

Primjena strateških odnosa s javnošću na veleučilištima u Republici Hrvatskoj¹

Izvorni znanstveni rad, DOI 10.22522/cmr202501106, primljeno 2. travnja 2025.

UDK: 378-049.8:659.4

.....

izv. prof. dr. sc. **Damir Jugo**

Sveučilište Algebra Bernays (Zagreb, Hrvatska)

e-mail: damir.jugo@bernays.hr

Ivan Biošić, mag. rel. publ. (alumni)

Reborn Communications

e-mail: ivan@rbrn.hr

.....

Sažetak

Visoko obrazovanje u Hrvatskoj suočeno je s brojnim izazovima poput tržišne konkurentnosti i nepovoljnim demografskim trendovima, što zahtijeva strateški pristup komunikaciji s raznolikim dionicima, uključujući studente, zaposlenike, partnere i širu javnost. Ovaj rad analizira primjenu strateških odnosa s javnošću na hrvatskim veleučilištima, s naglaskom na institucionalnu organizaciju, resurse te prakse digitalne i offline komunikacije. Rezultati pokazuju kako iako većina veleučilišta posjeduje komunikacijske strategije, njihove aktivnosti odvijaju se pretežito na tehničkoj razini, bez sustavnog planiranja ili evaluacije. Rezultati ukazuju i na svojevrсни jaz u resursima između javnih i privatnih veleučilišta, pri čemu privatne ustanove pokazuju veći stupanj profesionalizacije i strateškog usmjerenja. Digitalna komunikacija primarno se koristi u promotivne svrhe, često bez jasno definiranih ciljeva i analize učinka. Zaključuje se da profesionalizacija i strateška integracija odnosa s javnošću mogu znatno doprinijeti vidljivosti, reputaciji i održivosti veleučilišta, osobito u uvjetima sve izraženije konkurencije i tržišne dinamike visokog obrazovanja.

Ključne riječi: odnosi s javnošću, strateško komuniciranje, visoko obrazovanje, veleučilišta, komunikacijska strategija

¹ Rad se temelji na diplomskom radu „Primjena strateških odnosa s javnošću na veleučilištima u Republici Hrvatskoj“ kojeg je uspješno izradio i obranio mag. rel. publ. Ivan Biošić, pod mentorstvom izv. prof. dr. sc. Damira Juge (u Zagrebu, 7. ožujka 2025.).

1. Uvod

U suvremenom visokoobrazovnom okruženju institucije se suočavaju s brojnim izazovima, uključujući pojačanu tržišnu konkurentnost, promjenjive demografske trendove, ubrzanu digitalizaciju te sve izraženiju potrebu za transparentnim i dvosmjernim komuniciranjem sa zainteresiranim dionicima. U Republici Hrvatskoj, kao i u drugim europskim državama, visoko obrazovanje prolazi kroz procese prilagodbe tim izazovima, osobito u kontekstu sve snažnije orijentacije prema tržišnim načelima. U tom procesu, strateško upravljanje komunikacijom postaje važan alat osiguravanja održivosti, rasta i vidljivosti obrazovnih institucija.

Veleučilišta, kao visoka učilišta koja izvode stručne prijediplomske i diplomske studije, imaju specifičnu misiju usmjerenu na primijenjeno znanje, suradnju s gospodarstvom i razvoj praktičnih vještina kod studenata. Iako u hrvatskom sustavu visokog obrazovanja čine značajan segment, njihova javna percepcija i tržišna pozicija često su inferiorne u odnosu na sveučilišta. Upravo iz tog razloga komunikacija s javnošću, posebice ona usmjerena strateški, od ključnog je značaja za njihovo pozicioniranje i konkurentnost. Dosadašnja istraživanja pokazuju da je primjena strateških odnosa s javnošću u visokom obrazovanju neravnomjerno razvijena, a u kontekstu veleučilišta i dalje slabo istražena.

Strateški odnosi s javnošću podrazumijevaju planirano, dugoročno orijentirano upravljanje komunikacijom, usmjereno na usklađivanje komunikacijskih ciljeva s poslovnim strategijama organizacije te izgradnju odnosa sa svim relevantnim javnostima. Strateški odnosi s javnošću predstavljaju najkompleksniji, ali i najefikasniji oblik komuniciranja organizacije s njenim javnostima. Oni uključuju kombinaciju strateškoga razmišljanja i razumijevanja poslovnih ciljeva organizacije, usklađivanje komunikacijskih ciljeva s poslovnim ciljevima te upravljanje komunikacijom četverofaznim procesom planiranja odnosa s javnošću. Ovaj proces zahtijeva stručnost, resurse i podršku ključnih donosioca odluka unutar organizacije (Jugo, 2012).

Učinkovitost strateških odnosa s javnošću značajno doprinosi stvaranju pozitivnog imidža, privlačenju studenata i partnera te postizanju institucionalnih ciljeva. U tom kontekstu, važnost strateškog komuniciranja raste, osobito u uvjetima opadanja broja studenata i jačanja konkurencije među visokoobrazovnim institucijama.

Cilj ovoga rada je istražiti razinu primjene strateških odnosa s javnošću na hrvatskim veleučilištima, analizirati organizacijski okvir i resurse namijenjene komunikaciji te ocijeniti učinkovitost postojećih komunikacijskih praksi s idejom da doprinese znanstvenom razumijevanju uloge strateške komunikacije u stručnom visokom obrazovanju te pruža praktične smjernice za unapređenje komunikacijskih kapaciteta veleučilišta u Hrvatskoj.

Ovaj rad strukturiran je u nekoliko cjelina. U prvom dijelu izlaže se teorijski okvir s naglaskom na ulogu veleučilišta u hrvatskom sustavu visokog obrazovanja, definiciju strateških odnosa s javnošću, proces planiranja komunikacije te značaj online komunikacije i digitalnih kanala. Slijede prikaz korištene metodologije, analiza rezultata provedenog istraživanja te zaključna razmatranja s prijedlozima za unapređenje komunikacijske prakse.

