

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nataša Crnkovič

**Odličnostna teorija odnosov z javnostmi v
priročnikih za spletno komuniciranje**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nataša Crnkovič

Mentor: red. prof. dr. Dejan Verčič

**Odličnostna teorija odnosov z javnostmi v
priročnikih za spletno komuniciranje**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

»Vedno je pravi čas, da storimo to, kar je prav.«

Martin Luther King

Posebna zahvala gre mentorju, red. prof. dr. Dejanu Verčiču, za njegovo izjemno in nesebično odzivnost, potrpežljivost in vse usmeritve, s pomočjo katerih sem nalogo uspešno zaključila.

Hvala tudi vsem najbližjim (družini) za vsakodnevno spodbujanje ter podpiranje moje odločitve za dokončanje magistrskega študija.

OBRAZEC IZJAVA O AVTORSTVU

POVZETEK

Odličnostna teorija odnosov z javnostmi v priročnikih za spletno komuniciranje

Odličnostna teorija odnosov z javnostmi je tista, ki bi jo morali vsi praktiki za odnose z javnostmi vzeti za svojo. Predstavlja osnovo vsega, kar bi morala imeti vsaka organizacija, ki si želi imeti odlične odnose s svojimi organizacijami. Grunig, ki je s pomočjo sodelavcev postavil to teorijo, je določil 12 načel, po katerih naj bi se organizacije ravnale, če želijo s svojimi javnostmi komunicirati odlično.

Internet je v naša življenja prinesel mnogo sprememb. Spremenil je vedenje ljudi, spremenil je poslovanje podjetij, način študija, hitrost tekstovne pošte in ne nazadnje tudi način komuniciranja. Internet je prinesel bližino ljudi, zabilisal je meje poslovanja, zabilisal je svetovne meje komuniciranja. In kot takšen je seveda spremenil tudi delovanje odnosov z javnostmi. Pospešil je komuniciranje z mediji in vsemi ostalimi javnostmi ter omogočil dodatna orodja za učinkovito komuniciranje prek uradnih ali neuradnih spletnih kanalov. Meje med uradnim in neuradnim komuniciranjem danes prav zaradi interneta skoraj več ni, zato je izjemnega pomena, da se vsi posamezniki zavedajo, da tisto, kar objavijo na internetu, tam tudi ostane in je potencialno vidno vsem, poznanim in nepoznanim ljudem.

Družbena omrežja danes uporablja že vsak posameznik, prav tako tudi skoraj vsaka organizacija. In organizacija, ki želi s svojimi javnostmi komunicirati odlično, mora poskrbeti, da na enak način komunicirajo z javnostmi tudi vsi zaposleni. Ne nazadnje so ravno zaposleni ogledalo organizacije in javnost najprej verjame njim. Zato se velike svetovne korporacije odločajo za uvedbo priročnikov za zaposlene za komuniciranje na družbenih omrežjih. Ti priročniki za zaposlene pomenijo smernice o tem, na kakšen način komunicirati oziroma se odzivati na komentarje o svojem delodajalcu, če se s temi zadevami pri spletnem komuniciranju srečajo. Cilj tovrstnih priročnikov je enotno komuniciranje o perečih tematikah in jasno zavedanje o tem, kaj je poslovna skrivnost oziroma kaj je javno.

Zakaj svetovne korporacije in ne slovenska podjetja? Izjemno malo je slovenskih podjetij, ki bi tovrstne priročnike imela za zaposlene, če jih že imajo, pa so ti interne narave in za splošno javnost niso dosegljivi. Zato si za primerjavo lahko vzamemo priročnike mednarodnih korporacij, ki so dobro poznane tudi na slovenskem trgu. Ker je za odlično komuniciranje pomembno slediti 12 načelom odličnostne teorije, kot že omenjeno, enako velja tudi za te priročnike. In če je priročnik primerno sestavljen, potem se tudi zaposleni lažje poistovetijo z njim in navodila dosledno upoštevajo. A za odlično komuniciranje zaposlenih na družbenih omrežjih ni dovolj le kakovosten priročnik. Potrebno je stalno delo z zaposlenimi s ciljem, da se v organizaciji počutijo dobro in samoiniciativno težijo k temu, da prispevajo k pozitivnemu ugledu organizacije. Pa naj bo to komuniciranje prek spleta ali pa kako drugače.

Ključne besede: odnosi z javnostmi, odličnostna teorija, spletno nastopanje organizacij, priročnik za spletno komuniciranje, primerjava priročnikov za spletno komuniciranje.

SUMMARY

Public Relations Excellence Theory in Guidelines for Online Communication

Public Relations Excellence Theory is the one that should be taken for their all Public Relations Practitioners. It presents the basic of everything that every organization, that wish to have excellent relations with its publics, should have. Grunig, who set up this theory, with the help of his co-workers, defined 12 principles according to which organizations should behave, if they want to communicate excellent with its publics.

Internet brought many changes in our lives. It changed behavior of people, it changed organization's business, the way we study, the speed of text mails and nevertheless also the way of communication. Internet brought the nearby to people, it erased the business border, it erased the world border for communication. And in this manner it also changed how public relations function. It speed up communication with media and all other publics and made possible addition tools for effective communication through official and unofficial online channels. There are almost no more borders between official and unofficial communication. Therefore it is very important that everybody is aware that everything they publish online stays online and is potential visible to everyone, to known and unknown people.

Today almost every individual uses social media, as well as almost every organization. Organization that want to communicate with its public in excellent manner, should take care that also their employees communicate in the same manner with publics. Employees are the biggest mirror of the organization and the public trusts them first. Therefore big world corporations decide to implement Guidelines for employees for communicating on social media. These guidelines are sort of instructions for employees on how to communicate online or respond on comments on their employer when they meet these issues at online communication. The goal of this kind of guidelines is uniform communication on issues and clear awareness on business secrets and public matters.

But why world corporations and not Slovenian ones? There are extremely little Slovenian companies that have such guidelines. If they do they are internal and not reachable for general public. So we can compare guidelines of international corporations that are well known also on Slovenian market. Like mentioned before, it is necessary to follow 12 principles in order to communicate in excellence manner. It goes the same for these guidelines. In case such guideline is properly prepared, also employees use them more likely as their own and follow instructions consistently. But it isn't enough just to have quality guideline for excellent communication. Constant word with employees is needed with the goal employees feel good in the organization and strive to contribute to positive image of the organization. And doesn't matter whether the communication is online or not.

Key words: Public Relations, Excellence Theory, online performance of organizations, Guidelines for online communications, Comparison of Guidelines for online communications.

KAZALO

1	Uvod.....	9
1.1	Opredelitev izbrane tematike	9
1.2	Cilj magistrskega dela.....	11
1.3	Metodologija	11
1.4	Zasnova dela	12
2	Odličnostna teorija odnosov z javnostmi in spletno nastopanje organizacij	13
2.1	Opredelitev odnosov z javnostmi.....	13
2.1.1	Modeli odnosov z javnostmi	14
2.2	Odličnost odnosov z javnostmi	17
2.2.1	Načela odličnosti organizacij	17
2.2.2	Značilnosti odličnih odnosov z javnostmi	23
2.2.3	Kako udejanjiti odličnost odnosov z javnostmi?	25
3	Normativnimi pristopi k spletnemu nastopanju organizacij in vloga priročnikov pri tem	27
3.1	Sprememba komuniciranja z razvojem interneta.....	27
3.1.1	Odnosi z javnostmi in internet	28
3.2	Pojavnost organizacij in njihovo komuniciranje na internetu.....	30
3.2.1	Prednosti in izzivi spletnega nastopa organizacij	32
3.2.2	Graditev in ohranitev odnosov na internetu	33
3.3	Komuniciranje na družbenih omrežjih.....	35
3.3.1	Definicija družbenih omrežij	35
3.4	Vloga priročnikov pri komuniciranju na internetu	38
4	Priročniki za komuniciranje na internetu	41
4.1	Identifikacija priročnikov za komuniciranje na internetu	41
4.1.1	Izbor primernih priročnikov za primerjavo.....	45
4.2	Prisotnost načel odličnostne teorije v priročnikih.....	48
5	Primerjalna analiza priročnikov	51
5.1	Prikaz primerjave priročnikov med seboj	51
5.2	Primerjalna analiza priročnikov z načeli odličnostne teorije	53
5.2.1	IBM-ove smernice za družbeno računalništvo	53
5.2.2	Intelove smernice za družbena omrežja	57

5.2.3	Globalna politika družbenih omrežij P&G	61
5.2.4	Načela družbenih omrežij Coca Cole.....	64
5.2.5	Adidasove smernice za družbena omrežja na ravni Skupine.....	67
5.3	Primerjava prisotnosti načel odličnostne teorije v priročnikih	70
6	Dodatek: Priročnik za odlično komuniciranje na družbenih omrežjih; za primer Hypo banke.....	73
6.1	Osnovne informacije o Hypo banki	73
6.2	Vizija in vrednote Banke	73
6.3	Namen in področje uporabe priročnika.....	75
6.4	Prisotnost Banke na družbenih omrežjih	76
6.5	Komuniciranje na družbenih omrežjih.....	78
7	Sklep	81
8	Literatura.....	83

Kazalo slik in grafov

Slika 2.1: Štiristopenjski model enosmernega in dvosmernega komuniciranja.....	15
Preglednica 2.1: Karakteristike štiristopenjskega modela odnosov z javnostmi.....	15
Preglednica 2.2: Identiteta zaposlenih v odnosu do organizacije.....	22
Slika 2.2: Model strateškega menedžmenta odnosov z javnostmi	26
3.1: Preglednica značilnosti družbenih medijev.....	37
Slika 5.1: Logotip korporacije IBM	45
Slika 5.2: Logotip korporacije Intel	46
Slika 5.3: Logotip podjetja Procter & Gamble.....	46
Slika 5.4: Logotip podjetja Coca Cola	47
Slika 5.5: Logotip korporacije Adidas	47
Preglednica 6.1: Prikaz primerjave priročnikov med seboj glede na tehnične attribute	51
Slika 6.1: Začetna stran priročnika IBM	53
Slika 6.2: Začetna stran priročnika Intela.....	57
Slika 6.3: Začetna stran priročnika P&G	61
Slika 6.4: Začetna stran priročnika Coca Cole	64
Slika 6.5: Začetna stran priročnika Adidasa.....	67
Preglednica 6.1: Prisotnost načel odličnostne teorije v priročnikih za spletno komuniciranje	70
Slika 7.1: Facebook stran Hypo Alpe Adria	76
Slika 7.2: Facebook stran Hypo Klub	76
Slika 7.3: Instagram stran Hypo Alpe Adria	77
Slika 7.4: Pinterest stran Hypo Alpe Adria	77
Slika 7.5: You Tube stran Hypo Slovenija.....	78

1 Uvod

1.1 Opredelitev izbrane tematike

Pojav interneta je spremenil svet in podobo o svetu. Spremenil je vedenje ljudi, spremenil je poslovanje podjetij, način študija, hitrost tekstovne pošte in ne nazadnje tudi način komuniciranja. Internet je prinesel bližino ljudi, zabrisal je meje poslovanja, zabrisal je svetovne meje komuniciranja.

