje najmanji napor od strane primatelja.

7.3.4. Vrednovanje (evaluacija) programa odnosa s javnošću

Evaluacija je kontinuirani proces nadziranja kojim se mjeri uspjeh programa odnosa s javnošću. Za uspješnu provedbu evaluacije ključno je na početku svakog djelovanja dobro planirati i definirati realne i mjerljive rezultate. U tom smjeru razmišlja i Henderson (2001: 539) te sugerira da standarde vrednovanja treba odrediti na početku programa, kako bi se točno i uspješno izmjerio njegov uspjeh. U nastavku, ista autorica ukazuje na dva tipa evaluacije koje se primjenjuju u obrazovnim sustavima, *formativnu* i *sumiranu. Formativna* evaluacija provodi se za čitavo vrijeme trajanja i realizacije programa kako bi, ukoliko se pokaže potreba, napravile nužne promijene. *Sumirana* evaluacija provodi se na kraju programa odnosa s javnošću kako bi se utvrdilo jesu li kratkoročni i dugoročni ciljevi te dostignuća visokoobrazovne ustanove ostvareni. Kao primjer *formativne* i *sumirane* evaluacija, Henderson (2001: 539) ukazuje na sljedeće: neka obrazovna ustanova može podupirati zdravstvenu kampanju kojom nastoji odvratiti studente od pušenja. Cilj programa je smanjiti broj

studenata koji puše za 10% tijekom jedne godine. Primjer *formativne* evaluacije provedene tijekom sredine godine uključivao bi ispitivanje studenata pokazuje li program uspjeh. Promijene i sugestije koje studenti predlože mogle bi biti uvrštene u program. *Sumirana* evaluacija provedena po završetku programa utvrđuje jesu li ciljevi ostvareni i pruža smjernice za buduća strateška planiranja kao i za ocjenjivanje tekućih programskih aktivnosti. Broom (2010: 353) dodaje da su istraživanja i mjerenja istodobno uključena u formativne i sumirane evaluacije. Isti autor naglašava da se planiranje i ocjenjivanje programa odnosa s javnošću ne može provesti precizno bez pouzdanih mjerenja i provedbe općeprihvaćenih standarda znanstvenog istraživanja. Skoko (2006: 122-123) stoga sugerira i nabraja stupnjeve mjerenja učinaka odnosa s javnošću kako bi se postigao jasan učinak uspješnosti: *tijekom pripreme programa, tijekom izvedbe* i *posljedice djelovanja provedenog programa.*

„***Tijekom priprema:***

• *odgovarajuće informacije iz pozadine, razumijevanje, kvaliteta istraživanja*

• *primjerenost sadržaja i organiziranosti poruka,*

• *kvaliteta predstavljanja poruke (kreativnost, način, oblik, ambalaža)*

Tijekom izvedbe:

• *broj poslanih priopćenja i planiranih aktivnosti,*

• *broj priopćenja objavljenih u medijima i aktivnosti u medijima (trajanje),*

• *broj ljudi do kojih je poruka stigla,*

• *broj ljudi koji su sudjelovali u aktivnostima ili događanjima (čitatelji, slušatelji, posjetitelji).*

Posljedice djelovanja:

• *broj ljudi koji počinju shvaćati sadržaj poruke (povećano povjerenje, poznavanje),*

• *broj ljudi koji promijene mišljenje,*

• *broj ljudi koji promijene stajališta,*

• *broj ljudi koji djeluju na poželjan način,*

• *broj ljudi koji ponove željeno djelovanje,*

• *sociološka i kulturološka promjena*“

Učinkovitost navedenih indikatora postiže se formalnim istraživačkim metodama kao što su kvantitativna i kvalitativna istraživanja, analiza medija te neformalnim tehnikama poput neslužbenih razgovora i intervjua, osobni kontakti, skupne diskusije, terenski izvještaji i zapažanja, forumi, itd. Wilcox, Cameron i Reber (2015) naglašavaju da je prilikom provedbe evaluacije važno komunikaciju visokoškolskih ustanova analizirati iz svih kutova uz uključivanje što većeg broja javnosti.

Jugo (2012: 248) ukazuje na problem izostanka evaluacije u procesu planiranja odnosa s javnošću. Nerijetko se događa da se ova faza nadziranja i ocjenjivanja programa izbjegava i ne provodi zbog *nedostatka znanja o tehnikama evaluacije* ili *nesklonosti učenju tehnika za potrebe programa* i *nedostatka financijskih sredstva i vremena*. Također, jedan od razloga zašto se evaluacija ne provodi navodi se i *nerazumijevanje onoga što treba evaluirati* te nedostatak iskrenosti i razborite prosudbe o tome što se može postići programom odnosa s javnošću. Gregory i White (2010: 366) dodaju i *spornu vrijednost rezultata* kao glavnu prepreku u mjerenju programa odnosa s javnošću.

Naposljetku, Anne Gregory (2000: 164, prema Jugo 2012: 245) navodi pet ključnih razloga zašto je evaluaciju potrebno uključiti kako bi pridonijela utvrđivanju potencijalnog uspjeha visokoškolskih ustanova: 1. *fokusira napore, 2. pokazuje učinkovitost, 3. osigurava isplativost, 4. potiče dobro upravljanje* i *5. olakšava odgovornost.*

7.4. Strateške javnosti visokoškolskih ustanova

Za visokoobrazovne ustanove izgradnja dobrih i kvalitetnih odnosa s ključnim javnostima dugoročno je isplativa. Kako bi ostvarile svoje ciljeve, visokoobrazovne ustanove moraju znati prepoznati, definirati i segmentirati svoje javnosti (Tomić 2016: 433). Navedeno je posebno važno jer su javnosti heterogene i s njima je potrebno ostvariti učinkovitu komunikaciju putem različitih dostupnih kanala i alata. Prema Broomu (2010), Dragunu (2010) i Tomiću (2016) programi odnosa s javnošću u visokoškolskim ustanovama usmjereni su na sljedeće ključne javnosti:

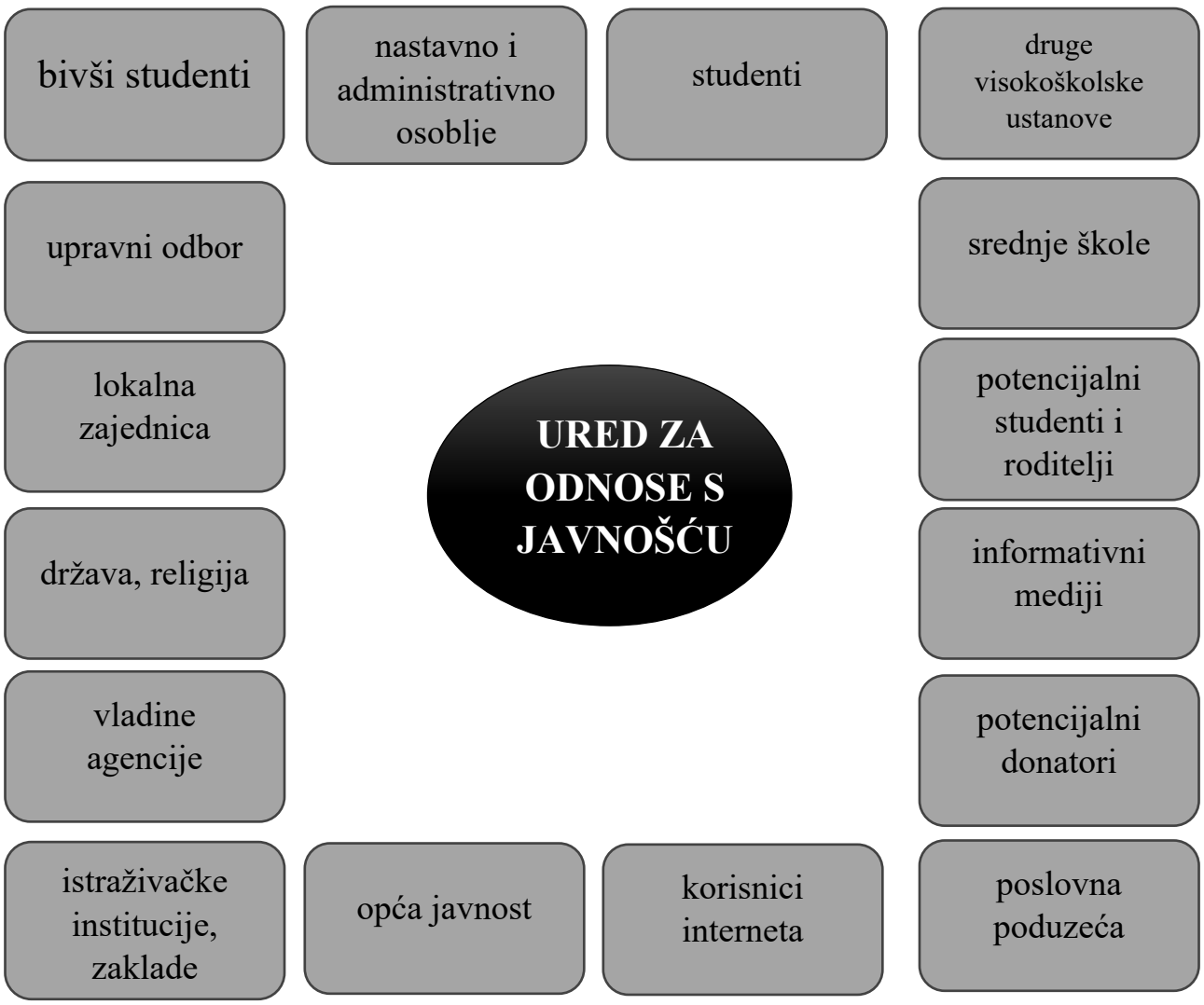
1. ***Studenti*** predstavljaju najvažniji resurs visokoobrazovnih ustanova. Njihova potpora i razumijevanje važno je za ostvarenje ciljeva obrazovnih ustanova, a mišljenje i ponašanje studenata ključno je za određivanje javnog mnijenja o visokoškolskim ustanovama (Dragun 2010: 52). Za uspješne odnose i sinergiju visokoškolskih ustanova i studenata, neophodna je

slobodna komunikacija između administrativnog osoblja i studenata te dvosmjerna komunikacija između profesora i studenata kojima se posvećuje individualna pažnja.

2. ***Nastavnici i administrativno osoblje*** važne su unutarnje javnosti zbog svojih krucijalnih i odlučujućih uloga u obrazovanju i upravljanju ustanovom. Također, oni poprimaju i ulogu predstavnika visokoškolskih ustanova prema vanjskim javnostima.
3. ***Bivši studenti*** najvažniji su izvor dobrovoljne potpore i odanosti. Ako se s njima povremeno komunicira, mogu biti jaka podrška ustanovi. Štoviše, Dragun (2010: 53) tvrdi da „*Udruge bivših studenata moraju biti vezane za svoj cilj – potporu visokoškolskim ustanovama u obliku organizacijskog djelovanja*“.
4. ***Lokalna zajednica*** i visokoškolske ustanove koje djeluju na njezinom području svjesne su da suradnja i zajednička sinergija mogu biti od velike i obostrane koristi. Prenošenje znanja u gospodarstvo zajednice značajno doprinosi u osmišljavanju ekonomskog, društvenog i kulturnog života te zajednice.
5. ***Vlast*** predstavlja najvažniji čimbenik odlučivanja o raspodjeli novca za rad, zapošljavanje, održavanje, inovacije, istraživanja, razvitak itd. Pridobivanje potpore i razumijevanje u državnim tijelima jedan je od važnih zadataka odnosa s javnošću. Praktičari za odnose s javnošću koji rade u obrazovnim sustavima svakodnevno se bave temama kao što su financiranje visokog školstva, zakoni o obrazovanju, regulacijske inicijative zakonodavne i izvršne vlasti te ostale teme javnih politika koje utječu na odluke u visokom obrazovanju (Dragun 2010: 57).
6. ***Mediji*** su nezaobilazna javnost obrazovnih ustanova, stoga je izgradnja dobrih odnosa s medijima investicija u koju vrijedi dugoročno ulagati. Mediji predstavljaju važan kanal u komunikaciji obrazovnih ustanova sa svojim ključnim javnostima. Također, za potrebe održavanja uzajamne komunikacije i suradnje između medija i ustanova, zadaća praktičara za odnose s javnošću je redovito ih opskrbljivati objektivnim i točnim informacijama o procesima koji se odvijaju u ustanovi, o akademskim postignućima studenata i profesora kao i o načinu na koji ustanova svojim radom pridonosi razvoju lokalne zajednice.
7. ***Roditelji*** predstavljaju osnovu potpore visokoobrazovnim ustanovama. Interakcija i komunikacija s roditeljima je važna i potrebna, stoga je prilagođavanje kanala i alata za komunikaciju redovita aktivnost praktičara za odnose s javnošću.

Pored navedenih javnosti, Tomić (2016) opisuje i ove:

- ***Potencijalni studenti*** – da bi pridobile buduće brucoše, brojne visokoškolske ustanove posežu za komunikacijskim aktivnostima i metodama oglašavanja u tiskanim i elektroničkim medijima. Neke od tehnika odnosa s javnošću koje obrazovne ustanove koriste u komunikaciji s ovom grupom javnosti su smotre, dani otvorenih vrata i ostala događanja na kojima studenti dobivaju sve potrebne informacije o mogućnostima studiranja, kao i promotivni materijali poput brošura, priručnika i letaka. Osim navedenog, jedna od najučestalijih tehnika je i primjena digitalne tehnologije kao što su društvene mreže, web stranice, podcasti, videozapisi, ali i tradicionalni poput radija i televizije.
- ***Druge obrazovne institucije*** poput srednjih škola, fakulteta ili sveučilišta važni su partneri u ispunjavanju akademskih ciljeva.
- ***Gospodarski subjekti (tvrtke, poduzeća, korporacije*)** – suradnja s ovom kategorijom javnosti treba biti redovita i efikasna jer obrazovne ustanove školuju studente i za gospodarstvo. Gospodarstvo je temelj društvenog napretka, stoga je i zapošljavanje studenata temelj za stalnu suradnju.
- ***Financijske ustanove*** važan su partner visokoškolskim ustanovama i njihova suradnja može doprinijeti razvoju obrazovnih ustanova.
- ***Agencije*** – agencije za visoko obrazovanje u suradnji s dionicima potiču kontinuirani razvoj osiguravanja kvalitete u visokom obrazovanju. One su ključan partner u oblikovanju standarda i drugih akata i procedura.
- ***Međunarodne institucije*** **–** uspostava međunarodnih kontakata i suradnja s međunarodnim institucijama s ciljem provedbe zajedničkih projekata jedan je od važnih ciljeva visokoobrazovnih ustanova. Međunarodnom suradnjom obrazovne ustanove sudjeluju u razmjenama programa, studenata i profesora sufinanciranim kroz razne fondove Europske unije. Međunarodne institucije značajne su i zbog brojnih stipendija koje dodjeljuju studentima visokog obrazovanja.
- ***Izdavačke kuće*** – važni partneri obrazovnih ustanova jer se često pojavljuju kao nakladnici knjiga i udžbenika.

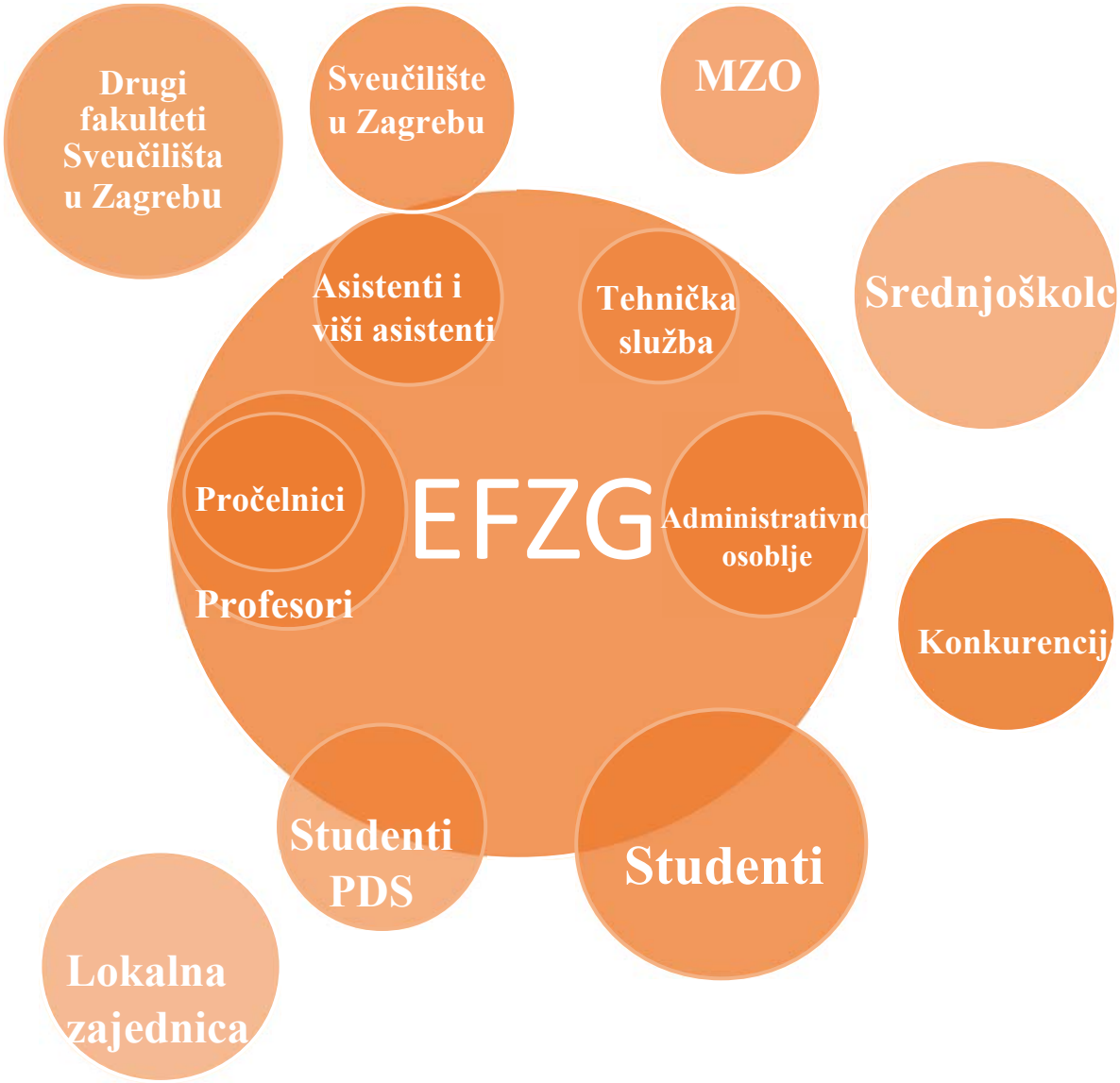


Slika 15. Različite javnosti visokoobrazovnih ustanova (Dragun 2010: 64)

Analizirajući široko identificirane javnosti visokoobrazovnih ustanova, Broom (2010: 456) naglašava i ulogu rektora koji predstavlja sveučilište na lokalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini i time implicitno utječe na imidž, osobnost i status ustanove unutar šire zajednice. Pri stvaranju imidža ustanove, rektor doprinosi svojom ulogom kojom potvrđuje kompetencije uspješnog komunikatora koji poznaje područje strateškog komuniciranja i menadžmenta s obzirom na ciljane javnosti s kojima komunicira (Stanić 2017: 63). Sukladno tome, Dragun (2010) ističe da je uloga rektora u odnosima s javnošću danas znatno veća i prisutnija nego li ikada ranije. Wilcox, Cameron i Reber (2015: 585) smatraju da je rektor ujedno i *glavni službenik za odnose s javnošću* jer javno predstavlja i zastupa

ustanovu. Kao čelnik ustanove, rektor je ključna osoba „*pri stvaranju odnosa i javne potpore potrebnih za ispunjavanje misije visokog školstva u novom globalnom društvu*“, smatra Broom (2010: 456). Naposljetku, rektor svojim radom mora voditi računa o poštivanju i implementaciji najviših etičkih standarda kao značajnog čimbenika u prepoznatljivosti i jačanju i očuvanju ugleda i dostojanstva sveučilišne ustanove.

Obzirom da su predmet istraživanja u ovom doktorskom radu modeli odnosa s javnošću unutar sustava visokog obrazovanja, odnosno jedinica istraživanja bile su visokoobrazovne ustanove u Hrvatskoj, na *Slici 16* prikazane su ključne javnosti na primjeru zagrebačkog Ekonomskog fakulteta.



Slika 16. Segmentacija ključnih javnosti Ekonomskog fakulteta u Zagrebu (Tkalac Verčič 2016: 25)

7.5.Visoka učilišta i društvena zajednica

Kako bi ostvarile svoj potencijal, visokoobrazovne ustanove osim poučavanja, istraživanja i unapređenja znanja moraju biti pokretači društvenih promjena i težiti ostvarenju temeljnih vrednota društva. Održavanje dobrih odnosa, stalna i otvorena komunikacija s društvenom zajednicom osobito je važna jer doprinosi razvoju društva, ali i naklonosti i poštovanju javnosti. Danas se od visokih učilišta očekuje da budu otvorena i interaktivna sa društvom i zajednicom u kojoj djeluju. Suzana Obrovac Lipar (2019) ističe koncept *društveno odgovornog poslovanja*, kojeg zbog novonastalih društvenih promjena visoka učilišta počinju sve češće primjenjivati. Uspješnost provedbe *društveno odgovornog poslovanja* ovisi o senzibiliziranju i podizanju svijesti čitave akademske zajednice, pa sve do pokretanja inovativnih studija koje će doprinijeti društvenoj zajednici.

Visokoobrazovnim ustanovama je povjerena odgovornost u pogledu društvenoga, gospodarskog i kulturnog razvoja, kao i rješavanje aktualnih društvenih problema, zaštita okoliša i sl. Da bi navedeno i ostvarile, članovi obrazovnih ustanova sudjeluju u brojnim kulturnim, nevladinim, sportskim i drugim organizacijama (Tomić 2016: 438). Obrovac Lipar (2019: 107) dodaje da sveučilišta doprinose društvenim zajednicama na sljedeće načine: stipendiranjem studenata, rektorovim nagradama za izvrsnost, školovanjem studenata iz drugih zemalja na trošak sveučilišta s ciljem povratka u svoju domovinu, poticanjem volontiranja, organizacijom rada za udruge bez naknade, otvaranjem centara i laboratorija za građane bez naknade, osmišljavanjem programa za rad s izbjeglicama, školovanjem osoba treće dobi bez naknade, tečajevima jezika, sportskim aktivnostima i slično.

Podrška civilnom društvu i lokalnoj zajednici, aktivizam, volontiranje, etički pristup, potpora i razvoj osjećaja za društvenu zajednicu kod studenata i zaposlenika sveučilišta samo su neki od načina kako visokoobrazovne institucije promiču i jačaju veze sa zajednicom. Kako bi stvorile preduvjete za stvaranje i jačanje lokalne i međunarodne vidljivosti, visokoobrazovne institucije trebaju kontinuirano raditi na unapređenju inkluzije i stvaranju novih partnerstva i suradnje s društvenom zajednicom.

7.6. Visoka učilišta i mediji

Preduvjet uspješne suradnje s medijima je poznavanje njihove prirode, dosege i zakonitosti (Skoko 2006:209). Mediji osim što kreiraju javno mišljenje i prenose informacije, pomažu visokoškolskim ustanovama i u proizvodnji publiciteta. Navedeno iziskuje od ustanova da kontinuirano rade na razvijanju i održavanju kvalitetnih odnosa s medijima. Poznavanje tehnika i alata odnosa s javnošću kojima će visokoškolske ustanove privući pozornost medija i kreirati pozitivan publicitet ustanove predstavlja važan segment strateškog upravljanja ustanovom. Način na koji ustanova komunicira putem medija značajno doprinosi imidžu visokoobrazovne ustanove. Također, poznavanje temeljnih komunikacijskih vještina rektora ili drugih članova visokoobrazovne ustanove može dodatno utjecati na publicitet iste. U svrhu postizanja kvalitetnih odnosa s medijima, Tkalac Verčič (2016) sugerira upotrebu *dvosmjernih modela odnosa s javnošću* (asimetrični i simetrični) koji se temelje na sustavnom pristupu i koriste se planiranjem i istraživanjem. Iako asimetrični model omogućava diseminaciju informacija na načine koji su novinarima prihvatljiviji, Tkalac Verčič (2016: 371) zastupa simetrični pristup „*koji se u većoj mjeri usmjerava na kvalitetnu komunikaciju između novinara i organizacije čime se na kraju ostvaruju bolji rezultati*“.

Osredečki (1995) smatra odnose s medijima važnim aktivnostima odnosa s javnošću, dok Henderson (2001: 540) tvrdi da navedeno obuhvaća veliki dio angažmana djelatnika za odnose s javnošću. Tench i Yeomans (2009: 334) odnose s medijima predstavljaju kao „*najjavniji i najvidljiviji aspekt prakse odnosa s javnošću*“, a uključuje slanje vijesti medijima, predlaganje priča novinarima te praćenje obavijesti obavljenih u različitim medijima. Suprotno navedenom, Wragg (prema Tench i Yeomans 2009: 338) smatra da svrha odnosa s medijima nisu operativni zadaci poput pisanja priopćenja za medije, odgovaranje na upite novinara ili izrada *press clippinga,* već razvijanje i jačanje reputacije ustanove, odnosno utjecaj na ciljnu publiku i njezino informiranje.

Osim poznavanja pravila i zakonitosti medija, suvremeni djelatnik za odnose s javnošću treba razumjeti medije i način na koji oni djeluju, a to podrazumijeva poznavanje i pridržavanje nekih ključnih načela: *pristupačnost* i *dostupnost* informacija, *brzina* koja je važna u pogledu novinarskih rokova, *iskrenost* na temelju koje se gradi otvoren i transparentan odnos s novinarima, *informiranost* o temi koja pokriva visokoškolsko obrazovanje, *kooperativnost* s obje strane, *pouzdanost* glede informacija i podataka s kojima raspolaže visokoškolska ustanova, a na temelju kojeg ostavlja dojam relevantnog izvora informacija te naposljetku, *razumijevanje medija* i uvažavanje njihovih potreba i

specifičnosti (Jugo 2012: 237). Isti autor ističe da je potrebno pratiti i sve promjene koje se događaju unutar medijske strukture, ali i poznavanje publike prema kojoj se plasira određena tema kako bi djelatnici odnosa s javnošću detektirali tko konzumira sadržaj. S druge strane, razvoj i napredak digitalne tehnologije i novih medija omogućio je više učinkovitosti u radu s medijima i proširio horizonte odnosa s javnošću u visokoškolskom obrazovanju. Tomić (2016) ističe prednost interneta i novih medija u pogledu interaktivnosti i dvosmjerne komunikacije, stoga je nužno da visokoobrazovne ustanove digitalnu komunikaciju promatraju kao strateški važnu. Unapređenje i ažuriranje sveučilišnih mrežnih stranica, korištenje društvenih mreža, kao i razvijanje sadržajno različitih materijala može biti korisno u održavanju komunikacije sa studentima, njihovim roditeljima i ostalim ključnim javnostima.

7.7. Krizno komuniciranje u ustanovama visokog obrazovanja

U cilju da budu efikasne, inovativne i u skladu sa strategijom razvoja, nužno je da visokoobrazovne brzo odgovore na tehnološke promjene, ali i na *potencijalne krize* u okruženju. Zbog sve većeg broja nesreća i kriza krizno komuniciranje postaje strateški važno u djelovanju visokoobrazovnih ustanova (Tomić 2016: 442).

Slijedom vremena, s razvojem i povećanjem unutarnje složenosti visokoobrazovnih ustanova, one su se sve više susretale s različitim izazovima. Ovi izazovi obuhvaćaju *financijske teškoće*, *probleme u vođenju i upravljanju*, *odsustvo čvrsto uspostavljene akademske kulture*, kao *i neetično ponašanje, nedostatak komunikacije, pucnjave i drugi nasilni činovi, pronevjere, seksualna zlostavljanja itd*. Svi ovi elementi zajedno predstavljaju skup izazova koji oblikuju dinamiku unutar visokoobrazovnih ustanova i potenciraju na prijeko potrebnu izradu plana za upravljanje kriznom situacijom. To podrazumijeva primjenu strateškog pristupa kriznom komuniciranju koji u vrijeme krize može osjetno umanjiti negativne posljedice na reputaciju i imidž obrazovne ustanove. Jugo (2017: 27) ističe nekoliko čimbenika koji su u praksi znatno povećali potrebu za učinkovitim i strateškim upravljanjem kriza: sve veća važnost ugleda za organizacije, aktivizam dionika s pomoću komunikacijske tehnologije, neoprezan izostanak sustavnog planiranja i potreba za širim shvaćanjem i tematiziranjem krize. Trend razvoja hrvatskoga tržišta odnosa s javnošću dodatno ukazuje na potrebu strateškog pristupa kriznim situacijama, ali i svjesnost menadžera i uprava visokoškolskih ustanova o važnosti odnosa s javnošću i učinkovitog kriznog komuniciranja.

U literaturi se često nameće pitanje koji su najčešći *uzroci* kriza u organizacijama, pa tako i u visokoobrazovnim ustanovama. Iako su uzroci raznoliki, u literaturi se dijele na *vanjske* i *unutarnje.* Tomić (2016: 442) i Dragun (2010: 84) među *vanjske* ubrajaju prirodne katastrofe i nesreće, političke i društvene promijene, gospodarske krize, recesije, promjene na tržištu, sigurnosno okruženje itd. *Unutarnji* uzroci istaknuli su se tijekom vremena. Kako su obrazovne ustanove postajale sve složenije i fragmentirane u svojoj unutarnjoj strukturi tako su češće nailazile na unutarnje probleme poput narušenih međuljudskih odnosa, loše organizacije rada, nemorala, nestručnosti, korupcije, nepostojanja akademske kulture, loših uvjeta rada itd. Uprava sveučilišta i drugih obrazovnih ustanova mora biti svjesna potencijalnih problema i kriza te sukladno tome pristupiti efikasnom planiranju i rješavanju kriza.

Kako bi krizu dočekale spremno, Henderson (2001: 541) predlaže visokoobrazovnim ustanovama izradu plana za upravljanje kriznom situacijom. Prvotno je važno odrediti tko je odgovoran za pružanje kojih informacija, kojim javnostima, koristeći koje komunikacijske kanale. U svrhu postizanja kvalitetne komunikacije s medijima, visokoobrazovne ustanove primarni fokus trebaju usmjeriti na imenovanje stručne osobe koja će u ime ustanove surađivati s medijima i pružati im potrebne i točne informacije. Skoko (2006) ukazuje i na važnost brze i odlučne reakcije koja je neophodna u prva 24 sata. Prve javnosti koje trebaju biti upoznate s kriznom situacijom su zaposlenici i studenti. Sljedeće trebaju biti informirane ključne javnosti visokoobrazovne ustanove. Među njima svakako treba istaknuti medije koji imaju vrlo važnu ulogu u trenutku izbijanja krize, stoga je potrebno u kratkom roku proslijediti im detaljne i pravodobne informacije. Skoko (2006: 247) apostrofira da su mediji i javnost tijekom krize blagonakloniji prema ustanovama koje kontinuirano i kvalitetno upravljaju odnosima s javnošću. Štoviše, kako bi osigurale kvalitetnu komunikaciju s medijima visokoobrazovne ustanove se moraju fokusirati na odnose s medijima, ali pri tome ne smiju zanemariti studente i zaposlenike. U tom pogledu Novak (2001: 159) sugerira nekoliko glavnih smjernica za komunikaciju u krizi s medijima i ostalim javnostima:

- priznati postojanje krize i suočiti se s njome,
- aktivirati krizni tim,
- pripremiti krizni komunikacijski centar,
- definirati činjenice,
- govoriti isto,
- konferenciju za novinare sazvati čim okolnosti budu pogodne,

- postupcima nastojati ukloniti štetu,
- zapisivati sve aktivnosti i radnje.

Uz navedeno, Henderson (2002) ističe da je u komunikaciji važno izbjegavati sintagmu „*bez komentara*“ koja se vrlo često prepoznaje kao odgovornost i priznanje za izbijanje krizne situacije. Na upite novinara glasnogovornici trebaju odgovarati iskreno i transparentno. Ako određena informacija ili podatak nisu poznati ili dostupni novinarima, uputno je priznati „*ne znam*“ te izjavu pravovremeno osvježiti, dopuniti ili objaviti novu informaciju. Osoba koja unutar visokoobrazovne ustanove komunicira s medijima treba biti medijski vješta, stručna, samopouzdana, mora imati kontrolu nad porukama koje šalje te iskazati iskrenu zabrinutost zbog nastanka krize ili određenih problema. Ključ za rješavanje krize je komunikacija koja treba biti brza i dosljedna, a plan za upravljanje kriznom komunikacijom to i omogućava. Ovisno o tipu krize visokoobrazovne ustanove trebaju birati najdjelotvornije komunikacijske metode koje će pravovremeno i promptno dati konkretan učinak. Tomić (2008) sugerira objave ili priopćenja za medije uz popratnu dokumentaciju, konferencije za medije ili „jedan na jedan“ brifinge. Poželjno je predvidjeti moguća pitanja novinara i sukladno tome unaprijed formirati odgovore.

Koliko je planiranje prije krize te sama izrada i realizacija kriznog plana važna, ističe Sam Black (2003: 167-169, prema Tomić 2008: 366) u knjizi *Odnosi s javnošću* upućujući na šest etapa mogućeg kriznog plana:

1. *Analiziranje mogućih uzroka krize* – potrebno je procijeniti moguće poteškoće, bilo vanjske ili unutarnje prirode. Kada se uzroci procijene i detektiraju, treba ih dokumentirati i dati im službeni karakter.
2. *Pripremanje plana* – plan bi trebao sadržavati smjernice i upute o komuniciranju prije krize, komuniciranju za vrijeme krize i krizno komuniciranje nakon krize.
3. *Izbor kadrova* – krizni plan treba sadržavati popis osoba koje će biti na raspolaganju u trenutku izbijanja krize. Najvažnija uloga kriznog tima je kontinuirana i pravovremena komunikacija s medijima i ostalim javnostima.
4. *Komunikacijski kapaciteti* – kod izrade kriznog plana potrebno je detaljno isplanirati i predvidjeti mogućnost opterećenosti komunikacijskih linija. Također, neophodno je unaprijed odrediti stručne osobe kriznog tima, kao i njihove zadaće i odgovornosti.

5. *Osposobljavanje* – kako bi krizni tim spremno i promptno djelovao u trenutku izbijanja krize, nužno je prethodno organizirati edukcije i osposobljavanje za kvalitetno i optimalno komuniciranje u krizi.
6. *Simulacija krizne situacije* – kako bi se otklonili svi mogući nedostaci i sigurnosni propusti potrebno je nekoliko puta, u različitim vremenskim intervalima, nenajavljeno simulirati kriznu situaciju. Navedeno će dati jasne odgovore kako se krizni tim ponaša u odnosu na krizu i krizni plan.

Naglašavajući važnost kriznog komuniciranja u ustanovama visokog obrazovanja, Tomić (2016: 442) ukazuje na primjer sustavnog i organiziranog pristupa krizama kroz usvojeni *krizni komunikacijski plan Sveučilišta u Mostaru* (*KKP).* Navedeni plan predstavlja polazište za provedbu procedure tijekom krize uključujući smjernice za komuniciranje Sveučilišta prema ključnim javnostima. Isti autor elaborira i opisuje smjernice kroz sljedeće korake: *definiranje ciljeva, namjena, vrste kriza, procedure kojom se određuju unutarnje i vanjske javnost i krizni komunikacijski tim,* potom slijedi *imenovanje glasnogovornika i definiranje kriznog komunikacijskog centra* i naposljetku*, testiranje i ažuriranje plana te analiza krize u postkriznom razdoblju*. Svaku od navedenih aktivnosti važno je provesti i planirati prije same krize jer pruža dovoljno vremena za razmatranje svih mogućnosti i donošenje važnih odluka prije nego se kriza pojavi. Tomić (2016) ovaj plan predstavlja kao ogledni primjer proaktivnog pristupa kriznom komuniciranju.

Henderson (2001) i Narteh i dr. (2015) skreću pažnju na problem zastupljenosti odnosa s javnošću u ustanovama visokog obrazovanja. Ovaj problem dodatno potkrepljuju Cutlip, Center i Broom (2003: 31) navodeći da (gledano iz američke perspektive) su odnosi s javnošću u obrazovnim ustanovama zastupljeni tek 14%. Čimbenici koji utječu na ovaj problem su nedostatak kvalificiranog osoblja, neshvaćanje važnosti OJ i financijska sredstva. Iako se ovi podaci ne mogu generalizirati na cijelo visoko obrazovanje, oni daju dobar uvid u transformaciju odnosa s javnošću na sveučilišnim ustanovama. Promatrajući stanje u Hrvatskoj prisutan je pozitivan trend i primjetan rast afirmacije i standardizacije poslova i aktivnosti odnosa s javnošću na sveučilištima. Naime, većina javnih i privatnih sveučilišta imaju sistematizirana radna mjesta za stručnjake iz ovog područja, dok velika većina veleučilišta sa zaostatkom prati moderne trendove i zahtjeve struke.

Nastavno na nedovoljnu afirmaciju odnosa s javnošću, Henderson (2001: 542) ističe da se odnosima s javnošću vrlo često bavi jedna osoba ili se aktivnosti dodjeljuju administratorima i nastavnom

osoblju. Prema potrebi, autorica predlaže suradnju s vanjskim agencijama i konzultantima „*zbog njihovih stručnih mogućnosti, ali i vanjske objektivnosti*“ (Skoko 2004: 79).

Osim strateškog pristupa kriznim situacijama, Tomić (2016: 454) naglašava sport i sportske aktivnosti kao značajne čimbenike u izgradnji imidža obrazovnih ustanova. Danas brojna sveučilišta i druge visokoobrazovne ustanove uočavaju važnost poticanja bavljenja sportom radi doprinosa očuvanju i jačanju psihofizičkih sposobnosti te promiču sportske rezultate i talente kao važan dio prepoznatljivosti sveučilišta. Popularizacija sporta u akademskoj zajednici i šire iziskuje znatna financijska sredstva u različite sportske discipline koja velika sveučilišta beskompromisno izdvajaju kako bi ostvarila globalni renome. Košarka, nogomet, atletika, kriket, bejzbol, odbojka, rukomet i borilački sportovi samo su neke od sportskih disciplina kojima se bave brojni studenti i osvajaju razna odličja na studentskim sportskim igrama i u raznim ligama. Tomić (2016: 454) ističe poznatu sportsku manifestaciju – Univerzijadu u okviru koje „*sudjeluju studenti iz cijeloga svijeta promičući sport, zdrav život, ali i svoja sveučilišta i zemlje iz kojih dolaze*“.

Osim što sport predstavlja važnu kariku u izgradnji pozitivne percepcije i imidža sveučilišnih ustanova, ono ima i veze sa razvojem sveučilišta, upisom studenata te u konačnici, s financijskom održivošću ustanove (Tomić 2016).

8. ISTRAŽIVANJE O MODELIMA, ULOGAMA I STANJU ODNOSA S JAVNOŠĆU U USTANOVAMA VISOKOG OBRAZOVANJA

U nastavku ovoga poglavlja opisat će se metodologija i tijek istraživanja koje se odnosi na utvrđivanje izvornih modela, uloga i općenito stanja odnosa s javnošću na hrvatskim visokim učilištima. Također, u nastavku će se odrediti mjerni instrument istraživanja, uzorak, pregled visokih učilišta sukladno vrsti (sveučilište, veleučilište, visoka škola) i tipu visokog učilišta (javno i privatno) koja su obuhvaćena istraživanjem te analiza i prikaz dobivenih rezultata.

8.1. Metodologija i tijek istraživanja

U svrhu ostvarenja cilja koji je detaljno pojašnjen u uvodnom dijelu rada, u disertaciji je provedeno istraživanje o izvornim modelima i ulogama odnosa s javnošću na hrvatskim javnim i privatnim sveučilištima, veleučilištima i visokim školama. Primarni podaci prikupljeni su kvantitativnom metodom uz upotrebu metode anketiranja. Ova metoda je odabrana s obzirom da omogućava identificiranje istraživane pojave kao što su izvorni modeli i uloge u odnosima s javnošću, ali i preciznije mjerenje pojave i kontrolu uvjeta istraživanja.

Empirijsko istraživanje provedeno u radu odvijalo se u sljedećim fazama: u prvoj fazi jasno je razrađen plan istraživanja, a zatim je uslijedio postupak prikupljanja podataka na temelju precizno definiranog i pripremljenog anketnog upitnika. Nakon toga provedena je statistička obrada podataka, uz prethodnu kontrolu kvalitete prikupljenih podataka. Ovoj fazi prethodio je postupak kodiranja koji se primjenjuje prije računalne obrade podataka. U tom slučaju, dobiveni podaci su sadržajno analizirani i svrstani u odgovarajuće kategorije. Posljednja faza istraživanja obuhvatila je prikaz i interpretaciju dobivenih rezultata. Provedeno istraživanje rezultiralo je izradom novog, integrativnog modela odnosa s javnošću u visokoškolskim ustanovama u Hrvatskoj.

8.2. Istraživački instrument

Na temelju dosadašnjih istraživanja i sinteze relevantne literature definiran je strukturirani anketni upitnik, preuzet i prilagođen prema upitniku kojeg su koristili Grunig i dr. (1995), Kim i Hon (1998),

Grunig, Grunig i Dozier (2002) i Miočić (2011). U svrhu mjerenja izvornih modela odnosa s javnošću, pitanja anketnog upitnika obuhvaćaju varijable jednosmjernih i dvosmjernih modela odnosa s javnošću. Navedene varijable opisuju stvarno stanje i praksu odnosa s javnošću u visokoškolskim ustanovama Republike Hrvatske.

Anketni upitnik sadržava ukupno 25 pitanja, grupiranih u pet kategorija: *1. sociodemografska i opća obilježja ispitanika, 2. pitanja vezana za obilježja visokoobrazovnih ustanova, 3. pitanja vezana za obilježja službi za odnose s javnošću*, *4. pitanja vezana za mjerenje modela odnosa s javnošću i 5. pitanja vezana za komunikacijsku praksu visokoobrazovnih ustanova u digitalnom okruženju*. Sukladno vrsti i ciljevima istraživanja te složenosti proučavane tematike upitnik je sadržavao uglavnom zatvorena pitanja u okviru kojih su ispitanici izabrali jednu ili više ponuđenih mogućnosti. Također, upitnik je obuhvatio i jedno otvoreno pitanje (kao dopuna zatvorenim pitanjima) u sklopu kojih su ispitanici sami reproducirali odgovore. Upitnik je kreiran uz pomoć online alata za izradu obrazaca – *Google Forms* i nalazi se u *Prilogu 1.* ovoga rada.

Modeli odnosa s javnošću (Grunig i Hunt 1984) mjereni su uz pomoć 16 tvrdnji preuzete i prilagođene iz istraživanja koje su proveli Grunig i dr. (1995), Kim i Hon (1998), Grunig, Grunig i Dozier (2002) i Miočić (2011). Tvrdnje kojima su mjereni modeli uključivale su Likertovu ljestvicu slaganja s pet stupnjeva, od (1) uopće se ne odnosi do (5) u potpunosti se odnosi. Indikatori varijabli prikazani u *Tablici 5* raspoređeni su u četiri kategorije: *model tiskovne agenture, model javnog informiranja, dvosmjerni asimetrični modeli i dvosmjerni simetrični model.*

Tablica 5. Indikatori modela odnosa s javnošću

Šifra varijable	Varijable	Redni broj pitanja
	Model tiskovne agenture	
V1	promocija ustanove	**11.1.**
V2	stvaranje pozitivne slike i sprječavanje/neutraliziranje negativne slike ustanove u javnosti	**11.5.**
V3	stvaranje publiciteta	**11.9.**
V4	ocjenjivanje uspjeha PR aktivnosti (mjerenjem broja upisanih studenata ili posjećenošću događanja ustanove)	**11.13.**

	Model javnog informiranja	
V5	plasiranje i diseminacija točnih informacija, više nego promoviranje ustanove ili posredovanje između uprave i dionika/javnosti	**11.2.**
V6	informiranje javnosti o radu ustanove	**11.6.**
V7	pisanje priopćenja i objava publikacija s najnovijim vijestima o ustanovi	**11.10.**
V8	ocjenjivanje uspjeha PR aktivnosti (mjerenjem broja medijskih objava o aktivnostima, broja posjeta služenim stranicama i/ili broja reakcija na objave)	**11.14.**
	Dvosmjerni asimetrični model	
V9	uvjeravanje dionika/javnosti da se ponaša(ju) onako kako je najbolje za ustanovu	**11.3.**
V10	promjena stavova dionika/javnosti u smjeru koji najbolje odgovara ustanovi	**11.7.**
V11	istraživanje stavova dionika/javnosti kako bi komunicirali o ustanovi na način na koju će je javnost/dionici prihvatiti	**11.11.**
V12	utvrđivanje uspješnosti aktivnosti odnosa s javnošću istraživanjem (anketno ili slično) u svrhu mijenjanja stavova dionika/javnosti prema ustanovi	**11.15.**
	Dvosmjerni simetrični model	
V13	promjena stavova i ponašanja podjednako i dionika/javnosti i uprave odnosno svih članova ustanove	**11.4.**
V14	uspostava međusobnog razumijevanja između uprave odnosno ustanove i dionika	**11.8.**
V15	posredovanje u prijeporima između uprave i dionika/javnosti	**11.12.**
V16	utvrđivanje uspješnosti i učinkovitosti programa odnosa s javnošću (istraživanjem) u svrhu približavanja stavova ustanove i njezinih dionika	**11.16.**

Osim izvornih modela odnosa s javnošću koji su predmet istraživanja i analize, ovim radom željelo se istražiti i stvarno stanje službi za odnose s javnošću na hrvatskim sveučilištima, veleučilištima i visokim školama. Sukladno tome, upitnik je sadržavao pitanja vezana za udio djelatnika s formalnim obrazovanjem iz odnosa s javnošću, poziciju i spol osoba zaduženih za odnose s javnošću, profesionalne uloge u odnosima s javnošću, ustroj i utjecaj službe za odnose s javnošću u procesu odlučivanja unutar ustanove, veličinu službe, poznavanje metoda istraživanja, znanje i iskustvo u upravljanju kriznim situacijama, količinu dostupnih resursi za rad, sudjelovanje službe za OJ u strateškom odlučivanju, primjena komunikacijskih kanala te usvajanje i implementacija strategije za odnose s javnošću *(Tablica 6)*.

Tablica 6. Obilježja službe za odnose s javnošću

Šifra varijable	Varijable	Redni broj pitanja
V17	razina formalnog obrazovanja iz odnosa s javnošću	**8**
V18	udio djelatnika s formalnim obrazovanjem iz odnosa s javnošću	**16**
V19	pozicija ili kategorizacija radnih mjesta u odnosima s javnošću	**14**
V20	spol rukovodeće osobe u odnosima s javnošću	**18**
V21	profesionalne uloge u odnosima s javnošću	**17**
V22	ustroj službe za odnose s javnošću	**12**
V23	utjecaj službe za odnose s javnošću u procesu odlučivanja	**21**
V24	veličina službe	**15**
V25	služba/odjel/odsjek ima dovoljno visokoobrazovanih djelatnika	**19.1**
V26	poznavanje metoda istraživanja	**19.2.**
V27	znanje i iskustvo u upravljanju kriznim situacijama	**19.3.**
V28	resursi službe/odjela/odsjeka	**19.4.**
V29	sudjelovanje službe/odjela/odsjeka u donošenju svih komunikacijskih odluka i aktivnosti	**19.5.**
V30	strategija odnosa s javnošću	**20**
V31	komunikacijski kanali	**22**

Pojedina pitanja u upitniku (*Tablica 7*) odnosila su se i na opća obilježja visokoobrazovnih institucija, a obuhvaćala su sljedeće varijable: vrsta visokog učilišta (sveučilište, veleučilište ili visoka škola), struktura vlasništva visokog učilišta (javno ili privatno), veličina visokoobrazovne ustanove, podrška ustanove odnosima s javnošću, starost visokoobrazovne ustanove te digitalni sadržaji visokoobrazovnih ustanova generirani kroz PESO model (*plaćeni, zasluženi, dijeljeni i vlastiti sadržaj*).

Tablica 7. Obilježja visokoobrazovne ustanove

Šifra varijable	Varijable	Redni broj pitanja
V32	vrsta visokoobrazovne ustanove	**4**
V33	oblik vlasništva ustanove	**5**
V34	veličina visokoobrazovne ustanove	**6**
V35	*Podrška ustanove odnosima s javnošću*	**24**
V36	uprava ima razumijevanja za odnose s javnošću	**24.1.**
V37	uprava podržava funkciju i ulogu odnosa s javnošću	**24.2.**
V38	uprava smatra da su odnosi s javnošću važni za uspjeh i imidž ustanove	**24.3.**
V39	starost visokoobrazovne ustanove	**25**
V40	*Objave i sadržaji visokoobrazovne ustanove generirani kroz PESO model*	**23**
V41	plaćeni sadržaj	**23.1.**
V42	zasluženi sadržaj	**23.2.**
V43	dijeljeni sadržaj	**23.3.**
V44	vlastiti sadržaj	**23.4.**

8.3. Uzorak istraživanja

Prvi dio istraživanja je provedeno na neprobabilističkom namjernom uzorku ili uzorku eksperata, s obzirom na to da su uzorak činile stručne osobe odgovorne za odnose s javnošću i komunikaciju s ključnim javnostima visokih učilišta. Kod onih visokih učilišta koja nemaju organizirane urede za odnose s javnošću prihvaćeni su bili ispitanici koje je uprava ustanove zadužila za komunikaciju s javnošću, tj. oni s najboljim uvidom u praksu odnosa s javnošću u svojoj ustanovi. U istraživanju su sudjelovala sva visoka učilišta prema tipu i vrsti, odnosno sva javna i privatna sveučilišta (izuzev sveučilišnih sastavnica), javna i privatna veleučilišta te javne i privatne visoke škole koje su u trenutku provedbe istraživanja postojale sukladno odredbama tadašnjeg *Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju*[26].

[26] Stupanjem na snagu novog *Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti* dana 22. listopada 2022. godine nije predviđena mogućnost osnivanja visokog učilišta pod nazivom visoke škole, a visoke škole osnovane sukladno

Nakon pregleda anketnog upitnika dvije visokoškolske ustanove u statusu veleučilišta i visoke škole odgovorile su da ne žele sudjelovati u istraživanju jer unutar organizacijske strukture nemaju organiziran ured/službu za odnose s javnošću niti sistematizirano radno mjesto za to područje te shodno tome smatraju da nisu dovoljno kompetentni za davanje mjerodavnih odgovora. Anketni upitnik ispunilo je 45 ispitanika iz svih visokoobrazovnih ustanova, a prihvaćeni su bili i odgovori ispitanika iz ustanova koje su imale do dva zaposlenika za odnose s javnošću. U kontekstu uzorkovanja provedenog za potrebe doktorskog rada, selekcija je obuhvatila reprezentativni spektar visokoškolskih ustanova unutar Republike Hrvatske (*Tablica 8*), s obaveznom iznimkom Sveučilišta u Slavonskom Brodu. Ovo je izuzimanje opravdano činjenicom da se navedena akademska institucija u trenutku inicijacije istraživačkog procesa nalazila u inicijalnoj fazi osnivanja te stoga nije dostigla razinu organizacijske zrelosti i konstitucije potrebne za inkluziju.

Tablica 8. Pregled visokih učilišta prema tipu i vrsti

Redni broj	Naziv visokog učilišta	Vrsta visokog učilišta	Javno	Privatno	Sjedište
1.	Sveučilište u Zagrebu	Sveučilište	Javno		Zagreb
2.	Sveučilište Sjever	Sveučilište	Javno		Koprivnica
3.	Sveučilište u Zadru	Sveučilište	Javno		Zadar
4.	Sveučilište u Splitu	Sveučilište	Javno		Split
5.	Sveučilište u Rijeci	Sveučilište	Javno		Rijeka
6.	Sveučilište u Dubrovniku	Sveučilište	Javno		Dubrovnik
7.	Sveučilište Jurja Dobrile u Puli	Sveučilište	Javno		Pula
8.	Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku	Sveučilište	Javno		Osijek
9.	Hrvatsko katoličko sveučilište	Sveučilište		Privatno	Zagreb
10.	Libertas međunarodno sveučilište	Sveučilište		Privatno	Zagreb
11.	Sveučilište VERN	Sveučilište		Privatno	Zagreb
12.	Međimursko veleučilište u Čakovcu	Veleučilište	Javno		Čakovec
13.	Tehničko veleučilište u Zagrebu	Veleučilište	Javno		Zagreb

odredbama tadašnjeg *Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju* postaju veleučilišta (https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2022_10_119_1834.html, pristupljeno 1. srpnja 2023.)

14.	Veleučilište „Lavoslav Ružička“ u Vukovaru	Veleučilište	Javno		Vukovar
15.	Veleučilište „Marko Marulić“ u Kninu	Veleučilište	Javno		Knin
16.	Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću	Veleučilište	Javno		Gospić
17.	Veleučilište Hrvatsko Zagorje Krapina	Veleučilište	Javno		Krapina
18.	Veleučilište u Karlovcu	Veleučilište	Javno		Karlovac
19.	Veleučilište u Požegi	Veleučilište	Javno		Požega
20.	Veleučilište u Rijeci	Veleučilište	Javno		Rijeka
21.	Veleučilište u Šibeniku	Veleučilište	Javno		Šibenik
22.	Zdravstveno veleučilište u Zagrebu	Veleučilište	Javno		Zagreb
23.	Veleučilište u Virovitici	Veleučilište	Javno		Virovitica
24.	Istarsko veleučilište	Veleučilište		Privatno	Pula
25.	Poslovno veleučilište Zagreb	Veleučilište		Privatno	Zagreb
26.	Veleučilište Baltazar Zaprešić	Veleučilište		Privatno	Zaprešić
27.	Veleučilište u Bjelovaru	Veleučilište		Privatno	Bjelovar
28.	Veleučilište Velika Gorica	Veleučilište		Privatno	Velika Gorica
29.	Effectus poduzetnički studiji - visoko učilište	Visoka škola		Privatno	Zagreb
30.	Europska poslovna škola Zagreb	Visoka škola		Privatno	Zagreb
31.	RIT Croatia	Visoka škola		Privatno	Dubrovnik
32.	RRiF Visoka škola za financijski menadžment	Visoka škola		Privatno	Zagreb
33.	Visoka škola za menadžment i dizajn „Aspira“	Visoka škola		Privatno	Split
34.	Visoka poslovna škola „PAR“	Visoka škola		Privatno	Rijeka
35.	Edward Bernays Visoka škola za komunikacijski menadžment	Visoka škola		Privatno	Zagreb
36.	Visoka škola za sigurnost	Visoka škola		Privatno	Zagreb
37.	Visoka škola za inspekcijski i kadrovski menadžment Split	Visoka škola		Privatno	Split
38.	Visoka škola Ivanić - Grad	Visoka škola		Privatno	Ivanić - Grad

39.	Visoka škola za informacijske tehnologije u Zagrebu	Visoka škola		Privatno	Zagreb
40.	Visoko evanđeosko teološko učilište u Osijeku	Visoka škola		Privatno	Osijek
41.	Visoko učilište Algebra	Visoka škola		Privatno	Zagreb
42.	Zagrebačka škola ekonomije i managementa	Visoka škola		Privatno	Zagreb
43.	Visoka škola menadžmenta i sigurnosti „Securus“	Visoka škola		Privatno	Pula
44.	Visoko gospodarsko učilište u Križevcima	Visoka škola	Javno		Križevci
45.	Visoka policijska škola u Zagrebu	Visoka škola	Javno		Zagreb

8.4. Postupak istraživanja

Prikupljanje podataka u svrhu istraživanja proveo je sam autor ovog doktorskog rada, a poziv na sudjelovanje u istraživanju s odgovarajućom poveznicom poslan je ispitanicima e - mailom. U uvodnom dijelu pozivnog e- maila i anketnog upitnika ispitanicima su pojašnjeni ciljevi i svrha istraživanja, potvrda kredibiliteta istraživača, kao i zajamčena anonimnost i povjerljivost podataka. Anketni upitnik je kreiran na način da programski reagira na neodgovorena ili preskočena pitanja.

Kako bi se prethodno provjerio postupak ispunjavanja upitnika i osigurala jasnoća i razumljivost svih pitanja, prije glavnog istraživanja provedena je validacija upitnika na uzorku od 5 ispitanika iz iste populacije. Prosječna dob ispitanika je iznosila 39,5 godina. Pouzdanost i valjanost korištenog instrumenta testirana je izračunom *Cronbach alfa* koeficijenta i iznosila je (α = 0,823, *Tablica 9*) Navedeni rezultat sugerira prihvatljivu pouzdanost mjernog instrumenta[27].

[27] Nunnally (1979, prema Horvat i Mijoč 2019: 312) smatra prihvatljivom pouzdanošću rezultate *Cronbachove alfe* veće od 0,7, ali uputno je težiti koeficijentima iznad 0,8.

Tablica 9. Testiranje pouzdanosti za mjerni instrument

Cronbach's Alpha (koeficijent pouzdanosti)	Broj čestica
,823	38

8.5. Analiza podataka i rezultata istraživanja

Nakon provedenog istraživanja prikupljeni podaci su izvezeni u programu Microsoft Excel i obrađeni pomoću statističkog programa IBM SPSS Statistics 20 (engl. *Statistical Package for the Social Sciences*). Za interpretaciju i analizu dobivenih podataka koristila se deskriptivna statistička analiza (frekvencije, aritmetička sredina, medijan, mod, standardna devijacija, mjere disperzije, grafovi, itd) i inferencijalna statistika za testiranje istraživačkih hipoteza (multivarijatna faktorska analiza za identificiranje ključnih dimenzija modela odnosa s javnošću i neparametrijski Hi – kvadrat χ^2 test neovisnosti pomoću procedure *Crosstabulation*[28]). Statističkoj obradi podataka prethodio je postupak kodiranja koji se primjenjuje prije računalne obrade podataka. Obzirom da je anketni upitnik sadržavao i jedno otvoreno pitanje, dobiveni podaci su sadržajno analizirani i svrstani u odgovarajuće kategorije. Pitanja višestrukih odgovora u anketnom upitniku obrađena su i analizirana pomoću procedure *Multiple response.*

U svrhu utvrđivanja izvornih modela odnosa s javnošću i testiranja prve hipoteze primijenjena je **faktorska analiza glavnih komponenata** kojom se reducira dimenzionalnost, a koristi se za postizanje preglednosti i pojednostavljenja velikog broja podataka. Cilj faktorske analize je da međusobnu povezanost većeg broja varijabli objasni manjim brojem varijabli, odnosno dimenzija ili izvora kovarijacija. Kao metodološki okvir istraživanja, faktorska analiza je našla na široku primjenu i spada u veoma korisne i jake „*multivarijacijske tehnike za učinkovito ekstrahiranje informacija iz velikih baza podataka*“ (Fazlić i Đonlagić 2016: 48). Osim navedenog, u cilju utvrđivanja povezanosti predmetnih pojava (modela odnosa s javnošću i obilježja službi za OJ) u radu se primijenio Pearsonov

[28] Kombinirane statističke tablice (engl. *Crosstabulation*) „*prikazuju statistički niz promatran kroz dvije ili više varijabli mjerenih kategorijskim mjernim* ljestvicama“. Osim osnovnih elemenata tablice sadrže zbirni red i zbirni stupac (Horvat i Mijoč 2019: 222).

koeficijent korelacije kao jedan od čestih korištenih statističkih postupaka utvrđivanja intenziteta i smjera povezanosti dviju numeričkih varijabli.

U nastavku rada slijedi detaljna analiza i interpretacija dobivenih rezultata koji će biti prikazani tabelarno i grafički. U prvom dijelu razmotrit će se rezultati primarnog istraživanja vezanih uz utvrđivanje modela odnosa s javnošću, organizaciju odnosa s javnošću i obilježja službi za odnose s javnošću, a zatim će se prikazati rezultati o komunikacijskim aktivnostima i potrebama javnosti visokoškolskih ustanova primjenom PESO modela.

9. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

9.1. Deskriptivna analiza rezultata

U nastavku rada slijedi tablični i grafički prikaz demografskih karakteristika ispitanika i profila visokoobrazovanih ustanova obuhvaćenih istraživanjem.

Tablica 10. Demografski profil ispitanika

		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Dob ispitanika	20 – 29	4	8,9 %										
	30 – 39	11	24,4 %										
	40 – 49	16	35,6 %										
	50 – 59	8	17,8 %										
	više od 60	6	13,3 %										
Najviši stup. obrazovanja ispitanika	doktorat znanosti			12	26,7 %								
	magisterij znanosti			5	11,1 %								
	srednja škola			1	2,2 %								
	magistar struke			26	57,8 %								
	prvostupnik			1	2,2 %								
Status ispitanika u ustanovi	nastavno osoblje					19	42,2 %						
	nenastavno osoblje					26	57,8 %						
Spol ispitanika	muško							17	37,8 %				
	žensko							28	62,2 %				
Obrazovanje ispitanika iz područja OJ	preddiplomski studij OJ									1	2,2 %		
	diplomski studij OJ									4	8,9 %		
	doktorat/magisterij znanosti iz komunikologije/OJ ili srodne struke									2	4,4 %		
	poslijediplomski specijalistički studij iz OJ									1	2,2 %		
	preddiplomski/diplomski studij komunikologije (ili srodne struke npr. novinarstva)									1	2,2 %		
	tečaj ili seminar organiziran od strane strukovne udruge ili neke druge institucije									9	20 %		
	bez formalne edukacije									27	60 %		

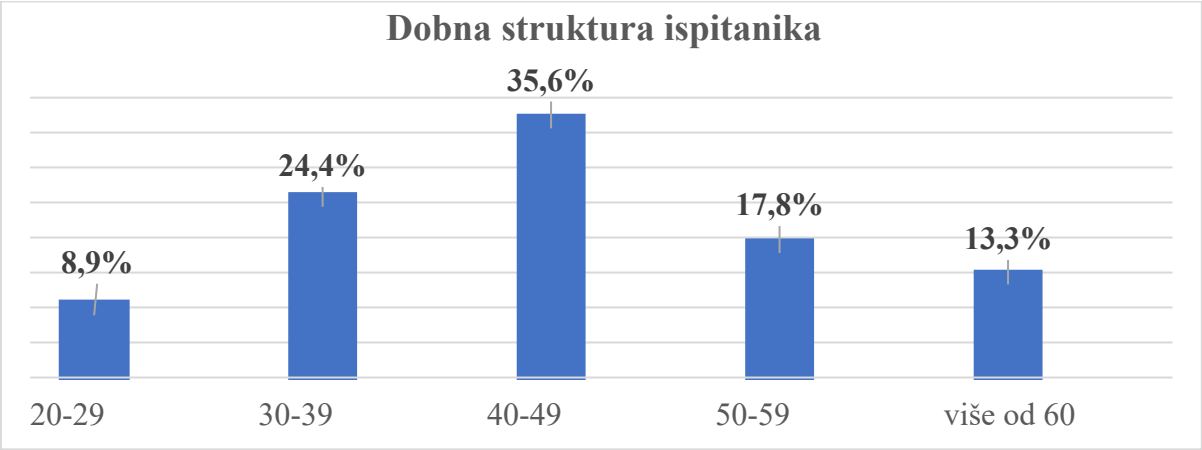
Godine iskustva ispitanika u OJ	do godinu dana		11	24,4 %
	1 – 5 godina		13	28,9 %
	6 – 10 godina		5	11,1 %
	10 –15 godina		7	15,6 %
	više od 15 godina		9	20,0 %

U istraživanju je sudjelovalo ukupno 45 ispitanika i to 26 iz javnih (57,8 %) i 19 (42,2 %) iz privatnih visokih učilišta u Hrvatskoj (*Grafikon 7*). Sukladno vrsti visokoobrazovne ustanove, najviše ispitanika njih 40 % zaposleno je na veleučilištima, 31,1 % u visokim školama i 28,9 % ispitanika na sveučilištima (*Grafikon 8*). Istražujući pak status ispitanika u visokoškolskim ustanovama, 57,8 % ih se identificiralo kao nenastavno osoblje (administracija) i 42,2 % kao nastavno osoblje (*Grafikon 2*). Važno je naglasiti da nastavno osoblje poslove odnosa s javnošću obavlja „usput" pored znanstveno-nastavne djelatnosti. Što se tiče spolne strukture ispitanik, uzorak je činilo 62,2 % ispitanica i 37,8 % ispitanika (*Grafikon 1*).

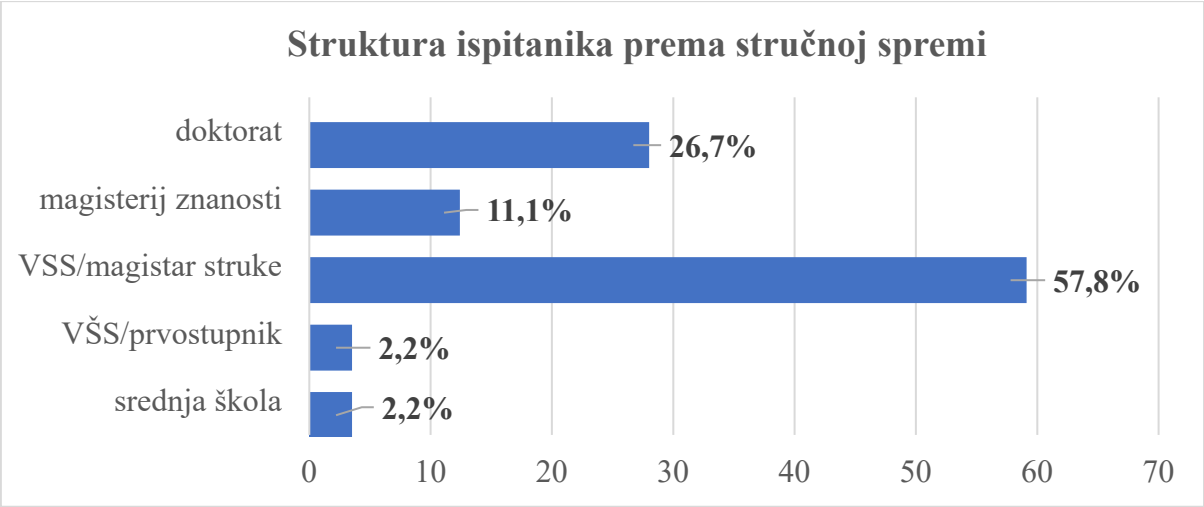
Grafikon 1. Spol ispitanika

Prema dobnoj strukturi najviše ih je u zreloj dobi i to 35,6 % u dobi 40 – 49 godina, 24,4 % 30 – 39 godina, 17,8 % u dobi 50 – 59 godina, 13,3 % starijih od 60 godina i 8,9 % ispitanika u dobi 20 – 29 godina (*Grafikon 3*). Sukladno obrazovnom statusu sveukupno 97,8 % ispitanika ima akademsku izobrazbu. Navedeni podatak ne iznenađuje s obzirom na to da je istraživanje provedeno u ustanovama visokog obrazovanja gdje većina djelatnika ima visoku stručnu spremu. Slijedom navedenog, 57,8 % ispitanika su magistri struke, 26,7 % doktori znanosti (dr. sc.), 11,1 % magistri znanosti (mr. sc.) te podjednako 2,2 % prvostupnika i 2,2 % ispitanika sa završenom srednjom školom (*Grafikon 4*).

Grafikon 2. Status ispitanika zaposlenih u visokoobrazovnoj ustanovi

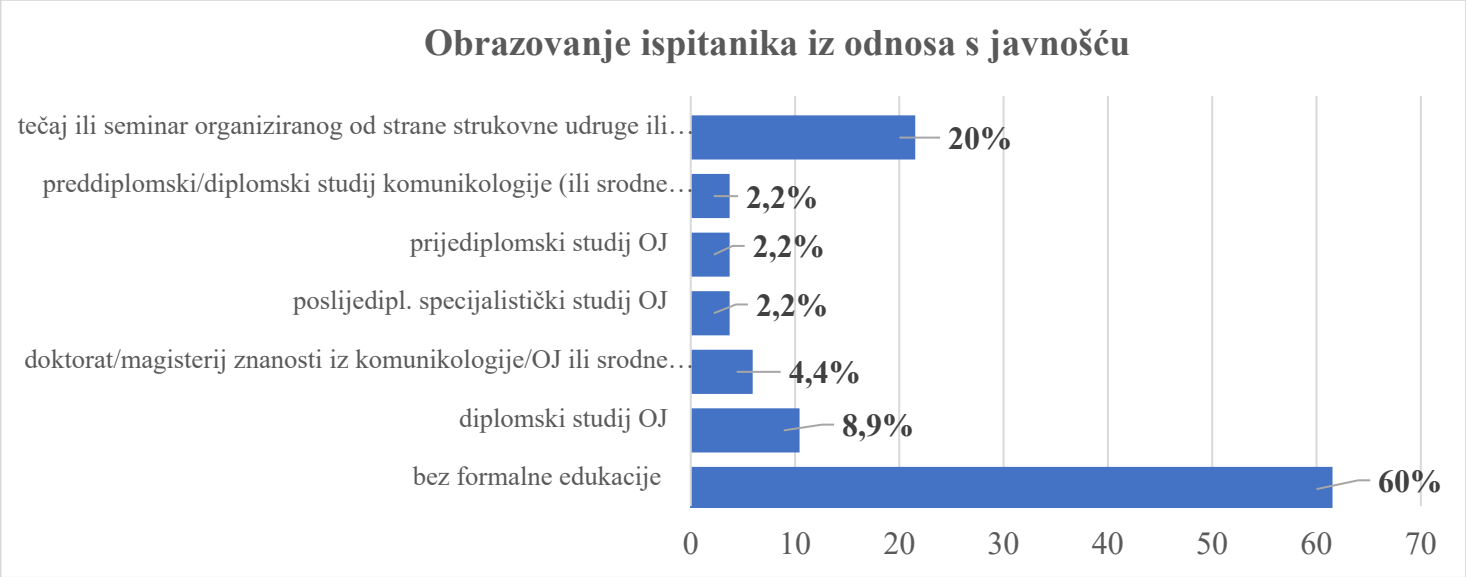


Grafikon 3. Struktura ispitanika prema starosnoj dobi



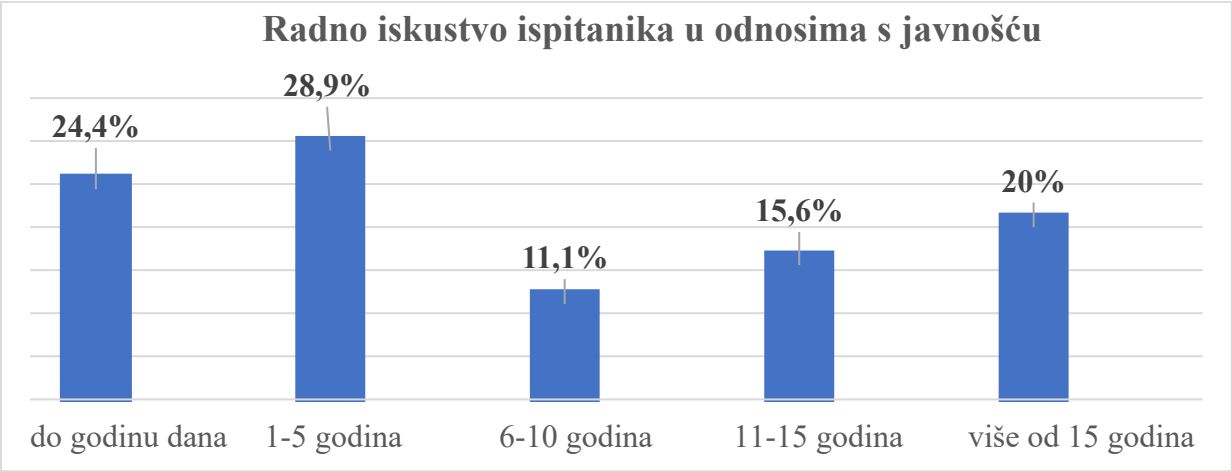
Grafikon 4. Stupanj izobrazbe ispitanika

Na pitanje o izobrazbi iz odnosa s javnošću iznenađuje podatak da većina ispitanika, njih 60 % **nema akademsku izobrazbu** iz navedenog područja (*Grafikon 5*). Štoviše, 20 % ispitanika je navelo da je znanje iz odnosa s javnošću steklo na temelju tečaja ili seminara organiziranog od strane strukovne udruge ili neke druge institucije. Naime, samo 8,9 % ispitanika je odgovorilo da je akademsko znanje iz odnosa s javnošću steklo završivši diplomski studij odnosa s javnošću. Doktorat/magisterij znanosti iz komunikologije/odnosa s javnošću ili srodne struke završilo je samo 4,4 % ispitanika, dok je 2,2 % ispitanika završilo poslijediplomski specijalistički studij iz odnosa s javnošću. Također, manji broj ispitanika je završio prijediplomski studij odnosa s javnošću (2,2 %) te jednako toliko i preddiplomski/diplomski studij komunikologije (ili srodne struke npr. novinarstva) (2,2 %).