2. Teorijski okvir

2.1. Veleučilišta u hrvatskom sustavu visokog obrazovanja

Visoko obrazovanje u Republici Hrvatskoj organizirano je prema binarnoj strukturi koja uključuje dvije vrste studijskih programa: sveučilišne i stručne studije. Sveučilišta izvođe studijske programe na tri razine: prijediplomskoj, diplomskoj i poslijediplomskoj, dok veleučilišta izvođe stručne prijediplomske i diplomske studije (Baldigara, 2012). Prema Informacijskom sustavu znanosti Ministarstva znanosti, obrazovanja i mladih u Republici Hrvatskoj, u trenutku pisanja ovog rada djeluje ukupno 129 visokih učilišta, od kojih je 10 sveučilišta s pripadajućih 98 fakulteta, sveučilišnih odjela i umjetničkih akademija te 31 veleučilište (Croris.hr, 2024). U akademskoj godini 2022./2023., u Hrvatskoj je studiralo 153.717 studenata, od čega je 44.580 pohađalo stručne studije, a 24.638 studiralo je na veleučilištima (AZVO, 2024).

Prema Krivačić (2010, str. 122), veleučilišta imaju ključnu ulogu u osposobljavanju stručnjaka za tržište rada, uz naglasak na praktične vještine i suradnju s gospodarstvom, što ih diferencira u odnosu na sveučilišta. Prema Hrvatskom kvalifikacijskom okviru (HKO), stručni i sveučilišni studiji klasificirani su na istim razinama – razina 6 za prijediplomske, razina 7 za diplomske studije – i povezani su s odgovarajućim razinama Europskog kvalifikacijskog okvira (EQF), čime se osigurava međusobna priznatost kvalifikacija (Zakon.hr, 2021; EQF, 2025).

Percepcija stručnih studija i posljedično veleučilišta u Republici Hrvatskoj uvjetovana je i nizom zakonodavnih prijevora i javnih rasprava koje su kulminirale višestrukim odlukama Ustavnog suda Republike Hrvatske vezano uz položaj i kvalifikacijsku razinu stručnih diplomskih studija. Glavni prijedor odnosio se na izjednačavanje razina stručnih i sveučilišnih studija u okviru Hrvatskog kvalifikacijskog okvira (HKO), što je izazvalo negodovanje akademske zajednice, ali i nezadovoljstvo studenata i alumnija stručnih studija. Odlukom Ustavnog suda iz 2016. godine (NN 41/16), dio odredbi tadašnjeg Zakona o HKO-u proglašen je neustavnim zbog nedovoljno jasne distinkcije između stručnih i sveučilišnih kvalifikacija, posebice u pogledu razina znanja i ishoda učenja.

Uslijedile su dodatne ustavne ocjene i zakonodavne izmjene, pri čemu je naglašena potreba za transparentnijim razgraničenjem kvalifikacijskih razina, ali uz priznavanje jednakovrijednosti formalne razine stručnih i sveučilišnih studija (EQF razina 6 i 7). Istovremeno, tema koja je dominirala u javnosti kad su u pitanju stručni studiji uz razine kvalifikacija bili su i stručni nazivi koje su završetkom studija stjecali diplomirani studenti stručnih studija. Naime, do 2022. godine, diplomirani studenti stručnih studija stjecali su naziv stručni specijalist, što je bilo slabo prepoznato među poslodavcima, posebno u usporedbi s nazivom magistar koji se stječe završetkom sveučilišnog diplomskog studija (Kovačević, 2020). Novi Zakon o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti (NN 119/2022), za studente koji završavaju stručni diplomski studij predvidio je stručni naziv “magistara” što je uvelike doprinijelo njihovoj prepoznatljivosti u javnosti i posebno na tržištu rada.

Unatoč rješenjima koja su izjednačila razine stručnih i sveučilišnih studija, a studentima stručnih studija predvidjele prepoznatljiviji stručni naziv magistara, ova je dugogodišnja javna rasprava u Hrvatskoj ostavila traga na percepciji stručnih studija i posljedično veleučilištima. Stoga se pred veleučilišta kao visoka učilišta koja izvide isključivo ovu vrstu studijskih programa postavlja imperativ strateškog pristupa komunikaciji i njihovom dugoročnom strateškom pozicioniranju u javnosti.

2.2. Strateški odnosi s javnošću

Strateški odnosi s javnošću definiraju se kao sustavan i dugoročno usmjeren proces upravljanja komunikacijom, kojim organizacije grade i održavaju odnose s različitim javnostima u svrhu ostvarivanja organizacijskih ciljeva (Cutlip i sur., 2006). Ključni elementi uključuju istraživanje, planiranje, provedbu i evaluaciju komunikacijskih aktivnosti, a sve s ciljem povećanja vidljivosti, upravljanja reputacijom te poticanja povjerenja i angažmana dionika (Wilcox i sur., 2013).

Strateški odnosi s javnošću razlikuju se od operativnih po povezanosti s organizacijskom strategijom – oni nisu usmjereni isključivo na informiranje, već na postizanje ciljeva kao što su poboljšanje reputacije, rast broja korisnika usluga, krizno komuniciranje i sl. (Jugo, 2012). Jugo (2012, str. 45) nadalje razlikuje strateško razmišljanje (određivanje prioriteta i ciljeva u odnosu na potrebe javnosti) i strateško planiranje (konkretna izrada komunikacijskog plana i odabir alata i kanala). Za razliku od strateškoga planiranja, strateško razmišljanje nadovezuje se kao pojam i kronološki dolazi poslije istoga, a „obuhvaća donošenje odluka o ciljevima programa, identificiranje ključnih javnosti, utvrđivanje pravila ili politike koja će upravljati odabirom strategija te određivanje strategija“ (Cutlip i sur., 2006, str. 373).

Tkalac Verčić (2016, str. 197) objašnjava kako sustavno strateško planiranje komunikacije umanjuje mogućnost neučinkovitosti u provedbi iste, a smjernice za kreiranje strateškoga plana odnosa s javnošću strukturira u četiri koraka – definiranje komunikacijskoga problema/prilike, planiranje programa, akcija i komunikacija te vrednovanje provedenoga. I drugi autori sažimaju kompleksne modele planiranja i upravljanja odnosima s javnošću u četiri koraka (Marston, 1979; Cutlip, Center i Broom, 2000). Jugo (2012, str. 82) ističe model planiranja Anne Gregory, koji se diferencira od prethodnih u tome što se temelji na definiranju ciljeva te predviđa mogućnost redefiniranja, odnosno prilagodbe sastavnica komunikacijskoga programa.