Kot takšen je internet močno vplival tudi na razvoj delovanja odnosov z javnostmi. Praktiki odnosov z javnostmi so se, tako kot vsi ostali, s pridom začeli posluževati orodij, ki jih internet nudi. K temu jih je vodil cilj učinkovitejšega in hitrejšega komuniciranja s svojimi deležniki. Namesto faksiranih in telefonskih sporočil so začeli uporabljati elektronsko pošto in objave na spletnih straneh, družbenih omrežjih, blogih itn. Na ta način so njihova sporočila prenesena takoj in hitreje dosežejo svoje ciljne deležnike.

A vendar je treba tudi pri tem kanalu ohraniti dvosmerno komuniciranje, ki jo teorija odnosov z javnostmi zagovarja in h kateri stalno teži. Kot sta Kent in Taylor trdila že leta 1998, postanejo odnosi z javnostmi na internetu brez dialoga nič drugega kot nov monologen komunikacijski medij (Kent in Taylor, v Duhé 2012, xv). Zato je izjemnega pomena, da se tudi pri komuniciranju na internetu upošteva pravila odličnostne teorije odnosov z javnostmi, ki so jo razvili Grunig in ostali (1992). »Komunikacijska odličnost opisuje idealno stanje, v katerem dobri komunikatorji pomagajo pri celostnem strateškem upravljanju organizacije, iskanju simetričnih odnosov skozi vodenje komuniciranja s ciljnim javnostmi, od katerih sta odvisna organizacijska preživetje in rast« (Dozier, Grunig in Grunig 1995, x).

Grunig (1992b, 247) ob tem govori o 12 elementih, ki jih mora delno upoštevati vsaka organizacija, če želi s svojimi javnostmi komunicirati odlično. Tu nastopi pomembna vloga praktikov odnosov z javnostmi, da znotraj in izven organizacije ustvarjajo dvosmerne, poštene, iskrene in etične odnose s svojimi javnostmi. Ali drugače – »odlični odnosi z javnostmi se zdijo kot lepilo, ki drži skupaj odlično organizacijo« (Grunig 1992, 248).

Komuniciranje prek orodij, ki nam jih nudi današnja tehnologija na eni strani, komuniciranje olajša, na drugi strani pa ob hitrem tempu in časovnem pritisku zahteva še večjo pazljivost in večjo pozornost pri delu, saj praktično vse, kar se na internetu zapiše, tam tudi ostane. Zato so

tudi za odlično izvedbo komuniciranja na internetu potrebni znanje, izkušnje in prilagoditev načina komuniciranja.

Ker pa so na internetu aktivni tudi posamezniki, ki komunicirajo tudi o svojem delodajalcu, me bo v nalogi zanimalo, ali imajo organizacije za svoje zaposlene pripravljene priročnike za komuniciranje na internetu ali ožje, družbenih omrežjih.

Ob tem se mi je pojavilo vprašanje, koliko so ti priročniki uporabni oziroma v kolikšni meri upoštevajo pravila za dvostransko komuniciranje, ki je na internetu zaradi tehnologije še lažje in zato še bolj pomembno.

Prvotni namen je bil analiziranje tujih in domačih priročnikov, dosegljivih na internetu. Pri iskanju teh sem ugotovila, da jih znotraj slovenskega prostora ne najdem. Da bi se prepričala, da je to res – da tovrstnih priročnikov v slovenskem prostoru praktično ni javno objavljenih –, sem za mnenje prosila še dva strokovnjaka na tem področju – Jasno Suhadolec in Primoža Žižka. Oba sta bila mnenja, da ti priročniki obstajajo v malem obsegu, pa še to so izključno namenjeni za interno uporabo. Zato sem se lotila iskanja po internetu pri svetovno znanih korporacijah in jih našla pet, ki imajo tovrstne priročnike dosegljive na internetu:

- IBM,
- Intel,
- Procter & Gamble,
- Coca Cola in
- Adidas.

Namen magistrskega dela je preučiti teh pet priročnikov za zaposlene za komuniciranje na družbenih omrežjih in ugotoviti, ali upoštevajo teoretična navodila odličnostne teorije. Zanimalo me bo, ali so s svojimi navodili dovolj natančni, da o njih lahko govorimo kot o priročniku za odlično komuniciranje na internetu. Po kritični oceni nastalih analiz me bo zanimalo, kaj se je mogoče iz vsega tega naučiti in je lahko napotilo za izdelavo priročnika za določeno organizacijo, v mojem primeru Hypo Alpe-Adria-Bank, d. d.

1.2 Cilj magistrskega dela

Cilj naloge je proučiti normativne pristope k spletnemu komuniciranju v sodobnih organizacijah na primeru analize priročnikov za spletno komuniciranje.

V magistrski nalogi bom preučila pet (5) priročnikov za boljšo pojavnost in učinkovito komuniciranje organizacije na internetu. Naredila bom primerjalno analizo in jih primerjala s teoretičnimi navodili odličnostne teorije.

V nalogi postavljam naslednja raziskovalna vprašanja, za katera bom iskala vprašanja.

V1: Ali lahko v priročnikih za komuniciranje na spletu prepoznamo načela odličnostne teorije odnosov z javnostmi?

V2: Kakšna je pogostost navajanj različnih načel odličnostne teorije odnosov z javnostmi v priročnikih za komuniciranje na spletu?

Torej, zanima me, kako so različni pisci priročnikov za komuniciranje na spletu seznanjeni z načeli odličnostne teorije oziroma koliko ta teoretična načela dejansko uporabljajo v svojih priročnikih/navodilih za zaposlene.

1.3 Metodologija

Za izdelavo magistrske naloge bom uporabila različne metodološke pristope.

Teoretični del bo izveden s pomočjo študija obstoječe literature in virov ter svojih lastnih izkušenj in znanj, pridobljenih na delovnih mestih, povezanih z odnosi z javnostmi.

V empiričnem delu bom naredila primerjalno analizo petih priročnikov za komuniciranje, ki so dosegljivi na internetu. Vse priročnike bom kasneje primerjala s teoretičnimi navodili odličnostne teorije. Priročniki, ki jih bom uporabila za empirični del, so priročniki velikih korporacij IBM, Intel, Procter & Gamble, Coca Cola in Adidas in so namenjeni njihovim zaposlenim pri komuniciranju prek družbenih omrežij.

Na osnovi znanih teoretičnih in empiričnih dejstev bom, kot dodatek k nalogi, pripravila tudi priročnik odličnega komuniciranja na internetu za Hypo Alpe-Adria-Bank, d. d. Priročnik bo predstavljal, kako, kdaj in na kakšen način mora organizacija s svojimi javnostmi komunicirati na internetu, da bo predstavljena kot verodostojna in učinkovita. Poudarek bo

seveda na dvosmernem simetričnem komuniciranju, katerega cilj je doseči zadovoljne uporabnike, ki se na določeno spletno mesto vračajo, saj jim pomeni pomemben vir informacij.

1.4 Zasnova dela

Magistrsko delo je sestavljeno iz šestih poglavij. V *prvem poglavju* so predstavljeni opredelitev problematike, cilj in zasnova dela. *Drugo poglavje* je namenjeno odličnosti teoriji odnosov z javnostmi in opredelitvi 12 elementov odličnosti po Grunigu. *Tretje poglavje* namenjam normativnim pristopom k spletnem nastopanju. *Četrto in peto poglavje* sta namenjeni empiričnemu delu, identifikaciji priročnikov za primerjalno analizo ter njihovo primerjavo z načeli odličnosti. V *šestem poglavju* pa sem pripravila dodatek, in sicer priročnik za odlično komuniciranje na spletu za primer Hypo banke.

2 Odličnostna teorija odnosov z javnostmi in spletno nastopanje organizacij

2.1 Opredelitev odnosov z javnostmi

Edinstvene definicije odnosov z javnostmi ni, ker si veliko avtorjev predstavlja to definicijo po svoje, po svoji logiki, izkušnjah in predstavah. Veliko ljudi si praktike odnosov z javnostmi predstavlja kot tehnike za pisanje, lektoriranje, fotografiranje itd. Vendar pa so odnosi z javnostmi več kot to. Pravi odnosi z javnostmi so v upravljalni funkciji. Grunig in Hunt sta v 80. trdila, da so odnosi z javnostmi upravljanje odnosov med organizacijo in njenimi javnostmi (Grunig in Hunt 1984, 6). Leta pozneje je Grunig to definicijo razširil in pravi: »Odnosi z javnostmi in upravljanje komuniciranja sta obsežno planiranje, izvrševanje in vrednotenje komuniciranja med organizacijo in njenimi tako internimi kot zunanjimi javnostmi – skupinami, ki vplivajo na sposobnost organizacije, da izpolnjuje svoje cilje« (Grunig 1992a, 4). Še nekaj let kasneje so svojo definicijo podali tudi Gruban in drugi: »Odnosi z javnostmi so sestavina upravljanja, ki odgovarja za uspešnost, učinkovitost, utemeljenost, ustvarjalnost in upravičenost odnosov med organizacijo in njenim okoljem« (Gruban in drugi 1997, 17).

Prva opredelitev odnosov z javnostmi je sicer omenjena že pred skoraj 100 leti, leta 1922, ko je Edward L. Bernays¹ izdal knjigo Oblikovanje javnega mnenja (Crystallizing Public Opinion) in v njej definirala razliko med svetovalci za odnose z javnostmi in novinarskimi agenti ter dnevnimi publicisti (Grunig in Hunt 1984, 3). Bernays je presekel razmišljanje tiskovnih agentov, da je treba z ljudmi manipulirati, in razvil tezo, da ljudi lahko o nečem prepričaš, a le, če je to v njihovem interesu (Gruban in drugi 1990, 9).

Bernays je že takrat trdil, da morajo biti svetovalci za odnose z javnostmi etični, profesionalni in družbeno odgovorni in da je njihov cilj interpretacija komuniciranja med organizacijo in njenimi javnostmi (Grunig in Hunt 1984, 3). Njegovo teorijo je čez 25 let pričel razvijati J. A. R. Pimlott, ki je trdil, da so odnosi z javnostmi »ena izmed metod, s katero se družba prilagaja

¹ Edward L. Bernays (1891–1995). Bil je dvojni nečak Sigmunda Freuda, zaradi česar je s podlago znanja iz psihologije raziskoval vedenjske in družbene znanosti. Kot prvi je skozi svoja raziskovanja naznanil dvosmerni model komuniciranja. »Zaradi upoštevanja povratnih učinkov komuniciranja in prilagajanja odnosov z javnostmi odzivom naslovnikov sporočil Bernaysov model vodenja odnosov z javnostmi imenujemo dvosmerni asimetrični model« (Gruban in drugi 1990, 9).

na spremembe okoliščin in ki ureja spopade med nasprotujočimi odnosi, idejami, institucijami in osebnostmi« (Pimlott v Grunig in Hunt 1984, 3).

Močno upravljalno dimenzijo odnosov z javnostmi so poudarili tudi udeleženci srečanja društev odnosov z javnostmi v New Mexicu leta 1978, ki so podali skupno izjavo oziroma definicijo:

»Praksa odnosov z javnostmi je umetnost in družbena znanost analiziranja trendov, predvidevanja njihovih posledic, svetovanje vodstvu organizacije in izvajanje načrtovanih programov aktivnosti, ki bodo služili tako organizaciji kot njenim javnostim« (skupna izjava v Warnaby in Moss 1997,7).