Grafikon 5. Obrazovanje ispitanika iz odnosa s javnošću

Na pitanje o godinama radnog iskustva u odnosima s javnošću većina ispitanika (28,9 %) navodi kako ima između jedne i pet godina iskustva (*Grafikon 6*). Slijede ispitanici do godine dana radnog iskustva u odnosima s javnošću (24,4 %) te ispitanici s više od 15 godina iskustva (20 %). Najmanji su postotci ispitanika s 11 – 15 godina (15,6 %) i 6 – 10 (11,1 %) godina iskustva u odnosima s javnošću.

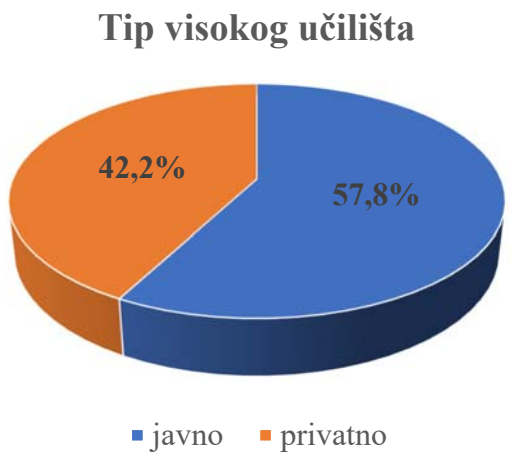


Grafikon 6. Godine iskustva ispitanika u odnosima s javnošću

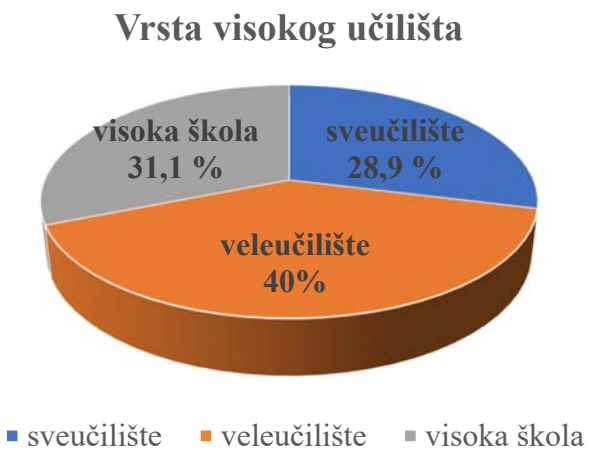
Tablica 11. Profil visokoobrazovanih ustanova

		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Tip visokog učilišta	javno	26	57,8 %										
	privatno	19	42,2 %										
Vrsta visokog učilišta	sveučilište			13	28,9 %								
	veleučilište			18	40 %								
	visoka škola			14	31,1 %								
Veličina visokog učilišta	1-50					20	44,4 %						
	51-100					10	22,2 %						
	101-500					11	24,4 %						
	501-1000					2	4,4 %						
	više od 1000					2	4,4 %						
Starost visokog učilišta	1-2 godine							0	0 %				
	3-5 godina							1	2,2 %				
	6-10 godina							2	4,4 %				
	11-15 godina							14	31,1 %				
	16-25 godina							13	28,9 %				
	26-50 godina							7	15,6 %				
	preko 50 godina							8	17,8 %				

Tablica 11 prikazuje osnovne **karakteristike visokoobrazovanih ustanova u uzorku**. *Grafikon 7* prikazuje vlasničku strukturu visokih učilišta iz koje je vidljivo da je većina visokih učilišta u uzorku (57,8 %) javna te 42,2 % privatna. Promatrajući vrstu visokih učilišta (*Grafikon 8*), vidljivo je da je najveći postotak ustanova u statusu veleučilišta (40 %), 31,1 % su tadašnje visoke škola i 28,9 % čine sveučilišta.

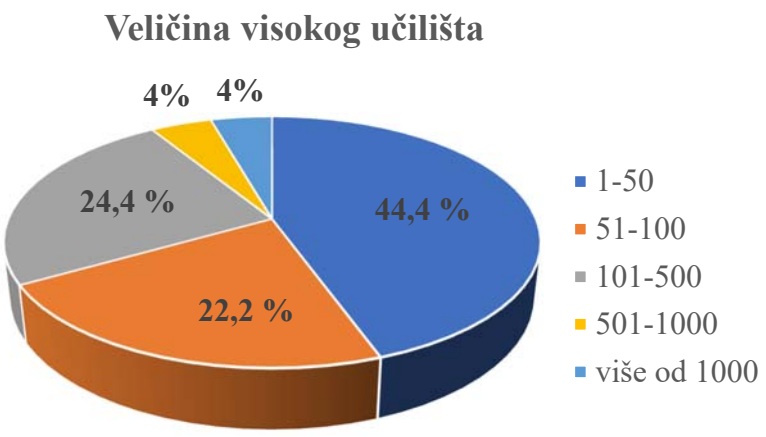


Grafikon 7. Vlasnička struktura visokih učilišta



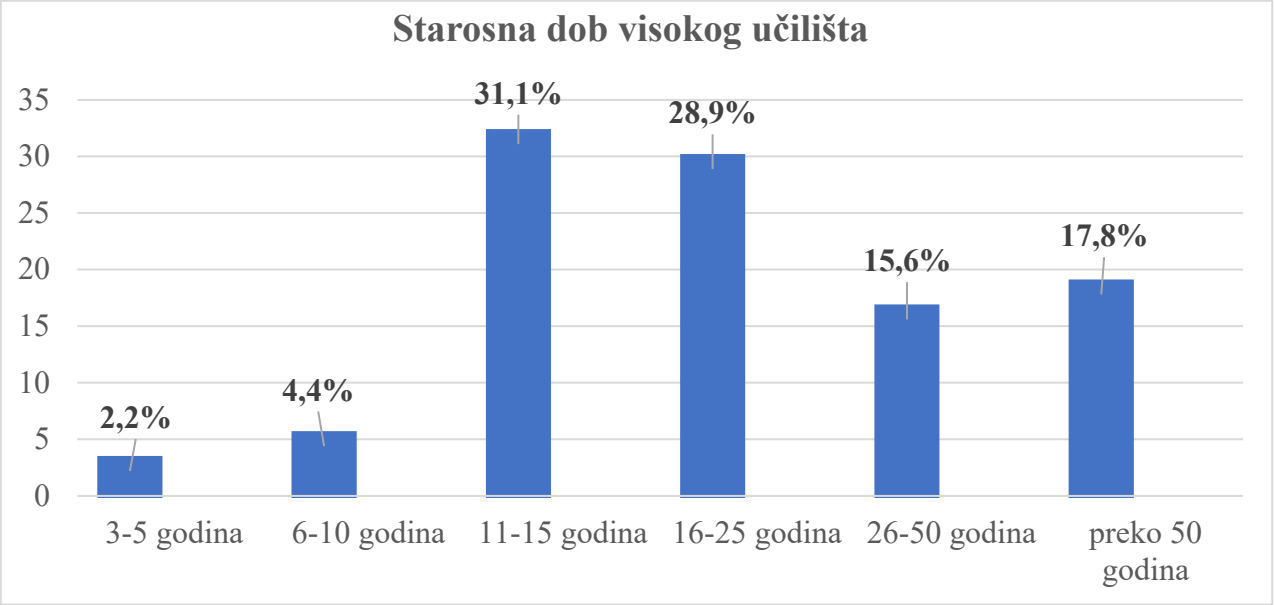
Grafikon 8. Vrsta visokoobrazovne ustanove

Grafikon 9 prikazuje strukturu uzorka prema veličini visokoobrazovanih ustanova, mjerenu brojem zaposlenih. Prema navedenom, vidljivo je da je u istraživanju sudjelovalo 44,4 % visokoobrazovanih ustanova do 50 zaposlenih, 24,4 % ustanova sa 101-500 zaposlenih, 22,2 % ustanova od 51 do 100 zaposlenih te podjednako 4,4 % ustanova od 501-1000 zaposlenih i više od 1000 zaposlenih.



Grafikon 9. Prikaz udjela zaposlenih prema veličini visokog učilišta

Na pitanje koliko dugo djeluje visokoobrazovana ustanova u kojoj su zaposleni, ispitanicima su ponuđeni razredi starosne dobi ustanove kojoj pripadaju (*Grafikon 10*). Najveći broj ispitanika (31,1 %) je zaposleno u ustanovama koje djeluju od 11-15 godina. Nadalje, samo je jedan ispitanik (2,2 %) odgovorio da pripada najmlađoj ustanovi koja djeluje do 5 godina. Također, 28,9 % ispitanika pripada razredu starosne dobi od 16-25 godina, 17,8 % ispitanika pripada najstarijim ustanovama koje djeluje preko 50 godina, 15,6 % ispitanika između 26-50 godina i samo 4,4 % ispitanika pripada mlađim ustanovama koje djeluju od 6-10 godina.



Grafikon 10. Starosna dob visokog učilišta

9.2. Modeli odnosa s javnošću u visokoobrazovnim ustanovama u Hrvatskoj

U svrhu utvrđivanja modela odnosa s javnošću na hrvatskim visokoobrazovanim institucijama, u nastavku rada slijedi osnovna deskriptivna analiza i distribucija odgovora ispitanika. Tvrdnje kojima su mjereni modeli uključivale su Likertovu ljestvicu slaganja s pet stupnjeva od (1) uopće se ne odnosi do (5) u potpunosti se odnosi. Indikatori varijabli raspoređeni su u četiri kategorije: *model tiskovne agenture, model javnog informiranja, dvosmjerni asimetrični modeli i dvosmjerni simetrični model.*

Pouzdanost mjernih ljestvica za modele odnosa s javnošću u ukupnom uzorku testirana je *Cronbach alfa* koeficijentom i iznosi 0.816 (*Tablica 12*), što ukazuje da iste posjeduju dobru razinu pouzdanosti.

Tablica 12. Koeficijent pouzdanosti čestica za mjerenje modela odnosa s javnošću

Cronbach alpha (koeficijent pouzdanosti)	**Cronbach alpha dobiven na standardiziranim česticama**	**Broj čestica**
,816	,807	16

Za utvrđivanje modela odnosa s javnošću ispitanici su u anketnom upitniku odgovarali o slaganju, odnosno neslaganju s određenom tvrdnjom na temelju Likertove ljestvice slaganja od 5 stupnjeva. Dobiveni podatci obrađeni su metodama deskriptivne statistike, a distribucija odgovora prikazana je u *Tablici 13.*

Tablica 13. Frekvencije odgovora i prosječna vrijednost varijabli modela odnosa s javnošću

Varijable	**Frekvencije odgovora**					**Prosječna vrijed. čestice**	
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**X**	**SD**
V1. promocija ustanove	2 (4,4 %)	0 (0 %)	3 (6,7 %)	25 (55,6 %)	15 (33,3 %)	4,13	0,894
V2. stvaranje pozitivne slike i sprječavanje/neutraliziranje negativne slike ustanove	0 (0 %)	2 (4,4 %)	5 (11,1 %)	27 (60 %)	11 (24,4 %)	4,04	0,737
V3. stvaranje publiciteta	0 (0 %)	1 (2,2 %)	11 (24,4 %)	27 (60 %)	6 (13,3 %)	3,84	0,673

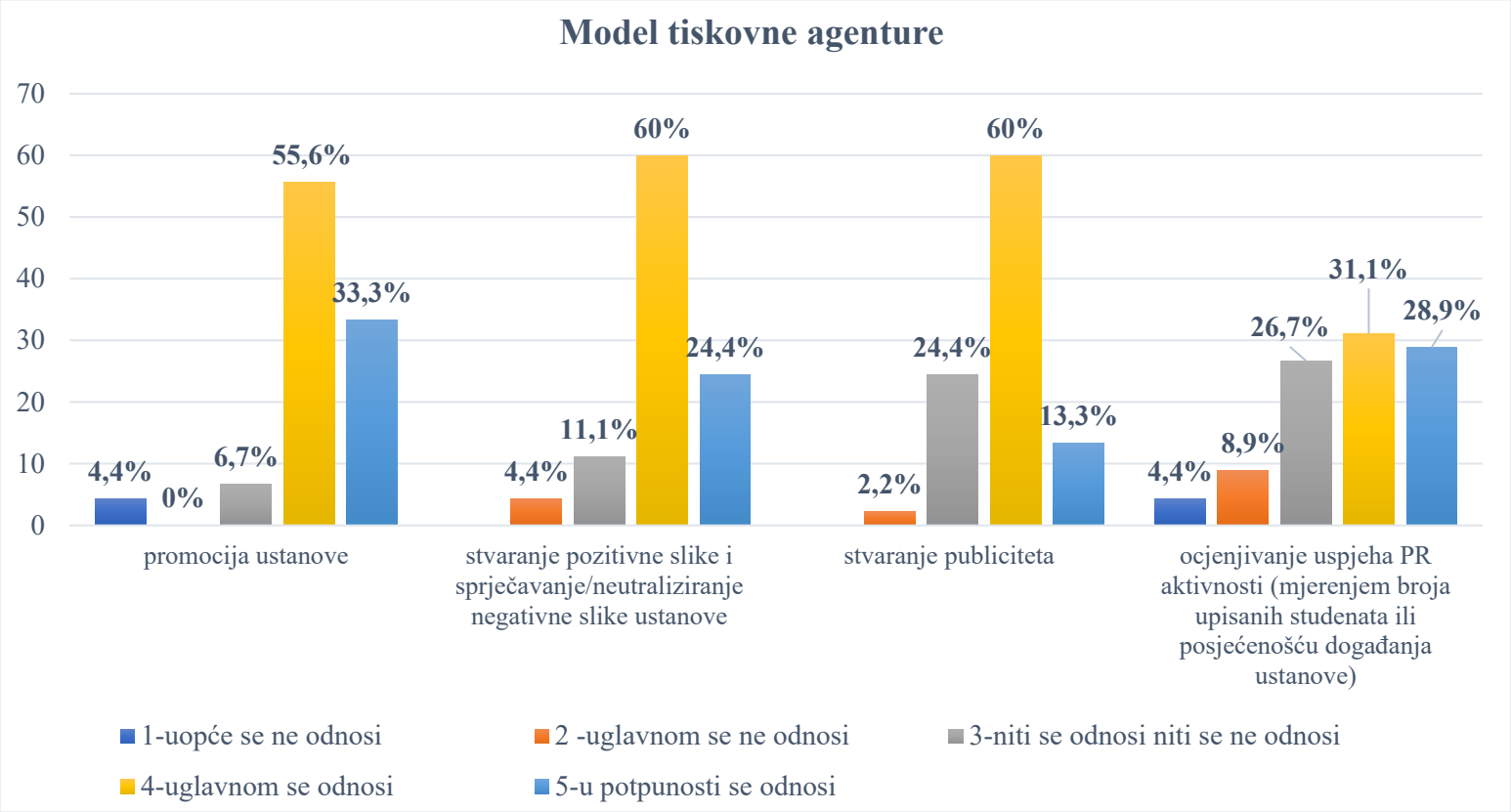
V4. ocjenjivanje uspjeha PR aktivnosti (mjerenjem broja upisanih studenata ili posjećenošću događanja ustanove)	2 (4,4 %)	4 (8,9 %)	16 (26,7 %)	15 (31,1 %)	8 (28,9 %)	3,71	1,121
V5. plasiranje i diseminacija točnih informacija o ustanovi, više nego promoviranje ustanove ili posredovanje između uprave i dionika/javnosti	2 (4,4 %)	7 (15,6 %)	15 (33,3 %)	16 (35,6 %)	5 (11,1 %)	3,33	1,022
V6. informiranje javnosti o radu ustanove	0 (0 %)	1 (2,2 %)	4 (8,9 %)	24 (53,3 %)	16 (35,6 %)	4,22	0,704
V7. pisanje priopćenja i objava publikacija s najnovijim vijestima o ustanovi	5 (11,1 %)	6 (13,3 %)	13 (28,9 %)	15 (33,3 %)	6 (13,3 %)	3,24	1,190
V8. ocjenjivanje uspjeha PR aktivnosti (mjerenjem broja medijskih objava o aktivnostima, broja posjeta službenim stranicama i/ili broja reakcija na objave)	2 (4,4 %)	4 (8,9 %)	16 (35,6 %)	15 (33,3 %)	8 (17,8 %)	3,51	1,036
V9. uvjeravanje dionika/javnosti da se ponaša(ju) onako kako je najbolje za ustanovu	7 (15,6 %)	8 (17,8 %)	10 (22,2 %)	14 (31,1 %)	6 (13,3 %)	3,09	1,294
V10. promjena stavova dionika/javnosti u smjeru koji najbolje odgovara ustanovi	5 (11,1 %)	3 (6,7 %)	17 (37,8 %)	14 (31,1 %)	6 (13,3 %)	3,29	1,141
V11. istraživanje stavova dionika/javnosti kako bi komunicirali o ustanovi na način na koji će je javnost/dionici prihvatiti	6 (13,3 %)	15 (33,3 %)	14 (31,1 %)	8 (17,8 %)	2 (4,4 %)	2,67	1,066
V12. utvrđivanje uspješnosti aktivnosti odnosa s javnošću istraživanjem (anketno ili slično) u svrhu mijenjanja stavova dionika/javnosti prema ustanovi	7 (15,6 %)	13 (28,9 %)	16 (35,6 %)	5 (11,1 %)	4 (8,9 %)	2,69	1,145
V13. promjena stavova i ponašanja podjednako i dionika/javnosti i uprave odnosno svih članova ustanove	6 (13,3 %)	11 (24,4 %)	11 (24,4 %)	11 (24,4 %)	6 (13,3 %)	3,00	1,261
V14. uspostava međusobnog razumijevanja između uprave odnosno ustanove i dionika	6 (13,3 %)	8 (17,8 %)	11 (24,4 %)	12 (26,7 %)	8 (17,8 %)	3,18	1,302
V15. posredovanje u prijeporima između uprave i dionika/javnosti	15 (33,3 %)	9 (20,0 %)	12 (26,7 %)	7 (15,6 %)	2 (4,4 %)	2,38	1,230
V16. utvrđivanje uspješnosti i učinkovitosti programa odnosa s javnošću (istraživanjem) u svrhu približavanja stavova ustanove i njezinih dionika	8 (17,8 %)	13 (28,9 %)	17 (37,8 %)	4 (8,9 %)	3 (6,7 %)	2,58	1,097

Legenda: *X – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija; 1 – uopće se ne odnosi, 2 – uglavnom se ne odnosi, 3 – niti se odnosi niti se ne odnosi, 4 – uglavnom se odnosi, 5 – u potpunosti se odnosi*

Iz *Tablice 13* vidljivo je da se većina ispitanika njih 88,9 % (55,6 % uglavnom se odnosi i 33,3 % u potpunosti se odnosi) složila da je uloga i svrha odnosa s javnošću na visokim učilištima, prije svega,

promocija ustanove javnosti (*model tiskovne agenture*) i informiranje javnosti o radu ustanove (*model javnog informiranja*). Također, više od 80 % (60 % uglavnom se odnosi i 24,4 % u potpunosti se odnosi) ispitanika složilo se da je cilj odnosa s javnošću u visokoobrazovnim ustanovama stvaranje pozitivne slike i sprječavanje nepovoljnog publiciteta (*model tiskovne agenture*) te 73,3 % (60 % uglavnom se odnosi i 13,3 % u potpunosti se odnosi) istih smatra da je stjecanje publiciteta (*model tiskovne agenture*) glavni zadatak odnosa s javnošću. Na temelju navedenih rezultata može se zaključiti da se aktivnosti odnosa s javnošću na visokim učilištima većinom temelje na **jednosmjernoj komunikaciji**, odnosno modelu **tiskovne agenture** i **modelu javnog informiranja** koji se primjenjuje kroz tehniku informiranja i izvještavanja javnosti o radu ustanove.

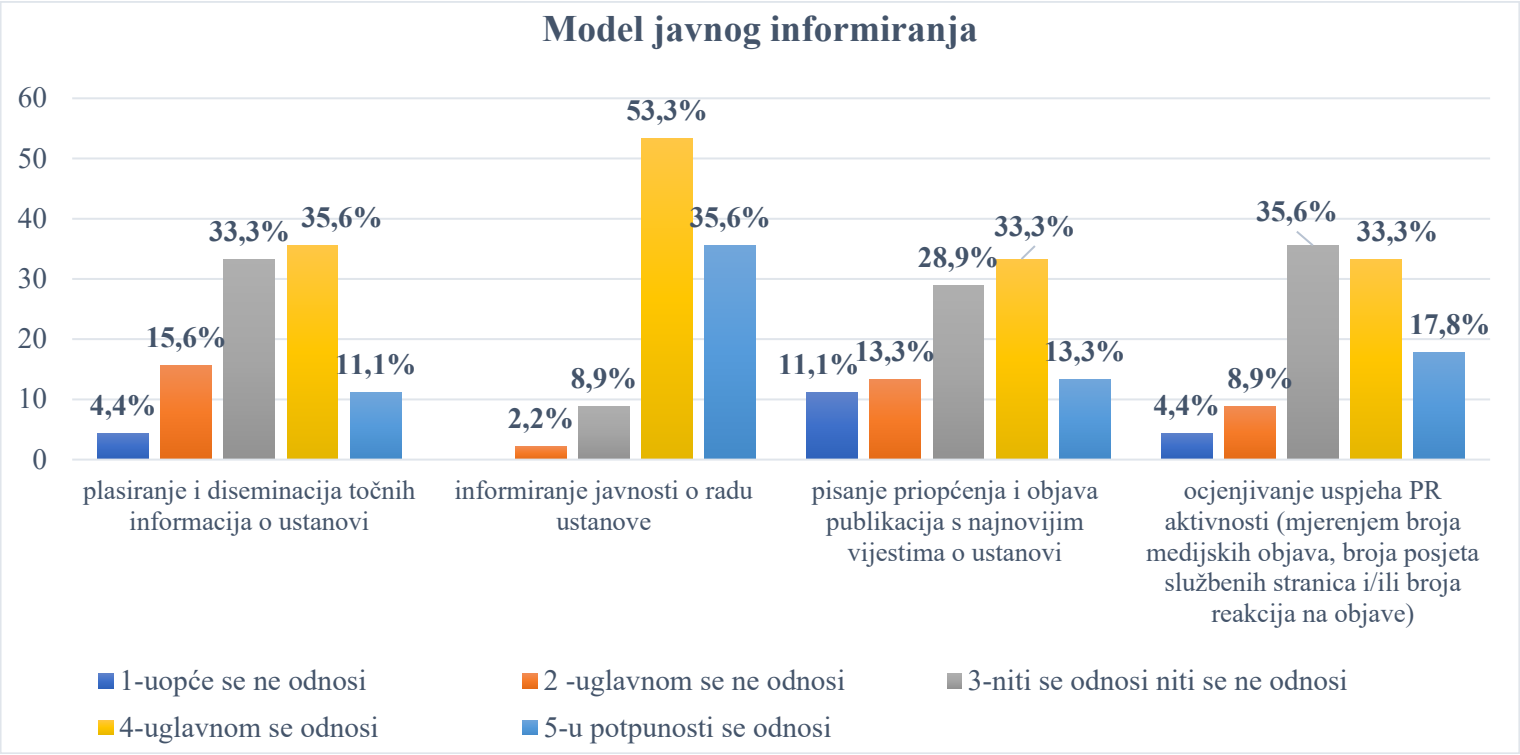
Radi bolje preglednosti distribucije odgovora, u nastavku rada slijede grafički prikazi odgovora ispitanika za svaki model pojedinačno. Za potrebe interpretacije dobivenih rezultata tumačiti će se rezultati dviju najmanjih i dviju najvećih ocjena.



Grafikon 11. Stavovi ispitanika o varijablama koje opisuju model tiskovne agenture

Grafikon 11 prikazuje rezultate distribucije tvrdnji koje opisuju tehnike *modela tiskovne agenture.* Prema navedenom vidljivo je da velika većina ispitanika njih 88,9 % (55,6 % uglavnom se odnosi i 33,3 % u potpunosti se odnosi) smatra da je uloga odnosa s javnošću promocija ustanove, dok 6,7 % ispitanika smatra da se navedena tvrdnja niti odnosi niti ne odnosi na njihovu ustanovu. Također, 84,4 % ispitanika (60 % uglavnom se odnosi i 24,4 % u potpunosti se odnosi) smatra da je cilj odnosa s javnošću stvaranje pozitivne slike i sprječavanje/neutraliziranje negativne slike ustanove u javnosti. Sa tvrdnjom da je svrha odnosa s javnošću stvaranje publiciteta složilo se 73,3 % ispitanika (60 % uglavnom se odnosi i 13,3 % u potpunosti se odnosi), dok ih 60 % (31,1 % uglavnom se odnosi i 28,9 % u potpunosti se odnosi) smatra da se uspješnost PR aktivnosti mjeri, prvenstveno, posjećenošću događanja ili rastom broja upisanih studenata. Neutralan stav za potonju tvrdnju ima 26,7 % ispitanika.

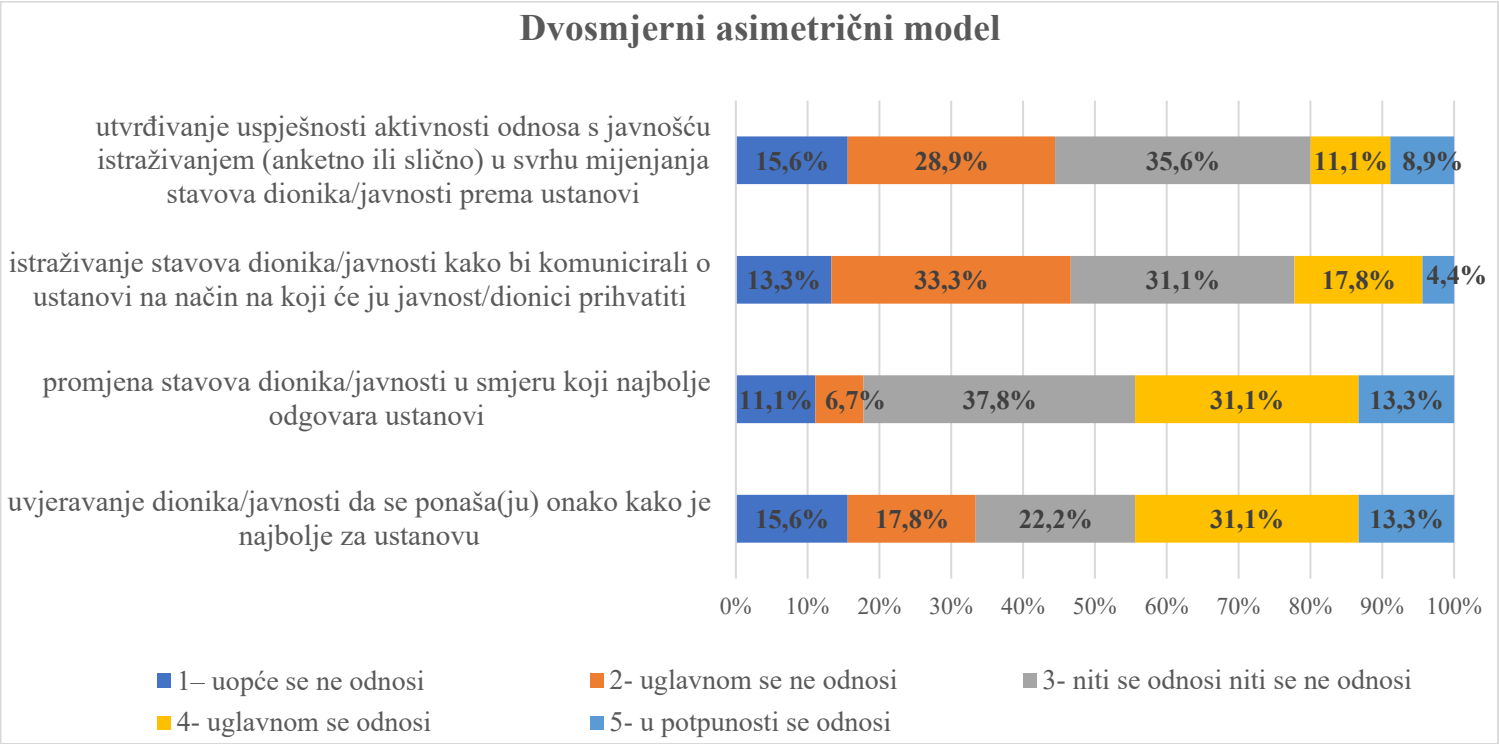
Sljedeći grafikon (*Grafikon 12*) prikazuje rezultate distribucije tvrdnji koje opisuju tehnike *modela javnog informiranja***.** Većina ispitanika njih 88,9 % (53,3 % uglavnom se odnosi i 35,6 % u potpunosti se odnosi) smatra da je cilj odnosa s javnošću prvenstveno informiranje javnosti o radu ustanove, dok se polovica ispitanika njih 51,1 % (33,3 % uglavnom se odnosi i 17,8 % u potpunosti se odnosi) slaže da se uspješnost aktivnosti odnosa s javnošću mjere brojem (količinom) medijskih objava o aktivnostima ili brojem posjeta službenim stranicama i brojem reakcija na objave ustanove. Međutim, neutralan stav za ovu tvrdnju ima 35,6 % ispitanika. Nadalje, s tvrdnjom da je temeljna uloga OJ plasiranje informacija, više nego promoviranje ustanove ili posredovanje između uprave i dionika/javnosti slaže se 46,7 % ispitanika (35,6 % uglavnom se odnosi i 11,1 % u potpunosti se odnosi). Prilično jednako, njih 46,6 % (33,3 % uglavnom se odnosi i 13,3 % u potpunosti se odnosi) se slaže da najveći dio vremena prilikom bavljenja odnosima s javnošću izdvajaju za pisanje priopćenja i drugih publikacija i objava. Sukladno distribuciji odgovora može se zaključiti da većina (89 %) stručnih osoba odgovornih za odnose s javnošću i komunikaciju ili pak, oni s najboljim uvidom u praksu OJ smatraju da se aktivnosti odnosa s javnošću u njihovoj ustanovi koncentriraju na informiranje javnosti o radu ustanove, kao jednu od dominantnijih tehnika kako na prihvatljiv i racionalan način objasniti organizacijsku interakciju. Također, mjerenje učinkovitosti odnosa s javnošću brojem medijskih objava, brojem posjeta službenih stranica ili brojem reakcija na objave smatraju još jednom važnom strategijom modela javnog informiranja.



Grafikon 12. Stavovi ispitanika o varijablama koje opisuju model javnog informiranja

Grafikon 13 prikazuje rezultate statistike koja opisuje *dvosmjerni asimetrični model*. Rezultati distribucije tvrdnji ispitanika za ovaj model pokazuju da se isti najviše prakticira (44,4 % = 31,1 % uglavnom se odnosi i 13,3 % u potpunosti se odnosi) kroz tehnike uvjeravanja (persuazije) javnosti da se ponašaju onako kako je najbolje za ustanovu te kroz aktivnosti odnosa s javnošću koje utječu na promjenu stavova javnosti u smjeru koji najbolje odgovara ustanovi, odnosno 44,4 % (31,1 % uglavnom se odnosi i 13,3 % u potpunosti se odnosi). Važno je napomenuti da se s potonjom tvrdnjom niti slaže niti ne slaže čak 37,8 % ispitanika. Dvosmjerni asimetrični model najmanje se prakticira (20 % = 11,1 % uglavnom se odnosi i 8,9 % u potpunosti se odnosi) kroz provođenja istraživanja (anketno ili sl.) kako bi službe za odnose s javnošću na visokim učilištima utvrdile uspješnost aktivnosti u promjeni stavova javnosti. Također, najveći postotak ispitanika njih 46,6 % (13,3 % uopće se ne odnosi i 33,3 % uglavnom se ne odnosi) je odgovorilo da se aktivnost provedbe analize stavova javnosti (anketno ili dr.) kako bi komunicirali o ustanovi na način na koju će je javnost prihvatiti ne odnosi na njihovu ustanovu. Nadalje, nešto manji postotak ispitanika 44,5 % (15,6 % uopće se ne odnosi i 28,9 % uglavnom se ne odnosi) smatra da se tvrdnja „*uspješnost PR aktivnosti mjerimo, prvenstveno, istraživanjem (anketno ili slično) kako bismo utvrdili uspješnost aktivnosti u promjeni stavova dionika/javnosti*“ ne odnosi na ustanovu u kojoj su zaposleni. Iz navedene statistike

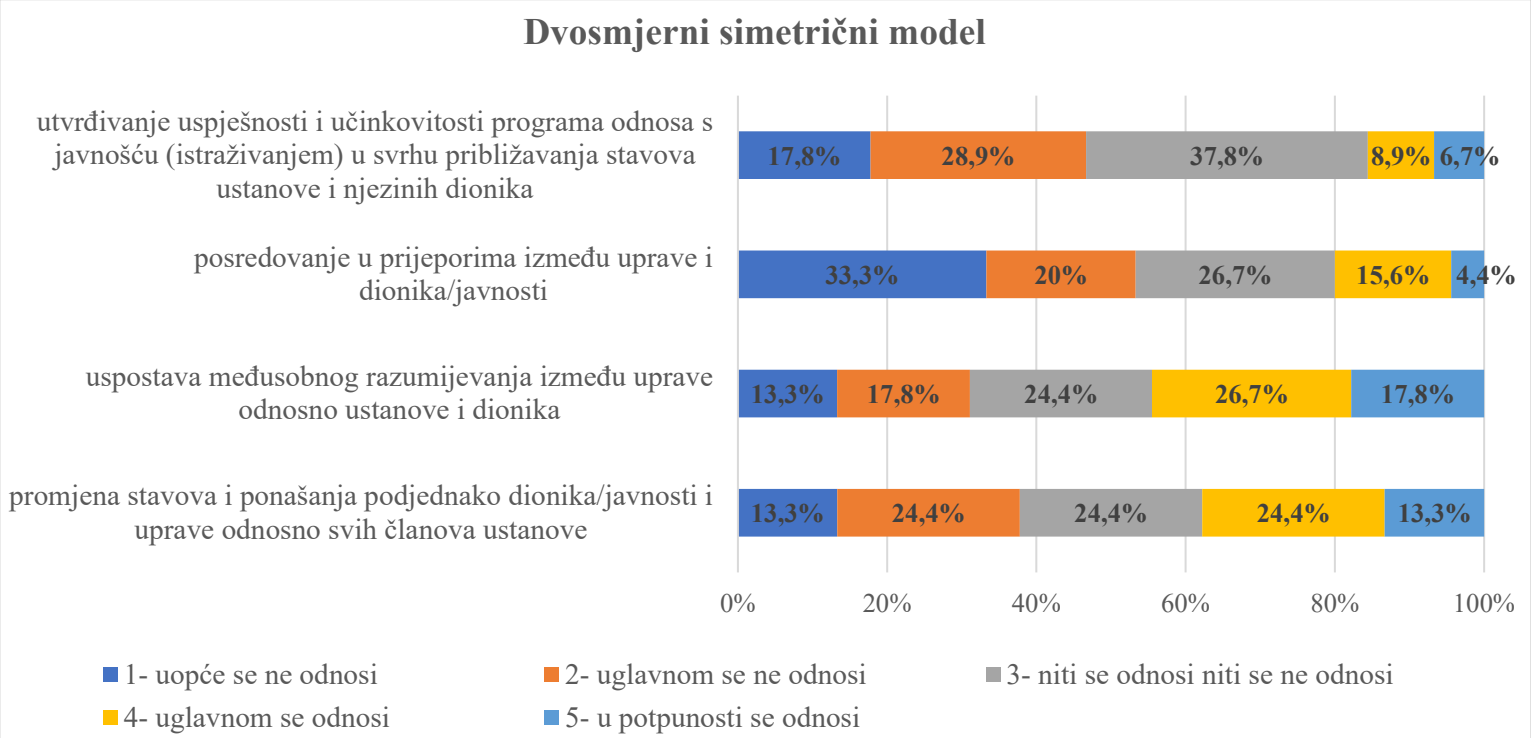
može se utvrditi da većina ispitanika smatra da je svrha odnosa s javnošću uvjeravanje javnosti da se ponaša onako kako je najbolje za njihovu ustanovu. Neupitno je da je persuazija dominantna tehnika u interakciji s javnošću. Slijedom navedenog, uočljivo je da se istraživanje (u odnosu na ostale aktivnosti OJ) u svrhu mijenjanja stavova javnosti najmanje provodi.



Grafikon 13. Stavovi ispitanika o varijablama koje opisuju dvosmjerni asimetrični model

Grafikon 14 prikazuje rezultate distribucije tvrdnji koje opisuju *dvosmjerni simetrični model.* Sukladno rezultatima, vidljivo je da dvosmjerni simetrični model u visokoobrazovnim ustanovama najviše (44,5 % = 26,7 % uglavnom se odnosi i 17,8 % u potpunosti se odnosi) polazi od uspostave međusobnog razumijevanja između ustanove i dionika. Nadalje, samo 15,6 % (8,9 % uglavnom se odnosi i 6,7 % u potpunosti se odnosi) ispitanika je odgovorilo da učinkovitost programa i aktivnosti odnosa s javnošću mjere istraživanjem u svrhu približavanja stavova ustanove i dionika, dok 46,7 % ispitanika smatra da se navedeno ne odnosi na ustanovu u kojoj su zaposleni. Većina ispitanika njih 53,3 % (33,3 % uopće se ne odnosi i 20 % uglavnom se ne odnosi) odgovorila je da se tvrdnja „*odnosi s javnošću služe za posredovanje u prijeporima između uprave i dionika/javnosti*“ ne odnosi na njihovu ustanovu. Neutralan stav za tvrdnju da se učinkovitost PR aktivnosti mjeri istraživanjem u

svrhu približavanja stavova ustanove i njezinih dionika ima 37,8 % ispitanika koji smatraju da se navedeno niti odnosi niti ne odnosi na njihovu ustanovu. Sukladno prikazanim rezultatima razvidno je da visoka učilišta u interakciji s javnošću naglasak stavljaju na uspostavi međusobnog razumijevanja. Između ostaloga, temeljna funkcija odnosa s javnošću u visokoškolskim ustanovama je promjena stavova i ponašanja podjednako i dionika/javnosti i uprave odnosno svih članova ustanove.



Grafikon 14. Stavovi ispitanika o varijablama koje opisuju dvosmjerni simetrični model

Sumirajući rezultate iz navedenih grafikona, evidentno je da visoka učilišta primjenjuju sva **četiri modela odnosa s javnošću,** pri čemu se **model tiskovne agenture** koji se temelji na jednosmjernoj komunikaciji, najčešće prakticira. Navedeni model najviše se primjenjuje kroz tehnike promocije ustanove, stvaranja pozitivne slike i sprječavanja/neutraliziranja negativne slike te stvaranja publiciteta za ustanovu. Također, kada se rezultatima distribucije tvrdnji za svaki model pojedinačno pridruže i rezultati aritmetičke sredine (mjera centralne tendencije) (*Tablica 14*), vidljivo je da je **model tiskovne agenture najčešće korišten model odnosa s javnošću u visokoškolskim ustanovama (X = 3,93)**. Osim navedenog, prosječna ocjena čestica (X) koje se odnose na model javnog informiranja (X = 3,57) pokazuje da je isti drugi po redu najčešće korišten model odnosa s

javnošću. Primjenjujući ovaj model kroz tehnike informiranja javnosti o radu ustanove te ocjenjivanja učinkovitosti PR aktivnosti mjerenjem broja medijskih objava ili broja posjeta internetskim stranicama ustanove, vidljivo je da visoka učilišta još uvijek svoj odnos spram javnosti temelje na jednosmjernoj komunikaciji, pri čemu selektivno „lansiraju" točne informacije, dok nepovoljne zadržavaju ili prilagođavaju. Dvosmjerni simetrični model koji omogućuje pronalazak ravnoteže između interesa ustanove i javnosti, evidentno je najmanje primjenjiv model u komunikaciji visokih učilišta (X = 2,78).

Tablica 14. Ukupna srednja vrijednost modela odnosa s javnošću

Modeli odnosa s javnošću	**Ukupna srednja vrijednost**
Model tiskovne agenture	3,93
Model javnog informiranja	3,57
Dvosmjerni asimetrični model	2,93
Dvosmjerni simetrični model	2,78

Sukladno vrsti visokog učilišta rezultati aritmetičke sredine modela pokazuju određeno odstupanje u primjeni modela odnosa s javnošću. Iz *Tablice 15* vidljivo je da sveučilišta najčešće prakticiraju model javnog informiranja (X = 3,73) i to najviše, 100% (61,5 % uglavnom se odnosi i 38,5 % u potpunosti se odnosi) kroz tehnike informiranja javnosti o radu ustanove i 61,6 % (30,8 % uglavnom se odnosi i 30,8 % u potpunosti se odnosi) posredstvom pisanja priopćenja i drugih publikacija s najnovijim vijestima o ustanovi (*Tablica 16*). Valja spomenuti i podatak da većina ispitanika, njih 53,8 % ima neutralan stav za tvrdnju da se „*uspješnost PR aktivnosti mjeri, prvenstveno, brojem (količinom) medijskih objava o aktivnostima i/ili brojem posjeta službenim stranicama i/ili brojem reakcija na objave ustanove*". Isti smatraju se potonje niti odnosi niti ne odnosi na njihovu ustanovu.

Na veleučilištima (X = 3,98) i visokim školama (X = 4,21) dominira model tiskovne agenture (*Tablica 15*). Dvosmjerni simetrični model koji se temelji na dijalogu, razumijevanju i približavanju stavova ustanove i javnosti najmanje se primjenjuje na sveučilištima (X = 2,69), veleučilištima (X = 2,66) i visokim školama (X = 3,02).

Tablica 15. Ukupna srednja vrijednost modela odnosa s javnošću s obzirom na vrstu visokog učilišta

Modeli odnosa s javnošću	Sveučilišta	Veleučilišta	Visoke škole
	X	X	X
Model tiskovne agenture	3,56	**3,98**	**4,21**
Model javnog informiranja	**3,73**	3,37	3,69
Dvosmjerni asimetrični model	2,74	2,89	3,18
Dvosmjerni simetrični model	2,69	2,66	3,02

Tablica 16. Stavovi ispitanika o varijablama koje opisuju model javnog informiranja na sveučilištima

Model javnog informiranja		N	%	Valjani %	Kumulativni %
V5: plasiranje i diseminacija točnih informacija o ustanovi, više nego promoviranje ustanove ili posredovanje između uprave i dionika/javnosti	2 – uglavnom se ne odnosi	2	15,4	15,4	15,4
	3 - niti se odnosi niti se ne odnosi	4	30,8	30,8	46,2
	4 – uglavnom se odnosi	6	46,2	46,2	92,3
	5 - u potpunosti se odnosi	1	7,7	7,7	100,0
	Total	13	100,0	100,0	
V6: informiranje javnosti o radu ustanove	4 – uglavnom se odnosi	8	61,5	61,5	61,5
	5 – u potpunosti se odnosi	5	38,5	38,5	100,0
	Total	13	100,0	100,0	
V7: pisanje priopćenja i objava publikacija s najnovijim vijestima o ustanovi	2 – uglavnom se ne odnosi	2	15,4	15,4	15,4
	3 - niti se odnosi niti se ne odnosi	3	23,1	23,1	38,5
	4 – uglavnom se odnosi	4	30,8	30,8	69,2
	5 - u potpunosti se odnosi	4	30,8	30,8	100,0
	Total	13	100,0	100,0	
V8: ocjenjivanje uspjeha PR aktivnosti (mjerenjem broja medijskih objava o aktivnostima, broja posjeta službenim stranicama i/ili broja reakcija na objave)	2 – uglavnom se ne odnosi	1	7,7	7,7	7,7
	3 – niti se odnosi niti se ne odnosi	7	53,8	53,8	61,5
	4 – uglavnom se odnosi	5	38,5	38,5	100,0
	Total	13	100,0	100,0	

Prema tipu visokog učilišta rezultati aritmetičke sredine modela pokazuju usklađenost u primjeni modela odnosa s javnošću. Naime, model tiskovne agenture dominantno je primjenjiv i kod **javnih (X = 3,77) i privatnih (X = 4,14) visokih učilišta**, dok je model javnog informiranja opetovano drugi po redu korišten model odnosa s javnošću (*Tablica 17*). Također, napredni dvosmjerni modeli odnosa

s javnošću koji se temelje na istraživanjima ponovno pokazuju slabiju zastupljenost u odnosu na jednosmjerne modele.

Tablica 17. Ukupna srednja vrijednost modela odnosa s javnošću s obzirom na strukturu vlasništva visokog učilišta

Modeli odnosa s javnošću	**Javno**	**Privatno**
	X	**X**
Model tiskovne agenture	**3,77**	**4,14**
Model javnog informiranja	3,48	3,71
Dvosmjerni asimetrični model	2,75	3,18
Dvosmjerni simetrični model	2,62	2,99

Prema *Tablici 18* primjetno je da se model tiskovne agenture na **javnim visokim učilištima** najviše prakticira kroz tehnike promocije, 88,4 % (53,8 % uglavnom se odnosi i 34,6 % u potpunosti se odnosi) i stvaranja pozitivne slike i sprječavanja/neutraliziranja negativne slike ustanove u javnosti, 76,9 % (57,7 % uglavnom se odnosi i 19,2 % u potpunosti se odnosi). Uputno je spomenuti da se 65,4 % ispitanika (57,7 % uglavnom se odnosi i 7,7 % u potpunosti se odnosi) slaže da je zadatak odnosa s javnošću u njihovoj ustanovi stvaranje publiciteta, dok 30,8 % ispitanika smatra da se navedeno niti odnosi niti ne odnosi na njihovu ustanovu. Između ostaloga, 50 % ispitanika (23,1 % uglavnom se odnosi i 26,9 % u potpunosti se odnosi) smatra da se uspješnost PR aktivnosti mjeri posjećenošću događanja ustanove ili rastom broja korisnika (upisanih studenata).

Rezultati distribucije tvrdnji koje opisuju model tiskovne agenture na **privatnim visokim učilištima** (*Tablica 19*) pokazuju da se ovaj model većinom, odnosno 94,8 % (63,2 % uglavnom se odnosi i 31,6 % u potpunosti se odnosi) koristi tehnikom stvaranja pozitivne slike i sprječavanja/neutraliziranja negative slike ustanove u javnosti. Također, i ostale tehnike modela tiskovne agenture su značajno zastupljene, pa tako 89,5 % (57,9 % uglavnom se odnosi i 31,6 % u potpunosti se odnosi) ispitanika smatra da je uloga odnosa s javnošću, prije svega, promocija ustanove javnosti. Nadalje, nešto manje ispitanika njih 84,3 % (63,2 % uglavnom se odnosi i 21,1 % u potpunosti se odnosi) smatra da je zadatak odnosa s javnošću u ustanovi stvaranje publiciteta, dok se 73,7 % (42,1 % uglavnom se odnosi i 31,6 % u potpunosti se odnosi) ispitanika slaže da se uspješnost PR aktivnosti mjeri posjećenošću događanja ustanove ili rastom broja korisnika (upisanih studenata).

Tablica 18. Stavovi ispitanika o varijablama koje opisuju model tiskovne agenture na javnim visokim učilištima

Model tiskovne agenture		N	%	Valjani %	Kumulativni %
V1: promocija ustanove	1- uopće se ne odnosi	2	7,7	7,7	7,7
	3 – niti se odnosi niti se ne odnosi	1	3,8	3,8	11,5
	4 – uglavnom se odnosi	14	53,8	53,8	65,4
	5 – u potpunosti se odnosi	9	34,6	34,6	100,0
	Total	26	100,0	100,0	
V2: stvaranje pozitivne slike i sprječavanje/neutraliziranje negativne slike ustanove u javnosti	2 – uglavnom se ne odnosi	2	7,7	7,7	7,7
	3 – niti se odnosi niti se ne odnosi	4	15,4	15,4	23,1
	4 - uglavnom se odnosi	15	57,7	57,7	80,8
	5 - u potpunosti se odnosi	5	19,2	19,2	100,0
	Total	26	100,0	100,0	
V3: stvaranje publiciteta	2 – uglavnom se ne odnosi	1	3,8	3,8	3,8
	3 – niti se odnosi niti se ne odnosi	8	30,8	30,8	34,6
	4 - uglavnom se odnosi	15	57,7	57,7	92,3
	5 - u potpunosti se odnosi	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	
V4: ocjenjivanje uspjeha PR aktivnosti (mjerenjem broja upisanih studenata ili posjećenošću događanja ustanove)	1 – uopće se ne odnosi	2	7,7	7,7	7,7
	2 – uglavnom se ne odnosi	4	15,4	15,4	23,1
	3 -niti se odnosi niti se ne odnosi	7	26,9	26,9	50,0
	4 - uglavnom se odnosi	6	23,1	23,1	73,1
	5 – u potpunosti se odnosi	7	26,9	26,9	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Tablica 19. Stavovi ispitanika o varijablama koje opisuju model tiskovne agenture na privatnim visokim učilištima

Model tiskovne agenture		N	%	Valjani %	Kumulativni %
V1: promocija ustanove	3 – niti se odnosi niti se ne odnosi	2	10,5	10,5	10,5
	4 – uglavnom se odnosi	11	57,9	57,9	68,4
	5 – u potpunosti se odnosi	6	31,6	31,6	100,0
	Total	19	100,0	100,0	
V2: stvaranje pozitivne slike i sprječavanje/neutraliziranje negativne slike ustanove u javnosti	3 – niti se odnosi niti se ne odnosi	1	5,3	5,3	5,3
	4 - uglavnom se odnosi	12	63,2	63,2	68,4
	5 - u potpunosti se odnosi	6	31,6	31,6	100,0
	Total	19	100,0	100,0	
V3: stvaranje publiciteta	3 – niti se odnosi niti se ne odnosi	3	15,8	15,8	15,8
	4 - uglavnom se odnosi	12	63,2	63,2	78,9
	5 - u potpunosti se odnosi	4	21,1	21,1	100,0
	Total	19	100,0	100,0	
V4: ocjenjivanje uspjeha PR aktivnosti (mjerenjem broja upisanih studenata ili posjećenošću događanja ustanove)	3 -niti se odnosi niti se ne odnosi	5	26,3	26,3	26,3
	4 - uglavnom se odnosi	8	42,1	42,1	68,4
	5 – u potpunosti se odnosi	6	31,6	31,6	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Kako bismo istražili postoji li statistički značajna razlika u odabiru modela odnosa s javnošću na sveučilištima, veleučilištima i visokim školama proveden je neparametrijski hi-kvadrat test neovisnosti (engl. *Chi-Square Test of Independence*). Analizom kombinirane tablice (*Tablica 20*) uočljivo je da visoke škole čak 100 % (64,3 % uglavnom se odnosi i 35,7 % u potpunosti se odnosi) promatraju ulogu odnosa s javnošću kroz aktivnost promocije ustanove koju karakterizira jednosmjerni model tiskovne agenture. Ova aktivnost modela tiskovne agenture odnosi se i na sveučilišta, 92,3 % (84,6 % uglavnom se odnosi i 7,7 % u potpunosti se odnosi) i veleučilišta, 77,8 % (27,8 % uglavnom se odnosi i 50 % u potpunosti se odnosi), no, 11,1 % ispitanika zaposlenih na veleučilištima smatra da se navedena tvrdnja uopće ne odnosi na njihovu ustanovu. U *Tablici 21* tumači se Pearsonov hi-kvadrat test (χ^2 = 13,243 df = 6, p = 0,039) na temelju kojeg se **djelomično potvrđuje** hipoteza H4 – *postoji statistički značajna razlika u odabiru modela odnosa s javnošću s obzirom na vrstu visokoškolske ustanove (sveučilište, veleučilište, visoka škola)*. Naime, statistički

značajna razlika na sveučilištima, veleučilištima i visokim školama (javna i privatna) postoji samo kod odabira modela tiskovne agenture koji se očituje kroz tehniku promocije ustanove.

Tablica 20. Pregled izlaznih rezultata procedure *Crosstabs* za model tiskovne agenture (promocija ustanove javnosti) i vrste visokog učilišta

			V1: promocija ustanove (model tiskovne agenture)				**Ukupno**
			1	**3**	**4**	**5**	
Vrsta visokog učilišta	**sveučilište**	N	0	1	11	1	13
		% ukupno	0,0 %	7,7 %	84,6 %	7,7 %	100,0 %
	veleučilište	N	2	2	5	9	18
		% ukupno	11,1 %	11,1 %	27,8 %	50,0 %	100,0 %
	visoka škola	N	0	0	9	5	14
		% ukupno	0,0 %	0,0 %	64,3 %	35,7 %	100,0 %
Ukupno		N	2	3	25	15	45
		% ukupno	4,4 %	6,7 %	55,6 %	33,3 %	100,0 %

Legenda*: 1 – uopće se ne odnosi, 2 – uglavnom se ne odnosi, 3 – niti se odnosi niti se ne odnosi, 4 – uglavnom se odnosi, 5 – u potpunosti se odnosi*

Tablica 21. Pokazatelji hi-kvadrat testa za model tiskovne agenture (promocija ustanove) s obzirom na vrstu visokog učilišta

	Pokazatelji testa	**df**	**Asymp. Sig. (2-sided)**
Pearson Chi-Square	13.243a	6	.039
Likelihood Ratio	16.002	6	.014
N valjanih podataka	45		

Testiranjem hipoteze H5 pomoću neparametrijskog hi-kvadrat testa neovisnosti utvrđeno je da nema statistički značajne razlike u odabiru modela odnosa s javnošću na javnim i privatnim visokoškolskim ustanovama. Štoviše, rezultati Pearsonova hi-kvadrat testa (engl. *Pearson's Chi-squared test*) za svaki model zasebno prikazani su u tablicama koje slijede (*Tablica 22 – Tablica 25*). Sukladno dobivenim rezultatima provjerenih alatima inferencijalne statistike hipoteza H5 **–** *postoji statistički značajna*

razlika u odabiru modela odnosa s javnošću na javnim i privatnim visokoškolskim ustanovama **nije potvrđena.**

Tablica 22. Pokazatelji hi-kvadrat testa za model tiskovne agenture na javnim i privatnim visokim učilištima

V1: promocija ustanove	**Pokazatelji testa**	**df**	**Asymp. Sig. (2-sided)**
Pearson Chi-Square	2,259[a]	3	,520
Likelihood Ratio	2,984	3	,394
N valjanih podataka	45		
V2: stvaranje pozitivne slike i sprječavanje/neutraliziranje negativne slike ustanove u javnosti	**Pokazatelji testa**	**df**	**Asymp. Sig. (2-sided)**
Pearson Chi-Square	3,213[a]	3	,360
Likelihood Ratio	4,032	3	,258
N valjanih podataka	45		
V3: stvaranje publiciteta	**Pokazatelji testa**	**df**	**Asymp. Sig. (2-sided)**
Pearson Chi-Square	3,263[a]	3	,353
Likelihood Ratio	3,665	3	,300
N valjanih podataka	45		
V4: ocjenjivanje uspjeha PR aktivnosti (mjerenjem broja upisanih studenata ili posjećenošću događanja ustanove)	**Pokazatelji testa**	**df**	**Asymp. Sig. (2-sided)**
Pearson Chi-Square	5,746[a]	4	,219
Likelihood Ratio	7,923	4	,094
N valjanih podataka	45		

Tablica 23. Pokazatelji hi-kvadrat testa za model javnog informiranja na javnim i privatnim visokim učilištima

V5: plasiranje i diseminacija točnih informacija, više nego promoviranje ustanove ili posredovanje između uprave i dionika/javnosti	**Pokazatelji testa**	**df**	**Asymp. Sig. (2-sided)**
Pearson Chi-Square	6,763[a]	4	,149
Likelihood Ratio	7,793	4	,099
N valjanih podataka	45		
V6: informiranje javnosti o radu ustanove	**Pokazatelji testa**	**df**	**Asymp. Sig. (2-sided)**
Pearson Chi-Square	3,666[a]	3	,300
Likelihood Ratio	4,058	3	,255

N valjanih podataka	45		
V7: pisanje priopćenja i objava publikacija s najnovijim vijestima o ustanovi	**Pokazatelji testa**	**df**	**Asymp. Sig. (2-sided)**
Pearson Chi-Square	1,507[a]	4	,825
Likelihood Ratio	1,599	4	,809
N valjanih podataka	45		
V8: ocjenjivanje uspjeha PR aktivnosti (mjerenjem broja medijskih objava o aktivnostima, broja posjeta službenim stranicama i/ili broja reakcija na objave)	**Pokazatelji testa**	**df**	**Asymp. Sig. (2-sided)**
Pearson Chi-Square	3,086[a]	4	,544
Likelihood Ratio	3,799	4	,434
N valjanih podataka	45		

Tablica 24. Pokazatelji hi-kvadrat testa za dvosmjerni asimetrični model na javnim i privatnim visokim učilištima

V9: uvjeravanje dionika/javnosti da se ponaša(ju) onako kako je najbolje za ustanovu	**Pokazatelji testa**	**df**	**Asymp. Sig. (2-sided)**
Pearson Chi-Square	3,037[a]	4	,552
Likelihood Ratio	3,066	4	,547
N valjanih podataka	45		
V10: promjena stavova dionika/javnosti u smjeru koji najbolje odgovara ustanovi	**Pokazatelji testa**	**df**	**Asymp. Sig. (2-sided)**
Pearson Chi-Square	2,589[a]	4	,629
Likelihood Ratio	2,672	4	,614
N valjanih podataka	45		
V11: istraživanje stavova dionika/javnosti kako bi komunicirali o ustanovi na način na koju će je javnost/dionici prihvatiti	**Pokazatelji testa**	**df**	**Asymp. Sig. (2-sided)**
Pearson Chi-Square	7,639[a]	45	,106
Likelihood Ratio	8,621	45	,071
N valjanih podataka	45		
V12: utvrđivanje uspješnosti aktivnosti odnosa s javnošću istraživanjem (anketno ili slično) u svrhu mijenjanja stavova dionika/javnosti prema ustanovi	**Pokazatelji testa**	**df**	**Asymp. Sig. (2-sided)**
Pearson Chi-Square	6,067[a]	4	,194
Likelihood Ratio	6,193	4	,185
N valjanih podataka	45		

Tablica 25. Pokazatelji hi-kvadrat testa za dvosmjerni simetrični model na javnim i privatnim visokim učilištima

V13: promjena stavova i ponašanja podjednako i dionika/javnosti i uprave odnosno svih članova ustanove	**Pokazatelji testa**	**df**	**Asymp. Sig. (2-sided)**
Pearson Chi-Square	6,492[a]	4	,165
Likelihood Ratio	6,741	4	,150
N valjanih podataka	45		
V14: uspostava međusobnog razumijevanja između uprave odnosno ustanove i dionika	**Pokazatelji testa**	**df**	**Asymp. Sig. (2-sided)**
Pearson Chi-Square	3,309[a]	4	,507
Likelihood Ratio	3,380	4	,496
N valjanih podataka	45		
V15: posredovanje u prijeporima između uprave i dionika/javnosti	**Pokazatelji testa**	**df**	**Asymp. Sig. (2-sided)**
Pearson Chi-Square	4,268[a]	4	,371
Likelihood Ratio	4,992	4	,288
N valjanih podataka	45		
V16: utvrđivanje uspješnosti i učinkovitosti programa odnosa s javnošću (mjereno istraživanjem) u svrhu približavanja stavova ustanove i njezinih dionika	**Pokazatelji testa**	**df**	**Asymp. Sig. (2-sided)**
Pearson Chi-Square	2,979[a]	4	,561
Likelihood Ratio	2,989	4	,560
N valjanih podataka	45		

Kako bi utvrdili koje modele odnosa s javnošću najčešće prakticiraju žene i muškarci, provedena je analiza aritmetičke sredine za svaki model pojedinačno. Prema *Tablici 26* vidljivo je da je *model tiskovne agenture* dominantniji i kod ženskih (X = 3,91) i muških (X = 3,97) ispitanika. Model javnog informiranja drugi je po redu najčešće korišten model odnosa s javnošću, dok se dvosmjerno asimetrični i dvosmjerno simetrični modeli prakticiraju manje u odnosu na jednosmjerne modele.

Provedbom hi- kvadrat testa istražili smo postoji li statistički značajna razlika u odabiru modela odnosa s javnošću između muških i ženskih ispitanika. Pokazatelji Pearsonova hi-kvadrat testa (engl. *Pearson's Chi-squared test*) nisu pokazali statistički značajnu razliku ni za jednu od promatranih varijabli koje opisuju modele odnosa s javnošću.

Tablica 26. Ukupna srednja vrijednost modela odnosa s javnošću kod ženskih i muških ispitanika

Modeli odnosa s javnošću	Muško	Žensko
	X	X
Model tiskovne agenture	**3,97**	**3,91**
Model javnog informiranja	3,61	3,55
Dvosmjerni asimetrični model	2,82	3,00
Dvosmjerni simetrični model	2,58	2,9

9.3. Uloge odnosa s javnošću na visokim učilištima u Hrvatskoj

Na pitanje koja od dominantnih i profesionalnih uloga odnosa s javnošću najbolje opisuje poziciju osoba odgovornih za odnose s javnošću na visokim učilištima ispitanici su mogli odabrati više ponuđenih odgovora koji su analizirani pomoću procedure *Multiple response* (*Tablica 27*). Od ukupnog broja odgovora vidljivo je da se većina odgovora (52,5 %) odnosi na ulogu **tehničara** koja najbolje opisuje poziciju osoba odgovornih za odnose s javnošću na visokim učilištima. U *Tablici 27* uočljiv je podjednaki postotak ispitanika (31,1 %) koji smatraju da uloge menadžera i medijatora najbolje opisuju poziciju odgovornih osoba za odnose s javnošću. Navedeni rezultati ukazuju da većina ispitanika ima operativnu - tehničku ulogu, tj. usmjereni su na provedbu programa odnosa s javnošću, ali nisu uključeni u istraživanje, evaluaciju i strateško planiranje odnosa s javnošću. Primarno se bave pisanjem, proizvodnjom komunikacijskih materijala i odnosima s medijima. Nisu uključeni u odlučivanje unutar ustanove. Uloga menadžera objašnjava znatno veći angažman ispitanika u strateškom planiranju i upravljanju programima odnosa s javnošću. Oni donose odluke o komunikacijskim politikama i nadgledaju njihovu provedbu. Medijator pak djeluje kao posrednik ili facilitator između uprave ustanove i javnosti (svih ključnih interesnih skupina o kojima ustanova ovisi) kako bi postigli obostrano prihvatljivo rješenje za obje strane.

Tablica 27. Profesionalne uloge osoba odgovornih za odnose s javnošću na visokim učilištima

		Odgovori		% ispitanika
		N	% odgovora	
Uloge osoba odgovornih za odnose s javnošću	**tehničar**	31	52,5 %	68,9 %
	menadžer	14	23,7 %	31,1 %
	medijator	14	23,7 %	31,1 %
Ukupno		59	100,0 %	131,1 %

Kombiniranom tablicom uz primjenu procedure krostabulacije (engl. *Crosstabulation*) istražili smo koja uloga najbolje opisuje poziciju osoba odgovornih za odnose s javnošću sukladno vrsti visokog učilišta. U *Tablici 28* prikazane su opažene frekvencije. Na temelju navedenih rezultata vidljivo je da je uloga tehničara neznatno više prisutna na sveučilištima (24,4 %) i visokim školama (24,4 %) u odnosu na veleučilišta (20 %). Uloga menadžera za odnose s javnošću najviše je zastupljena na veleučilištima (15,6 %), a najmanje na visokim školama (4,4 %). Uloga medijatora podjednako je zastupljena na visokim školama (11,1 %) i veleučilištima (11,1 %), dok je na sveučilištima najmanje prisutna (8,9 %).

Tablica 28. Profesionalne uloge u odnosima s javnošću sukladno vrsti visokog učilišta

			Vrsta visokog učilišta			Ukupno
			Visoke škole	Sveučilišta	Veleučilišta	
Uloge u odnosima s javnošću	**tehničar**	N	11	11	9	31
		% ukupno	24,4 %	24,4 %	20,0 %	68,9 %
	menadžer	N	2	5	7	14
		% ukupno	4,4 %	11,1 %	15,6 %	31,1 %
	medijator	N	5	4	5	14
		% ukupno	11,1 %	8,9 %	11,1 %	31,1 %
Ukupno		N	14	13	18	45
		% ukupno	31,1 %	28,9 %	40,0 %	100,0 %

Tablica 29 prikazuje kombiniranu tablicu (primjenom procedure *Crosstabulation*) kojom je istražena zastupljenost profesionalnih uloga u odnosima s javnošću sukladno tipu visokog učilišta. Valja primijetiti da od ukupnog broja tehničara, njih 35,6 % je zastupljeno na javnim visokim učilištima, a 33,3 % na privatnim. Nadalje, uloga menadžera je više zastupljenija na javnim visokim učilištima

(22,2 %) u odnosu na privatna (8,9 %). Zastupljenost medijatora zaposlenih na privatnim visokim učilištima iznosi 17,8 % naspram 13,3 % zaposlenih na javnim visokim učilištima.

Tablica 29. Profesionalne uloge u odnosima s javnošću prema tipu visokog učilišta (javno i privatno)

			Vlasništvo ustanove		
			Privatno	**Javno**	**Ukupno**
Uloge u odnosima s javnošću	**tehničar**	N	15	16	31
		% ukupno	33,3 %	35,6 %	68,9 %
	menadžer	N	4	10	14
		% ukupno	8,9 %	22,2 %	31,1 %
	medijator	N	8	6	14
		% ukupno	17,8 %	13,3 %	31,1 %
Ukupno		N	19	26	45
		% ukupno	42,2 %	57,8 %	100,0 %

Tablica 30. Profesionalne uloge u odnosima s javnošću prema spolu ispitanika

			Spol ispitanika		
			Žensko	**Muško**	**Ukupno**
Uloge u odnosima s javnošću	**tehničar**	N	20	11	31
		% ukupno	44,4 %	24,4 %	68,9 %
	menadžer	N	12	2	14
		% ukupno	26,7 %	4,4 %	31,1 %
	medijator	N	7	7	14
		% ukupno	15,6 %	15,6 %	31,1 %
Ukupno		N	28	17	45
		% ukupno	62,2 %	37,8 %	100 %

Tablica 30 prikazuje kombiniranu tablicu (primjenom procedure *Crosstabulation*) kojom je istražena zastupljenost dominantnih uloga u odnosima s javnošću sukladno spolnoj strukturi ispitanika. Iz gore navedenih podataka, razvidno je da je uloga tehničara (44,4 %) i menadžera (26,7 %) zastupljenija kod žena u odnosu na muškarce (tehničar = 24,4 % i menadžer = 4,4 %). Uloga medijatora jednako je zastupljena i kod žena (15,6 %) i muškaraca (15,6 %). Pokazatelji Pearsonova hi-kvadrat testa ukazuju na to da **postoji statistički značajna razlika** ($\chi^2 = 4{,}771^a$, df = 1, p = 0,029) između žena i muškaraca u primjeni uloge menadžera (*Tablica 31*). Ostali pokazatelji Pearsonova hi-kvadrat (engl.

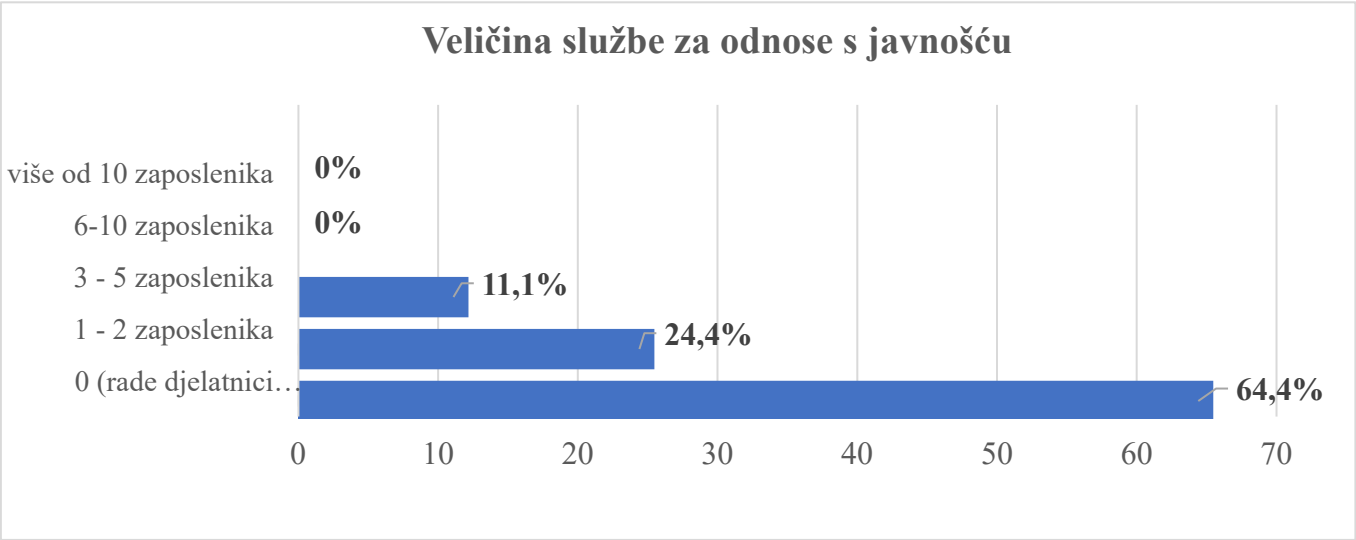
Pearson's Chi-squared test) ne pokazuju statističku značajnu razliku između žena i muškaraca u primjeni uloge tehničara i medijatora.

Tablica 31. Pokazatelji hi-kvadrat testa između muških i ženskih ispitanika u primjeni uloge menadžera

	Pokazatelji testa	**df**	**Asymp. Sig. (dvosmjerno)**
Pearson Chi-Square	4,771[a]	1	,029
Likelihood Ratio	5,241	1	,022
N valjanih podataka	45		

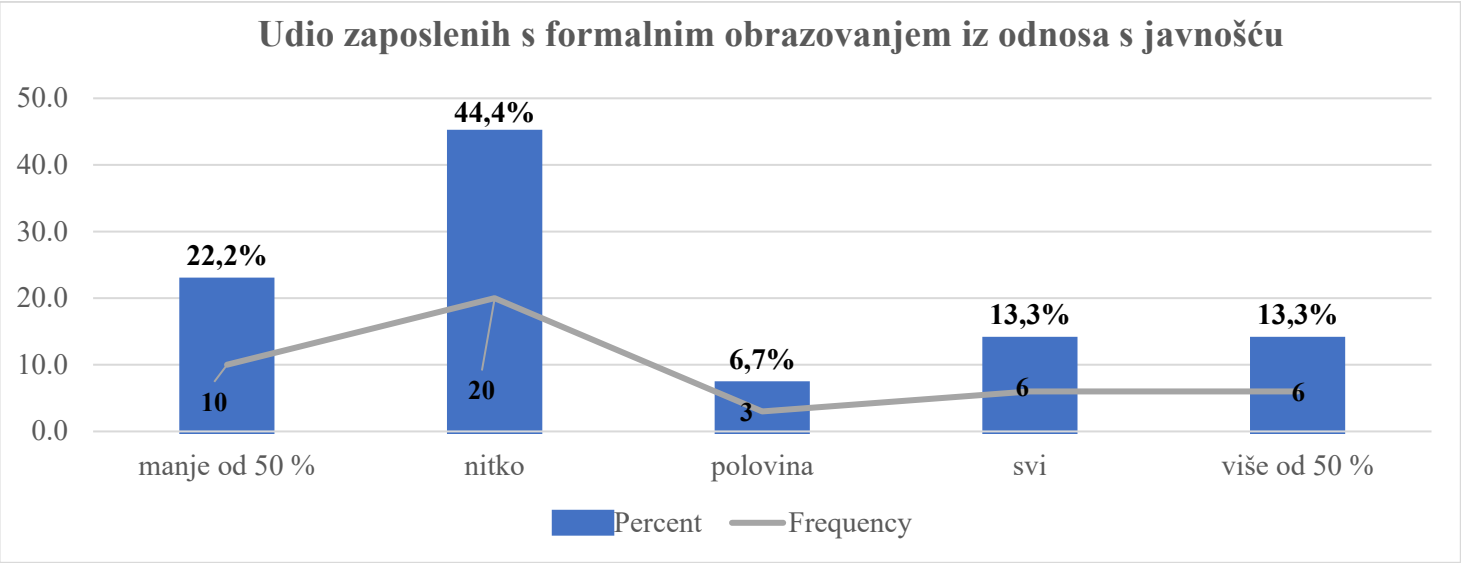
9.4. Obilježja službe za odnose s javnošću na visokim učilištima

Osim izvornih modela i uloga odnosa s javnošću koji su predmet istraživanja i analize, ovim radom želi se istražiti i stvarno stanje službi za odnose s javnošću na sveučilištima, veleučilištima i visokim školama. Sukladno predmetu analize upitnik je sadržavao pitanja vezana za broj djelatnika s akademskim znanjem iz OJ zaposlenih u službama za odnose s javnošću, poziciju i spol osoba odgovornih za odnose s javnošću, ustroj i utjecaj službe za odnose s javnošću u procesu odlučivanja unutar ustanove, veličinu službe, poznavanje metoda istraživanja, znanje i iskustvo u upravljanju kriznim situacijama, sudjelovanje službe za OJ u strateškom odlučivanju unutar ustanove te količinu dostupnih i iskorištenih resursi za rad. Kao i prethodni podatci, indikatori obilježja službe za odnose s javnošću obrađeni su deskriptivnom statističkom analizom. U grafikonima i tablicama koji slijede prikazane su opažene frekvencije i postotci izlaznih podataka. Veličina službe za odnose s javnošću vidljiva je iz *Grafikona 15* na temelju kojeg je primjetno da se većina visokih učilišta (64,4 %) nalazi u kategoriji gdje ne postoji ni služba ni osoba isključivo zadužena za odnose s javnošću već tu aktivnost obavljaju djelatnici zaposleni na drugim radnim mjestima. Slijedom navedenog, 24,4 % ustanova se nalazi u kategoriji do najviše dva zaposlenika te 11,1 % ustanova u kategoriji 3 – 5 zaposlenika. S obzirom na prikazane rezultate, ne iznenađuje činjenica da se nijedno visoko učilište ne nalazi u kategoriji 6 – 10, pa i više od 10 zaposlenih u službama za odnose s javnošću.