Prema istraživanjima u europskom kontekstu, institucije koje razvijaju profesionalne komunikacijske timove i primjenjuju strateški pristup, bilježe bolje upisne rezultate i jaču povezanost sa zajednicom (Watkins, 2014; Rensburg i Cant, 2009). Visokoobrazovne institucije, koriste od tehnika i alate odnosa s javnošću kako bi privukle studente, osigurale financiranje te promovirale istraživačke i obrazovne inicijative (Wilcox i sur., 2013). Osim toga, odnosi s javnošću unutar visokih učilišta igraju ključnu ulogu u kriznom komuniciranju. U vrijeme kriza, kao što su pandemije ili prirodne katastrofe, komunikacijski stručnjaci pomažu institucijama u održavanju transparentnosti i povjerenja među svim dionicima, uključujući studente, osoblje i širu javnost (Coombs, 2015).

U hrvatskom visokom obrazovanju, primjena strateških odnosa s javnošću još je uvijek neravnomjerna. Dok neka sveučilišta imaju razvijene odjele za odnose s javnošću integrirane u menadžment, kod većine visokoobrazovnih ustanova komunikacijske funkcije ostaju operativne, s ograničenim resursima i bez jasne strateške orijentacije (Tomić, 2016).

Takva situacija otežava pozicioniranje na obrazovnom tržištu, osobito u kontekstu sve veće digitalizacije i konkurencije, zbog čega postoji potreba za strukturiranim komunikacijskim planovima i profesionalizacijom odnosa s javnošću u visokom obrazovanju. Također, analiza mjesta odnosa s javnošću u obrazovnim institucijama u Hrvatskoj, Sloveniji, Bosni i Hercegovini, Srbiji, Crnoj Gori, Makedoniji, Kosovu i mnogim drugim zemljama, pokazuje kako se odnosima s javnošću pridaje premalo pozornosti. Između ostaloga, navodi podatak da ako i postoji osoba koja obavlja poslove odnosa s javnošću, onda je ta osoba pozicionirana na izrazito niskoj hijerarhijskoj razini (Tomić, 2016).

2.3. Planiranje kao ključni dio strateških odnosa s javnošću

Gregory (2006, str. 46-47) ističe da svi modeli planiranja slijede obrise četverofaznoga procesa strateškoga upravljanja koji u obzir uzima sljedeće: (1) razumijevanje trenutne si-

tuacije (svjesnost), (2) odabir prikladne strategije (oblikovanje), (3) aktiviranje strategije (implementacija) i (4) praćenje procesa u svrhu ispravljanja (evaluacija).

Strateški odnosi s javnošću u visokom obrazovanju obuhvaćaju planirano i ciljano komuniciranje s javnostima, u skladu s institucionalnim ciljevima. Njihova uspješna primjena temelji se na četverofaznom modelu planiranja odnosa s javnošću, koji obuhvaća: istraživanje, planiranje, provedbu i evaluaciju (Cutlip i sur., 2006). U prvoj fazi provodi se analiza organizacije i njezine komunikacije s dionicima, nakon čega se definiraju ciljevi i strategije, planira komunikacija i provodi evaluacija učinaka (Jugo, 2012).

Visoka učilišta komuniciraju s različitim javnostima i dionicima, među kojima se ističu: potencijalni i sadašnji studenti, alumni, akademsko i stručno osoblje, poslodavci, mediji, regulatorna tijela, lokalna zajednica i gospodarski partneri (Tomić, 2016). Svaka od tih skupina ima specifične interese, a odnosi s javnošću imaju zadaću osigurati dvosmjernu komunikaciju i usklađivanje institucionalnih poruka s očekivanjima javnosti.

Visoka učilišta redovito komuniciraju sa studentima, alumnijima, akademskim i administrativnim osobljem, javnim institucijama, medijima, srednjoškolcima, studentskim zborom, partnerima i drugim zainteresiranim javnostima. U heterogenoj javnosti koja se sastoji od navedenog mozaika skupina različitih profila osoba, institucije u visokom obrazovanju se svakodnevno predstavljaju i traže njihovu podršku, interes ili odluku.

Komunikacijske strategije mogu se podijeliti na reaktivne i proaktivne, pri čemu svaka od njih ima specifične ciljeve, pristupe i metode primjene. Proaktivnim strategijama cilj je unaprijeđenje uspjeha institucije, uz sudjelovanje publike i organizacije posebnih događaja te razvoj savezništava i koalicija, sponzorstava, ponekad i aktivizma (Jugo, 2012), a kao takve se dijele na akcijske strategije i strategije komunikacije. S druge strane, komunikacijske strategije kojima organizacije pružaju odgovor na kritike i optužbe, a najčešće se koriste u krizama, nazivaju se reaktivnima. U takvim, negativnim, situacijama ključno postizanje javnog razumijevanja, održavanje i povratak reputacije te ponovna izgradnje povjerenja i potpore javnosti, objašnjava Jugo (2012, str. 186).

Po definiranju strategija, slijedi izrada komunikacijskog programa. Sastavnice komunikacijskoga plana mnogi autori (Jugo, 2012; Skoko, 2006; Tkalac Verčić, 2018; Tomić, 2016; Gregory, 2018) nazivaju na različite načine, no slijed stavki kronološki prati četverofazni model planiranja u odnosima s javnošću Johna Marstona. Komunikacijski program prema Skoki (2006, str. 111) mora sadržavati pozadinu, opće i specifične ciljeve programa, ključne javnosti, komunikacijske ciljeve, pitanja koja se tiču ključne javnosti, teme ili ključne

poruke, medije, događaje ili tehnike te vremenski okvir izvedbe. Wilcox i Cameron (2012), primjerice, predviđaju osam ključnih elemenata plana: situaciju, ciljeve, javnost, strategiju, taktike, vremenski plan, proračun i procjenu ili vrednovanje (Tkalac Verčić, 2018, str. 205).

2.4. Online komunikacija i digitalni kanali u visokom obrazovanju

U suvremenom društvu, online komunikacija i mnogobrojni digitalni kanali imaju ključnu ulogu u dopiranju do ciljnih javnosti, stvaranju odnosa i kreiranju snažnih emocionalnih veza.