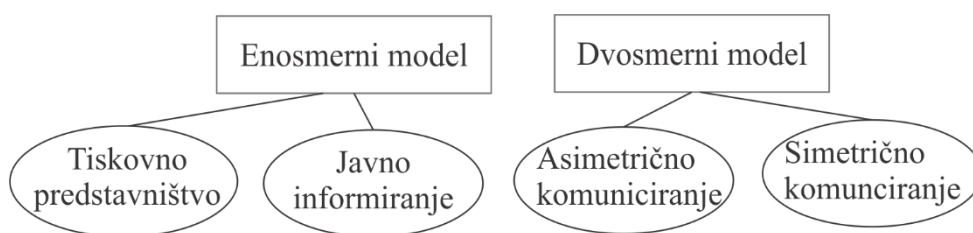
2.1.1 Modeli odnosov z javnostmi

Ne glede na »starost« prve definicije odnosov z javnostmi še vedno drži, da so praktiki oziroma svetovalci za odnose z javnostmi tudi danes most med organizacijo in njenimi javnostmi. In ravno zato je Bernays priznan kot pionir oziroma oče odnosov z javnostmi.

A za njim ne zaostajata ga. in g. Grunig, ki sta del življenja posvetila raziskovanju teorije odnosov z javnostmi. Njune teorije in raziskave, ki sta jih s sodelavci razvijala, so danes med najbolj proučevanimi na svetu na tem področju. Tako sta Grunig in Hunt leta 1984 razvila **štiristopenjski model odnosov z javnostmi**, ki je še danes osnova za vse praktike in raziskovalce te stroke.

Model enosmernega in model dvosmernega komuniciranja se razlikujeta v namenu oziroma funkciji, ki ga organizaciji prinašata (Grunig in Hunt 1984, 21). Prikazujeta tudi, kako so se odnosi z javnostmi razvijali skozi čas, in sicer od enostavnega tiskovnega predstavništva, ki je bil primarno namenjen propagandi, do dvosmernega simetričnega komuniciranja, ki organizaciji nudi mediacijsko vlogo med njo in njenimi javnostmi. Slika 2.1 prikazuje ta štiristopenjski model odnosov z javnostmi.

Slika 2.1: Štiristopenjski model enosmernega in dvosmernega komuniciranja



Vir: Dozier in drugi (1995, 13).

Spodnja tabela še bolj nazorno prikazuje namen, način komuniciranja in smer komuniciranja teh štirih modelov odnosov z javnostmi.

Preglednica 2.1: Karakteristike štiristopenjskega modela odnosov z javnostmi

Značilnosti	Model odnosov z javnostmi			
	Tiskovno predstavništvo	Javno informiranje	Dvosmerni asimetrični	Dvosmerni simetrični
Namen	Propaganda	Širjenje informacij	Znanstveno prepričevanje	Vzajemno razumevanje
Način komuniciranja	Enosmerno: popolna resnica je nepomembna	Enosmerno: resnica je pomembna	Dvosmerno: neuravnoteženi učinki	Dvosmerno: uravnoteženi učinki
Smer (model) komuniciranja	Vir → Prejemnik	Vir → Prejemnik	Vir ← Prejemnik Vir → Prejemnik	Skupina ← Skupina Skupina → Skupina

Vir: Grunig in Hunt (1984, 22).

Enosmerna modela zagovarjata komuniciranje v samo eno smer, od organizacije k javnostim. V preteklosti je v teh primerih šlo predvsem za širjenje informacij iz organizacije v javnost, običajno prek medijev (Grunig in Grunig 1992, 288).

Pri dvosmernem modelu gre za komuniciranje v obe smeri, in sicer organizacije težijo k temu, da bi poznale razmišljanje svojih javnosti. Glavna razlika med asimetričnim in simetričnim

komuniciranjem je razumevanje, ki je značilno za drugi način komuniciranja. Pri asimetričnem pa prevladuje prepričevanje (Grunig in Grunig 1992, 289).

Kot rečeno, cilj dvosmernega asimetričnega komuniciranja je poznati razmišljanje javnosti zato, da bi organizacije našle ustrezno rešitev, da to javnost prepričajo v obnašanje, kot želijo same. Dvosmerno simetrično komuniciranje pa na drugi strani išče načine upravljanja konfliktov in zagovarja obojestransko razumevanje tako organizacije kot ključnih javnosti. Tu prepoznamo model »win-win²«, kjer obe strani zmagata oziroma težita k skupnemu cilju, pri asimetričnem modelu pa gre za »zero-sum³« odnos, kjer organizacija zmaga samo v primeru, če javnost izgubi (Dozier in drugi 1995, 13).

Pri današnjem upravljanju organizacij vse bolj težimo k temu, da komuniciranje poteka dvosmerno in simetrično. Sicer še vedno obstajajo organizacije, še bolj je to značilno za politiko, kjer jim je tovrstno komuniciranje tuje, saj želijo uveljavljati zgolj svoje namene in cilje. Večina organizacij se že zelo dobro zaveda, kako pomembno je imeti javnosti na svoji strani, zato so odnosi z javnostmi že del vseh resnih organizacij.

»Organizacije, ki dobro komunicirajo z javnostmi, s katerimi so v razmerju, vedo, kaj lahko pričakujejo od teh javnosti, javnosti pa vedo, kaj lahko pričakujejo od njih. Ni nujno, da se bodo vselej strinjale ali da bo razmerje med njimi prijateljsko, vsekakor pa razumejo druga drugo ali, boljše, premorejo medsebojno razumevanje. Doseganje razumevanja pa je eden glavnih ciljev odnosov z javnostmi« (Hunt in Grunig 1991, 5).

Zato pri dvosmernem simetričnem komuniciranju lahko že začnemo govoriti o odličnosti komuniciranja, saj za dosego ciljev organizacije uporabljajo pogajanja, kompromise ter sledijo visokim etičnim standardom, ki prinašajo dodano vrednost celotni družbi, ne samo organizaciji. Poglavje, ki sledi, je namenjeno ravno tej perspektivi odnosov z javnostmi – odličnosti te stroke.

² »Win-Win« pomeni situacijo ali izid nekega dogodka, kjer obe strani menita, da sta zmagali oziroma pridobili skozi dogovore oziroma pogajanja (Spangler 2013).

³ »Zero-sum« situacija je tista, ko samo ena stran dojema rezultat kot pozitiven. Takšen rezultat v večini primerov ni pridobljen na podlagi prostovoljnega ravnanja (Spangler 2013).

2.2 Odličnost odnosov z javnostmi

Nedvomno je, da so odnosi z javnostmi most med organizacijo in njenimi javnostmi. Za njihovo optimalno delovanje je pomembno, kam in kako so uvrščeni v organizaciji. Še bolj pa je pomembno, kako delujejo in ali sledijo načelom odličnosti.

2.2.1 Načela odličnosti organizacij

Prve zametke odličnosti najdemo leta 1982, ko sta Peters in Waterman izdala knjigo *V iskanju odličnosti* (In Search of Excellence), v kateri sta preučila 43 podjetij in določila osem atributov, ki so ta podjetja naredila odlična (Grunig 1992, 220). Prve in prave začetke globalnega razvoja teorije odnosov z javnostmi so začeli Larisa in James Grunig, Verčič ter Wakefield. Njihova deskriptivna in normativna teorija je predpostavljala na načelu, da so značilnosti odličnih odnosov z javnostmi splošno veljavne in normativne (Grunig in ostali 1998, 715). Svojo predpostavko so ugotovili v raziskavi »Odličnost v odnosih z javnostmi in komunikacijskemu managementu«, ki jo je naročil IABC⁴. Ta raziskava je temeljila na številnih obstoječih definicijah glede odličnosti komunikacijskega menedžmenta, kot rezultat tega iskanja odličnosti v literaturi o odličnosti pa je Grunig razvil 12 elementov, ki jih mora upoštevati vsaka organizacija, če želi s svojimi javnostmi komunicirati odlično (Grunig 1992b, 221–250).

1. Človeški viri

Zaposleni so bistvo oziroma srce odlične organizacije. Zaposleni imajo avtonomijo in sodelujejo pri strateških odločitvah. Organizacije skrbijo za njihovo osebno rast in kakovost življenja v delovnem okolju. Glavni atributi odlične organizacije, ki so jih razvili teoretiki in zadevajo zaposlene, so:

- produktivnost zaposlenih (Peters in Waterman v Grunig 1992b, 224),
- zaupanje (Peters in Waterman v Grunig 1992b, 224),
- spoštovanje zaposlenih (Peters in Waterman v Grunig 1992b, 224),
- ljudje, ljudje, ljudje (Peters in Austin v Grunig 1992b, 224),

⁴ IABC (International Association of Business Communicators): Mednarodno združenje poslovnih komunikatorjev je bilo ustanovljeno leta 1970 v Londonu in omogoča mreženje, osebni razvoj ter širjenje in uporabo najučinkovitejših svetovnih komunikacijskih praks (IABC 2016, 10. april 2016).

- doseganje fleksibilnosti z dajanjem pooblastil (Peters v Grunig 1992b, 224),
- uspevanje nad kaosom (Peters v Grunig 1992b, 224),
- visoka vključitev, minimalna hierarhija in povečano nagrajevanje (Peter v Grunig 1992b, 224),
- timsko delo, zaupanje, politika in moč (Waterman v Grunig 1992b, 224).

Ustrezna vpletenost zaposlenih v organizacijo prispeva posredno k odličnim odnosom z javnostmi. V decentraliziranih, organskih strukturah in participativni kulturi imajo zaposleni več avtonomije, višjo stopnjo inovativnosti in višjo moralo, kar pa so pogoji za nastanek odličnih odnosov z javnostmi. Odlični odnosi z javnostmi se prepletajo z ostalimi značilnostmi v odlični organizaciji, z učinkovitim internim komuniciranjem pa močno prispevajo k dobrim človeškim odnosom v organizaciji. Kot je menil Drucker (v Grunig 1992b, 224): »Managerji se morajo zavedati, da so plačani za to, da usposobijo ljudi za delo, za katero so ti ljudje plačani.« Če so zaposleni motivirani za delo in za to dobijo primerno plačilo, potem ni dvoma, da ti zaposleni ne bi delali v prid organizacije.

2. Organska struktura

Sociologi so organsko strukturo določili z značilnostmi, med katerimi se naštetih štiri najpogosteje pojavljajo:

- **centralizacija:** do katere stopnje so odločitve skoncentrirane na najvišjem vodstvu;
- **formalizacija:** pravila in regulative in do katere stopnje jih organizacija upošteva;
- **stratifikacija:** do katere stopnje so nagrade in priznanja skoncentrirana na le nekaj zaposlenih;
- **kompleksnost:** stopnja specializacije ali diferenciacije.

Kako se te štiri značilnosti povezujejo znotraj neke organizacije, sta predstavila Burns in Stalker (povzeto po Grunigu 1992b, 226), ki sta jih razdelila na:

- **mehanske:** te organizacije so centralizirane, formalizirane, stratificirane in manj kompleksne ter
- **organske:** decentralizirane, manj formalizirane, manj stratificirane in kompleksne.