Grafikon 15. Veličina PR službe prema broju zaposlenih

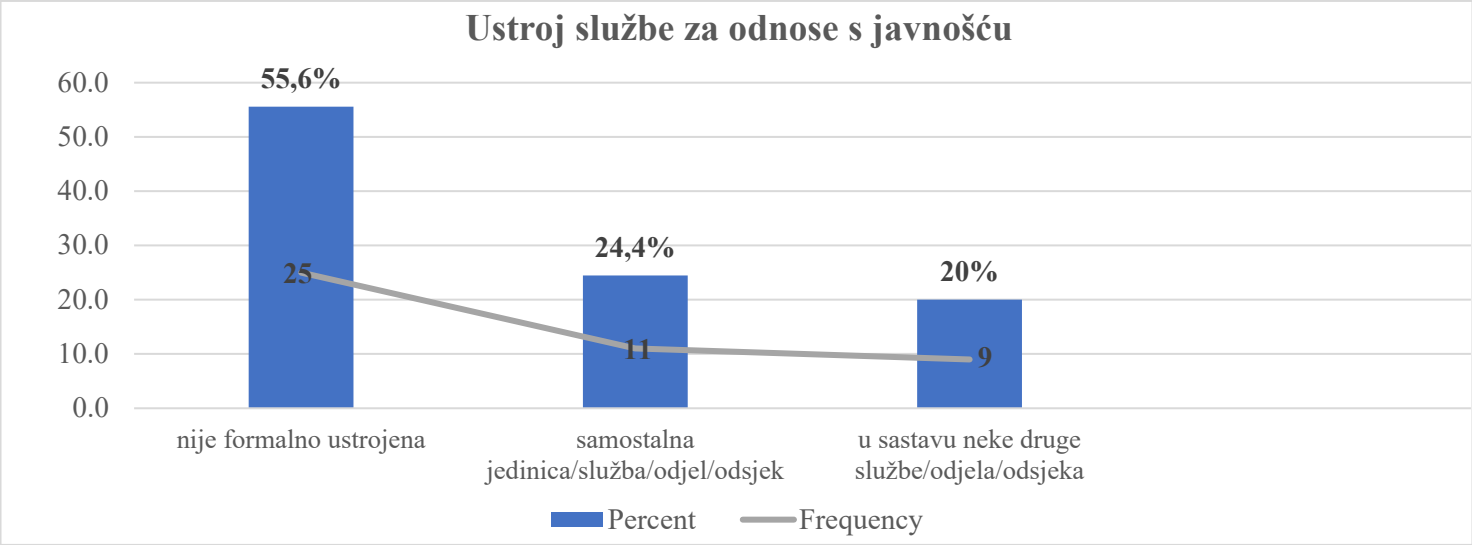
Na pitanje vezano za formalno obrazovanje zaposlenih u službi za odnose s javnošću ispitanicima je bilo ponuđeno pet odgovora: *svi, više od 50 %, polovina, manje od 50 % i nitko*. Zanimljiv je podatak da najveći broj ispitanika (44,4 %) smatra da *nitko* od zaposlenih u službi za OJ nema akademsko obrazovanje iz odnosa s javnošću. Prema *Grafikonu 16* u kategoriji *manje od 50 %* zaposlenih u službama za odnose s javnošću formalno obrazovanje iz tog područja ima 22,2 % djelatnika, dok ih najmanje, 6,7 % ima u kategoriji *polovina* zaposlenih. Također, 13,3 % ispitanika je odgovorilo da *svi* djelatnici zaposleni u službama za odnose s javnošću imaju akademsko obrazovanje iz tog područja, kao i 13,3 % istih za kategoriju *više od 50 %* djelatnika.



Grafikon 16. Udio zaposlenih (u službama za odnose s javnošću) s akademskim znanjem iz odnosa s javnošću

U *Grafikonu 17* prikazani su rezultati ustroja službe za odnose s javnošću na visokim učilištima. Na temelju rezultata razvidno je da većina visokih učilišta, njih 55,6 % nema formalno ustrojenu službu za odnose s javnošću. Kao samostalnu jedinicu ili službu ustrojenu na visokim učilištima odgovorilo je 24,4 % ispitanika i nešto manje, 20 % kao jedinicu ustrojenu u sastavu neke druge službe unutar organizacijske strukture visokih učilišta. S obzirom na to da je 20 % ispitanika odgovorilo da se odnosi s javnošću unutar njihove ustanove nalaze u sastavu neke druge službe, ispitanicima je dana mogućnost da na sljedeće otvoreno pitanje u upitniku navedu naziv te službe. Dobiveni odgovori sadržajno su analizirani, kodirani i svrstani u odgovarajuće kategorije. Opažene frekvencije i postotci izlaznih podataka prikazani su u *Tablici 32*. Od ukupnog broja ispitanika koji su odgovorili na ovo pitanje, njih 28,6 % (4) je navelo da su odnosi s javnošću smješteni unutar *Odjela za marketing i komunikacije*, što je danas, u nekim ustanovama visokog obrazovanja opća pojava. Nadalje, 28,5 % ispitanika je odgovorilo da su odnosi s javnošću pozicionirani unutar rukovodećih pozicija, odnosno *Ureda rektora* (21,4 %) ili *Ureda dekana* (7,1 %). Slijedom navedenog, dvoje ispitanika (14,3 %) je odgovorilo da se odnosi s javnošću nalaze pod ingerencijom *prorektora za umjetnost, kulturu i međuinstitucijsku suradnju* te *Ureda prodekana za poslovanje i suradnju s gospodarstvom i Ureda za unapređenje i osiguravanje kvalitete studiranja*. Jedan ispitanik (7,1 %) je odgovorio da su odnosi s javnošću raspoređeni unutar *Službe za opće, pravne i kadrovske poslove*, odnosno *Tajništvo*, dok drugi (7,1 %) dodaje da su isti pozicionirani unutar *Odsjeka za odnose s javnošću*. Samo je jedan

ispitanik odgovorio da su odnosi s javnošću ustrojeni kao samostalno tijelo izvan službe, jer službe kao takve ne postoje unutar organizacijske strukture njihove ustanove. Također, samo jedan ispitanik (7,1 %) je naveo da aktivnosti odnosa s javnošću koordiniraju vanjski suradnici.



Grafikon 17. Ustroj službe za odnose s javnošću na visokim učilištima

Tablica 32. Položaj jedinice za odnose s javnošću u sastavu neke druge službe/organizacijske jedinice

Kategorije odgovora	Frekvencije	%	Valjani %	Kumulativni %
Odjel za marketing i komunikacije	4	28,6	28,6	28,6
Odsjek za odnose s javnošću	1	7,1	7,1	35,7
Ured prorektora/prodekana	2	14,3	14,3	50,0
Samostalno tijelo izvan službe	1	7,1	7,1	57,1
Tajništvo	1	7,1	7,1	64,3
Ured dekana	1	7,1	7,1	71,4
Ured rektora	3	21,4	21,4	92,9
Vanjski suradnici	1	7,1	7,1	100,0
Ukupno	14	100,0	100,0	

Kako bi se detektirali podaci o poziciji i kategoriji radnih mjesta osoba zaduženih za odnose s javnošću u anketnom upitniku bili su ponuđeni sljedeći odgovori: *voditelj ureda/odjela/odsjeka za odnose s javnošću, stručni savjetnik/službenik/referent za odnose s javnošću, glasnogovornik i nije*

sistematizirano. U okviru navedenog pitanja ispitanici su mogli odabrati više ponuđenih odgovora koji su analizirani pomoću procedure *Multiple response*. *Tablice 33 i 34* pokazuju da je 45 ispitanika dodijelilo 59 odgovora na pitanje o kategorizaciji radnih mjesta u odnosima s javnošću. Prema *Tablici 34*, a sukladno ustroju i sistematizaciji radnih mjesta osoba zaduženih za odnose s javnošću vidljivo je da se najveći broj odgovora, njih 27 (45,8 %) odnosio na kategoriju u okviru koje *nema sistematiziranih radnih mjesta* za to područje. Prema analizi odgovora primjetno je da se 23,7 % odgovora odnosi na kategoriju *stručni savjetnik/službenik/referent za odnose s javnošću*. Nadalje, od ukupnog broja odgovora uočljivo je kako se 12 odgovora (20,3 %) odnosi na kategoriju *voditelj ureda/odjela/odsjeka za odnose s javnošću*, a najmanje odgovora, njih 10,2 % na mjesto *glasnogovornika.*

Tablica 33. Uključenost ispitanika u varijablu kategorije radnih mjesta u odnosima s javnošću

	Ispitanici					
	Valjani		**Nedostajući odgovori**		**Ukupan broj ispitanika**	
	N	**%**	**N**	**%**	**N**	**%**
Kategorije radnih mjesta u odnosima s javnošću	45	100,0%	0	0,0%	45	100,0%

Tablica 34. Kategorije radnih mjesta u odnosima s javnošću

		Odgovori		**% ispitanika**
		N	**% odgovora**	
Kategorije radnih mjesta u odnosima s javnošću	**voditelj ureda/odjela/odsjeka za odnose s javnošću**	12	20,3 %	26,7 %
	stručni savjetnik/službenik/referent za odnose s javnošću	14	23,7 %	31,1 %
	glasnogovornik	6	10,2 %	13,3 %
	nije sistematizirano	27	45,8 %	60,0 %
Ukupno		59	100,0 %	131,1 %

Kombiniranom tablicom uz primjenu procedure krostabulacije (engl. *Crosstabulation*) istražili smo i analizirali koje kategorije radnih mjesta osoba zaduženih za odnose s javnošću postoje sukladno vrsti visokog učilišta. U *Tablici 35* prikazane su opažene frekvencije. Od ukupnog broja odgovora ispitanika vidljivo je da je kategorija *nije sistematizirano* najviše zastupljena kategorija (60 %) i to većinom na veleučilištima (35,6 %) i visokim školama (20 %), a najmanje na sveučilištima (4,4 %).

Kategorija *stručni savjetnik/službenik/referent za odnose s javnošću* zastupljenija je na sveučilištima (17,8 %) u odnosu na visoke škole (8,9 %) i veleučilišta (4,4 %). Sljedeća kategorija *voditelj ureda/odjela/odsjeka za odnose s javnošću* zastupljenija je na sveučilištima (20 %) u odnosu na visoke škole (6,7 %) i veleučilišta (0%) u okviru kojeg ova kategorija radnog mjesta ne postoji. Najmanji broj odgovora ispitanika se odnosio na kategoriju *glasnogovornika* koja je zastupljenija na sveučilištima (8,9 %) u odnosu na veleučilišta (2,2 %) i visoke škole (2,2 %). Prema prikazanim podacima može se zaključiti da su navedene kategorije radnih mjesta u odnosima s javnošću zastupljenije na **sveučilištima**, nego na veleučilištima i visokim školama, uz napomenu da je na sveučilištima najmanje zastupjena kategorija *nije sistematizirano* radno mjesto u OJ. Također, izračunom Hi-kvadrat testa utvrđena je statistički značajna razlika između sveučilišta, veleučilišta i visokih škola u primjeni sljedećih kategorija radnih mjesta u odnosima s javnošću:

1. ***voditelj ureda/odjela/odsjeka za odnose s javnošću*** ($\chi^2 = 18{,}786^a$, df = 2, p = 0,000),
2. ***stručni savjetnik/službenik/referent za odnose s javnošću*** ($\chi^2 = 9{,}017^a$, df = 2, p = 0,011),
3. ***nije sistematizirano*** ($\chi^2 = 17{,}148^a$, df = 2, p = 0,000).

Pokazatelj Pearsonova hi-kvadrat testa ne pokazuje statistički značajnu razliku između sveučilišta, veleučilišta i visokih škola u primjeni kategorije radnog mjesta *glasnogovornika* ($\chi^2 = 4{,}827^a$, df = 2, p > 0,090).

Tablica 35. Kategorije radnih mjesta u odnosima s javnošću sukladno vrsti visokog učilišta

			Status ustanove			**Ukupno**
			Visoke škole	**Sveučilišta**	**Veleučilišta**	
Kategorije radnih mjesta u odnosima s javnošću	**voditelj ureda/odjela/odsjeka za odnose s javnošću**	N	3	9	0	12
		% ukupno	6,7%	20,0%	0,0%	26,7%
	stručni savjetnik/službenik/referent za odnose s javnošću	N	4	8	2	14
		% ukupno	8,9%	17,8%	4,4%	31,1%
	glasnogovornik	N	1	4	1	6
		% ukupno	2,2%	8,9%	2,2%	13,3%
	nije sistematizirano	N	9	2	16	27
		% ukupno	20,0%	4,4%	35,6%	60,0%
Ukupno		N	14	13	18	45
		% ukupno	31,1%	28,9%	40,0%	100,0%

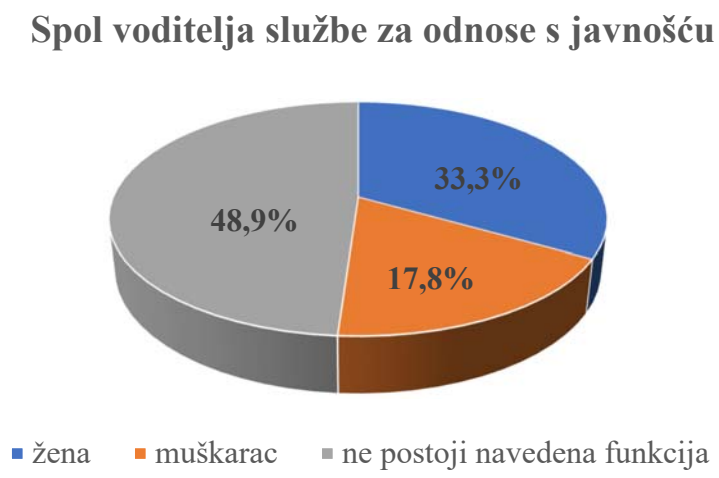
Primjenom kombinirane statističke tablice (engl. *Crosstabulation*) istražili smo i koje kategorije radnih mjesta osoba zaduženih za odnose s javnošću postoje sukladno tipu, odnosno vlasničkoj strukturi visokog učilišta (javno i privatno). U *Tablici 36* prikazane su opažene frekvencije. Od ukupnog broja odgovora ispitanika razvidno je da najveći broj pripada kategoriji *nije sistematizirano* (27) i to većinom na javnim (17) visokim učilištima. Kategorija *stručni savjetnik/službenik/referent za odnose s javnošću* nešto manje je prisutnija na javnim (17,8 %) u odnosu na privatna visoka učilišta (13,3 %). Sljedeća kategorija *voditelj ureda/odjela/odsjeka za odnose s javnošću* jednako je zastupljena na javnim (13,3 %) i privatnim (13,3 %) visokoobrazovanim ustanovama. Najmanje zastupljena kategorija *glasnogovornik* podjednako je prisutna i na javnim (6,7 %) i privatnim (6,7 %) visokim učilištima. Nadalje, pokazatelji Pearsonova hi-kvadrata testa ne pokazuju statistički značajnu razliku između javnih i privatnih visokih učilišta u primjeni svih navedenih kategorija radnih mjesta koja postoje unutar odnosa s javnošću te razlika između očekivanih i opaženih frekvencija za promatrane varijable smatra se slučajnom. Također, pokazatelji povezanosti (*Cramer's V*) govore da postoji slaba povezanost između varijabli, što je vidljivo iz podataka koji slijede:

1. ***voditelj ureda/odjela/odsjeka za odnose s javnošću*** (*Cramer's V* = 0,095, p > 0,05),
2. ***stručni savjetnik/službenik/referent za odnose s javnošću*** (*Cramer's V* = 0,009, p > 0,05),
3. ***glasnogovornik*** (*Cramer's V* = 0,062, p > 0,05),
4. ***nije sistematizirano*** (*Cramer's V* = 0,129, p > 0,05).

Tablica 36. Kategorije radnih mjesta u odnosima s javnošću sukladno tipu visokog učilišta

			Vlasništvo ustanove		
			Javno	**Privatno**	**Ukupno**
Kategorije radnih mjesta u odnosima s javnošću	**voditelj ureda/odjela/odsjeka za odnose s javnošću**	N	6	6	12
		% ukupno	13,3%	13,3%	26,7%
	stručni savjetnik/službenik/referent za odnose s javnošću	N	8	6	14
		% ukupno	17,8%	13,3%	31,1%
	glasnogovornik	N	3	3	6
		% ukupno	6,7%	6,7%	13,3%
	nije sistematizirano	N	17	10	27
		% ukupno	37,8%	22,2%	60,0%
Ukupno		N	26	19	45
		% ukupno	57,8%	42,2%	100,0%

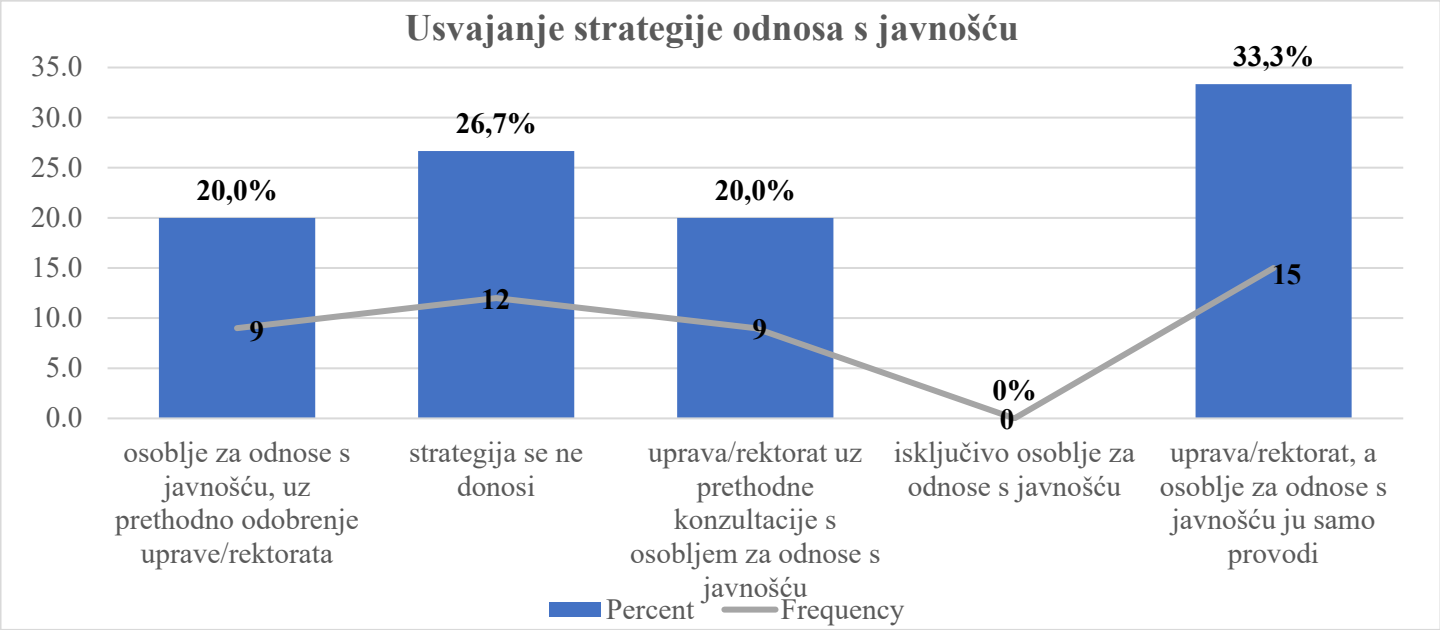
Grafikon 18 prikazuje spolnu strukturu voditelja službe za odnose s javnošću na sveučilištima, veleučilištima i visokim školama prema omjeru žena i muškaraca. Alarmantan je podatak da je skoro polovica ispitanika (48,9 %) odgovorila da pozicija voditelja službe za odnose s javnošću ne postoji u njihovim ustanovama. S obzirom na podatak da većina visokih učilišta (55,6 %) nema formalno ustrojenu službu za odnose s javnošću (*Grafikon 17*), sasvim je razvidno da nije uspostavljeno ni radno mjesto voditelja službe za odnose s javnošću. Rezultati pokazuju da je udio žena (33,3 %) na rukovodećim pozicijama u odnosima s javnošću veći u odnosu na muškarce (17,8 %). Navedeno potvrđuje već raširenu pretpostavku da žene dominiraju u odnosima s javnošću.



Grafikon 18. Spol voditelja službe za odnose s javnošću na visokim učilištima

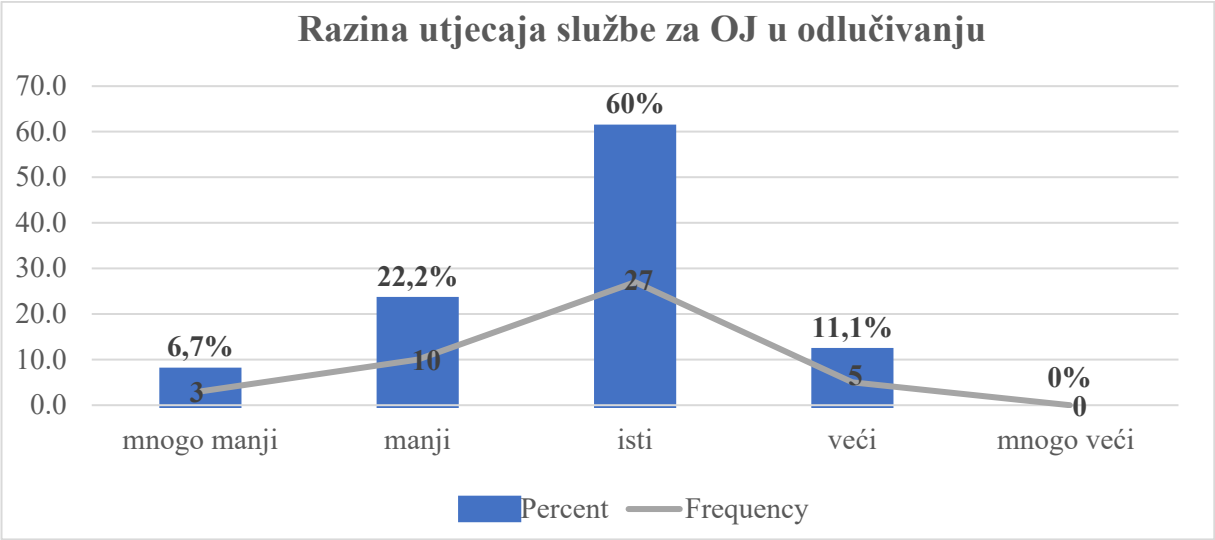
Na pitanje tko donosi strategiju odnosa s javnošću na visokim učilištima, ispitanicima je bilo ponuđeno pet odgovora: *uprava/rektorat, a osoblje za odnose s javnošću ih samo provodi, uprava/rektorat uz prethodne konzultacije s osobljem za odnose s javnošću, osoblje za odnose s javnošću, uz prethodno odobrenje uprave/rektorata, isključivo osoblje za odnose s javnošću i strategija se ne donosi*. U *Grafikonu 19* uočeno je da kod najvećeg broja visokih učilišta (33,3 %) strategiju za odnose s javnošću donosi *uprava ili rektorat, a osoblje za OJ ju samo provodi*. Ako uz navedeno dodamo i podatak da nitko od ispitanika nije odgovorio da strategiju OJ donosi *isključivo osoblje za odnose s javnošću*, možemo zaključiti da kod većine visokih učilišta osoba ili služba za OJ koja koordinira aktivnostima odnosa s javnošću nema stvarnog utjecaja na strateške odluke iz tog područja. Strategiju za OJ donosi *osoblje za odnose s javnošću, uz prethodno odobrenje uprave/rektorata* odgovorilo je 20 % ispitanika. Također, 20 % ispitanika je odgovorilo da strategiju OJ donosi *uprava/rektorat uz prethodne konzultacije s osobljem za odnose s javnošću*. Rezultati

upućuju na indikativan podatak. Naime, 26,7 % visokih učilišta *ne donosi strategiju odnosa s javnošću* što implicitno ukazuje na činjenicu da se odnosima s javnošću ne planira dugoročno, već se oni provode taktički, bez strategije.



Grafikon 19. Usvajanje i implementacija strategije odnosa s javnošću na visokim učilištima

Na pitanje koliki je utjecaj službe za odnose s javnošću (u odnosu na druge službe ustrojene u ustanovama) u procesu odlučivanja, ispitanicima je bilo ponuđeno pet odgovora: *mnogo manji, manji, isti, veći* i *mnogo veći*. Prema *Grafikonu 20* evidentno je da se većina ispitanika, njih 60 % složila da je **razina odlučivanja službe za odnose s javnošću ista u odnosu na druge ustrojbene službe na visokim učilištima.** Sukladno navedenom podatku može se zaključiti da većina službi za odnose s javnošću na visokim učilištima jednako participira u procesu odlučivanju te se pri tome ne nalazi u subordiniranom položaju spram drugih službi. Nadalje, 22,2 % ispitanika smatra da je razina utjecaja službe za OJ u odlučivanju *manja* u odnosu na druge službe, dok samo 11,1 % ispitanika smatra da je *veća* spram drugih službi. Kod potonjih visokoobrazovanih ustanova očigledno je da su odnosi s javnošću ozbiljno shvaćeni u savjetodavnoj ulozi, ali i u participaciji pri odlučivanju. Naposljetku, 6,7 % ispitanika smatra da je razina utjecaja službe za OJ *mnogo manja* u odnosu na druge službe. Zanimljiv je podatak da nitko od ispitanika nije odgovorio da služba za odnose s javnošću ima *mnogo veći* utjecaj u odlučivanju naspram drugih službi.



Grafikon 20. Razina utjecaja službe za odnose s javnošću u procesu odlučivanja spram drugih službi

Pitanje u upitniku koje se odnosilo na obilježja službe za odnose s javnošću sadržavalo je tvrdnje koje su obuhvaćale standardnu Likertovu skalu slaganja od 5 stupnjeva: od (1) uopće se ne slaže do (5) u potpunosti se slaže. Iz *Tablice 37* vidljivo je da se većina ispitanika, njih 53,4 % (17,8 % slaže se i 35,6 % u potpunosti se slaže) složila da *službe/odjeli/odsjeci za odnose s javnošću u njihovim ustanovama imaju dovoljno visokoobrazovanih djelatnika*. Ako navedeni podatak promatramo s gledišta da službe za OJ imaju dovoljno visokoobrazovanih djelatnika iz područja odnosa s javnošću, onda je očigledno da je ovaj podatak u diskrepanciji s rezultatima prikazanima u *Grafikonu 16* gdje 44,4 % ispitanika tvrdi da nitko od zaposlenih u službi za OJ nema akademsko obrazovanje iz odnosa s javnošću. Također, i u *Grafikonu 5* je vidljivo da većina ispitanika, njih 60 % nema formalno obrazovanje iz odnosa s javnošću, što ukazuje na to da se odnosima s javnošću bave djelatnici koji su akademsko obrazovanje stekli iz nekog drugog područja. Osim navedenog, vidljivo je da rezultati dviju najvećih ocjena (4 – slaže se i 5 – u potpunosti se slaže) pokazuju da polovica ispitanika, odnosno njih 51,2 % smatra da *djelatnici službe/odjela/odsjeka za OJ imaju dovoljno znanja o metodama istraživanja*, dok samo 13,3 % ispitanika smatra da se potonja tvrdnja uglavnom ne odnosi na njihovu ustanovu. Rezultati dviju najmanjih ocjena (1 – uopće se ne slaže i 2 – ne slaže se) pokazuju da 37,7 % ispitanika smatra da se tvrdnja *služba/odjel/odsjek za OJ ima dovoljno resursa za rad (vrijeme, osoblje, budžet)* ne odnosi na njihovu ustanovu. Sa tvrdnjom da *služba/odjel/odsjek ima dovoljno znanja i iskustva za učinkovito upravljanje kriznim situacijama* slaže se 44,5 %

ispitanika (26,7 % slaže se i 17,8 % u potpunosti se slaže), dok se 37,8 % istih niti slaže niti se ne slaže sa ovom tvrdnjom.

Tablica 37. Osnovni deskriptivni pokazatelji i prosječna vrijednost varijabli koje se odnose na obilježja službi za odnose s javnošću

Varijable	**Frekvencije odgovora**					**Prosječna vrijed. čestice**		**α**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**X**	**SD**	
V25. služba/odjel/odsjek ima dovoljno visokoobrazovanih djelatnika	4 (8,9 %)	5 (11,1 %)	12 (26,7 %)	8 (17,8 %)	16 (35,6 %)	3,60	1,321	
V26. djelatnici službe/odjela/odsjeka imaju dovoljno znanja o metodama istraživanja	0 (0 %)	6 (13,3 %)	16 (35,6 %)	16 (35,6 %)	7 (15,6 %)	3,53	0,919	
V27. služba/odjel/odsjek ima dovoljno znanja i iskustva za učinkovito upravljanje kriznim situacijama	2 (4,4 %)	6 (13,3 %)	17 (37,8 %)	12 (26,7 %)	8 (17,8 %)	3,40	1,074	0,788
V28. služba/odjel/odsjek ima dovoljno resursa za rad (vrijeme, osoblje, budžet)	6 (13,3%)	11 (24,4 %)	15 (33,3 %)	10 (22,2 %)	3 (6,7 %)	2,84	1,127	
V29. služba/odjel/odsjek za odnose s javnošću je uključena u donošenje svih komunikacijskih odluka/aktivnosti u ustanovi	5 (11,1%)	9 (20,0 %)	14 (31,1 %)	12 (26,7 %)	5 (11,1 %)	3,07	1,176	
Ukupno						**3,28**		

Legenda: *X – aritmetička sredina, SD – standardna devijacija, α – koeficijent pouzdanosti mjerne ljestvice, 1 - uopće se ne slaže, 2 - ne slaže se, 3 – niti se slaže niti se ne slaže, 4 - slaže se, 5 - u potpunosti se slaže*

Nadalje, 37,8 % ispitanika smatra da se tvrdnja *služba/odjel/odsjek za odnose s javnošću je uključena u donošenje svih komunikacijskih odluka/aktivnosti u ustanovi* odnosi na njihovu ustanovu, no, 31,1 % ispitanika (11,1 % uopće se ne odnosi i 20 % uglavnom se ne odnosi) smatra da se spomenuto ne odnosi na ustanovu u kojoj su zaposleni te jednaki postotak istih zauzima neutralan stav za ovu tvrdnju. Prosječna ocjena čestica (X) koje se odnose na obilježja službe za odnose s javnošću je osrednja i iznosi 3,28. Najveća ocjena aritmetičke sredine (X = 3,60) odnosi se na varijablu *služba/odjel/odsjek ima dovoljno visokoobrazovanih djelatnika* (V25). *Cronbach alfa* koeficijent unutarnje konzistencije mjerenih varijabli prelazi vrijednost 0,7 te se smatra pouzdanim.

Izračunom Pearsonova hi-kvadrat testa ($\chi^2 = 17{,}670^a$, df = 8, p = 0,024) utvrđena je statistički značajna razlika između sveučilišta, veleučilišta i visokih škola s obzirom na znanje i iskustvo službe za učinkovito upravljanje kriznim situacijama (*Tablica 38*). Ostali pokazatelji Pearsonova hi-kvadrat

testa ne pokazuju statistički značajnu razliku između sveučilišta, veleučilišta i visokih škola s obzirom na preostale varijable koje predstavljaju obilježja službi za odnose s javnošću (V25,V26,V28 i V29).

Tablica 38. Pokazatelji hi-kvadrat testa za sveučilišta, veleučilišta i visoke škole s obzirom na znanje i iskustvo službe za OJ za učinkovito upravljanje kriznim situacijama (V27)

V27. služba/odjel/odsjek ima dovoljno znanja i iskustva za učinkovito upravljanje kriznim situacijama	**Pokazatelji testa**	**df**	**Asymp. Sig. (dvosmjerno)**
Pearson Chi-Square	17,670[a]	8	,024
Likelihood Ratio	22,872	8	,004
N valjanih podataka	45		

Tablice 39 i 40 prikazuju razinu signifikantnosti između javnih i privatnih visokih učilišta s obzirom na znanje djelatnika službe o metodama istraživanja i s obzirom na znanje i iskustvo službe za učinkovito upravljanje kriznim situacijama. Na temelju navedenog zaključuje se da postoji ovisnost između javnih i privatnih visokih učilišta i određenih obilježja službi za odnose s javnošću (V26 i V27).

Tablica 39. Pokazatelji hi-kvadrat testa za javna i privatna visoka učilišta s obzirom na znanje djelatnika službe za OJ o metodama istraživanja (V26)

V26. djelatnici službe/odjela/odsjeka imaju dovoljno znanja o metodama istraživanja	**Pokazatelji testa**	**df**	**Asymp. Sig. (dvosmjerno)**
Pearson Chi-Square	10,999[a]	3	,012
Likelihood Ratio	13,493	3	,004
N valjanih podataka	45		

Tablica 40. Pokazatelji hi-kvadrat testa za javna i privatna visoka učilišta s obzirom na znanje i iskustvo službe za OJ za učinkovito upravljanje kriznim situacijama (V27)

V27. služba/odjel/odsjek ima dovoljno znanja i iskustva za učinkovito upravljanje kriznim situacijama	**Pokazatelji testa**	**df**	**Asymp. Sig. (dvosmjerno)**
Pearson Chi-Square	12,839[a]	4	,012
Likelihood Ratio	14,464	4	,006
N valjanih podataka	45		

Indikator razumijevanja i podrške uprave visokih učilišta za odnose s javnošću mjeren je već spomenutom Likertovom skalom slaganja od 5 stupnjeva. Ispitanicima su bila ponuđena tri odgovora: *uprava ima razumijevanja za odnose s javnošću*, *uprava podržava funkciju i ulogu odnosa s javnošću* i *uprava smatra da su odnosi s javnošću važni za uspjeh i imidž ustanove*. U *Tablici 41* prikazani su osnovni deskriptivni pokazatelji pri čemu su za interpretaciju podataka izdvojeni rezultati dviju najvećih ocjena: *4 – slaže se i 5 – u potpunosti se slaže*. Sukladno rezultatima vidljivo je da se većina ispitanika slaže s tvrdnjama koje se odnose na potporu i razumijevanje za odnose s javnošću. Štoviše, 80 % ispitanika (42,2 % slaže se i 37,8 % u potpunosti se slaže) smatra da *uprava njihove ustanove vjeruje da su odnosi s javnošću važni za uspjeh i imidž ustanove*. Također, 77,8 % ispitanika (40 % slaže se i 37,8 % u potpunosti se slaže) slaže se s tvrdnjom da njihova *ustanova ima razumijevanje za odnose s javnošću* te 75,6 % istih (37,8 % slaže se i 37,8 % u potpunosti se slaže) smatra da *uprava ustanove podržava ulogu i funkciju odnosa s javnošću.* Prosječna ocjena varijabli (X) koje se odnose na potporu i razumijevanje za funkciju odnosa s javnošću iznosi 4,09. Navedeno ukazuje da **visoka učilišta razumiju potrebu za implementacijom odnosa s javnošću te iste smatraju važnim resursom za uspješno vođenje ustanova.** Koeficijent unutarnje konzistencije (*Cronbach alfa*) iznosi α = 0,901, što ukazuje na visoku pouzdanost skupa tvrdnji.

Tablica 41. Osnovni deskriptivni pokazatelji i prosječna vrijednost varijabli koje se odnose na potporu službi za odnose s javnošću

Varijable	**Frekvencije odgovora**					**Prosječna vrijed. čestice**		**α**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**X**	**SD**	
V36. uprava ima razumijevanja za odnose s javnošću	0 (0 %)	2 (4,4 %)	8 (17,8 %)	18 (40 %)	17 (37,8 %)	4,11	0,859	0,901
V37. uprava podržava funkciju i ulogu odnosa s javnošću	1 (2,2 %)	2 (4,4 %)	8 (17,8 %)	17 (37,8 %)	17 (37,8 %)	4,04	0,976	
V38. uprava smatra da su odnosi s javnošću važni za uspjeh i imidž ustanove	1 (2,2 %)	0 (0 %)	8 (17,8 %)	19 (42,2 %)	17 (37,8 %)	4,13	0,869	
Ukupno						**4,09**		

***Legenda**: X – aritmetička sredina, SD – standardna devijacija, α – koeficijent pouzdanosti mjerne ljestvice, 1 - uopće se ne slaže, 2 - ne slaže se, 3 - niti se slaže niti se ne slaže, 4 - slaže se, 5 - u potpunosti se slaže*

Pokazatelji Pearsonova hi-kvadrat testa ne pokazuju statistički značajnu razliku između sveučilišta, veleučilišta i visokih škola i indikatora razumijevanja i podrške ustanove za odnose s javnošću

(*Tablica 42*). Također, izračunom Pearsonova hi-kvadrat testa nije uočena statistički značajna razlika između javnih i privatnih visokih učilišta i razine razumijevanja i potpore odnosima s javnošću (*Tablica 43*).

Tablica 42. Pokazatelji hi-kvadrat testa za indikator razumijevanja i potpore odnosima s javnošću sukladno vrsti visokog učilišta

V36. uprava ima razumijevanja za odnose s javnošću	**Pokazatelji testa**	**df**	**Asymp. Sig. (2-sided)**
Pearson Chi-Square	3,076[a]	6	,799
Likelihood Ratio	3,467	6	,748
N valjanih podataka			
V37. uprava podržava funkciju i ulogu odnosa s javnošću	**Pokazatelji testa**	**df**	**Asymp. Sig. (2-sided)**
Pearson Chi-Square	9,007[a]	8	,342
Likelihood Ratio	9,662	8	,290
N valjanih podataka	45		
V38. uprava smatra da su odnosi s javnošću važni za uspjeh i imidž ustanove	**Pokazatelji testa**	**df**	**Asymp. Sig. (2-sided)**
Pearson Chi-Square	5,353[a]	6	,499
Likelihood Ratio	6,101	6	,499
N valjanih podataka	45		

Tablica 43. Pokazatelji hi-kvadrat testa za indikator razumijevanja i potpore odnosima s javnošću između javnih i privatnih visokih učilišta

V36. uprava ima razumijevanja za odnose s javnošću	**Pokazatelji testa**	**df**	**Asymp. Sig. (2-sided)**
Pearson Chi-Square	3,556[a]	3	,314
Likelihood Ratio	4,028	3	,259
N valjanih podataka	45		
V37. uprava podržava funkciju i ulogu odnosa s javnošću	**Pokazatelji testa**	**df**	**Asymp. Sig. (2-sided)**
Pearson Chi-Square	6,691[a]	4	,153
Likelihood Ratio	8,245	4	,083
N valjanih podataka	45		
V38. uprava smatra da su odnosi s javnošću važni za uspjeh i imidž ustanove	**Pokazatelji testa**	**df**	**Asymp. Sig. (2-sided)**
Pearson Chi-Square	2,504[a]	3	,475
Likelihood Ratio	2,920	3	,404
N valjanih podataka	45		

Posljednji podatak koji proizlazi iz obilježja službi za odnose s javnošću obuhvaća kanale koje visoka učilišta koriste u komunikaciji s javnošću. Kao i u prethodnom pitanju, ispitanicima su bili ponuđeni odgovori mjereni Likertovom skalom slaganja od 5 stupnjeva: *objave na internetskoj stranici ustanove, objave na društvenim mrežama, konferencije za novinare, objave za medije (priopćenja za medije i javnost, pozivi za medije, novinarska mapa, itd.), službeni dopisi, direktna komunikacija (licem u lice, e-pošta, telefon i sl.), događanja, plaćeni oglas (promidžba/drugi promidžbeni materijali), znanstveno-stručne konferencije i simpoziji, okrugli stolovi, predavanja i panel rasprave* te *godišnji dokumenti/izvještaji*. Prema *Tablici 44* evidentno je da većina visokih učilišta, njih 84,5 % (15,6 % često i 68,9 % uvijek) najčešće koristi objave na *internetskoj stranici* ustanove te 82,3 % (15,6 % često i 66,7 % uvijek) istih objave na *društvenim mrežama.* Suprotno navedenom, visoka učilišta najmanje koriste *konferencije za novinare* (31,1 % nikada i 37,8 % rijetko) i *objave za medije* (11,1 % nikada i 33,3 % rijetko), pri čemu potonje učestalo koriste 44,4 % (20 % često i 24,4 % uvijek). *Direktnu komunikacija s javnošću (licem u lice, e-poštom, telefonom i sl.)* uvijek koristi 40 % i često 22,2 % visokih učilišta. *Događanja* i *znanstveno-stručne konferencije i simpozije, okrugle stolove, predavanja i panel-rasprave* redovito koristi gotovo polovica visokih učilišta, njih 48,9 %. Nešto manji postotak visokih učilišta, njih 46,7 % (31,1 % često i 15,6 % uvijek) koristi *službene dopise*, dok ih rijetko, kao i *događanja* koristi 20 % visokih učilišta. Naime, 37,8 % visokih učilišta rijetko koristi *plaćene oglase*, dok iste učestalo koristi 40 % (20 % često i 20 % uvijek). Naposljetku, *godišnje dokumente/izvještaje* koristi 37,8 % visokih učilišta (15,6 % često i 22,2 % uvijek), dok ih ponekad i rijetko koristi 26,7 % ustanova. Prosječna ocjena varijabli (X) koje se odnose na komunikacijske kanale je osrednja i iznosi 3,47. Najveće ocjene aritmetičke sredine odnose se na varijable *objave na internetskoj stranici ustanove* (X = 4,51) i *objave na društvenim mrežama* (X = 4,33). Koeficijent unutarnje konzistencije (*Cronbach alfa*) iznosi $\alpha = 0,816$, što se smatra dobrom pouzdanošću.

Tablica 44. Osnovni deskriptivni pokazatelji i prosječna vrijednost varijabli koje se odnose na komunikacijske kanale visokih učilišta

Varijable	Frekvencije odgovora					Prosječna vrijed. čestice		α
	1	2	3	4	5	X	SD	
Objave na internetskoj stranici ustanove	0 (0 %)	1 (2,2 %)	6 (13,3 %)	7 (15,6 %)	31 (68,9 %)	4,51	0,815	0,816
Objave na društvenim mrežama	1 (2,2 %)	5 (11,1 %)	2 (4,4 %)	7 (15,6 %)	30 (66,7 %)	4,33	1,128	
Konferencija za novinare	14 (31,1 %)	17 (37,8 %)	5 (11,1 %)	5 (11,1 %)	4 (8,9 %)	2,29	1,272	
Objave za medije (priopćenja za medije i javnost, pozivi za medije, izjave za medije, intervjui, nastupi u medijima, novinarska mapa, itd.)	5 (11,1 %)	15 (33,3 %)	5 (11,1 %)	9 (20 %)	11 (24,4 %)	3,13	1,408	
Službeni dopisi	1 (2,2 %)	9 (20 %)	14 (31,1 %)	14 (31,1 %)	7 (15,6 %)	3,38	1,051	
Direktna komunikacija (licem u lice, e-pošta, telefonom i sl.)	0 (0 %)	3 (6,7 %)	14 (31,1 %)	10 (22,2 %)	18 (40 %)	3,96	0,999	
Događanja	0 (0 %)	9 (20 %)	14 (31,1 %)	10 (22,2 %)	12 (26,7 %)	3,56	1,099	
Plaćeni oglasi (promidžba/drugi promidžbeni materijali)	1 (2,2 %)	17 (37,8 %)	9 (20 %)	9 (20 %)	9 (20 %)	3,18	1,211	
Znanstveno-stručne konferencije i simpoziji, okrugli stolovi, predavanja i panel-rasprave	2 (4,4 %)	13 (28,9 %)	8 (17,8 %)	14 (31,1 %)	8 (17,8 %)	3,29	1,199	
Godišnji dokumenti/izvještaji	4 (8,9 %)	12 (26,7 %)	12 (26,7 %)	7 (15,6 %)	10 (22,2 %)	3,16	1,296	
Ukupno						**3,47**		

Legenda: *X – aritmetička sredina, SD – standardna devijacija, α – koeficijent pouzdanosti mjerne ljestvice, 1 – nikada, 2 – rijetko, 3 – ponekad, 4 – često, 5 –uvijek*

Naposljetku, pitanje u upitniku koje se odnosilo na učestalost digitalnog sadržaja visokoobrazovnih ustanova generiranih putem PESO modela obuhvatilo je sljedeće ponuđene odgovore: *plaćeni, zasluženi, dijeljeni i vlastiti sadržaj.* U *Tablici 45* prikazani su osnovni deskriptivni pokazatelji i prosječna vrijednost varijabli koje se odnose na digitalne sadržaje visokih učilišta. Prema prikazanim podacima vidljivo je da je *vlastiti digitalni sadržaj* najučestaliji sadržaj (68,8 % = 24,4 % vrlo često i 44,4 % uvijek) koji visoka učilišta plasiraju prema svojim javnostima i dionicima. Nadalje, sljedeći

sadržaj kojeg visoka učilišta objavljuju često (28,9 %) i uvijek (15,6 %) odnosi se na *plaćeni digitalni sadržaj.* Međutim, ovaj tip objava visoka učilišta rijetko koriste 35,6 %. *Dijeljeni digitalni sadržaj* kojeg dijele pojedinačni korisnici ili ustanove same odnosi se na sadržaj kojeg 37,8 % visoka učilišta ponekad primjenjuju, dok ih 33,3 % (24,4 % često i 8,9 % uvijek) učestalo objavljuju, a rijetko 28,9 %. *Zasluženi/dobiveni digitalni sadržaj* o visokom učilištu rijetko se objavljuje 40 %, a nikada 6,7 %. Međutim, navedeni sadržaj se učestalo objavljuje 33,3 % (28,9 % često i 4,4 % uvijek). Prosječna ocjena varijabli (X) koje se odnose na digitalni sadržaj visokoobrazovnih ustanova generiranih putem PESO modela iznosi 3,27. Najveće ocjene aritmetičke sredine odnose se na varijable *vlastiti digitalni sadržaj* (V44, X = 3,96) i *plaćeni digitalni sadržaj* (V41, X = 3,16). Koeficijent unutarnje konzistencije tvrdnji (*Cronbach alfa*) iznosi α = 0,727 te se smatra pouzdanim.

Tablica 45. Osnovni deskriptivni pokazatelji i prosječna vrijednost varijabli koje se odnose na digitalne sadržaje visokih učilišta (PESO model)

Varijable	**Frekvencije odgovora**					**Prosječna vrijed. čestice**		**α**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**X**	**SD**	
V41. Plaćeni digitalni sadržaj (oglasi na društvenim mrežama, portalima, u mobilnim aplikacijama i drugim online izvorima koje plaća ustanova)	2 (4,4 %)	16 (35,6 %)	7 (15,6 %)	13 (28,9 %)	7 (15,6 %)	3,16	1,205	0,727
V42. Zasluženi/dobiveni digitalni sadržaj (članci o ustanovi u digitalnim i društvenim medijima, na blogovima, objave korisnika, influencera i sl.)	3 (6,7 %)	18 (40 %)	9 (20 %)	13 (28,9 %)	2 (4,4 %)	2,84	1,065	
V43. Dijeljeni digitalni sadržaj (objave ustanove ili objave trećih strana na društvenim mrežama koje dijele pojedinačni korisnici)	0 (0 %)	13 (28,9 %)	17 (37,8 %)	11 (24,4 %)	4 (8,9 %)	3,13	0,944	
V44. Vlastiti digitalni sadržaj (sadržaj kojem je autor ustanova objavljen na digitalnim kanalima ustanove)	0 (0 %)	8 (17,8 %)	6 (13,3 %)	11 (24,4 %)	20 (44,4 %)	3,96	1,147	
Ukupno						**3,27**		

Legenda: *X – aritmetička sredina, SD – standardna devijacija, α – koeficijent pouzdanosti mjerne ljestvice, 1 – nikada, 2 – rijetko, 3 – ponekad, 4 – često, 5 –uvijek*

Napredak informacijsko - komunikacijskih tehnologija i promijenjeno medijsko okruženje iziskuje od visokoobrazovnih ustanova da reagiraju brže nego ikad prije te da se u potpunosti prilagode potrebama svojih korisnika. Kako bi uspješno odgovorile na izazove i prilike, odnosi s javnošću postaju ključni za njihovo uspješno funkcioniranje. Prilagodba i spremnost djelatnika za odnose s javnošću da usvoje nova znanja, vještine i kompetencije presudni su za sudjelovanje u procesima strateškog upravljanja, ali i za pravovremeno prepoznavanje i odgovaranje na potrebe svih dionika visokoškolskih ustanova. U tu svrhu, a za potrebe istraživanja i testiranja **hipoteze H2** - *promijenjeno medijsko okruženje postavlja pred hrvatska sveučilišta, veleučilišta i visoke škole nove zahtjeve komuniciranja na koje hrvatska visoka učilišta nemaju adekvatne odgovore* proveli smo analizu kombinirane statističke tablice (engl. *Crosstabulation*) na temelju niza varijabli koje opisuju 1) *obilježja službi za odnose s javnošću*, 2) *komunikacijske kanale*, 3) *digitalni sadržaj visokoobrazovnih ustanova generiran putem PESO modela* (*plaćeni, zasluženi, dijeljeni i vlastiti*) i 4) *razinu potpore i razumijevanje za odnose s javnošću* mjerenih kategorijskim mjernim ljestvicama te hi - kvadrat test neovisnosti (engl. *Chi- Square Test of Independence*) kojim se testirala ovisnost između spomenutih varijabli.

U tablicama koje slijede prikazat će već spomenuta analiza kombiniranih tablica u cilju pružanja informacija o međusobnom odnosu odabranih varijabli, pokazatelji hi – kvadrat testa i mjere simetričnosti, odnosno Pearsonov koeficijent korelacije kao jedan od čestih korištenih statističkih postupaka utvrđivanja intenziteta i smjera povezanosti dviju numeričkih varijabli. Radi jasnije interpretacije i preglednosti, prikazat ćemo rezultate Pearsonova hi – kvadrat testa (engl. *Pearson's Chi-squared test*) koji pokazuju statistički značajnu razliku između promatranih varijabli.

Analizom kombinirane tablice (*Tablica 46*) uočeno je da 53,4 % ispitanika (17,8 % slaže se i 35,6 % u potpunosti se slaže) koji smatraju da njihove službe za odnose s javnošću imaju dovoljno visokoobrazovanih djelatnika učestalo koriste *događanja* (22,2 % često i 26,7 % uvijek) kao jedan od komunikacijskih kanala visokih učilišta. Također, Pearsonov koeficijent korelacije (r = 0,36) (*Tablica 48*) pokazuje umjereno pozitivnu korelaciju između varijabli *službe za odnose s javnošću s dovoljnim brojem visokoobrazovanih djelatnika* i *događanja kao komunikacijskog kanala visokih učilišta*. Navedeno podrazumijeva da rast jedne varijable umjereno prati rast druge varijable. *Tablica 47* prikazuje razinu signifikantnosti između spomenutih varijabli te je uočena statistički značajna razlika ($\chi^2 = 22{,}435^a$, df = 12, $p < 0{,}05$) između službi za odnose s javnošću s dovoljnim brojem visokoobrazovanih djelatnika i događanja kao kanala komuniciranja. Iz navedenih podataka može se

zaključiti da službe za odnose s javnošću koje imaju dovoljno visokoobrazovanih djelatnika najviše koriste *događanja* kao komunikaciji kanal.

Tablica 46. Pregled izlaznih rezultata procedure *Crosstabs* za obilježje službe za odnose s javnošću i učestalosti korištenja komunikacijskih kanala (*događanja*)

Varijable			**Učestalost korištenja komunikacijskih kanala - DOGAĐANJA**				**Ukupno**
			2 - rijetko	**3 - ponekad**	**4 - često**	**5 - uvijek**	
Služba/odjel/odsjek ima dovoljno visokoobrazovanih djelatnika	1 – uopće se ne slaže	N	0	3	0	1	4
		% ukupno	0,0 %	6,7 %	0,0 %	2,2 %	8,9 %
	2 – ne slaže se	N	1	3	0	1	5
		% ukupno	2,2 %	6,7 %	0,0 %	2,2 %	11,1 %
	3 – niti se slaže niti se ne slaže	N	6	2	3	1	12
		% ukupno	13,3 %	4,4 %	6,7 %	2,2 %	26,7 %
	4 - slaže se	N	2	3	1	2	8
		% ukupno	4,4 %	6,7 %	2,2 %	4,4 %	17,8 %
	5 – u potpunosti se slaže	N	0	3	6	7	16
		% ukupno	0,0 %	6,7 %	13,3 %	15,6 %	35,6 %
Ukupno		N	9	14	10	12	45
		% ukupno	20,0 %	31,1 %	22,2 %	26,7 %	100,0 %

Tablica 47. Pokazatelji hi – kvadrat testa za obilježje službe za odnose s javnošću i učestalosti korištenja komunikacijskih kanala (*događanja*)

Hi kvadrat test	**Pokazatelji testa**	**df**	**Asymp. Sig. (dvosmjerno)**
Pearson Chi-Square	22,435[a]	12	,033
Likelihood Ratio	26,171	12	,010
N valjanih podataka	45		

Tablica 48. Mjere simetričnosti i korelacijska analiza za varijable visokoobrazovani djelatnici službe za OJ i *događanja* kao kanal komuniciranja visokih učilišta

		Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Intervalna po intervalnoj	Pearson's R	,360	,124	2,531	,015[c]
Ordinala po ordinalnoj	Spearman koeficijent korelacije	,409	,123	2,935	,005[c]
N valjanih podataka		45			

Tablica 49. Pregled izlaznih rezultata procedure *Crosstabs* o poznavanju metoda istraživanja i učestalosti korištenja komunikacijskih kanala (*službeni dopis*)

Varijable			Učestalost korištenja komunikacijskih kanala – SLUŽBENI DOPIS					Ukupno
			1 - nikada	2 – rijetko	3 - ponekad	4 - često	5 - uvijek	
Djelatnici službe/odjela/odsjeka imaju dovoljno znanja o metodama istraživanja	2 – ne slaže se	N	0	0	6	0	0	6
		% ukupno	0,0 %	0,0 %	13,3 %	0,0 %	0,0 %	13,3 %
	3 - niti se slaže niti se ne slaže	N	1	4	4	7	0	16
		% ukupno	2,2 %	8,9 %	8,9 %	15,6 %	0,0 %	35,6 %
	4 – slaže se	N	0	3	4	6	3	16
		% ukupno	0,0 %	6,7 %	8,9 %	13,3 %	6,7 %	35,6 %
	5 – u potpunosti se slaže	N	0	2	0	1	4	7
		% ukupno	0,0 %	4,4 %	0,0 %	2,2 %	8,9 %	15,6 %
Ukupno		N	1	9	14	14	7	45
		% ukupno	2,2 %	20,0 %	31,1 %	31,1 %	15,6 %	100,0 %

Tablica 50. Pokazatelji hi – kvadrat testa o metodama istraživanja i učestalosti korištenja komunikacijskih kanala (*službeni dopis*)

Hi kvadrat test	Pokazatelji testa	df	Asymp. Sig. (dvosmjerno)
Pearson Chi-Square	30,041[a]	12	,003
Likelihood Ratio	32,392	12	,001
N valjanih podataka	45		

Tablica 51. Mjere simetričnosti i korelacijska analiza za varijable znanje o metodama istraživanja i *službeni dopisi* kao komunikacijski kanali visokih učilišta

		Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Intervalna po intervalnoj	Pearson's R	,328	,131	2,275	,028[c]
Ordinala po ordinalnoj	Spearman koeficijent korelacije	,332	,146	2,311	,026[c]
N valjanih podataka		45			

U *Tablici 49* vidljivo je da 51,2 % ispitanika (35,6 % slaže se i 15,6 % u potpunosti se slaže) koji smatraju da djelatnici službe za odnose s javnošću imaju dovoljno znanja o metodama istraživanja češće koriste službeni dopis kao kanal komunikacije u odnosu na djelatnike s ograničenim ili odličnim znanjima o metodama istraživanja. Pearsonov koeficijent korelacije (r = 0,32) (*Tablica 51*) pokazuje umjereno pozitivnu korelaciju između varijabli *djelatnici službe/odjela/odsjeka imaju dovoljno znanja o metodama istraživanja* i *službenog dopisa* kao komunikacijskog kanala visokih učilišta. *Tablica 50* prikazuje razinu signifikantnosti između spomenutih varijabli te je uočena statistički značajna razlika (χ^2 = 30,041[a], df = 12, $p < 0,05$) između djelatnika službi za odnose s javnošću koji imaju dovoljno znanja o metodama istraživanja i službenog dopisa kao komunikacijskog kanala.

Analizom kombinirane tablice (*Tablica 52*) razvidno je da 35,6 % ispitanika koji se slažu i 35,6 % istih koji se niti slažu niti ne slažu s tvrdnjom da djelatnici službe za odnose s javnošću imaju dovoljno znanja o metodama istraživanja vrlo često (22,2 % često i 40 % uvijek) koriste direktnu komunikaciju kao kanal u odnosu na one ispitanike koji ju primjenjuju rjeđe ili ponekad. Nadalje, Pearsonov koeficijent koreacije (r = 0,49) (*Tablica 54*) pokazuje umjereno pozitivnu korelaciju između varijabli *djelatnici službe/odjela/odsjeka imaju dovoljno znanja o metodama istraživanja* i *direktne komunikacije* kao komunikacijskog kanala visokih učilišta. *Tablica 53* prikazuje statistički značaju razliku između analiziranih varijabli (χ^2 = 18,310[a], df = 9, $p < 0,05$).

Tablica 52. Pregled izlaznih rezultata procedure *Crosstabs* o poznavanju metoda istraživanja i učestalosti korištenja komunikacijskih kanala (*direktna komunikacija*)

Varijable			Učestalost korištenja komunikacijskih kanala – DIREKTNA KOMUNIKACIJA (licem u lice, e - mail, telefon i sl.)				Ukupno
			2 - rijetko	3 - ponekad	4 - često	5 - uvijek	
Djelatnici službe/odjela/odsjeka imaju dovoljno znanja o metodama istraživanja	2 – ne slaže se	N	1	3	1	1	6
		% ukupno	2,2 %	6,7 %	2,2 %	2,2 %	13,3 %
	3 – niti se slaže niti se ne slaže	N	1	8	3	4	16
		% ukupno	2,2 %	17,8 %	6,7 %	8,9 %	35,6 %
	4 - slaže se	N	1	3	6	6	16
		% ukupno	2,2 %	6,7 %	13,3 %	13,3 %	35,6 %
	5 – u potpunosti se slaže	N	0	0	0	7	7
		% ukupno	0 %	0 %	0 %	15,6 %	15,6 %
Ukupno		N	3	14	10	18	45
		% ukupno	6,7 %	31,1 %	22,2 %	40 %	100,0 %

Tablica 53. Pokazatelji hi – kvadrat testa o metodama istraživanja i učestalosti korištenja komunikacijskih kanala (*direktna komunikacija*)

Hi kvadrat test	Pokazatelji testa	df	Asymp. Sig. (dvosmjerno)
Pearson Chi-Square	18,310[a]	9	,032
Likelihood Ratio	20,201	9	,017
N valjanih podataka	45		

Tablica 54. Mjere simetričnosti i korelacijska analiza za varijable znanje o metodama istraživanja i *direktne komunikacije* kao komunikacijskog kanala visokih učilišta

		Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Intervalna po intervalnoj	Pearson's R	,496	,117	3,751	,001[c]
Ordinala po ordinalnoj	Spearman koeficijent korelacije	,500	,121	3,781	,000[c]
N valjanih podataka		45			

Prema *Tablici 55* vidljivo je da 37,8 % ispitanika koji se niti slažu niti ne slažu i 26,7 % istih koji se slažu s tvrdnjom da služba/odjel/odsjek za odnose s javnošću ima dovoljno znanja i iskustva za učinkovito upravljanje kriznim situacijama mnogo češće (15,6 % često i 68,9 % uvijek) koriste objave na web stranici ustanove u odnosu na one koji ih koriste rjeđe (2,2 %) ili ponekad (13,6 %). Pearsonov koeficijent korelacije ($r = 0{,}46$) (*Tablica 57*) pokazuje umjereno pozitivnu korelaciju između varijabli *znanje i iskustvo upravljanja kriznim situacijama* i *objave na web stranici ustanove* kao komunikacijskog kanala visokih učilišta. *Tablica 56* prikazuje statistički značaju razliku između analiziranih varijabli ($\chi^2 = 24{,}973^a$, df = 12, $p < 0{,}05$).

Tablica 55. Pregled izlaznih rezultata procedure *Crosstab*s o znanju i iskustvu službe za OJ za upravljanje kriznim situacijama i učestalosti korištenja komunikacijskih kanala (*objave na web stranici ustanove*)

Varijable			**Učestalost korištenja komunikacijskih kanala – OBJAVE NA WEB STRANICI USTANOVE**				**Ukupno**
			2 - rijetko	**3 - ponekad**	**4 - često**	**5 - uvijek**	
Služba/odjel/odsjek ima dovoljno znanja i iskustva za učinkovito upravljanje kriznim situacijama	1 – uopće se ne slaže	N	0	0	2	0	2
		% ukupno	0,0 %	0,0 %	4,4 %	0,0 %	4,4 %
	2 – ne slaže se	N	1	2	1	2	6
		% ukupno	2,2 %	4,4 %	2,2 %	4,4 %	13,3 %
	3 – niti se slaže niti se ne slaže	N	0	3	3	11	17
		% ukupno	0,0 %	6,7 %	6,7 %	24,4 %	37,8 %
	4 - slaže se	N	0	1	1	10	12
		% ukupno	0,0 %	2,2 %	2,2 %	22,2 %	26,7 %
	5 – u potpunosti se slaže	N	0	0	0	8	8
		% ukupno	0,0 %	0,0 %	0,0 %	17,8 %	17,8 %
Ukupno		N	1	6	7	31	45
		% ukupno	2,2 %	13,6 %	15,6 %	68,9 %	100,0 %

Tablica 56. Pokazatelji hi – kvadrat testa o znanju i iskustvu upravljanja kriznim situacijama i učestalosti korištenja komunikacijskih kanala (*objave na web stranici ustanove*)

Hi kvadrat test	Pokazatelji testa	df	Asymp. Sig. (dvosmjerno)
Pearson Chi-Square	24,973[a]	12	,015
Likelihood Ratio	21,014	12	,050
N valjanih podataka	45		

Tablica 57. Mjere simetričnosti i korelacijska analiza za varijable znanje i iskustvo upravljanja kriznim situacijama i *objave na web stranici ustanove* kao komunikacijskog kanala visokih učilišta

		Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Intervalna po intervalnoj	Pearson's R	,462	,087	3,414	,001[c]
Ordinala po ordinalnoj	Spearman koeficijent korelacije	,500	,102	3,785	,000[c]
N valjanih podataka		45			

Tablica 58 prikazuje kombiniranu tablicu u kojoj je vidljivo da 35,6 % ispitanika koji se slažu i 35,6 % istih koji se niti slažu niti ne slažu s tvrdnjom da djelatnici službe za odnose s javnošću imaju dovoljno znanja o metodama istraživanja rjeđe (28,9 %) i ponekad (37,8 %) objavljuju dijeljeni digitalni sadržaj o ustanovi u kojoj su zaposleni u odnosu na one koji ga objavljuju uvijek (8,9 %). Intenzitet i smjer povezanosti (Pearsonov koeficijent korelacije) navedenih varijabli iznosi $r = 0,25$ (*Tablica 60*), što ukazuje na slabo pozitivnu korelaciju. Također, *Tablica 59* pokazuje statistički značaju razliku između varijabli znanje djelatnika o metodama istraživanja i dijeljenog digitalnog sadržaja ($\chi^2 = 20,144^a$, df = 9, $p < 0,05$).

Tablica 58. Pregled izlaznih rezultata procedure *Crosstabs* o poznavanju metoda istraživanja i dijeljenog digitalnog sadržaja

Varijable			Učestalost objava o ustanovi – DIJELJENI DIGITALNI SADRŽAJ				Ukupno
			2 - rijetko	3 - ponekad	4 - često	5 - uvijek	
Djelatnici službe/odjela/odsjeka imaju dovoljno znanja o metodama istraživanja	2 – ne slaže se	N	4	0	2	0	6
		% ukupno	8,9 %	0,0 %	4,4 %	0,0 %	13,3 %
	3 – niti se slaže niti se ne slaže	N	3	10	1	2	16
		% ukupno	6,7 %	22,2 %	2,2 %	4,4 %	35,6 %
	4 - slaže se	N	4	7	5	0	16
		% ukupno	8,9 %	15,6 %	11,1 %	0,0 %	35,6 %
	5 – u potpunosti se slaže	N	2	0	3	2	7
		% ukupno	4,4 %	0,0 %	6,7 %	4,4 %	15,6 %
Ukupno		N	13	17	11	4	45
		% ukupno	28,9 %	37,8 %	24,4 %	8,9 %	100,0 %

Tablica 59. Pokazatelji hi – kvadrat testa o metodama istraživanja i učestalosti dijeljenog digitalnog sadržaja

Hi kvadrat test	Pokazatelji testa	df	Asymp. Sig. (dvosmjerno)
Pearson Chi-Square	20,144[a]	9	,017
Likelihood Ratio	25,391	9	,003
N valjanih podataka	45		

Tablica 60. Mjere simetričnosti i korelacijska analiza za varijable metode istraživanja i dijeljeni digitalni sadržaj visokih učilišta

		Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Intervalna po intervalnoj	Pearson's R	,257	,165	1,741	,089[c]
Ordinala po ordinalnoj	Spearman koeficijent korelacije	,239	,165	1,613	,114[c]
N valjanih podataka		45			

Kao i u prethodim podacima, *Tablica 61* prikazuje kombiniranu statističku tablicu u kojoj je uočeno da 35,6 % ispitanika koji se slažu i 35,6 % istih koji se niti slažu niti ne slažu s tvrdnjom da djelatnici službe za odnose s javnošću imaju dovoljno znanja o metodama istraživanja mnogo češće, odnosno uvijek (44,4 %) plasiraju vlastiti digitalni sadržaj o ustanovi u kojoj su zaposleni u odnosu na one koji ga objavljuju ponekad (13,3 %) i rjeđe (17,8 %). Nadalje, Pearsonov koeficijent korelacije r = 0,38 (*Tablica 63*) ukazuje na umjereno pozitivnu korelaciju između varijabli *znanje djelatnika o metodama istraživanja* i *vlastiti digitalni sadržaj visokih učilišta. Tablica 62* pokazuje rezultate Pearsonova hi-kvadrat testa (χ^2 = 18,364[a], df = 9, $p < 0,05$) koji ukazuju na statistički značaju razliku između promatranih varijabli.

Tablica 61. Pregled izlaznih rezultata procedure *Crosstabs* o poznavanju metoda istraživanja i vlastitog digitalnog sadržaja

Varijable			**Učestalost objava o ustanovi – VLASTITI DIGITALNI SADRŽAJ**				**Ukupno**
			2 - rijetko	**3 - ponekad**	**4 - često**	**5 - uvijek**	
Djelatnici službe/odjela/odsjeka imaju dovoljno znanja o metodama istraživanja	2 – ne slaže se	N	4	0	1	1	6
		% ukupno	8,9 %	0,0 %	2,2 %	2,2 %	13,3 %
	3 – niti se slaže niti se ne slaže	N	2	3	5	6	16
		% ukupno	4,4 %	6,7 %	11,1 %	13,3 %	35,6 %
	4 - slaže se	N	1	3	5	7	16
		% ukupno	2,2 %	6,7 %	11,1 %	15,6 %	35,6 %
	5 – u potpunosti se slaže	N	1	0	0	6	7
		% ukupno	2,2 %	0,0 %	0,0 %	13,3 %	15,6 %
Ukupno		N	8	6	11	20	45
		% ukupno	17,8 %	13,3 %	24,4 %	44,4 %	100,0 %

Tablica 62. Pokazatelji hi – kvadrat testa o metodama istraživanja i učestalosti vlastitog digitalnog sadržaja

Hi kvadrat test	**Pokazatelji testa**	**df**	**Asymp. Sig. (dvosmjerno)**
Pearson Chi-Square	18,364[a]	9	,031
Likelihood Ratio	18,535	9	,029
N valjanih podataka	45		

Tablica 63. Mjere simetričnosti i korelacijska analiza za varijable metode istraživanja i vlastiti digitalni sadržaj visokih učilišta

		Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Intervalna po intervalnoj	Pearson's R	,389	,149	2,771	,008[c]
Ordinala po ordinalnoj	Spearman koeficijent korelacije	,378	,145	2,679	,010[c]
N valjanih podataka		45			

Analizom kombinirane tablice (*Tablica 64*) uočeno je da većina ispitanika, njih 60 % koji smatraju da je utjecaj službe za odnose s javnošću u njihovoj ustanovi isti u odnosu na druge službe rijetko (37,8 %), pa i nikada (31,1 %) ne koriste konferenciju za medije kao jedan od komunikacijskih kanala visokih učilišta. Nadalje, Pearsonov koeficijent korelacije (r = 0,24) (*Tablica 66*) pokazuje slabo pozitivnu korelaciju između varijabli *utjecaj službe za odnose s javnošću u odlučivanju* i *konferencije za medije* kao kanala komuniciranja. *Tablica 65* prikazuje razinu signifikantnosti između spomenutih varijabli te je uočena statistički značajna razlika (χ^2 = 22,604[a], df = 12, $p < 0,05$) između utjecaja službi za odnose s javnošću u odlučivanju i konferencije za medije. Iz navedenih podataka može se zaključiti da službe za odnose s javnošću čiji je utjecaj u odlučivanju isti u odnosu na druge službe rijetko koriste konferenciju za medije u priopćavanju važnih informacija ustanove.

Tablica 64. Pregled izlaznih rezultata procedure *Crosstabs* o utjecaju službe za OJ u odlučivanju i učestalosti korištenja komunikacijskih kanala (*konferencija za medije*)

Varijable			Učestalost korištenja komunikacijskih kanala – KONFERENCIJA ZA MEDIJE					Ukupno
			1 - nikada	2 – rijetko	3 - ponekad	4 - često	5 - uvijek	
Utjecaj službe za OJ u odlučivanju u odnosu na druge službe	1 – mnogo manji	N	3	0	0	0	0	3
		% ukupno	6,7 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	6,7 %
	2 - manji	N	1	8	0	1	0	10
		% ukupno	2,2 %	17,8 %	0,0 %	2,2 %	0,0 %	22,2 %
	3 – isti	N	8	9	3	3	4	27
		% ukupno	17,8 %	20 %	6,7 %	6,7 %	8,9 %	60 %
	4 – veći	N	2	0	2	1	0	5
		% ukupno	4,4 %	0,0 %	4,4 %	2,2 %	0,0 %	11,1 %
Ukupno		N	14	17	5	5	4	45
		% ukupno	31,1 %	37,8 %	11,1 %	11,1 %	8,9 %	100,0 %

Tablica 65. Pokazatelji hi – kvadrat testa o utjecaju službe za OJ u odlučivanju i učestalosti korištenja komunikacijskih kanala (*konferencija za medije*)

Hi kvadrat test	Pokazatelji testa	df	Asymp. Sig. (dvosmjerno)
Pearson Chi-Square	22,604[a]	12	,031
Likelihood Ratio	24,887	12	,015
N valjanih podataka	45		

Tablica 66. Mjere simetričnosti i korelacijska analiza za varijable utjecaj službe za OJ u odlučivanju i *konferencije za medije* kao komunikacijskog kanala visokih učilišta

		Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Intervalna po intervalnoj	Pearson's R	,245	,116	1,654	,105[c]
Ordinala po ordinalnoj	Spearman koeficijent korelacije	,199	,145	1,329	,191[c]
N valjanih podataka		45			

Tablica 67 prikazuje kombiniranu statističku tablicu iz koje je vidljivo da većina ispitanika, njih 60 % koji smatraju da je utjecaj službe za odnose s javnošću u njihovoj ustanovi isti u odnosu na druge službe rijetko (33,3 %), ali i uvijek (24,4 %) koriste objavu za medije (priopćenje za medije, pozivi za medije, izjave za medije, intervjui, nastupi u medijima, novinarska mapa, itd) kao jedan od komunikacijskih kanala visokih učilišta. Nadalje, Pearsonov koeficijent korelacije ($r = 0{,}33$) (*Tablica 69*) pokazuje umjereno pozitivnu korelaciju između varijabli *utjecaj službe za odnose s javnošću u odlučivanju* i *objava za medije* kao kanal komuniciranja visokih učilišta s ključnim dionicima. *Tablica 68* prikazuje razinu signifikantnosti između spomenutih varijabli te je uočena statistički značajna razlika ($\chi^2 = 22{,}390^a$, df = 12, $p < 0{,}05$) između utjecaja službi za odnose s javnošću u odlučivanju i objave za medije. Iz navedenih podataka može se zaključiti da službe za odnose s javnošću čiji je utjecaj u odlučivanju isti u odnosu na druge službe rijetko, ali i uvijek koriste objave za medije u plasiranju važnih informacija ustanove.