Mahmutović (2021, str. 7) objašnjava kako digitalne tehnologije, prvenstveno internet, mijenjaju načine komuniciranja te tradicionalne poglede na komuniciranje medije. Rast broja korisnika i novih platformi za povezivanje i dijeljenje sadržaja, zajedno s povećanim mogućnostima pristupa internetu mobilnim uređajima, utječe na ponašanje i život ljudi iz gotovo svih socio-demografskih skupina diljem svijeta (Assimakopoulos i sur., 2017). Institucije u sektoru visokog obrazovanja postale su svjesne važnosti investiranja u online i komuniciranje na društvenim mrežama sa svrhom stvaranja visokokvalitetnih odnosa (Gordon-Isasi i sur., 2020).

Strateški odnosi s javnošću u institucijama visokoga obrazovanja sve se više oslanjaju na online komunikaciju i digitalne kanale kako bi privukli i zainteresirali potencijalne studente. Prelazak na alate online komunikacije, kao što su institucionalne mrežne stranice, društveni mediji i interaktivni alati poput dopisivanja uživo i video konferencija, postao je imperativ, što se pokazalo izrazito korisnim tijekom ograničenja uzrokovanih pandemijom COVID-19. Razumijevanje online preferencija potencijalnih studenata i njihovih komunikacijskih potreba, imperativ je za osmišljavanje komunikacijskih strategija u visokom obrazovanju (Pinto i sur., 2022).

Specifične prednosti uporabe digitalnih alata u visokom obrazovanju uključuju veću mogućnost praćenja i analize rezultata kampanja, personalizaciju sadržaja prema interesima korisnika te poboljšanu vidljivost na online tržištu. Uz to, digitalni kanali omogućuju bržu i efikasniju komunikaciju s javnošću, što je ključno za održavanje reputacije visokih učilišta i privlačenje novih studenata (Rana i sur., 2019). Jedan od najpopularnijih alata online komunikacije visokih učilišta definitivno su društvene mreže.

Biglbauer i Lauri Korajlija (2020, str. 405) definiraju društvene mreže kao virtualne prostore koji korisnicima omogućuju međusobno povezivanje te navode one najpopularnije: Facebook, Instagram, TikTok, YouTube, LinkedIn i X (ex. Twitter). Facebook i dalje slovi kao najpopularnija društvena mreža, a od kraja 2023. godine ima 3 milijarde aktivnih

korisnika mjesečno (Dixon, 2024). YouTube, Instagram i TikTok pozicionirani su na ljestvici odmah iza Facebooka te tako predstavljaju najutjecajnije digitalne platforme na internetu (Dixon, 2024). Delfanti i Arvidsson (2019, str. 52) objašnjavaju kako postoji mnogo različitih platformi koje omogućavaju grupiranje različitih društvenih skupina u raznovrsne svrhe i na različite načine. Dok su neke društvene mreže opće namjene i zasnovane su na dijeljenju raznovrsnoga sadržaja, druge su specijalizirane za specifične svrhe, tipove sadržaja i/ili demografske skupine. Tako LinkedIn okuplja poslovnu zajednicu i ljude koji traže posao te menadžere ljudskih resursa, a koristi se u profesionalne svrhe kao svojevrsni životopis koji je svima dostupan. Kreativni sadržaj i angažman studenata ključni su za uspješno predstavljanje na digitalnim kanalima.

Društvene mreže, zahvaljujući dosezima tehnologije i algoritama, omogućile su oglašavanje prema segmentiranim ciljnim skupinama (Delfanti & Arvidsson, 2019) te su tako omogućile personaliziraniju komunikaciju visokih učilišta sa svakom od ciljnih javnosti. Halilagić i Bešlagić (2019, str. 223) navode prednosti alata za praćenje i analizu rezultata pojedinih oglasa te primjećuju da je internetsko oglašavanje učestalije kod privatnih visokih učilišta, shodno tome što naplaćuju svoje usluge obrazovanja.

Nastankom društvenih mreža kao nove vrste medija, nastala je i nova vrsta utjecajnih osoba, poznatijih pod nazivom „influenceri“. Upotreba influencera u online komunikaciji, kao svojevrsnoga digitalnoga kanala, može biti učinkovita tehnika za povećanje vidljivosti i privlačenje potencijalnih studenata. Influencer može objavljivati sadržaj koji prikazuje život na kampusu, akademske programe i različite aktivnosti, što može pomoći ciljnoj skupini da se bolje upoznaju, a zatim i identificiraju s institucijom (Haenlein i sur., 2020). Isto tako, ova vrsta utjecajnih osoba može pomoći u povećanju svijesti o brendu visokoga učilišta i poboljšanju njegova ugleda na tržištu obrazovanja (García Rivero i sur., 2021).

3. Metodološki okvir

Cilj provedenog istraživanja bio je ispitati položaj i razvoj strateških odnosa s javnošću u strukturama veleučilišta koja djeluju u Republici Hrvatskoj, s naglaskom na institucionalne resurse i razinu planirane komunikacije. Istraživanje je provedeno metodom anketnog upitnika kvantitativnog karaktera, koji je izrađen i distribuiran u online formatu putem elektroničke pošte.

Rad je izolirao ukupno četiri istraživačka pitanja:

- **IP 1:** Kako su strateški odnosi s javnošću organizacijski pozicionirani u veleučilištima?
- **IP 2:** Postoje li razlike u primjeni strateških odnosa s javnošću između javnih i privatnih veleučilišta?
- **IP 3:** Koji se alati i tehnike koriste, s naglaskom na digitalnu komunikaciju?
- **IP 4:** Koji sadržaji prevladavaju u komunikacijskim kampanjama veleučilišta?

U trenutku provedbe istraživanja, ukupnu populaciju je činilo ukupno 31 veleučilište koje djeluje u Republici Hrvatskoj (Zbor veleučilišta, 2024). Upitnik je distribuiran e-mailom svim čelnicima (dekanicama i dekanima) veleučilišta, uz zamolbu da ga ispuni osoba u čijoj su nadležnosti poslovi odnosa s javnošću. Istraživanju se odazvalo ukupno 25 ispitanika (80,7 posto populacije). Istraživanje je provedeno u razdoblju od 31. kolovoza do 10. rujna 2024. godine.

Upitnik je sadržavao ukupno 50 pitanja raspoređenih u pet tematskih područja izravno povezanih s teorijskim okvirom i istraživačkim ciljevima. Korištena su zatvorena, otvorena i kombinirana pitanja, definirana sukladno standardima anketnog istraživanja u društvenim znanostima (Bedecković, 2011). Prije distribucije, ispitanicima je dostavljeno objašnjenje svrhe istraživanja te je osigurana anonimnost i povjerljivost podataka.