Raziskava, ki jo je opravil Grunig s sodelavci, je pokazala, da organska struktura sama ne napove odličnih odnosov z javnostmi, temveč kaže, da odlični odnosi z javnostmi najverjetneje ne morejo obstajati znotraj mehanske strukture.

3. Notranje podjetništvo

Inovacije in podjetniški duh sta gonilna sila odlične organizacije. Pinchot podjetnika definira kot »tiste, ki prevzemajo odgovornost za ustvarjanje inovacij v kateri koli organizaciji« (v Grunig 1992, 229).

Okolje za razvoj zaposlenih, ki dajejo delodajalcem nazaj tisto, kar dobijo, nudijo tiste organizacije, ki razvijajo organske strukture in kultivirane človeške vire. Iz tega izhaja, da se elementi organske strukture, človeški viri in notranje podjetništvo pojavljajo skupaj, kar pomeni, da so odlični komunikacijski sistemi pogoj za razvoj podjetništva v neki organizaciji. Tu pa s svojo vlogo odličnosti nastopijo odnosi z javnostmi.

4. Simetrični komunikacijski sistemi

Odlične organizacije ostajajo blizu svojim strankam, zaposlenim in ostalim strateškim javnostim. Zagovarjajo dvosmerne simetrične odnose z vsemi javnostmi, ki se jih doseže z dialogom, pogajanjem, poslušanjem in upravljanjem s konflikti. Manipulacija in prepričevanje v odličnih organizacijah odpadeta. Za takšno komuniciranje lahko poskrbijo le ob pomoči oziroma v izvedbi odličnih odnosov z javnostmi.

5. Vodenje

Odlične organizacije imajo vodje, katerih vodenje temelji na mreženju in dajejo ljudem moč in hkrati znižajo moč politike in znajo ustvariti red iz kaosa, ki ga lahko zaposleni ustvarijo. Odlični vodje morajo biti tudi dobri motivatorji, učitelji, junaki, ki v delovnem okolju ustvarjajo možnosti za osebno rast zaposlenih. Grunig predlaga celo, da zna odličen vodja spodbujati okolje, ki omogoča simetrične in asimetrične odnose z javnostmi.

6. Močne, participativne kulture

V odlični organizaciji zaposleni živijo njeno vizijo in poslanstvo. So močno vpeti v kulturo, ki ceni človeške vire, organske strukture, inovacije in simetrično komuniciranje. Vodstvo lahko ustvari in udejanji vizijo le v strukturah odlične organizacije in ki dihajo samo kulturo organizacije. Kultura je poleg strukture pomemben dejavnik za odlične odnose z javnostmi.

7. Strateško načrtovanje

Za združitev strategije in kulture je treba najprej razviti vizijo prihodnosti organizacije. To vizijo pa dosežemo z izvajanjem strategije. Drucker je v 80. letih zagovarjal osredotočanje zaposlenih na rezultate: »Potrebni so organizirani, ponavljajoči in disciplinirani napor, da se zaposleni zavežejo dejanskim in potencialnim rezultatom. *Nahranite priložnosti in stradajte probleme*, je pravilo« (Drucker v Grunig 1992b, 239). To pomeni, da je pri strateškem načrtovanju treba poznati oziroma določiti priložnosti in nevarnosti, s katerimi se organizacija srečuje.

8. Družbena odgovornost

»Eden od glavnih namenov odličnih odnosov z javnostmi je uravnovesiti zasebne interese organizacije z interesi javnosti in družbe« (Grunig 1992b, 241). Grunig poudarja, da je ključ za doseg tega cilja v strateškem načrtovanju in simetričnem komuniciranju. In logično zaporedje – če želijo biti organizacije družbeno odgovorne, za to potrebujejo odlične odnose z javnostmi.

Vsi drugi avtorji, ki so bili v raziskavi proučevani, zagovarjajo tezo, da morajo organizacije pokazati družbeno odgovorno vlogo, v katero se mora vključevati tudi vodstvo samo.

9. Enakopravnost spolov in manjšinskih skupin

Odličnim organizacijam ne sme biti tuje sprejemati enakopravnost spolov ali manjšinske skupine. Še več, Grunig je prepričan, da morajo organizacije spodbujati njihove kariere.

Pri tem vnovič najdemo povezavo med prisotnostjo enakopravnosti in odnosi z javnostmi – tam, kjer organizacija spodbuja in teži k enakopravnosti spolov in manjšin, tam se razvijajo odlični odnosi z javnostmi. Če gremo še korak dalje, vključevanje žensk in ljudi iz manjšinskih skupin v odnose z javnostmi omogoča pogoje razvoja različnosti v organizaciji.

Drugi avtorji so celo prepričani, ne samo da vključevanje žensk in manjšinskih skupin v organizacijo pomeni družbeno odgovorno dejanje, temveč njihova prisotnost lahko močno prispeva k učinkovitosti le-te.

10. Kakovost je prednost

Kakovost bi morala biti prednostna vrtilina, ne samo zapisana v vrednotah organizacije, temveč mora biti prednostna prvilina v vseh dejanskih aktivnostih, odločitvah ali virih.

Kakovosti dela so podvrženi tudi odnosi z javnostmi, ki se morajo stalno izboljševati in težiti k odličnosti oddelkov. Grunig najde povezavo med teorijo in prakso, ko pravi, da »organizacije, ki kakovost posebljajo skozi vrednote in strukturo, imajo po vsej verjetnosti odlične odnose z javnostmi« (Grunig 1992, 244).

11. Učinkoviti sistemi spremljanja delovanja

Učinkoviti odnosi z javnostmi morajo imeti vzpostavljen interni sistem za izvajanje in monitoring svojih aktivnosti. Načrtovanje, monitoring in ocenjevanje so pomembni tudi za izvedbo odličnih odnosov z javnostmi in za vse ostale službe ter oddelke.

Kot trdi Trutle v svoji študiji: »Prava kakovost vsebuje preoblikovanje dizajnov, spreminjanje politik in procedur, poučevanje osebja o pravih praksah in zagotavljanje, da so potrošnikove zahteve poznane in upoštevane pri vseh korakih procesov« (Trutle v Grunig 1992b, 245).

Ali enostavneje, ključna procesa sta načrtovanje in analiziranje v pravem pomenu besede, izvajata se po korakih in po vseh teoretskih pravilih.

12. Sodelujoča družbena kultura

»Organizacije bodo pogosteje odlične v družbah, katerih kulture poudarjajo sodelovanje, vključevanje, zaupanje in vzajemno odgovornost« (Grunig 1992b, 245). Že Peters in Waterman sta poudarila, da menedžment sam ne more narediti odlične organizacije. Lastniška tehnologija, prevlada na trgu, nadzor kritičnih surovin ter državna politika in kultura so tisti elementi, ki prav tako vplivajo na neko organizacijo (v Grunig 1992b, 245).

Grunig povzema, da lahko odlični menedžment in odlični odnosi z javnostmi zaživijo zgolj v sodelujoči in vključevalni kulturi. »Odnosi z javnostmi ne morejo biti zlahka odlični v organizaciji in družbi, ki nista odlični. Toda odnosi z javnostmi so lahko nekakšen katalizator, ki ju začenjata počasi spreminjati« (Grunig 1992b, 247).

Zgoraj navedeni dejavniki so dejavniki odlične organizacije na splošno, ki vključujejo vse zaposlene. V odličnih organizacijah so pravo srce zaposleni. Brez njihovega dela in truda tudi menedžerji ne bi bili uspešni, saj ne bi imeli rezultatov uspešnega dela, ki bi jih lahko pokazali. Da tudi zaposleni pokažejo odličnost, ki se odraža v organizaciji, morajo imeti

oziroma razviti svojo osebnost, skladno z organizacijo. Značilnosti takšne osebnosti so: zaupanje v podjetje, samostojnost, individualna iniciativa, sposobnost sodelovanja in sprejemanje sebe skupaj s podjetjem (Brajša 1994, 31). Kot pravi Brajša, se te značilnosti razvijajo v podjetju, ki razvija medosebno komunikacijsko ozračje. »Identiteta podjetja ni nič drugega kot skupek individualnih identitet sodelavcev« (Brajša 1994, 31–32).

Preglednica 2.2: Identiteta zaposlenih v odnosu do organizacije

Negativna identiteta	Difuzna identiteta	Pozitivna identiteta
ne marajo podjetja	ni jim mar podjetja	podjetje imajo radi
uničujejo podjetje	so pasivni	so aktivni
neustvarjalni	nekreativni	ustvarjalni
destruktivni	astruktivni	konstruktivni
s protiambicijami	brez ambicij	ambiciozni

Vir: Brajša 1994, 32

Vsaka organizacija si želi sodelavce s pozitivno identiteto. Zato je izjemnega pomena, da organizacije zaposlenim zagotovijo ustvarjalno delovno okolje, ki jim bo omogočalo svoj lasten razvoj, identiteto z organizacijo. Nedvomno k temu prispevajo tudi odnosi z javnostmi, saj so zaposleni ena izmed javnosti organizacije, in to najpomembnejša javnost. Če organizacija komunicira z njimi na iskren in dvosmeren simetričen način, potem bodo zaposleni sami, samoiniciativno komunicirali navzven v prid organizacije. Zato na tem mestu omenimo tudi značilnosti odličnih odnosov z javnostmi, saj so ključni dejavnik pri komuniciranju organizacije s svojimi javnostmi.

2.2.2 Značilnosti odličnih odnosov z javnostmi

V IABC raziskavi so bile identificirane tudi značilnosti odličnih odnosov z javnostmi, ki so prav tako pomembne za razvoj odlične organizacije (Grunig in ostali 1998, 716–718).

1. Strateško vodenje

Organizacija mora s svojimi javnostmi, ki ji prinašajo največje priložnosti oziroma grožnje, komunicirati strateško. Graditev dobrih odnosov z njenimi javnostmi organizaciji prinaša najvišjo možno avtonomnost pri doseganju njenih ciljev.

2. Funkcija odnosov z javnostmi je ločena od drugih funkcij upravljanja in vodenja

Odnosi z javnostmi kot funkcija ne sme biti podrejena nobeni drugi funkciji (največkrat je to v praksi marketinški oddelek), saj na ta način zgubi možnost gradnje odnosov z vsemi strateškimi javnostmi.

3. Neposredno poročanje vršnemu vodstvu

Brez strateške pozicije v organizaciji odnosi z javnostmi ne morejo opravljati svoje strateško pomembne funkcije. Zato morajo biti del prevladujoče vodstvene funkcije ali pa imeti lahek dostop do nje.

4. Samostojen ali integriran oddelek

Vse funkcije odnosov z javnostmi morajo biti v enem oddelku oziroma odlično povezane med seboj. Le na ta način se lahko programi sproti obnavljajo in prilagajajo posameznim spremembam določenih javnosti s ciljem, da so te strateško upravljane.