Tablica 67. Pregled izlaznih rezultata procedure *Crosstabs* o utjecaju službe za OJ u odlučivanju i učestalosti korištenja komunikacijskih kanala (*objava za medije*)

Varijable			**Učestalost korištenja komunikacijskih kanala – OBJAVA ZA MEDIJE**					**Ukupno**
			1 - nikada	**2 – rijetko**	**3 - ponekad**	**4 - često**	**5 - uvijek**	
Utjecaj službe za OJ u odlučivanju u odnosu na druge službe	1 – mnogo manji	N	1	1	1	0	0	3
		% ukupno	2,2 %	2,2 %	2,2 %	0,0 %	0,0 %	6,7 %
	2 - manji	N	0	4	3	3	0	10
		% ukupno	0,0 %	8,9 %	6,7 %	6,7 %	0,0 %	22,2 %
	3 – isti	N	4	10	1	3	9	27
		% ukupno	8,9 %	22,2 %	2,2 %	6,7 %	20 %	60 %
	4 – veći	N	0	0	0	3	2	5
		% ukupno	0,0 %	0,0 %	0,0 %	6,7 %	4,4 %	11,1 %
Ukupno		N	5	15	5	9	11	45
		% ukupno	11,1 %	33,3 %	11,1 %	20 %	24,4 %	100,0 %

Tablica 68. Pokazatelji hi – kvadrat testa o utjecaju službe za OJ u odlučivanju i učestalosti korištenja komunikacijskih kanala (*objava za medije*)

Hi kvadrat test	Pokazatelji testa	df	Asymp. Sig. (dvosmjerno)
Pearson Chi-Square	22,390[a]	12	,033
Likelihood Ratio	27,074	12	,008
N valjanih podataka	45		

Tablica 69. Mjere simetričnosti i korelacijska analiza za varijable utjecaj službe za OJ u odlučivanju i *objave za medije* kao komunikacijskog kanala visokih učilišta

		Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Intervalna po intervalnoj	Pearson's R	,336	,101	2,339	,024[c]
Ordinala po ordinalnoj	Spearman koeficijent korelacije	,307	,109	2,114	,040[c]
N valjanih podataka		45			

Nadalje, od ukupnog broja ispitanika, njih 77 % (40 % slaže se i 37,8 % u potpunosti se slaže) koji smatraju da uprava ima razumijevanja za odnose s javnošću uvijek (68,9 %) koriste objave na web stranici ustanove kao jedan od imperativa u komunikaciji sa studentima, nastavnim osobljem i ostalim ključnim dionicima te samo 2,2 % ih koriste rijetko (*Tablica 70*). Pearsonov koeficijent korelacije (r = 0,33) (*Tablica 72*) pokazuje umjereno pozitivnu korelaciju između varijabli potpora i razumijevanje za odnose s javnošću i objave za na web stranici ustanove kao kanala komuniciranja visokih učilišta. *Tablica 71* prikazuje razinu signifikantnosti te je (χ^2 = 17,207[a] df = 9, $p < 0,05$) uočena statistički značajna razlika između indikatora potpore i razumijevanja za odnose s javnošću i objave na web stranici visokih učilišta. Iz prikazanih podataka može se zaključiti da većina visokih učilišta čiji viši menadžment ili uprava ima razumijevanje za odnosa s javnošću redovito koriste vlastite digitalne medije (*objave na web stranici*) kao kanal interne i eksterne komunikacije.

Tablica 70. Pregled izlaznih rezultata procedure *Crosstabs* o indikatoru potpore i razumijevanje za odnose s javnošću i učestalosti korištenja komunikacijskih kanala (*objave na web stranici ustanove*)

Varijable			Učestalost korištenja komunikacijskih kanala – OBJAVE NA WEB STRANICI USTANOVE				Ukupno
			2 - rijetko	3 - ponekad	4 - često	5 - uvijek	
Uprava ima razumijevanja za odnose s javnošću	2 – ne slaže se	N	0	0	1	1	2
		% ukupno	0,0 %	0,0 %	2,2 %	2,2 %	4,4 %
	3 – niti se slaže niti se ne slaže	N	0	4	0	4	8
		% ukupno	0,0 %	8,9 %	0,0 %	8,9 %	17,8 %
	4 - slaže se	N	1	2	4	11	18
		% ukupno	2,2 %	4,4 %	8,9 %	24,4 %	40 %
	5 – u potpunosti se slaže	N	0	0	2	15	17
		% ukupno	0,0 %	0,0 %	4,4 %	33,3 %	37,8 %
Ukupno		N	1	6	7	31	45
		% ukupno	2,2 %	13,3 %	15,6 %	68,9 %	100,0 %

Tablica 71. Pokazatelji hi – kvadrat testa o indikatoru potpore i razumijevanje za OJ i učestalosti korištenja komunikacijskih kanala (*objave na web stranici ustanove*)

Hi kvadrat test	Pokazatelji testa	df	Asymp. Sig. (dvosmjerno)
Pearson Chi-Square	17,207[a]	9	,046
Likelihood Ratio	17,334	9	,044
N valjanih podataka	45		

Tablica 72. Mjere simetričnosti i korelacijska analiza za varijable potpora i razumijevanje za OJ i *objave na web stranici ustanove* kao komunikacijskog kanala visokih učilišta

		Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Intervalna po intervalnoj	Pearson's R	,339	,118	2,363	,023[c]
Ordinala po ordinalnoj	Spearman koeficijent korelacije	,363	,124	2,552	,014[c]
N valjanih podataka		45			

Slijedom navedenog, u *Tablici 73* prikazane su opažene frekvencije i postoci dviju promatranih varijabli (*potpora i razumijevanje uprave za odnose s javnošću* i *objava za medije kao komunikacijski kanal visokih učilišta*). Analizom kombinirane statističke tablice vidljivo je da većina ispitanika, njih 75,6 % (37,8 % slaže se i 37,8 % u potpunosti se slaže) koji smatraju da uprava njihove ustanove podržava funkciju i ulogu odnosa s javnošću rijetko (33,3 %) koristi objavu za medije kao jedan od najčešćih alata kojim se služe odnosi s javnošću te 24,4 % ih koristi uvijek. Pearsonov koeficijent korelacije ($r = 0{,}07$) (*Tablica 75*) pokazuje da nema korelacije između promatranih varijabli. Nadalje, pokazatelj Pearsonova hi-kvadrat testa ($\chi^2 = 27{,}350^a$, df = 16, $p < 0{,}05$) ukazuje na to da postoji statistički značajna razlika između indikatora potpore i razumijevanja za odnose s javnošću i objave za medije kao učestalog alata odnosa s javnošću.

Tablica 73. Pregled izlaznih rezultata procedure *Crosstabs* o indikatoru potpore i razumijevanje za odnose s javnošću i učestalost korištenja komunikacijskih kanala (*objava za medije*)

Varijable				**Učestalost korištenja komunikacijskih kanala – OBJAVA ZA MEDIJE**				**Ukupno**
			1 - nikada	**2 - rijetko**	**3 - ponekad**	**4 - često**	**5 - uvijek**	
Uprava podržava funkciju i ulogu odnosa s javnošću	1 – uopće se ne slaže	N	0	0	1	0	0	1
		% ukupno	0,0 %	0,0 %	2,2 %	0,0 %	0,0 %	2,2 %
	2 – ne slaže se	N	0	1	0	1	0	2
		% ukupno	0,0 %	2,2 %	0,0 %	2,2 %	0,0 %	4,4 %
	3 – niti se slaže niti se ne slaže	N	2	1	0	1	4	8
		% ukupno	4,4 %	2,2 %	0,0 %	2,2 %	8,9 %	17,8 %
	4 - slaže se	N	1	9	4	2	1	17
		% ukupno	2,2 %	20 %	8,9 %	4,4 %	2,2 %	37,8 %
	5 – u potpunosti se slaže	N	2	4	0	5	6	17
		% ukupno	4,4 %	8,9 %	0,0 %	11,1 %	13,3 %	37,8 %
Ukupno		N	5	15	5	9	11	45
		% ukupno	11,1 %	33,3 %	11,1 %	20 %	24,4 %	100,0 %

Tablica 74. Pokazatelji hi – kvadrat testa o indikatoru potpore i razumijevanje za OJ i učestalost korištenja komunikacijskih kanala (*objava za medije*)

Hi kvadrat test	Pokazatelji testa	df	Asymp. Sig. (dvosmjerno)
Pearson Chi-Square	27,350[a]	16	,038
Likelihood Ratio	26,898	16	,044
N valjanih podataka	45		

Tablica 75. Mjere simetričnosti i korelacijska analiza za varijable potpora i razumijevanje za OJ i *objava za medije* kao komunikacijskog kanala visokih učilišta

		Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Intervalna po intervalnoj	Pearson's R	,078	,139	,515	,609[c]
Ordinala po ordinalnoj	Spearman koeficijent korelacije	,102	,162	,675	,503[c]
N valjanih podataka		45			

Rezultati kombinirane statističke tablice prikazani u *Tablici 76* pokazuju da većina ispitanika, njih 77,8 % (40 % slaže se i 37,8 % u potpunosti se slaže) koji smatraju da uprava njihove ustanove vjeruje da su odnosi s javnošću važni za uspjeh i imidž ustanove skoro 70 % uvijek koristi vlastite digitalne platforme (*objave za web stranici ustanove*) za distribuciju informacija i vijesti, dok 2,2 % ih koristi rijetko i 13,3 % ponekad. Pearsonov koeficijent korelacije iznosi $r = 0,44$ (*Tablica 78*) i ukazuje na umjereno pozitivnu korelaciju između varijabli potpore i shvaćanja važnosti odnosa s javnošću za uspjeh ustanove i učestalosti korištenja komunikacijskih kanala (*objave na web stranici ustanove*). Također, *Tablica 77* pokazuje razinu signifikantnosti, odnosno pokazatelj hi – kvadrat testa ($\chi^2 = 18,162^a$, df = 9, $p < 0,05$) ukazuje na to da postoji statistički značajna razlika između spomenutih varijabli. Na temelju dobivenih rezultata može se zaključiti da rast jedne varijable (*indikator potpore i shvaćanja važnosti odnosa s javnošću za uspjeh ustanove*) umjereno prati rast druge varijable (*objave na web stranici ustanove*).

Tablica 76. Pregled izlaznih rezultata procedure *Crosstabs* o indikatoru potpore i shvaćanja važnosti odnosa s javnošću za uspjeh ustanove i učestalost korištenja komunikacijskih kanala (*objave na web stranici ustanove*)

Varijable			Učestalost korištenja komunikacijskih kanala – OBJAVE NA WEB STRANICI USTANOVE				Ukupno
			2 - rijetko	3 - ponekad	4 - često	5 - uvijek	
Uprava smatra da su odnosi s javnošću važni za uspjeh i imidž ustanove	1 – uopće ne slaže se	N	0	0	1	0	1
		% ukupno	0,0 %	0,0 %	2,2 %	0,0 %	2,2 %
	3 – niti se slaže niti se ne slaže	N	1	3	1	3	8
		% ukupno	2,2 %	6,7 %	2,2 %	6,7 %	17,8 %
	4 - slaže se	N	0	3	3	13	19
		% ukupno	2,2 %	4,4 %	8,9 %	24,4 %	40 %
	5 – u potpunosti se slaže	N	0	0	2	15	17
		% ukupno	0,0 %	0,0 %	4,4 %	33,3 %	37,8 %
Ukupno		N	1	6	7	31	45
		% ukupno	2,2 %	13,3 %	15,6 %	68,9 %	100,0 %

Tablica 77. Pokazatelji hi – kvadrat testa o indikatoru potpore i shvaćanja važnosti odnosa s javnošću za uspjeh ustanove i učestalost korištenja komunikacijskih kanala (*objave na web stranici ustanove*)

Hi kvadrat test	Pokazatelji testa	df	Asymp. Sig. (dvosmjerno)
Pearson Chi-Square	18,162[a]	9	,033
Likelihood Ratio	16,529	9	,057
N valjanih podataka	45		

Tablica 78. Mjere simetričnosti i korelacijska analiza za varijable potpora i shvaćanje važnosti odnosa s javnošću za uspjeh ustanove i učestalost korištenja komunikacijskih kanala (*objave na web stranici ustanove*)

		Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Intervalna po intervalnoj	Pearson's R	,447	,093	3,278	,002[c]
Ordinala po ordinalnoj	Spearman koeficijent korelacije	,451	,119	3,309	,002[c]
N valjanih podataka		45			

U *Tablici 79* prikazani su rezultati kombinirane tablice iz koje je evidentno da većina ispitanika, njih 80 % (42,2 % slaže se i 37,8 % u potpunosti se slaže) koji smatraju da uprava njihove ustanove vjeruje da su odnosi s javnošću važni za uspjeh i imidž ustanove češće, odnosno uvijek (66,7 %) koriste objave na društvenim mrežama, dok ih 2,2 % nikada ne koristi i 4,4 % samo ponekad. Kao i u prethodnoj tablici, Pearsonov koeficijent korelacije (r = 0,46, *Tablica 81*) ukazuje na umjereno pozitivnu korelaciju između varijabli potpore i shvaćanja važnosti odnosa s javnošću za uspjeh ustanove i učestalosti korištenja digitalnih platformi u interakciji s ključnim javnostima (*objave na društvenim mrežama*). Izračunom Pearsonova hi-kvadrat testa (χ^2 = 27,867[a], df = 12, $p < 0,05$) utvrđena je statistički značajna razlika između spomenutih varijabli (*Tablica 80*).

Tablica 79. Pregled izlaznih rezultata procedure *Crosstabs* o indikatoru potpore i shvaćanja važnosti odnosa s javnošću za uspjeh ustanove i *objave na društvenim mrežama*

Varijable				Učestalost korištenja komunikacijskih kanala – OBJAVE NA DRUŠTVENIM MREŽAMA				Ukupno
			1 - nikada	2 - rijetko	3 - ponekad	4 - često	5 - uvijek	
Uprava smatra da su odnosi s javnošću važni za uspjeh i imidž ustanove	1 – uopće ne slaže se	N	0	0	0	0	1	1
		% ukupno	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	2,2 %	2,2 %
	3 – niti se slaže niti se ne slaže	N	1	4	0	1	2	8
		% ukupno	2,2 %	8,9 %	0,0 %	2,2 %	4,4 %	17,8 %
	4 - slaže se	N	0	1	2	5	11	19
		% ukupno	0,0 %	2,2 %	4,4 %	11,1 %	24,4 %	42,2 %

	5 – u potpunosti se slaže	N	0	0	0	1	16	17
		% ukupno	0,0 %	0,0 %	0,0 %	2,2 %	35,6 %	37,8 %
Ukupno		N	1	5	2	7	30	45
		% ukupno	2,2 %	11,1 %	4,4 %	15,6 %	66,7 %	100,0 %

Tablica 80. Pokazatelji hi – kvadrat testa o indikatoru potpore i shvaćanja važnosti odnosa s javnošću za uspjeh ustanove i učestalost korištenja komunikacijskih kanala (*objave na društvenim mrežama*)

Hi kvadrat test	Pokazatelji testa	df	Asymp. Sig. (dvosmjerno)
Pearson Chi-Square	27,867[a]	12	,006
Likelihood Ratio	25,136	12	,014
N valjanih podataka	45		

Tablica 81. Mjere simetričnosti i korelacijska analiza za varijable potpora i shvaćanje važnosti odnosa s javnošću za uspjeh ustanove i učestalost korištenja komunikacijskih kanala (*objave na društvenim mrežama*)

		Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Intervalna po intervalnoj	Pearson's R	,464	,147	3,433	,001[c]
Ordinala po ordinalnoj	Spearman koeficijent korelacije	,524	,114	4,039	,000[c]
N valjanih podataka		45			

U narednim tablicama koje slijede (*Tablica 82 - Tablica 90*) prikazat će se rezultati opaženih frekvencija i postotaka, koeficijent korelacije i razina signifikantnosti između varijabli *potpora i razumijevanje za odnose s javnošću* i *digitalni sadržaj visokoobrazovanih ustanova generiran putem PESO modela* (*plaćeni, zasluženi, dijeljeni i vlastiti*). Analizom kombinirane tablice (*Tablica 82*) vidljivo je da velika većina ispitanika, njih 80 % (42,2 % slaže se i 37,8 % u potpunosti se slaže) koji smatraju da uprava njihove ustanove vjeruje da su odnosi s javnošću važni za uspjeh i imidž ustanove češće, tj. uvijek (44,4 %) koriste vlastite digitalne sadržaje, dok ih 13,3 % primjenjuje ponekad. Pearsonov koeficijent korelacije (r = 0,55, *Tablica 84*) ukazuje na pozitivnu korelaciju između

varijabli *potpore i shvaćanja važnosti odnosa s javnošću za uspjeh ustanove i vlastitog digitalnog sadržaja visokih učilišta*. Također, izračunom Pearsonova hi-kvadrat testa (χ^2 = 23,237[a], df = 9, p < 0,05) utvrđena je statistički značajna razlika između spomenutih varijabli (*Tablica 83*).

Tablica 82. Pregled izlaznih rezultata procedure *Crosstabs* o indikatoru potpore i shvaćanja važnosti odnosa s javnošću za uspjeh ustanove i *vlastiti digitalni sadržaj* visokih učilišta

Varijable			**Učestalost objava o ustanovi – VLASTITI DIGITALNI SADRŽAJ**				**Ukupno**
			2 - rijetko	**3 - ponekad**	**4 - često**	**5 - uvijek**	
Uprava smatra da su odnosi s javnošću važni za uspjeh i imidž ustanove	1 – uopće ne slaže se	N	1	0	0	0	1
		% ukupno	2,2 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	2,2 %
	3 – niti se slaže niti se ne slaže	N	2	3	2	1	8
		% ukupno	4,4 %	6,7 %	4,4 %	2,2 %	17,8 %
	4 - slaže se	N	4	3	7	5	19
		% ukupno	8,9 %	6,7 %	15,6 %	11,1 %	42,2 %
	5 – u potpunosti se slaže	N	1	0	2	14	17
		% ukupno	2,2 %	0,0 %	4,4 %	31,1 %	37,8 %
Ukupno		N	8	6	11	20	45
		% ukupno	17,8 %	13,3 %	24,4 %	44,4 %	100,0 %

Tablica 83. Pokazatelji hi – kvadrat testa o indikatoru potpore i shvaćanja važnosti odnosa s javnošću za uspjeh ustanove i *vlastiti digitalni sadržaj* visokih učilišta

Hi kvadrat test	**Pokazatelji testa**	**df**	**Asymp. Sig. (dvosmjerno)**
Pearson Chi-Square	23,237[a]	9	,006
Likelihood Ratio	23,578	9	,005
N valjanih podataka	45		

Tablica 84. Mjere simetričnosti i korelacijska analiza za varijable potpora i shvaćanje važnosti odnosa s javnošću za uspjeh ustanove i *vlastiti digitalni sadržaj* visokih učilišta

		Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Intervalna po intervalnoj	Pearson's R	,553	,105	4,357	,000[c]
Ordinala po ordinalnoj	Spearman koeficijent korelacije	,588	,110	4,771	,000[c]
N valjanih podataka		45			

Rezultati kombinirane statističke tablice prikazani u *Tablici 85* pokazuju da većina ispitanika, njih 75,6 % (37,8 % slaže se i 37,8 % u potpunosti se slaže) koji smatraju da uprava njihove ustanove podržava funkciju i ulogu odnosa s javnošću uvijek, tj. 44,4 % koriste vlastite digitalne sadržaje, dok ih 17,8 % rijetko koristi te 13,3 % samo ponekad. Nadalje, Pearsonov koeficijent korelacije ($r = 0{,}32$, *Tablica 87*) ukazuje na umjereno pozitivnu korelaciju između varijabli *podrška uprave za odnose s javnošću* i *korištenja vlastitog digitalnog sadržaja visokoškolske ustanove*. Izračunom Pearsonova hi-kvadrat testa ($\chi^2 = 21{,}074^a$, df = 12, $p < 0{,}05$) utvrđena je statistički značajna razlika između spomenutih varijabli (*Tablica 86*).

Tablica 85. Pregled izlaznih rezultata procedure *Crosstabs* o indikatoru podrške uprave za odnose s javnošću i *vlastiti digitalni sadržaj* visokih učilišta

Varijable			Učestalost objava o ustanovi – VLASTITI DIGITALNI SADRŽAJ				Ukupno
			2 - rijetko	3 - ponekad	4 - često	5 - uvijek	
Uprava podržava funkciju i ulogu odnosa s javnošću	1 – uopće se ne slaže	N	1	0	0	0	1
		% ukupno	2,2 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	2,2 %
	2 – ne slaže se	N	0	0	1	1	2
		% ukupno	0,0 %	0,0 %	2,2 %	2,2 %	4,4 %
	3 – niti se slaže niti se ne slaže	N	2	2	1	3	8
		% ukupno	4,4 %	4,4 %	2,2 %	6,7 %	17,8 %
	4 - slaže se	N	3	4	7	3	17
		% ukupno	6,7 %	8,9 %	15,6 %	6,7 %	37,8 %

	5 – u potpunosti se slaže	N	2	0	2	13	17
		% ukupno	4,4 %	0,0 %	4,4 %	28,9 %	37,8 %
Ukupno		N	8	6	11	20	45
		% ukupno	17,8 %	13,3 %	24,4 %	44,4 %	100,0 %

Tablica 86. Pokazatelji hi – kvadrat testa o indikatoru podrške uprave za odnose s javnošću i *vlastiti digitalni sadržaj* visokih učilišta

Hi kvadrat test	Pokazatelji testa	df	Asymp. Sig. (dvosmjerno)
Pearson Chi-Square	21,074[a]	12	,049
Likelihood Ratio	22,429	12	,033
N valjanih podataka	45		

Tablica 87. Mjere simetričnosti i korelacijska analiza za varijable podrška uprave za odnose s javnošću i *vlastiti digitalni sadržaj* visokih učilišta

		Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Intervalna po intervalnoj	Pearson's R	,327	,149	2,266	,029[c]
Ordinala po ordinalnoj	Spearman koeficijent korelacije	,376	,147	2,661	,011[c]
N valjanih podataka		45			

Naposljetku, analizom kombinirane statističke tablice (*Tablica 88*) vidljivo je da većina ispitanika, njih 77,8 % (40 % slaže se i 37,8 % u potpunosti se slaže) koji smatraju da uprava njihove ustanove ima razumijevanja za odnose s javnošću češće, odnosno uvijek (44,4 %) koriste vlastite digitalne sadržaje, dok ih 13,3 % koristi ponekad. Nadalje, Pearsonov koeficijent korelacije (r = 0,53, *Tablica 90*) ukazuje na pozitivnu korelaciju između varijabli *potpore i razumijevanje za odnose s javnošću i korištenja vlastitog digitalnog sadržaja visokoškolskih ustanova.* Također, izračunom Pearsonova hi-kvadrat testa (χ^2 = 26,427[a], df = 9, $p < 0,05$) utvrđena je statistički značajna razlika između promatranih varijabli (*Tablica 89*).

Tablica 88. Pregled izlaznih rezultata procedure *Crosstabs* o indikatoru potpore i razumijevanje za odnose s javnošću i *vlastiti digitalni sadržaj* visokih učilišta

Varijable			Učestalost objava o ustanovi – VLASTITI DIGITALNI SADRŽAJ				Ukupno
			2 - rijetko	3 - ponekad	4 - često	5 - uvijek	
Uprava ima razumijevanja za odnose s javnošću	2 – ne slaže se	N	1	0	0	1	2
		% ukupno	2,2 %	0,0 %	0,0 %	2,2 %	4,4 %
	3 – niti se slaže niti se ne slaže	N	4	2	1	1	8
		% ukupno	8,9 %	4,4 %	2,2 %	2,2 %	17,8 %
	4 - slaže se	N	2	4	8	4	18
		% ukupno	4,4 %	8,9 %	17,8 %	8,9 %	40 %
	5 – u potpunosti se slaže	N	1	0	2	14	17
		% ukupno	2,2 %	0,0 %	4,4 %	31,1 %	37,8 %
Ukupno		N	8	6	11	20	45
		% ukupno	17,8 %	13,3 %	24,4 %	44,4 %	100,0 %

Tablica 89. Pokazatelji hi – kvadrat testa o indikatoru potpore i razumijevanje za odnose s javnošću i *vlastiti digitalni sadržaj* visokih učilišta

Hi kvadrat test	Pokazatelji testa	df	Asymp. Sig. (dvosmjerno)
Pearson Chi-Square	26,427[a]	9	,002
Likelihood Ratio	27,572	9	,001
N valjanih podataka	45		

Tablica 90. Mjere simetričnosti i korelacijska analiza za varijable potpora i razumijevanje za odnose s javnošću i *vlastiti digitalni sadržaj* visokih učilišta

		Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
Intervalna po intervalnoj	Pearson's R	,536	,143	4,161	,000[c]
Ordinala po ordinalnoj	Spearman koeficijent korelacije	,579	,127	4,651	,000[c]
N valjanih podataka		45			

Na temelju dobivenih rezultata prikazanih u *Tablici 46 - Tablica 90* može se zaključiti da službe za odnose s javnošću visokoškolskih ustanova češće koriste vlastite digitalne kanale (*objave na web stranici i objave na društvenim mrežama*) i sadržaje ukoliko uživaju podršku i razumijevanje uprave i ako posjeduju dovoljno znanja o metodama istraživanja te znanja i iskustva za učinkovito upravljanje kriznim situacijama. Štoviše, u svim ostalim slučajevima i okolnostima praćenja trendova poprilično su konvencionalni i zastarjeli, odnosno ne iscrpljuju sve mogućnosti suvremenih digitalnih platformi koje im pružaju interakciju s postojećim i potencijalnim dionicima. Stoga, na temelju rezultata provjerenih alatima deskriptivne i inferencijalne statistike **djelomično je potvrđena** hipoteza H2 - *promijenjeno medijsko okruženje postavlja pred hrvatska sveučilišta, veleučilišta i visoke škole nove zahtjeve komuniciranja na koje hrvatska visoka učilišta nemaju adekvatne odgovore.*

9.5. Eksploratorna faktorska analiza u funkciji utvrđivanja strukture modela odnosa s javnošću u hrvatskim visokoškolskim ustanovama

U svrhu utvrđivanja modela odnosa s javnošću u hrvatskim visokoškolskim ustanovama korištena je eksploratorna faktorska analiza. Ova multivarijatna analiza široko je primjenjivani metodološki okvir istraživanja u društvenim znanostima te spada u korisne multivarijacijske tehnike za učinkovito ekstrahiranje informacija iz velikih baza podataka (Fazlić i Đonlagić 2016: 48). Jedan od glavnih razloga korištenja faktorske analize je tzv. *zakon štednje* kako bi se što veći broj varijabli objasnio pomoću što manjeg broja varijabli. Štoviše, cilj faktorske analize je da „*međusobnu povezanost većeg broja varijabli objasni nekim manjim brojem fundamentalnih ili latentnih varijabli, odnosno dimenzija, odnosno izvora kovarijacija*“, ističu Fazlić i Đongalić (2016: 46). Faktorska analiza u doktorskom radu koristila se kako bi se veći broj obilježja modela odnosa s javnošću ograničio na manji broj osnovnih obilježja. U konačnici, zadaća faktorske analize je utvrditi faktore koji leže u osnovi međusobne povezanosti manifestnih varijabli, odnosno, reducirati dimenzionalnost originalnog prostora, nekim postupkom faktorizacije te utvrditi povezanost pojedinih manifestnih varijabli s tim faktorima, tj. rotacijom faktora postići interpretabilnija rješenja (Zahirović 2005: 165, prema Fazlić i Đonlagić 2016: 48). Faktorska analiza provodi se u više koraka. Backhaus, Erichson, Plinke i Weiber (1994: 197, prema Fazlić i Đonlagić 2016: 52) sugeriraju sljedeće:

- procjena prikladnosti podataka za primjenu faktorske analize,
- utvrđivanje inicijalnih rezultata za izlučivanje faktora,
- određivanje matrice faktorske strukture i završnih rezultata nakon izlučivanja faktora,
- provođenje rotacije faktora ako inicijalna matrica faktorske strukture nije interpretabilna ili ako ne udovoljava postavljenom kriteriju jednostavne strukture,
- utvrđivanje faktorskih matrica i završnih rezultata nakon rotacije faktora,
- interpretacija izdvojenih faktora nakon rotacije.

Prvi korak faktorske analize u doktorskom radu podrazumijevao je utvrđivanje prikladnosti podataka za primjenu faktorske analize. Za ispitivanje prikladnosti podataka primijenjena je Kaiser-Meyer-Olkinova mjera (engl. *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*) - KMO mjera adekvatnosti uzorka i Bartlettov test sferičnosti (engl. *Bartlett's test of sphericity*) za sve varijable zajedno. Varijable koje se analiziraju faktorskom analizom moraju biti kvantitativne, što je u doktorskom radu ispunjeno. Kaiser-Meyer-Olkinova mjera (KMO) adekvatnosti uzorkovanja mjeri statističku valjanost, odnosno procjenjuje udio varijance u uzorku koji može proizaći iz zajedničke varijance (Allen 2017: 517). Vrijednost KMO testa kreće se u intervalu od 0 do 1, pri čemu vrijednosti manje od 0,5 ukazuju na neprihvatljivost korelacijske matrice za faktorsku analizu.[29] Bartlettov test sferičnosti sljedeći je test statističke valjanosti koji se koristi za testiranje nulte hipoteze da ne postoji značajna korelacija između originalnih varijabli (Fazlić i Đongalić 2016: 54). Drugim riječima, Bartlettovim se testom „*provjerava jednakost korelacijske matrice i matrice identiteta i pri tome je za utvrđivanje prikladnosti matrice za faktorsku analizu potrebno postići statističku značajnost najmanje $p < 0,05$*“, tvrde Radošević, Britvić i Tot (2018: 7). U *Tablici 91* prikazane su vrijednosti Bartlett testa i KMO koeficijenta za cijeli uzorak. Prema dobivenim podacima utvrđeno je da je korelacijska matrica pogodna za faktorsku analizu (Bartlettov test sferičnosti se pokazao statistički značajnim $\chi^2 = 311,023$, df = 120, $p < 0,05$, a vrijednost KMO testa iznosi k = ,601). Navedeni rezultati ukazuju na opravdanost primjene faktorske analize. Unutrašnja pouzdanost čestica skale obuhvaćene u ukupnom uzorku, odnosno *Cronbach alfa* koeficijent iznosi $\alpha = 0,816$ (*Tablica 92*).

[29] Prema Henryju Kaiseru rezultat iznad 0,90 je „izvrstan“, iznad 0,80 je „vrijedan“, iznad 0,70 je „srednji“, iznad 0,60 je „osrednji“, iznad 0,50 je „loš“, a ispod 0,50 je „neprihvatljiv“ (Allen 2017: 517).

Tablica 91. KMO i Bartlett's test ljestvica očekivanja

Opis		Vrijednosti
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		,601
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	311,023
	df	120
	Sig.	,000

Tablica 92. Koeficijent pouzdanosti čestica skala za mjerenje modela odnosa s javnošću

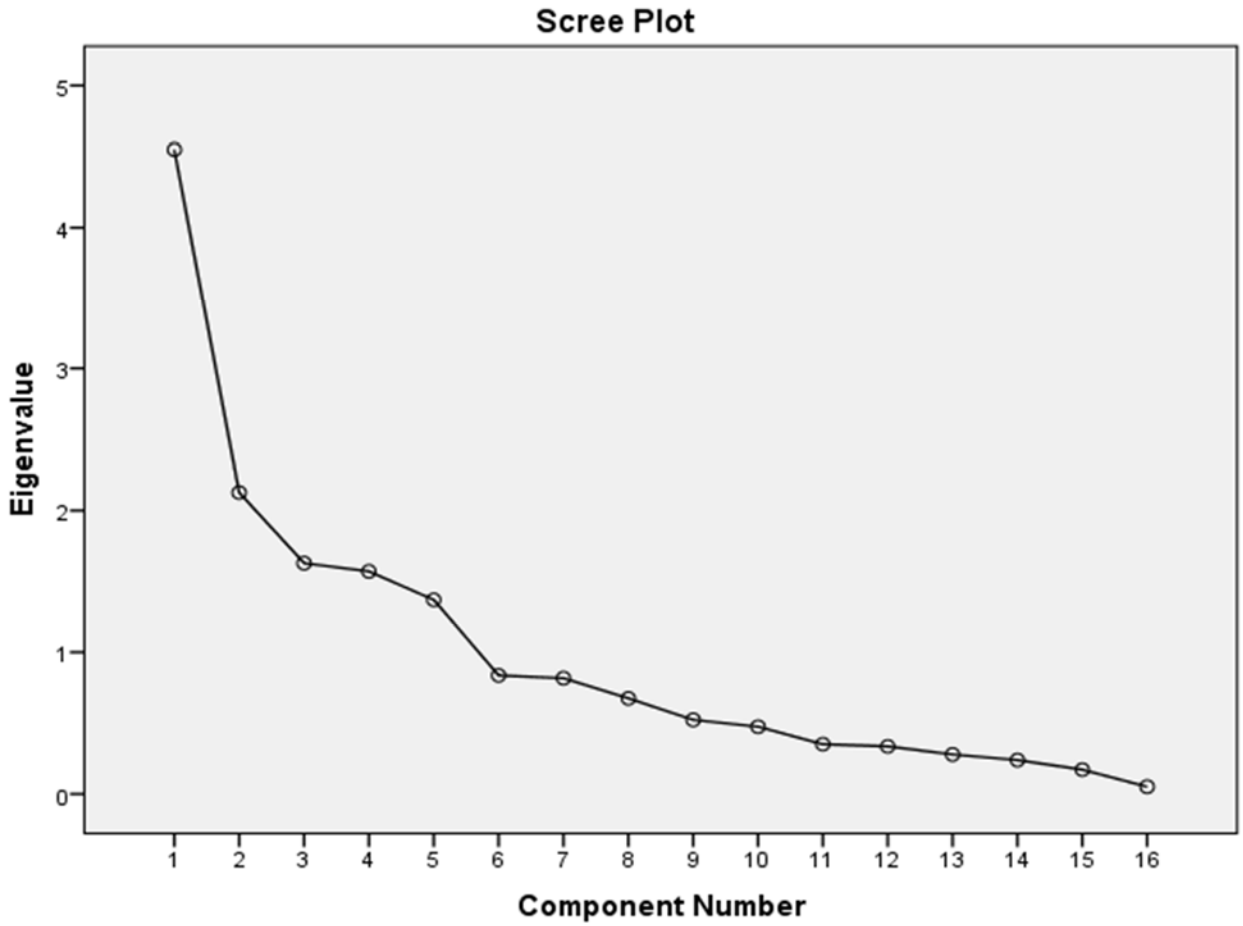
Cronbach's Alpha (koeficijent pouzdanosti)	Broj čestica
,816	16

U sljedećim koracima istraživanja provedena je faktorska analiza glavnih komponenti. Korišten je Kaiser-Guttmanov kriterij ekstrakcije faktora prema kojem se zadržavaju samo oni faktori koji imaju svojstvene vrijednosti jednake i veće od 1.

Tablica 93. Glavne komponente, ekstrahirane svojstvene vrijednosti prema modelu zajedničkih faktora uz korištenje Kaiser-Guttmanovog kriterija

Broj izdvojenih faktora	Inicijalne vrijednosti			Ekstrahirane sume kvadrata opterećenja			Rotacijske sume kvadrata opterećenja		
	Svojstvene vrijednosti	Postotak varijance	Kumulativni postotak varijance	Svojstvene vrijednosti	Postotak varijance	Kumulativni postotak varijance	Svojstvene vrijednosti	Postotak varijance	Kumulativni postotak varijance
1	4,550	28,439	28,439	4,550	28,439	28,439	3,441	21,507	21,507
2	2,127	13,292	41,730	2,127	13,292	41,730	2,305	14,403	35,911
3	1,629	10,181	51,912	1,629	10,181	51,912	2,267	14,166	50,077
4	1,571	9,817	61,728	1,571	9,817	61,728	1,618	10,115	60,192
5	1,370	8,562	70,290	1,370	8,562	70,290	1,616	10,098	70,290
6	,837	5,230	75,520						
7	,817	5,105	80,625						
8	,674	4,215	84,840						
9	,523	3,269	88,109						
10	,475	2,967	91,077						
11	,351	2,193	93,270						
12	,336	2,098	95,368						
13	,279	1,742	97,111						
14	,239	1,496	98,607						
15	,172	1,072	99,679						
16	,051	,321	100,000						

Prema podacima u *Tablici 93* faktorskom su analizom prema modelu zajedničkih faktora i uz poštivanje Kaiser-Guttmanovog kriterija ekstrahirana pet značajna faktora kojima se ukupno objašnjava 70,290 % zajedničke varijance, od kojih samo prvi objašnjava 28,43 % varijance. U *Tablici 93* prikazan je postotak varijance po pojedinom faktoru. Također, i na temelju *scree plot* kriterija temeljenog na Cattellovu dijagramu (*Grafikon 21*) uočljiv je prekid između faktora pet i šest, što potvrđuje izdvajanje pet faktora i implicira na zaključak da prvih pet faktora imaju mnogo veći postotak varijance od preostalih faktora. Cattellov dijagram jasno pokazuje točku gdje postoji oštar pad svojstvenih vrijednosti za sljedeći faktor (Allen 2017: 518).



Grafikon 21. Cattellov (*scree plot*) dijagram ljestvice očekivanja

Tablica 94. Faktorska analiza - matrica nerotirane faktorske strukture (engl. *Component Matrix*[a]) i ekstrahiranih komunaliteta (engl. *Extraction Communalities*)

Varijabla	Faktorska struktura (component matrix[a])					Ekstrahirani komunaliteti
	1	2	3	4	5	
V13 Promjena stavova i ponašanja podjednako i dionika/javnosti i uprave odnosno svih članova ustanove	,770					,753
V10 Promjena stavova dionika/javnosti u smjeru koji najbolje odgovara ustanovi	,759					,659
V16 Utvrđivanje uspješnosti i učinkovitosti PR aktivnosti (istraživanjem) u svrhu približavanja stavova ustanove i njezinih dionika	,728	-,307	-,318	-,316		,830
V12 Utvrđivanje uspješnosti aktivnosti odnosa s javnošću istraživanjem (anketno ili slično) u svrhu mijenjanja stavova dionika/javnosti prema ustanovi	,694	-,350		-,411		,786
V14 Uspostava međusobnog razumijevanja između uprave odnosno ustanove i dionika	,655	,315	-,380			,754
V9 Uvjeravanje dionika/javnosti da se ponaša(ju) onako kako je najbolje za ustanovu	,576	,507				,664
V15 Posredovanje u prijeporima između uprave i dionika/javnosti	,570		-,491			,673
V4 Evaluacija uspjeha PR aktivnosti (mjerenjem broja upisanih studenata ili posjećenošću događanja ustanove)	,531		,492			,683
V8 Ocjenjivanje uspjeha PR aktivnosti (mjerenjem broja medijskih objava o aktivnostima, broja posjeta služenim stranicama i/ili broja reakcija na objave)	,516	-,482				,628
V5 Plasiranje i diseminacija točnih informacija, više nego promoviranje ustanove ili posredovanje između uprave i dionika/javnosti		,700				,607
V6 Cilj odnosa s javnošću je prvenstveno, informiranje javnosti o radu ustanove		,584			,523	,664
V1 Promocija ustanove	,350		,632		,410	,701
V11 Istraživanje stavova dionika/javnosti kako bi komunicirali o ustanovi na način na koju će ju javnost/dionici prihvatiti	,311		,547	-,615		,839
V3 Stvaranje publiciteta	,357	-,517		,530		,710
V2 Stvaranje pozitivne slike i sprječavanje/neutraliziranje negativne slike ustanove u javnosti	,458			,462	-,366	,620
V7 Pisanje priopćenja i objava publikacija s najnovijim vijestima o ustanovi		-,320			,713	,674

Metoda ekstrakcije: Metoda analize glavnih komponenata. 5 ekstrahiranih faktora

U *Tablici 94* prikazana je faktorska struktura ljestvice očekivanja, odnosno matrica nerotirane faktorske strukture za 16 varijabli i ekstrahirane komunalitete nakon provedene analize glavnih komponenti. Matrica nerotirane faktorske strukture sadržava faktorska zasićenja koja pokazuju koeficijente korelacije između ekstrahiranih faktora i varijabli. Što je korelacija veća, dana varijabla bolje opisuje faktor. Faktorska zasićenja pokazuju važnost svake varijable za pojedini faktor. U *Tablici 94* prikazane su nerotirane faktorske težine za svih 16 varijabli za pet ekstrahiranih faktora. Prema tablici vidljivo je da većina varijabli ima pristojno velika faktorska zasićenja (iznad 0,5) za prvi faktor i drugi faktor. Za ostale faktore (treći, četvrti i peti faktor) prisutna je manja faktorska težina, ali se usprkos navedenom, uzimaju u obzir. Iz navedenih podataka može se zaključiti da je prvi faktor definiran visokim faktorskim zasićenjima većeg broja varijabli. Nadalje, prikazani komunaliteti u *Tablici 94* pokazuju koliko je određena varijabla već poznata ili objašnjenja (Fazlić i Đonlagić 2016: 58), odnosno kolika je količina varijance te varijable objašnjen zajedničkim faktorom (Malhotra i Birks 2007: 648). Komunaliteti svih faktora u istraživanju kreću se u intervalu od 0,607 do 0,839, što ukazuje da su pristojno visoki.

Posljednji korak u provedbi faktorske analize je korištenje rotacije faktora kojom se faktorska matrica pretvara u jednostavniju za lakšu interpretaciju (Malhotra i Birks 2007: 656). Obzirom da inicijalna matrica u ovom istraživanju nema jednostavnu strukturu, provodi se rotacija faktora kojom se mijenja odnos između varijabli i faktora (Fazlić i Đonlagić 2016: 59). U istraživanju je provedena ortogonalna rotacija faktora primjenom metode *varimax rotation with Kaiser normalization* koja je u odnosu na druge metode rotacije, uspješnija u postizanju jednostavne strukture (Živadinović 2004: 961 prema Fazlić i Đonlagić 2016: 59). *Varimax* rotacija minimizira broj varijabli s visokim opterećenjima faktora, čime se poboljšava interpretabilnost faktora. *Tablica 95* prikazuje matricu faktorske strukture za 16 varijabli nakon provedene *varimax* rotacije faktora. Iz navedenih podataka vidljivo je da je struktura faktorskih zasićenja izmijenjena, tj. da su faktorska zasićenja raspoređena na svih pet faktora. Fazlić i Đonlagić (2016: 59) tvrde da struktura faktorskih opterećenja nakon provedene rotacije omogućuje bolju interpretaciju faktora u odnosu na inicijalnu faktorsku matricu, što je primjetno i u ovom istraživanju. Rezultati u *Tablici 95* su zadovoljavajući i ukazuju da je postignuta faktorska varijanta s opterećenjima svih čestica iznad 0,5. Kod određivanja faktora zadržani su izvorni nazivi modela odnosa s javnošću koji su opisani u teoretskom djelu rada.

Tablica 95. Faktorska analiza - matrica faktorske strukture nakon ortogonalne *varimax* rotacije faktora (engl. *Rotated Component Matrix*[a])

Varijabla	Faktorska struktura (component matrix[a])				
	1	2	3	4	5
V16 Utvrđivanje uspješnosti i učinkovitosti programa odnosa s javnošću (istraživanjem) u svrhu približavanja stavova ustanove i njezinih dionika	,886				
V12 utvrđivanje uspješnosti aktivnosti odnosa s javnošću istraživanjem (anketno ili slično) u svrhu mijenjanja stavova dionika/javnosti prema ustanovi	,792			,310	
V13 promjena stavova i ponašanja podjednako i dionika/javnosti i uprave odnosno svih članova ustanove	,745		,307		
V14 Uspostava međusobnog razumijevanja između uprave odnosno ustanove i dionika	,678		,503		
V10 Promjena stavova dionika/javnosti u smjeru koji najbolje odgovara ustanovi	,618	,301			
V15 Posredovanje u prijeporima između uprave i dionika/javnosti	,545				-,528
V4 Ocjenjivanje uspjeha PR aktivnosti (mjerenjem broja upisanih studenata ili posjećenošću događanja ustanove)		,784			
V2 Stvaranje pozitivne slike i sprječavanje/neutraliziranje negativne slike ustanove u javnosti		,706			
V8 Ocjenjivanje uspjeha PR aktivnosti (mjerenjem broja medijskih objava o aktivnostima, broja posjeta služenim stranicama i/ili broja reakcija na objave		,525		,494	
V5 Plasiranje i diseminacija točnih informacija, više nego promoviranje ustanove ili posredovanje između uprave i dionika/javnosti			,757		
V6 Informiranje javnosti o radu ustanove			,747		
V9 Uvjeravanje dionika/javnosti da se ponaša(ju) onako kako je najbolje za ustanovu		,404	,652		
V7 Pisanje priopćenja i objava publikacija s najnovijim vijestima o ustanovi				,787	
V1 Promocija ustanove		,425		,582	,353
V11 Istraživanje stavova dionika/javnosti kako bi komunicirali o ustanovi na način na koju će je javnost/dionici prihvatiti	,309				,839
V3 Stvaranje publiciteta		,497			-,564

Metoda ekstrakcije: Metoda analize glavnih komponenata. Metoda rotacije: Varimax s Kaiser normalizacijom. a. Rotacija konvergirana u 9 interakcija.

Iz faktorske analize vidljivo je da **prvi faktor** obuhvaća 6 varijabli i objašnjava 28,439 % ukupne varijance u podacima. Ovaj faktor je definiran kao *model mješovitih motiva* jer predstavlja kombinaciju dvosmjernih asimetričnih i simetričnih modela, a određen je sljedećim varijablama:

- V16 Utvrđivanje uspješnosti i učinkovitosti programa odnosa s javnošću (istraživanjem) u svrhu približavanja stavova ustanove i njezinih dionika (dvosmjerni simetrični model);
- V12 Utvrđivanje uspješnosti aktivnosti odnosa s javnošću istraživanjem (anketno ili slično) u svrhu mijenjanja stavova dionika/javnosti prema ustanovi (dvosmjerni asimetrični model);
- V13 Temeljna uloga odnosa s javnošću u ustanovi je promjena stavova i ponašanja podjednako i dionika/javnosti i uprave odnosno svih članova ustanove (dvosmjerni simetrični model);
- V14 Uspostava međusobnog razumijevanja između uprave odnosno ustanove i dionika (dvosmjerni simetrični model);
- V10 Cilj odnosa s javnošću u ustanovi je, prvenstveno, promjena stavova dionika/javnosti u smjeru koji najbolje odgovara ustanovi (dvosmjerni asimetrični model);
- V15 Odnosi s javnošću služe za posredovanje u prijeporima između uprave i dionika/javnosti (dvosmjerni simetrični model).

Drugi faktor obuhvaća 3 varijable i može se definirati kao jednosmjerni *tiskovno – informativni model* jer saturira čestice koje se odnose na model tiskovne agenture i model javnog informiranja. Ovaj faktor objašnjava 13,292 % ukupne varijance u podacima, a određen je sljedećim varijablama:

- V4 Ocjenjivanje uspjeha PR aktivnosti (mjerenjem broja upisanih studenata ili posjećenošću događanja ustanove) (model tiskovne agenture);
- V2 Cilj odnosa s javnošću u ustanovi je stvaranje pozitivne slike i sprječavanje/neutraliziranje negativne slike ustanove u javnosti (model tiskovne agenture);
- V8 Ocjenjivanje uspjeha PR aktivnosti (mjerenjem broja medijskih objava o aktivnostima, broja posjeta služenim stranicama i/ili brojem reakcija na objave) (model javnog informiranja).

Treći faktor obuhvaća 3 varijable i objašnjava 10,181 % ukupne varijance u podacima. Ovaj faktor je definiran kao kombinirani *informativno - asimetrični model* jer saturira čestice koje se odnose na model javnog informiranja i dvosmjerni asimetrični model, a određen je sljedećim varijablama:

- V5 Plasiranje i diseminacija točnih informacija, više nego promoviranje ustanove ili posredovanje između uprave i dionika/javnosti (model javnog informiranja);

- V6 Cilj odnosa s javnošću je informiranje javnosti o radu ustanove (model javnog informiranja);
- V9 Uloga odnosa s javnošću u ustanovi je, prije svega, uvjeravanje dionika/javnosti da se ponaša(ju) onako kako je najbolje za ustanovu (dvosmjerni asimetrični model).

Četvrti faktor obuhvaća 2 varijable i objašnjava 9,817 % ukupne varijance u podacima. Faktor je definiran kao *tiskovno - informativni model* jer saturira čestice koje se odnose na model tiskovne agenture i model javnog informiranja. Određen je sljedećim varijablama:

- V7 Najveći dio vremena, prilikom bavljenja odnosima s javnošću se izdvaja za pisanje priopćenja i objava publikacija s najnovijim vijestima o ustanovi (model javnog informiranja);
- V1 Uloga odnosa s javnošću je, prije svega, promocija ustanove javnosti (model tiskovne agenture).

Peti faktor obuhvaća 2 varijable i objašnjava 8,562 % ukupne varijance u podacima. Ovaj faktor je definiran kao kombinirani *tiskovno – asimetrični model* jer saturira čestice koje se odnose na model tiskovne agenture i dvosmjerni asimetrični model. Određen je sljedećim varijablama:

- V11 Istraživanje stavova dionika/javnosti kako bi komunicirali o ustanovi na način na koju će ju javnost/dionici prihvatiti (dvosmjerni asimetrični model);
- V3 Zadatak odnosa s javnošću je stvaranje publiciteta (model tiskovne agenture).

Pouzdanost i unutarnja dosljednost zadržanih 16 varijabli testirana je izračunom *Cronbach alfa* koeficijenata koji iznosi α = 0,816, što potvrđuje razinu pouzdanosti mjernih ljestvica. *Tablica 96* prikazuje rezultate čestica mjernog instrumenta za svih 5 faktora temeljem alata deskriptivne statistike. Sukladno tablici vidljivo je da je aritmetička sredina čestica kod **drugog faktora** najveća (X = 3,756), a potom slijedi četvrti faktor (X = 3,689). Na temelju prikazanih rezultata može se zaključiti da je ***tiskovno- informativni model*** odnosa s javnošću dominantan model u odnosu na ostale modele. Komunikacija visokoškolskih ustanova je primarno jednosmjerna i svodi se na stvaranje pozitivne slike i sprječavanje/neutraliziranje negativne slike ustanove u javnosti, kao i na mjerenje uspješnosti OJ aktivnosti posjećenošću događanja, rastom broja upisanih studenata, brojem medijskih objava o aktivnostima, brojem posjeta web stranicama ustanova te brojem reakcija na objave ustanove.

Tablica 96. Pokazatelji čestica mjernog instrumenta

	Aritmetička sredina	Minimum	Maksimum	Raspon varijacija	Maksimum / Minimum	Varijanca	Broj čestica
Faktor 1: Model mješovitih motiva	2,852	2,378	3,289	,911	1,383	,129	6
Faktor 2: Tiskovno – informativni model	3,756	3,511	4,044	,533	1,152	,073	3
Faktor 3: Informativno - asimetrični model	3,548	3,089	4,222	1,133	1,367	,356	3
Faktor 4: Tiskovno -informativni model	3,689	3,244	4,133	,889	1,274	,395	2
Faktor 5: Tiskovno – asimetrični model	3,256	2,667	3,844	1,178	1,442	,694	2

Primjenom eksploratorne faktorske analize, kao jedne od najčešćih multivarijacijskih tehnika, mogu se uspješno identificirati modeli odnosa s javnošću u visokoškolskim ustanovama. Faktorskom analizom i primjenom ortogonalne rotacija faktora (*varimax rotation with Kaiser normalization*) je identificirano pet izlučenih faktora koji predstavljaju različite kombinacije jednosmjernih i dvosmjernih modela odnosa s javnošću: *1) model mješovitih motiva*, 2) *tiskovno – informativni model,* 3) *informativno – asimetrični model*, 4) *tiskovno – informativni model* i 5) *tiskovno – asimetrični model.* Na temelju rezultata provedene faktorske analize može se utvrditi da **je podržana hipoteza H1** *da hrvatske visokoškolske ustanove koriste zastarjele modele odnosa s javnošću (model tiskovne agenture i model javnog informiranja).*

Inicijalni model dobiven faktorskom analizom nije u skladu s teorijom o izvrsnim odnosima s javnošću, stoga je dodatnom analizom provjeren među ključnim javnostima visokih učilišta u Hrvatskoj.

9.6. Istraživanje komunikacijskih potreba i zahtjeva ključnih javnosti visokih učilišta u Hrvatskoj

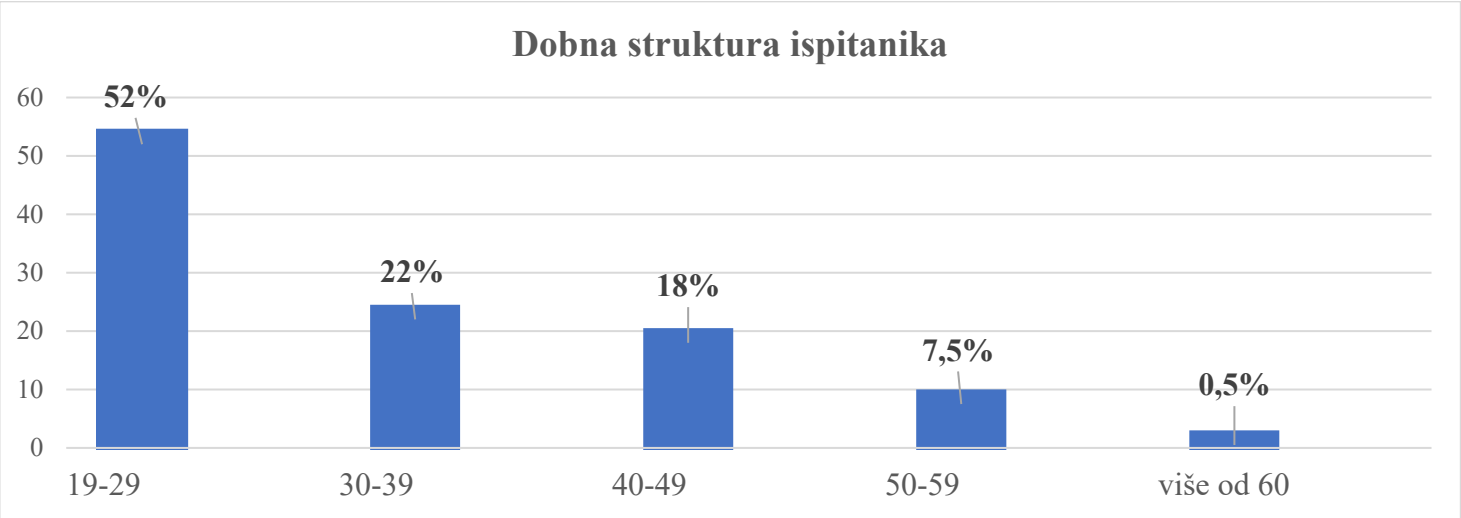
Treća, ujedno i posljednja faza istraživanja u ovom radu obuhvatila je anketno istraživanje kojim su se ispitali komunikacijski zahtjevi i potrebe ključnih javnosti hrvatskih visokoškolskih ustanova. Kvantitativno istraživanje provedeno je na uzorku od 200 ispitanika. Uzorak istraživanja je namjerni

te je obuhvatio sve ključne javnosti odabranog visokog učilišta u Hrvatskoj. U istraživanju su sudjelovali studenti (sadašnji, bivši i potencijalni), zaposlenici visokog učilišta, članovi obitelji koji studiraju na visokim učilištima, mediji, predstavnici tijela lokalne i državne vlasti, predstavnici društvene zajednice, zaposlenici drugih obrazovnih i financijskih ustanova koje surađuju s visokim učilištima te ispitanici koji nemaju direktne veze s visokim učilištem. Anketni upitnik sastavljen je na način da pitanja obuhvaćaju sve varijable PESO modela kojeg čine: *plaćeni, zasluženi, dijeljeni i vlastiti medij* (Dietrich 2024). Dodatno, pitanja su obuhvatila i varijable koje se odnose na komunikaciju ustanove s ključnim javnostima i događanja visokog učilišta. Upitnik je sadržavao ukupno 15 pitanja, uglavnom zatvorena pitanja koja su uključivala standardnu Likertovu skalu slaganja s pet stupnjeva. Kao dopuna zatvorenim pitanjima, upitnik je sadržavao i nekoliko otvorenih pitanja. Prvi dio upitnika odnosio se na sociodemografske značajke istraživanog uzorka, dok je drugi dio upitnika sastavljen s ciljem utvrđivanja komunikacijskih potreba ključnih javnosti visokog učilišta. Upitnik je kreiran uz pomoć online alata za izradu obrazaca – *Google Forms* i nalazi se u *Prilogu 2.* ovoga rada. Anketno istraživanje je provedeno kako bi se detektirali novi trendovi komuniciranja te olakšalo razumijevanje za promijene u komunikacijskoj praksi visokih učilišta.

Rezultati istraživanja obrađeni su alatima deskriptivne statistike i inferencijalne statistike. Pouzdanost anketnog upitnika testirana je izračunom *Cronbach alfa* koeficijenta koji iznosi $\alpha = 0{,}968$. Navedeni rezultat izračuna pouzdanosti anketnog upitnika ukazuje na izvrsnu razinu pouzdanosti, što se potvrđuje kao valjani mjerni instrument za mjerenje stavova i mišljenja ispitanika. U grafikonima i tablicama koje slijede prikazane su demografske karakteristike ispitanika.

Grafikon 22. Spol ispitanika

Od ukupno 200 ispitanika uključenih u istraživanje najveći broj ispitanika je ženskog spola (68 %), a muških je 32 % (*Grafikon 22*). Što se tiče dobne strukture ispitanika, najveći udio ispitanika bio je u dobi od 19 do 29 godina (52%) (*Grafikon 23*).



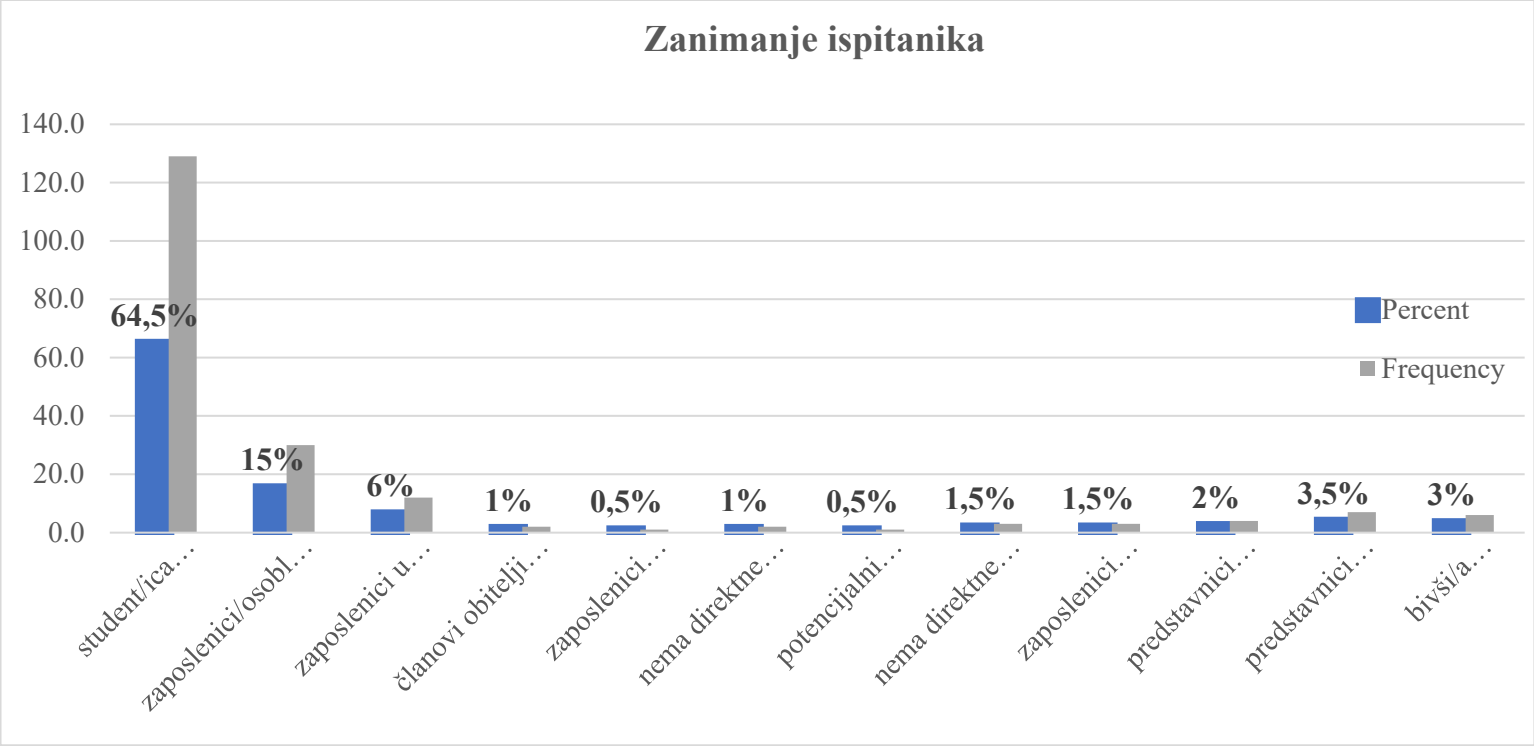
Grafikon 23. Dobna skupina ispitanika

Rezultati zanimanja (statusa) ispitanika prikazani su postotno i u frekvencijama u donjem *Grafikonu 24* i *Tablici 97*. Najveći dio ispitanika čine studenti visokog učilišta (64,5 %), što ne iznenađuje obzirom da je većinska dobna struktura ispitanika od 19-29 godina. Zaposlenici/osoblje visokog učilišta čine 15 % ispitanika, dok je zaposlenika u medijima svega 6 %. Najmanji postotak čine ispitanici zaposleni u financijskim ustanovama koje surađuju s visokim učilištima (0,5 %) te potencijalni studenti koji planiraju upisati visoko učilište (0,5 %).

Tablica 97. Frekvencija statusa ispitanika

Zanimanje	Frekvencija
Student/ica visokog učilišta	129
Zaposlenici/osoblje visokog učilišta	30
Zaposlenici u medijima	12
Članovi obitelji koji studiraju na visokom učilištu	2
Zaposlenici financijske ustanove koja surađuje s visokim učilištem	1
Nema direktne veze s visokim učilištem, ali ono postoji u mjestu u kojem živi	2
Potencijalni student/ica (planira upisati jedno od visokih učilišta)	1

Nema direktne veze s visokim učilištem niti ono postoji u mjestu u kojem živi	3
Zaposlenici drugih obrazovnih ustanova	3
Predstavnici tijela državne vlasti (Vlada RH, Ministarstvo znanosti, obrazovanja i mladih, AZVO i sl.)	4
Predstavnici tijela lokalne i područne (regionalne) samouprave	7
Bivši/a student/studentica	6
Ukupno	200



Grafikon 24. Zanimanje (status) ispitanika

U tablicama koje slijede prikazat će se rezultati istraživanja kojim su se ispitale komunikacijske potrebe ključnih javnosti visokog učilišta temeljene na elementima PESO modela (plaćeni, zasluženi, dijeljeni i vlastiti medij). Rezultati prikazuju mjere deskriptivne statistike za sve promatrane varijable obuhvaćene PESO modelom te varijable koje se odnose na komunikaciju i događanja u organizaciji visokog učilišta.

U *Tablici 98* prikazani su osnovni deskriptivni pokazatelji vlastitog digitalnog medija (web stranica ustanove 1) kao sastavnice PESO modela. Kako bi se rezultati prikazali na razumljiv i pregledan način, pojašnjene su vrijednosti triju najvećih aritmetičkih sredina. Prema prikazanim rezultatima u

Tablici 98 najveće vrijednosti aritmetičke sredine odnose na sljedeće tri varijable: *pravovremene i relevantne informacije i objave o rasporedu i terminima predavanja, vježbi, seminara, radionica i gostujućih predavanja (odgode, konzultacije i sl.)* (X = 4,74), *informacije i objave o upisima i studijskim programima, znanstvenoj djelatnosti, međunarodnoj suradnji i suradnji s gospodarstvom i lokalnom zajednicom, alumni klub, projekti, itd.* (X = 4,68) te *informacije o nastavnom i nenastavnom osoblju (kontakti, e-mail adrese)* (X = 4,53). Najmanja srednja ocjena odnosi se na *elektroničke čestitke (e-cards) i druge promotivne materijale za dijeljenje kroz digitalne kanale ustanove* (X = 3,11). Iz navedenih podataka može se zaključiti kako ispitanici na web stranici visokog učilišta žele vidjeti pravovremene informacije i obavijesti o rasporedu predavanja, informacije o upisima na željene studijske programe, informacije o znanstvenoj djelatnosti, međunarodnoj suradnji i suradnji s gospodarstvom i lokalnom zajednicom, alumni klub, projekti, itd. te informacije o nastavnom i nenastavnom osoblju (kontakti, e-mail adrese).

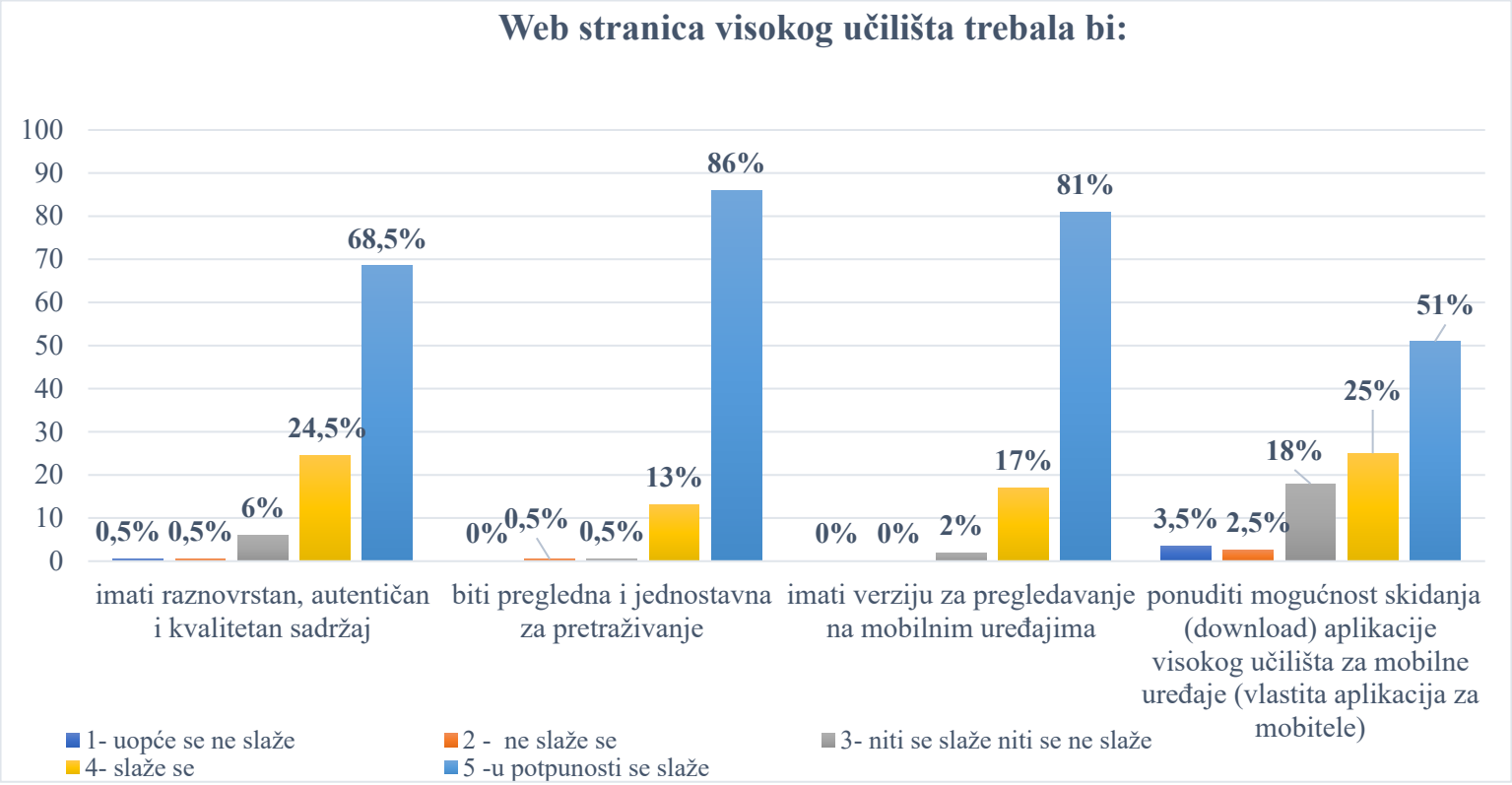
Tablica 98. Deskriptivna statistika za varijable koje opisuju vlastiti digitalni sadržaj visokog učilišta (*web stranica 1*)

Vlastiti digitalni sadržaj (web stranica ustanove 1)	**Aritmetička sredina**	**Mod**	**Standardna devijacija**	**Skewnes**	**Kurtosis**	**Minimum**	**Maksimum**	**N**
Informacije o visokom učilištu (opći podaci, misija i vizija, povijest i razvoj, organizacija, službe, propisi i dokumenti, javna nabava, itd.)	4,48	5	0,802	-1,544	2,063	1	5	200
Informacije i objave o upisima i studijskim programima, znanstvenoj djelatnosti, međunarodnoj suradnji i suradnji s gospodarstvom i lokalnom zajednicom, alumni klub, projekti, itd.	4,68	5	0,574	-1,627	1,643	3	5	200
Informacije o nastavnom i nenastavnom osoblju (kontakti, e-mail adrese)	4,53	5	0,743	-1,497	1,544	2	5	200
Pravovremene i relevantne informacije i objave o rasporedu i terminima predavanja, vježbi, seminara, radionica i gostujućih predavanja (odgode, konzultacije i sl.)	4,74	5	0,614	-2,540	6,365	2	5	200
Informacije o aktivnostima i događanjima na visokom učilištu	4,49	5	0,723	-1,520	2,810	1	5	200

Press kutak ili press stranica (dio web stranice koja se kreira posebno za medije; kontakti ureda za OJ; priopćenja, pozivi za medije, informacije o press konferencijama, najave, multimedijski sadržaji, financijske informacije, itd.)	4,08	5	0,992	-,994	0,524	1	5	200
Informacije i objave o akademskim postignućima profesora i studenata te iskustva studiranja	4,07	5	0,932	-,854	,264	1	5	200
Priče i intervjui zaposlenika i studenata (bivših i sadašnjih)	3,92	4	0,979	-,682	,068	1	5	200
Korisni linkovi te linkovi na profile/račune na društvenim mrežama visokog učilišta (Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, Snapchat, Youtube) kao i centralni sustav za e-učenje (Merlin)	4,19	5	0,994	-1,164	0,686	1	5	200
Virtualne šetnje (simulacija stvarne lokacije) unutar učionica, laboratorija i ostalih prostorija visokog učilišta	3,86	5	1,134	-,681	-,418	1	5	200
Izvješća o provedenoj studentskoj anketi o kvaliteti nastavnih aktivnosti	3,72	5	1,122	-,552	-,377	1	5	200
Različiti drugi multimedijski sadržaji (promotivni i edukacijski multimedijski sadržaj)	3,93	4	0,977	-,731	0,165	1	5	200
Blogovi zaposlenika i studenata visokog učilišta	3,36	3	1,224	-,219	-,915	1	5	200
Elektroničke čestitke (e-cards) i drugi promotivni materijali za dijeljenje kroz digitalne kanale ustanove	3,11	3	1,299	-,053	-1,036	1	5	200
Online godišnjak visokog učilišta	3,88	5	1,159	-,840	-,036	1	5	200

Tablica 99. Deskriptivna statistika za varijable koje opisuju vlastiti digitalni sadržaj (*web stranica 2*)

Vlastiti digitalni sadržaj (web stranica ustanove 2)		Raznovrstan, autentičan i kvalitetan sadržaj	Pregledna i jednostavna za pretraživanje	Verzija za pregledavanje na mobilnim uređajima	Ponuditi mogućnost skidanja (download) aplikacije visokog učilišta za mobilne uređaje (vlastita aplikacija za mobitele)
N	**Valjano**	200	200	200	200
Aritmetička sredina		4,60	4,85	4,79	4,18
Mod		5	5	5	5
Standardna devijacija		,673	,415	,455	1,039
Skewnes		-1,923	-3,161	-2,060	-1,253
Kurtosis		4,605	12,820	3,560	1,126
Minimum		1	2	3	1
Maksimum		5	5	5	5



Grafikon 25. Karakteristike web stranice visokog učilišta prema mišljenju ispitanika

U *Tablici 99* i *Grafikonu 25* prikazani su rezultati deskriptivne statistike i distribucije tvrdnji koje opisuju vlastiti digitalni sadržaj visokoobrazovne ustanove (web stranica 2). Prema *Grafikonu 25* vidljivo je da se većina ispitanika (68,5 %) u potpunosti slaže i 24,5 % ispitanika se slaže da bi web

stranica ustanove trebala imati raznovrstan, autentičan i kvalitetan sadržaj. Nadalje, čak 99 % ispitanika (13 % se slaže i 86 % u potpunosti se slaže) smatra da web stranica treba biti pregledna i jednostavna za pretraživanje. Također, 81 % ispitanika se u potpunosti slaže da bi web stranica trebala imati verziju za pregledavanje na mobilnim uređajima te 51 % ispitanika se u potpunosti slaže da bi web stranica trebala biti pristupačna, odnosno ponuditi mogućnost skidanja (download) aplikacije visokog učilišta za mobilne uređaje (vlastita aplikacija za mobitele). Najvišom srednjom ocjenom ispitanici ocjenjuju *preglednost i jednostavnost web stranice za pretraživanje* (X = 4,85), a potom *verziju za pregledavanje na mobilnim uređajima* (X = 4,79) te *potrebu za raznovrsnim, autentičnim i kvalitetnim sadržajem web stranice* (X = 4,69).