Prikupljeni podaci obrađeni su deskriptivnim statističkim metodama (frekvencije, aritmetičke sredine, standardne devijacije), uz korištenje korelacijskih analiza radi ispitivanja odnosa između varijabli. Podaci su analizirani u svrhu pružanja uvida u organizacijsku praksu i razinu strateške komunikacije veleučilišta.

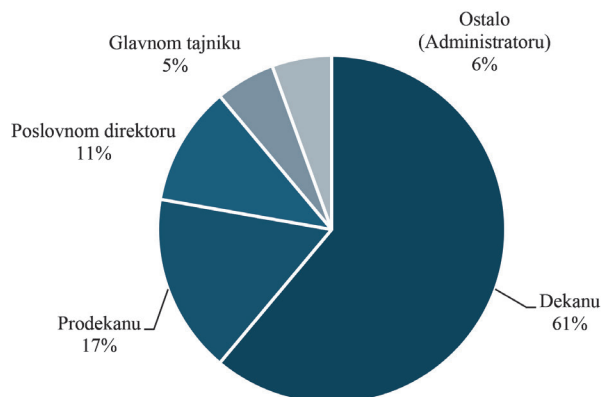
Istraživanje je jedno od prvih koje se bavi ovom temom u hrvatskom kontekstu. Njegova vrijednost leži u ispitivanju stvarne primjene strateških odnosa s javnošću, identifikaciji izazova te formulaciji preporuka za poboljšanje komunikacijskih praksi. Ograničenja uključuju izostanak osobnog kontakta s ispitanicima, što potencijalno utječe na vjerodostojnost i dubinu odgovora (Bedecković, 2011). Dobiveni rezultati omogućuju bolje razumijevanje institucionalne integracije komunikacije, razine ulaganja u odnose s javnošću i korištenja digitalnih alata. Također predstavljaju temelj za daljnja istraživanja u području komunikacije i upravljanja u visokom obrazovanju.

4. Rezultati provedenog istraživanja

Kad je u pitanju organizacijsko pozicioniranje odnosa s javnošću na veleučilištima u Hrvatskoj, rezultati istraživanja pokazuju kako je, u većini veleučilišta, ona postavljena

nisko u hijerarhiji i nedovoljno integrirana u upravljačke procese. Iako velik osobe zadužene za odnose s javnošću u pravilu izravno odgovaraju upravi veleučilišta, prvenstveno dekanu ili prodekanu (78 posto), ovi djelatnici najčešće nisu dio tzv. dominantne koalicije, već se uglavnom bave operativnim i tehničkim zadacima kao što su objave na mrežnim stranicama, komunikacija putem društvenih mreža ili koordinacija različitih događanja. Ovakva hijerarhijska pozicija odnosa s javnošću potvrđuje njihovu strateški nedovoljnu razvijenost i često marginalnu ulogu u dugoročnom planiranju i razvoju veleučilišta.

GRAFIKON 1. Pregled dužnosti kojoj hijerarhijski odgovara osoba zadužena za odnose s javnošću (n=25)



IZVOR: Istraživanje autora

Unatoč visokoj svijesti ispitanika o važnosti odnosa s javnošću, posebno u kontekstu utjecaja na donošenje strateških odluka, nešto manje od polovice veleučilišta nema službenu komunikacijsku strategiju. Nadalje, čak 56 posto veleučilišta nema definiranu organizacijsku jedinicu za odnose s javnošću, već poslove komunikacija obavljaju osobe koje obavljaju i marketinške, administrativne ili nastavničke poslove. Moguće je primijetiti i nedostatak sustavne evaluacije učinaka komunikacijskih aktivnosti putem istraživanja javnog mnijenja ili mjerenja medijskih objava, što dodatno ističe potrebu za profesionalizacijom i strateškom nadogradnjom funkcije odnosa s javnošću.

Takvi rezultati ukazuju na strukturni deficit u institucionalnoj podršci strateškoj komunikaciji. Odnosi s javnošću nisu sustavno pozicionirani kao strateška funkcija, već se tretiraju instrumentalno, kao tehnička podrška upravi, bez sudjelovanja u donošenju ključnih odluka. Ovakav model organizacije onemogućava strateško usmjerenje i otežava dugoročno pozicioniranje veleučilišta na tržištu visokog obrazovanja.

Kad je u pitanju ulaganje u komunikacijske resurse, rezultati istraživanja pokazuju značajne razlike u resursima koja se ulažu u aktivnosti odnosa s javnošću između javnih i privatnih veleučilišta. Privatna veleučilišta češće imaju formiranu posebnu organizacijsku jedinicu za odnose s javnošću te zapošljavaju veći broj djelatnika specijaliziranih za ovaj segment. Privatna veleučilišta intenzivnije surađuju s vanjskim agencijama za tržišno komuniciranje, dok suradnja s agencijama specijaliziranim isključivo za odnose s javnošću je gotovo nepostojeća. Privatni sektor ustanova stručnog visokog obrazovanja prednjači i u dugoročnijem planiranju kampanja, što dodatno potvrđuje veću spremnost privatnog sektora na ulaganje resursa u stratešku komunikaciju u usporedbi s javnim ustanovama koje su sklonije operativnim i administrativnim pristupima.

Analiza načina na koji veleučilišta planiraju i provode aktivnosti na području online i digitalne komunikacije jasno ukazuje na činjenicu da je digitalna komunikacija temeljni kanal na analiziranim veleučilištima. Svi ispitanici koji su sudjelovali u istraživanju navode kako njihov veleučilište koristi službenu mrežnu stranicu kao primarni digitalni kanal, koji je ujedno i izvor informacija za studente, partnere i širu javnost. Mrežne stranice uglavnom služe za objavu vijesti, informacija o studijskim programima, natječajima, događanjima te kontakt podataka veleučilišta.