5. Dvosmerni simetrični model odnosov z javnostmi

Odlični odnosi z javnostmi morajo težiti k dvosmernemu simetričnemu modelu komuniciranja, saj ta omogoča upravljanje in vodenje morebitnih konfliktov ter izboljševanje razumevanja s strateškimi javnostmi. A praksa kaže, da se ta model v odnosih z javnostmi kombinira z elementi dvosmernega asimetričnega modela v »t. i. model mešanih motivov: zavzemanje za organizacijo in za javnosti, na katere vpliva« (Grunig in ostali 1998, 717).

6. Vodje odnosov z javnostmi v menedžerski vlogi

»Odlični oddelki odnosov z javnostmi imajo vsaj enega komunikacijskega vodjo, ki snuje in vodi programe odnosov z javnostmi ter tehnike komuniciranja, s katerimi izvajajo tehnične storitve« (Grunig in ostali 1998, 717).

7. Potencial za odlične odnose z javnostmi

Potencial za odlične odnose z javnostmi je v angažiranju strokovnjakov v smislu strokovnega izobraževanja, aktivnega vključevanja v združenja znotraj stroke itd. Na ta način pridobijo znanje in izkušnje za strateško in simetrično upravljanje programov.

8. Svetovni nazor ali shema odnosov z javnostmi

Če »vpletemo« svetovni nazor in shemo kot osmišljanje sveta, potem izvršno vodstvo po nazoru potrebuje odnose z javnostmi, ki so modelsko dvosmerno simetrični in po vlogi bolj upravljavska kot tehnična funkcija.

9. Enake možnosti za moške in ženske

Odličnost organizacije in njenih odnosov z javnostmi je tudi v tem, da upravljavsko funkcijo odnosov z javnostmi omogočijo tudi ženskam.

10. Pogoji za odlične odnose z javnostmi

Organska, decentralizirana struktura organizacije, ki daje zaposlenim avtonomijo in možnost soodločanja, omogoča tudi razvoj sodelovalnih in simetričnih sistemov internega komuniciranja. Takšne organizacije po navadi temeljijo na sodelovalni kulturi, saj jim to daje moč za upravljanje konfliktov, ki prihajajo iz okolja.

2.2.3 Kako udejanjiti odličnost odnosov z javnostmi?

Vsekakor s proaktivnim ravnanjem oziroma delovanjem v organizaciji in kot že omenjeno, s sodelovalno kulturo oziroma načinom vodenja, ki zaposlenim omogoča razvoj njihovih potencialov na način, da lahko sooblikujejo samo organizacijo. S tem, ko se bodo zaposleni počutili del organizacije, je lažje izvajati program za doseg strateških ciljev, ki so bili ne nazadnje določeni prav na podlagi usklajevanja z zaposlenimi.

Za doseg odličnosti na področju odnosov z javnostmi moramo najprej poskrbeti, da so izpolnjeni osnovni pogoji – pravilna umestitev v organizaciji, dovolj znanja in izkušenj, strateški in dolgoročni načrt komuniciranja, temelječ na dvosmernem simetričnem modelu, in drugo.

Poudarek je nujno na strateških aktivnostih. »Strateško vodeni odnosi z javnostmi pomagajo organizacijam, da upravljajo svojo medsebojno odvisnost s strateškimi javnostmi« (Verčič in Grunig v Ašanin Gole 1999, 545). Ob tem pa morajo biti javnosti, s katerimi organizacija komunicira, jasno identificirane, aktivnosti odnosov z javnostmi pa upravljane in vodene na ravni organizacijskega strateškega menedžmenta (Ašanin Gole 1999, 545).

Strateško upravljanje mora temeljiti tudi na sodelovanju med različnimi oddelki znotraj organizacije (marketing, finance, kadrovska služba, pravo, odnosi z javnostmi), tako da se lahko pri odločanju uveljavijo različni vidiki različnih disciplin. In odnosi z javnostmi lahko tu prispevajo identifikacijo problemov strateško pomembnih javnosti iz okolja organizacije (v Grunig in drugi 1995, 143).

Vrednost odnosov z javnostmi, ki jo je poudaril Mintzberg v 90. letih, še vedno drži: »Vrednost odličnih odnosov z javnostmi v strateškem menedžmentu je v tem, da zmorejo sprejeti tiste dele okolja, ki jih drugi oddelki navadno ne prepoznajo, in strateškim odločevalcem pomagajo določiti, na katere javnosti bodo imele odločitve relativne posledice« (v Grunig in drugi 1995, 143).

Oba Gruniga (Larissa in James) ter Dozier so izboljšali model narave strateškega menedžmenta odnosov z javnostmi iz leta 1992 (glej sliko 2.2), ki sta ga pripravila Grunig in Repper. Koncept tega modela so vodstvene odločitve na vrhu, deležnik in javnosti na desni in izidi odnosov na levi. Vez med menedžmentom in javnostmi je posledica vplivov vedenj

3 Normativnimi pristopi k spletnemu nastopanju organizacij in vloga priročnikov pri tem

3.1 Sprememba komuniciranja z razvojem interneta

Pojav interneta je spremenil svet in podobo o svetu. Spremenil je vedenje ljudi, spremenil je poslovanje podjetij, način študija, hitrost tekstovne pošte in ne nazadnje tudi način komuniciranja. Internet je prinesel bližino ljudi, zabilisal je meje poslovanja, zabilisal je svetovne meje komuniciranja. Če povzamemo izjavo iz manifesta Cluetrain⁵, ki govori o koncu običajnega poslovanja: »Trgi so pogovor« (Levine in drugi v Verčič in drugi 2015, 143). Verčič in drugi med drugim povzamejo naslednje pomembne teze ob pojavu interneta, pomembne za odnose z javnostmi:

- »Internet omogoča konverzacijo med ljudmi, ki enostavno ni bila mogoča v dobi množičnih medijev«;
- »Ni skrivnosti. Spletni trg ve več, kot podjetja vedo o lastnih produktih. In ne glede na to, ali so novice dobre ali slabe, pove vsem«;
- »Podjetja lahko sedaj komunicirajo s svojimi trgi direktno. Če pri tem zamočijo, je to lahko njihova zadnja priložnost« (Levine in drugi v Verčič in drugi 2015, 143).

To pomeni, da bo šlo vse, kar neka organizacija počne, v javnost, povečini prek internetnih kanalov.

Internet je zabilisal časovne in komunikacijske meje, saj nam omogoča, da v danem času »v živo« komuniciramo oziroma poslušamo z ljudmi, ki živijo na drugem koncu sveta. Prejemnik prejme pošiljateljevo pošto takoj, ko jo pošiljatelj pošlje. Če pogledamo v zgodovino, je bilo za to potrebnih več dni ali več mesecev, v prenos enega sporočila pa je bilo vključenih tudi več oseb – glasniki pešci, kasneje glasniki na konjih in kamelah, konjske štafete, poštarji iz današnjih časov, ki fizično prenašajo pošto, itn. (Posta nekoč 2016). Ljudje so za prenos enega sporočila potrebovali več dni ali več mesecev, celo umirali so zaradi prenosa pomembnega sporočila. Spomnimo na legendo grškega vojaka Filipidoja, ki je pretekel pot od Maratona do Aten, da bi sporočil zmago grške vojske nad Perzijci, in zaradi napora na cilju

⁵ Levine, Locke, Searls & Weinberger: The Cluetrain Manifesto: The End of Business as Usual. 1999. Dostopno prek: <http://cluetrain.com/passages.html#top>

celo umrl (Wikipedia 2016). Danes je za prenos nekega sporočila potreben zgolj pritisk tipke »Enter« na tipkovnici ali gumba »Pošlji«. Če je prejemnik ob istem trenutku ob računalniku, računalniški tablici oziroma pametnem telefonu, sporočilo lahko prebere takoj, sicer pa takrat, ko si vzame čas za to.

»Internet je spremenil svet, še posebno prakso komuniciranja. Internet kot orodje je bistvenega pomena za komuniciranje,« trdi Petrovici (2014, 80).

Internet ponuja združevanje enako mislečih posameznikov, kjer lahko gradijo zaveznitva, prikažejo alternativne možnosti in končno postanejo pooblaščenca neke materije (Canclini, Downing in Kellner, v Harp, Bachmann in Guo 2012,298). Ustvaril je virtualno združevanje enako mislečih oziroma kritikov o isti zadevi. Od organizacije je odvisno, ali bo povratne informacije, ki jih od svojih uporabnikov prejema prek interneta, izkoristila sebi v prid ali ne. Zato je pomembno, da praktiki odnosov z javnostmi upoštevajo načela teorije odličnosti ter jih skupaj z vsemi orodji, ki jih ponuja internet, obrnejo v svojo korist oziroma izkoristijo v maksimalni meri, da organizacija postane učinkovita in s primernim ter učinkovitim komuniciranjem krepi oziroma dviguje ugled.

3.1.1 Odnosi z javnostmi in internet

Mnogi strokovnjaki na področju odnosov z javnostmi so prepričani, da je prihod interneta spremenil vse (Solis in Breckenridge v Grunig 2009, 3). Haig ugotavlja glavno razliko predvsem v posredovanju informacij javnosti. Pred prihodom interneta je bilo treba pošiljati materiale novinarje z upanjem, da jih bo tematika zanimala, oziroma namenjati sredstva za oglaševanje. Z internetom lahko organizacija oba omenjena koraka obide in s svojimi javnostmi komunicira neposredno prek svoje spletne strani, e-poštnih sporočil in ostalih orodij, ki jih internet nudi. Pri tem našteva glavne prednosti, ki jih je internet prinesel odnosom z javnostmi:

- neprestano komuniciranje – internet daje možnost komuniciranja štiriindvajset ur na dan;
- proaktivni odziv – prek interneta je mogoč takojšen odziv;
- globalne javnosti – internet je zabilisal geografske meje, saj omogoča hkratno komuniciranje z ljudmi na vseh kontinentih,

- znanje javnosti – zaradi interaktivnosti lahko prek interneta spoznaš povratne informacije in hitro razumeš, kaj tvoje javnosti želijo,
- dvosmerna komunikacija – internet je ta način komuniciranja z javnostmi olajšal, saj omogoča stalno interakcijo,
- stroškovna učinkovitost – znižali so se stroški tiskanja, s stalnim nižanjem cen dostopa do interneta pa so ti stroški postali skoraj zanemarljivi v primerjavi s časom, ko interneta ni bilo (Haig 2001, 3–4).

»Odnosi z javnostmi, ki ne komunicirajo učinkovito s spletnimi javnostmi, ne morejo več učinkovito oblikovati in obdržati zelenega javnega ugleda« (IPR 2014). Nujno je treba slediti trendom v razvoju tehnologije, sicer si lahko hitro pozabljen. Ker so odnosi z javnostmi odvisni od komuniciranja, morajo slediti apetitom, ki jih ima javnost o medijih, za kar pa je v tem oziru osnova internet (Phillips in Young v Petrovici 2014, 80). Novi mediji, ki so nastali s pojavom interneta, igrajo drugačno vlogo v komuniciranju s svojimi javnostmi. Haig je zato definiral **e-odnose z javnostmi** (e-PR⁶), kar pojasnjuje z razlago posameznih črk te besedne zveze (Haig 2001, 3):

- **e** pomeni elektronsko (electronic) – e v e-PR ima enak pomen, kot ga ima črka e v besedi e-pošta, ki označuje elektronski medij na internetu. E-PR tako upošteva vse vidike interneta, tako e-pošte kot svetovnega spleta (ki mu danes pravijo Web 2.0);
- **P** pomeni javnost (public) – ideja o eni javnosti danes ne pride več v poštev. Javnosti je več, internet pa je njihovo število le še povečal;
- **R** pomeni odnosi (relations) – graditev odnosov med organizacijami in njenimi javnostmi je ključ uspeha na internetu. Na tisoče ena-na-ena odnosov se lahko ustvari na internetu zaradi njegove interaktivnosti (Haig 2001, 3).