Nastavno na prethodna dva pitanja u upitniku o sadržaju i kvaliteti web stranice visokoobrazovne ustanove, ispitanicima je dana mogućnost da na sljedeće otvoreno pitanje navedu dodatne parametre koje žele vidjeti na web stranici. Dobiveni odgovori sadržajno su analizirani, kodirani i svrstani u odgovarajuće kategorije. Opažene frekvencije i postotci izlaznih podataka prikazani su u *Tablici 100*. Od ukupnog broja ispitanika koji su odgovorili na ovo pitanje, šestero ispitanika (40 %) je navelo da na web stranici ustanove žele vidjeti sveučilišni intranet koji bi zaposlenicima i studentima omogućio sigurnu razmjenu informacija vezanih za ustanovu. Troje ispitanika (20 %) je navelo da žele vidjeti sadržaj prilagođen studentima (informacije o studijskim programima, izvannastavnim aktivnostima, maksimalna preglednost i usredotočenost na bitne informacije). Nadalje, dvoje ispitanika (13,3 %) je odgovorilo da bi web stranica trebala sadržavati aplikaciju koja direktno povezuje studente i poslodavce kroz zajedničke aktivnosti, kao i online bazu podataka (stručna i znanstvena literatura). Jedan ispitanik (6,7 %) je istaknuo da bi web stranica trebala sadržavati tehnološke inovacije za komunikaciju sa studentima i ključnim javnostima, odnosno *chatbot* za postavljanje pitanja. Naposljetku, jedan ispitanik (6,7 %) je odgovorio da bi na mrežnoj stranici ustanove trebale biti dostupne informacije o broju upisanih i diplomiranih studenata (po pojedinim studijskim programima).

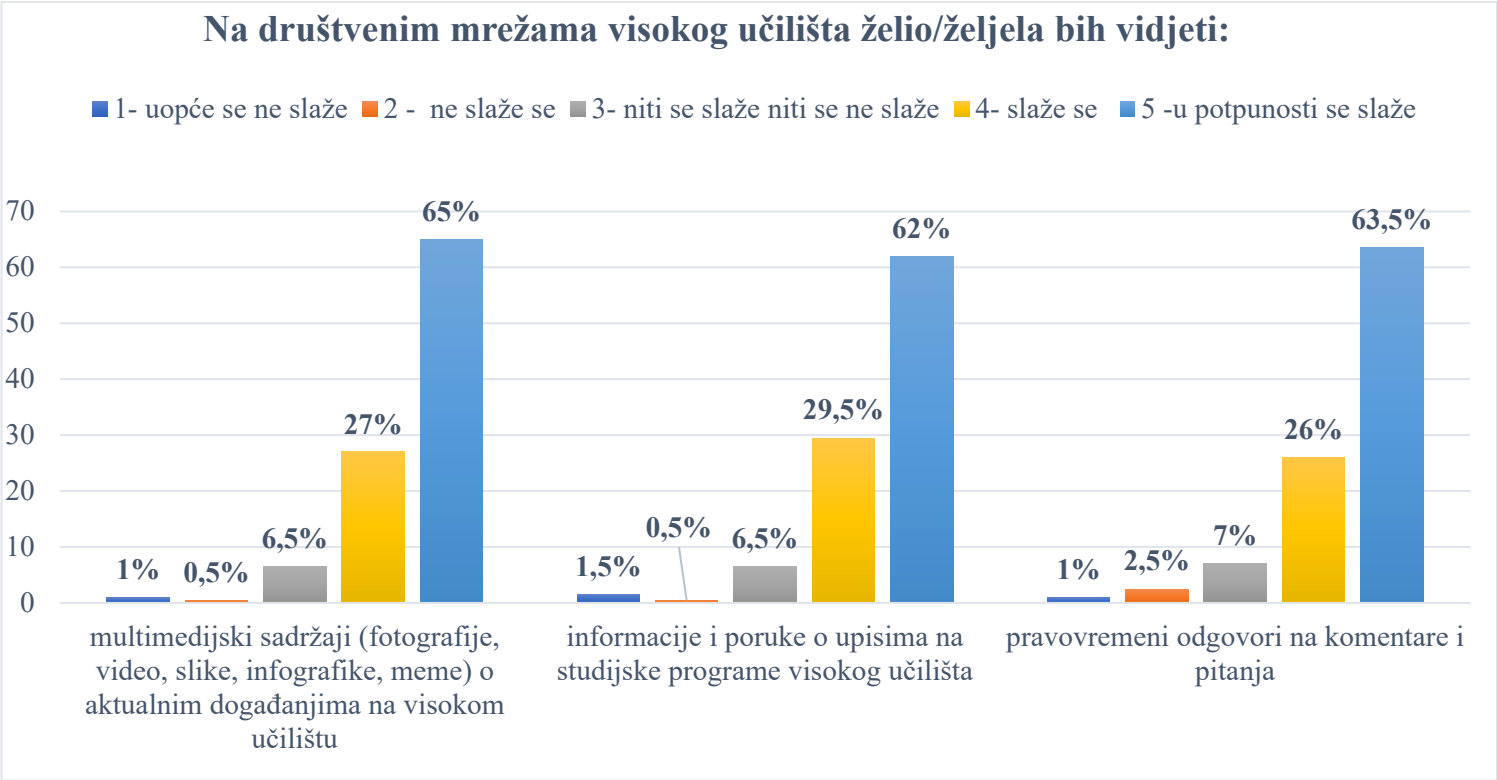
Tablica 100. Kategorije odgovora ispitanika u vezi dodatnog sadržaja na web stranici visokog učilišta

Kategorija odgovora	Frekvencije	Postotak	Valjani %	Kumulativni %
Online baze podataka (stručne i znanstvene)	2	13,3	13,3	13,3
Sveučilišni intranet (AV snimke i poveznice gostujućih predavanja, rezultati ispita)	6	40,0	40,0	53,3
Sadržaj prilagođen studentima (informacije o studijskim programima, izvannastavnim aktivnostima, maksimalna preglednost i usredotočenost na bitne informacije)	3	20,0	20,0	73,3
Tehnološke inovacije za komunikaciju sa studentima i ključnim javnostima (*chatbot* za postavljanje pitanja)	1	6,7	6,7	80,0
Parametri zadovoljstva poslodavaca i direktna komunikacija sa studentima (aplikacija koja direktno povezuje studente i poslodavce kroz zajedničke aktivnosti, mišljenja poslodavaca o konceptu školovanja)	2	13,3	13,3	93,3
Broj upisanih i diplomiranih studenata (po pojedinim studijskim programima)	1	6,7	6,7	100,0
Ukupno	15	100,0	100,0	

Nadalje, na pitanje kakav sadržaj i informacije žele vidjeti na društvenim mrežama ustanove, ispitanici su najvišom srednjom ocjenom ocijenili ove tri varijable: *multimedijski sadržaji (fotografije, videozapisi, slike, infografike, meme) o aktualnim događanjima na visokom učilištu* (X = 4,55), *informacije i objave o upisima na studijske programe visokog učilišta* (X = 4,50) i *pravovremeni odgovori na komentare i pitanja* (X = 4,49), dok su najnižom srednjom ocjenom ocijenili *objave i primjere o društvenom odgovornom ponašanju visokog učilišta* (X = 4,00) (*Tablica 101*). Rezultati distribucije tvrdnji koje su ocijenjene najvećom srednjom ocjenom prikazani su u *Grafikonu 26.* Iz navedenog može se zaključiti da većina ispitanika, njih 65 % (u potpunosti se slaže) na društvenim mrežama visokog učilišta želi vidjeti multimedijske sadržaje (fotografije, video, slike, infografike, meme) o aktualnim događanjima na visokom učilištu, 63,5 % njih želi vidjeti pravovremene odgovore na komentare i pitanja te 62 % ispitanika želi vidjeti informacije i objave o upisima na studijske programe visokog učilišta.

Tablica 101. Deskriptivna statistika za varijable koje opisuju vlastiti digitalni sadržaj visokog učilišta (društvene mreže)

Vlastiti digitalni sadržaj (društvene mreže ustanove)	Aritmetička sredina	Mod	Standardna devijacija	Skewnes	Kurtosis	Minimum	Maksimum	N
Kratke informativne činjenice i podaci o visokom učilištu (kontakti, poveznica na web stranicu, Google Maps, itd.)	4,44	5	0,866	-2,157	5,578	1	5	200
Multimedijski sadržaji (fotografije, video, slike, infografike, meme) o aktualnim događanjima na visokom učilištu	4,55	5	0,728	-1,970	5,088	1	5	200
Informacije i objave o upisima na studijske programe visokog učilišta	4,50	5	0,770	-2,001	5,298	1	5	200
Objave o iskustvima studiranja iz studentske perspektive	4,25	5	0,899	-1,216	1,394	1	5	200
Objave o međunarodnoj suradnji i iskustvima profesora i studenata	4,20	5	0,862	-1,111	1,491	1	5	200
Objave o akademskim postignućima profesora i studenata (promocije knjiga, dodjele Rektorove i dekanove nagrade, znanstveni projekti i sl.)	4,08	5	0,953	-1,076	1,135	1	5	200
Objave o suradnji s gospodarstvom i lokalnom zajednicom	4,10	5	0,928	-0,839	0,214	1	5	200
Multimedijske objave (podcasti, blogovi, video materijali, itd.) o događanjima na visokom učilištu i drugim važnim temama	4,26	5	0,931	-1,447	2,210	1	5	200
Video, intervjui, priče, (testimoniali), izjave studenata (bivših i sadašnjih), profesora, uprave i nenanstavnog osoblja	4,13	5	0,982	-1,315	1,765	1	5	200
Objave o primjerima uspješnih karijera bivših studenata	4,09	5	1,060	-1,245	1,102	1	5	200
Objave i primjeri o društveno odgovornom ponašanju visokog učilišta	4,00	4	0,992	-0,966	0,755	1	5	200
Pravovremeni odgovori na komentare i pitanja	4,49	5	0,814	-1,841	3,616	1	5	200
Najave i objave gostujućih predavanja etabliranih i prepoznatljivih stručnjaka	4,37	5	0,840	-1,752	3,968	1	5	200
Drugi zanimljivi sadržaji	4,18	5	0,944	-1,344	2,017	1	5	200



Grafikon 26. Sadržaj na društvenim mrežama visokog učilišta prema mišljenju ispitanika

Nastavno na prethodno pitanje u upitniku o sadržaju na društvenim mrežama visokoobrazovne ustanove, ispitanicima je dana mogućnost da na sljedeće otvoreno pitanje navedu dodatne sadržaje koje žele vidjeti na društvenim mrežama. Dobiveni odgovori sadržajno su analizirani, kodirani i svrstani u pripadajuće kategorije. Opažene frekvencije i postotci izlaznih podataka prikazani su u *Tablici 102.* Od ukupnog broja ispitanika koji su odgovorili na ovo pitanje, četvero ispitanika (57,1 %) je odgovorilo da bi društvene mreže visokog učilišta trebale biti opskrbljene ažurnim i pravovremenim informacijama. Dvoje ispitanika (28,6 %) je navelo da bi društvene mreže ustanove trebale sadržavati objave rezultata studentskih anketa sa ciljem unapređenja kvalitete nastave, dok je jedan ispitanik (14,3 %) istaknuo komentare, dojmove i izjave završenih studenata o studiranju i traženju posla kao dodatni sadržaj na društvenim mrežama.

Tablica 102. Kategorije odgovora ispitanika u vezi dodatnog sadržaja na društvenim mrežama

Kategorija odgovora	Frekvencije	Postotak	Valjani %	Kumulativni %
Ažurnost i pravodobnost informacija (interakcija s ključnim javnostima, objave o promjenama u rasporedu predavanja, seminara, vježbi)	4	57,1	57,1	57,1
Komentari, dojmovi i izjave završenih studenata o studiranju i traženju posla	1	14,3	14,3	71,4
Objave rezultata studentskih anketa sa ciljem unapređenja kvalitete nastave	2	28,6	28,6	100
Ukupno	7	100,0	100,0	

U *Tablici 103* prikazani su osnovni deskriptivni pokazatelji plaćenih oglasa (u medijima, na društvenim mrežama, portalima, mobilnim aplikacijama i drugim izvorima) visokoškolske ustanove. Iz navedenih podataka vidljivo je da su ispitanici najvećom srednjom ocjenom ocijenili *relevantan i vrijedan sadržaj o studijskim programima visokog učilišta* (X = 4,45), *oglas o upisima na studijske programe visokog učilišta* (X = 4,38) i *informacije o uvjetima rada i studiranja* (X = 4,30). Najmanja srednja ocjena odnosi se na *informacije o životu studenata izvan visokog učilišta* (X = 3,62). Iz navedenih podataka očigledno je da ispitanici u plaćenim oglasima ustanove žele vidjeti važne informacije o upisima na željene studije, specifičnosti studijskih programa te ključne informacije o uvjetima rada i studiranja.

Tablica 103. Deskriptivna statistika za varijable koje opisuju plaćeni digitalni sadržaj visokog učilišta

Plaćeni digitalni sadržaj	Aritmetička sredina	Mod	Standardna devijacija	Skewnes	Kurtosis	Minimum	Maksimum	N
Relevantan i vrijedan sadržaj o studijskim programima visokog učilišta	4,45	5	0,813	-1,665	3,041	1	5	200
Oglas o upisima na studijske programe visokog učilišta	4,38	5	0,933	-1.616	2,186	1	5	200
Objave o iskustvima studiranja studenata koje izazivaju emociju	3,97	5	1,039	-,908	0,340	1	5	200
Autentičan sadržaj o visokom učilištu koji ulijeva povjerenje o njegovom djelovanju	4,19	5	0,974	-1,181	0,995	1	5	200
Zanimljive infografike (vizualna prezentacija informacija, podataka ili znanja) o visokom učilištu	4,17	5	0,966	-1,149	0,999	1	5	200
Znanstvena i stručna postignuća profesora, sadašnjih i bivših studenata (npr. primjeri uspješnih zaposlenja bivših studenata)	3,92	4	1,055	-,892	0,310	1	5	200
Informacije o uvjetima rada i studiranja	4,30	5	0,919	-1,378	1,651	1	5	200
Druge zanimljive informacije o nastavnom i nenastavnom osoblju	3,70	3	1,043	-,355	-,507	1	5	200
Informacije o životu studenata izvan visokog učilišta	3,62	5	1,193	-,485	-,692	1	5	200

Nadalje, na pitanje kakav bi sadržaj (koji je objavilo visoko učilište) ispitanici podijelili (na društvenim mrežama, web stranici i drugim online izvorima), najveća srednja ocjena je dodijeljena sljedećim odgovorima, tj. varijablama: *autentičan i originalan sadržaj* (X = 4,26), *edukativan sadržaj* (X = 4,21) i *objektivan i vjerodostojan sadržaj* (X =4,20). Najmanjom srednjom ocjenom ispitanici su ocijenili *sadržaj o visokom učilištu kojeg su napravili drugi korisnici* (X = 3,60) (*Tablica 104*). Prema navedenom očigledno je da bi ispitanici podijelili onaj sadržaj visokog učilišta koji je primarno autentičan, edukativan, objektivan i vjerodostojan.

Tablica 104. Deskriptivna statistika za varijable koje opisuju dijeljeni digitalni sadržaj visokog učilišta

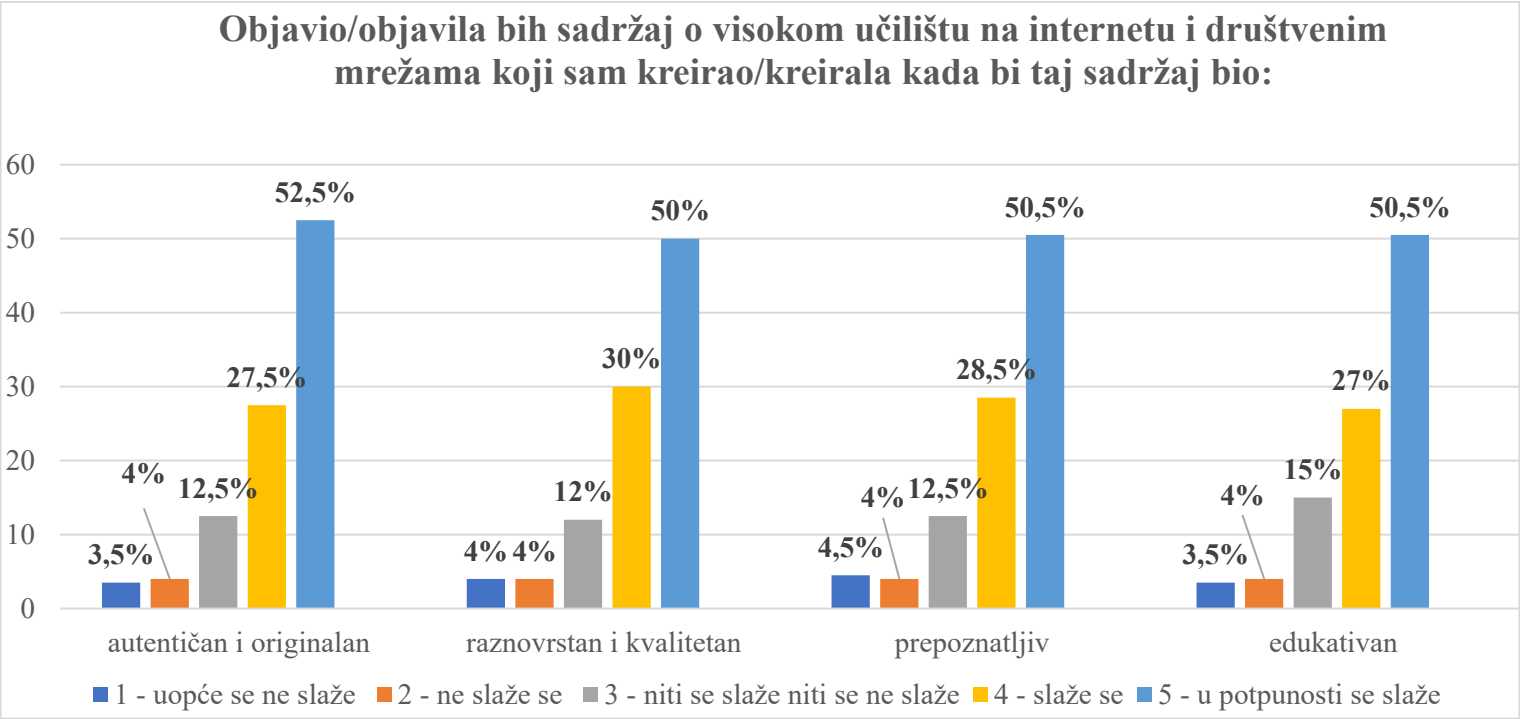
Dijeljeni digitalni sadržaj	Aritmetička sredina	Mod	Standardna devijacija	Skewnes	Kurtosis	Minimum	Maksimum	N
Raznovrstan i kvalitetan	4,04	5	1,123	-1,081	,449	1	5	200
Prepoznatljiv (ključne informacije i poruke istaknute i uočljive)	4,04	5	1,120	-1,098	,495	1	5	200
Sadržava informacije i promotivne materijale o upisima na studijske programe visokog učilišta	3,83	5	1,270	-,797	-,475	1	5	200
Autentičan i originalan	4,26	5	1,080	-1,540	1,767	1	5	200
Objektivan i vjerodostojan	4,20	5	1,061	-1,428	1,527	1	5	200
Analitičan i kritički prožet	3,96	5	1,116	-,951	0,244	1	5	200
Edukativan	4,21	5	1,054	-1,365	1,297	1	5	200
Aktualan, zabavan i inspirativan (inspirativne priče sadašnjih i bivših studenata, akademska postignuća studenata i profesora)	4,04	5	1,155	-1,204	,714	1	5	200
Informativan sadržaj koji obuhvaća analize ili komentare profesora ili studenata	3,69	5	1,188	-,669	-,313	1	5	200
Sadržaj u kojem je prepoznato transparentno i društveno odgovorno ponašanje visokog učilišta	3,70	5	1,166	-,615	-,358	1	5	200
Sadržaj o gostovanju etabliranih i prepoznatljivih stručnjaka na visokom učilištu	3,80	5	1,220	-,786	-,330	1	5	200
Sadržaj koji bi obuhvatio iskrene komentare, pohvale, preporuke, ali i kritike ciljane javnosti	3,86	5	1,191	-,899	-,073	1	5	200
Sadržaj o visokom učilištu kojeg su napravili drugi korisnici	3,60	3	1,182	-,497	-,539	1	5	200

U *Tablici 105* prikazani su osnovni deskriptivni pokazatelji zasluženog digitalnog sadržaja visokog učilišta. Najvišom srednjom ocjenom ispitanici su ocijenili *autentičan i originalan sadržaj* (X = 4,21), *raznovrstan i kvalitetan sadržaj* (X = 4,18) te podjednako *prepoznatljiv* (X = 4,17) i *edukativan sadržaj* (X = 4,17). Najmanjom srednjom ocjenom ocijenili su sadržaj u kojem je prepoznato *transparentno i društveno odgovorno ponašanje visokog učilišta* (X = 3,81). Rezultati distribucije tvrdnji koje su ocijenjene najvećom srednjom vrijednošću prikazani su u *Grafikonu 27.* Većina ispitanika, njih 80 % (30 % slaže se i 50 % u potpunosti se slaže) objavila bi sadržaj o visokom učilištu

kada bi taj sadržaj bio raznovrstan i kvalitetan te autentičan i originalan (80% = 27,5 % slaže se i 52,5 % u potpunosti se slaže). Također, 79 % (28,5 % slaže se i 50,5 % u potpunosti se slaže) ispitanika objavilo bi sadržaj o visokom učilištu koji su sami kreirali kada bi taj sadržaj bio prepoznatljiv i 77,5 % (27 % slaže se i 50,5 % u potpunosti se slaže) ispitanika objavilo bi sadržaj koji bi bio edukativnog formata.

Tablica 105. Deskriptivna statistika za varijable koje opisuju zasluženi digitalni sadržaj visokog učilišta

Zasluženi digitalni sadržaj	Aritmetička sredina	Mod	Standardna devijacija	Skewnes	Kurtosis	Minimum	Maksimum	N
Raznovrstan i kvalitetan	4,18	5	1,055	-1,404	1,512	1	5	200
Prepoznatljiv (ključne informacije i poruke istaknute i uočljive)	4,17	5	1,083	-1,387	1,369	1	5	200
Sadržava informacije i promotivne materijale o upisima na studijske programe visokog učilišta	3,92	5	1,185	-,932	0,032	1	5	200
Autentičan i originalan	4,21	5	1,041	-1,412	1,514	1	5	200
Objektivan i vjerodostojan	4,14	5	1,045	-1,341	1,434	1	5	200
Analitičan i kritički prožet	4,02	5	1,098	-1,098	0,625	1	5	200
Edukativan	4,17	5	1,052	-1, 288	1,134	1	5	200
Aktualan, zabavan i inspirativan (inspirativne priče sadašnjih i bivših studenata, akademska postignuća studenata i profesora)	4,08	5	1,065	-1, 281	1,247	1	5	200
Informativan sadržaj koji obuhvaća analize ili komentare profesora ili studenata	3,82	5	1,142	-0,848	0,098	1	5	200
Sadržaj u kojem je prepoznato transparentno i društveno odgovorno ponašanje visokog učilišta	3,81	5	1,145	-0,798	-0,054	1	5	200
Sadržaj o gostovanju etabliranih i prepoznatljivih stručnjaka na visokom učilištu	3,90	5	1,143	-0,965	0,233	1	5	200
Sadržaj koji bi obuhvatio iskrene komentare, pohvale, preporuke, ali i kritike ciljane javnosti	3,94	5	1,143	-0,992	0,295	1	5	200



Grafikon 27. Sadržaj na društvenim mrežama visokog učilišta prema mišljenju ispitanika

U *Tablici 106* prikazani su rezultati deskriptivne statistike varijabli koje predstavljaju razloge zbog kojih ispitanici ne bi objavili sadržaj vezan za visoko učilište. Najvećom srednjom ocjenom ispitanici su ocijenili sljedeća tri razloga, odnosno varijable: *inače ne objavljujem ništa o visokim učilištima ili drugim ustanovama* (X = 3,73), *nema dvosmjerne komunikacije između uprave visokog učilišta, studenata te ostalih ključnih dionika* (X = 3,58) i *nema međusobnog razumijevanja između visokog učilišta i ključnih dionika* (X = 3,47). Najmanjom srednjom ocjenom ocijenili su varijablu *bez razloga* (X = 2,92). Prema navedenim rezultatima može se zaključiti da ispitanici ne objavljuju sadržaj vezan za visoko učilište zato što inače ne objavljuju ništa vezano za visokoobrazovne ustanove i zato što nema dvosmjerne komunikacije i međusobnog razumijevanja između uprave visokog učilišta, studenata te ostalih ključnih dionika.

Tablica 106. Deskriptivna statistika o tvrdnjama koje opisuju razloge ispitanika o neobjavljivanju sadržaja vezanog za visoko učilište

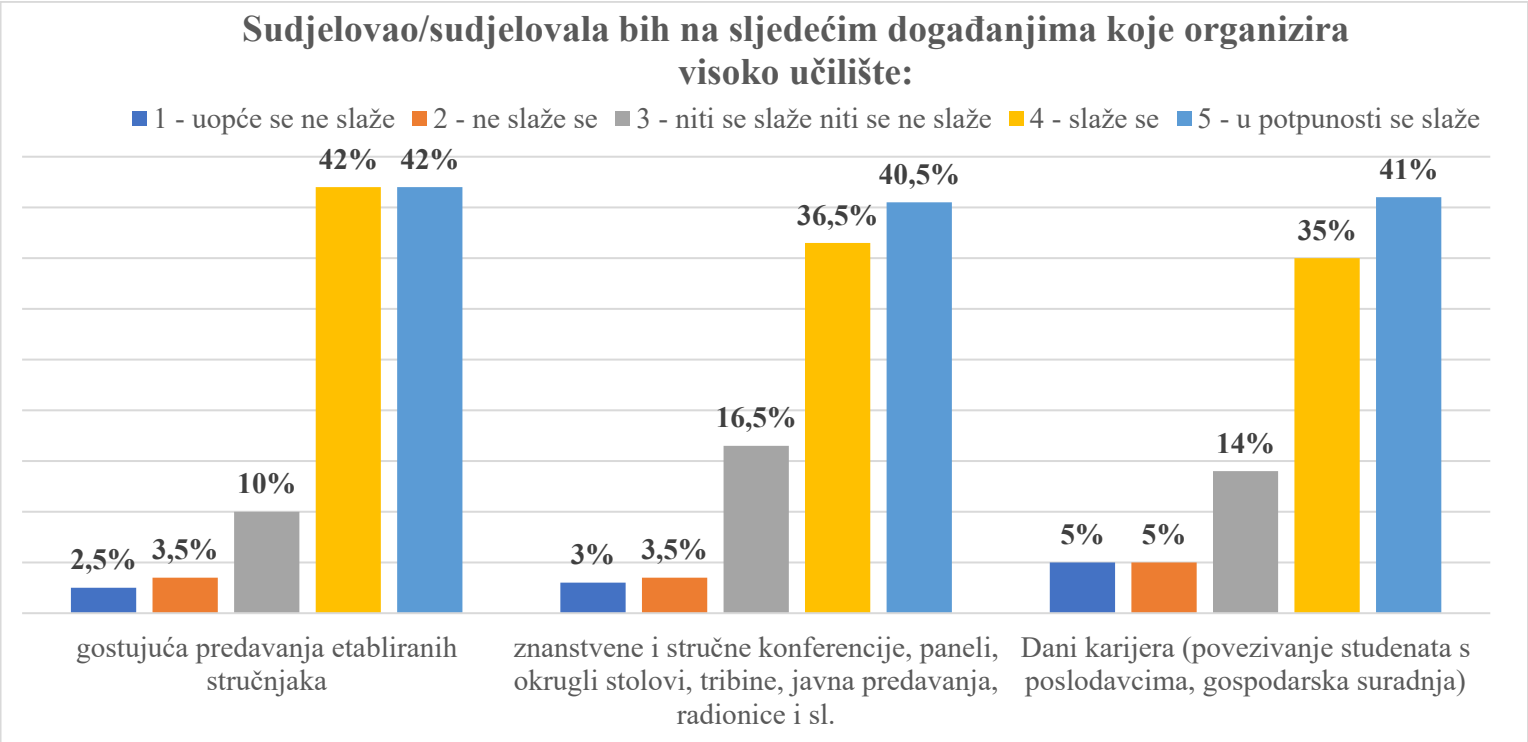
Varijable	Aritmetička sredina	Mod	Standardna devijacija	Skewnes	Kurtosis	Minimum	Maksimum	N
Nisam zadovoljan/zadovoljna kvalitetom rada visokog učilišta	3,46	5	1,381	-,420	-1,028	1	5	200
Visoko učilište ima loš imidž (prepoznatljivost, ugled i sl.)	3,26	5	1,453	-,254	-1,296	1	5	200
Visoko učilište nije otvoreno prema promjenama	3,40	5	1,359	-,370	-1,058	1	5	200
Nema dvosmjerne komunikacije između uprave visokog učilišta, studenata te ostalih ključnih dionika.	3,58	5	1,305	-,513	-,893	1	5	200
Suradnja medija i visokog učilišta nije kvalitetna	3,32	3	1,258	-,232	-,898			
Visoko učilište ograničava slobodno akademsko izražavanja i kreativno djelovanje	3,32	5	1,438	-,249	-1,298	1	5	200
Visoko učilište nedovoljno doprinosi društveno odgovornom ponašanju	3,20	4	1,355	-,164	-1,178			
Nema međusobnog razumijevanja između visokog učilišta i ključnih dionika (studenti (sadašnji i bivši), zaposlenici, mediji, opća javnost, lokalna zajednica, itd.)	3,47	5	1,348	-,433	-1,019	1	5	200
Nema komunikacijske strategije i ključnih poruka	3,44	4	1,294	-,428	-,920	1	5	200
Suradnja s lokalnom zajednicom nije kvalitetna	3,13	3	1,276	-,075	-1,051	1	5	200
Digitalni materijali (objave, oglasi i sl.) visokog učilišta nisu kvalitetni i prepoznatljivi	3,36	4	1,291	-,376	-,912	1	5	200
Inače ne objavljujem ništa o visokim učilištima ili drugim ustanovama	3,73	5	1,344	-,713	-,678	1	5	200
Bez razloga.	2,92	3	1,398	-,012	-1,139	1	5	200

U *Tablici 107* prikazani su rezultati deskriptivne statistike varijabli koje opisuju događanja u organizaciji visokog učilišta. Prema navedenim podacima sljedeća tri događanja ispitanici su ocijenili najvećom srednjom ocjenom: *gostujuća predavanja etabliranih stručnjaka* (X = 4,18), *znanstvene i stručne konferencije, paneli, okrugli stolovi, tribine, javna predavanja, radionice i sl.* (X = 4,08) i

Dani karijera (povezivanje studenata s poslodavcima; gospodarska suradnja) (X = 4,02). Najmanja srednja ocjena odnosi se na *sportska događanja na visokim učilištima* (X = 3,41). U *Grafikonu 28* prikazani su rezultati distribucije onih tvrdnji koje su ocjenjene najvećom srednjom ocjenom. Vidljivo je da većina ispitanika, njih 84 % (42 % slaže se i 42 % u potpunosti se slaže) navodi gostujuća predavanja etabliranih stručnjaka kao događaj na kojem bi sudjelovali. Nadalje, na drugom mjestu navode znanstvene i stručne konferencije, panele, okrugle stolove, tribine, javna predavanja, radionice i sl. (77 % = 36,5 % slaže se i 40,5 % u potpunosti se slaže), a potom 76 % (35 % slaže se i 41 % u potpunosti se slaže) Dane karijera (povezivanje studenata s poslodavcima, gospodarska suradnja).

Tablica 107. Deskriptivna statistika za varijable koje opisuju događanja na visokim učilištima

Varijable	Aritmetička sredina	Mod	Standardna devijacija	Skewnes	Kurtosis	Minimum	Maksimum	N
Gostujuća predavanja etabliranih stručnjaka	4,18	4	0,927	-1,389	2,165	1	5	200
Znanstvene i stručne konferencije, paneli, okrugli stolovi, tribine, javna predavanja, radionice i sl	4,08	5	0,989	-1,137	1,140	1	5	200
Konferencije za medije i javnost	3,56	4	1,146	-,574	-,301	1	5	200
Svečane promocije (studenata, knjiga, nagrada i sl.)	3,72	4	1,135	-,619	-,391	1	5	200
Dani otvorenih vrata (povezivanje visokog učilišta s potencijalnim studentima)	3,78	4	1,136	-,835	,073	1		
Dani karijera (povezivanje studenata s poslodavcima, gospodarska suradnja)	4,02	5	1,098	-1,190	,889	1	5	200
Smotre, obilježavanje dana sveučilišta, veleučilišta i visokih škola	3,61	4	1,206	-,686	-,392	1		
Sportska događanja na visokim učilištima	3,41	4	1,245	-,440	-,744	1	5	200
Događanja u okviru alumni kluba (udruge bivših studenata) visokog učilišta	3,49	4	1,165	-,407	-,675	1	5	200
Neformalna druženja	3,82	5	1,168	-,848	-,049	1	5	200



Grafikon 28. Događanja na visokim učilištima

Vezano na prethodno pitanje o događanjima na visokim učilištima, ispitanicima je dana mogućnost da na sljedeće otvoreno pitanje u upitniku navedu dodatna događanja na kojima bi željeli sudjelovati. Dobiveni odgovori koji su sadržajno analizirani, kodirani i svrstani u odgovarajuće kategorije prikazani su u *Tablici 108.* Od ukupnog broja ispitanika koji su odgovorili na ovo pitanje, dvoje ispitanika (66,7 %) je odgovorilo da bi visoka učilišta trebala organizirati neformalna druženja s profesorima i nenastavnim osobljem i jedan ispitanik (33,3 %) je istaknuo studentska putovanja.

Tablica 108. Kategorije odgovora ispitanika u vezi događanja na visokim učilištima

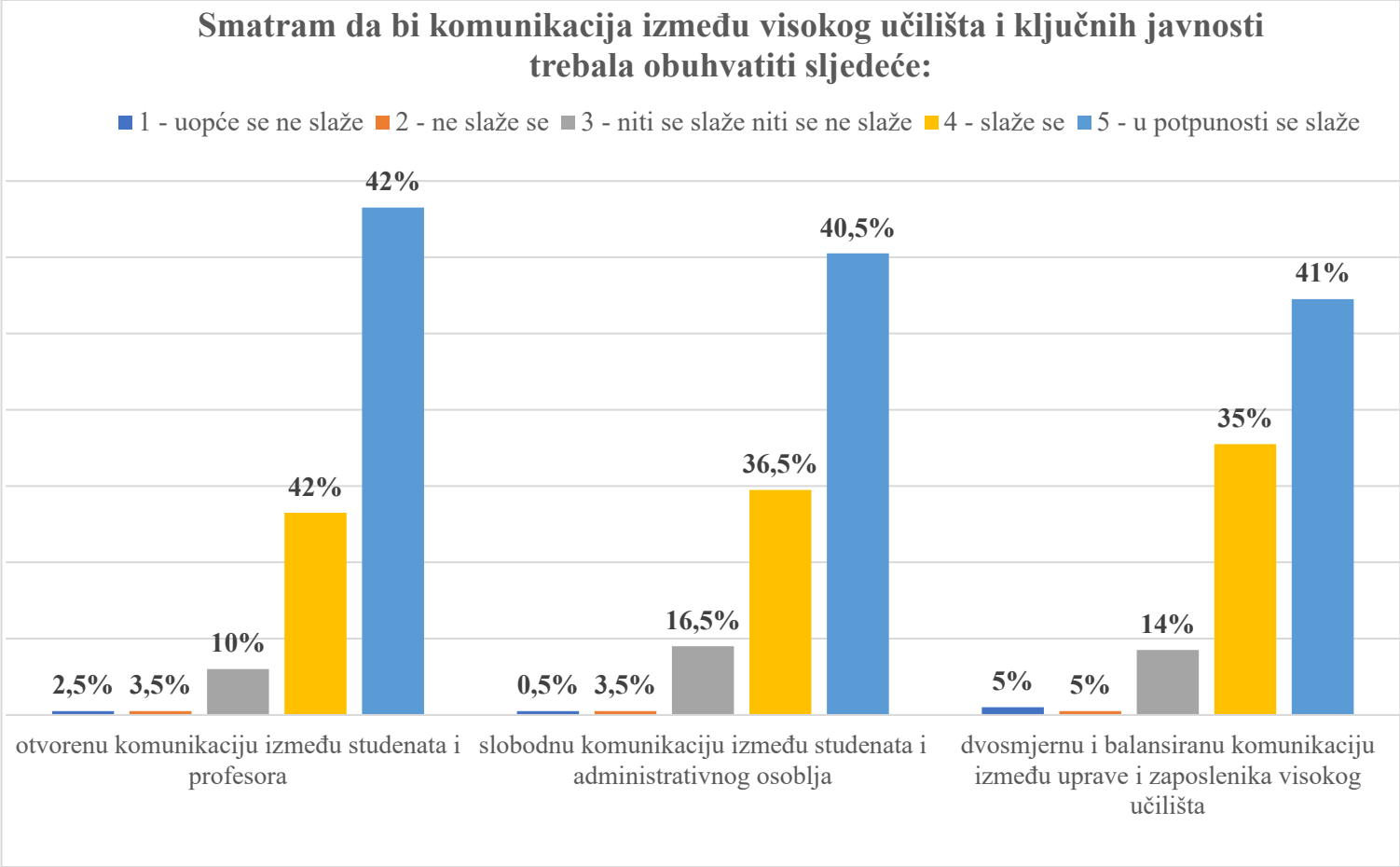
Kategorija odgovora	Frekvencije	Postotak	Valjani %	Kumulativni %
Neformalna druženja s profesorima i nenastavnim osobljem	2	66,7	66,7	66,7
Studentska putovanja	1	33,3	33,3	100
Ukupno	3	100,0	100,0	

Posljednje pitanje u upitniku odnosilo se na komunikaciju između visokih učilišta i ključnih javnosti (sadašnji i bivši studenti, potencijalni studenti, profesori, zaposlenici, mediji, lokalna zajednica, vlast, itd.). U *Tablici 109* prikazani su rezultati deskriptivne statistike varijabli koje predstavljaju karakteristike komunikacije između visokih učilišta i ključnih javnosti. Najvećom srednjom ocjenom ispitanici su ocijenili *otvorenu komunikaciju između studenata i profesora* (X = 4,58), potom *slobodnu komunikaciju između studenata i administrativnog osoblja* (X = 4,49) i *dvosmjernu i balansiranu komunikaciju između uprave i zaposlenika visokog učilišta* (X = 4,42). Najmanja srednja ocjena odnosi se na varijablu *planirana i dugoročna komunikacija s udrugama bivših studenata visokog učilišta (povezivanje bivših studenata radi promicanja ugleda i dobrobiti visokoškolskih ustanova)* (X = 4,21). U *Grafikonu 29* prikazani su rezultati distribucije onih tvrdnji koje su ocijenjene najvećom srednjom ocjenom. Većina ispitanika, njih 42 % se u potpunosti slaže i 42 % se slaže da bi komunikacija između visokog učilišta i ključnih javnosti trebala obuhvatiti otvorenu komunikaciju između studenata i profesora. Također, 40,5 % ispitanika se u potpunosti slaže i 36,5 % se slaže da bi visoka učilišta trebala osigurati slobodnu komunikaciju između studenata i administrativnog osoblja. Pored navedenog, 76 % ispitanika (35 % slaže se i 41 % u potpunosti se slaže) da bi visoka učilišta trebala prakticirati dvosmjernu i balansiranu komunikaciju između uprave i zaposlenika visokog učilišta.

Tablica 109. Deskriptivna statistika za varijable koje opisuju komunikaciju između visokih učilišta i ključnih javnosti

Varijable	Aritmetička sredina	Mod	Standardna devijacija	Skewnes	Kurtosis	Minimum	Maksimum	N
Strateški planirana komunikacija s medijima	4,23	5	0,847	-1,049	1,116	1	5	200
Potpora i razumijevanje u državnim tijelima	4,23	4	0,768	-,890	0,989	1	5	200
Dvosmjerna i balansirana komunikacija između uprave i zaposlenika visokog učilišta	4,42	5	0,753	-1,510	3,275	1	5	200
Slobodna komunikacija između studenata i administrativnog osoblja	4,49	5	0,723	-1,457	2,400	1	5	200
Otvorena komunikacija između studenata i profesora	4,58	5	0,675	-1,828	4,268	1	5	200

Planirana i dugoročna komunikacija s udrugama bivših studenata visokog učilišta (povezivanje bivših studenata radi promicanja ugleda i dobrobiti visokoškolskih ustanova)	4,21	5	0,841	-,967	0,959	1	5	200



Grafikon 29. Komunikacija između visokih učilišta i ključnih javnosti

9.6.1. Opis i definiranje integrativnog modela odnosa s javnošću na hrvatskim visokoškolskim ustanovama

Glavni produkt istraživanja je definiran integrativni model odnosa s javnošću na hrvatskim visokoškolskim ustanovama. Model je nastao na prethodno dobivenim rezultatima deskriptivne i inferencijalne statistike i analiziranim teorijskim postavkama. Integrativni model odnosa s javnošću na hrvatskim visokoškolskim ustanovama sastoji se od 8 varijabli uglavnom temeljenih na elementima PESO modela. Prva i druga varijabla odnose se na vlastiti digitalni sadržaj visokoškolske ustanove, odnosno web stranicu i društvene mreže visokog učilišta. Treća varijabla modela odnosi se na plaćeni oglas visokog učilišta. Četvrta i peta varijabla obuhvaćaju dijeljeni i zasluženi digitalni sadržaj ustanove, dok se šesta varijabla odnosi na konkretne razloge ispitanika u vezi neobjavljivanja sadržaja vezanog za visokoškolsku ustanovu. Sedma i osma varijabla predstavljaju komunikaciju i događanja u organizaciji visokoškolske ustanove sukladno potrebama korisnika, odnosno ključnih javnosti visokog učilišta. Čestice svih varijabli obuhvaćaju tri najveće vrijednosti srednje ocjene dodijeljene od strane korisnika (ispitanika) te kategorije odgovora koje su ispitanici sami reproducirali u okviru otvorenog pitanja. *Slika 17* prikazuje integrativni model odnosa s javnošću na hrvatskim visokoškolskim ustanovama temeljen na komunikacijskim zahtjevima i potrebama ključnih javnosti.

Integrativni model OJ na hrvatskim visokim učilištima

Web stranica	• pravovremene i relevantne informacije i objave o rasporedu i terminima predavanja, vježbi, seminara, radionica i gostujućih predavanja • informacije i objave o upisima i studijskim programima • znanstvena djelatnost • međunarodna suradnja • suradnja s gospodarstvom i lokalnom zajednicom • alumni klub • projekti • informacije o nastavnom i nenastavnom osoblju (kontakti, e-mail adrese) • pregledna i jednostavna za pretraživanje • verzija za pregledavanje na mobilnim uređajima • raznovrstan, autentičan i kvalitetan sadržaj • intranet visokog učilišta • sadržaj prilagođen studentima (izvannastavne mogućnosti, preglednost i usredotočenost na bitne informacije) • online baze podataka (stručne i znanstvene) • parametri zadovoljstva poslodavaca i direktna komunikacija sa studentima (aplikacija koja direktno povezuje studente i poslodavce kroz zajedničke aktivnosti; mišljenja poslodavaca o konceptu školovanja)
Društvene mreže	• multimedijski sadržaji (fotografije, video, slike, infografike, meme) o aktualnim događanjima • informacije i objave o upisima na studijske programe visokog učilišta • pravovremeni odgovori na komentare i pitanja • ažurnost i pravodobnost informacija • objave rezultata studentskih anketa sa ciljem unapređenja kvalitete nastave • komentari, dojmovi, izjave završenih studenata o studiranju i traženju posla
Plaćeni oglas	• relevantan i vrijedan sadržaj o studijskim programima visokog učilišta • oglas o upisima na studijske programe visokog učilišta • informacije o uvjetima rada i studiranja
Dijeljeni sadržaj	• autentičan i originalan • edukativan • objektivan i vjerodostojan
Zasluženi sadržaj	• autentičan i originalan • raznovrstan i kvalitetan • edukativan • prepoznatljiv (ključne informacije i poruke istaknute i uočljive)
Razlozi zbog kojih korisnici ne bi objavili ili podijelili sadržaj vezan uz visoko učilište	• ne objavljuje ništa o visokim učilištima ili drugim ustanovama • nema dvosmjerne komunikacije između uprave visokog učilišta, studenata te ostalih ključnih dionika • nema međusobnog razumijevanja između visokog učilišta i ključnih dionika
Događanja	• gostujuća predavanja etabliranih stručnjaka • znanstvene i stručne konferencije, paneli, okrugli stolovi, tribine, javna predavanja, radionice i sl. • Dani karijera (povezivanje studenata s poslodavcima; gospodarska suradnja) • neformalna druženja s profesorima i nenastavnim osobljem • studentska putovanja
Komunikacija	• otvorena komunikacija između studenata i profesora • slobodna komunikacija između studenata i administrativnog osoblja • dvosmjerna i balansirana komunikacija između uprave i zasposlenika visokog učilišta

Slika 17. Integrativni model odnosa s javnošću na hrvatskim visokoškolskim ustanovama

Izvor: Obrada autora

Prva varijabla *web stranica* uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice pravovremene i relevantne informacije i objave o rasporedu i terminima predavanja, vježbi, seminara, radionica i gostujućih predavanja (odgode, konzultacije i sl.) (X = 4,74), informacije i objave o upisima i studijskim programima, znanstvenoj djelatnosti, međunarodnoj suradnji i suradnji s gospodarstvom i lokalnom zajednicom, alumni klub, projekti, itd., (X = 4,68), informacije o nastavnom i nenastavnom osoblju (kontakti, e-mail adrese) (X = 4,53) te preglednost i jednostavnost web stranice za pretraživanje (X = 4,85), verziju za pregledavanje na mobilnim uređajima (X = 4,79) i raznovrstan, autentičan i kvalitetan sadržaj web stranice (X = 4,69). Također, prva varijabla obuhvaća i čestice koje su definirane prema odgovorima ispitanika u okviru otvorenog pitanja, a uključuje intranet visokog učilišta, sadržaj prilagođen studentima (informacije o studijskim programima, izvannastavnim aktivnostima, maksimalna preglednost i usredotočenost na bitne informacije), online bazu podataka (stručna i znanstvena literatura) te parametre zadovoljstva poslodavaca i direktna komunikacija sa studentima (aplikacija koja direktno povezuje studente i poslodavce kroz zajedničke aktivnosti, mišljenja poslodavaca o konceptu školovanja).

Druga varijabla *društvene mreže* uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice multimedijski sadržaji (fotografije, video, slike, infografike, meme) o aktualnim događanjima na visokom učilištu (X = 4,55), informacije i objave o upisima na studijske programe visokog učilišta (X = 4,50) i pravovremene odgovore na komentare i pitanja (X = 4,49). Kao i prethodna varijabla, ova varijabla uključuje čestice koje su definirane prema odgovorima ispitanika u okviru otvorenog pitanja, a uključuje ažurnost i pravodobnost informacija, objave rezultata studentskih anketa sa ciljem unapređenja kvalitete nastave te komentare, dojmove i izjave završenih studenata o studiranju i traženju posla.

Treća varijabla *plaćeni oglasi* uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice relevantan i vrijedan sadržaj o studijskim programima visokog učilišta (X = 4,45), oglas o upisima na studijske programe visokog učilišta (X = 4,38) i informacije o uvjetima rada i studiranja (X = 4,30).

Četvrta varijabla *dijeljeni sadržaj* uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice autentičan i originalan sadržaj (X = 4,26), edukativan sadržaj (X = 4,21) te objektivan i vjerodostojan sadržaj (X = 4,20).

Peta varijabla *zasluženi sadržaj* uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice autentičan i originalan sadržaj (X = 4,21), raznovrstan i kvalitetan sadržaj (X = 4,18) te prepoznatljiv (X = 4,17) i edukativan sadržaj (X = 4,17).

Šesta varijabla *razlozi neobjavljivanja sadržaja vezanog za visoko učilište* uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice korisnik inače ne objavljuje ništa o visokim učilištima ili drugim ustanovama (X = 3,73), nema dvosmjerne komunikacije između uprave visokog učilišta, studenata te ostalih ključnih dionika (X = 3,58) i nema međusobnog razumijevanja između visokog učilišta i ključnih dionika (X = 3,47).

Sedma varijabla, *događanja* na visokim učilištima uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice gostujuća predavanja etabliranih stručnjaka (X = 4,18), znanstvene i stručne konferencije, paneli, okrugli stolovi, tribine, javna predavanja, radionice i sl. (X = 4,08) i Dani karijera (povezivanje studenata s poslodavcima; gospodarska suradnja) (X = 4,02). Dodatno, ova varijabla obuhvaća i čestice koje su definirane prema odgovorima ispitanika u okviru otvorenog pitanja, a uključuje neformalna druženja s profesorima i nenastavnim osobljem i studentska putovanja.

Posljednja, osma varijabla *komunikacija* uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice otvorenu komunikaciju između studenata i profesora (X = 4,58), slobodnu komunikaciju između studenata i administrativnog osoblja (X = 4,49) te dvosmjernu i balansiranu komunikaciju između uprave i zaposlenika visokog učilišta (X = 4,42).

Na temelju prikazanog i opisanog integrativnog modela odnosa s javnošću na hrvatskim visokoškolskim ustanovama (*Slika 17*) prethodno dobivenog temeljem rezultata deskriptivne i inferencijalne statistike može se zaključiti da je **hipoteza H3** - *može se načiniti integrativni model odnosa s javnošću koji zadovoljava sve komunikacijske zahtjeve i potrebe javnih i privatnih visokih učilišta* **potvrđena.** Navedena hipoteza dodatno je potvrđena primjenom eksploratorne faktorske analize uz korištenje faktorske analize glavnih komponenata i ortogonalne rotacije faktora (*varimax rotation with Kaiser normalization*). U *Tablici 110* vidljivo je da su faktorskom analizom prema modelu zajedničkih faktora i uz poštivanje Kaiser-Guttmanovog kriterija ekstrahirana 17 faktora kojima se ukupno objašnjava 77,190 % zajedničke varijance, od kojih samo prvi objašnjava 28,03 % varijance. Ekstrahirani faktori, njih 17 predstavljaju većim dijelom navedene čestice varijabli opisane i prikazane u integrativnom modelu odnosa s javnošću na hrvatskim visokim učilištima (*Slika 17*).

Tablica 110. Glavne komponente, ekstrahirane svojstvene vrijednosti prema modelu zajedničkih faktora uz korištenje Kaiser-Guttmanovog kriterija

Broj izdvojenih faktora	Inicijalne vrijednosti			Ekstrahirane sume kvadrata opterećenja			Rotacijske sume kvadrata opterećenja		
	Svojstvene vrijednosti	Postotak varijance	Kumulativni postotak varijance	Svojstvene vrijednosti	Postotak varijance	Kumulativni postotak varijance	Svojstvene vrijednosti	Postotak varijance	Kumulativni postotak varijance
1	26,913	28,035	28,035	26,913	28,035	28,035	17,977	18,726	18,726
2	10,199	10,624	38,659	10,199	10,624	38,659	9,419	9,812	28,538
3	7,686	8,006	46,666	7,686	8,006	46,666	8,450	8,803	37,340
4	5,066	5,277	51,943	5,066	5,277	51,943	6,574	6,848	44,188
5	4,151	4,324	56,267	4,151	4,324	56,267	5,070	5,282	49,469
6	3,455	3,599	59,866	3,455	3,599	59,866	4,880	5,084	54,553
7	2,423	2,524	62,391	2,423	2,524	62,391	3,391	3,532	58,085
8	1,998	2,081	64,472	1,998	2,081	64,472	3,119	3,249	61,335
9	1,873	1,951	66,423	1,873	1,951	66,423	2,229	2,322	63,657
10	1,617	1,684	68,107	1,617	1,684	68,107	2,011	2,095	65,752
11	1,495	1,557	69,665	1,495	1,557	69,665	1,940	2,021	67,773
12	1,399	1,458	71,122	1,399	1,458	71,122	1,814	1,890	69,663
13	1,317	1,372	72,495	1,317	1,372	72,495	1,585	1,651	71,314
14	1,227	1,278	73,773	1,227	1,278	73,773	1,546	1,610	72,924
15	1,173	1,222	74,995	1,173	1,222	74,995	1,475	1,537	74,460
16	1,102	1,148	76,143	1,102	1,148	76,143	1,381	1,439	75,899
17	1,005	1,047	77,190	1,005	1,047	77,190	1,239	1,291	77,190
18	,966	1,006	78,196						
19	,912	,950	79,146						
20	,872	,909	80,055						
21	,865	,901	80,956						
22	,807	,841	81,797						
23	,749	,781	82,578						
24	,729	,759	83,337						
25	,680	,708	84,046						
26	,664	,692	84,738						
27	,629	,655	85,393						
28	,599	,624	86,017						
29	,571	,595	86,611						
30	,543	,566	87,177						
31	,536	,558	87,735						
32	,513	,534	88,270						
33	,496	,517	88,787						
34	,489	,510	89,296						
35	,447	,466	89,762						
36	,427	,445	90,207						
37	,420	,437	90,644						
38	,413	,430	91,074						

39	,386	,403	91,477						
40	,369	,384	91,861						
41	,362	,377	92,237						
42	,352	,367	92,604						
43	,327	,340	92,945						
44	,313	,326	93,271						
45	,311	,324	93,595						
46	,290	,303	93,897						
47	,287	,299	94,196						
48	,263	,274	94,470						
49	,256	,267	94,737						
50	,254	,265	95,001						
51	,235	,244	95,246						
52	,230	,240	95,486						
53	,226	,235	95,721						
54	,218	,227	95,948						
55	,206	,215	96,163						
56	,205	,213	96,376						
57	,187	,195	96,571						
58	,178	,186	96,757						
59	,170	,177	96,934						
60	,164	,171	97,104						
61	,160	,167	97,271						
62	,151	,157	97,428						
63	,144	,150	97,578						
64	,141	,146	97,724						
65	,134	,140	97,864						
66	,129	,134	97,999						
67	,125	,130	98,129						
68	,116	,121	98,250						
69	,111	,116	98,366						
70	,109	,114	98,480						
71	,105	,109	98,589						
72	,102	,106	98,695						
73	,095	,099	98,795						
74	,093	,097	98,892						
75	,087	,090	98,982						
76	,081	,085	99,067						
77	,077	,080	99,147						
78	,073	,076	99,224						
79	,071	,074	99,297						
80	,070	,073	99,370						
81	,061	,063	99,433						
82	,058	,060	99,493						
83	,054	,056	99,550						

84	,052	,054	99,604						
85	,048	,050	99,654						
86	,045	,047	99,701						
87	,039	,040	99,741						
88	,038	,039	99,780						
89	,036	,037	99,818						
90	,034	,036	99,854						
91	,033	,034	99,887						
92	,028	,029	99,917						
93	,026	,027	99,943						
94	,021	,022	99,965						
95	,018	,019	99,984						
96	,015	,016	100,000						

Metoda ekstrakcije: Metoda analize glavnih komponenata.

Tablica 111 prikazuje matricu faktorske strukture za 96 varijabli nakon provedene *varimax* rotacije faktora. Rezultati u *Tablici 111* su zadovoljavajući i ukazuju da je postignuta faktorska varijanta s opterećenjima svih čestica iznad 0,5. Iz navedenih podataka vidljivo je da je struktura faktorskih zasićenja izmijenjena, tj. da su faktorska zasićenja raspoređena na svih 14 faktora. Navedeni faktori (F7, F15, F4, F11, F14, F3, F9, F8, F1, F2, F16, F10, F5, F6) i u ovoj tablici predstavljaju većim dijelom navedene čestice varijabli opisane i prikazane u integrativnom modelu odnosa s javnošću na hrvatskim visokim učilištima (*Slika17*). Faktor 7 sadrži četiri čestice, faktor 15 sadrži jednu česticu, faktor 4 sadrži 10 čestica, faktor 11 sadrži dvije čestice i faktor 14 sadrži jednu česticu koje zajedno predstavljaju varijablu *web stranica visokog učilišta.* Faktor 3 sadrži 13 čestica koje pripadaju varijabli *društvene mreže visokog učilišta,* dok faktor 9 koji sadrži tri čestice i faktor 8 šest čestica koje sadržajno odgovaraju varijabli *plaćeni sadržaj visokog učilišta*. Faktor 1 sadrži 25 čestica koje odgovaraju varijablama *dijeljeni* i *zasluženi sadržaj visokog učilišta*. Faktor 2 sadrži 11 čestica i faktor 16 dvije čestice koje pripadaju varijabli *razlozi neobjavljivanja sadržaja vezanog za visoko učilište.* Faktor 5 sadrži osam čestica i faktor 10 dvije čestice koje predstavljaju varijablu *događanja na visokom učilištu.* Naposljetku, faktor 6 sadrži šest čestica koje sadržajno odgovaraju varijabli *komunikacija visokog učilišta*. Faktorska analiza potvrdila je hipotezu H3 - *može se načiniti integrativni model odnosa s javnošću koji zadovoljava sve komunikacijske zahtjeve i potrebe javnih i privatnih visokih učilišta,* što znači da faktorska analiza predstavlja adekvatan okvir za identificiranje dimenzija modela odnosa s javnošću na visokoškolskim ustanovama.

Tablica 111. Faktorska analiza - matrica faktorske strukture nakon ortogonalne *varimax* rotacije faktora (engl. *Rotated Component Matrix*[a])

Varijable	Faktorska struktura (component matrix[a])																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Web stranica visokog učilišta																	
Informacije o visokom učilištu (opći podaci, misija i vizija, povijest i razvoj, organizacija, službe, propisi i dokumenti, javna nabava, itd.)							,635										
Informacije i objave o upisima i studijskim programima, znanstvenoj djelatnosti, međunarodnoj suradnji i suradnji s gospodarstvom i lokalnom zajednicom, alumni klub, projekti, itd.							,767										
Informacije o nastavnom i nenastavnom osoblju (kontakti, e-mail adrese)							,750										
Pravovremene i relevantne informacije i objave o rasporedu i terminima predavanja, vježbi, seminara, radionica i gostujućih predavanja (odgode, konzultacije i sl.)															,552		
Informacije o aktivnostima i događanjima na visokom učilištu							,568										
Press kutak ili press stranicu (dio web stranice koja se kreira posebno za medije; kontakti ureda za OJ i PR službenici, priopćenja, pozivi, informacije o press konferencijama, najave, multimedijski sadržaji, financijske informacije, itd.)				,641													

Informacije i objave o akademskim postignućima profesora i studenata te iskustva studiranja.				,759													
Priče i intervjui zaposlenika i studenata (bivših i sadašnjih)				,817													
Korisni linkovi te linkovi na profile/račune na društvenim mrežama visokog učilišta (Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, Snapchat, Youtube), kao i centralni sustav za e-učenje (Merlin)				,672													
Virtualne šetnje (simulacija stvarne lokacije) unutar učionica, laboratorija i ostalih prostorija visokog učilišta				,641													
Izvješća o provedenoj anketi sadašnjih i bivših studenata				,780													
Različiti drugi multimedijski sadržaji (promotivni i edukacijski multimedijski sadržaj)				,683													
Blogovi zaposlenika i studenata visokog učilišta				,672													
Elektroničke čestitke (e-cards) i drugi promotivni materijali za dijeljenje kroz digitalne kanale				,540													
Online godišnjak visokog učilišta				,591													
Raznovrstan, autentičan i kvalitetan sadržaj																	
Pregledna i jednostavna za pretraživanje											,682						
Verzija za pregledavanje na mobilnim uređajima											,780						
Mogućnost skidanja (*download*) aplikacije visokog učilišta za mobilne uređaje (vlastita aplikacija za mobitele)														,684			

Društvene mreže visokog učilišta																	
Kratke informativne činjenice i podaci o visokom učilištu, kontakti, web stranica, Google Maps, itd)			,489														
Multimedijski sadržaji (fotografije, video, slike, infografike, meme o aktualnim događanjima na visokom učilištu)			,676														
Informacije i poruke o upisima na studijske programe visokog učilišta																	
Objave o studentskim iskustvima studiranja iz studentske perspektive			,741														
Objave o međunarodnoj suradnji i iskustvima profesora i studenata			,707														
Objave o akademskim postignućima profesora i studenata (promocije knjiga, dodjele Rektorove i dekanove nagrade, znanstveni projekti i sl.)			,737														
Objave o suradnji s gospodarstvom i lokalnom zajednicom			,614														
Multimedijske objave (podcasti, blogovi, video materijali, itd.) o događanjima na visokom učilištu i drugim važnim temama			,787														
Videozapisi, intervjui, priče, (testimoniali), izjave studenata (bivših i sadašnjih), profesora, uprave i nenanstavnog osoblja			,729														
Objave o primjerima uspješnih zaposlenja bivših studenata			,615														
Objave i primjeri o društvenom odgovornom ponašanju visokog učilišta			,647														

Pravovremeni odgovori na komentare i pitanja			,513														
Najave i objave o gostujućim predavanjima etabliranih i prepoznatljivih stručnjaka			,692														
Drugi zanimljivi sadržaji			,587														
Plaćeni sadržaj visokog učilišta																	
Relevantan i vrijedan sadržaj o studijskim programima visokog učilišta									,610								
Oglas o upisima na studijske programe visokog učilišta									,554								
Objave o iskustvima studiranja studenata na visokom učilištu koje izazivaju emociju								,617									
Autentičan sadržaj o visokom učilištu koji ulijeva povjerenje o njegovom djelovanju								,533									
Zanimljive infografike (vizualna prezentacija informacija, podataka ili znanja) o visokom učilištu								,507									
Znanstvena i stručna postignuća profesora, sadašnjih i bivših studenata (npr. primjeri uspješnih zaposlenja bivših studenata)								,549									
Informacije o uvjetima rada i studiranja									,597								
Druge zanimljive informacije o nastavnom i nenastavnom osoblju								,641									
Informacije o životu studenata izvan visokog učilišta								,687									
Dijeljeni sadržaj visokog učilišta																	
Raznovrstan i kvalitetan sadržaj	,874																
Prepoznatljiv (ključne informacije i poruke istaknute i uočljive)	,862																

Sadržava informacije i promotivne materijale o upisima na studijske programe visokog učilišta	,754																
Autentičan i originalan sadržaj	,810																
Objektivan i vjerodostojan	,837																
Analitičan i kritički prožet sadržaj	,826																
Edukativan	,808																
Aktualan, zabavan i inspirativan (inspirativne priče sadašnjih i bivših studenata, akademska postignuća studenata i profesora)	,784																
Informativan sadržaj koji obuhvaća analize ili komentare profesora ili studenata	,726																
Sadržaj u kojem je prepoznato transparentno i društveno odgovorno ponašanje visokog učilišta	,732																
Sadržaj o gostovanju etabliranih i prepoznatljivih stručnjaka na visokom učilištu	,675																
Sadržaj koji bi obuhvatio iskrene komentare, pohvale, preporuke, ali i kritike ciljane javnosti	,732																
Sadržaj o visokom učilištu kojeg su napravili drugi korisnici	,660																
Zasluženi sadržaj visokog učilišta																	
Raznovrstan i kvalitetan sadržaj	,869																
Prepoznatljiv (ključne informacije i poruke istaknute i uočljive)	,854																
Sadržava informacije i promotivne materijale o upisima na studijske programe visokog učilišta	,806																
Autentičan i originalan	,839																
Objektivan i vjerodostojan	,859																

Analitičan i kritički prožet sadržaj	,795																
Edukativan	,840																
Aktualan, zabavan i inspirativan (inspirativne priče sadašnjih i bivših studenata, akademska postignuća studenata i profesora)	,810																
Informativan sadržaj koji obuhvaća analize ili komentare profesora ili studenata	,763																
Sadržaj u kojem je prepoznato transparentno i društveno odgovorno ponašanje visokog učilišta	,748																
Sadržaj o gostovanju etabliranih i prepoznatljivih stručnjaka na visokom učilištu	,753																
Sadržaj koji bi obuhvatio iskrene komentare, pohvale, preporuke, ali i kritike ciljane javnosti	,790																
Razlozi neobjavljivanja sadržaja vezanog za visoko učilište																	
Nezadovoljstvo kvalitetom rada visokog učilišta		,868															
Visoko učilište ima loš imidž (prepoznatljivost, ugled i sl.)		,871															
Visoko učilište nije otvoreno prema promjenama		,911															
Nema dvosmjerne komunikacije između uprave visokog učilišta, studenata te ostalih ključnih dionika		,894															
Suradnja medija i visokog učilišta nije kvalitetna		,819															
Visoko učilište ograničava slobodno akademsko izražavanja i kreativno djelovanje		,896															

Visoko učilište nedovoljno doprinosi društveno odgovornom ponašanju		,896															
Nema međusobnog razumijevanja između visokog učilišta i ključnih dionika (studenti (sadašnji i bivši), zaposlenici, mediji, opća javnost, lokalna zajednica, itd.)		,908															
Nema komunikacijske strategije i ključnih poruka		,900															
Suradnja s lokalnom zajednicom nije kvalitetna		,843															
Digitalni materijali (objave, oglasi i sl.) visokog učilišta nisu kvalitetni i prepoznatljivi		,846															
Korisnici ne objavljuju ništa o visokim učilištima ili drugim ustanovama																,489	
Bez razloga																,581	
Događanja na visokom učilištu																	
Gostujuća predavanja etabliranih stručnjaka										,781							
Znanstvene i stručne konferencije, paneli, okrugli stolovi, tribine, javna predavanja, radionice i sl.										,738							
Konferencije za medije i javnost					,531												
Svečane promocije (studenata, knjiga, nagrada i sl.)					,576												
Dani otvorenih vrata (povezivanje visokog učilišta s potencijalnim studentima)					,725												
Dani karijera (povezivanje studenata s poslodavcima, gospodarska suradnja)					,625												
Smotre, obilježavanje dana sveučilišta, veleučilišta i visokih škola					,758												
Sportska događanja na visokim učilištima					,765												

Događanja u okviru alumni kluba (udruge bivših studenata) visokog učilišta					,747												
Neformalna druženja					,699												
Komunikacija visokog učilišta																	
Strateški planirana komunikacija s medijima						,671											
Potpora i razumijevanje u državnim tijelima						,773											
Dvosmjerna i balansirana komunikacija između uprave i zaposlenika visokog učilišta						,841											
Slobodna komunikacija između studenata i administrativnog osoblja						,864											
Otvorena komunikacija između studenata i profesora						,830											
Planirana i dugoročna komunikacija s udrugama bivših studenata visokog učilišta (povezivanje bivših studenata radi promicanja ugleda i dobrobiti visokoškolskih ustanova)						,610											

Metoda ekstrakcije: Metoda analize glavnih komponenata. Metoda rotacije: Varimax s Kaiser normalizacijom. a. Rotacija konvergirana u 25 interakcija.

Osim primarnog, integrativnog modela odnosa s javnošću na hrvatskim visokoškolskim ustanovama, kreirani su i dodatni modeli sukladno potrebama i zahtjevima ključnih javnosti obuhvaćenih u istraživanju. U nastavku ovog poglavlja prikazat će se i analizirati modeli dobiveni rezultatima deskriptivne i inferencijalne statistike za svaku kategoriju ključne javnosti visokoškolske ustanove.

9.6.2. Model odnosa s javnošću (STUDENTI)

Model odnosa s javnošću oblikovan prema komunikacijskim potrebama i zahtjevima studenata obuhvaća 8 varijabli uglavnom temeljenih na elementima PESO modela: *plaćeni, zasluženi, dijeljeni i vlastiti* digitalni sadržaj te varijable koje se odnose na komunikaciju ustanove i događanja u organizaciji visokog učilišta. Čestice svih varijabli obuhvaćaju tri najveće vrijednosti aritmetičke sredine te kategorije odgovora koje su ispitanici sami reproducirali u okviru otvorenog pitanja. Kao i kod ranije istaknutog integrativnog model odnosa s javnošću na hrvatskim visokoškolskim ustanovama, prva i druga varijabla odnose se na vlastiti digitalni sadržaj visokoškolske ustanove, odnosno *web stranicu i društvene mreže* visokog učilišta. Treća varijabla modela odnosi se na *plaćeni oglas* visokog učilišta. Četvrta i peta varijabla obuhvaćaju *dijeljeni i zasluženi digitalni sadržaj* ustanove, dok se šesta varijabla odnosi na *specifične razloge korisnika u vezi neobjavljivanja sadržaja vezanog za visokoškolsku ustanovu*. Sedma i osma varijabla predstavljaju *komunikaciju i događanja* visokoškolske ustanove prema potrebama studenata. *Slika 18* prikazuje model odnosa s javnošću kreiran prema komunikacijskim potrebama studenata.

Prva varijabla *web stranica* uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice pravovremene i relevantne informacije i objave o rasporedu i terminima predavanja, vježbi, seminara, radionica i gostujućih predavanja (odgode, konzultacije i sl.) (X = 4,76), informacije i objave o upisima i studijskim programima, znanstvenoj djelatnosti, međunarodnoj suradnji i suradnji s gospodarstvom i lokalnom zajednicom, alumni klub, projekti, itd (X = 4,62), informacije o nastavnom i nenastavnom osoblju (kontakti, e-mail adrese) (X = 4,50), preglednost i jednostavnost web stranice za pretraživanje (X = 4,81), verziju za pregledavanje na mobilnim uređajima (X = 4,78) te raznovrstan, autentičan i kvalitetan sadržaj web stranice (X = 4,50). Također, prva varijabla obuhvaća i čestice koje su definirane prema odgovorima ispitanika u okviru otvorenog pitanja, a uključuje intranet visokog učilišta (raspored predavanja, vježbe, seminari, AV snimke i poveznice, rezultati ispita), sadržaj prilagođen studentima (izvannastavne aktivnosti, maksimalna preglednost i usredotočenost na bitne informacije), parametre zadovoljstva poslodavaca i direktna komunikacija sa studentima (aplikacija koja direktno povezuje studente i poslodavce kroz zajedničke aktivnosti; mišljenja poslodavaca o konceptu školovanja), tehnološke inovacije za komunikaciju sa studentima i ključnim javnostima (*chatbot* za postavljanje pitanja), broj upisanih i diplomiranih studenata (po pojedinim studijskim programima) i online bazu podataka (stručne i znanstvene).

Druga varijabla *društvene mreže* uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice multimedijski sadržaji (fotografije, video, slike, infografike, meme) o aktualnim događanjima na visokom učilištu (X = 4,54), pravovremeni odgovori na komentare i pitanja (X = 4,51) i informacije i objave o upisima na studijske programe visokog učilišta (X = 4,47). Kao i prethodna varijabla, ova varijabla uključuje čestice koje su definirane prema odgovorima ispitanika u okviru otvorenog pitanja, a uključuje ažurnost i pravodobnost informacija i objave rezultata studentskih anketa sa ciljem unapređenja kvalitete nastave.

Treća varijabla *plaćeni oglasi* uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice relevantan i vrijedan sadržaj o studijskim programima visokog učilišta (X = 4,39), oglas o upisima na studijske programe visokog učilišta (X = 4,29) i informacije o uvjetima rada i studiranja (X = 4,24).

Četvrta varijabla *dijeljeni sadržaj* uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice autentičan i originalan sadržaj (X = 4,19), objektivan i vjerodostojan (X = 4,14) te edukativan sadržaj (X = 4,14.).

Peta varijabla *zasluženi sadržaj* uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice autentičan i originalan sadržaj (X = 4,22), raznovrstan i kvalitetan sadržaj (X = 4,17), objektivan i vjerodostojan (X = 4,16) te edukativan sadržaj (X = 4,16).

Šesta varijabla *razlozi neobjavljivanja sadržaja vezanog za visoko učilište* uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice korisnik inače ne objavljuje ništa o visokim učilištima ili drugim ustanovama (X = 3,80), nema dvosmjerne komunikacije između uprave visokog učilišta, studenata te ostalih ključnih dionika (X = 3,53) i nema međusobnog razumijevanja između visokog učilišta i ključnih dionika (X = 3,43).