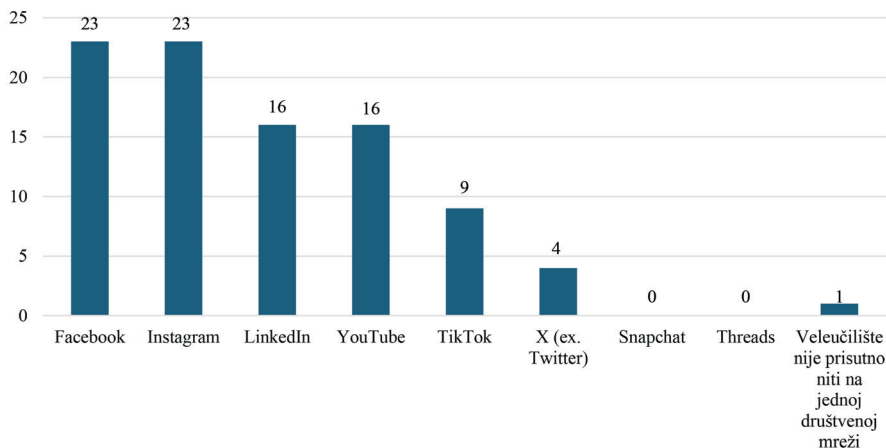
Zbog ograničenih resursa, javna veleučilišta najčešće komuniciraju putem jednostavnih objava, bez profesionalne produkcije i strateškog planiranja sadržaja. Iako većina ispitanika navodi da prepoznaju stratešku ulogu odnosa s javnošću, komunikacija se temelji na reaktivnom pristupu, bez analitičkog praćenja učinaka i bez korištenja specijaliziranih alata za upravljanje digitalnim sadržajem. Kao primarni izazov, što je vidljivo iz rezultata istraživanja, može se smatrati nedostatak kadrovskih kapaciteta za vođenje digitalnih kanala kao ograničenje koje utječe i na sve komunikacijske aktivnosti, pri čemu komunikaciju na društvenim mrežama često vode djelatnici bez obrazovanja u području odnosa s javnošću ili digitalnog marketinga.

Što se tiče korištenih alata i tehnika, rezultati jasno pokazuju dominantnu ulogu digitalne komunikacije. U oglašavanju tijekom kampanja kojima je najčešći cilj privlačenje studenata na upis studijskih programa, 16 posto veleučilišta uopće se ne oglašava u tradicionalnim medijima, a od onih koji to čine koriste, 72 posto se oglašava putem televizije i radija, dok tek 44 posto bira tiskane medije.

Nasuprot tome, sva ispitana veleučilišta redovno ažuriraju mrežne stranice, pri čemu gotovo polovica sadržaj ažurira svakodnevno ili više puta tjedno. Društvene mreže, prije svega Instagram i Facebook, ključni su kanali komunikacije za većinu veleučilišta, dok

je prisutnost na drugim platformama poput LinkedIna, YouTube-a i TikTok-a manja, što ukazuje na konvencionalnost pristupa i određeni otklon od novih trendova. Gotovo sva veleučilišta (92 posto) oglašava se na digitalnim kanalima, ali ne koristi napredne alate za praćenje i analizu doseg medijskih objava, što potvrđuje kako strateški pristup u ovom segmentu komunikacije u pravilu izostaje.

GRAFIKON 2. Pregled prisutnosti veleučilišta na društvenim mrežama (n=25)



IZVOR: Istraživanje autora

U kontekstu komunikacijskih kampanja veleučilišta, dominiraju sadržaji koji su usmjereni na privlačenje novih studenata. Čak 92 posto veleučilišta provodi upisne kampanje koje su dominantno usmjerene prema maturantima, roditeljima i obiteljima potencijalnih studenata, a kampanje uglavnom traju od dva do četiri mjeseca. Moguće je primijetiti kako je rijetkim veleučilištima prioritet komunikacija s nastavnicima i savjetnicima u srednjim školama te gospodarskim i poslovnim partnerima, sve što ukazuje na usmjerenost kampanja prvenstveno na potencijalne studente.

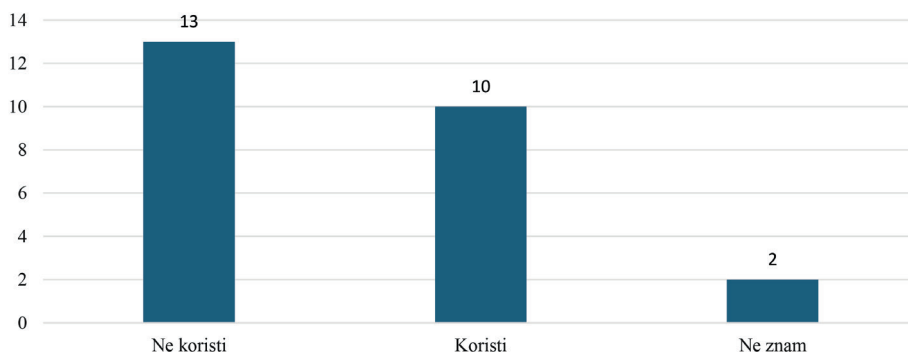
Kad je u pitanju sadržaj komunikacije tijekom kampanja, on je većinom promotivne prirode, što podrazumijeva korištenje slogana, predstavnika studenata i alumnijskih. Manje zastupljeni sadržaji uključuju suradnju s tzv. influencerima i inovativnije digitalne formate poput TikTok videa, što ukazuje da prostor za dodatne inovacije u komunikaciji postoji. Tek 64 posto veleučilišta unaprijed definira budžete za potrebe provedbe kampanja u razdoblju upisa na visoka učilišta što jasno ukazuje na izostanak strateškog pristupa koji podrazumijeva pomno planiranje resursa nužnih za realizaciju komunikacijskih aktivnosti.

Kada je u pitanju analiza sadržaja koji prevladavaju u komunikacijskim aktivnostima u sklopu kampanja hrvatskih veleučilišta, rezultati istraživanja potvrđuju tezu kako je upis novih studenata središnja i najčešće provedena komunikacijska aktivnost - čak 84 posto veleučilišta navodi da je privlačenje novih studenata prioritetan cilj njihovih komunikacijskih napora. Ove kampanje odvijaju se u definiranim razdobljima prije početka akademske godine i uključuju različite promotivne aktivnosti, pri čemu dominira digitalna komunikacija.

Istraživanje pokazuje da je odnos prema suvremenim trendovima u digitalnoj komunikaciji oprezan i konvencionalan. Velik dio veleučilišta još nije surađivao s tzv. influencerima, a manje od polovice aktivno koristi zahtjevnije digitalne formate poput TikToka. Istovremeno, većina veleučilišta otvorena je za mogućnost uključivanja ovih inovativnih pristupa u budućnosti, što ukazuje na potencijal za unaprjeđenje komunikacijskih aktivnosti i bolje povezivanje s ciljanim skupinama, posebice mladima.