Elektronski mediji so za večino praktikov za odnose za javnostmi spremenili način njihovega delovanja. Nekateri praktiki vztrajno nove medije uporabljajo na enak način, kot so uporabljali tradicionalne medije. Grunig ne verjame, da bi elektronski mediji spremenili teorijo odnosov z javnostmi, še posebno ne generičnih načel odnosov z javnostmi (Grunig 2009, 3). »Novi mediji olajšajo uporabo teh načel in v prihodnosti bo praktikom po svetu težko, če teh načel ne bodo upoštevali« (Grunig 2009, 3).

Grunig je prepričan, da je internet pooblastil javnosti na revolucionaren način. Ljudje so zaradi njega manj omejeni z informacijami v primerjavi s tradicionalnimi mediji, ki so se

⁶ E-Public Relations

odločili, katere informacije jim bodo posredovali in katere ne. Danes lahko vsak na internetu poišče neko informacijo prek milijona virov kjer koli po svetu (Grunig 2009, 6). »Člani javnosti so lahko v interakciji med seboj in javnosti kot skupnosti so lahko v interakciji z neko organizacijo, ki jo izberejo oziroma z drugimi javnostmi, kadar koli to želijo« (Grunig 2009, 6).

Grunig novim medijem priznava veliko in napredno vlogo: »Novi elektronski mediji imajo dialoške, interaktivne, odnosne in globalne značilnosti, kar jih dela odlične za paradigmo strateškega upravljanja odnosov z javnostmi« (Grunig 2009, 6). A kljub tem spremembam je prepričan, da komunikatorji nove medije uporabljajo na enake načine, kot so uporabljali stare medije. Pravi, da elektronski mediji ponujajo orodja, ki olajšajo izvajanje paradigme strateških odnosov z javnostmi. Odnosi z javnostmi imajo namreč večjo vrednost za organizacijo in družbo takrat, ko so strateški, upravljavski, simetrični, raznoliki in etični. Le takšni, ki dosegajo načela globalne teorije, ki ji pravimo tudi odličnostna teorija, pomagajo organizaciji doseči njene cilje, kulturne odnose v družbi in širše ter zmanjšati konflikte (Grunig 2009, 15–16). Če jim pri tem cilju internet služi kot orodje za lažje doseganje, pa je to samo prednost in priložnost. Ta teorija potrjuje tudi trditve Kenta in Taylorja, da spletne strani organizacij služijo kot prostor za objavo novih sporočil, možnosti za raziskavo javnosti in razširjanje informacij o organizaciji (Kent in Taylor 1998, 322).

3.2 Pojavnost organizacij in njihovo komuniciranje na internetu

Internet je najmočnejši gradnik odnosov, kar jim je poslovanje kadar koli bilo priča (Haig 2001, 3).

»Če bi radi razumeli, kako izkoristiti internet v svojem podjetju, pri svojem poslu in v svoji dejavnosti, se je treba vprašati, kako se je zaradi interneta spremenila družba in kaj to pomeni« (Žižek in Žižek 2010, 25). Ob uporabi interneta se je treba zavedati vseh možnosti, ki nam jih daje, vseh prednosti, ki nam jih ponuja, in vseh pasti, ki jih prinaša. Internet nam nudi javno in takojšnjo objavo vseh storitev, ki jih prodajamo, kako se potrošniki obnašajo na spletu, katere informacije pričakujejo na spletu, kaj kupujejo in kaj prodajajo. Kot pravita Žižek in Žižek, je internet najfleksibilnejše okolje, ki omogoča praktično vse, kar je (Žižek in Žižek 2010, 62).

Kot že rečeno, internet omogoča razširitev sporočil v primerjavi s tradicionalnimi mediji, nudi pa predvsem zbiranje podatkov o ciljnih javnostih organizacije in spremljanje javnega mnenja o temah, ki so za neko organizacijo pomembne (Esrock in Leichty 2000, 328). Prek interneta se lahko organizacije proaktivno vključijo v neposreden dialog s svojimi javnostmi o različnih temah, ki so za organizacijo pomembne. Interaktivnost interneta omogoča organizacijam, da ostanejo bližje svojim javnostim, kot je bilo to mogoče prej (Esrock in Leichty 2000, 328).

Sicer pa danes skoraj ni več organizacije, vsaj večje ne, ki se ne bi pojavila tudi na internetu. Že leta 1997 je raziskava pokazala, da je imelo med 500 preučevanimi organizacijami kar 90 % svoje lastne korporativne spletne strani (Esrok in Leichty 1998, 314). Kot omenjeno, s prihodom interneta ni več skrivnosti, ki bi jih organizacije lahko zadržale zase. In bolje, da jih v čim večji meri razkrijejo same.

Organizacija ima lahko različne spletne strani, prek katerih komunicira s svojimi javnostmi. To so lahko predstavitvene strani, »business-to-business« strani, trgovine na spletu, strani za en sam proizvod (Esrock in Leichty 2000, 329).

Študija iz leta 2000 je pokazala, da ima skoraj 80 % proučevanih spletnih strani povezavo za povratno informacijo s strani javnosti (v obliki e-poštne povezave), od teh je imelo kar 75 % to povezavo na vstopni strani (Esrock in Leichty 2000, 329), kar je že takrat kazalo na željo po dialogu med organizacijo in njenimi javnostmi.

Kot še pravita Esrock in Leichty, zaradi interaktivne narave interneta pridobijo tako javnosti kot organizacije v nešteto družbenih, političnih in ekonomskih vedenjih (2000, 342).

Kent in Taylor sta že v 90. letih prejšnjega stoletja opozarjala, kako je pomemben dialog tudi na internetu. Če dialoga ni, potem internet postane zgolj novi monološki komunikacijski medij (1998, 325). Po njunem internet nudi možnost, da se zgradijo dinamični in trajajoči odnosi z javnostmi. »Vendar pa je za to potrebno, da so dialoške zanke vključene v spletne strani oziroma spletno komuniciranje« (Kent in Taylor 1998, 326).

3.2.1 Prednosti in izzivi spletnega nastopa organizacij

Današnja tehnologija nam je prinesla hitre spremembe v komunikacijskih sistemih v smislu prejetanja in oddajanja informacij. Te spremembe niso vplivale samo na način komunikacije, temveč tudi na to, kdo ima dostop do komunikacijskih orodij in kdo lahko doseže širšo javno sfero razprave (Harp in drugi 2012, 298).

Internet predstavlja ogromen prostor, kjer lahko uporabniki dostopajo do neskončno široke vsebine. »Internet predstavlja participativen forum, kjer se posamezniki zbirajo in delijo informacije, gradijo zaveznitva, glasujejo o alternativnih pogledih in na koncu postanejo pooblaščenca« (Canclini in drugi v Harp in drugi 2012, 300). Pooblaščenca za tiste, ki njihove informacije iščejo, ki jih potrebujejo pri svojem delu ali študiju. Uporabniki pa seveda iščejo verodostojne informacije. »Ocena verodostojnosti lahko deluje kot filter, ki preseje nepravilnosti s ciljem, da uporabnikom zagotavlja vsebino, kateri najbolj verjamejo« (Flanagin in drugi v Hargittai in drugi 2010, 469).

Izziv organizacije pri odličnem nastopu na spletu mora vsekakor biti verodostojnost. Pri poplavi količine vsebine na spletu, ki se pojavlja iz različnih smeri in pri različnih avtorjih, morajo biti organizacije še posebno pazljive na kakovost oziroma verodostojnost vsebine. Uporabniki spletnih vsebin se tako lahko opirajo na pet kriterijev, po katerih lahko vsebino ocenijo kot verodostojno:

- **natančnost** se nanaša na to, da je spletna stran brez napak in ali lahko informacije preverimo tudi izven spletne strani (offline);
- **avtorstvo** vsebine na spletni strani določa, kdo je avtor in ali je poznan na svojem področju, s čimer se nam poveča zaupanje temu viru;
- **objektivnost** vključuje opredelitev in namen neke spletne strani ter informacijo, ali je neka vsebina dejstvo ali mnenje avtorja;
- **veljavnost** nam pove, ali je vsebina aktualna;
- **obseg** se nanaša na razumevanje globine vsebine na spletni strani (Alexander, Tate in drugi v Metzger 2007, 2079).

»Največjo konkretno korist prinaša spletno okolje organizacijam in posameznikom, ki ga nameravajo uporabiti v tržne namene« (Žižek in Žižek 2010, 89). S tehnologijo in možnostmi, ki jih splet ponuja, lahko posamezna organizacija komunicira s svojimi javnostmi kjer koli in kadar koli. Pogoji delovanja so enostavni, svoje vsebine pa lahko organizacija s pravilnim

pristopom pripelje svojim ciljnim javnostim dobesedno v domove. Prednost in hkrati izziv spletnega okolja je predvsem v tem, da »presega le predstavitevno moč« (Žižek in Žižek 2010, 90). Organizacije so ob prihodu spleta in spletnih mest objavljala zgolj svoje predstavitve. Strani so bile statične in predvsem enosmerne. Danes pa tehnologija omogoča, da lahko spletnemu nastopu rečemo ne zgolj predstavitev neke organizacije, temveč gre lahko za celovito in interaktivno komuniciranje s svojimi javnostmi. Splet omogoča poleg interaktivnih obrazcev tudi pogovore »v živo«, komentiranje posameznih prispevkov ali pa deljenje vsebine na drugih spletnih mestih, povečini družbenih omrežjih. Tako se obseg potencialnih bralcev stalno povečuje. Bolj je neko spletno komuniciranje privlačno, hitreje še širi glas o njem.

Kaj pa je tisto, kar mora imeti spletna stran, da se po spletu širi glas o njej? McGovern (v Žižek in Žižek 2010, 93) je opredelil naslednje ključne značilnosti: koristnost, jasnost, preprostost, interaktivnost in – najpomembneje – usmerjenost na uporabnika. In po Žižkovem mnenju je ravno to zadnje (usmerjenost na uporabnika) bistveno oziroma tisto, kar »razlikuje klasične organizacije od organizacij, ki poslujejo na svetovnem spletu« (Žižek in Žižek 2010, 93).

Spletno okolje nudi vsa orodja, od organizacij pa je odvisno, koliko jih bodo izkoristila. Internet daje organizaciji priložnosti kot ovire za vse, ki se na internetu pojavljajo (Waserman in Galaskiewicz v Coombs in Holladay 2012, 23). Možnost takojšnjega odziva na kritiko javnosti, informacije, ki so stalno na razpolago, dvosmerno komuniciranje ... je le nekaj prednosti, ki jih nudi spletno okolje organizaciji.