Sedma varijabla, *događanja* na visokim učilištima uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice gostujuća predavanja etabliranih stručnjaka (X = 4,13), Dani karijera (povezivanje studenata s poslodavcima; gospodarska suradnja) (X = 4,06) te znanstvene i stručne konferencije, paneli, okrugli stolovi, tribine, javna predavanja, radionice i sl. (X = 4,00). Dodatno, ova varijabla obuhvaća i čestice koje su definirane prema odgovorima ispitanika u okviru otvorenog pitanja, a uključuje neformalna druženja s profesorima i nenastavnim osobljem i studentska putovanja.

Osma varijabla *komunikacija* uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice otvorenu komunikaciju između studenata i profesora (X = 4,53), slobodnu komunikaciju između studenata i

administrativnog osoblja (X = 4,45) te dvosmjernu i balansiranu komunikaciju između uprave i zaposlenika visokog učilišta (X = 4,36).

Studenti

Web stranica	• pravovremene i relevantne informacije i objave o rasporedu i terminima predavanja, vježbi, seminara, radionica i gostujućih predavanja (odgode, konzultacije i sl.) • informacije i objave o upisima i studijskim programima, znanstvenoj djelatnosti, međunarodnoj suradnji i suradnji s gospodarstvom i lokalnom zajednicom, alumni klub, projekti, itd. • informacije o nastavnom i nenastavnom osoblju (kontakti, e-mail adrese) • pregledna i jednostavna za pretraživanje • verzija za pregledavanje na mobilnim uređajima • raznovrstan, autentičan i kvalitetan sadržaj • intranet visokog učilišta (raspored predavanja, vježbe, seminari, AV snimke i poveznice, rezultati ispita) • sadržaj prilagođen studentima (izvannastavne aktivnosti, maksimalna preglednost i usredotočenost na bitne informacije) • parametri zadovoljstva poslodavaca i direktna komunikacija sa studentima (aplikacija koja direktno povezuje studente i poslodavce kroz zajedničke aktivnosti; mišljenja poslodavaca o konceptu školovanja) • tehnološke inovacije za komunikaciju sa studentima i ključnim javnostima (chatbot za postavljanje pitanja) • broj upisanih i diplomiranih studenata (po pojedinim studijskim programima) • online baze podataka (stručne i znanstvene)
Društvene mreže	• multimedijski sadržaji (fotografije, video, slike, infografike, meme) o aktualnim događanjima na visokom učilištu • pravovremeni odgovori na komentare i pitanja • informacije i objave o upisima na studijske programe visokog učilišta • ažurnost i pravodobnost informacija • objave rezultata studentskih anketa sa ciljem unapređenja kvalitete nastave
Plaćeni oglas	• relevantan i vrijedan sadržaj o studijskim programima visokog učilišta • oglas o upisima na studijske programe visokog učilišta • informacije o uvjetima rada i studiranja
Dijeljeni sadržaj	• autentičan i originalan • objektivan i vjerodostojan • edukativan
Zasluženi sadržaj	• autentičan i originalan • raznovrstan i kvalitetan • objektivan i vjerodostojan • edukativan
Razlozi zbog kojih korisnici ne bi objavili ili podijelili sadržaj vezan uz visoko učilište	• ne objavljuje ništa o visokim učilištima ili drugim ustanovama • nema dvosmjerne komunikacije između uprave visokog učilišta, studenata te ostalih ključnih dionika • nema međusobnog razumijevanja između visokog učilišta i ključnih dionika
Događanja	• gostujuća predavanja etabliranih stručnjaka • Dani karijera (povezivanje studenata s poslodavcima; gospodarska suradnja) • znanstvene i stručne konferencije, paneli, okrugli stolovi, tribine, javna predavanja, radionice i sl. • neformalna druženja s nastavnim i nenastavnim osobljem • studentska putovanja
Komunikacija	• otvorena komunikacija između studenata i profesora • slobodna komunikacija između studenata i administrativnog osoblja • dvosmjerna i balansirana komunikacija između uprave i zaposlenika visokog učilišta

Slika 18. Model odnosa s javnošću kreiran za studente

Izvor: Obrada autora

9.6.3. Model odnosa s javnošću (BIVŠI STUDENTI)

Kao i prethodni modeli, model odnosa s javnošću konstruiran prema potrebama bivših studenata obuhvaća 8 varijabli uglavnom temeljenih na elementima PESO modela: *plaćeni, zasluženi, dijeljeni i vlastiti* digitalni sadržaj te varijable koje se odnose na komunikaciju ustanove i događanja u organizaciji visokog učilišta. Čestice svih varijabli obuhvaćaju tri najveće vrijednosti aritmetičke sredine. *Slika 19* prikazuje model odnosa s javnošću kreiran prema komunikacijskim potrebama bivših studenata.

Prva varijabla *web stranica* uključuje čestice koje su ocijenjene najvećom srednjom ocjenom, a obuhvaćaju informacije o visokom učilištu (opći podaci, misija i vizija, povijest i razvoj, organizacija, službe, propisi i dokumenti, javna nabava, itd.) (X = 5,00), informacije i objave o upisima i studijskim programima, znanstvenoj djelatnosti, međunarodnoj suradnji i suradnji s gospodarstvom i lokalnom zajednicom, alumni klub, projekti, itd (X = 5,00), pravovremene i relevantne informacije i objave o rasporedu i terminima predavanja, vježbi, seminara, radionica i gostujućih predavanja (odgode, konzultacije i sl.) (X = 5,00), informacije o aktivnostima i događanjima na visokom učilištu (X = 5,00), informacije o nastavnom i nenastavnom osoblju (kontakti, e-mail adrese) (X = 4,83), press kutak ili press stranica (dio web stranice koji se kreira posebno za medije; kontakti ureda za OJ, priopćenja, pozivi, informacije o press konferencijama, najave, multimedijski sadržaji, financijske informacije, itd.) (X = 4,83), priče i intervjue zaposlenika i studenata (bivših i sadašnjih) (X = 4,67), informacije i objave o akademskim postignućima profesora i studenata te iskustva studiranja (X = 4,67), virtualne šetnje (simulacija stvarne lokacije) unutar učionica, laboratorija i ostalih prostorija visokog učilišta (X = 4,67), online godišnjak visokog učilišta (X = 4,67) te preglednost i jednostavnost web stranice za pretraživanje (X = 5,00), verziju za pregledavanje na mobilnim uređajima (X = 5,00), raznovrstan, autentičan i kvalitetan sadržaj web stranice (X = 4,83) i mogućnost skidanja (*download*) aplikacije visokog učilišta za mobilne uređaje (vlastita aplikacija za mobitele) (X = 4,67).

Druga varijabla *društvene mreže* uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice multimedijski sadržaji (fotografije, video, slike, infografike, meme) o aktualnim događanjima na visokom učilištu (X = 5,00), multimedijske objave (podcasti, blogovi, video materijali, itd.) o događanjima i drugim važnim temama (X = 4,83), kratke informativne činjenice i podatke o visokom učilištu (X = 4,83), informacije i objave o upisima na studijske programe visokog učilišta (X = 4,83), objave o studentskim iskustvima studiranja (X = 4,83), pravovremeni odgovori na komentare i pitanja

(X = 4,83), najave i objave o gostujućim predavanjima etabliranih i prepoznatljivih stručnjaka (X = 4,83), objave o međunarodnoj suradnji i iskustvima profesora i studenata (X = 4,67) te videi, intervjui, priče, (testimoniali), izjave studenata (bivših i sadašnjih), profesora, uprave i nenastavnog osoblja (X = 4,67).

Treća varijabla *plaćeni oglasi* uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice relevantan i vrijedan sadržaj o studijskim programima visokog učilišta (X = 4,83), oglas o upisima na studijske programe visokog učilišta (X = 4,83), autentičan sadržaj o visokom učilištu koji ulijeva povjerenje o njegovom djelovanju (X = 4,83), objave o iskustvima studiranja studenata na visokom učilištu koje izazivaju emociju (X = 4,50), zanimljive infografike (vizualna prezentacija informacija, podataka ili znanja) o visokom učilištu (X = 4,50), znanstvena i stručna postignuća profesora i studenata (sadašnjih i bivših; npr. primjeri uspješnih zaposlenja bivših studenata) (X = 4,50), informacije o uvjetima rada i studiranja (X = 4,50), informacije o životu studenata izvan visokog učilišta (X = 4,50) te druge zanimljive informacije o nastavnom i nenastavnom osoblju (X = 4,17).

Četvrta varijabla *dijeljeni sadržaj* uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice raznovrstan i kvalitetan sadržaj (X = 4,67), prepoznatljiv (X = 4,67), autentičan i originalan sadržaj (X = 4,67), objektivan i vjerodostojan (X = 4,50), edukativan sadržaj (X = 4,50), analitičan i kritički prožet (X = 4,33) te sadržaj koji bi obuhvatio iskrene komentare, pohvale, preporuke, ali i kritike ciljane javnosti (X = 4,33).

Peta varijabla *zasluženi sadržaj* uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice raznovrstan i kvalitetan sadržaj (X = 4,83), edukativan (X = 4,83), prepoznatljiv (X = 4,67), sadržaj koji sadržava informacije i promotivne materijale o upisima na studijske programe visokog učilišta X = 4,67), autentičan i originalan (X = 4,67), objektivan i vjerodostojan (X = 4,67), analitičan i kritički prožet (X = 4,50), aktualan, zabavan i inspirativan (inspirativne priče sadašnjih i bivših studenata, akademska postignuća studenata i profesora) (X = 4,50) i sadržaj o gostovanju etabliranih i prepoznatljivih stručnjaka na visokom učilištu (X = 4,50).

Šesta varijabla *razlozi neobjavljivanja sadržaja vezanog za visoko učilište* uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice visoko učilište ima loš imidž (prepoznatljivost, ugled i sl.) (X = 4,50), nezadovoljstvo kvalitetom rada visokog učilišta (X = 4,33), nema dvosmjerne komunikacije između uprave visokog učilišta, studenata te ostalih ključnih dionika (X = 4,33), nema međusobnog razumijevanja između visokog učilišta i ključnih dionika (X = 4,33), visoko učilište nije otvoreno

prema promjenama (X = 4,17), nema komunikacijske strategije i ključnih poruka (X = 4,17) i korisnici ne objavljuju ništa o visokim učilištima ili drugim ustanovama (X = 4,17).

Sedma varijabla, *događanja* na visokim učilištima uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice gostujuća predavanja etabliranih stručnjaka (X = 4,83), znanstvene i stručne konferencije, paneli, okrugli stolovi, tribine, javna predavanja, radionice i sl. (X = 4,83), neformalna druženja (X = 4,67) i Dani karijera (povezivanje studenata s poslodavcima; gospodarska suradnja) (X = 4,50).

Naposljetku, osma varijabla *komunikacija* uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice otvorenu komunikaciju između studenata i profesora (X = 5,00), dvosmjernu i balansiranu komunikaciju između uprave i zaposlenika visokog učilišta (X = 4,83), slobodnu komunikaciju između studenata i administrativnog osoblja (X = 4,83) i potporu i razumijevanje u državnim tijelima (X = 4,67).

Bivši studenti

Web stranica

- informacije o visokom učilištu
- informacije i objave o upisima i studijskim programima, znanstvenoj djelatnosti, međunarodnoj suradnji i suradnji s gospodarstvom i lokalnom zajednicom, alumni klub, projekti, itd.
- pravovremene i relevantne informacije i objave o rasporedu i terminima predavanja, vježbi, seminara, radionica i gostujućih predavanja (odgode, konzultacije i sl.)
- informacije o aktivnostima i događanjima na visokom učilištu
- informacije o nastavnom i nenastavnom osoblju (kontakti, e-mail adrese)
- press kutak ili press stranica (dio web stranice koja se kreira posebno za medije i javnost)
- priče i intervjui zaposlenika i studenata (bivših i sadašnjih)
- informacije i objave o akademskim postignućima profesora i studenata te iskustva studiranja
- virtualne šetnje (simulacija stvarne lokacije) unutar učionica, laboratorija i ostalih prostorija visokog učilišta
- online godišnjak visokog učilišta
- pregledna i jednostavna za pretraživanje
- verzija za pregledavanje na mobilnim uređajima
- raznovrstan, autentičan i kvalitetan sadržaj
- mogućnost skidanja (download) aplikacije visokog učilišta za mobilne uređaje (vlastita aplikacija za mobitele)

Društvene mreže

- multimedijski sadržaji (fotografije, video, slike, infografike, meme) i multimedijske objave (podcasti, blogovi, video materijali, itd.) o događanjima na visokom učilištu i drugim važnim temama
- kratke informativne činjenice i podaci o visokom učilištu
- informacije i objave o upisima na studijske programe visokog učilišta
- objave o studentskim iskustvima studiranja iz studentske perspektive
- pravovremeni odgovori na komentare i pitanja
- najave i objave o gostujućim predavanjima etabliranih i prepoznatljivih stručnjaka
- objave o međunarodnoj suradnji i iskustvima profesora i studenata
- video, intervjui, priče (testimoniali), izjave studenata (bivših i sadašnjih), profesora, uprave i nenastavnog osoblja

Plaćeni oglas

- relevantan i vrijedan sadržaj o studijskim programima visokog učilišta
- oglas o upisima na studijske programe visokog učilišta
- autentičan sadržaj o visokom učilištu koji ulijeva povjerenje o njegovom djelovanju
- objave o iskustvima studiranja studenata na visokom učilištu koje izazivaju emociju
- zanimljive infografike (vizualna prezentacija informacija, podataka ili znanja) o visokom učilištu
- znanstvena i stručna postignuća profesora, sadašnjih i bivših studenata (npr. primjeri uspješnih zaposlenja bivših studenata)
- informacije o uvjetima rada i studiranja te životu studenata izvan visokog učilišta
- druge zanimljive informacije o nastavnom i nenastavnom osoblju

Dijeljeni sadržaj

- raznovrstan, kvalitetan i prepoznatljiv
- autentičan i originalan
- objektivan i vjerodostojan
- edukativan
- analitičan i kritički prožet
- sadržaj koji obuhvaća iskrene komentare, pohvale, preporuke, ali i kritike ciljane javnosti

Zasluženi sadržaj

- raznovrstan, kvalitetan i edukativan
- prepoznaljiv
- sadržava informacije i promotivne materijale o upisima na studijske programe visokog učilišta
- autentičan i originalan
- objektivan i vjerodostojan
- analitičan i kritički prožet
- aktualan, zabavan i inspirativan (inspirativne priče sadašnjih i bivših studenata, akademska postignuća studenata i profesora)
- sadržaj o gostovanju etabliranih i prepoznatljivih stručnjaka na visokom učilištu

Razlozi zbog kojih korisnici ne bi objavili ili podijelili sadržaj vezan uz visoko učilište	• visoko učilište ima loš imidž (prepoznatljivost, ugled i sl.) • nezadovoljstvo kvalitetom rada visokog učilišta • nema dvosmjerne komunikacije između uprave visokog učilišta, studenata te ostalih ključnih dionika • nema međusobnog razumijevanja između visokog učilišta i ključnih dionika • visoko učilište nije otvoreno prema promjenama • nema komunikacijske strategije i ključnih poruka • ne objavljuje ništa o visokim učilištima ili drugim ustanovama
Događanja	• gostujuća predavanja etabliranih stručnjaka • znanstvene i stručne konferencije, paneli, okrugli stolovi, tribine, javna predavanja, radionice i sl. • neformalna druženja s nastavnim i nenastavnim osobljem • Dani karijera (povezivanje studenata s poslodavcima; gospodarska suradnja)
Komunikacija	• otvorena komunikacija između studenata i profesora • dvosmjerna i balansirana komunikacija između uprave i zaposlenika visokog učilišta • slobodna komunikacija između studenata i administrativnog osoblja • potpora i razumijevanje u državnim tijelima

Slika 19. Model odnosa s javnošću kreiran za bivše studente

Izvor: Obrada autora

9.6.4. Model odnosa s javnošću (POTENCIJALNI STUDENTI/ČLANOVI OBITELJI KOJI STUDIRAJU NA VISOKOM UČILIŠTU)

Model odnosa s javnošću konstruiran prema potrebama i željama potencijalnih studenata i članova obitelji koji studiraju na visokom učilištu združen je u jednu, zajedničku kategoriju *potencijalni studenti/članovi obitelji koji studiraju na visokom učilištu* obzirom da testiranjem statistički značajne razlike između spomenutih kategorija ispitanika nije pronađena signifikantnost niti po jednom dobivenom odgovoru, odnosno varijabli. Ovaj model, kao i prethodno opisani i prikazani modeli obuhvaća 8 varijabli temeljenih na elementima PESO modela: *plaćeni, zasluženi, dijeljeni i vlastiti* digitalni sadržaj te varijable koje se odnose na komunikaciju ustanove i događanja u organizaciji visokog učilišta. *Slika 20* prikazuje model odnosa s javnošću kreiran prema komunikacijskim potrebama potencijalnih studenata/članova obitelji koji studiraju na visokom učilištu.

Prva varijabla *web stranica* uključuje čestice koje su ocijenjene trima najvećim srednjim ocjenama, a obuhvaćaju pravovremene i relevantne informacije i objave o rasporedu i terminima predavanja, vježbi, seminara, radionica i gostujućih predavanja (odgode, konzultacije i sl.) (X = 4,67), press

kutak ili press stranica (dio web stranice koji se kreira posebno za medije; kontakti ureda za OJ, priopćenja, pozivi, informacije o press konferencijama, najave, multimedijski sadržaji, financijske informacije, itd.) (X = 4,67), korisne linkove te linkove na profile/račune na društvenim mrežama visokog učilišta (Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, Snapchat, Youtube) kao i centralni sustav za e-učenje (Merlin) (X = 4,67), virtualne šetnje (simulacija stvarne lokacije) unutar učionica, laboratorija i ostalih prostorija visokog učilišta (X = 4,67), izvješća o provedenoj anketi sadašnjih i bivših studenata (X = 4,67), online godišnjak visokog učilišta (X = 4,67), informacije i objave o upisima i studijskim programima, znanstvenoj djelatnosti, međunarodnoj suradnji i suradnji s gospodarstvom i lokalnom zajednicom, alumni klub, projekti, itd (X = 4,33), informacije i objave o akademskim postignućima profesora i studenata te iskustva studiranja (X = 4,33), priče i intervjui zaposlenika i studenata (bivših i sadašnjih) (X = 4,33), različite druge multimedijske sadržaje (promotivni i edukacijski multimedijski sadržaj) (X = 4,33), blogove zaposlenika i studenata visokog učilišta (X = 4,33), elektroničke čestitke (e-cards) i druge promotivne materijale za dijeljenje kroz digitalne kanale (X = 4,33), informacije o visokom učilištu (opći podaci, misija i vizija, povijest i razvoj, organizacija, službe, propisi i dokumenti, javna nabava, itd.) (X = 4,00), informacije o aktivnostima i događanjima na visokom učilištu (X = 4,00) te raznovrstan, autentičan i kvalitetan sadržaj web stranice (X = 4,67), preglednost i jednostavnost web stranice za pretraživanje (X = 4,67), verziju za pregledavanje na mobilnim uređajima (X = 4,67) i mogućnost skidanja (*download*) aplikacije visokog učilišta za mobilne uređaje (vlastita aplikacija za mobitele) (X = 4,67).

Druga varijabla *društvene mreže* uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice kratke informativne činjenice i podatke o visokom učilištu (X = 4,67), multimedijski sadržaji i objave o događanjima na visokom učilištu i drugim važnim temama (X = 4,67), informacije i objave o upisima na studijske programe visokog učilišta (X = 4,67), objave o studentskim iskustvima studiranja (X = 4,67), objave o suradnji s gospodarstvom i lokalnom zajednicom (X = 4,67), pravovremene odgovore na komentare i pitanja (X = 4,67), objave o međunarodnoj suradnji i iskustvima profesora i studenata (X = 4,33), objave o akademskim postignućima profesora i studenata (promocije knjiga, dodjele Rektorove i dekanove nagrade, znanstveni projekti i sl.) i primjerima uspješnih zaposlenja bivših studenata (X = 4,33), video, intervjui, priče, (testimoniali), izjave studenata (bivših i sadašnjih), profesora, uprave i nenastavnog osoblja (X = 4,33), najave i objave o gostujućim predavanjima etabliranih i prepoznatljivih stručnjaka (X = 4,33), drugi zanimljivi sadržaji (X = 4,33) te objave i primjeri o društvenom odgovornom ponašanju visokog učilišta (X = 4,00).

Treća varijabla *plaćeni oglasi* uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice relevantan i vrijedan sadržaj o studijskim programima visokog učilišta (X = 4,67), objave o iskustvima studiranja studenata koje izazivaju emociju (X = 4,67), autentičan sadržaj o visokom učilištu koji ulijeva povjerenje o njegovom djelovanju (X = 4,67), oglas o upisima na studijske programe visokog učilišta (X = 4,33), znanstvena i stručna postignuća profesora i studenata (sadašnjih i bivših; npr. primjeri uspješnih zaposlenja bivših studenata) (X = 4,33), informacije o uvjetima rada i studiranja (X = 4,33), informacije o životu studenata izvan visokog učilišta (X = 4,33), zanimljive infografike (vizualna prezentacija informacija, podataka ili znanja) o visokom učilištu (X = 4,00) i druge zanimljive informacije o nastavnom i nenastavnom osoblju (X = 4,00).

Četvrta varijabla *dijeljeni sadržaj* uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice autentičan i originalan sadržaj (X = 4,67), prepoznatljiv (X = 4,67), objektivan i vjerodostojan (X = 4,67), analitičan i kritički prožet (X = 4,67), edukativan sadržaj (X = 4,67), aktualan, zabavan i inspirativan sadržaj (inspirativne priče sadašnjih i bivših studenata, akademska postignuća studenata i profesora) (X = 4,67), sadržaj u kojem je prepoznato transparentno i društveno odgovorno ponašanje visokog učilišta (X = 4,67), sadržaj o gostovanju etabliranih i prepoznatljivih stručnjaka na visokom učilištu (X = 4,67), sadržaj koji bi obuhvatio iskrene komentare, pohvale, preporuke, ali i kritike ciljane javnosti (X = 4,67), sadržaj o visokom učilištu kojeg su napravili drugi korisnici (X = 4,67), raznovrstan i kvalitetan (X = 4,33), informacije i promotivni materijali o upisima na studijske programe visokog učilišta (X = 4,33) i informativan sadržaj koji obuhvaća analize ili komentare profesora ili studenata (X = 4,33).

Peta varijabla *zasluženi sadržaj* uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice raznovrstan i kvalitetan sadržaj (X = 4,67), prepoznatljiv (X = 4,67), autentičan i originalan (X = 4,67), objektivan i vjerodostojan (X = 4,67), analitičan i kritički prožet (X = 4,67), edukativan (X = 4,67), informativan sadržaj koji obuhvaća analize ili komentare profesora ili studenata (X = 4,67), sadržaj u kojem je prepoznato transparentno i društveno odgovorno ponašanje visokog učilišta (X = 4,67),), sadržaj o gostovanju etabliranih i prepoznatljivih stručnjaka na visokom učilištu (X = 4,67), sadržaj koji bi obuhvatio iskrene komentare, pohvale, preporuke, ali i kritike ciljane javnosti (X = 4,67), informacije i promotivni materijali o upisima na studijske programe visokog učilišta (X = 4,33) i aktualan, zabavan i inspirativan sadržaj (inspirativne priče sadašnjih i bivših studenata, akademska postignuća studenata i profesora) (X = 4,33).

Šesta varijabla *razlozi neobjavljivanja sadržaja vezanog za visoko učilište* uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice nema komunikacijske strategije i ključnih poruka (X = 4,67), suradnja s lokalnom zajednicom nije kvalitetna (X = 4,67), digitalni materijali (objave, oglasi i sl.) visokog učilišta nisu kvalitetni i prepoznatljivi (X = 4,67), suradnja medija i visokog učilišta nije kvalitetna (X = 4,33), nema međusobnog razumijevanja između visokog učilišta i ključnih dionika (X = 4,33), nema dvosmjerne komunikacije između uprave visokog učilišta, studenata te ostalih ključnih dionika (X = 4,00), visoko učilište nedovoljno doprinosi društveno odgovornom poslovanju (X = 4,00) i korisnici ne objavljuju ništa o visokim učilištima ili drugim ustanovama (X = 4,00).

Sedma varijabla, *događanja* na visokim učilištima uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice svečane promocije (studenata, knjiga, nagrada i sl.) (X = 4,00), sportska događanja na visokim učilištima (X = 4,00), Dani otvorenih vrata (povezivanje visokog učilišta s potencijalnim studentima) (X = 3,67), Dani karijera (povezivanje studenata s poslodavcima; gospodarska suradnja) (X = 3,67), smotre - obilježavanje dana sveučilišta, veleučilišta i visokih škola (X = 3,67), događanja u okviru alumni kluba (udruge bivših studenata) visokog učilišta (X = 3,00) i neformalna druženja (X = 3,00) s nastavnim i nenastavnim osobljem.

Posljednja, osma varijabla *komunikacija* uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice dvosmjernu i balansiranu komunikaciju između uprave i zaposlenika visokog učilišta (X = 4,67), otvorenu komunikaciju između studenata i profesora (X = 4,67), slobodnu komunikaciju između studenata i administrativnog osoblja (X = 4,33), potporu i razumijevanje u državnim tijelima (X = 4,00) i strateški planiranu komunikaciju s medijima (X = 4,00).

Potencijalni studenti/članovi obitelji koji studiraju na visokom učilištu

Web stranica	• pravovremene i relevantne informacije i objave o rasporedu i terminima predavanja, vježbi, seminara, radionica i gostujućih predavanja (odgode, konzultacije i sl.) • press kutak ili press stranica (dio web stranice koja se kreira posebno za medije i javnost) • korisni linkovi te linkovi na profile/račune na društvenim mrežama visokog učilišta • virtualne šetnje (simulacija stvarne lokacije) • izvješća provedenih anketa sadašnjih i bivših studenata • online godišnjak visokog učilišta • informacije i objave o upisima i studijskim programima, znanstvenoj djelatnosti, međunarodnoj suradnji i suradnji s gospodarstvom i lokalnom zajednicom, alumni klub, projekti, itd. • informacije i objave o akademskim postignućima profesora i studenata te iskustva studiranja • priče i intervjui zaposlenika i studenata (bivših i sadašnjih) • različiti drugi multimedijski sadržaji (promotivni i obrazovni multimedijski sadržaj) • blogovi zaposlenika i studenata visokog učilišta • elektroničke čestitke (e-cards) i druge promotivne materijale za dijeljenje kroz digitalne kanale • informacije o visokom učilištu te aktivnostima i događanjima na visokom učilištu • raznovrstan, autentičan i kvalitetan sadržaj • pregledna i jednostavna za pretraživanje • verzija za pregledavanje na mobilnim uređajima • mogućnost skidanja (download) aplikacije visokog učilišta za mobilne uređaje (vlastita aplikacija za mobitele)
Društvene mreže	• kratke informativne činjenice i podaci o visokom učilištu • multimedijski sadržaji (fotografije, video, slike, infografike, meme) i multimedijske objave (podcasti, blogovi, video materijali, itd.) o događanjima na visokom učilištu i drugim važnim temama • informacije i objave o upisima na studijske programe visokog učilišta • objave o studentskim iskustvima studiranja iz studentske perspektive • objave o suradnji s gospodarstvom i lokalnom zajednicom • pravovremeni odgovori na komentare i pitanja • objave o međunarodnoj suradnji i iskustvima profesora i studenata • objave o akademskim postignućima profesora i studenata te primjerima uspješnih zaposlenja bivših studenata • video, intervjui, priče, (testimoniali), izjave studenata (bivših i sadašnjih), profesora, uprave i nenastavnog osoblja • najave i objave o gostujućim predavanjima etabliranih i prepoznatljivih stručnjaka • drugi zanimljivi sadržaji • objave i primjeri o društvenom odgovornom ponašanju visokog učilišta
Plaćeni oglas	• relevantan i vrijedan sadržaj o studijskim programima visokog učilišta • objave o iskustvima studiranja studenata na visokom učilištu koje izazivaju emociju • autentičan sadržaj o visokom učilištu koji ulijeva povjerenje o njegovom djelovanju • oglas o upisima na studijske programe visokog učilišta • znanstvena i stručna postignuća profesora, sadašnjih i bivših studenata (npr. primjeri uspješnih zaposlenja bivših studenata) • informacije o uvjetima rada i studiranja te životu studenata izvan visokog učilišta • zanimljive infografike (vizualna prezentacija informacija, podataka ili znanja) o visokom učilištu • druge zanimljive informacije o nastavnom i nenastavnom osoblju

Dijeljeni sadržaj	• autentičan, originalan i prepoznatljiv • objektivan i vjerodostojan • analitičan i kritički prožet • edukativan • aktualan, zabavan i inspirativan • sadržaj u kojem je prepoznato transparentno i društveno odgovorno ponašanje visokog učilišta • sadržaj o gostovanju etabliranih i prepoznatljivih stručnjaka na visokom učilištu • sadržaj koji objedinjuje iskrene komentare, pohvale, preporuke, ali i kritike ciljane javnosti • sadržaj o visokom učilištu kojeg su napravili drugi korisnici • raznovrstan i kvalitetan • sadržava informacije i promotivne materijale o upisima na studijske programe visokog učilišta • informativan sadržaj koji obuhvaća analize ili komentare profesora ili studenata
Zasluženi sadržaj	• raznovrstan, kvalitetan i prepoznatljiv • autentičan i originalan • objektivan i vjerodostojan • analitičan i kritički prožet • edukativan • informativan sadržaj koji obuhvaća analize ili komentare profesora ili studenata • sadržaj u kojem je prepoznato transparentno i društveno odgovorno ponašanje visokog učilišta • sadržaj o gostovanju etabliranih i prepoznatljivih stručnjaka na visokom učilištu • sadržaj koji obuhvaća iskrene komentare, pohvale, preporuke, ali i kritike ciljane javnosti • sadržava informacije i promotivne materijale o upisima na studijske programe visokog učilišta • aktualan, zabavan i inspirativan
Razlozi zbog kojih korisnici ne bi objavili ili podijelili sadržaj vezan uz visoko učilište	• nema komunikacijske strategije i ključnih poruka • suradnja s lokalnom zajednicom nije kvalitetna • digitalni materijali (objave, oglasi i sl.) visokog učilišta nisu kvalitetni i prepoznatljivi • nema međusobnog razumijevanja između visokog učilišta i ključnih dionika • nema dvosmjerne komunikacije između uprave visokog učilišta, studenata te ostalih ključnih dionika • visoko učilište nedovoljno doprinosi društveno odgovornom ponašanju • ne objavljuje ništa o visokim učilištima ili drugim ustanovama
Događanja	• svečane promocije (studenata, knjiga, nagrada i sl.) • sportska događanja na visokom učilištu • Dani otvorenih vrata • Dani karijera (povezivanje studenata s poslodavcima; gospodarska suradnja) • smotre - obilježavanje dana sveučilišta, veleučilišta i visoke škole • događanja u okviru alumni kluba (udruge bivših studenata) visokog učilišta • neformalna druženja s nastavnim i nenastavnim osobljem
Komunikacija	• dvosmjerna i balansirana komunikacija između uprave i zaposlenika visokog učilišta • otvorena komunikacija između studenata i profesora • slobodna komunikacija između studenata i administrativnog osoblja • potpora i razumijevanje u državnim tijelima • strateški planirana komunikacija s medijima

Slika 20. Model odnosa s javnošću kreiran za potencijalne studente/članove obitelji koji studiraju na visokom učilištu

Izvor: Obrada autora

9.6.5. Model odnosa s javnošću (ZAPOSLENICI VISOKOG UČILIŠTA)

Model odnosa s javnošću kreiran prema potrebama zaposlenika visokog učilišta obuhvaća varijable temeljene na elementima PESO modela (*plaćeni, zasluženi, dijeljeni i vlastiti digitalni sadržaj*) te varijable koje se odnose na komunikaciju ustanove i događanja u organizaciji visokog učilišta. Čestice svih varijabli obuhvaćaju tri najveće vrijednosti aritmetičke sredine te kategorije odgovora koje su ispitanici sami reproducirali u okviru otvorenog pitanja. *Slika 21* prikazuje model odnosa s javnošću kreiran prema komunikacijskim potrebama zaposlenika visokog učilišta.

Prva varijabla *web stranica* uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice pravovremene i relevantne informacije i objave o rasporedu i terminima predavanja, vježbi, seminara, radionica i gostujućih predavanja (odgode, konzultacije i sl.) (X = 4,83), informacije i objave o upisima i studijskim programima, znanstvenoj djelatnosti, međunarodnoj suradnji i suradnji s gospodarstvom i lokalnom zajednicom, alumni klub, projekti, itd (X = 4,80), informacije o visokom učilištu (opći podaci, misija i vizija, povijest i razvoj, organizacija, službe, propisi i dokumenti, javna nabava, itd.) (X = 4,67) te preglednost i jednostavnost web stranice za pretraživanje (X = 4,87), raznovrstan, autentičan i kvalitetan sadržaj web stranice (X = 4,77) i verziju za pregledavanje na mobilnim uređajima (X = 4,73). Također, prva varijabla obuhvaća i čestice koje su definirane prema odgovorima ispitanika u okviru otvorenog pitanja, a uključuje intranet visokog učilišta (raspored predavanja, vježbe, seminari, AV snimke i poveznice, rezultati ispita) i sadržaj prilagođen studentima (izvannastavne aktivnosti, maksimalna preglednost i usredotočenost na bitne informacije).

Druga varijabla *društvene mreže* uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice kratke informativne činjenice i podatke o visokom učilištu (kontakti, web stranica, Google Maps, itd.) (X = 4,57), informacije i objave o upisima na studijske programe visokog učilišta (X = 4,53), multimedijske sadržaje (fotografije, video, slike, infografike, meme) o aktualnim događanjima na visokom učilištu (X = 4,50). Kao i prethodna varijabla, ova varijabla uključuje čestice koje su definirane prema odgovorima ispitanika u okviru otvorenog pitanja, a uključuje ažurnost i pravodobnost informacija.

Treća varijabla *plaćeni oglasi* uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice oglas o upisima na studijske programe visokog učilišta (X = 4,73), relevantan i vrijedan sadržaj o studijskim programima visokog učilišta (X = 4,67) te informacije o uvjetima rada i studiranja (X = 4,50).

Četvrta varijabla *dijeljeni sadržaj* uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice objektivan i vjerodostojan sadržaj (X = 4,53), autentičan i originalan sadržaj (X = 4,50) te edukativan sadržaj (X = 4,47).

Peta varijabla *zasluženi sadržaj* uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice autentičan i originalan sadržaj (X = 4,43), prepoznatljiv (X = 4,43), raznovrstan i kvalitetan sadržaj (X = 4,40), edukativan sadržaj (X = 4,40) i aktualan, zabavan i inspirativan sadržaj (X = 4,30).

Šesta varijabla *razlozi neobjavljivanja sadržaja vezanog za visoko učilište uključuje*, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice korisnik inače ne objavljuje ništa o visokim učilištima ili drugim ustanovama (X = 3,70), nema dvosmjerne komunikacije između uprave visokog učilišta, studenata te ostalih ključnih dionika (X = 3,47), nema komunikacijske strategije i ključnih poruka (X = 3,47) i nema međusobnog razumijevanja između visokog učilišta i ključnih dionika (X = 3,43).

Sedma varijabla, *događanja* na visokim učilištima uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice znanstvene i stručne konferencije, paneli, okrugli stolovi, tribine, javna predavanja, radionice i sl., (X = 4,53), gostujuća predavanja etabliranih stručnjaka (X = 4,37) i neformalna druženja (X = 4,30).

Osma varijabla *komunikacija* uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice otvorenu komunikaciju između studenata i profesora (X = 4,63), slobodnu komunikaciju između studenata i administrativnog osoblja (X = 4,63), strateški planiranu komunikaciju s medijima (X = 4,63), planiranu i dugoročnu komunikaciju s udrugama bivših studenata visokog učilišta (povezivanje bivših studenata radi promicanja ugleda i dobrobiti visokoškolskih ustanova (X = 4,63), dvosmjernu i balansiranu komunikaciju između uprave i zaposlenika visokog učilišta (X = 4,60) te potporu i razumijevanje u državnim tijelima (X = 4,43).

Zaposlenici visokog učilišta

Web stranica	• pravovremene i relevantne informacije i objave o rasporedu i terminima predavanja, vježbi, seminara, radionica i gostujućih predavanja (odgode, konzultacije i sl.) • informacije i objave o upisima i studijskim programima, znanstvenoj djelatnosti, međunarodnoj suradnji i suradnji s gospodarstvom i lokalnom zajednicom, alumni klub, projekti • informacije o visokom učilištu (opći podaci, misija i vizija, povijest i razvoj, organizacija, službe, propisi i dokumenti, javna nabava, itd.) • pregledna i jednostavna za pretraživanje • raznovrstan, autentičan i kvalitetan sadržaj • verzija za pregledavanje na mobilnim uređajima • intranet visokog učilišta • sadržaj prilagođen studentima (izvannastavne aktivnosti, maksimalna preglednost i usredotočenost na bitne informacije)
Društvene mreže	• kratke informativne činjenice i podaci o visokom učilištu • informacije i objave o upisima na studijske programe visokog učilišta • multimedijski sadržaji (fotografije, video, slike, infografike, meme) o aktualnim događanjima na visokom učilištu • ažurnost i pravodobnost informacija (interakcija s ključnim javnostima, objave o promjenama u rasporedu predavanja, seminara, vježbi)
Plaćeni oglas	• oglas o upisima na studijske programe visokog učilišta • relevantan i vrijedan sadržaj o studijskim programima visokog učilišta • informacije o uvjetima rada i studiranja
Dijeljeni sadržaj	• objektivan i vjerodostojan • autentičan i originalan • edukativan
Zasluženi sadržaj	• autentičan i originalan te prepoznatljiv • raznovrstan i kvalitetan • edukativan • aktualan, zabavan i inspirativan
Razlozi zbog kojih korisnici ne bi objavili ili podijelili sadržaj vezan uz visoko učilište	• ne objavljuje ništa o visokim učilištima ili drugim ustanovama • nema dvosmjerne komunikacije između uprave visokog učilišta, studenata, zaposlenika te ostalih ključnih dionika • nema komunikacijske strategije i ključnih poruka
Događanja	• znanstvene i stručne konferencije, paneli, okrugli stolovi, tribine, javna predavanja, radionice i sl. • gostujuća predavanja etabliranih stručnjaka • neformalna druženja s nastavnim i nenastavnim osobljem
Komunikacija	• otvorena komunikacija između studenata i profesora • slobodna komunikacija između studenata i administrativnog osoblja • strateški planirana komunikacija s medijima • planirana i dugoročna komunikacija s udrugama bivših studenata visokog učilišta (povezivanje bivših studenata radi promicanja ugleda i dobrobiti visokih učilišta) • dvosmjerna i balansirana komunikacija između uprave i zaposlenika visokog učilišta • potpora i razumijevanje u državnim tijelima

Slika 21. Model odnosa s javnošću kreiran za zaposlenike visokog učilišta

Izvor: Obrada autora

9.6.6. Model odnosa s javnošću (MEDIJI)

Model odnosa s javnošću kreiran prema potrebama medija obuhvaća varijable temeljene na elementima PESO modela (*plaćeni, zasluženi, dijeljeni i vlastiti digitalni sadržaj*) te varijable koje se odnose na komunikaciju ustanove i događanja u organizaciji visokog učilišta. Kao i kod prethodnih modela, čestice svih varijabli obuhvaćaju tri najveće vrijednosti aritmetičke sredine. *Slika 22* prikazuje model odnosa s javnošću kreiran prema komunikacijskim potrebama predstavnika medija.

Prva varijabla *web stranica* uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice informacije i objave o upisima i studijskim programima, znanstvenoj djelatnosti, međunarodnoj suradnji i suradnji s gospodarstvom i lokalnom zajednicom, alumni klub, projekti, itd (X = 4,83), informacije o nastavnom i nenastavnom osoblju (kontakti, e-mail adrese) (X = 4,83), informacije o aktivnostima i događanjima na visokom učilištu (X = 4,83), informacije o visokom učilištu (opći podaci, misija i vizija, povijest i razvoj, organizacija, službe, propisi i dokumenti, javna nabava, itd.) (X = 4,75), press kutak ili press stranica (dio web stranice koja se kreira posebno za medije; kontakti ureda za OJ, priopćenja, pozivi, informacije o press konferencijama, najave, multimedijski sadržaji, financijske informacije, itd.) (X = 4,67), preglednost i jednostavnost web stranice za pretraživanje (X = 4,92), verziju za pregledavanje na mobilnim uređajima (X = 4,92), raznovrstan, autentičan i kvalitetan sadržaj web stranice (X = 4,67). Također, prva varijabla obuhvaća i čestice koje su definirane prema odgovorima ispitanika u okviru otvorenog pitanja, a uključuje sadržaj komunikacijski prilagođen studentima (izvannastavne aktivnosti, maksimalna preglednost i usredotočenost na bitne informacije).

Druga varijabla *društvene mreže* uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice multimedijski sadržaji (fotografije, video, slike, infografike, meme) o aktualnim događanjima na visokom učilištu (X = 4,67), informacije i objave o upisima na studijske programe visokog učilišta (X = 4,50), pravovremene odgovore na komentare i pitanja (X = 4,50) i kratke informativne činjenice i podaci o visokom učilištu (kontakti, web stranica, Google Maps, itd.) (X = 4,25).

Treća varijabla *plaćeni oglasi* uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice relevantan i vrijedan sadržaj o studijskim programima visokog učilišta (X = 4,42), autentičan sadržaj o visokom učilištu koji ulijeva povjerenje o njegovom djelovanju (X = 4,33), oglas o upisima na studijske programe visokog učilišta (X = 4,25), te informacije o uvjetima rada i studiranja (X = 4,25).

Četvrta varijabla *dijeljeni sadržaj* uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice autentičan i originalan sadržaj (X = 4,25), analitičan i kritički prožet (X = 4,08), edukativan sadržaj (X = 4,08) i objektivan i vjerodostojan sadržaj (X = 3,92).

Peta varijabla *zasluženi sadržaj* uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice analitičan i kritički prožet sadržaj (X = 3,75), raznovrstan i kvalitetan sadržaj (X = 3,58), prepoznatljiv (X = 3,58), autentičan i originalan sadržaj (X = 3,58) i aktualan, zabavan i inspirativan sadržaj (X = 3,50).

Šesta varijabla *razlozi neobjavljivanja sadržaja vezanog za visoko učilište* uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice suradnja medija i visokog učilišta nije kvalitetna (X = 3,58), digitalni materijali (objave, oglasi i sl.) visokog učilišta nisu kvalitetni i prepoznatljivi (X = 3,50), nema dvosmjerne komunikacije između uprave visokog učilišta, studenata te ostalih ključnih dionika (X = 3,25).

Sedma varijabla, *događanja* na visokim učilištima uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice konferencije za medije i javnost (X = 3,83), gostujuća predavanja etabliranih stručnjaka (X = 3,75) te znanstvene i stručne konferencije, paneli, okrugli stolovi, tribine, javna predavanja, radionice i sl., (X = 3,33).

Osma varijabla *komunikacija* uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice strateški planiranu komunikaciju s medijima (X = 4,75), otvorenu komunikaciju između studenata i profesora (X = 4,58) i slobodnu komunikaciju između studenata i administrativnog osoblja (X = 4,50).

Mediji

Web stranica	• informacije i objave o upisima i studijskim programima, znanstvenoj djelatnosti, međunarodnoj suradnji i suradnji s gospodarstvom i lokalnom zajednicom, alumni klub, projekti • informacije o nastavnom i nenastavnom osoblju (kontakti, e-mail adrese) • informacije o aktivnostima i događanjima na visokom učilištu • informacije o visokom učilištu (opći podaci, misija i vizija, povijest i razvoj, organizacija, službe, propisi i dokumenti, javna nabava, itd.) • press kutak ili press stranica (dio web stranice koja se kreira posebno za medije i javnost) • pregledna i jednostavna za pretraživanje • verzija za pregledavanje na mobilnim uređajima • raznovrstan, autentičan i kvalitetan sadržaj • sadržaj prilagođen studentima (izvannastavne aktivnosti, maksimalna preglednost i usredotočenost na bitne informacije)
Društvene mreže	• multimedijski sadržaji (fotografije, video, slike, infografike, meme) o aktualnim događanjima na visokom učilištu • informacije i objave o upisima na studijske programe visokog učilišta • pravovremeni odgovori na komentare i pitanja
Plaćeni oglas	• relevantan i vrijedan sadržaj o studijskim programima visokog učilišta • autentičan sadržaj o visokom učilištu koji ulijeva povjerenje o njegovom djelovanju • oglas o upisima na studijske programe visokog učilišta • informacije o uvjetima rada i studiranja
Dijeljeni sadržaj	• autentičan i originalan • analitičan i kritički prožet • edukativan
Zasluženi sadržaj	• analitičan i kritički prožet • raznovrstan i kvalitetan • prepoznatljiv (ključne informacije i poruke istaknute i uočljive) • autentičan i originalan • aktualan, zabavan i inspirativan
Razlozi zbog kojih korisnici ne bi objavili ili podijelili sadržaj vezan uz visoko učilište	• suradnja medija i visokog učilišta nije kvalitetna • digitalni materijali (objave, oglasi i sl.) visokog učilišta nisu kvalitetni i prepoznatljivi • nema međusobnog razumijevanja između visokog učilišta i ključnih dionika • nema dvosmjerne komunikacije između uprave visokog učilišta, studenata te ostalih ključnih dionika
Događanja	• konferencije za medije i javnost • gostujuća predavanja etabliranih stručnjaka • znanstvene i stručne konferencije, paneli, okrugli stolovi, tribine, javna predavanja, radionice i sl.
Komunikacija	• strateški planirana komunikacija s medijima • otvorena komunikacija između studenata i profesora • slobodna komunikacija između studenata i administrativnog osoblja

Slika 22. Model odnosa s javnošću kreiran za medije

Izvor: Obrada autora

9.6.7. Model odnosa s javnošću (ZAPOSLENICI DRUGIH OBRAZOVNIH USTANOVA)

Model odnosa s javnošću kreiran prema potrebama zaposlenika drugih obrazovnih ustanova obuhvaća varijable temeljene na elementima PESO modela (*plaćeni, zasluženi, dijeljeni i vlastiti digitalni sadržaj*) te varijable koje se odnose na komunikaciju ustanove i događanja u organizaciji visokog učilišta. Čestice varijabli ovog model, kao i kod prethodnih obuhvaćaju tri najveće vrijednosti aritmetičke sredine. *Slika 23* prikazuje model odnosa s javnošću kreiran prema komunikacijskim potrebama zaposlenika drugih obrazovnih ustanova.

Prva varijabla *web stranica* uključuje čestice koje su ocijenjene trima najvećim srednjim ocjenama, a obuhvaća informacije o visokom učilištu (opći podaci, misija i vizija, povijest i razvoj, organizacija, službe, propisi i dokumenti, javna nabava, itd.) (X = 5,00), informacije i objave o upisima i studijskim programima, znanstvenoj djelatnosti, međunarodnoj suradnji i suradnji s gospodarstvom i lokalnom zajednicom, alumni klub, projekti, itd. (X = 5,00), informacije o nastavnom i nenastavnom osoblju (kontakti, e-mail adrese) (X = 5,00), pravovremene i relevantne informacije i objave o rasporedu i terminima predavanja, vježbi, seminara, radionica i gostujućih predavanja (odgode, konzultacije i sl.) (X = 5,00), informacije o aktivnostima i događanjima na visokom učilištu (X = 5,00), informacije i objave o akademskim postignućima profesora i studenata te iskustva studiranja (X = 4,67), priče i intervjui zaposlenika i studenata (bivših i sadašnjih) (X = 4,67), korisne linkove te linkove na profile/račune na društvenim mrežama visokog učilišta (Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, Snapchat, Youtube) i centralni sustav za e-učenje (Merlin) (X = 4,67), izvješća o provedenoj anketi sadašnjih i bivših studenata (X = 4,33) te raznovrstan, autentičan i kvalitetan sadržaj web stranice (X = 5,00), preglednost i jednostavnost web stranice za pretraživanje (X = 5,00), verziju za pregledavanje na mobilnim uređajima (X = 5,00) i mogućnost skidanja (download) aplikacije visokog učilišta za mobilne uređaje (vlastita aplikacija za mobitele) (X = 5,00).

Druga varijabla *društvene mreže* uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice kratke informativne činjenice i podatke o visokom učilištu (X = 3,67), multimedijski sadržaji i objave o događanjima na visokom učilištu i drugim važnim temama (X = 3,67), informacije i objave o upisima na studijske programe visokog učilišta (X = 3,67), pravovremene odgovore na komentare i pitanja (X = 3,67), najave i objave o gostujućim predavanjima etabliranih i prepoznatljivih stručnjaka (X = 3,67), drugi zanimljivi sadržaji (X = 3,67), objave o studentskim iskustvima studiranja (X = 3,33), objave o međunarodnoj suradnji i iskustvima profesora i studenata (X = 3,33), objave o

akademskim postignućima profesora i studenata (promocije knjiga, dodjele Rektorove i dekanove nagrade, znanstveni projekti i sl.) (X = 3,33), objave o suradnji s gospodarstvom i lokalnom zajednicom (X = 3,33), video, intervjui, priče, (testimoniali), izjave studenata (bivših i sadašnjih), profesora, uprave i nenanstavnog osoblja (X = 3,33), objave o primjerima uspješnih zaposlenja bivših studenata (X = 3,33) te objave i primjeri o društvenom odgovornom ponašanju visokog učilišta (X = 3,33).

Treća varijabla *plaćeni oglasi* uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice relevantan i vrijedan sadržaj o studijskim programima visokog učilišta (X = 3,33), oglas o upisima na studijske programe visokog učilišta (X = 3,33), objave o iskustvima studiranja studenata koje izazivaju emociju (X = 3,33), autentičan sadržaj o visokom učilištu koji ulijeva povjerenje o njegovom djelovanju (X = 3,33), zanimljive infografike (vizualna prezentacija informacija, podataka ili znanja) o visokom učilištu (X = 3,33), znanstvena i stručna postignuća profesora i studenata (sadašnjih i bivših; npr. primjeri uspješnih zaposlenja bivših studenata) (X = 3,00), informacije o uvjetima rada i studiranja (X = 3,00), informacije o životu studenata izvan visokog učilišta (X = 2,67) i druge zanimljive informacije o nastavnom i nenastavnom osoblju (X = 2,67).

Četvrta varijabla *dijeljeni sadržaj* uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice raznovrstan i kvalitetan sadržaj (X = 3,67), prepoznatljiv (X = 3,67), autentičan i originalan sadržaj (X = 3,67), objektivan i vjerodostojan (X = 3,67), analitičan i kritički prožet (X = 3,67), edukativan sadržaj (X = 3,67), aktualan, zabavan i inspirativan sadržaj (inspirativne priče sadašnjih i bivših studenata, akademska postignuća studenata i profesora) (X = 3,67), informativan sadržaj koji obuhvaća analize ili komentare profesora ili studenata (X = 3,67), informacije i promotivni materijali o upisima na studijske programe visokog učilišta (X = 3,33), sadržaj u kojem je prepoznato transparentno i društveno odgovorno ponašanje visokog učilišta (X = 3,33), sadržaj o gostovanju etabliranih i prepoznatljivih stručnjaka na visokom učilištu (X = 3,33), sadržaj koji obuhvaća iskrene komentare, pohvale, preporuke, ali i kritike ciljane javnosti (X = 3,33) i sadržaj o visokom učilištu kojeg su napravili drugi korisnici (X = 3,00).

Peta varijabla *zasluženi sadržaj* uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice raznovrstan i kvalitetan sadržaj (X = 3,33), prepoznatljiv (X = 3,33), autentičan i originalan (X = 3,33), sadržava informacije i promotivne materijale o upisima na studijske programe visokog učilišta (X = 3,33), edukativan (X = 3,33), aktualan, zabavan i inspirativan sadržaj (inspirativne priče sadašnjih i bivših studenata, akademska postignuća studenata i profesora) (X = 3,33), informativan

sadržaj koji obuhvaća analize ili komentare profesora ili studenata (X = 3,33), sadržaj u kojem je prepoznato transparentno i društveno odgovorno ponašanje visokog učilišta (X = 3,33), sadržaj o gostovanju etabliranih i prepoznatljivih stručnjaka na visokom učilištu (X = 3,33), sadržaj koji bi obuhvatio iskrene komentare, pohvale, preporuke, ali i kritike ciljane javnosti (X = 3,33), objektivan i vjerodostojan (X = 3,00) i analitičan i kritički prožet (X = 3,00).

Šesta varijabla *razlozi neobjavljivanja sadržaja vezanog za visoko učilište* uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice korisnici ne objavljuju ništa o visokim učilištima ili drugim ustanovama (X = 3,33), visoko učilište nije otvoreno prema promjenama (X = 3,00), nema dvosmjerne komunikacije između uprave visokog učilišta, studenata te ostalih ključnih dionika (X = 3,00), nema međusobnog razumijevanja između visokog učilišta i ključnih dionika (X = 3,00), nema komunikacijske strategije i ključnih poruka (X = 3,00), suradnja s lokalnom zajednicom nije kvalitetna (X = 3,00), digitalni materijali (objave, oglasi i sl.) visokog učilišta nisu kvalitetni i prepoznatljivi (X = 3,00), visoko učilište nedovoljno doprinosi društveno odgovornom poslovanju (X = 2,67), nezadovoljstvo kvalitetom rada visokog učilišta (X = 2,67), visoko učilište ograničava slobodno akademsko izražavanja i kreativno djelovanje (X = 2,67) i bez razloga (X = 2,67).

Sedma varijabla, *događanja* na visokim učilištima uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice gostujuća predavanja etabliranih stručnjaka (X = 4,67), znanstvene i stručne konferencije, paneli, okrugli stolovi, tribine, javna predavanja, radionice i sl. (X = 4,67), Dani otvorenih vrata (povezivanje visokog učilišta s potencijalnim studentima) (X = 3,67), Dani karijera (povezivanje studenata s poslodavcima; gospodarska suradnja) (X = 3,67) i smotre - obilježavanje dana sveučilišta, veleučilišta i visokih škola (X = 3,33).

Posljednja, osma varijabla *komunikacija* uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice slobodnu komunikaciju između studenata i administrativnog osoblja (X = 4,67), otvorenu komunikaciju između studenata i profesora (X = 4,67), dvosmjernu i balansiranu komunikaciju između uprave i zaposlenika visokog učilišta (X = 4,00), strateški planiranu komunikaciju s medijima (X = 3,67), potporu i razumijevanje u državnim tijelima (X = 3,67) i planiranu i dugoročnu komunikaciju s udrugama bivših studenata visokog učilišta (povezivanje bivših studenata radi promicanja ugleda i dobrobiti visokoškolskih ustanova (X = 3,67).

Zaposlenici drugih obrazovnih ustanova

Web stranica	• informacije o visokom učilištu • informacije i objave o upisima i studijskim programima, znanstvenoj djelatnosti, međunarodnoj suradnji i suradnji s gospodarstvom i lokalnom zajednicom, alumni klub, projekti, itd. • informacije o nastavnom i nenastavnom osoblju (kontakti, e-mail adrese) • pravovremene i relevantne informacije i objave o rasporedu i terminima predavanja, vježbi, seminara, radionica i gostujućih predavanja (odgode, konzultacije i sl.) • informacije o aktivnostima i događanjima na visokom učilištu • informacije i objave o akademskim postignućima profesora i studenata te iskustva studiranja • priče i intervjui zaposlenika i studenata (bivših i sadašnjih) • korisni linkovi (uključujući i linkove na profile visokog učilišta na društvenim mrežama i centralni sustav za e-učenje (Merlin)) • izvješća o provedenoj anketi sadašnjih i bivših studenata • raznovrstan, autentičan i kvalitetan sadržaj • pregledna i jednostavna za pretraživanje • verzija za pregledavanje na mobilnim uređajima • mogućnost skidanja (download) aplikacije visokog učilišta za mobilne uređaje (vlastita aplikacija za mobitele)
Društvene mreže	• kratke informativne činjenice i podaci o visokom učilištu • multimedijski sadržaji (fotografije, video, slike, infografike, meme) i multimedijske objave (podcasti, blogovi, video materijali, itd.) o događanjima na visokom učilištu i drugim važnim temama • informacije i objave o upisima na studijske programe visokog učilišta • pravovremeni odgovori na komentare i pitanja • najave i objave o gostujućim predavanjima etabliranih i prepoznatljivih stručnjaka • drugi zanimljivi sadržaji • objave o studentskim iskustvima studiranja iz studentske perspektive te objave o međunarodnoj suradnji i iskustvima profesora i studenata • objave o akademskim postignućima profesora i studenata (promocije knjiga, dodjele Rektorove i dekanove nagrade, znanstveni projekti i sl.) • objave o suradnji s gospodarstvom i lokalnom zajednicom • video, intervjui, priče, (testimoniali), izjave studenata (bivših i sadašnjih), profesora, uprave i nenastavnog osoblja • objave o primjerima uspješnih zaposlenja bivših studenata • objave i primjeri o društvenom odgovornom ponašanju visokog učilišta
Plaćeni oglas	• relevantan i vrijedan sadržaj o studijskim programima visokog učilišta • oglas o upisima na studijske programe visokog učilišta • objave o iskustvima studiranja studenata na visokom učilištu koje izazivaju emociju • autentičan sadržaj o visokom učilištu koji ulijeva povjerenje o njegovom djelovanju • zanimljive infografike (vizualna prezentacija informacija, podataka ili znanja) o visokom učilištu • znanstvena i stručna postignuća profesora i studenata (npr. primjeri uspješnih zaposlenja bivših studenata) • informacije o uvjetima rada i studiranja te životu studenata izvan visokog učilišta • druge zanimljive informacije o nastavnom i nenastavnom osoblju
Dijeljeni sadržaj	• raznovrstan, kvalitetan i prepoznatljiv • autentičan i originalan • objektivan i vjerodostojan • analitičan i kritički prožet • edukativan • aktualan, zabavan i inspirativan • informativan sadržaj koji obuhvaća analize ili komentare profesora ili studenata • informacije i promotivni materijali o upisima na studijske programe visokog učilišta • sadržaj u kojem je prepoznato transparentno i društveno odgovorno ponašanje visokog učilišta • sadržaj o gostovanju etabliranih i prepoznatljivih stručnjaka na visokom učilištu • sadržaj koji obuhvaća iskrene komentare, pohvale, preporuke, ali i kritike ciljane javnosti • sadržaj o visokom učilištu kojeg su napravili drugi korisnici

Zasluženi sadržaj	• raznovrstan, kvalitetan i prepoznatljiv • autentičan i originalan • sadržava informacije i promotivne materijale o upisima na studijske programe visokog učilišta • edukativan • aktualan, zabavan i inspirativan (inspirativne priče sadašnjih i bivših studenata, akademska postignuća studenata i profesora) • informativan sadržaj koji obuhvaća analize ili komentare profesora ili studenata • sadržaj u kojem je prepoznato transparentno i društveno odgovorno ponašanje visokog učilišta • sadržaj o gostovanju etabliranih i prepoznatljivih stručnjaka na visokom učilištu • sadržaj koji obuhvaća iskrene komentare, pohvale, preporuke, ali i kritike ciljane javnosti • objektivan i vjerodostojan • analitičan i kritički prožet
Razlozi zbog kojih korisnici ne bi objavili ili podijelili sadržaj vezan uz visoko učilište	• ne objavljuje ništa o visokim učilištima ili drugim ustanovama • visoko učilište nije otvoreno prema promjenama • nema dvosmjerne komunikacije između uprave visokog učilišta, studenata te ostalih ključnih dionika • nema međusobnog razumijevanja između visokog učilišta i ključnih dionika • nema komunikacijske strategije i ključnih poruka • suradnja s lokalnom zajednicom nije kvalitetna te visoko učilište nedovoljno doprinosi društveno odgovornom ponašanju • digitalni materijali (objave, oglasi i sl.) visokog učilišta nisu kvalitetni i prepoznatljivi • nije zadovoljan/zadovoljna kvalitetom rada visokog učilišta • visoko učilište ograničava slobodno akademsko izražavanja i kreativno djelovanje • bez razloga
Događanja	• gostujuća predavanja etabliranih stručnjaka • znanstvene i stručne konferencije, paneli, okrugli stolovi, tribine, javna predavanja, radionice i sl. • Dani otvorenih vrata • Dani karijera (povezivanje studenata s poslodavcima; gospodarska suradnja) • smotre - obilježavanje dana sveučilišta, veleučilišta i visoke škole
Komunikacija	• slobodna komunikacija između studenata i administrativnog osoblja • otvorena komunikacija između studenata i profesora • dvosmjerna i balansirana komunikacija između uprave i zaposlenika visokog učilišta • strateški planirana komunikacija s medijima • potpora i razumijevanje u državnim tijelima • planirana i dugoročna komunikacija s udrugama bivših studenata visokog učilišta (povezivanje bivših studenata radi promicanja ugleda i dobrobiti visokoškolskih ustanova)

Slika 23. Model odnosa s javnošću kreiran za zaposlenike drugih obrazovnih ustanova

Izvor: Obrada autora

9.6.8. Model odnosa s javnošću (PREDSTAVNICI DRUŠTVENE ZAJEDNICE)

Kategoriju *predstavnici društvene zajednice* kao jednu od ključnih javnosti visokog učilišta čine ispitanici koji su zaposleni u tvrtkama/poduzećima ili korporacijama, nevladinim organizacijama i financijskim ustanovama koji surađuju s visokim učilištem. U istraživanju jedan se ispitanik primarno identificirao kao predstavnik društvene zajednice, odnosno zaposlenik financijske ustanove koja surađuje s visokim učilištem. U nastavku ovog potpoglavlja opisat će se i prikazati model odnosa s javnošću kreiran za predstavnike društvene zajednice. Navedeni model odnosa s javnošću obuhvaća varijable temeljene na elementima PESO modela (*plaćeni, zasluženi, dijeljeni i vlastiti digitalni sadržaj*) te varijable koje se odnose na komunikaciju ustanove i događanja u organizaciji visokog učilišta. Čestice varijabli ovog model, kao i kod prethodno opisanih obuhvaćaju tri najveće vrijednosti aritmetičke sredine. *Slika 24* prikazuje model odnosa s javnošću kreiran prema komunikacijskim potrebama predstavnika društvene zajednice.

Prva varijabla *web stranica* uključuje čestice koje su ocijenjene trima najvećim srednjim ocjenama, a obuhvaća pravovremene i relevantne informacije i objave o rasporedu i terminima predavanja, vježbi, seminara, radionica i gostujućih predavanja (odgode, konzultacije i sl.) (X = 5,00), informacije o aktivnostima i događanjima na visokom učilištu (X = 5,00), korisne linkove te linkove na profile/račune na društvenim mrežama visokog učilišta (Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, Snapchat, Youtube) i centralni sustav za e-učenje (Merlin) (X = 5,00), online godišnjak visokog učilišta (X = 5,00), informacije i objave o upisima i studijskim programima, znanstvenoj djelatnosti, međunarodnoj suradnji i suradnji s gospodarstvom i lokalnom zajednicom, alumni klub, projekti, itd. (X = 4,00), informacije i objave o akademskim postignućima profesora i studenata te iskustva studiranja (X = 4,00), elektroničke čestitke (e-cards) i druge promotivne materijale za dijeljenje kroz digitalne kanale (X = 4,00), informacije o nastavnom i nenastavnom osoblju (kontakti, e-mail adrese) (X = 3,00), priče i intervjue zaposlenika i studenata (bivših i sadašnjih) (X = 3,00), izvješća o provedenoj anketi sadašnjih i bivših studenata (X = 3,00), različite druge multimedijske sadržaje (promotivni i edukacijski multimedijski sadržaji) (X = 3,00) te preglednost i jednostavnost web stranice za pretraživanje (X = 5,00), verziju za pregledavanje na mobilnim uređajima (X = 5,00), mogućnost skidanja (*download*) aplikacije visokog učilišta za mobilne uređaje (vlastita aplikacija za mobitele) (X = 5,00) i raznovrstan, autentičan i kvalitetan sadržaj web stranice (X = 4,00).

Druga varijabla *društvene mreže* uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice objave o suradnji s gospodarstvom i lokalnom zajednicom (X = 5,00), najave i objave o gostujućim predavanjima etabliranih i prepoznatljivih stručnjaka (X = 5,00), drugi zanimljivi sadržaji (X = 5,00), kratke informativne činjenice i podatke o visokom učilištu (X = 4,00), informacije i objave o upisima na studijske programe visokog učilišta (X = 4,00), objave o akademskim postignućima profesora i studenata (promocije knjiga, dodjele Rektorove i dekanove nagrade, znanstveni projekti i sl.) (X = 4,00), objave o primjerima uspješnih zaposlenja bivših studenata (X = 4,00), pravovremene odgovore na komentare i pitanja (X = 4,00), multimedijski sadržaji i objave o događanjima na visokom učilištu i drugim važnim temama (X = 3,00), objave o studentskim iskustvima studiranja (X = 3,00), objave o međunarodnoj suradnji i iskustvima profesora i studenata (X = 3,00), video, intervjui, priče, (testimoniali), izjave studenata (bivših i sadašnjih), profesora, uprave i nenanstavnog osoblja (X = 3,00) te objave i primjeri o društvenom odgovornom ponašanju visokog učilišta (X = 3,00).

Treća varijabla *plaćeni oglasi* uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice informacije o uvjetima rada i studiranja (X = 5,00), relevantan i vrijedan sadržaj o studijskim programima visokog učilišta (X = 4,00), oglas o upisima na studijske programe visokog učilišta (X = 4,00), autentičan sadržaj o visokom učilištu koji ulijeva povjerenje o njegovom djelovanju (X = 4,00), znanstvena i stručna postignuća profesora i studenata (sadašnjih i bivših; npr. primjeri uspješnih zaposlenja bivših studenata) (X = 4,00), druge zanimljive informacije o nastavnom i nenastavnom osoblju (X = 4,00), informacije o životu studenata izvan visokog učilišta (X = 4,00), objave o iskustvima studiranja studenata koje izazivaju emociju (X = 3,00) i zanimljive infografike (vizualna prezentacija informacija, podataka ili znanja) o visokom učilištu (X = 3,00).

Četvrta varijabla *dijeljeni sadržaj* uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice prepoznatljiv sadržaj (X = 5,00), objektivan i vjerodostojan (X = 5,00), sadržaj o gostovanju etabliranih i prepoznatljivih stručnjaka na visokom učilištu (X = 5,00), sadržaj koji obuhvaća iskrene komentare, pohvale, preporuke, ali i kritike ciljane javnosti (X = 5,00), raznovrstan i kvalitetan sadržaj (X = 4,00), informacije i promotivni materijali o upisima na studijske programe visokog učilišta (X = 4,00), autentičan i originalan sadržaj (X = 4,00), analitičan i kritički prožet (X = 4,00), edukativan sadržaj (X = 4,00), informativan sadržaj koji obuhvaća analize ili komentare profesora ili studenata (X = 4,00), aktualan, zabavan i inspirativan sadržaj (inspirativne priče sadašnjih i bivših studenata, akademska postignuća studenata i profesora) (X = 3,00), sadržaj u kojem je prepoznato

transparentno i društveno odgovorno ponašanje visokog učilišta (X = 3,00) i sadržaj o visokom učilištu kojeg su napravili drugi korisnici (X = 3,00).

Peta varijabla *zasluženi sadržaj* uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice informacije i promotivni materijali o upisima na studijske programe visokog učilišta (X = 5,00), objektivan i vjerodostojan sadržaj (X = 5,00), edukativan sadržaj (X = 5,00), informativan sadržaj koji obuhvaća analize ili komentare profesora ili studenata (X = 5,00), sadržaj o gostovanju etabliranih i prepoznatljivih stručnjaka na visokom učilištu (X = 5,00), raznovrstan i kvalitetan sadržaj (X = 4,00), prepoznatljiv (X = 4,00), autentičan i originalan (X = 4,00), aktualan, zabavan i inspirativan sadržaj (inspirativne priče sadašnjih i bivših studenata, akademska postignuća studenata i profesora) (X = 4,00), sadržaj u kojem je prepoznato transparentno i društveno odgovorno ponašanje visokog učilišta (X = 4,00), sadržaj koji bi obuhvatio iskrene komentare, pohvale, preporuke, ali i kritike ciljane javnosti (X = 4,00) i analitičan i kritički prožet (X = 3,00).

Šesta varijabla *razlozi neobjavljivanja sadržaja vezanog za visoko učilište* uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice nezadovoljstvo kvalitetom rada visokog učilišta (X = 3,00), nema dvosmjerne komunikacije između uprave visokog učilišta, studenata te ostalih ključnih dionika (X = 3,00), suradnja medija i visokog učilišta nije kvalitetna (X = 3,00), nema međusobnog razumijevanja između visokog učilišta i ključnih dionika (X = 3,00), digitalni materijali (objave, oglasi i sl.) visokog učilišta nisu kvalitetni i prepoznatljivi (X = 3,00), bez razloga (X = 3,00), visoko učilište ima loš imidž (prepoznatljivost, ugled i sl.) (X = 2,00), visoko učilište nije otvoreno prema promjenama (X = 2,00), visoko učilište ograničava slobodno akademsko izražavanja i kreativno djelovanje (X = 2,00), visoko učilište nedovoljno doprinosi društveno odgovornom poslovanju (X = 2,00), nema komunikacijske strategije i ključnih poruka (X = 2,00), suradnja s lokalnom zajednicom nije kvalitetna (X = 2,00) i korisnici ne objavljuju ništa o visokim učilištima ili drugim ustanovama (X =2,00).

Sedma varijabla, *događanja* na visokim učilištima uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice gostujuća predavanja etabliranih stručnjaka (X = 4,00), znanstvene i stručne konferencije, paneli, okrugli stolovi, tribine, javna predavanja, radionice i sl. (X = 4,00), svečane promocije (studenata, knjiga, nagrada i sl.) (X = 4,00), Dani karijera (povezivanje studenata s poslodavcima; gospodarska suradnja) (X = 4,00), smotre - obilježavanje dana sveučilišta, veleučilišta i visokih škola (X = 4,00), neformalna druženja (X = 4,00), događanja u okviru alumni kluba (udruge bivših studenata) visokog učilišta (X = 3,00), konferencije za medije i javnost (X = 2,00), Dani

otvorenih vrata (povezivanje visokog učilišta s potencijalnim studentima) (X = 2,00) i sportska događanja na visokim učilištima (X = 2,00).

Posljednja, osma varijabla *komunikacija* uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice dvosmjernu i balansiranu komunikaciju između uprave i zaposlenika visokog učilišta (X = 5,00), otvorenu komunikaciju između studenata i profesora (X = 5,00), potporu i razumijevanje u državnim tijelima (X = 4,00), slobodnu komunikaciju između studenata i administrativnog osoblja (X = 4,00), strateški planiranu komunikaciju s medijima (X = 3,00) i planiranu i dugoročnu komunikaciju s udrugama bivših studenata visokog učilišta (povezivanje bivših studenata radi promicanja ugleda i dobrobiti visokoškolskih ustanova (X = 3,00).