Kada je riječ o analitici, manje od polovine ispitanika, odnosno njihova veleučilišta sustavno prate učinak objava, bilo na društvenim mrežama ili u medijima. Preostala komunikacijska institucija temelji se dominantno na procjeni dojma ili povremenim uvidima, ali bez preciznog mjerenja. Ovaj pristup onemogućuje tzv. evidence-based pristup u optimizaciji komunikacije, prilagodbi komunikacije i donošenju odluka te evidentno implicira kako se komunikacijske aktivnosti ne provode strateški, budući da je nemoguće provesti onaj posljednji korak - evaluaciju odnosno procjenu učinka provedenih komunikacijskih aktivnosti.

GRAFIKON 3. Korištenje analitičkih alata za prikupljanje i analizu komunikacijskih aktivnosti (n=25)



IZVOR: Istraživanje autora

Rezultati istraživanja nedvojbeno upućuju na potrebu da veleučilišta, osobito javna, snažnije integriraju odnose s javnošću u organizacijske strukture na strateškoj razini, onoj koja do-

nosi odluke o ukupnom djelovanju organizacije, povećati ulaganja u digitalnu komunikaciju te koristiti raznolikije i inovativnije sadržaje kako bi efikasnije dosegнули svoje ciljne skupine. Time bi se odnosi s javnošću pozicionirali kao važan element strateškog upravljanja i učinkovit alat za izgradnju pozitivnog imidža i konkurentne prednosti na tržištu visokog obrazovanja u Hrvatskoj.

5. Zaključak

Analiza strateških odnosa s javnošću na veleučilištima u Republici Hrvatskoj pokazala je da komunikacijska funkcija u većini institucija nije integrirana u strateško upravljanje, što ograničava njezinu učinkovitost i potencijalni doprinos postizanju institucionalnih ciljeva. Unatoč rastućoj potrebi za profesionalnim i planiranim komuniciranjem, osobito u kontekstu demografskih izazova i sve izraženije konkurencije na tržištu visokog obrazovanja, rezultati pokazuju da većina veleučilišta još uvijek ne percipira odnose s javnošću kao stratešku funkciju upravljanja. Umjesto toga, komunikacijske aktivnosti uglavnom ostaju na razini tehničke i operativne podrške, bez formaliziranih struktura, definiranih ciljeva i sustavne evaluacije.

Kroz razlike između javnih i privatnih veleučilišta moguće je prepoznati značaj resursa u oblikovanju komunikacijske prakse. Privatne institucije, zahvaljujući fleksibilnijem upravljanju i tržišnoj orijentaciji, uspješnije alociraju sredstva i stručne kapacitete za razvoj odnosa s javnošću. Time ostvaruju veću razinu vidljivosti, lakše pozicioniranje na obrazovnom tržištu i mogućnost izgradnje brenda. Nasuprot tome, javna veleučilišta suočena su s ograničenjima, kako u pogledu financijskih, tako i kadrovskih resursa, što direktno utječe na opseg i kvalitetu komunikacijskih aktivnosti. U takvom kontekstu, nepostojanje strateškog pristupa dodatno povećava rizik smanjene vidljivosti, gubitka konkurentnosti i poteškoća u privlačenju novih studenata.

Korištenje digitalnih alata većina ustanova prepoznalo je kao važan segment komunikacije, no njihova primjena uglavnom je usmjerena na osnovno informiranje, bez dublje strateške razrade, praćenja učinka i korištenja analitičkih alata. Digitalna komunikacija tako ne ostvaruje svoj puni potencijal u izgradnji dvosmjernih odnosa s javnošću, već ostaje na razini jednosmjernih poruka i osnovnih promocijskih aktivnosti. Pritom je jasno kako su kampanje koje veleučilišta provode dominantno sezonske, fokusirane na upisna razdoblja, s ponavljajućim sadržajem i ograničenim interaktivnim elementima. Takav pristup ne omogućuje diferencijaciju u odnosu na konkurenciju niti dugoročnu izgradnju reputacije.

Sva ova saznanja impliciraju kako postoji značajan prostor za unapređenje komunikacijskih praksi veleučilišta i to u tri ključna segmenta: institucionalnoj integraciji komunikacijske funkcije, profesionalizaciji ljudskih i tehnoloških resursa te razvoju dugoročnih komunikacijskih strategija usklađenih s općim ciljevima veleučilišta. Jačanjem odnosa s javnošću na strateškoj razini, veleučilišta mogu poboljšati svoju sposobnost prilagodbe tržišnim izazovima, povećati upisne rezultate, izgraditi održive odnose s dionicima i puno efikasnije ostvarivati svoje institucijske ciljeve u cjelini.

Istraživanje provedeno u sklopu ovog rada, provedeno na nacionalnoj razini, nedvojbeno doprinosi razumijevanju stvarne, uloge i mjesta odnosa s javnošću u visokom obrazovanju u Hrvatskoj te otvara prostor za niz daljnjih istraživanja. Daljnja istraživanja na ovom području mogla bi se usmjeriti na dublju analizu percepcije učinkovitosti komunikacije iz perspektive vanjskih dionika – studenata, roditelja i poslodavaca – što bi omogućilo bolje razumijevanje stvarnog dosega postojećih komunikacijskih praksi. Nadalje, za razmotriti su i longitudinalna istraživanja koja bi pratila razvoj strateških odnosa s javnošću kroz dulje vremensko razdoblje, osobito u kontekstu digitalne transformacije. Također bi bilo korisno provesti slična, komparativna istraživanja na međunarodnoj razini koja bi omogućila usporedbe hrvatskih s inozemnim ustanovama te kako bi se identificirale dobre prakse i modeli upravljanja komunikacijom koji su primjenjivi u hrvatskom obrazovnom sustavu.

Zaključno, iako to praksa u Hrvatskoj ne pokazuje, uloga odnosa s javnošću u visokom obrazovanju nadilazi tehničku dimenziju i postaje ključan instrument upravljanja, pozicioniranja i održivosti visokoobrazovne institucije. Sustavno ulaganje u ovu funkciju, uz jasno definirane strategije i alate, omogućit će veleučilištima da dugoročno odgovore na izazove suvremenog tržišta i ostvare kvalitetne i stabilne odnose s sa svim ključnim dionicima.