3.2.2 Graditev in ohranitev odnosov na internetu

Kant in Taylor sta razvila pet načel, ki jih morajo odnosi z javnostmi upoštevati pri gradnji in ohranitvi odnosov prek spletnega komuniciranja in prispevajo k javnemu dialogu ter povečujejo znanje o zavedanju javnosti (v Kant in Taylor 1998, 326–331).

1. Načelo »Dialoška zanka«

Povratna zanka je tista, s katero organizacije pričnejo dialog s svojimi javnostmi. Dialoška zanka tako ponudi možnost javnostim, da poizvedujejo pri organizacijah, organizacijam pa daje možnost, da se odzovejo na vprašanja, skrbi in težave.

2. Načelo »Uporabnost informacij«

Vsebina spletne strani mora vsem javnostim nuditi splošno vrednost, saj je vsebina tista, ki spletno stran naredi učinkovito. Vsebine morajo biti podane tako, da jih posamezne specifične javnosti najdejo takoj oziroma po neki logični objavi. Poleg tega morajo imeti, kot rečeno, te vsebine neko vrednost. »Informacije, ki so lahko avtomatično distribuirane, so bolj zaželeno kot tiste, ki morajo biti nagovorjene« (Taylor in Kant 1998, 328).

Drugo načelo zahteva kultivirane odnose v smislu, da ne služijo samo uresničitvam ciljev organizacije, temveč da so obravnavani predvsem interesi, vrednote in zahteve javnosti.

3. Načelo »Generacija povratnih obiskov«

Kant in Taylor predvidita attribute spletne strani, zaradi katerih se uporabnik neke strani vrne: sveže informacije, posebni forumi, novi komentarji, rubriko vprašanja in odgovorov, strokovnjake, ki odgovarjajo na spletna vprašanja obiskovalcev na strani, vizualne materiale oziroma dokumente, ki se lahko prenesejo s strani, privlačen dizajn itn.

4. Načelo »Intuitivnost/enostavnost«

Obiskovalci morajo vsebino na strani najti hitro. Ta mora biti urejena hierarhično in logično. Bolje je, da je vsebina tekstualna, saj se hitreje nalaga, poleg tega lahko preveč grafičnih elementov obiskovalca odvrne od tega, da bi na strani ostal.

Tehnično se mora stran prilagajati različnim verzijam brskalnikov oziroma mora biti prilagojena različnim tehničnim zmožnostim, ki so ljudem na voljo. Ali na kratko, spletne strani morajo biti dovolj dinamične, da pritegnejo obiskovalca, imeti morajo bogato vsebino za različne javnosti in morajo biti dovolj interaktivne, da se obiskovalci poslužujejo možnosti dialoga z organizacijo.

5. Načelo »Pravilo konverzacije obiskovalcev«

Organizacije se morajo zavedati, da lahko določene povezave na strani povzročijo, da obiskovalci strani zapustijo in se ne vrnejo več. Zato Kan in Taylor priporočata samo tiste povezave, ki so ključni zanje. Treba je poskrbeti za to, da ima obiskovalec možnost vrniti se na stran organizacije.

Zgoraj navedena načela so neka navodila, ki sta jih Kant in Taylor ponudila praktikom odnosov z javnostmi, kako razviti spletne strani, strukturirati vsebino, organizirati informacije, pozvati javnosti in najpomembnejše, graditi odnose z javnostmi. Spletne strani imajo namreč ogromen potencial v vlogi komunikacijskega orodja (Kant in Taylor 1998, 331).

3.3 Komuniciranje na družbenih omrežjih

3.3.1 Definicija družbenih omrežij

Pojav interneta in novih tehnologij je na trge in v življenje ljudi prinesel tudi družbena omrežja. Družbena omrežja so aplikacije, ki temeljijo na internetu in imajo ideološko-tehnološki izvor. Omogočajo ustvarjanje in izmenjavo vsebine, ki jo določa uporabnik (Kaplan in Haelein v Valentini in Kruckeberg 2012, 6). Družbena omrežja se nanašajo na »aktivnosti, prakse in vedenja med skupnostmi uporabnikov, ki se na spletu zberejo, da si delijo informacije in mnenja prek konverzijskih medijev. Konverzijski mediji so aplikacije, ki temeljijo na spletu in omogočajo ustvariti ter enostavno posredovati vsebino v obliki besed, fotografij, video in avdio posnetkov« (Safko in Brake v Valentini in Kruckeberg 2012, 6).

Dejansko družbena omrežja ustvarjajo posamezniki ali drugače, brez ljudi družbenih omrežij ne bi bilo. Družbena omrežja so ustvarila nekakšno spletno okolje, v katerem se ljudje med seboj pogovarjajo, delijo zgodbe iz svojega življenja, ustvarjajo interakcije na daljavo, prek spletne povezave. Družbena omrežja svojim uporabnikom omogočajo ustvarjanje svojih lastnih profilov, skozi katere z drugimi uporabniki delijo tiste informacije, za katere sami želijo, da jih njihovi »spletni prijatelji« vidijo ali celo delijo. Obstaja cela paleta družbenih omrežij, ki omogočajo komuniciranje prek spleta hitro ter z nizkimi stroški ne glede na čas in razdaljo (Lee in Lee v Valentini in Kruckeberg 2012, 11).

Valentini in Kruckeberg (2012, 7) definirata pet glavnih skupin družbenih omrežij:

- **informacijska družbena omrežja**, kot so Tripadvisor in druga;
- **profesionalna družbena omrežja**, kot so LinkedIn, Academic.edu in druga;
- **izobraževalna družbena omrežja**, kot so Booking in druga;
- **zabavna družbena omrežja**, kot so Flickr, Photography in druga;
- **osebna družbena omrežja**, kot so Facebook in druga.

Scott (2013, 53) pa družbena omrežja razdeli na širše gledane skupine:

- **družbene strani**, kot so Facebook, Twitter, LinkedIn in drugo;
- **bloge, spletne dnevnike** z zapisi iz osebnih izkušenj oziroma občutenj;
- **strani**, kjer se delijo **videi** in **slike**, kot so You Tube, Vimeo, Flickr;
- **klepetalnice in table sporočil**, kjer se ljudje srečujejo in izmenjujejo mnenja o temi, ki jih zanima;
- **»listservs«**, ki so podobne klepetalnicam,
- **wikis** so strani, ki jih lahko vsakdo spreminja in ažurira;
- **družbene »bookmarking«** strani, kot je Digg, ki uporabnikom omogočajo priporočati določeno vsebino;
- **mobilne aplikacije**, ki uporabnikom omogočajo enostaven in hiter dostop do priljubljenih vsebin na prenosnih telefonih.

Nedavna raziskava (2015) je pokazala, da 79 % od 100 največjih organizacij, merjeno po Fortune Global 500, uporablja vsaj eno od najbolj priljubljenih družbenih omrežij: Twitter, Facebook, YouTube ali lastne bloge (Burson-Marsteller v Du in Jiang 2015, 51).

Kako delujejo družbena omrežja, najbolj nazorno prikazuje preglednica značilnosti družbenih medijev na naslednji strani, ki sta jo razvila Valentini in Kruckeberg (2012, 9). Povzete so tiste značilnosti, ki so povezane s komuniciranjem.

3.1: Preglednica značilnosti družbenih medijev

<i>Značilnosti</i>	<i>Družbena omrežja</i>
Priprava vsebine	Kdor koli.
Nadzor vsebine	Nadzor se razdeli med člane določene skupnosti in organizacije, ki vsebino stalno spreminjajo ob angažiranosti in sodelovanju.
Vrsta komunikacije	Pogovorna/medosebno komuniciranje (med člani skupnosti).
Smer komunikacije	Dvosmerni asimetrični ali dvosmerni simetrični.
Interakcija med ljudmi	Visoka.
Javna participacija	Visoka (mora biti).
Moč odnosov	Višja za člane skupnosti.
Možnost graditve odnosov	Visoka.
Možnost delitve vsebine	Srednja, vsebina lahko takoj doseže določeno javnost, vendar je načeloma ne delijo, če smatrajo, da ni pomembna za interakcijo skupnosti.
Vloga javnosti	Aktivna vloga pri soustvarjanju vsebine in pomenov. Javnost ne samo da prejema vsebino, temveč je vključena v ustvarjanje svoje, sodelovanje in angažiranje, delitev vsebine s člani skupnosti.

Vir: Valentini in Kruckeberg (2012, 9)

Sodeč po zgornji preglednici družbena omrežja dajejo vsem ljudem na svetu možnost, da se med seboj povežejo in med seboj komunicirajo v istem času, »v živo«. Prek teh omrežij si delijo svoje fotografije in pripovedujejo o svojem življenju. Te vsebine lahko delijo tudi z drugimi ali prek več družbenih omrežij, kjer vnovič najdejo nove »sogovornike«.

Družbena omrežja prav tako omogočajo visoko dvosmerno komuniciranje med organizacijo in njenimi javnostmi, poleg tega pa si javnosti lahko med seboj delijo izkušnje o proizvodih in storitvah organizacije (Du in Jiang 2015, 51). Javnosti niso več pasivni opazovalci, temveč jim družbena omrežja dajejo možnost, da ustvarjajo in delijo svojo vsebino z ostalimi javnostmi. In ravno to je prednost tudi za organizacije, saj lahko prek teh omrežij razumejo svoje javnosti in jih dejansko enostavno dosežejo, če jih želijo vključiti v pogovor (Solis in Breakenridge v Kim in Johnson 2012, 49). Tako so družbena omrežja nekaterim organizacijam postala eno od prioritetnih orodij komuniciranja (Levy v Chua in Banerjee 2013, 238). Organizacije lahko s pomočjo družbenih medijev postanejo bolj agilne in hitreje odzivne na zahteve svojih potrošnikov (Vaast in Kaganer 2013, 78).

3.4 Vloga priročnikov pri komuniciranju na internetu

Organizacijske politike oziroma priročniki predstavljajo načela vodenja po določeni temi. Sprejme jih najvišje vodstvo s ciljem, da se vzpostavi zavedanje in aktivnosti zaposlenih glede določene tematike (Foote in drugi v Vaast in Kaganer 2013, 79).

Zaposleni lahko o organizacijah komunicirajo tudi na družbenih omrežjih, torej spontano in zato velikokrat nepredvideno. »Zasebne komentarje, ki so objavljeni na družbenih omrežjih, se lahko dojema v imenu organizacij, kjer so zaposleni« (Hutchings 2012, 20). Zato mnoge organizacije za zaposlene pripravijo priročnike, smernice ali politike tudi za komuniciranje na spletu, ki postanejo sestavni del zaposlenih, in jim na tak način določajo tudi določene omejitve. Vsekakor je tak priročnik treba komunicirati učinkovito in s spoštljivim odnosom do zaposlenih (Hutchings 2012, 20).

Takšni priročniki oziroma politike na nek način ščitijo organizacije, saj se v različnih okoliščinah lahko odzovejo primerno in z vnaprej danimi pogoji oziroma aktivnostmi.

Študija, ki jo je leta 2009 izvedlo podjetje Deloitte LLP, kaže, da je 74 % zaposlenih, vključenih v raziskavo, menilo, da je na družbenih omrežjih enostavno škodovati ugledu

organizacije. A zgolj 17 % organizacij iz raziskave je imelo ustrezne programe, ki bi spremljali zapise na družbenih omrežjih in ublažili potencialna tveganja o ugledu (Berthon in drugi, 2012, 270).