Predstavnici društvene zajednice

Web stranica	• pravovremene i relevantne informacije i objave o rasporedu i terminima predavanja, vježbi, seminara, radionica i gostujućih predavanja (odgode, konzultacije i sl.) • informacije o aktivnostima i događanjima na visokom učilištu • korisni linkovi te linkovi na profile/račune na društvenim mrežama visokog učilišta kao i centralni sustav za e-učenje (Merlin) • online godišnjak visokog učilišta • informacije i objave o upisima i studijskim programima, znanstvenoj djelatnosti, međunarodnoj suradnji i suradnji s gospodarstvom i lokalnom zajednicom, alumni klub, projekti, itd. • informacije i objave o akademskim postignućima profesora i studenata te iskustva studiranja • elektroničke čestitke (e-cards) i druge promotivne materijale za dijeljenje kroz digitalne kanale • informacije o nastavnom i nenastavnom osoblju • priče i intervjui zaposlenika i studenata (bivših i sadašnjih) • izvješća o provedenoj anketi sadašnjih i bivših studenata • različiti drugi multimedijski sadržaji (promotivni i edukacijski multimedijski sadržaji) • pregledna i jednostavna za pretraživanje • verzija za pregledavanje na mobilnim uređajima • mogućnost skidanja (download) aplikacije visokog učilišta za mobilne uređaje (vlastita aplikacija za mobitele • raznovrstan, autentičan i kvalitetan sadržaj
Društvene mreže	• objave o suradnji s gospodarstvom i lokalnom zajednicom • najave i objave o gostujućim predavanjima etabliranih i prepoznatljivih stručnjaka • drugi zanimljivi sadržaji • kratke informativne činjenice i podaci o visokom učilištu • informacije i objave o upisima na studijske programe visokog učilišta • objave o akademskim postignućima profesora i studenata te primjerima uspješnih zaposlenja bivših studenata • pravovremeni odgovori na komentare i pitanja • multimedijski sadržaji (fotografije, video, slike, infografike, meme) i multimedijske objave (podcasti, blogovi, video materijali, itd.) o događanjima na visokom učilištu i drugim važnim temama • objave o studentskim iskustvima studiranja iz studentske perspektive • objave o međunarodnoj suradnji i iskustvima profesora i studenata • video, intervjui, priče, (testimoniale), izjave studenata (bivših i sadašnjih), profesora, uprave i nenastavnog osoblja • objave i primjeri o društvenom odgovornom ponašanju visokog učilišta
Plaćeni oglas	• informacije o uvjetima rada i studiranja • relevantan i vrijedan sadržaj o studijskim programima visokog učilišta • oglas o upisima na studijske programe visokog učilišta • autentičan sadržaj o visokom učilištu koji ulijeva povjerenje o njegovom djelovanju • znanstvena i stručna postignuća profesora i studenata (npr. primjeri uspješnih zaposlenja bivših studenata) • druge zanimljive informacije o nastavnom i nenastavnom osoblju • informacije o životu studenata izvan visokog učilišta • objave o iskustvima studiranja studenata na visokom učilištu koje izazivaju emociju • zanimljive infografike (vizualna prezentacija informacija, podataka ili znanja) o visokom učilištu

Dijeljeni sadržaj	• prepoznatljiv, objektivan i vjerodostojan • sadržaj o gostovanju etabliranih i prepoznatljivih stručnjaka na visokom učilištu • sadržaj koji obuhvaća iskrene komentare, pohvale, preporuke, ali i kritike ciljane javnosti • raznovrstan i kvalitetan • sadržava informacije i promotivne materijale o upisima na studijske programe visokog učilišta • autentičan i originalan • analitičan i kritički prožet • edukativan • informativan sadržaj koji obuhvaća analize ili komentare profesora ili studenata • aktualan, zabavan i inspirativan • sadržaj u kojem je prepoznato transparentno i društveno odgovorno ponašanje visokog učilišta • sadržaj o visokom učilištu kojeg su napravili drugi korisnici
Zasluženi sadržaj	• sadržavao informacije i promotivne materijale o upisima na studijske programe visokog učilišta • objektivan i vjerodostojan • edukativan • informativan sadržaj koji obuhvaća analize ili komentare profesora ili studenata • sadržaj o gostovanju etabliranih i prepoznatljivih stručnjaka na visokom učilištu • raznovrstan, kvalitetan i prepoznatljiv • autentičan i originalan • aktualan, zabavan i inspirativan • sadržaj u kojem je prepoznato transparentno i društveno odgovorno ponašanje visokog učilišta • sadržaj koji obuhvaća iskrene komentare, pohvale, preporuke, ali i kritike ciljane javnosti • analitičan i kritički prožet
Razlozi zbog kojih korisnici ne bi objavili ili podijelili sadržaj vezan uz visoko učilište	• nije zadovoljan/zadovoljna kvalitetom rada visokog učilišta • nema dvosmjerne komunikacije između uprave visokog učilišta, studenata te ostalih ključnih dionika • nema međusobnog razumijevanja između visokog učilišta i ključnih dionika • digitalni materijali visokog učilišta nisu kvalitetni i prepoznatljivi • visoko učilište ima loš imidž • visoko učilište nije otvoreno prema promjenama te nedovoljno doprinosi društveno odgovornom ponašanju • visoko učilište ograničava slobodno akademsko izražavanja i kreativno djelovanje • nema komunikacijske strategije i ključnih poruka • suradnja s lokalnom zajednicom nije kvalitetna • ne objavljuje ništa o visokim učilištima ili drugim ustanovama • bez razloga
Događanja	• gostujuća predavanja etabliranih stručnjaka • znanstvene i stručne konferencije, paneli, okrugli stolovi, tribine, javna predavanja, radionice i sl. • svečane promocije • Dani karijera (povezivanje studenata s poslodavcima; gospodarska suradnja) • smotre - obilježavanje dana sveučilišta, veleučilišta i visokih škola • neformalna druženja • događanja u okviru alumni kluba (udruge bivših studenata) visokog učilišta • konferencije za medije i javnost • Dani otvorenih vrata • sportska događanja na visokim učilištima
Komunikacija	• dvosmjerna i balansirana komunikacija između uprave i zaposlenika visokog učilišta • otvorena komunikacija između studenata i profesora • potpora i razumijevanje u državnim tijelima • slobodna komunikacija između studenata i administrativnog osoblja • strateški planirana komunikacija s medijima • planirana i dugoročna komunikacija s udrugama bivših studenata visokog učilišta (povezivanje bivših studenata radi promicanja ugleda i dobrobiti visokoškolskih ustanova)

Slika 24. Model odnosa s javnošću kreiran za predstavnike društvene zajednice

Izvor: Obrada autora

9.6.9. Model odnosa s javnošću (PREDSTAVNICI TIJELA LOKALNE/DRŽAVNE VLASTI)

Model odnosa s javnošću kreiran prema potrebama predstavnika tijela lokalne i državne vlasti obuhvaća varijable temeljene na elementima PESO modela (*plaćeni, zasluženi, dijeljeni i vlastiti digitalni sadržaj*) te varijable koje se odnose na komunikaciju ustanove i događanja u organizaciji visokog učilišta. Čestice varijabli ovog model, kao i kod prethodnih obuhvaćaju tri najveće vrijednosti aritmetičke sredine. *Slika 25* prikazuje model odnosa s javnošću kreiran prema komunikacijskim potrebama predstavnika tijela lokalne i državne vlasti.

Prva varijabla *web stranica* uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice informacije i objave o upisima i studijskim programima, znanstvenoj djelatnosti, međunarodnoj suradnji i suradnji s gospodarstvom i lokalnom zajednicom, alumni klub, projekti, itd (X = 4,82), informacije o visokom učilištu (opći podaci, misija i vizija, povijest i razvoj, organizacija, službe, propisi i dokumenti, javna nabava, itd.) (X = 4,73), informacije o nastavnom i nenastavnom osoblju (kontakti, e-mail adrese) (X = 4,64), informacije o aktivnostima i događanjima na visokom učilištu (X = 4,64), preglednost i jednostavnost web stranice za pretraživanje (X = 4,91), raznovrstan, autentičan i kvalitetan sadržaj web stranice (X = 4,82) i verziju za pregledavanje na mobilnim uređajima (X = 4,73).

Druga varijabla *društvene mreže* uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice informacije i objave o upisima na studijske programe visokog učilišta (X = 4,91), multimedijski sadržaji o događanjima na visokom učilištu i drugim važnim temama (X = 4,73), najave i objave o gostujućim predavanjima etabliranih i prepoznatljivih stručnjaka (X = 4,73) i pravovremene odgovore na komentare i pitanja (X = 4,64).

Treća varijabla *plaćeni oglasi* uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice relevantan i vrijedan sadržaj o studijskim programima visokog učilišta (X = 4,73), zanimljive infografike (vizualna prezentacija informacija, podataka ili znanja) o visokom učilištu (X = 4,64), oglas o upisima na studijske programe visokog učilišta (X = 4,55) i informacije o uvjetima rada i studiranja (X = 4,55).

Četvrta varijabla *dijeljeni sadržaj* uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice informacije i promotivni materijali o upisima na studijske programe visokog učilišta (X = 4,45),

edukativan sadržaj (X = 4,27), autentičan i originalan sadržaj (X = 4,18), raznovrstan i kvalitetan sadržaj (X = 4,18) i prepoznatljiv (X = 4,18).

Peta varijabla *zasluženi* sadržaj uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice raznovrstan i kvalitetan sadržaj (X = 4,27), prepoznatljiv (X = 4,27), analitičan i kritički prožet (X = 4,27), informacije i promotivni materijali o upisima na studijske programe visokog učilišta (X = 4,18), autentičan i originalan (X = 4,18), objektivan i vjerodostojan sadržaj (X = 4,18), sadržaj o gostovanju etabliranih i prepoznatljivih stručnjaka na visokom učilištu (X = 4,18) i edukativan sadržaj (X = 4,09).

Šesta varijabla *razlozi neobjavljivanja sadržaja vezanog za visoko učilište* uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice visoko učilište ima loš imidž (prepoznatljivost, ugled i sl.) (X = 4,64), nezadovoljstvo kvalitetom rada visokog učilišta (X = 4,45) i visoko učilište ograničava slobodno akademsko izražavanja i kreativno djelovanje (X = 4,36).

Sedma varijabla, *događanja* na visokim učilištima uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice gostujuća predavanja etabliranih stručnjaka (X = 4,82), znanstvene i stručne konferencije, paneli, okrugli stolovi, tribine, javna predavanja, radionice i sl. (X = 4,64) i Dani karijera (povezivanje studenata s poslodavcima; gospodarska suradnja) (X = 4,45).

Osma varijabla *komunikacija* uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice otvorenu komunikaciju između studenata i profesora (X = 4,82), strateški planiranu komunikaciju s medijima (X = 4,64), dvosmjernu i balansiranu komunikaciju između uprave i zaposlenika visokog učilišta (X = 4,64), potporu i razumijevanje u državnim tijelima (X = 4,55) i slobodnu komunikaciju između studenata i administrativnog osoblja (X = 4,55).

Predstavnici tijela lokalne/državne vlasti

Web stranica	• informacije i objave o upisima i studijskim programima, znanstvenoj djelatnosti, međunarodnoj suradnji i suradnji s gospodarstvom i lokalnom zajednicom, alumni klub, projekti • informacije o visokom učilištu (opći podaci, misija i vizija, povijest i razvoj, organizacija, službe, propisi i dokumenti, javna nabava, itd.) • informacije o nastavnom i nenastavnom osoblju (kontakti, e-mail adrese) • informacije o aktivnostima i događanjima na visokom učilištu • pregledna i jednostavna za pretraživanje • raznovrstan, autentičan i kvalitetan sadržaj • verzija za pregledavanje na mobilnim uređajima
Društvene mreže	• informacije i objave o upisima na studijske programe visokog učilišta • multimedijski sadržaji (fotografije, video, slike, infografike, meme) o aktualnim događanjima na visokom učilištu • najave i objave o gostujućim predavanjima etabliranih i prepoznatljivih stručnjaka • pravovremeni odgovori na komentare i pitanja
Plaćeni oglas	• relevantan i vrijedan sadržaj o studijskim programima visokog učilišta • zanimljive infografike (vizualna prezentacija informacija, podataka ili znanja) o visokom učilištu • oglas o upisima na studijske programe visokog učilišta • informacije o uvjetima rada i studiranja
Dijeljeni sadržaj	• sadržava informacije i promotivne materijale o upisima na studijske programe visokog učilišta • edukativan • autentičan i originalan • prepoznatljiv, raznovrstan i kvalitetan
Zasluženi sadržaj	• raznovrstan i kvalitetan • prepoznatljiv (ključne informacije i poruke istaknute i uočljive) • analitičan i kritički prožet • sadržava informacije i promotivne materijale o upisima na studijske programe visokog učilišta • autentičan i originalan • objektivan i vjerodostojan • sadržaj o gostovanju etabliranih i prepoznatljivih stručnjaka na visokom učilištu • edukativan
Razlozi zbog kojih korisnici ne bi objavili ili podijelili sadržaj vezan uz visoko učilište	• visoko učilište ima loš imidž (prepoznatljivost, ugled i sl.) • nije zadovoljan/zadovoljna kvalitetom rada visokog učilišta • visoko učilište ograničava slobodno akademsko izražavanja i kreativno djelovanje
Događanja	• gostujuća predavanja etabliranih stručnjaka • znanstvene i stručne konferencije, paneli, okrugli stolovi, tribine, javna predavanja, radionice i sl. • Dani karijera (povezivanje studenata s poslodavcima, gospodarska suradnja)
Komunikacija	• otvorena komunikacija između studenata i profesora • strateški planirana komunikaciju s medijima • dvosmjerna i balansirana komunikaciju između uprave i zaposlenika visokog učilišta • potpora i razumijevanje u državnim tijelima • slobodna komunikacija između studenata i administrativnog osoblja

Slika 25. Model odnosa s javnošću kreiran za predstavnike tijela lokalne/državne vlasti

Izvor: Obrada autora

9.6.10. Model odnosa s javnošću (ISPITANICI BEZ DIREKTNE VEZE S VISOKIM UČILIŠTEM)

Model odnosa s javnošću konstruiran prema komunikacijskim potrebama i željama ispitanika koji nemaju direktne veze s visokim učilištem, ali ono postoji u mjestu u kojem žive te ispitanika koji nemaju direktne veze s visokim učilištem, niti ono postoji u mjestu u kojem žive združen je u jednu, zajedničku kategoriju *ispitanici bez direktne veze s visokim učilištem* obzirom da testiranjem statistički značajne razlike između spomenutih kategorija ispitanika nije pronađena signifikantnost niti po jednom dobivenom odgovoru, odnosno varijabli. Ovaj model, kao i prethodno opisani i prikazani modeli obuhvaća 8 varijabli temeljenih na elementima PESO modela: *plaćeni, zasluženi, dijeljeni i vlastiti digitalni sadržaj* te varijable koje se odnose na komunikaciju ustanove i događanja u organizaciji visokog učilišta. *Slika 26* prikazuje model odnosa s javnošću kreiran prema komunikacijskim potrebama ispitanika bez direktne veze s visokim učilištem.

Prva varijabla *web stranica* uključuje čestice koje su ocijenjene trima najvećim srednjim ocjenama, a obuhvaća informacije o visokom učilištu (opći podaci, misija i vizija, povijest i razvoj, organizacija, službe, propisi i dokumenti, javna nabava, itd.) (X = 4,80), informacije i objave o upisima i studijskim programima, znanstvenoj djelatnosti, međunarodnoj suradnji i suradnji s gospodarstvom i lokalnom zajednicom, alumni klub, projekti, itd. (X = 4,60), informacije o nastavnom i nenastavnom osoblju (kontakti, e-mail adrese) (X = 4,60), pravovremene i relevantne informacije i objave o rasporedu i terminima predavanja, vježbi, seminara, radionica i gostujućih predavanja (odgode, konzultacije i sl.) (X = 4,60), korisne linkove te linkove na profile/račune na društvenim mrežama visokog učilišta (Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, Snapchat, Youtube) i centralni sustav za e-učenje (Merlin) (X = 4,60), informacije o aktivnostima i događanjima na visokom učilištu (X = 4,40), press kutak ili press stranicu (dio web stranice koji se kreira posebno za medije; kontakti ureda za OJ, priopćenja, pozivi, informacije o press konferencijama, najave, multimedijski sadržaji, financijske informacije, itd.) (X = 4,40), različite druge multimedijske sadržaje (promotivni i edukacijski multimedijski sadržaji) (X = 4,40) te raznovrstan, autentičan i kvalitetan sadržaj web stranice (X = 5,00), preglednost i jednostavnost web stranice za pretraživanje (X = 5,00), verziju za pregledavanje na mobilnim uređajima (X = 4,80) i mogućnost skidanja (download) aplikacije visokog učilišta za mobilne uređaje (vlastita aplikacija za mobitele) (X = 4,20).

Druga varijabla *društvene mreže* uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice pravovremene odgovore na komentare i pitanja (X = 4,60), najave i objave o gostujućim predavanjima etabliranih i prepoznatljivih stručnjaka (X = 4,60), kratke informativne činjenice i podatke o visokom učilištu (X = 4,40), multimedijski sadržaji o događanjima na visokom učilištu i drugim važnim temama (X = 4,40), videozapise, intervjue, priče, (testimoniali), izjave studenata (bivših i sadašnjih), profesora, uprave i nenastavnog osoblja (X = 4,40), objave i primjere o društvenom odgovornom ponašanju visokog učilišta (X = 4,40), informacije i objave o upisima na studijske programe visokog učilišta (X = 4,20), objave o suradnji s gospodarstvom i lokalnom zajednicom (X = 4,20), objave o primjerima uspješnih zaposlenja bivših studenata (X = 4,20) te drugi zanimljivi sadržaji (X = 4,20).

Treća varijabla *plaćeni oglasi* uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice objave o iskustvima studiranja studenata na visokom učilištu koje izazivaju emociju (X = 4,80), oglas o upisima na studijske programe visokog učilišta (X = 4,60), zanimljive infografike (vizualna prezentacija informacija, podataka ili znanja) o visokom učilištu (X = 4,60), informacije o uvjetima rada i studiranja (X = 4,60), autentičan sadržaj o visokom učilištu koji ulijeva povjerenje o njegovom djelovanju (X = 4,40) i znanstvena i stručna postignuća profesora i studenata (sadašnjih i bivših; npr. primjeri uspješnih zaposlenja bivših studenata) (X = 4,40).

Četvrta varijabla *dijeljeni sadržaj* uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice aktualan, zabavan i inspirativan sadržaj (inspirativne priče sadašnjih i bivših studenata, akademska postignuća studenata i profesora) (X = 4,60), sadržaj koji obuhvaća iskrene komentare, pohvale, preporuke, ali i kritike ciljane javnosti (X = 4,60), autentičan i originalan sadržaj (X = 4,40), objektivan i vjerodostojan (X = 4,40), edukativan sadržaj (X = 4,40), sadržaj u kojem je prepoznato transparentno i društveno odgovorno ponašanje visokog učilišta (X = 4,20) te sadržaj o gostovanju etabliranih i prepoznatljivih stručnjaka na visokom učilištu (X = 4,20).

Peta varijabla *zasluženi sadržaj* uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice aktualan, zabavan i inspirativan sadržaj (inspirativne priče sadašnjih i bivših studenata, akademska postignuća studenata i profesora) (X = 4,40), autentičan i originalan (X = 4,20), edukativan sadržaj (X = 4,20), prepoznatljiv (X = 4,00), objektivan i vjerodostojan sadržaj (X = 4,00), informativan sadržaj koji obuhvaća analize ili komentare profesora ili studenata (X = 4,00) i sadržaj u kojem je prepoznato transparentno i društveno odgovorno ponašanje visokog učilišta (X = 4,00).

Šesta varijabla *razlozi neobjavljivanja sadržaja vezanog za visoko učilište* uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice nema dvosmjerne komunikacije između uprave visokog učilišta, studenata te ostalih ključnih dionika (X = 4,20), visoko učilište nije otvoreno prema promjenama (X = 4,00), korisnici ne objavljuju ništa o visokim učilištima ili drugim ustanovama (X = 4,00), nezadovoljstvo kvalitetom rada visokog učilišta (X = 3,80), visoko učilište ima loš imidž (prepoznatljivost, ugled i sl.) (X = 3,80), visoko učilište ograničava slobodno akademsko izražavanja i kreativno djelovanje (X = 3,80) te digitalni materijali (objave, oglasi i sl.) visokog učilišta nisu kvalitetni i prepoznatljivi (X = 3,80).

Sedma varijabla, *događanja* na visokim učilištima uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice Dani karijera (povezivanje studenata s poslodavcima; gospodarska suradnja) (X = 4,20), Dani otvorenih vrata (povezivanje visokog učilišta s potencijalnim studentima) (X = 4,00), neformalna druženja (X = 4,00) i svečane promocije (X = 3,80).

Posljednja, osma varijabla *komunikacija* uključuje, redom prema vrijednosti aritmetičke sredine čestice otvorenu komunikaciju između studenata i profesora (X = 4,40), slobodnu komunikaciju između studenata i administrativnog osoblja (X = 4,20) i planiranu i dugoročnu komunikaciju s udrugama bivših studenata visokog učilišta (povezivanje bivših studenata radi promicanja ugleda i dobrobiti visokoškolskih ustanova (X = 4,00).

Ispitanici bez direktne veze s visokim učilištem

Web stranica	• informacije o visokom učilištu (opći podaci, misija i vizija, povijest i razvoj, organizacija, službe, propisi i dokumenti, javna nabava, itd.) • informacije i objave o upisima i studijskim programima, znanstvenoj djelatnosti, međunarodnoj suradnji i suradnji s gospodarstvom i lokalnom zajednicom, alumni klub, projekti, itd. • informacije o nastavnom i nenastavnom osoblju (kontakti, e-mail adrese) • pravovremene i relevantne informacije i objave o rasporedu i terminima predavanja • korisni linkovi (uključujući i linkove na profile visokog učilišta na društvenim mrežama i centralni sustav za e-učenje (Merlin)) • informacije o aktivnostima i događanjima na visokom učilištu • press kutak ili press stranica • različiti drugi multimedijski sadržaji (promotivni i obrazovni multimedijski sadržaj) • raznovrstan, autentičan i kvalitetan sadržaj • pregledna i jednostavna za pretraživanje • verzija za pregledavanje na mobilnim uređajima • mogućnost skidanja (download) aplikacije visokog učilišta za mobilne uređaje (vlastita aplikacija za mobitele)
Društvene mreže	• pravovremeni odgovori na komentare i pitanja • najave i objave o gostujućim predavanjima etabliranih i prepoznatljivih stručnjaka • kratke informativne činjenice i podaci o visokom učilištu • multimedijski sadržaji (fotografije, video, slike, infografike, meme) i multimedijske objave (podcasti, blogovi, video materijali, itd.) o događanjima na visokom učilištu i drugim važnim temama • video, intervjui, priče, (testimoniali), izjave studenata (bivših i sadašnjih), profesora, uprave i nenastavnog osoblja • objave i primjeri o društvenom odgovornom ponašanju visokog učilišta • informacije i objave o upisima na studijske programe visokog učilišta • objave o suradnji s gospodarstvom i lokalnom zajednicom • objave o primjerima uspješnih zaposlenja bivših studenata kao i drugi zanimljivi sadržaji
Plaćeni oglas	• objave o iskustvima studiranja studenata na visokom učilištu koje izazivaju emociju • oglas o upisima na studijske programe visokog učilišta • zanimljive infografike (vizualna prezentacija informacija, podataka ili znanja) o visokom učilištu • informacije o uvjetima rada i studiranja • autentičan sadržaj o visokom učilištu koji ulijeva povjerenje o njegovom djelovanju • znanstvena i stručna postignuća profesora i studenata (npr. primjeri uspješnih zaposlenja bivših studenata)
Dijeljeni sadržaj	• aktualan, zabavan i inspirativan • sadržaj koji obuhvaća iskrene komentare, pohvale, preporuke, ali i kritike ciljane javnosti • autentičan i originalan • objektivan i vjerodostojan • edukativan • sadržaj u kojem je prepoznato transparentno i društveno odgovorno ponašanje visokog učilišta • sadržaj o gostovanju etabliranih i prepoznatljivih stručnjaka na visokom učilištu
Zasluženi sadržaj	• aktualan, zabavan i inspirativan • autentičan i originalan • edukativan • prepoznatljiv (ključne informacije i poruke istaknute i uočljive) • objektivan i vjerodostojan • informativan sadržaj koji obuhvaća analize ili komentare profesora ili studenata • sadržaj u kojem je prepoznato transparentno i društveno odgovorno ponašanje visokog učilišta

Razlozi zbog kojih korisnici ne bi objavili ili podijelili sadržaj vezan uz visoko učilište	• nema dvosmjerne komunikacije između uprave visokog učilišta, studenata te ostalih ključnih dionika • visoko učilište nije otvoreno prema promjenama • ne objavljuje ništa o visokim učilištima ili drugim ustanovama • nije zadovoljan/zadovoljna kvalitetom rada visokog učilišta • visoko učilište ima loš imidž (prepoznatljivost, ugled i sl.) • visoko učilište ograničava slobodno akademsko izražavanja i kreativno djelovanje • digitalni materijali (objave, oglasi i sl.) visokog učilišta nisu kvalitetni i prepoznatljivi
Događanja	• Dani karijera (povezivanje studenata s poslodavcima, gospodarska suradnja) • Dani otvorenih vrata • neformalna druženja s nastavnim i nenastavnim osobljem • gostujuća predavanja etabliranih stručnjaka • znanstvene i stručne konferencije, paneli, okrugli stolovi, tribine, javna predavanja, radionice i sl. • konferencije za medije i javnost • sportska događanja na visokom učilištu
Komunikacija	• otvorena komunikacija između studenata i profesora • slobodna komunikacija između studenata i administrativnog osoblja • dvosmjerna i balansirana komunikacija između uprave i zaposlenika visokog učilišta • planirana i dugoročna komunikacija s udrugama bivših studenata visokog učilišta (povezivanje bivših studenata radi promicanja ugleda i dobrobiti visokoškolskih ustanova)

Slika 26. Model odnosa s javnošću kreiran za ispitanike bez direktne veze s visokim učilištem

Izvor: Obrada autora

10. RASPRAVA

10.1. Modeli odnosa s javnošću u hrvatskom sustavu visokog obrazovanja

Glavni cilj istraživanja u radu je identificirati i analizirati temeljne modele i uloge odnosa s javnošću na hrvatskim visokoškolskim ustanovama te sukladno rezultatima istraživanja definirati novi integrativni model odnosa s javnošću na javnim i privatnim sveučilištima, veleučilištima i visokim školama. Rezultati provedene faktorske analize pokazuju da visoka učilišta prakticiraju različite kombinacije četiriju modela odnosa s javnošću prema tipologiji Gruniga i Hunta (1984). Dakle, faktorskoj analizi bilo je podvrgnuto 16 varijabli koje jasno predstavljaju dimenzije modela odnosa s javnošću u hrvatskom sustavu visokog obrazovanja. Prije provedbe faktorske analize ocijenjena je pouzdanost i prikladnost podataka mjerne ljestvice koeficijentom *Cronbach alfa* koji iznosi $\alpha = 0{,}816$. Faktorskom analizom ekstrahirana su pet značajna faktora koji predstavljaju kombinaciju izvornih Grunigovih modela odnosa s javnošću. Prvi faktor obuhvaća 6 varijabli koje se odnose na *model mješovitih motiva* jer predstavlja kombinaciju dvosmjernih asimetričnih i simetričnih modela. *Model mješovitih motiva* se koristi istraživanjem u svrhu približavanja stavova ustanove i njezinih dionika, ali kada ustanova želi promijeniti ponašanje i stavove javnosti, model koristi istraživanje u svrhu manipulacije javnosti. Također, ovaj se model koristi za posredovanje u prijeporima između uprave i dionika/javnosti te izgradnju međusobnog razumijevanja između uprave odnosno ustanove i njenih dionika. Drugi faktor obuhvaća tri varijable i može se definirati kao jednosmjerni *tiskovno – informativni model* jer saturira čestice koje se odnose na model tiskovne agenture i model javnog informiranja. Primjenom ovog modela odnosi s javnošću visokoškolskih ustanova se bave stvaranjem pozitivne slike i sprječavanjem negativne slike ustanove u javnosti. Također, uspjeh programa za odnose s javnošću mjere brojem (količinom) medijskih objava o aktivnostima i/ili brojem posjeta službenim stranicama i/ili brojem reakcija na objave ustanove. Treći faktor definiran je kao kombinirani *informativno - asimetrični model* jer saturira čestice koje se odnose na model javnog informiranja i dvosmjerni asimetrični model. Ovaj model, osim što se primarno fokusira na informiranje javnosti o radu ustanove, koristi se istraživanjem kako bi uvjerio javnost u željeno stajalište. Četvrti faktor, nazvan *tiskovno – informativni model* obuhvaća dvije varijable i saturira čestice koje su vezane za model tiskovne agenture i model javnog informiranja. Uloga ovog modela je, prije svega, promocija ustanove, a najveći dio vremena, prilikom bavljenja odnosima s javnošću

se izdvaja za pisanje priopćenja i objava publikacija s najnovijim vijestima o ustanovi. Posljednji, peti faktor obuhvaća dvije varijable i predstavlja kombinirani *tiskovno – asimetrični model* jer saturira čestice koje se odnose na model tiskovne agenture i dvosmjerni asimetrični model. Koristeći ovaj model, zadatak odnosa s javnošću se odnosi na stvaranje povoljnog publiciteta. Također, istraživanja se provode kako bi ustanova komunicirala na način na koju će ju javnost/dionici prihvatiti.

Nadalje, kada se ekstrahiranim faktorima dobivenima iz spomenute analize pridruže rezultati deskriptivne analize vidljivo je da visoka učilišta češće prakticiraju jednosmjerne modele odnosa s javnošću, odnosno *tiskovno – informativni model*. Aritmetičke sredine dobivenih faktora jasno ukazuju da je *tiskovno – informativni model* (X = 3,75) najčešće korišteni model odnosa s javnošću na visokoškolskim ustanovama. Na temelju rezultata provedene faktorske analize i primjene ortogonalne rotacija faktora (*varimax rotation with Kaiser normalization*) kojom je identificirano pet izlučenih faktora koji predstavljaju različite kombinacije jednosmjernih i dvosmjernih modela odnosa s javnošću, može se utvrditi da je **podržana hipoteza H1** da *hrvatske visokoškolske ustanove koriste zastarjele modele odnosa s javnošću (model tiskovne agenture i model javnog informiranja).* Naime, komunikacija visokoškolskih ustanova je primarno jednosmjerna i svodi se na stvaranje pozitivne slike i sprječavanje/neutraliziranje negativne slike ustanove u javnosti te na mjerenje uspješnosti OJ aktivnosti posjećenošću događanja, rastom broja upisanih studenata, brojem medijskih objava o aktivnostima, brojem posjeta web stranicama ustanova i brojem reakcija na objave ustanove. Navedeno sugerira da hrvatske visokoškolske ustanove još uvijek nisu dovoljno prepoznale prednosti dvosmjerne interakcije s ključnim javnostima te simetrična komunikacija kojom se ostvaruju kvalitetni odnosi sa svim segmentima javnosti nije iskorištena optimalno.

Sukladno vrsti visokog učilišta rezultati aritmetičke sredine modela pokazuju određeno odstupanje u primjeni modela odnosa s javnošću. Sveučilišta najčešće prakticiraju model javnog informiranja (X = 3,73) i to najviše, 100% (61,5 % uglavnom se odnosi i 38,5 % u potpunosti se odnosi) informiranjem javnosti o radu ustanove i 61,6 % (30,8 % uglavnom se odnosi i 30,8 % u potpunosti se odnosi) koristeći informativne servise, odnosno pisanje priopćenja i drugih publikacija s najnovijim vijestima o ustanovi. Na veleučilištima (X = 3,98) i visokim školama (X = 4,21) dominira model tiskovne agenture. Dvosmjerni simetrični model koji se temelji na dijalogu, razumijevanju i približavanju stavova ustanove i javnosti najmanje se primjenjuje na visokim učilištima, odnosno sveučilištima (X = 2,69), veleučilištima (X = 2,66) i visokim školama (X = 3,02).

Slijedom navedenog, prema tipu visokog učilišta rezultati aritmetičke sredine modela pokazuju usklađenost u primjeni modela odnosa s javnošću. Naime, model tiskovne agenture dominantno je primjenjiv i kod *javnih* (X = 3,77) i *privatnih* (X = 4,14) visokih učilišta, dok je model javnog informiranja opetovano drugi po redu korišten model odnosa s javnošću. Također, sofisticirani dvosmjerni modeli odnosa s javnošću koji se temelje na istraživanju ponovno pokazuju slabiju zastupljenost u odnosu na jednosmjerne modele.

Model tiskovne agenture se na *javnim visokim učilištima* najviše prakticira kroz tehniku promocije, 88,4 % (53,8 % uglavnom se odnosi i 34,6 % u potpunosti se odnosi) te 76,9 % (57,7 % uglavnom se odnosi i 19,2 % u potpunosti se odnosi) stvaranjem pozitivne slike i sprječavanja/neutraliziranja negativne slike ustanove u javnosti. Također, 65,4 % ispitanika (57,7 % uglavnom se odnosi i 7,7 % u potpunosti se odnosi) smatra da je zadatak odnosa s javnošću u njihovoj ustanovi stvaranje publiciteta. Na *privatnim visokim učilištima* model tiskovne agenture se većinom, tj. 94,8 % (63,2 % uglavnom se odnosi i 31,6 % u potpunosti se odnosi) koristi tehnikom stvaranja pozitivne slike i sprječavanja/neutraliziranja negative slike ustanove u javnosti te 89,5 % (57,9 % uglavnom se odnosi i 31,6 % u potpunosti se odnosi) promocijom ustanove javnosti.

U svrhu testiranja hipoteze H4 - *postoji statistički značajna razlika u odabiru modela odnosa s javnošću s obzirom na vrstu visokoškolske ustanove (sveučilište, veleučilište, visoka škola*) proveden je neparametrijski hi-kvadrat test neovisnosti (engl. *Chi-Square Test of Independence*). Primjenom Pearsonovog hi-kvadrat testa (χ^2 = 13,243 df = 6, p = 0,039) **djelomično se potvrđuje hipoteza H4**. Naime, statistički značajna razlika na sveučilištima, veleučilištima i visokim školama (javna i privatna) postoji samo kod odabira modela tiskovne agenture koji se očituje kroz tehniku promocije ustanove. Provedbom neparametrijskog hi-kvadrat testa neovisnosti testirana je i hipoteza H5 – *postoji statistički značajna razlika u odabiru modela odnosa s javnošću na javnim i privatnim visokoškolskim ustanovama* kojim je utvrđeno da nema statistički značajne razlike u odabiru modela odnosa s javnošću na javnim i privatnim visokoškolskim ustanovama. Štoviše, na temelju rezultata Pearsonova hi-kvadrat testa **nije podržana hipoteza H5** koja se tiče modela odnosa s javnošću. Rezultati koji zavrjeđuju pažnju tiču se primjene modela odnosa s javnošću između muških i ženskih ispitanika. Rezultati aritmetičke sredine za svaki model pojedinačno pokazali su da je model tiskovne agenture dominantniji i kod ženskih (X = 3,91) i muških (X = 3,97) ispitanika. Model javnog informiranja drugi je po redu najčešće korišten model odnosa s javnošću, dok se dvosmjerno asimetrični i dvosmjerno simetrični modeli prakticiraju manje u odnosu na jednosmjerne modele.

Slijedom navedenog, pokazatelji Pearsonova hi-kvadrat testa nisu pokazali statistički značajnu razliku u odabiru modela odnosa s javnošću između muških i ženskih ispitanika ni za jednu od promatranih varijabli koje opisuju modele OJ.

10.2. Profesionalne uloge odnosa s javnošću na hrvatskim visokoškolskim ustanovama

Rezultati istraživanja dobiveni alatima deskriptivne statistike pokazali su da se radni zadatci i aktivnosti osoba odgovornih za odnose s javnošću u visokoškolskim ustanovama u najvećoj mjeri svode na tehničku (operativnu) ulogu usmjerenu na provedbu programa odnosa s javnošću. To znači da djelatnici nisu uključeni u istraživanje, evaluaciju i strateško planiranje odnosa s javnošću. Primarno se bave pisanjem, proizvodnjom komunikacijskih materijala i odnosima s medijima. Nisu uključeni u odlučivanje unutar ustanove. Uloga menadžera, jednako zastupljena kao i uloga medijatora, objašnjava znatno veći angažman ispitanika u strateškom planiranju i upravljanju programima odnosa s javnošću. Oni donose odluke o komunikacijskim politikama i nadgledaju njihovu provedbu. Medijator, pak, djeluje kao posrednik ili facilitator između uprave ustanove i javnosti (svih ključnih interesnih skupina o kojima ustanova ovisi). Slijedom navedenog, kombiniranom tablicom uz primjenu procedure krostabulacije (engl. *Crosstabulation*) istraženo je koja uloga najbolje opisuje poziciju osoba odgovornih za odnose s javnošću sukladno vrsti visokog učilišta. Prema rezultatima, uloga tehničara je neznatno više prisutna na sveučilištima (24,4 %) i visokim školama (24,4 %) u odnosu na veleučilišta (20 %). Uloga menadžera za odnose s javnošću najviše je zastupljena na veleučilištima (15,6 %), a najmanje na visokim školama (4,4 %). Uloga medijatora podjednako je zastupljena na visokim školama (11,1 %) i veleučilištima (11,1 %), dok je na sveučilištima najmanje prisutna (8,9 %). Rezultati istraživanja, sukladno tipu visokog učilišta pokazuju da je zastupljenost tehničara (35,6 %) na javnim visokim učilištima neznatno veća u odnosu na zastupljenost tehničara (33,3 %) na privatnim visokim učilištima. Uloga menadžera je više zastupljenija na javnim visokim učilištima (22,2 %) u odnosu na privatna (8,9 %). Zastupljenost medijatora zaposlenih na privatnim visokim učilištima iznosi 17,8 % naspram 13,3 % zaposlenih na javnim visokim učilištima. Zastupljenost dominantnih uloga u odnosima s javnošću prema spolnoj strukturi ispitanika pokazuje da je uloga tehničara (44,4 %) i menadžera (26,7 %) zastupljenija kod žena u odnosu na muškarce (tehničar = 24,4 % i menadžer = 4,4 %). Uloga medijatora jednako je zastupljena i kod žena (15,6 %) i muškaraca (15,6 %). Pokazatelji Pearsonova hi-kvadrat testa

ukazuju na to da postoji statistički značajna razlika ($\chi^2 = 4{,}771^a$, df = 1, p = 0,029) između žena i muškaraca u primjeni uloge menadžera. Ostali pokazatelji Pearsonova hi-kvadrat ne pokazuju statističku značajnu razliku između žena i muškaraca u primjeni uloge tehničara i medijatora.

10.3. Obilježja službi za odnose s javnošću na visokim učilištima

Pored modela i uloga odnosa s javnošću koji čine predmet istraživanja i analize, ovim radom se ispitalo stvarno stanje službi za odnose s javnošću na hrvatskim sveučilištima, veleučilištima i visokim školama. Prva varijabla koja se istraživala odnosi se na veličinu službe za odnose s javnošću. Rezultati dobiveni alatima deskriptivne statistike pokazuju da se većina visokih učilišta (64,4 %) nalazi u kategoriji gdje ne postoji ni služba ni osoba isključivo zadužena za odnose s javnošću već tu aktivnost obavljaju djelatnici zaposleni na drugim radnim mjestima (nastavno osoblje). Slijedom navedenog, 24,4 % ustanova se nalazi u kategoriji do najviše dva zaposlenika te 11,1 % ustanova u kategoriji 3 – 5 zaposlenika. Rezultati ukazuju i na činjenicu da se nijedno visoko učilište ne nalazi u kategoriji 6 – 10, pa i više od 10 zaposlenih u službama za odnose s javnošću. Ako uzmemo u obzir ranije navedene podatke da su osobe odgovorne za OJ sklonije djelovati u ulozi komunikacijskog tehničara, ovi rezultati potvrđuju već ranija istraživanja Yanga i Chioua (2010) koji su uočili da su djelatnici za odnose s javnošću u manjim odjelima skloniji funkcionirati u ulozi komunikacijskog tehničara.

Druga varijabla odnosi se na formalno obrazovanje zaposlenih u službama za odnose s javnošću. Zanimljiv je podatak da najveći broj ispitanika (44,4 %) smatra da nitko od zaposlenih u službi za OJ nema akademsko obrazovanje iz odnosa s javnošću, a manje od 50 % zaposlenih formalno obrazovanje iz odnosa s javnošću ima 22,2 % djelatnika, dok ih samo 6,7 % ima u kategoriji polovina zaposlenih. Navedeno objašnjava činjenicu zašto je potencijal znanja za primjenu menadžerske uloge relativno nizak. Također, 13,3 % ispitanika je odgovorilo da svi djelatnici zaposleni u službama za odnose s javnošću imaju akademsko obrazovanje iz tog područja.

Treća varijabla veže se uz ustroj službe za odnose s javnošću na visokim učilištima. Rezultati istraživanja pokazuju da nešto više od polovice visokih učilišta, njih 55,6 % nema formalno ustrojenu službu za odnose s javnošću. U tim ustanovama ne postoji osoba koja se isključivo bavi odnosima s javnošću, već se njima „usput” bave djelatnici zaposleni na drugim radnim mjestima (većinom

nastavno osoblje). Kao samostalnu jedinicu ili službu za OJ ima 24,4 % visokih učilišta i nešto manje, 20 % kao jedinicu ustrojenu u sastavu neke druge službe unutar organizacijske strukture visokih učilišta (marketing, Ured rektora ili dekana, Ured prorektora ili prodekana, pravna služba – Tajništvo). U tom slučaju, kada su odnosi s javnošću pozicionirani u sastavu neke druge službe ili organizacijske jedinice, njihova uloga se svodi na potporni alat službe unutar koje se nalazi.

Četvrta varijabla koju smo ispitivali odnosi se na poziciju i kategoriju radnih mjesta osoba zaduženih za odnose s javnošću. U svrhu istraživanja ispitanici su mogli odabrati više ponuđenih odgovora koji su analizirani pomoću procedure *Multiple response* (analiza višestrukih odgovora). Analiza rezultata pokazala je da se najveći broj odgovora, njih 27 (45,8 %) odnosilo na kategoriju u okviru koje *nema sistematiziranih radnih mjesta za odnose s javnošću.* Nadalje, 23,7 % odgovora odnosilo se na kategoriju *stručni savjetnik/službenik/referent za odnose s javnošću* te 12 odgovora (20,3 %) na kategoriju *voditelj ureda/odjela/odsjeka za odnose s javnošću.* Najmanje odgovora, njih 10,2 % odnosilo se na radno mjesto *glasnogovornika*. Rezultati koji posebno privlače pažnju jesu oni koji se tiču pozicije odgovornih osoba za odnose s javnošću sukladno vrsti visokog učilišta. Dobiveni rezultati pokazuju da je kategorija *nije sistematizirano radno mjesto za OJ* najviše zastupljena kategorija na veleučilištima (35,6 %) i visokim školama (20 %), a najmanje na sveučilištima (4,4 %). Kategorija *stručni savjetnik/službenik/referent za odnose s javnošću* zastupljenija je na sveučilištima (17,8 %) u odnosu na visoke škole (8,9 %) i veleučilišta (4,4 %), kao i kategorija *voditelj ureda/odjela/odsjeka za odnose s javnošću* (sveučilišta: 20 %, visoke škole: 6,7 % i veleučilišta: 0% u okviru kojeg ova kategorija radnog mjesta ne postoji). Također, i radno mjesto *glasnogovornika* zastupljenije je na sveučilištima (8,9 %) u odnosu na veleučilišta (2,2 %) i visoke škole (2,2 %). Prema dobivenim rezultatima može se zaključiti da su navedene kategorije radnih mjesta u odnosima s javnošću zastupljenije na sveučilištima, nego na veleučilištima i visokim školama, uz napomenu da je na sveučilištima najmanje zastupljena kategorija *nije sistematizirano radno mjesto u OJ*. Pokazatelji hi-kvadrat testa potvrdili su da postoji statistički značajna razlika između sveučilišta, veleučilišta i visokih škola u primjeni sljedećih kategorija radnih mjesta u odnosima s javnošću: 1. *voditelj ureda/odjela/odsjeka za odnose s javnošću* ($\chi^2 = 18{,}786^a$, $df = 2$, $p = 0{,}000$), 2. *stručni savjetnik/službenik/referent za odnose s javnošću* ($\chi^2 = 9{,}017^a$, $df = 2$, $p = 0{,}011$) i 3. *nije sistematizirano* ($\chi^2 = 17{,}148^a$, $df = 2$, $p = 0{,}000$). Ostali pokazatelji Pearsonova hi-kvadrat testa ne pokazuju statistički značajnu razliku između sveučilišta, veleučilišta i visokih škola u primjeni kategorije radnog mjesta *glasnogovornika* ($\chi^2 = 4{,}827^a$, $df = 2$, $p > 0{,}090$). Što se tiče pozicije odgovornih osoba za odnose s javnošću sukladno tipu, odnosno vlasničkoj strukturi visokog učilišta,

rezultati pokazuju da je kategorija *nije sistematizirano radno mjesto u OJ* prisutnija na javnim visokim učilištima (37,8 %) u odnosu na privatna (22,2 %).

Peta varijabla odnosi se na spol voditelja službe za odnose s javnošću na hrvatskim visokim učilištima. Alarmantan je podatak da je skoro polovica ispitanika (48,9 %) odgovorila da pozicija voditelja službe za odnose s javnošću ne postoji u njihovim ustanovama. Analiza rezultata pokazala je da je udio žena (33,3 %) na rukovodećim pozicijama u odnosima s javnošću veći u odnosu na muškarce (17,8 %). Navedeno je u suprotnosti s rezultatima sličnih istraživanja koje su proveli Grunig i Grunig (1989, prema Miočić 2011: 53), a koje potvrđuje da žene, a možda i muškarci s feminističkim osobinama češće ne dosegnu rukovodeće položaje i nisu dio *dominantne koalicije.*

Sljedeća, šesta varijabla važan je podataka koji ukazuje na stvarne mogućnosti i prilike djelatnika za odnose s javnošću u vezi usvajanja i donošenja strategije OJ. Dakle, kod najvećeg broja visokih učilišta (33,3 %) strategiju za odnose s javnošću donosi isključivo uprava ili rektorat, a osoblje za odnose s javnošću ih samo provodi. Ako uz navedeno dodamo i podatak da nitko od ispitanika nije potvrdio da strategiju OJ donosi isključivo osoblje za odnose s javnošću, možemo zaključiti da kod većine visokih učilišta osoba ili služba koja koordinira aktivnosti odnosa s javnošću nema stvarnog utjecaja na strateške odluke iz tog područja. Međutim, iako djelatnici za odnose s javnošću nemaju utjecaj na strateške odluke, pozitivan je trend da uprave nekih ustanova koriste mogućnosti strateškog komuniciranja. Oprečan, ali i zabrinjavajući je podatak da 26,7 % visokih učilišta ne donosi komunikacijsku strategiju što implicitno upućuje da odnosi s javnošću nisu strateški pozicionirani, već se njima upravlja reaktivno i taktički, bez strategije.

Daljnji tijek analize podataka ticao se utjecaja službe za odnose s javnošću (u odnosu na druge službe) u procesu odlučivanja. Rezultati istraživanja pokazali su da većina ispitanika (60 %) smatra da je razina odlučivanja službe za OJ ista u odnosu na druge ustrojbene službe na visokim učilištima. Sukladno navedenom, može se zaključiti da većina službi za odnose s javnošću na visokim učilištima jednako participira u procesu odlučivanju te se pri tome ne nalazi u subordiniranom položaju spram drugih službi. Nadalje, 6,7 % ispitanika smatra da je razina utjecaja službe za OJ mnogo manja u odnosu na druge službe. Zanimljiv je podatak da nitko od ispitanika nije odgovorio da služba za odnose s javnošću ima mnogo veći utjecaj u odlučivanju naspram drugih službi.

Osma varijabla odnosi se na skup obilježja službi za odnose s javnošću kojeg čine *broj visokoobrazovanih djelatnika u službama za OJ, znanje o metodama istraživanja, prethodno iskustvo i znanje za učinkovito upravljanje kriznim situacijama, količina raspoloživih resursa za rad i*

sudjelovanje djelatnika za OJ u procesu odlučivanja. Analiza deskriptivne statistike pokazala je da se većina ispitanika (53,4 %) složila da službe/odjeli/odsjeci za odnose s javnošću u njihovim ustanovama imaju dovoljno visokoobrazovanih djelatnika. Ako navedeni podatak promatramo s gledišta da službe za OJ imaju dovoljno visokoobrazovanih djelatnika iz područja odnosa s javnošću, onda je očigledno da je ovaj podatak u diskrepanciji s ranijim rezultatima vezanim za akademsko obrazovanje iz područja odnosa s javnošću. Podsjetimo, većina ispitanika, njih 60 % nema formalno obrazovanje iz odnosa s javnošću, što ukazuje na to da se odnosima s javnošću bave djelatnici koji su akademsko obrazovanje stekli iz nekog drugog područja. Nadalje, rezultati dviju najvećih ocjena (4 – slaže se i 5 – u potpunosti se slaže) pokazuju da polovica ispitanika, njih 51,2 % smatra da djelatnici službe/odjela/odsjeka za OJ imaju dovoljno znanja o metodama istraživanja te 28,9% istih da služba ima dovoljno resursa za rad (vrijeme, osoblje, budžet). Sa tvrdnjom da služba/odjel/odsjek ima dovoljno znanja i iskustva za učinkovito upravljanje kriznim situacijama slaže se 44,5 % ispitanika i 37,8 % ispitanika smatra da je služba/odjel/odsjek za odnose s javnošću uključena u donošenje svih komunikacijskih odluka/aktivnosti u ustanovi. Najveća ocjena aritmetičke sredine (X = 3,60) odnosi se na varijablu služba/odjel/odsjek ima dovoljno visokoobrazovanih djelatnika (V25). Koeficijent unutarnje konzistencije mjerenih varijabli (*Cronbach alfa)* prelazi vrijednost 0,7 te se smatra pouzdanim. Hi-kvadrat test (χ^2 = 17,670[a], df = 8, p = 0,024) ukazuje na statistički značajnu razliku između sveučilišta, veleučilišta i visokih škola s obzirom na znanje i iskustvo službe za učinkovito upravljanje kriznim situacijama. Ostali pokazatelji hi-kvadrat testa ne pokazuju statistički značajnu razliku između sveučilišta, veleučilišta i visokih škola su pogledu preostalih varijabli koje predstavljaju skup obilježja službi za odnose s javnošću (V25,V26,V28 i V29).

Deveta varijabla odnosi se na indikator razumijevanja i podrške uprave visokih učilišta za odnose s javnošću. Visoka ocjena stupnja potpore službi za odnose s javnošću (X = 4,09) ukazuje da uprava visokih učilišta razumije potrebu za implementacijom odnosa s javnošću te iste smatraj važnim resursom za uspješno vođenje ustanova. Koeficijent unutarnje konzistencije (*Cronbach alfa*) iznosi α = 0,901, što potvrđuje visoku pouzdanost skupa tvrdnji. Također, osnovni deskriptivni pokazatelji ukazuju da 80 % ispitanika (42,2 % slaže se i 37,8 % u potpunosti se slaže) smatra da uprava njihove ustanove vjeruje da su odnosi s javnošću važni za uspjeh i imidž ustanove, dok 77,8 % ispitanika se (40 % slaže se i 37,8 % u potpunosti se slaže) slaže s tvrdnjom da njihova ustanova ima razumijevanje za odnose s javnošću. Neznatno manje, tj. 75,6 % ispitanika (37,8 % slaže se i 37,8 % u potpunosti se slaže) smatra da uprava ustanove podržava ulogu i funkciju odnosa s javnošću.

Posljednja varijabla koja se tiče obilježja službi za odnose s javnošću obuhvaća kanale koje visoka učilišta koriste u komunikaciji s javnošću. Odgovori mjereni Likertovom skalom slaganja od 5 stupnjeva (*nikada, rijetko, ponekad, često i uvijek*) ukazuju da većina visokih učilišta koristi vlastite digitalne kanale komuniciranja. Štoviše, 84,5 % (15,6 % često i 68,9 % uvijek) visokih učilišta najčešće koristi objave na internetskoj stranici ustanove te 82,3 % (15,6 % često i 66,7 % uvijek) objave na društvenim mrežama. Visoka učilišta najmanje koriste konferencije za novinare (31,1 % nikada i 37,8 % rijetko) i objavu za medije (11,1 % nikada i 33,3 % rijetko). Prosječna ocjena varijabli (X) koje se odnose na komunikacijske kanale je osrednja i iznosi 3,47. Najveće ocjene aritmetičke sredine odnose se na varijable *objave na internetskoj stranici ustanove* (X = 4,51) i objave na *društvenim mrežama* (X = 4,33). Koeficijent unutarnje konzistencije (*Cronbach alfa*) iznosi α = 0,816, što ukazuje na dobru pouzdanost.

Rezultati koje valja istaknuti tiču se digitalnog sadržaja visokoobrazovnih ustanova generiranih putem PESO modela, a koji obuhvaća *plaćeni, zasluženi, dijeljeni i vlastiti sadržaj*. Analiza rezultata pokazala je da je vlastiti digitalni sadržaj najučestaliji sadržaj (68,8 %) koji visoka učilišta plasiraju prema svojim javnostima i dionicima. Sljedeći sadržaj kojeg visoka učilišta objavljuju često (28,9 %) i uvijek (15,6 %) odnosi se na plaćeni digitalni sadržaj. Međutim, ovaj tip objava visoka učilišta rijetko koriste 35,6 %. Dijeljeni digitalni sadržaj kojeg dijele pojedinačni korisnici ili ustanove same odnosi se na sadržaj kojeg 37,8 % visoka učilišta ponekad primjenjuju, dok ih 33,3 % (24,4 % često i 8,9 % uvijek) učestalo objavljuju. Zasluženi/dobiveni digitalni sadržaj o visokom učilištu rijetko se objavljuje (40 %), a nikada (6,7 %). Međutim, navedeni sadržaj se učestalo objavljuje 33,3 %. Prosječna ocjena varijabli (X) koje se odnose na digitalni sadržaj visokoobrazovnih ustanova generiranih putem PESO modela iznosi 3,27. Najveće ocjene aritmetičke sredine odnose se na varijable *vlastiti digitalni sadržaj* (V44, X = 3,96) i *plaćeni digitalni sadržaj* (V41, X = 3,16). Koeficijent unutarnje konzistencije tvrdnji (*Cronbach alfa*) iznosi α = 0,727 i smatra se pouzdanim.

Za potrebe testiranja **hipoteze H2** - *promijenjeno medijsko okruženje postavlja pred hrvatska sveučilišta, veleučilišta i visoke škole nove zahtjeve komuniciranja na koje hrvatska visoka učilišta nemaju adekvatne odgovore* provedena je analiza kombinirane statističke tablice (engl. *Crosstabulation*) i hi - kvadrat test neovisnosti (engl. *Chi- Square Test of Independence*) kojim se testirala ovisnost između varijabli koje opisuju: 1) obilježja službi za odnose s javnošću, 2) komunikacijske kanale, 3) digitalni sadržaj visokoobrazovnih ustanova generiran putem PESO modela (plaćeni, zasluženi, dijeljeni i vlastiti) i 4) razinu potpore i razumijevanje za odnose **s**

javnošću. Rezultati prikazani u *Tablici 46 - Tablica 90* ukazuju da službe za odnose s javnošću visokoškolskih ustanova češće koriste vlastite digitalne kanale (*objave na web stranici i objave na društvenim mrežama*) i sadržaje ukoliko uživaju podršku i razumijevanje uprave i ako imaju dovoljno znanja o metodama istraživanja te znanja i iskustva za učinkovito upravljanje kriznim situacijama. Međutim, u svim ostalim slučajevima i okolnostima praćenja komunikacijskih trendova poprilično su konvencionalni i zastarjeli, odnosno ne iscrpljuju sve mogućnosti suvremenih digitalnih platformi koje im pružaju interakciju s postojećim i potencijalnim dionicima. Dakle, na temelju rezultata provjerenih alatima deskriptivne i inferencijalne statistike **djelomično je potvrđena hipoteza H2**.

10.4. Integrativni model odnosa s javnošću u hrvatskom sustavu visokog obrazovanja

Model odnosa s javnošću na hrvatskim visokoškolskim ustanovama temeljen je na rezultatima deskriptivne i inferencijalne statistike i analiziranim teorijskim postavkama. Model (*Slika 17*) se sastoji od 8 varijabli koje obuhvaćaju elemente PESO modela (*plaćeni, zasluženi, dijeljeni i vlastiti digitalni sadržaj*). Prva i druga varijabla odnose se na vlastiti digitalni sadržaj visokoškolske ustanove, odnosno web stranicu i društvene mreže visokog učilišta. Treća varijabla modela odnosi se na plaćeni oglas visokog učilišta. Četvrta i peta varijabla obuhvaćaju dijeljeni i zasluženi digitalni sadržaj ustanove, dok se šesta varijabla odnosi na konkretne razloge ispitanika u vezi neobjavljivanja sadržaja vezanog za visokoškolsku ustanovu. Sedma i osma varijabla predstavljaju komunikaciju i događanja u organizaciji visokoškolske ustanove sukladno potrebama korisnika, odnosno ključnih javnosti visokog učilišta. Čestice svih varijabli obuhvaćaju tri najveće vrijednosti srednje ocjene dodijeljene od strane korisnika (ispitanika) te kategorije odgovora koje su ispitanici sami reproducirali u okviru otvorenog pitanja. Ponuđeni model integrirani je model odnosa s javnošću (*Slika 17*) koji sukladno promijeni medijske paradigme i izazovnom tehnološkom okruženju zadovoljava komunikacijske zahtjeve i potrebe ključnih javnosti hrvatskih visokoškolskih ustanova.

Prva varijabla modela, *web stranica* uključuje sljedeće čestice: pravovremene i relevantne informacije i objave o rasporedu i terminima predavanja, vježbi, seminara, radionica i gostujućih predavanja (odgode, konzultacije i sl.), informacije i objave o upisima i studijskim programima, znanstvenoj djelatnosti, međunarodnoj suradnji i suradnji s gospodarstvom i lokalnom zajednicom, alumni klub, projekti, itd., informacije o nastavnom i nenastavnom osoblju (kontakti, e-mail adrese)

te preglednost i jednostavnost web stranice za pretraživanje, verziju za pregledavanje na mobilnim uređajima i raznovrstan, autentičan i kvalitetan sadržaj web stranice. Dodatno, prva varijabla obuhvaća i čestice koje su definirane prema odgovorima ispitanika u okviru otvorenog pitanja, a uključuje intranet visokog učilišta, sadržaj prilagođen studentima (informacije o studijskim programima, izvannastavnim aktivnostima, maksimalna preglednost i usredotočenost na bitne informacije), online bazu podataka (stručna i znanstvena literatura) te parametre zadovoljstva poslodavaca i direktna komunikacija sa studentima (aplikacija koja direktno povezuje studente i poslodavce kroz zajedničke aktivnosti, mišljenja poslodavaca o konceptu školovanja).

Druga varijabla, *društvene mreže* obuhvaća čestice: multimedijske sadržaje (fotografije, video, slike, infografike, meme) o aktualnim događanjima na visokom učilištu, informacije i objave o upisima na studijske programe visokog učilišta i pravovremene odgovore na komentare i pitanja. Kao i prethodna varijabla, ova varijabla sadrži čestice koje su definirane prema odgovorima ispitanika u okviru otvorenog pitanja, a uključuje ažurnost i pravodobnost informacija, objave rezultata studentskih anketa sa ciljem unapređenja kvalitete nastave te komentare, dojmove i izjave završenih studenata o studiranju i traženju posla.

Treća varijabla, *plaćeni sadržaji* obuhvaća čestice: relevantan i vrijedan sadržaj o studijskim programima visokog učilišta, oglas o upisima na studijske programe visokog učilišta i informacije o uvjetima rada i studiranja.

Četvrta varijabla, *dijeljeni sadržaj* uključuje čestice: autentičan i originalan sadržaj, edukativan sadržaj te objektivan i vjerodostojan sadržaj.

Peta varijabla, *zasluženi sadržaj* sadrži ove čestice: autentičan i originalan sadržaj, raznovrstan i kvalitetan sadrža, te prepoznatljiv i edukativan sadržaj.

Šesta varijabla, *razlozi neobjavljivanja sadržaja vezanog za visoko učilište* uključuje čestice: korisnik inače ne objavljuje ništa o visokim učilištima ili drugim ustanovama, nema dvosmjerne komunikacije između uprave visokog učilišta, studenata te ostalih ključnih dionika i nema međusobnog razumijevanja između visokog učilišta i ključnih dionika.

Sedma varijabla, *događanja* na visokim učilištima obuhvaća sljedeće čestice: gostujuća predavanja etabliranih stručnjaka, znanstvene i stručne konferencije, paneli, okrugli stolovi, tribine, javna predavanja, radionice i sl. i Dani karijera (povezivanje studenata s poslodavcima; gospodarska suradnja). Dodatno, ova varijabla obuhvaća i čestice koje su definirane prema odgovorima ispitanika

u okviru otvorenog pitanja, a uključuje neformalna druženja s profesorima i nenastavnim osobljem i studentska putovanja.

Posljednja varijabla modela, *komunikacija* uključuje čestice: otvorenu komunikaciju između studenata i profesora, slobodnu komunikaciju između studenata i administrativnog osoblja te dvosmjernu i balansiranu komunikaciju između uprave i zaposlenika visokog učilišta.

Na temelju prikazanog i opisanog integrativnog modela odnosa s javnošću na hrvatskim visokoškolskim ustanovama (*Slika 17*) prethodno dobivenog alatima deskriptivne i inferencijalne statistike može se zaključiti da je **hipoteza H3** - *može se načiniti integrativni model odnosa s javnošću koji zadovoljava sve komunikacijske zahtjeve i potrebe javnih i privatnih visokih učilišta* **potvrđena.** Navedena hipoteza dodatno je potvrđena primjenom eksploratorne faktorske analize kojom su ekstrahirani značajni faktori, a koji predstavljaju većim dijelom čestice varijabli opisane i prikazane u integrativnom modelu odnosa s javnošću na hrvatskim visokim učilištima (*Slika 17*).

10.5. Teorijske i praktične implikacije

Rezultati istraživanja u ovome radu imaju određene teorijske i praktične implikacije. Izvorni modeli odnosa s javnošću predmetom su brojnih analiza i istraživanja, a njihova praksa i primjena aktualna je i danas. Bez obzira na navedeno, empirijskih studija o modelima i ulogama odnosa s javnošću u Hrvatskoj je vrlo malo i ograničenog su opsega. Stoga, posebna vrijednost ovog rada se očituje u širenju teorijskih spoznaja o modelima odnosa s javnošću, odnosno prakse OJ u hrvatskom sustavu visokog obrazovanja. Također, u radu je po prvi puta provedeno istraživanje koje provjerava valjanost korištenja novog mjernog instrumenta – anketnog upitnika temeljenog na četvero-faktorskom modelu odnosa s javnošću u hrvatskom sustavu visokog obrazovanja. Sukladno rezultatima istraživanja, definira se i novi zadovoljavajući model komunikacije koji u obzir uzima tehnološke i institucionalne promjene kako bi se ostvarila kvalitetna i optimizirana komunikacija u ovom specifičnom društvenom području. Time rad ovaj rad daje značajan doprinos teoriji i praksi odnosa s javnošću.

Dosadašnja istraživanja o modelima odnosa s javnošću ističu primjenu jednosmjernih modela odnosa s javnošću (Grunig i Grunig 1992, Grunig i Kim 2021), što potvrđuju i rezultati ovog istraživanja. Usredotočenost na promociju, stvaranje pozitivne slike i sprječavanje negativne slike ustanove u javnosti, mjerenje uspješnosti aktivnosti OJ posjećenošću događanja ustanove i rastom broja

korisnika (upisanih studenata) ili pak, brojem (količinom) medijskih objava o aktivnostima i/ili brojem posjeta službenim stranicama ustanove te diseminacija informacija (priopćenja, brošure, bilteni) jasno ukazuje da djelatnici za odnose s javnošću nisu prepoznali da je javnost važan dio komunikacijskog procesa. Prednost jednosmjernih modela ne vodi do izvrsnih odnosa s javnošću. Razvijanje u pravcu uspostave odnosa s ključnim javnostima, primjena dvosmjerne simetrije i provođenje istraživanja za mjerenje i razumijevanje potreba javnosti ne bi trebalo biti zanemareno u sustavu visokog obrazovanja. Rezultati istraživanja doprinijeti će boljem razumijevanju strateških odnosa s javnošću i uspostavi modela komunikacije hrvatskih visokoškolskih ustanova. Doktorskim radom ukazuje se na potencijal koji modeli odnosa s javnošću, primijenjeni iz perspektive ciljanih javnosti, mogu imati na uspješnu i kvalitetnu komunikaciju visokoškolskih ustanova u Hrvatskoj, ali i šire, u novom komunikacijskom i tehnološkom okruženju i uz primjenu novih komunikacijskih tehnologija.

Ukazujući na obilježja službi za odnose s javnošću i komunikacijsku praksu djelatnika za OJ, ovaj rad predstavlja vrijedan doprinos boljem razumijevanju i jačanju uloge odjela/službi za odnose s javnošću kroz strateško pozicioniranje. Profesionalizacija i specijalizacija djelatnika, aktivno korištenje različitih komunikacijskih kanala, s naglaskom na moderne digitalne platforme, održavanje čvrstih odnosa sa strateškim javnostima, kao i kontinuirano praćenje trendova u OJ može biti dobra osnova za implementaciju uspješnih odnosa s javnošću u hrvatskom sustavu visokog obrazovanja.

Praktične implikacije provedenog istraživanja moguće je primijeniti u realizaciji operativnih i strateških aktivnosti odnosa s javnošću kao pomoć u izradi i jačanju komunikacijskih strategija i programa odnosa s javnošću na visokim učilištima. Jasna predodžba o modelima odnosa s javnošću u visokoškolskim ustanovama i njihova zastupljenost, odnosno nedovoljna zastupljenost dvosmjerne simetrije može implicitno dovesti do unapređenja službi za odnose s javnošću te kroz osiguranje adekvatnih resursa i profesionalnog osposobljavanja djelatnika za OJ.

10.6. Ograničenja

Provedeno istraživanje, neovisno o doprinosu znanosti i praksi odnosa s javnošću u području visokog obrazovanja sadrži određena ograničenja koja proizlaze iz veličine uzorka ispitanika. Istraživanje je

provedeno na ispitanicima, odnosno djelatnicima hrvatskih visokoškolskih ustanova koje između ostaloga obuhvaćaju i sveučilišta, ali ne i njihove sastavnice.

Također, istraživanje uključuje velik broj varijabli (čestica) koje mogu imati utjecaja na definiranje modela i koje su promatrane samo u digitalnom sadržaju, dok su tradicionalni kanali komunikacije isključeni iz istraživanja i ne predstavljaju spektar utjecaja na komunikacijsku praksu visokoškolskih ustanova. Primjena modela odnosa s javnošću je složena, na njihov odabir utječu unutarnji i vanjski čimbenici koje treba identificirati u svrhu pružanja boljeg uvida u procesu odabira određenog modela.

Nadalje, definirani integrativni model odnosa s javnošću temelji se na komunikacijskim zahtjevima i potrebama ključnih javnosti odabranog visokog učilišta u Hrvatskoj. Prema tome, istraživanje bi trebalo provesti i na drugim visokoškolskim ustanovama kako bi se omogućila usporedba te utvrdile sličnosti i razlike među dobivenim rezultatima.

Ograničenje istraživanja veže se i uz nedostatak prethodnih istraživanja o modelima odnosa s javnošću na području Hrvatske s kojima bi se rezultati provedenog istraživanja mogli uspoređivati. Prilikom sastavljanja upitnika korištena su istraživanja koja su provedena uglavnom u SAD- u, Indiji, Tajvanu, Grčkoj i drugim zemljama koja su u odnosu na Hrvatsku, u kulturološkom, političkom i ekonomskom smislu različita.

Konačno, nedostatak istraživanja je i način njegova provođenja. Ranije je spomenuto da je istraživanje provedeno u online okruženju, odnosno anketni upitnik je kreiran uz pomoć online alata za izradu obrazaca – *Google Forms.* Ovakav način ispunjavanja upitnika ispitanicima ne pruža mogućnost postavljanja pitanja radi dodatnih pojašnjenja ili objašnjavanja nejasnih i nepoznatih varijabli. Uz navedeno, vežu se i subjektivne procjene dobivenih odgovora ispitanika koje ne moraju odražavati stvarno stanje u odnosima s javnošću. Primjerice, stupanj potpore i razumijevanja za službe za odnose s javnošću od strane uprave čini samoprocjenu ispitanika, a ne prosudbu vodstva ustanove.

11. ZAKLJUČAK

Cilj istraživanja u radu bio je istražiti i opisati modele (praksu) i uloge odnosa s javnošću u hrvatskom visokoškolskom sustavu, području koje je gotovo teorijski i praktično nerazvijeno. Prema Grunigu i Kimu (2021: 27) brojna su istraživanja pokazala da jednosmjerni modeli odnosa s javnošću češće prevladavaju i dominiraju. Istraživanje provedeno u ovome radu potvrđuje navedeno. Rezultati multivarijantne faktorske analize pokazali su da visoka učilišta u Hrvatskoj, iako primjenjuju različite kombinacije četiriju modela odnosa s javnošću, češće primjenjuju jednosmjerne modele, odnosno *tiskovno – informativni model*. Navedeni model se najviše prakticira kroz tehnike promocije ustanove, stvaranja pozitivne slike i sprječavanja/neutraliziranja negativne slike, mjerenja uspješnosti OJ aktivnosti posjećenošću događanja ustanove ili rastom broja korisnika (upisanih studenata) te kroz jednosmjernu diseminaciju informacija o radu ustanove (pisanje priopćenja i drugih publikacija). Navedeni rezultati ukazuju na činjenicu da visokoškolske ustanove još uvijek nisu dovoljno prepoznale prednosti dvosmjerne interakcije s ključnim javnostima, a dvosmjerno simetrična komunikacija kojom se ostvaruju kvalitetni odnosi sa svim segmentima javnosti nije iskorištena optimalno. Također, opravdano je zaključiti da modeli odnosa s javnošću u visokoškolskim ustanovama nisu dovoljno razvijeni s obzirom na to da je većina ispitanika odgovorila da nema formalno obrazovanje iz odnosa s javnošću, pa samim time ni adekvatna znanja i kompetencije potrebne za primjenu sofisticiranih dvosmjernih modela odnosa s javnošću. Slijedom navedenog, temeljem rezultata dobivenih faktorskom analizom može se zaključiti da je **hipoteza H1**- *hrvatske visokoškolske ustanove koriste zastarjele modele odnosa s javnošću (model tiskovne agenture i model javnog informiranja* **potvrđena.**

Nadalje, **hipoteza H2 -** *promijenjeno medijsko okruženje postavlja pred hrvatska sveučilišta, veleučilišta i visoke škole nove zahtjeve komuniciranja na koje hrvatska visoka učilišta nemaju adekvatne odgovore* **je djelomično potvrđena**. Analiza kombinirane tablice i primjena hi- kvadrat testa neovisnosti je pokazala da službe za odnose s javnošću visokoškolskih ustanova češće koriste vlastite digitalne kanale (*objave na web stranici i objave na društvenim mrežama*) i sadržaje ukoliko uživaju podršku i razumijevanje uprave i ako imaju dovoljno znanja o metodama istraživanja te znanja i iskustva za učinkovito upravljanje kriznim situacijama. U svim ostalim slučajevima i okolnostima praćenja komunikacijskih trendova poprilično su konvencionalni i zastarjeli, odnosno

ne iscrpljuju sve mogućnosti suvremenih digitalnih platformi koje im pružaju interakciju s postojećim i potencijalnim dionicima.

Također, **hipoteza H3 -** *može se načiniti integrativni model odnosa s javnošću koji zadovoljava sve komunikacijske zahtjeve i potrebe javnih i privatnih visokih učilišta* **je potvrđena.** Navedena hipoteza dodatno je potvrđena primjenom eksploratorne faktorske analize uz ortogonalne rotacije faktora (*varimax rotation with Kaiser normalization*). Navedenom analizom ekstrahirani su značajni faktori koji predstavljaju većinu čestica varijabli opisanih i prikazanih u integrativnom modelu odnosa s javnošću na hrvatskim visokim učilištima.

Hipoteza H4 - *postoji statistički značajna razlika u odabiru modela odnosa s javnošću s obzirom na vrstu visokoškolske ustanove (sveučilište, veleučilište, visoka škola)* **je djelomično potvrđena**. Ova hipoteza testirana je primjenom neparametrijskog hi-kvadrat test neovisnosti koji je potvrdio da statistički značajna razlika na sveučilištima, veleučilištima i visokim školama (javna i privatna) postoji samo kod odabira modela tiskovne agenture koji se očituje kroz tehniku promocije ustanove.

Naposljetku, **hipoteza H5 –** *postoji statistički značajna razlika u odabiru modela odnosa s javnošću na javnim i privatnim visokoškolskim ustanovama* **nije podržana**. Naime, ova hipoteza, kao i prethodna testirana je primjenom neparametrijskog hi-kvadrat test neovisnosti kojim je utvrđeno da nema statistički značajne razlike u odabiru modela odnosa s javnošću na javnim i privatnim visokoškolskim ustanovama.

Pored glavnog cilja kojim su utvrđeni i identificirani modeli odnosa s javnošću u hrvatskim visokoobrazovnim ustanovama definirani su sljedeći specifični ciljevi istraživanja:

- istražiti poziciju odnosa s javnošću u organizacijskom ustroju visokoškolskih ustanova na temelju analize stanja javnih i privatnih sveučilišta, veleučilišta i visokih škola,
- ispitati i analizirati menadžersku i tehničko-operativnu ulogu službenika za odnose s javnošću na javnim i privatnim sveučilištima, veleučilištima i visokim školama,
- analizirati konkretne prakse komunikacije na uzorku, s obzirom na nove komunikacijske odnose i paradigme i
- modeliranje integrativnog modela odnosa s javnošću u visokoškolskim ustanovama u Hrvatskoj.

Kroz prikazane rezultate dobivene alatima deskriptivne i inferencijalne statistike može se zaključiti da su ostvareni svi prethodno zadani specifični ciljevi istraživanja. Konkretno, prvi cilj istraživanja jasno ukazuje da odnosi s javnošću u hrvatskim visokoškolskim ustanovama nisu strateški pozicionirani, već se njima upravlja reaktivno i taktički, bez strategije. Štoviše, rezultati istraživanja jasno ukazuju da zastupljenost odnosa s javnošću u visokoškolskim ustanovama nije dovoljna, s obzirom na to da većina visokih učilišta nema profesionalno ustrojenu i organiziranu službu za odnose s javnošću. U tim ustanovama ne postoji osoba koja se isključivo bavi odnosima s javnošću, već se njima „usput" bave djelatnici zaposleni na drugim radnim mjestima (većinom nastavno osoblje). U onim pak visokoškolskim ustanovama gdje su odnosi s javnošću pozicionirani kao samostalna služba, zaposleno je većinom do dva djelatnika za OJ. U ustanovama koje nemaju samostalan odjel koji bi koordinirao sve komunikacijske aktivnosti, poslove odnosa s javnošću obavljaju članovi uprave (Ured rektora ili dekana, Ured prodekana i prorektora) te službe za opće, pravne i kadrovske poslove (Tajništvo) i službe za marketing.