Literatura

- Agencija za znanost i visoko obrazovanje. (2024). Statistike. <https://azvo.hr/hr/visoko-obrazovanje/analize-i-mediji/statistike-2>
- Assimakopoulos, C., Antoniadis, I., Kayas, O. G., & Dvizac, D. (2017). Effective social media marketing strategy: Facebook as an opportunity for universities. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 45(5), 532–549. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-11-2016-0211>
- Baldigara, T. (2012). Hrvatsko visoko obrazovanje na komunikacijskom putu približavanja europskom obrazovnom sustavu. *Informatologija*, 45(1), 53–67.
- Biglbauer, S., & Lauri Korajlija, A. (2020). Društvene mreže, depresivnost i anksioznost. *Socijalna psihijatrija*, 48(4), 404–425. <https://doi.org/10.24869/spsih.2020.404>
- Bedeković, V. (2011). *Osnove metodologije stručnog i znanstvenog rada*. Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici.
- Coombs, W. T. (2015). The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research. *Business Horizons*, 58(2), 141–148. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.10.005>
- CRORIS – Informacijski sustav znanosti u Republici Hrvatskoj. (2024). *Ustanove*. <https://www.croris.hr/upisnici/ustanove>
- Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (2006). *Effective public relations*. Pearson.
- Delfanti, A., & Arvidsson, A. (2019). *Introduction to digital media*. John Wiley & Sons.
- EQF. (2024). *Europski kvalifikacijski okvir*. <https://europass.europa.eu/en/europass-digital-tools/european-qualifications-framework>
- García Rivero, A., Carbonell-Curralló, E. G., Magán-Álvarez, A., & Barberá-González, R. (2021). Marketing de influencia: Educación sanitaria online. *Revista de Comunicación y Salud*, 11, e268. <https://doi.org/10.55669/rcys.2021.11.e268>
- Gordon-Isasi, J., Narvaiza, L., & Gibaja, J. J. (2020). Revisiting integrated marketing communication (IMC): A scale to assess IMC in higher education (HE). *Journal of Marketing for Higher Education*, 31(1), 58–90. <https://doi.org/10.1080/0841241.2020.1758283>
- Gregory, A. (2006). *Planiranje i upravljanje PR kampanjom*. Hrvatska udruga za odnose s javnošću (HUOJ).
- Haenlein, M., Anadol, E., Farnsworth, T., Hugo, H., Hunichen, J., & Welte, D. (2020). Navigating the new era of influencer marketing: How to be successful on Instagram, TikTok, & co. *California Management Review*, 63(1), 5–25.
- Halilagić, N., & Bešliagić, A. (2019). Analiza prisutnosti i aktivnosti visokoškolskih ustanova u tuzlanskom kantonu na društvenim mrežama. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru*, 25, 222–233. <https://doi.org/10.46458/27121097.2019.25.222>
- Jugo, D. (2012). *Strategije odnosa s javnošću*. Profil knjiga & Novelti Millenium.
- Kovačević, D. (2020). Što će biti s diplomama 55.000 studenata? Ministarstvo još uvijek nema konkretan odgovor. *Srednja.hr*. <https://www.srednja.hr/faks/sto-ce-bit-i-s-diplomama-55-000-studenata-ministarstvo-jos-uvijek-nema-konkretan-odgovor/>
- Krivačić, D. (2010). Poslovna strategija veleučilišta i visokih škola. *Poslovna izvrsnost*, 4(2), 121–131.
- Mahmutović, K. (2021). *Digitalni marketing: Strategije, alati i taktike*. Ekonomski fakultet Univerziteta u Bihaću.
- Pinto, S., Tavares, C., & Silva, M. (2022). Terminology management for social media communication during COVID-19 pandemic: A case study with a Portuguese higher education institution. *European Conference on Social Media*, 9(1), 164–172. <https://doi.org/10.54190/ecsm.9.1.147>
- Rana, N. P., Slade, E. L., Sahu, G. P., Kizgin, H., Singh, N., Dey, B., Gutierrez, A., & Dwivedi, Y. K. (2019). *Digital and social media marketing*. Springer Nature.
- Rensburg, R., & Cant, M. (2009). Strategic communication in higher education. *South African Journal of Higher Education*, 23(1), 20–35.
- Skoko, B. (2006). *Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću*. Millenium promocija.

- Tkalac Verčić, A. (2016). *Odnosi s javnošću*. Hrvatska udruga za odnose s javnošću.
- Tomić, Z. (2016). *Odnosi s javnošću: Teorija i praksa*. Synopsis.
- Watkins, B. (2014). An integrated approach to university communications. *Journal of Public Relations Research*, 26(3), 233–245.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T., Reber, B. H., & Shin, J. H. (2013). *THINK public relations* (2nd ed.). Pearson Education.
- Zakon.hr. (2021). *Zakon o hrvatskom kvalifikacijskom okviru* (NN 22/12, 41/16, 64/18, 47/20, 20/21). <https://www.zakon.hr/z/566/zakon-o-hrvatskom-kvalifikacijskom-okviru>
- Zakon o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti (NN 119/2022). (2022). *Narodne novine*. https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2022_10_119_1834.html
- Zbor veleučilišta Republike Hrvatske. (2024). *Veleučilišta*. <https://zbor-veleucilista.hr/o-zboru/veleucilista/>

The Implementation of Strategic Public Relations at Universities of Applied Sciences in Republic of Croatia

Abstract

Higher education in Croatia faces numerous challenges, including increasing market competitiveness and unfavourable demographic trends, necessitating a strategic approach to communication with diverse stakeholders such as students, staff, partners, and the wider public. This paper explores the application of strategic public relations at Croatian universities of applied sciences, focusing on institutional organisation, available resources, and practices in digital and online communication. The findings indicate that most institutions lack comprehensive communication strategies, with activities largely conducted on a technical level, lacking systematic planning and evaluation. The results also highlight a resource gap between public and private institutions, with private universities demonstrating a higher degree of professionalisation and strategic orientation. Digital communication is primarily used for promotional purposes, often without clearly defined objectives or performance metrics. The study concludes that the professionalisation and strategic integration of public relations can significantly enhance the visibility, reputation, and long-term sustainability of universities of applied sciences, particularly in the context of growing competition and the dynamic nature of the higher education landscape.

Key words: public relations, strategic communication, higher education, universities of applied sciences, communication strategy