Drugi cilj istraživanja upućuje na podatak da se aktivnosti i angažman djelatnika za odnose s javnošću u hrvatskim visokoškolskim ustanovama u najvećoj mjeri svodi na tehničku (operativnu) ulogu usmjerenu na provedbu programa odnosa s javnošću. To znači da komunikacijski tehničari nisu uključeni u istraživanje, evaluaciju i strateško planiranje odnosa s javnošću. Uloga menadžera u odnosima s javnošću slabije je zastupljena u hrvatskim visokoškolskim ustanovama.

Treći cilj istraživanja ukazuje na komunikacijske prakse hrvatskih visokoškolskih ustanova koje se mogu sagledati kroz učestalost korištenja digitalnog sadržaja visokoobrazovnih ustanova generiranih putem PESO modela, a koji obuhvaća plaćeni, zasluženi, dijeljeni i vlastiti sadržaj. Rezultati istraživanja pokazali su da je vlastiti digitalni sadržaj najučestaliji sadržaj koji visoka učilišta plasiraju prema svojim javnostima i dionicima. Sljedeći sadržaj kojeg visoka učilišta učestalo koriste odnosi se na plaćeni digitalni sadržaj. Dakle, najveće ocjene aritmetičke sredine odnose se na varijable vlastiti digitalni sadržaj (V44, X = 3,96) i plaćeni digitalni sadržaj (V41, X = 3,16). Osim navedenog, komunikacijske prakse na uzorku mogu se ogledati i kroz primjenu komunikacijskih kanala hrvatskih visokoškolskih ustanova. Iako koriste različite kanale komuniciranja (službeni dopisi, objave za medije, događanja, plaćeni oglasi, znanstveno-stručne konferencije), većina visokih učilišta koristi vlastite digitalne kanale komuniciranja. Najveće ocjene aritmetičke sredine odnose se na varijable objave na internetskoj stranici ustanove (X = 4,51) i objave na društvenim mrežama (X = 4,33). Nadalje, konkretna praksa odnosa s javnošću na visokim učilištima odražava se i kroz usvajanje i

kreiranje strategije odnosa s javnošću. U većini visokih učilišta strategiju za odnose s javnošću donosi isključivo uprava ili rektorat, a osoblje za odnose s javnošću ih samo provodi. Ako uz navedeno dodamo i podatak da nitko od ispitanika nije potvrdio da strategiju OJ donosi isključivo osoblje za odnose s javnošću, možemo zaključiti da kod većine visokih učilišta osoba ili služba koja koordinira aktivnosti odnosa s javnošću nema stvarnog utjecaja na strateške odluke iz tog područja. Međutim, iako djelatnici za odnose s javnošću nemaju utjecaj na strateške odluke, pozitivan je trend da uprave ustanova koriste mogućnosti strateškog komuniciranja.

Četvrti cilj istraživanja ostvaren je kroz definirani integrativni model odnosa s javnošću na hrvatskim visokim učilištima koji se temelji na komunikacijskim potrebama i zahtjevima ključnih javnosti, dodatno razrađen za svaku ciljanu skupinu. Uspješnost modela ovisit će o potencijalu i kompetencijama stručnih službi za odnose i potrebnoj potpori uprave i ključnih javnosti/partnera visokih učilišta u komunikacijskom procesu.

Znanstveni doprinos doktorskog rada očituje se na tri razine: teorijskoj, metodološkoj i aplikativnoj. Doktorskom disertacijom ukazuje se na potencijal koji modeli odnosa s javnošću, primijenjeni iz perspektive ciljanih javnosti, mogu imati na uspješnu i kvalitetnu komunikaciju visokoškolskih ustanova u Hrvatskoj, ali i šire, u novom komunikacijskom i tehnološkom okruženju i uz primjenu novih komunikacijskih tehnologija.

Zaključno, istraživanje u ovome radu je pokazalo da odnosima s javnošću nedostaje odgovarajuća struktura, slabo su organizirani i nisu strateški pozicionirani. Odnosi s javnošću još se uvijek nisu u potpunosti etablirali kao zasebno područje u sustavu visokog obrazovanja. Ovakva praksa odnosa s javnošću pomalo zaostaje za standardima zapadnih zemljama u kojima su odnosi s javnošću prepoznati kao važan strateški resurs. Visoka učilišta koja prepoznaju sve prednosti dvosmjernih modela te iskoriste potencijal službe za odnose s javnošću koja će biti uključena u procese strateškog upravljanja, preduvjet su dobrog imidža i neophodan segment opstanka visokoškolskih ustanova u modernom kompetitivnom okruženju.

12. LITERATURA

1. Aleksić, Ana. 2007. Poslovna etika – element uspješnog poslovanja. U: *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu.* Vol. 5. No. 1. 419-429.
2. Babić, Sandra. 2019. Nova definicija odnosa s javnošću - Industrija PR-a otkrila što je, zašto radi i kako. https://lidermedia.hr/poslovna-scena/hrvatska/nova-definicija-odnosa-s-javnoscu-industrija-pr-a-otkrila-sto-je-zasto-radi-i-kako-129091. (pristupljeno 16. kolovoz 2022.)
3. Beger, Rudolf; Gärtner, Dieter, Hans; Mathes, Rainer. 1989. *Unternehmenskommunikation Grundlagen, Strategien, Instrumente.* Gabler Frankfurt am Main Wiesbaden.
4. Bell, H. Sue; Bell, C. Eugene. 1976. Public Relations: Functional or Functionary? *Public Relations Review*. (2)2. 47-57. https://doi.org/10.1016/S0363-8111(76)80004-5
5. Bernays, Edward, Luis. 2013. *Kristaliziranje javnog mišljenja.* Visoka škola za odnose s javnošću i studij medija Kairos. Zagreb.
6. Bines, Hazel; Watson, David. 1992. Developing Proffesional Education (Society for Research into Higher Education). Open University Press.
7. Black, Sam. 2003. *Odnosi s javnošću*. Clio, Beograd.
8. Bowen, Shannon. 2007. Ethics and Public Relations. Institute for Public Relations. https://instituteforpr.org/ethics-and-public-relations/.
9. Broom, M. Glen. 2010. *Cutlipovi i Centerovi učinkoviti odnosi s javnošću*. MATE d.o.o. Zagreb.
10. Cutlip, S. M; Center, A. H; Broom, G. M. 2003. Odnosi s javnošću. Mate d.o.o. Zagreb.
11. Demeterffy, Lančić, Renata. 2005. Kvalitativne istraživačke metode u odnosima s javnošću. *Anali Hrvatskog politološkog društva*. Vol. 2 No. 1, 2005. 261-279.
12. Demeterffy, Lančić, Renata. 2010. Novi mediji i odnosi s javnošću. *Medijske studije* Vol. 1 No. 1-2. 157-169.
13. DeSanto, J. Barbara; Garner. R. Brooks. 2001. The Place of Public Relations in Higher Education Institutions. U: *Handbook of Public Relations.* Ur: : Heath, R.L. Sage Publications. Inc. International Educational and Professional Publisher. Thousand Oaks. London. New Delhi. 543- 549.

14. Dietrich, Gina. 2023. A 2023 PESO Model Primer for Communicators. https://spinsucks.com/communication/pr-pros-must-embrace-the-peso-model/ (pristupljeno 22. svibnja 2023.)
15. Dostal, Neff, Bonita. 1989. The emerging theoretical perspective in PR: an opportunity for communication departments. U: *Public Relations Theory*. Ur: Botan, H.C.; Hazelton, V. Lawrence Erlbaum Associates. Hillsdale. NJ. 72-159.
16. Dozier, David.; Grunig, Larissa; Grunig, James. 1995. *Manager's guide to excellence in public relations and communication management.* Lawrence Erlbaum Associates, New Yersey.
17. Dozier, M. David, Broom, M. 1995. Evolution of the Manager Role in Public Relations Practice. *Journal of Public Relations Research*. Volume 7 (1). 1995. 3-26. https://doi.org/10.1207/s1532754xjprr0701_02.
18. Džubur, Sanja. 2003. Uloga ljudskih resursa u suvremenom poslovanju. *NAŠE MORE*: *znanstveni časopis za more i pomorstvo*. Vol. 50. No. 1-2. 44-49.
19. Fawkes, Johanna. 2012. Public Relations and Communication. Ur. Theaker, Allisaon. *The Public Relations Handbook.* Routledge, London. 21-38.
20. Fawkes, Johanna. 2012. What is public relations? Ur. Theaker, Allison. *The Public Relations Handbook*. Routledge, London. 3-21.
21. Gajić, Jelena. 2010. *Marketing strategija u visokom obrazovanju*. Doktorski rad. Univerzitet Singidunum. Beograd.
22. Gini, Dietrich. 2024. Spin Sucks. https://spinsucks.com/communication/pr-pros-must-embrace-the-peso-model/. (pristupljeno 12. veljače 2023.)
23. Goldman, Erik, Frederick. 1948. *Two-Way Street: The Emergence of the Public Relations Counsel.* Bellman Publishing. Boston.
24. Grunig, E. James 1989. Symmetrical Presuppositions as a Framework for Public Relations Theory. Ur. Botan, C; Hazelton, V. *Public Relations Theory*. Lawrence Erlbaum Associates. 17-44.
25. Grunig, E. James. 2001. Two-Way Symmetrical Public Relations: Past, Present and Future. Ur. Heath. L. *Handbook of Public Relations*. Thousand Oaks, CA: Sage. 11-30.
26. Grunig, E. James. 2002. Models of Public Relations. U: *Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries*. Ur. Larissa, Grunig; James E. Grunig; David M. Dozier. Routledge. 306-382.

27. Grunig, E. James. 2006. Furnishing The Edifice: Ongoing Research On Public Relations As A Strategic Management Function. *Journal of Public Relations Research* 18. 151–176.
28. Grunig, E. James. 2023. Public Relations, Social Inclusion, and Social Exclusion. *Journalism & Communication Monographs* 25 (2). 90–108.
29. Grunig, E. James; Hunt, Todd. 1984. *Managing Public Relations.* Holt, Rinehart and Winston.
30. Grunig, E. James; Larrisa,Grunig. 1992. *Models of Public Relations and Communication: Excellence in Public Relations and Communication Management*. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ.
31. Grunig, James E.; Kim, Jeong-Nam. 2021. The four models of public relations and their research legacy. *Public Relations.* De Gruyter Mouton. https://doi.org/10.1515/9783110554250-015.
32. Grunig, James. 2000. Collectivism, collaboration, and societal corporatism as core professional values in public relations. *Journal of Public Relations Research*. 12:1. 23-48. https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/S1532754XJPRR1201_3.
33. Grunig, James. 2009. Paradigms of global public relations in an age of digitalisation. *PRism* 6 (2). 1-19. http://praxis.massey.ac.nz/prism_on-line_journ.htm (pristupljeno 24. ožujka 2023.).
34. Grunig, James., Larissa, Grunig. 1996. Implications of symmetry for a theory of ethics and social responsibility in public relations. Paper presented to the *Public Relations Interest Group International Communication Association,* Chicago. 1-45.
35. Grunig, James; Grunig, Larissa. 1989. Toward a Theory of the Public Relations Behavior of Organizations: Review of a Program of Research. Ur. Grunig, James; Grunig, Larissa. *Public Relations Research Annual* 1(1). 27-63. DOI: 10.1207/s1532754xjprr0101-4_2.
36. Grunig, James; Larissa, Grunig 2006. Characteristics of Excellent Communication. U: *The IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication Public Relations, Marketing, and Leadership*. Ur. Gillis, Tamara L., Jossey-Bass. San Francisco.
37. Grunig, James; Larissa, Grunig. 2008. Excellence Theory in Public Relations: Past, Present, and Future. Ur. Zerfass, Ansgar; Ruler, van Betteke; Sriramesh, Krishnamurthy. *Public Relations Research*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden. 327-347.
38. Grunig, James; Larissa, Grunig. 2011. Public relations excellence 2010. *Journal of Professional Communication* 1(1). 41-54.

39. Grunig, James; Larissa, Grunig; Sriramesh, Krishnamurthy; Huang, Yi Hui; Lyra, Anastasia. 1995. Models of Public Relations in an International Setting. *Journal of Public Relations Research*. 7 (3). 163-186. DOI: 10.1207/s1532754xjprr0703_01.
40. Grunig,E. James; Repper, F. 1992. Strategic management, publics, and issues. Ur. Grunig, E. James. U: *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ. 117-158.
41. Harlow, Rex. 1976. Building a public relations definition. *Public Relations Review.* Volume 2. Issue 4. 34-42.
42. Heath. L. Robert; Coombs, W. Timothy. 2006. Today's public relations: an introduction. Thousand Oaks. SAGE Publications, Inc. https://doi.org/10.4135/9781452233055.
43. Hiebert, Ray Eldon. 2017. *Courtier to the Crowd: Ivy Lee and the Development of Public Relations in America.* Prmuseum Press, LLC.
44. HUOJ. https://www.huoj.hr/jako-sam-ponosan-na-ovo-priznanje-i-mogu-reci-da-je-najvise-priznanje-koje-sam-dosad-primio/ (pristupljeno 16. lipnja 2023.).
45. HUOJ. Zašto se certificirati. https://www.huoj.hr/strucno-certificiranje/ (pristupljeno 17. lipnja 2023.).
46. International Public Relations Association. https://www.ipra.org/.
47. Jantol, Tomo. 2013. Javnost kao medij demokracije. *Politička misao*. Vol. 50. No. 11-22.
48. Jo, S., Childers; L. Hon., Brunner, B.R. 2004). Organisation-public relationships: Measurement validation in a university setting. *Journal of Communication Management*. 9 (1). 14-27.
49. Jugo, Damir. 2012. *Strategije odnosa s javnošću.* Profil knjiga: Novelti millenium. Zagreb.
50. Jugo, Damir. 2017. *Menadžment kriznog komuniciranja.* Školska knjiga. Zagreb.
51. Jugo, Damir. 2018. Ivy Ledbetter Lee vs. Edward Bernays: usporedba doprinosa ranih pionira
52. Jugo, Damir; Borić, Stanko; Preselj, Vladimir. 2012. Analiza razvoja odnosa s javnošću u Hrvatskoj od 2003. do 2009. i projekcija budućih trendova. *Međunarodne studije*. Vol. XII No. 3/4. 37-52.
53. Krishnamurthy. Sriramesh. 2000. The models of public relations in India. *Journal of Communication Management* Vol. 4 No. 3. 225-239. https://doi.org/10.1108/eb023522.
54. Kunczik, Michael. 2006. *Odnosi s javnošću : koncepti i teorije.* Fakultet političkih znanosti. Zagreb.

55. Larissa A. Schneider. 1985. The Role of Public Relations in Four Organizational Types. *Journalism & Mass Communication Quarterly*. Volume 62 (3). 567-576. DOI:10.1177/107769908506200316.
56. L'Etang, Jacquie. 1996. Corporate responsibility and public relations ethics. Ur. L'Etang, Jacquie; Pieczka, Magda. *Critical Perspectives in Public Relations.* International Thompson Business Press. London. 82-105.
57. Macnamara, Jim; Lwin, May; Adi, Ana; Zerfass, Ansgar. 2016. PESO media strategy shifts to SOEP: Opportunities and ethical dilemmas. *Public Relations Review* Volume 42 (3). 377-385.https://www.researchgate.net/publication/299460328_'PESO'_media_strategy_shifts_to_'SOEP'_Opportunities_and_ethical_dilemmas, (pristupljeno 21. svibnja 2023.)
58. Miočić, Bernard. 2008. Modeli odnosa s javnošću u online okruženju. *Medijska istraživanja* 14 (1). 35-50.
59. Miočić, Bernard. 2011. *Čimbenici odabira modela odnosa s javnošću na internetu*. Doktorski rad. Filozofski fakultet. Sveučilište u Zagrebu.
60. Miočić, Bernard; Zgrabljić, Rotar, Nada. 2012. Razlike u odabiru modela odnosa s javnošću na internetu s obzirom na obilježja službi za odnose s javnošću. *Medijska istraživanja* 2. 33-58.

modernih odnosa s javnošću razvoju struke. *Medijske studije* 9 (18*).* 106-120.

61. Moloney, Kevin. 2000. *Rethinking Public Relations: The Spin and the Substance*. Routledge.
62. Murphy, Priscilla. 1991. The Limits of Symmetry: A Game Theory Approach to Symmetric and Asymmetric Public Relations. *Public Relations Research AnnuaL.* Vol 3. 115-131. https://doi.org/10.1207/s1532754xjprr0301-4_5.
63. Nessmann, Karl. 1995. Public relations in Europe: a comparison with the United States. *Public Relations Rewiev*. 21. 151-160.
64. Novak, Božidar. 2001. *Krizno komuniciranje*. Binoza Press. Zagreb.
65. Oeckl, Albert. 1964. *Handbuch der Public relations: Theorie und Praxis der Öffentlichkeitsarbeit in Deutschland und der Welt.* Süddeutscher Verlag. Müchen.
66. Oeckl, Albert. 1976. *PR-Praxis: der Schlüssel zur Öffentlichkeitsarbeit.* Econ-Verlag. Düsseldorf/Wien.
67. Pirožek, Petr, Heskova, Marie. 2003. Approaches to and instruments of public relations: Higher education in the Czech Republic. *Higher Education in Europe.* 28(4). 487-494.

68. Pritchard, M.; Fawkes, J; Tench, R. 2006. Role of the Public Relations Practitioner. U: *Exploring Public Relations.* Ur: Tench. R; Yeomans, L. Pearson Education Limited. London.
69. Public Relations Society of America. https://www.prsa.org/.
70. Radalj, Miro. 2018. *Odnosi s javnošću u neprofitnim organizacijama*. Hrvatska sveučilišna naklada. Hrvatska udruga za odnose s javnošću. Zagreb.
71. Ray Eldon Hiebert (1966*) Courtier To the Crowd: The Story of Ivy Lee and the Development of Public Relations,* Iowa State University Press.
72. Rhee, Yunna. 2002. Global Public Relations: A Cross-Cultural Study of the Excellence Theory in South Korea. *Journal of Public Relations Research*. 14 (3). 159-184.
73. Sedak, Kristijan. 2022. *Povjerenje u komunikacijske kanale i izborna preferencija birača u Republici Hrvatskoj.* Doktorski rad. Filozofski fakultet. Sveučilište u Zagrebu.
74. Skoko, Božo. 2006. Michael Kunczik: Odnosi s javnošću. Prikaz knjige. *Politička misao: časopis za politologiju.* Vol. 43. No. 4. 167-173.
75. Skoko, Božo. 2013. Izazovi i mogućnosti brendiranja sveučilišta, na primjeru Sveučilišta u Zagrebu. *Kultura komuniciranja*. 2 (2013). 439-450.
76. Skoko, Božo. 2017. Imidž Katoličke Crkve u hrvatskoj javnosti i mogućnosti upravljanja njime. *Crkva u svijetu*. Vol. 52. No. 3. 434-458.
77. Skoko, Božo; Jugo, Damir. 2009. Odnosi s javnošću za nevladine i neprofitne organizacije // Odnosi s javnošću za organizacije civilnog društva. Ur. Hajoš, Boris; Skoko, Božo. Hrvatska udruga za odnose s javnošću. Zagreb. 7-21
78. Smith., D. Ronald. 2021. *Strategic Planning for Public Relations.* Routledge. Taylor&Francis Group. New York. London. Šesto izdanje.
79. Tanta, Ivan; Lesinger, Gordana. 2014. Etika struke odnosa s javnošću - utječu li odnosi s javnošću na novinarstvo u Republici Hrvatskoj? *In medias res: časopis filozofije medija* Vol. 3 No. 4. 540-554.
80. Tedlow, S. Richard. 1979. Keeping the Corporate Image: Public Relations and Business, 1900–1950. Greenwich, Conn., JAI Press.
81. Tench, Ralph; Yeomans, Liz. 2009. *Otkrivanje odnosa s javnošću*. Hrvatska udruga za odnose s javnošću. Zagreb.
82. Theaker, Alison. 2002. *The Public Relations Handbook.* Drugo izdanje, Routledge, London.
83. Theaker, Alison. 2007. *Priručnik za odnose s javnošću*. Hrvatska udruga za odnose s javnošću. Zagreb.

84. Tkalac, Verčić, Ana. 2016. *Odnosi s javnošću*. HUOJ. Zagreb.
85. Tkalac, Verčić, Ana. 2017. Trendovi u razvoju odnosa s javnošću: usporedba procjena hrvatskih i europskih komunikacijskih stručnjaka. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu.*Vol. 15 No. 1. 97-112. https://doi.org/10.22598/zefzg.2017.1.97.
86. Tomić, Zoran. 2008. *Odnosi s javnošću: teorija i praksa*. Synopsis, Zagreb – Sarajevo.
87. Tomić, Zoran. 2013. *Teorije i modeli odnosa s javnošću.* Synopsis. Zagreb-Sarajevo.
88. Tomić, Zoran. 2016. *Odnosi s javnošću: teorija i praksa*. Synopsis. Zagreb – Sarajevo.
89. Tomić, Zoran. 2023. *Enciklopedijski rječnik odnosa s javnošću*. Synopsis. Zagreb - Mostar - Sarajevo.
90. Tomić, Zoran; Milas, Zdeslav; Kovačević, Siniša. 2007. Modeli odnosa s javnošću. *Hum: časopis Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru.* No. 2. 224-242.
91. Tye, Larry. 1998. *The father of Spin: Edward L. Bernays and the Birth of Public Relations.* Holt Paperbacks. New York.
92. Verčič, Dejan; Grunig, Larissa; Grunig, James. 1996. Global and specific principles of public relations: evidence from Slovenia. Ur. Culbertson, M. Hugh; Chen, Ni. *International Public Relations; a comparative analysis*. Lawrence Erlbaum Associates. New Yersey. 31-65.
93. Wilcox, Dennis. L.; Cameron, Glen. 2009. *Public Relations: Strategies and Tactics.* Allyn & Bacon.
94. Wilcox, L. Deniss; Ault, Phillip; Agee.,Warren. 1986. *Public Relations: Strategies and Tactics*. Harper & Row. New York.
95. Wilcox, L. Deniss; Ault, Phillip; Agee.,Warren. 1989. Public Relations Strategies and Tactics. Harper & Row. New York. Drugo izdanje.
96. Wilson, Richard. 2009. Policy Analysis as Policy Advice. Ur. Goodin, R.E; Moran, M; Rein, M. (ed.), The Oxford Handbook of Public Policy. Oxford University Press.

13. POPIS SLIKA

Slika 1. Odnosi s javnošću kao organizacijski podsustav prema Grunigu i Huntu ……17

Slika 2. Pet funkcija odnosa s javnošću ……..….....19

Slika 3. Modeli odnosa s javnošću prikazani kao slobodni ili profesionalno orijentirani ..……23

Slika 4. Uloge stručnjaka u odnosima s javnošću u Europi …..……..28

Slika 5. Životni ciklus praktičara odnosa s javnošću ……..37

Slika 6. Bernsteinov kotač …...…….....45

Slika 7. Model otvorenih sustava u odnosima s javnošću …….…….....62

Slika 8. Model tiskovne agenture ……...72

Slika 9. Model javnog informiranja …..……73

Slika 10. Dvosmjerni asimetrični model ...……74

Slika 11. Dvosmjerni simetrični model ……76

Slika 12. Grafički prikaz izvrsnih odnosa s javnošću ...……83

Slika 13. PESO model ….……..95

Slika 14. Organizacijska shema Sveučilišta Sjever …..……104

Slika 15. Različite javnosti visokoobrazovnih ustanova ..……121

Slika 16. Segmentacija ključnih javnosti Ekonomskog fakulteta u Zagrebu ...……122

Slika 17. Integrativni model odnosa s javnošću na hrvatskim visokoškolskim ustanovama ……237

Slika 18. Model odnosa s javnošću kreiran za student ……..254

Slika 19. Model odnosa s javnošću kreiran za bivše student ...……258

Slika 20. Model odnosa s javnošću kreiran za potencijalne studente/članove obitelji koji studiraju na visokom učilištu ……..264

Slika 21. Model odnosa s javnošću kreiran za zaposlenike visokog učilišta ...……267

Slika 22. Model odnosa s javnošću kreiran za medije ……270

Slika 23. Model odnosa s javnošću kreiran za zaposlenike drugih obrazovnih ustanova ……...275

Slika 24. Model odnosa s javnošću kreiran za predstavnike društvene zajednice ...…….....280

Slika 25. Model odnosa s javnošću kreiran za predstavnike tijela lokalne/državne vlasti ……..284

Slika 26. Model odnosa s javnošću kreiran za ispitanike bez direktne veze s visokim učilištem …..…….288

#

#

#

14. POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Spol ispitanika ...…….....141

Grafikon 2. Status ispitanika zaposlenih u visokoobrazovnoj ustanovi ..…….....142

Grafikon 3. Struktura ispitanika prema starosnoj dobi ..……142

Grafikon 4. Stupanj izobrazbe ispitanika …….....142

Grafikon 5. Obrazovanje ispitanika iz odnosa s javnošću ….……...143

Grafikon 6. Godine iskustva ispitanika u odnosima s javnošću …...……144

Grafikon 7. Vlasnička struktura visokih učilišta …..……145

Grafikon 8. Vrsta visokoobrazovne ustanove ...……145

Grafikon 9. Prikaz udjela zaposlenih prema veličini visokog učilišta ..…….....146

Grafikon 10. Starosna dob visokog učilišta …….....146

Grafikon 11. Stavovi ispitanika o varijablama koje opisuju model tiskovne agenture ……149

Grafikon 12. Stavovi ispitanika o varijablama koje opisuju model javnog informiranja …….151

Grafikon 13. Stavovi ispitanika o varijablama koje opisuju dvosmjerni asimetrični model ……...…….....152

Grafikon 14. Stavovi ispitanika o varijablama koje opisuju dvosmjerni simetrični model …….153

Grafikon 15. Veličina PR službe prema broju zaposlenih ...…….…….....167

Grafikon 16. Udio zaposlenih (u službama za odnose s javnošću) s akademskim znanjem iz odnosa s javnošću……168

Grafikon 17. Ustroj službe za odnose s javnošću na visokim učilištima …….…….....169

Grafikon 18. Spol voditelja službe za odnose s javnošću na visokim učilištima …..…….173

Grafikon 19. Usvajanje i implementacija strategije odnosa s javnošću na visokim učilištima ……..……174

Grafikon 20. Razina utjecaja službe za odnose s javnošću u procesu odlučivanja spram drugih službi…….175

Grafikon 21. Cattellov (*scree plot*) dijagram ljestvice očekivanja ..……..209

Grafikon 22. Spol ispitanika …….……216

Grafikon 23. Dobna skupina ispitanika ……217

Grafikon 24. Zanimanje (status) ispitanika ……218

Grafikon 25. Karakteristike web stranice visokog učilišta prema mišljenju ispitanika ….....221

Grafikon 26. Sadržaj na društvenim mrežama visokog učilišta prema mišljenju ispitanika ……..……...225

Grafikon 27. Sadržaj na društvenim mrežama visokog učilišta prema mišljenju ispitanika …..……..230

Grafikon 28. Događanja na visokim učilištima …….....233

Grafikon 29. Komunikacija između visokih učilišta i ključnih javnosti ……..235

15. POPIS TABLICA

Tablica 1. Razlike u ulogama u odnosima s javnošću …….25

Tablica 2. Glavne aktivnosti odnosa s javnošću ……..31

Tablica 3. Karakteristike četiri modela odnosa s javnošću ……69

Tablica 4. Tehnike odnosa s javnošću u visokoobrazovnim ustanovama

prema J. K. Henderson ……...115

Tablica 5. Indikatori modela odnosa s javnošću ……..131

Tablica 6. Obilježja službe za odnose s javnošću …….133

Tablica 7. Obilježja visokoobrazovne ustanove ……134

Tablica 8. Pregled visokih učilišta prema tipu i vrsti ..……..135

Tablica 9. Testiranje pouzdanosti za mjerni instrument ..…….……138

Tablica 10. Demografski profil ispitanika …….140

Tablica 11. Profil visokoobrazovanih ustanova ……...…….144

Tablica 12. Koeficijent pouzdanosti čestica za mjerenje modela odnosa s javnošću ..…….147

Tablica 13. Frekvencije odgovora i prosječna vrijednost varijabli modela odnosa s javnošću ..……147

Tablica 14. Ukupna srednja vrijednost modela odnosa s javnošću ….……..154

Tablica 15. Ukupna srednja vrijednost modela odnosa s javnošću

s obzirom na vrstu visokog učilišta …...……155

Tablica 16. Stavovi ispitanika o varijablama koje opisuju model javnog informiranja na sveučilištima …….…….155

Tablica 17. Ukupna srednja vrijednost modela odnosa s javnošću s obzirom na strukturu vlasništva visokog učilišta ……..156

Tablica 18. Stavovi ispitanika o varijablama koje opisuju model tiskovne agenture na javnim visokim učilištima ……157

Tablica 19. Stavovi ispitanika o varijablama koje opisuju model tiskovne agenture na privatnim visokim učilištima ……...158

Tablica 20. Pregled izlaznih rezultata procedure Crosstabs za model tiskovne agenture (promocija ustanove javnosti) i vrste visokog učilišta ..……159

Tablica 21. Pokazatelji hi-kvadrat testa za model tiskovne agenture (promocija ustanove) s obzirom na vrstu visokog učilišta ……..159

Tablica 22. Pokazatelji hi-kvadrat testa za model tiskovne agenture na javnim i privatnim visokim učilištima ……160

Tablica 23. Pokazatelji hi-kvadrat testa za model javnog informiranja na javnim i privatnim visokim učilištima …….…… ...160

Tablica 24. Pokazatelji hi-kvadrat testa za dvosmjerni asimetrični model na javnim i privatnim visokim učilištima …….161

Tablica 25. Pokazatelji hi-kvadrat testa za dvosmjerni simetrični model na javnim i privatnim visokim učilištima …….162

Tablica 26. Ukupna srednja vrijednost modela odnosa s javnošću kod ženskih i muških ispitanika ..…….163

Tablica 27. Profesionalne uloge osoba odgovornih za odnose s javnošću na visokim učilištima ..…….164

Tablica 28. Profesionalne uloge u odnosima s javnošću sukladno vrsti visokog učilišta 164

Tablica 29. Profesionalne uloge u odnosima s javnošću prema tipu visokog učilišta (javno i privatno) ..……..……165

Tablica 30. Profesionalne uloge u odnosima s javnošću prema spolu ispitanika ….……165

Tablica 31. Pokazatelji hi-kvadrat testa između muških i ženskih ispitanika u primjeni uloge menadžera …….166

Tablica 32. Položaj jedinice za odnose s javnošću u sastavu neke druge službe/organizacijske jedinice …..……...169

Tablica 33. Uključenost ispitanika u varijablu kategorije radnih mjesta u odnosima s javnošću ….……..170

Tablica 34. Kategorije radnih mjesta u odnosima s javnošću …….....170

Tablica 35. Kategorije radnih mjesta u odnosima s javnošću sukladno vrsti visokog učilišta …..……...171

Tablica 36. Kategorije radnih mjesta u odnosima s javnošću sukladno tipu visokog učilišta ..……..172

Tablica 37. Osnovni deskriptivni pokazatelji i prosječna vrijednost varijabli koje se odnose na obilježja službi za odnose s javnošću ……176

Tablica 38. Pokazatelji hi-kvadrat testa za sveučilišta, veleučilišta i visoke škole s obzirom na znanje i iskustvo službe za OJ za učinkovito upravljanje kriznim situacijama (V27) ….…177

Tablica 39. Pokazatelji hi-kvadrat testa za javna i privatna visoka učilišta s obzirom na znanje djelatnika službe za OJ o metodama istraživanja (V26) ..……177

Tablica 40. Pokazatelji hi-kvadrat testa za javna i privatna visoka učilišta s obzirom na znanje i iskustvo službe za OJ za učinkovito upravljanje kriznim situacijama (V27) …….……177

Tablica 41. Osnovni deskriptivni pokazatelji i prosječna vrijednost varijabli koje se odnose na potporu službi za odnose s javnošću ……..178

Tablica 42. Pokazatelji hi-kvadrat testa za indikator razumijevanja i potpore odnosima s javnošću sukladno vrsti visokog učilišta ..…….179

Tablica 43. Pokazatelji hi-kvadrat testa za indikator razumijevanja i potpore odnosima s javnošću između javnih i privatnih visokih učilišta ..……..179

Tablica 44. Osnovni deskriptivni pokazatelji i prosječna vrijednost varijabli koje se odnose na komunikacijske kanale visokih učilišta ...……..181

Tablica 45. Osnovni deskriptivni pokazatelji i prosječna vrijednost varijabli koje se odnose na digitalne sadržaje visokih učilišta (PESO model) ……182

Tablica 46. Pregled izlaznih rezultata procedure *Crosstabs* za obilježje službe za odnose s javnošću i učestalosti korištenja komunikacijskih kanala (događanja) ……..184

Tablica 47. Pokazatelji hi – kvadrat testa za obilježje službe za odnose s javnošću i učestalosti korištenja komunikacijskih kanala (događanja) …..……..……184

Tablica 48. Mjere simetričnosti i korelacijska analiza za varijable visokoobrazovani djelatnici službe za OJ i događanja kao kanal komuniciranja visokih učilišta …….……185

Tablica 49. Pregled izlaznih rezultata procedure *Crosstabs* o poznavanju metoda istraživanja i učestalosti korištenja komunikacijskih kanala (službeni dopis) …….……..185

Tablica 50. Pokazatelji hi – kvadrat testa o metodama istraživanja i učestalosti korištenja komunikacijskih kanala (službeni dopis) ……..185

Tablica 51. Mjere simetričnosti i korelacijska analiza za varijable znanje o metodama istraživanja i službeni dopisi kao komunikacijski kanali visokih učilišta ...……..186

Tablica 52. Pregled izlaznih rezultata procedure *Crosstabs* o poznavanju metoda istraživanja i učestalosti korištenja komunikacijskih kanala (direktna komunikacija) ……..187

Tablica 53. Pokazatelji hi – kvadrat testa o metodama istraživanja i učestalosti korištenja komunikacijskih kanala (direktna komunikacija) ...……..187

Tablica 54. Mjere simetričnosti i korelacijska analiza za varijable znanje o metodama istraživanja i direktne komunikacije kao komunikacijskog kanala visokih učilišta ...……..187

Tablica 55. Pregled izlaznih rezultata procedure *Crosstabs* o znanju i iskustvu službe za OJ za upravljanje kriznim situacijama i učestalosti korištenja komunikacijskih kanala (objave na web stranici ustanove) ……..188

Tablica 56. Pokazatelji hi – kvadrat testa o znanju i iskustvu upravljanja kriznim situacijama i učestalosti korištenja komunikacijskih kanala (objave na web stranici ustanove) ……...189

Tablica 57. Mjere simetričnosti i korelacijska analiza za varijable znanje i iskustvo upravljanja kriznim situacijama i objave na web stranici ustanove kao komunikacijskog kanala visokih učilišta ……..……189

Tablica 58. Pregled izlaznih rezultata procedure *Crosstabs* o poznavanju metoda istraživanja i dijeljenog digitalnog sadržaja …..……190

Tablica 59. Pokazatelji hi – kvadrat testa o metodama istraživanja i učestalosti dijeljenog digitalnog sadržaja ...……190

Tablica 60. Mjere simetričnosti i korelacijska analiza za varijable metode istraživanja i dijeljeni digitalni sadržaj visokih učilišta ….……...190

Tablica 61. Pregled izlaznih rezultata procedure *Crosstabs* o poznavanju metoda istraživanja i vlastitog digitalnog sadržaja …..……191

Tablica 62. Pokazatelji hi – kvadrat testa o metodama istraživanja i učestalosti vlastitog digitalnog sadržaja ……..191

Tablica 63. Mjere simetričnosti i korelacijska analiza za varijable metode istraživanja i vlastiti digitalni sadržaj visokih učilišta ……...……...192

Tablica 64. Pregled izlaznih rezultata procedure *Crosstabs* o utjecaju službe za OJ u odlučivanju i učestalosti korištenja komunikacijskih kanala (konferencija za medije) ..……193

Tablica 65. Pokazatelji hi – kvadrat testa o utjecaju službe za OJ u odlučivanju i učestalosti korištenja komunikacijskih kanala (konferencija za medije) ……193

Tablica 66. Mjere simetričnosti i korelacijska analiza za varijable utjecaj službe za OJ u odlučivanju i konferencije za medije kao komunikacijskog kanala visokih učilišta ..……....193

Tablica 67. Pregled izlaznih rezultata procedure *Crosstabs* o utjecaju službe za OJ u odlučivanju i učestalosti korištenja komunikacijskih kanala (objava za medije) …….194

Tablica 68. Pokazatelji hi – kvadrat testa o utjecaju službe za OJ u odlučivanju i učestalosti korištenja komunikacijskih kanala (objava za medije) ...……..195

Tablica 69. Mjere simetričnosti i korelacijska analiza za varijable utjecaj službe za OJ u odlučivanju i objave za medije kao komunikacijskog kanala visokih učilišta ……195

Tablica 70. Pregled izlaznih rezultata procedure *Crosstabs* o indikatoru potpore i razumijevanje za odnose s javnošću i učestalosti korištenja komunikacijskih kanala (objave na web stranici ustanove) …….196

Tablica 71. Pokazatelji hi – kvadrat testa o indikatoru potpore i razumijevanje za OJ i učestalosti korištenja komunikacijskih kanala (objave na web stranici ustanove) ..……..196

Tablica 72. Mjere simetričnosti i korelacijska analiza za varijable potpora i razumijevanje za OJ i objave na web stranici ustanove kao komunikacijskog kanala visokih učilišta ..……..196

Tablica 73. Pregled izlaznih rezultata procedure *Crosstabs* o indikatoru potpore i razumijevanje za odnose s javnošću i učestalost korištenja komunikacijskih kanala (objava za medije) ..……197

Tablica 74. Pokazatelji hi – kvadrat testa o indikatoru potpore i razumijevanje za OJ i učestalost korištenja komunikacijskih kanala (objava za medije) ……198

Tablica 75. Mjere simetričnosti i korelacijska analiza za varijable potpora i razumijevanje za OJ i objava za medije kao komunikacijskog kanala visokih učilišta ……..198

Tablica 76. Pregled izlaznih rezultata procedure *Crosstabs* o indikatoru potpore i shvaćanja važnosti odnosa s javnošću za uspjeh ustanove i učestalost korištenja komunikacijskih kanala (objave na web stranici ustanove) ...…….199

Tablica 77. Pokazatelji hi – kvadrat testa o indikatoru potpore i shvaćanja važnosti odnosa s javnošću za uspjeh ustanove i učestalost korištenja komunikacijskih kanala (objave na web stranici ustanove) ….……..199

Tablica 78. Mjere simetričnosti i korelacijska analiza za varijable potpora i shvaćanje važnosti odnosa s javnošću za uspjeh ustanove i učestalost korištenja komunikacijskih kanala (objave na web stranici ustanove) …….……200

Tablica 79. Pregled izlaznih rezultata procedure *Crosstabs* o indikatoru potpore i shvaćanja važnosti odnosa s javnošću za uspjeh ustanove i objave na društvenim mrežama ....…..……..200

Tablica 80. Pokazatelji hi – kvadrat testa o indikatoru potpore i shvaćanja važnosti odnosa s javnošću za uspjeh ustanove i učestalost korištenja komunikacijskih kanala (objave na društvenim mrežama) ……..…….201

Tablica 81. Mjere simetričnosti i korelacijska analiza za varijable potpora i shvaćanje važnosti odnosa s javnošću za uspjeh ustanove i učestalost korištenja komunikacijskih kanala (objave na društvenim mrežama) ……..……201

Tablica 82. Pregled izlaznih rezultata procedure *Crosstabs* o indikatoru potpore i shvaćanja važnosti odnosa s javnošću za uspjeh ustanove i vlastiti digitalni sadržaj visokih učilišta …..…….…….202

Tablica 83. Pokazatelji hi – kvadrat testa o indikatoru potpore i shvaćanja važnosti odnosa s javnošću za uspjeh ustanove i vlastiti digitalni sadržaj visokih učilišta ..…….….202

Tablica 84. Mjere simetričnosti i korelacijska analiza za varijable potpora i shvaćanje važnosti odnosa s javnošću za uspjeh ustanove i vlastiti digitalni sadržaj visokih učilišta ...……203

Tablica 85. Pregled izlaznih rezultata procedure *Crosstabs* o indikatoru podrške uprave za odnose s javnošću i vlastiti digitalni sadržaj visokih učilišta ..…….....203

Tablica 86. Pokazatelji hi – kvadrat testa o indikatoru podrške uprave za odnose s javnošću i vlastiti digitalni sadržaj visokih učilišta …….204

Tablica 87. Mjere simetričnosti i korelacijska analiza za varijable podrška uprave za odnose s javnošću i vlastiti digitalni sadržaj visokih učilišta ..……204

Tablica 88. Pregled izlaznih rezultata procedure *Crosstabs* o indikatoru potpore i razumijevanje za odnose s javnošću i vlastiti digitalni sadržaj visokih učilišta …..……..205

Tablica 89. Pokazatelji hi – kvadrat testa o indikatoru potpore i razumijevanje za odnose s javnošću i vlastiti digitalni sadržaj visokih učilišta ..……205

Tablica 90. Mjere simetričnosti i korelacijska analiza za varijable potpora i razumijevanje za odnose s javnošću i vlastiti digitalni sadržaj visokih učilišta ..……...205

Tablica 91. KMO i Bartlett's test ljestvica očekivanja …….208

Tablica 92. Koeficijent pouzdanosti čestica skala za mjerenje modela odnosa s javnošću …….208

Tablica 93. Glavne komponente, ekstrahirane svojstvene vrijednosti prema modelu zajedničkih faktora uz korištenje *Kaiser-Guttmanovog* kriterija ……208

Tablica 94. Faktorska analiza - matrica nerotirane faktorske strukture (engl. *Component Matrix*[a]) i ekstrahiranih komunaliteta (engl. *Extraction Communalities*) ……210

Tablica 95. Faktorska analiza - matrica faktorske strukture nakon ortogonalne varimax rotacije faktora (engl. *Rotated Component Matrix*[a]) ……212

Tablica 96. Pokazatelji čestica mjernog instrumenta ..…….215

Tablica 97. Frekvencija statusa ispitanika ……...217

Tablica 98. Deskriptivna statistika za varijable koje opisuju vlastiti digitalni sadržaj visokog učilišta (web stranica 1) …….219

Tablica 99. Deskriptivna statistika za varijable koje opisuju vlastiti

digitalni sadržaj (web stranica 2) …….....221

Tablica 100. Kategorije odgovora ispitanika u vezi dodatnog sadržaja na web stranici visokog učilišta ...…….223

Tablica 101. Deskriptivna statistika za varijable koje opisuju vlastiti digitalni sadržaj visokog učilišta (društvene mreže) ……..224

Tablica 102. Kategorije odgovora ispitanika u vezi dodatnog sadržaja na društvenim mrežama ..……...226

Tablica 103. Deskriptivna statistika za varijable koje opisuju plaćeni digitalni sadržaj visokog učilišta …...……...227

Tablica 104. Deskriptivna statistika za varijable koje opisuju dijeljeni digitalni sadržaj visokog učilišta ..……228

Tablica 105. Deskriptivna statistika za varijable koje opisuju zasluženi digitalni sadržaj visokog učilišta ..…….....229

Tablica 106. Deskriptivna statistika o tvrdnjama koje opisuju razloge ispitanika o neobjavljivanju sadržaja vezanog za visoko učilište ……..231

Tablica 107. Deskriptivna statistika za varijable koje opisuju događanja na visokim učilištima …..……232

Tablica 108. Kategorije odgovora ispitanika u vezi događanja na visokim učilištima ….....233

Tablica 109. Deskriptivna statistika za varijable koje opisuju komunikaciju

između visokih učilišta i ključnih javnosti ……..234

Tablica 110. Glavne komponente, ekstrahirane svojstvene vrijednosti prema modelu zajedničkih faktora uz korištenje *Kaiser-Guttmanovog* kriterija …….……...240

Tablica 111. Faktorska analiza - matrica faktorske strukture nakon ortogonalne varimax rotacije faktora (engl. *Rotated Component Matrix*[a]) ……...…….243

PRILOZI

Prilog 1. Primjer anketnog upitnika za istraživanje o modelima odnosa s javnošću u hrvatskom sustavu visokog obrazovanja

Anketni upitnik 1

Poštovani/a,

unaprijed Vam zahvaljujem što ćete izdvojiti dio svog vremena i ispuniti anketni upitnik za potrebe doktorskog rada pod naslovom *"Integrativni model odnosa s javnošću u hrvatskom sustavu visokog obrazovanja"* pod mentorstvom izv. prof. dr. sc. Darija Čerepinka. Disertacija obuhvaća istraživanje o modelima i ulogama odnosa s javnošću te obilježjima službi za odnose s javnošću u hrvatskim visokoškolskim ustanovama. Sudjelovanje u istraživanju je dobrovoljno i anonimno, te u svakom trenutku možete odustati od ispunjavanja obrasca. U istraživanju će se poštovati privatnost svih sudionika prema *Općoj uredbi o zaštiti podataka* (GDPR), uz pridržavanje etičkih načela. Pritiskom na "*Dalje*" smatra se da ste dali svoj informirani pristanak za sudjelovanje.

Predviđeno trajanje upitnika je 10 minuta. Podaci iz upitnika bit će isključivo korišteni za potrebe doktorskog istraživanja.

Unaprijed zahvaljujem na Vašem vremenu i sudjelovanju.

Petra Kuhar, univ.spec.rel.publ.

Napomena:

a) Pojam "ustanova" odnosi se na visokoobrazovne ustanove sa statusom sveučilišta, veleučilišta i visoke škole

b) Služba/odjel/odsjek za odnose s javnošću odnosi se i na urede za odnose s javnošću

---

1. Kojeg ste spola?
   - Muško
   - Žensko

2. Koliko imate godina?
   - 20-29
   - 30-39
   - 40-49
   - 50-59

- višе od 60

3. U Vašoj ustanovi zaposleni ste kao?
   - Nastavno osoblje
   - Nenastavno osoblje

4. Navedite status Vaše ustanove?
   - Sveučilište
   - Veleučilište
   - Visoka škola

5. Vaša ustanova je u:
   - Javnom vlasništvu
   - Privatnom vlasništvu

6. Koliko djelatnika zapošljava Vaša ustanova?
   - 1-50
   - 51-100
   - 101-500
   - 501-1000
   - više od 1000

7. Označite najviši stupanj Vašeg obrazovanja?
   - Srednja škola
   - VŠS/prvostupnik
   - VSS/magistar struke
   - Magisterij znanosti
   - Doktorat znanosti

8. Koje ste obrazovanje stekli iz područja odnosa s javnošću?
   - Preddiplomski studij odnosa s javnošću
   - Diplomski studij odnosa s javnošću
   - Preddiplomski/diplomski studij komunikologije (ili srodne struke npr. novinarstva)
   - Poslijediplomski specijalistički studij iz odnosa s javnošću
   - Doktorat - magisterij znanosti iz komunikologije/odnosa s javnošću ili srodne struke
   - Tečaj ili seminar organiziran od strane strukovne udruge ili neke druge institucije
   - Bez formalne edukacije

9. Koliko godina radnog iskustva imate na trenutnom radnom mjestu?
   - Manje od godinu dana
   - 1 -5 godina
   - 6 -10 godina
   - 11-15 godina
   - Više od 15 godina

10. Koliko godina iskustva imate u odnosima s javnošću?
    - Do godinu dana
    - 1- 5 godina
    - 6- 10 godina
    - 10 -15 godina
    - Više od 15 godina

11. Pažljivo pročitajte slijedeće tvrdnje i procijenite koliko se svaka od njih odnosi na Vašu ustanovu. *(1- uopće se ne odnosi, 2- uglavnom se ne odnosi, 3- niti se odnosi niti se ne odnosi, 4- uglavnom se odnosi, 5- u potpunosti se odnosi)*

Redni broj	Tvrdnje	1	2	3	4	5
11.1.	Uloga odnosa s javnošću u našoj ustanovi je, prije svega, promocija ustanove javnosti					
11.2.	Temeljna uloga odnosa s javnošću u našoj ustanovi je plasiranje informacija, više nego promoviranje ustanove ili posredovanje između uprave i dionika/javnosti					
11.3.	Uloga odnosa s javnošću u našoj ustanovi je, prije svega, uvjeravanje dionika/javnosti da se ponaša(ju) onako kako je najbolje za ustanovu					
11.4.	Temeljna uloga odnosa s javnošću u našoj ustanovi je promjena stavova i ponašanja podjednako i dionika/javnosti i uprave odnosno svih članova ustanove					
11.5.	Cilj odnosa s javnošću u našoj ustanovi je, prvenstveno, stvaranje pozitivne slike i sprječavanje negativne slike ustanove u javnosti					
11.6.	Cilj odnosa s javnošću u našoj ustanovi je, prvenstveno, informiranje javnosti o radu ustanove					
11.7.	Cilj odnosa s javnošću u našoj ustanovi je, prvenstveno, promjena stavova dionika/javnosti u smjeru koji najbolje odgovara našoj ustanovi					
11.8.	Cilj odnosa s javnošću u našoj ustanovi je, prvenstveno, uspostava međusobnog razumijevanja između uprave odnosno ustanove i naših dionika					
11.9.	Zadatak odnosa s javnošću u našoj ustanovi je stvaranje publiciteta					
11.10.	Najveći dio vremena, prilikom bavljenja odnosima s javnošću u našoj ustanovi, izdvajamo za pisanje priopćenja i drugih objava, a vrlo malo za istraživanja i analizu					
11.11.	Provodimo analizu stavova javnosti (anketnu ili drugu) kako bismo komunicirali o ustanovi na način na koju će ju javnost/dionici prihvatiti					
11.12.	U našoj ustanovi odnosi s javnošću služe za posredovanje u prijeporima između uprave i dionika/javnosti					
11.13.	Uspješnost PR aktivnosti mjerimo, prvenstveno, posjećenošću naših događanja ili rastom broja korisnika (upisanih studenata)					
11.14.	Uspješnost PR aktivnosti mjerimo, prvenstveno, brojem (količinom) medijskih objava o našim aktivnostima i/ili brojem posjeta našim stranicama i/ili brojem reakcija na naše objave					

11.15.	Uspješnost PR aktivnosti mjerimo, prvenstveno, istraživanjem (anketno ili slično) kako bismo utvrdili uspješnost aktivnosti u promjeni stavova dionika/javnosti					
11.16.	Uspješnost PR aktivnosti mjerimo, prvenstveno, istraživanjem (anketno ili slično) kako bismo utvrdili uspješnost aktivnosti u približavanju stavova ustanove i njezinih dionika					

12. Služba/odjel/odsjek za odnose s javnošću u Vašoj ustanovi ustrojena je kao:
    - Samostalna jedinica/služba/odjel/odsjek
    - U sastavu neke druge službe/odjela/odsjeka
    - Nije formalno ustrojena

13. Ukoliko ste na prethodno pitanje odgovorili da je služba/odjel/odsjek za odnose s javnošću u sastavu neke druge službe, molimo Vas navedite naziv te službe.

    _____

14. Prema ustroju i sistematizaciji radnih mjesta označite koje sve kategorije unutar odnosa s javnošću postoje u Vašoj ustanovi? (**moguće više odgovora*)
    - Voditelj ureda/odjela/odsjeka za odnose s javnošću
    - Stručni savjetnik/službenik/referent za odnose s javnošću
    - Glasnogovornik
    - Nije sistematizirano

15. Koliko djelatnika upošljava služba/odjel/odsjek za odnose s javnošću u Vašoj ustanovi?
    - 1-2
    - 3-5
    - 6-10
    - Više od 10
    - 0 (rade djelatnici zaposleni na drugim radnim mjestima)

16. Koliko zaposlenih djelatnika u službi/odjelu/odsjeku za odnose s javnošću ima formalno obrazovanje iz odnosa s javnošću? *(ukoliko nije formalno ustrojena služba/odjel/odsjek za odnose s javnošću, molimo Vas da odgovorite o najboljim praksama komunikacije s javnošću).
    - Svi
    - Više od 50%
    - Polovina
    - Manje od 50%
    - Nitko

17. Koja od navedenih uloga odnosa s javnošću najbolje opisuje poziciju osoba odgovornih za odnose s javnošću u Vašoj ustanovi? (**moguće više odgovora*)
    - Tehničar komunikacije (nije uključen u odlučivanje u ustanovi, već provodi programe odnosa s javnošću poput pisanja priopćenja, organiziranja događaja i press konferencija, proizvodnje sadržaja za web stranice i društvene mreže; tehničari se obično ne uključuju u istraživanje ili evaluaciju)
    - Menadžer komunikacija (planira programe odnosa s javnošću i njima upravlja, savjetuje upravu i donosi odluke o svim komunikacijskim politikama)
    - Medijator (pomaže pri uspostavi razumijevanja između uprave i dionika/javnosti ustanove)

18. Voditelj službe/odjela/odsjeka za odnose s javnošću u Vašoj ustanovi je:
    - Žena
    - Muškarac
    - Ne postoji navedena pozicija

19. Slijedeće tvrdnje se odnose na Vašu službu/odjel/odsjek za odnose s javnošću. U kojoj mjeri se slažete ili ne slažete sa svakom od slijedećih tvrdnji? *(1 - uopće se ne slažem, 2 - ne slažem se, 3 -niti se slažem niti se ne slažem, 4 - slažem se, 5 - u potpunosti se slažem)* *(ukoliko nije formalno ustrojena služba/odjel/odsjek za odnose s javnošću, pitanje se odnosi na funkcioniranje ustanove u cijelosti)

Redni broj	Tvrdnje	1	2	3	4	5
19.1.	U našoj službi/odjelu/odsjeku ima dovoljno visokoobrazovanih djelatnika					
19.2.	Djelatnici službe/odjela/odsjeka imaju dovoljno znanja o metodama istraživanja					
19.3.	Služba/odjel/odsjek ima dovoljno znanja i iskustva za učinkovito upravljanje kriznim situacijama					
19.4.	Služba/odjel/odsjek ima dovoljno resursa za rad (vrijeme, osoblje, budžet)					
19.5.	Služba/odjel/odsjek za odnose s javnošću je uključena u donošenje svih komunikacijskih odluka/aktivnosti u ustanovi					

20. Tko donosi strategiju odnosa s javnošću u Vašoj ustanovi?
    - Uprava/rektorat, a osoblje za odnose s javnošću ih samo provodi
    - Uprava/rektorat uz prethodne konzultacije s osobljem za odnose s javnošću
    - Osoblje za odnose s javnošću, uz prethodno odobrenje uprave/rektorata
    - Isključivo osoblje za odnose s javnošću
    - Strategija se ne donosi

21. U odnosu na druge službe, koliko je utjecaj službe/odjela/odsjeka za odnose s javnošću u odlučivanju unutar Vaše ustanove? *(ukoliko nije formalno ustrojena služba/odjel/odsjek za odnose s javnošću, molimo Vas da odgovorite o najboljim praksama komunikacije s javnošću)

- Mnogo manji
- Manji
- Isti
- Veći
- Mnogo veći

22. Koliko često koristite sljedeće kanale ustanove za komunikaciju s javnošću? *(1- nikada, 2- rijetko, 3- ponekad, 4- često, 5- uvijek)*

Redni broj	Tvrdnje	1	2	3	4	5
22.1.	Objave na web stranici ustanove					
22.2.	Objave na društvenim mrežama					
22.3.	Konferencije za novinare					
22.4.	Objave za medije (priopćenja za medije i javnost, pozivi za medije, izjave za medije, intervjui, nastupi u medijima, novinarska mapa, itd)					
22.5.	Službeni dopisi					
22.6.	Direktna komunikacija (licem u lice, e - mail, telefonom i sl.)					
22.7.	Događanja					
22.8.	Plaćeni oglas (promidžba/drugi promidžbeni materijali)					
22.9.	Znanstveno - stručne konferencije i simpoziji, okrugli stolovi, predavanja i panel rasprave					
22.10.	Godišnji dokumenti/izvještaji					

23. Koliko su česti sljedeći tipovi objava o Vašoj ustanovi? *(1- nikada, 2- rijetko, 3- ponekad, 4- često, 5- uvijek)*

Redni broj	Tvrdnje	1	2	3	4	5
23.1.	Plaćeni digitalni sadržaj (oglasi na društvenim mrežama, portalima, u mobilnim aplikacijama i drugim online izvorima koje plaća ustanova)					
23.2.	Zasluženi/dobiveni digitalni sadržaj (članci o ustanovi u digitalnim i društvenim medijima, na blogovima, objave korisnika, influencera i sl.)					
23.3.	Dijeljeni digitalni sadržaj (vaše ili objave trećih strana na društvenim mrežama koje dijele pojedinačni korisnici)					
23.4.	Vlastiti digitalni sadržaj (sadržaj kojem je autor vaša ustanova objavljen na digitalnim kanalima ustanove)					

24. Kako biste ocijenili upravu/rektorat svoje ustanove po pitanju potpore i razumijevanja odnosa s javnošću? *(1 -uopće se ne slažem, 2 -ne slažem se, 3 -niti se slažem niti se ne slažem, 4 -slažem se, 5 -u potpunosti se slažem)*

Redni broj	Tvrdnje	1	2	3	4	5
24.1.	Uprava ima razumijevanja za odnose s javnošću					
24.2.	Uprava podržava funkciju i ulogu odnosa s javnošću					
24.3.	Uprava smatra da su odnosi s javnošću važni za uspjeh i imidž ustanove					

25. Koliko dugo djeluje Vaša ustanova?
    - 1-2 godine
    - 3- 5 godina
    - 6- 10 godina
    - 11- 15 godina
    - 16- 25 godina
    - 26- 50 godina
    - Preko 50 godina

PRILOZI

Prilog 2. Primjer anketnog upitnika za istraživanje o komunikacijskim potrebama ključnih javnosti visokih učilišta u Hrvatskoj

Anketni upitnik 2

Poštovani/a,

unaprijed Vam zahvaljujem što ćete izdvojiti dio svog vremena i ispuniti anketni upitnik za potrebe doktorskog rada na temu *"Integrativni model odnosa s javnošću u hrvatskom sustavu visokog obrazovanja"* pod mentorstvom izv. prof. dr. sc. Darija Čerepinka. Doktorski rad obuhvaća istraživanje o komunikacijskim aktivnostima i potrebama ključnih javnosti visokih učilišta u Hrvatskoj. Sudjelovanje u istraživanju je dobrovoljno i anonimno te u svakom trenutku možete odustati od ispunjavanja obrasca. U istraživanju će se poštovati privatnost svih sudionika prema *Općoj uredbi o zaštiti podataka* (GDPR), uz pridržavanje etičkih načela. Pritiskom na "*Dalje*" smatra se da ste dali svoj informirani pristanak za sudjelovanje.

Predviđeno trajanje upitnika je manje od 10 minuta. Podaci iz upitnika bit će isključivo korišteni za potrebe doktorskog istraživanja.

Unaprijed zahvaljujem na Vašem vremenu i sudjelovanju.

Petra Kuhar, univ.spec.rel.publ.

Napomena:

a) Pojam visoko učilište odnosi se na visokoobrazovne ustanove sa statusom sveučilišta, veleučilišta i visoke škole.

---

26. Kojeg ste spola?
    - Muško
    - Žensko

27. Koliko imate godina?
    - 19-29
    - 30-39

- 40-49
- 50-59
- više od 60

3. Molimo Vas da izaberete JEDAN odgovor koji NAJBOLJE opisuje Vašu TRENUTAČNU poziciju u odnosnu na bilo koje visoko učilište (sveučilište, veleučilište, visoka škola).

- Trenutačno studiram na visokom učilištu
- Bivši/a sam student/studentica
- Planiram upisati jedno od visokih učilišta (potencijalni student/ica)
- Imam članove obitelji koji studiraju na visokom učilištu
- Nemam direktne veze s visokim učilištem, ali ono postoji u mjestu u kojem živim
- Nemam direktne veze s visokim učilištem niti ono postoji u mjestu u kojem živim
- Radim na visokom učilištu
- Radim u medijima
- Radim u državnim tijelima (Vlada RH, Ministarstvo znanosti i obrazovanja, AZVO, i sl.)
- Radim u tijelima lokalne i područne (regionalne) samouprave
- Radim u organizaciji (tvrtka, poduzeće, korporacija) koja surađuje s visokim učilištem
- Radim u nekoj drugoj obrazovnoj instituciji
- Radim u financijskoj ustanovi koja surađuje s visokim učilištem
- Radim u nevladinoj organizaciji koja surađuje s visokim učilištem

4. Na web stranici visokog učilišta želio/željela bih vidjeti: (*Ocjena 1 znači uopće se ne slažem, ocjena 5 u potpunosti se slažem. Moguće odabrati jedan odgovor*).

Redni broj	Tvrdnje	1	2	3	4	5
4.1.	Informacije o visokom učilištu (opći podaci, misija i vizija, povijest i razvoj, organizacija, službe, propisi i dokumenti, javna nabava, itd.)					
4.2.	Informacije i objave o upisima i studijskim programima, znanstvenoj djelatnosti, međunarodnoj suradnji i suradnji s gospodarstvom i lokalnom zajednicom, alumni klub, projekti, itd.					
4.3.	Informacije o nastavnom i nenastavnom osoblju (kontakti, e-mail adrese)					
4.4.	Pravovremene i relevantne informacije i objave o rasporedu i terminima predavanja, vježbi, seminara, radionica i gostujućih predavanja (odgode, konzultacije i sl.)					
4.5.	Informacije o aktivnostima i događanjima na visokom učilištu					

4.6.	Press kutak ili press stranicu (dio web stranice koja se kreira posebno za medije; kontakti ureda za OJ i PR službenici, priopćenja, pozivi, informacije o press konferencijama, najave, multimedijski sadržaji, financijske informacije, itd.)					
4.7.	Informacije i objave o akademskim postignućima profesora i studenata te iskustva studiranja					
4.8.	Priče i intervjue zaposlenika i studenata (bivših i sadašnjih)					
4.9.	Korisne linkove te linkove na profile/račune na društvenim mrežama visokog učilišta (Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, Snapchat, Youtube) kao i centralni sustav za e-učenje (Merlin)					
4.10.	Virtualne šetnje (simulacija stvarne lokacije) unutar učionica, laboratorija i ostalih prostorija visokog učilišta					
4.11.	Izvješća o provedenoj anketi sadašnjih i bivših studenata					
4.12.	Različite druge multimedijske sadržaje (promotivni i edukacijski multimedijski sadržaj)					
4.13.	Blogove zaposlenika i studenata visokog učilišta					
4.14.	Elektroničke čestitke (e-cards) i druge promotivne materijale za dijeljenje kroz digitalne kanale					
4.15.	Online godišnjak visokog učilišta					

5. Web stranica visokog učilišta trebala bi: (*Ocjena 1 znači uopće se ne slažem, ocjena 5 u potpunosti se slažem. Moguće odabrati jedan odgovor).*

Redni broj	Tvrdnje	1	2	3	4	5
5.1.	Imati raznovrstan, autentičan i kvalitetan sadržaj					
5.2.	Biti pregledna i jednostavna za pretraživanje					
5.3.	Imati verziju za pregledavanje na mobilnim uređajima					
5.4.	Ponuditi mogućnost skidanja (download) aplikacije visokog učilišta za mobilne uređaje (vlastita aplikacija za mobitele)					

6. Želite li vidjeti na web stranici visokog učilišta bilo što dodatno što nije navedeno u prethodna dva pitanja?

_____

7. Na društvenim mrežama visokog učilišta želio/željela bih vidjeti: *(Ocjena 1 znači uopće se ne slažem, ocjena 5 u potpunosti se slažem. Moguće odabrati jedan odgovor).*

Redni broj	Tvrdnje	1	2	3	4	5
7.1.	Kratke informativne činjenice i podatke o visokom učilištu (kontakti, web stranica, Google Maps, itd.)					
7.2.	Multimedijske sadržaje (fotografije, video, slike, infografike, meme) o aktualnim događanjima na visokom učilištu					
7.3.	Informacije i objave o upisima na studijske programe visokog učilišta					
7.4.	Objave o iskustvima studiranja iz studentske perspektive					
7.5.	Objave o međunarodnoj suradnji i iskustvima profesora i studenata					
7.6.	Objave o akademskim postignućima profesora i studenata (promocije knjiga, dodjele Rektorove i Dekanove nagrade, znanstveni projekti i sl.)					
7.7.	Objave o suradnji s gospodarstvom i lokalnom zajednicom					
7.8.	Multimedijske objave (podcasti, blogovi, video materijali, itd.) o događanjima na visokom učilištu i drugim važnim temama					
7.9.	Video, intervjue, priče, (testimoniale), izjave studenata (bivših i sadašnjih), profesora, uprave i nenastavnog osoblja					
7.10.	Objave o primjerima uspješnih karijera bivših studenata					
7.11.	Objave i primjere o društvenom odgovornom ponašanju visokog učilišta					
7.12.	Pravovremene odgovore na komentare i pitanja					
7.13.	Najave i objave o gostujućim predavanjima etabliranih i prepoznatljivih stručnjaka					
7.14.	Druge zanimljive sadržaje					

8. Želite li vidjeti na društvenim mrežama visokog učilišta bilo što dodatno što nije navedeno u prethodnom pitanju?

_____

9. U plaćenim oglasima (u medijima, na društvenim mrežama, portalima, mobilnim aplikacijama i drugim izvorima) visokog učilišta želio/željela bih vidjeti: *(Ocjena 1 znači uopće se ne slažem, ocjena 5 u potpunosti se slažem. Moguće odabrati jedan odgovor).*

Redni broj	Tvrdnje	1	2	3	4	5
9.1.	Relevantan i vrijedan sadržaj o studijskim programima visokog učilišta					
9.2.	Oglas o upisima na studijske programe visokog učilišta					
9.3.	Objave o iskustvima studiranja studenata koje izazivaju emociju					
9.4.	Autentičan sadržaj o visokom učilištu koji ulijeva povjerenje o njegovom djelovanju					

9.5.	Zanimljive infografike (vizualna prezentacija informacija, podataka ili znanja) o visokom učilištu					
9.6.	Znanstvena i stručna postignuća profesora, sadašnjih i bivših studenata (npr. primjeri uspješnih zaposlenja bivših studenata)					
9.7.	Informacije o uvjetima rada i studiranja					
9.8.	Druge zanimljive informacije o nastavnom i nenastavnom osoblju					
9.9.	Informacije o životu studenata izvan visokog učilišta					

10. Podijelio/podijelila bih sadržaj (na društvenim mrežama, web stranici i drugim online izvorima) koji je objavilo visoko učilište kada bi taj sadržaj bio: (*Ocjena 1 znači uopće se ne slažem, ocjena 5 u potpunosti se slažem. Moguće odabrati jedan odgovor).*

Redni broj	Tvrdnje	1	2	3	4	5
10.1.	Raznovrstan i kvalitetan					
10.2.	Prepoznatljiv (ključne informacije i poruke istaknute i uočljive)					
10.3.	Sadržavao informacije i promotivne materijale o upisima na studijske programe visokog učilišta					
10.4.	Autentičan i originalan					
10.5.	Objektivan i vjerodostojan					
10.6.	Analitičan i kritički prožet					
10.7.	Edukativan					
10.8.	Aktualan, zabavan i inspirativan (inspirativne priče sadašnjih i bivših studenata, akademska postignuća studenata i profesora)					
10.9.	Informativan sadržaj koji obuhvaća analize ili komentare profesora ili studenata					
10.10.	Sadržaj u kojem je prepoznato transparentno i društveno odgovorno ponašanje visokog učilišta					
10.11.	Sadržaj o gostovanju etabliranih i prepoznatljivih stručnjaka na visokom učilištu					
10.12.	Sadržaj koji bi obuhvatio iskrene komentare, pohvale, preporuke, ali i kritike ciljane javnosti					
10.13.	Sadržaj o visokom učilištu kojeg su napravili drugi korisnici					

11. Objavio/objavila bih sadržaj o visokom učilištu na internetu i društvenim mrežama koji sam kreirao/la kada bi taj sadržaj bio: (*Ocjena 1 znači uopće se ne slažem, ocjena 5 u potpunosti se slažem. Moguće odabrati jedan odgovor).*

Redni broj	Tvrdnje	1	2	3	4	5
11.1.	Raznovrstan i kvalitetan					
11.2.	Prepoznatljiv (ključne informacije i poruke istaknute i uočljive)					

11.3.	Sadržavao informacije i promotivne materijale o upisima na studijske programe visokog učilišta					
11.4.	Autentičan i originalan					
11.5.	Objektivan i vjerodostojan					
11.6.	Analitičan i kritički prožet					
11.7.	Edukativan					
11.8.	Aktualan, zabavan i inspirativan (inspirativne priče sadašnjih i bivših studenata, akademska postignuća studenata i profesora)					
11.9.	Informativan sadržaj koji obuhvaća analize ili komentare profesora ili studenata					
11.10.	Sadržaj u kojem je prepoznato transparentno i društveno odgovorno ponašanje visokog učilišta					
11.11.	Sadržaj o gostovanju etabliranih i prepoznatljivih stručnjaka na visokom učilištu					
11.12.	Sadržaj koji bi obuhvatio iskrene komentare, pohvale, preporuke, ali i kritike ciljane javnosti					

12. Ne bih objavio/objavila bilo što vezano uz visoko učilište zato što: *(Ocjena 1 znači uopće se ne slažem, ocjena 5 u potpunosti se slažem. Moguće odabrati jedan odgovor).*

Redni broj	Tvrdnje	1	2	3	4	5
12.1.	Nisam zadovoljan/zadovoljna kvalitetom rada visokog učilišta					
12.2.	Visoko učilište ima loš imidž (prepoznatljivost, ugled i sl.)					
12.3.	Visoko učilište nije otvoreno prema promjenama					
12.4.	Nema dvosmjerne komunikacije između uprave visokog učilišta, studenata te ostalih ključnih dionika					
12.5.	Suradnja medija i visokog učilišta nije kvalitetna					
12.6.	Visoko učilište ograničava slobodno akademsko izražavanja i kreativno djelovanje					
12.7.	Visoko učilište nedovoljno doprinosi društveno odgovornom ponašanju					
12.8.	Nema međusobnog razumijevanja između visokog učilišta i ključnih dionika (studenti (sadašnji i bivši), zaposlenici, mediji, opća javnost, lokalna zajednica, itd.)					
12.9.	Nema komunikacijske strategije i ključnih poruka					
12.10.	Suradnja s lokalnom zajednicom nije kvalitetna					
12.11.	Digitalni materijali (objave, oglasi i sl.) visokog učilišta nisu kvalitetni i prepoznatljivi					
12.12.	Inače ne objavljujem ništa o visokim učilištima ili drugim ustanovama					
12.13.	Bez razloga					

13. Sudjelovao/sudjelovala bih na sljedećim događanjima koje organizira visoko učilište: *(Ocjena 1 znači uopće se ne slažem, ocjena 5 u potpunosti se slažem. Moguće odabrati jedan odgovor).*

Redni broj	Tvrdnje	1	2	3	4	5
13.1.	Gostujuća predavanja etabliranih stručnjaka					
13.2.	Znanstvene i stručne konferencije, paneli, okrugli stolovi, tribine, javna predavanja, radionice i sl.					
13.3.	Konferencije za medije i javnost					
13.4.	Svečane promocije (studenata, knjiga, nagrada i sl.)					
13.5.	Dani otvorenih vrata (povezivanje visokog učilišta s potencijalnim studentima)					
13.6.	Dani karijera (povezivanje studenata s poslodavcima, gospodarska suradnja)					
13.7.	Smotre, obilježavanje dana sveučilišta, veleučilišta i visokih škola					
13.8.	Sportska događanja na visokim učilištima					
13.9.	Događanja u okviru alumni kluba (udruge bivših studenata) visokog učilišta					
13.10.	Neformalna druženja					

14. Želite li dodati bilo koje druge događaje visokih učilišta koji nisu navedeni u prethodnom pitanju?

_____

15. Smatram da bi komunikacija između visokog učilišta i ključnih javnosti (sadašnji i bivši studenti, potencijalni studenti, profesori, zaposlenici, mediji, lokalna zajednica, vlast, itd.) trebala obuhvatiti sljedeće: *(Ocjena 1 znači uopće se ne slažem, ocjena 5 u potpunosti se slažem. Moguće odabrati jedan odgovor).*

Redni broj	Tvrdnje	1	2	3	4	5
15.1.	Strateški planiranu komunikaciju s medijima					
15.2.	Potporu i razumijevanje u državnim tijelima					
15.3.	Dvosmjernu i balansiranu komunikaciju između uprave i zaposlenika visokog učilišta					
15.4.	Slobodnu komunikaciju između studenata i administrativnog osoblja					
15.5.	Otvorenu komunikaciju između studenata i profesora					
15.6.	Planiranu i dugoročnu komunikaciju s udrugama bivših studenata visokog učilišta (povezivanje bivših studenata radi promicanja ugleda i dobrobiti visokoobrazovnih ustanova)					