Zato so v določenih organizacijah za zaposlene pripravili priročnike ali smernice v pomoč pri komuniciranju na družbenih omrežjih oziroma pri zavedanju, da komuniciranje na družbenih omrežjih pomeni posledično tudi, da komunicirajo v imenu delodajalca, če komunicirajo v zvezi z dejavnostjo, osebami ali internimi zadevami, ki zadevajo organizacije, v kateri so zaposleni.

Če ima organizacija strategijo pojavljanja svoje blagovne znamke na družbenih omrežjih, potem teži h kulturni resonanci s strankami in zaposlenimi in neprestano išče načine, kako bi bili povabljeni v vsakdanje življenje ljudi (Furnier in Avery v Rokka in drugi 2013, 807).

Priročniki oziroma organizacijske politike, smernice in navodila za komuniciranje prek družabnih omrežij so namenjene tudi temu, da organizacije na ta način poskušajo doseči ali pa nadzirati preglednost spletnega komuniciranja svoji zaposlenih (Culnan in drugi v Rokka in drugi 2013, 807). Opozarjajo, da se morajo pri teh omejitvah, ki jih postavljajo zaposlenim, zavedati tudi tveganj. Različna pravila, ki jih postavljajo, morajo biti namenjena zaposlenim pri odzivih na družbenih omrežjih glede njihove organizacije, še posebno pa je treba biti pazljiv takrat, ko je organizacija v težavah. Zato so Rokka in drugi previdni glede teh priročnikov in pravijo, da preveč nadzora lahko vodi v neavtentičnost komuniciranja blagovne znamke. In da je treba najti ustrezno ravnovesje med zaupanjem do zaposlenih in nadzorom nad njimi, kar pa je eden izmed ključnih izzivov vodstva organizacije z vidika družbenih omrežij.

A če je organizacija iskrena do svojih zaposlenih, če z njimi komunicira pregledno in pravočasno ter dvosmerno, se tveganje, da bi zaposleni s komuniciranjem na družbenih omrežjih svojemu delodajalcu škodovali, močno zniža. Po drugi strani pa je treba te omejitve oziroma smernice komuniciranja pripraviti na način, da niso vsiljive, da ne vsebujejo kakšnih disciplinskih »groženj« ali še kaj hujšega. Družbena omrežja so namreč svobodni medij in posamezniki se lahko prek njih izražajo svobodno. Priročniki morajo služiti »pametnim« in do uporabnikov prijaznim usmeritvam za primer, ko se posameznik morda ne znajde dobro v situaciji, ko želi pomagati, in morda z besedami ni tako spreten kot drugi.

Priročniki naj bi bili namenjeni cilju, da interakcija zaposlenih z javnostmi organizacije pripomore h graditvi močnejših in še uspešnejših poslovnih odnosov (Intel Social Media Guidelines, Uvod).

Po drugi strani pa je Scott popolnoma za tovrstne priročnike, saj pravi, da jih je treba enačiti z internimi politikami organizacij, v katerih so opredelitve glede mobinga, spolnega nadlegovanja, razkrivanja poslovnih skrivnosti itd. Tak priročnik naj bi vseboval smernice glede e-pošte, pisanja bloga, priprave raznih govorov, komentiranja na blogih in ostalih družbenih omrežjih oziroma ostalih oblik komuniciranja. Priročnik naj bi po njegovem bil bistven v tem, da priporoča, kako naj se zaposleni vedejo na internetu, a zagovarja tudi pravni vidik tovrstnih priročnikov (Scott 2013, 92).

4 Priročniki za komuniciranje na internetu

4.1 Identifikacija priročnikov za komuniciranje na internetu

Pri iskanju primerljivih priročnikov za komuniciranje na družbenih omrežij za zaposlene sem naletela na oviro. Pri iskanju po slovenskih spletnih straneh nikakor nisem zasledila priročnikov, ki bi bili primerni za primerjavo v nadaljevanju te naloge. Ko sem šla dlje, sem ugotovila, da velike korporacije, kot so IBM, Intel in druge, tovrstne priročnike imajo in so javno objavljeni na njihovih spletnih straneh. Zato sem se odločila za priročnike globalnih korporacij, ki jih javno objavljajo.

Še pred tem pa sem za komentar na to temo prosila Jasno Suhadolc⁷ in Primoža Žižka⁸, oba velika in priznana strokovnjaka na tem področju.

V kratkem pogovoru z obema sem dobila več informacij.

Jasna Suhadolc pravi, da je malo verjetnosti, da bi takšni priročniki dejansko obstajali v slovenskih podjetjih. Spomni se, da je pri svojem delu sodelovala z družbami, kjer so organizirali posebna izobraževanja za zaposlene o komuniciranju na družbenih omrežjih, a da ni nujno, da bi imeli tudi tovrstne priročnike. Mogoče bolj kakšna navodila v alinejah, manj v obliki priročnika.

Pred kratkim je bila v Rotterdamu na konferenci, kjer je bila med drugim tema debate ravno to, kako so zaposleni pomembni ambasadorji družbe ne samo v delovnem času, temveč predvsem izven delovnega časa, v neformalnih interakcijah, pa naj bo to na družbenih omrežjih ali pa v neposrednih medosebnih odnosih. Opisala je primer neke velike korporacije, kjer se je delodajalec odločil, da bo o vseh podrobnostih o poslovanju družbe redno obveščal svoje zaposlene ne glede na to, ali gre za pozitivne ali negativne zadeve, interne konflikte še

⁷ Jasna Suhadolc je direktorica agencije Virtua PR in izkušena strokovnjakinja s področja digitalnega komuniciranja. Kot svetovalka za digitalni PR, družbene medije, interno komuniciranje, korporativno komuniciranje in vsebinski marketing sodeluje z domačimi in tujimi naročniki. Jasna je avtorica knjige Nove priložnosti e-komuniciranja in pogosta predavateljica na različnih strokovnih konferencah. Kot članica upravnih odborov deluje v združenjih IABC EMENA, IABC Slovenija (od leta 2008) in Društvo za marketing Slovenije.

⁸ Primož Žižek je partner in direktor podjetja E-laborat d.o.o. Je predsedujoči Slovenski konferenci iskalnega marketinga – SKIM (www.skim.si) in štirikratni vodja Akademije za poslovni internet – NETFORK. Je redni predavatelj na Londonski šoli za odnose z javnostmi (LSPR), pogosto predava in vodi delavnice doma in v tujini. Je avtor številnih člankov in prispevkov za slovenske in tuje medije ter soavtor knjige Outernet – Preobrat v poslovanju na internetu. Je tudi direktor Zavod tovarna, multimedijiški inkubator, v okviru katerega je med drugim nastal tudi popularen in razširjen projekt Picture Slovenia (www.pictureslovenia.com). Pred tem je vodil marketing in prodajo na Najdi.si in bil svetovalac v agencijah Spem in Pristop. Je tudi soustanovitelj slovenske sekcije IABC (International Association of Business Communicators).

bolj. Vse to z razlogom, ker se zavedajo, kako pomembni so zaposleni za ohranitev in krepitev ugleda organizacije.

Izpostavila je dejstvo, da če kultura neke organizacije temelji na odprti in iskreni komunikaciji z zaposlenimi, potem je manjša verjetnost, da ti zaposleni o svojem delodajalcu gojijo pozitivno mnenje, saj ravno zaradi te iskrenosti lažje razumejo slabe situacije in poskušajo tudi sami in predvsem na lastno pobudo ugled držati na visoki ravni tudi v manj dobrih obdobjih. Obstaja pa verjetnost, da zaposleni zunaj organizacije lahko povedo preveč, mogoče nenamerno izdajo tudi kakšno poslovno skrivnost. Zato naj bi v takšnih korporacijah veljalo nekakšno pravilo v smislu: »Pazi, da česa nehote ne objaviš«. Navodilo družbe Zappos (spletna trgovina v ZDA) svojim zaposlenim za komuniciranje izven organizacije je: »Uporabi svojo najboljšo presojo« (*Use your best judgement*). S tem so želeli zaposlenim sporočiti, da jim popolnoma zaupajo, da se bodo pri komuniciranju o svojem delodajalcu zanašali na svoj notranji občutek, kaj je prav in kaj ne.

Suhadolčeva pravi, da v Sloveniji ni tako velikih sistemov, kot so v tujini, da bi se posebej posvečali kulturi komuniciranja zaposlenih na družbenih omrežjih. V največjih primerih je dostop do družbenih omrežij v slovenskih organizacijah zaklenjen oziroma blokiran iz varnostnih razlogov ali razlogov, da ne bi preveč časa zapravljali za brskanje po internetu. A vendar se zaposleni glede tega znajdejo in za to uporabljajo svoje pametne telefone.

Kljub verjetnosti, da ti priročniki ne obstajajo, mi je Suhadolčeva predlagala, naj o tem vprašam organizacije, kot so Zavarovalnica Triglav, Telekom Slovenije, Simobil in Lidl. Po njenem mnenju bi bile te organizacije prve, ki bo tovrstne priročnike imele.

Prejela sem naslednje odgovore oziroma pojasnila.

Iz Lidla Slovenije mi je Karmen Mlinar odgovorila, da nimajo takšnega priročnika, »da imajo navodila bolj tehnične narave, ki pa je namenjen upravljalcem družbenih omrežij, ne njihovim zaposlenim.«

Telekom Slovenije, Katarina Pušnik, vodja službe za odnose z javnostmi: »V Telekomu Slovenije nimamo priročnika za zaposlene o komuniciranju prek družbenih medijev. Imamo zgolj kratka priporočila zaposlenim glede komuniciranja na družbenih medijih, ki vam ga ne morem posredovati, saj je namenjen interni rabi. Sicer pa imamo pričakovani odnos zaposlenih do družbe opredeljen v etičnem kodeksu, ki je objavljen na naši spletni strani.«

Iz Zavarovalnice Triglav mi je odgovoril Luka Pušnik, direktor službe za korporativno komuniciranje: »Sporočamo vam, da gre v tem primeru za interni dokument, ki jih tako kot druga interna gradiva ne delimo z javnostjo. Lahko pa vam potrdimo, da imamo to področje v Zavarovalnici Triglav urejeno.«

Iz Simobila se kljub telefonskim in pisnim pozivom v času pisanja naloge niso odzvali na moje vprašanje.

Primož Žižek je takoj ob vprašanju, ali takšni priročniki obstajajo v Sloveniji, odgovoril z DA. Takoj je omenil Triglav in Krko, a da ti dokumenti niso javni in so tako za zunanje javnosti nedosegljivi. Kot je razvidno iz odgovora Pušnika, ga je Žižek samo potrdil.

Žižek pravi, da ti priročniki, ki so javno objavljeni s strani velikih mednarodnih korporacij, niso tisti priročniki, ki so dejansko napisani za zaposlene. Javno objavijo zgolj neke povzetke tovrstnih priročnikov. Sicer gre za poglobljene priročnike z natančnimi napotki in navodili, kako ravnati na spletu pri komuniciranju o svojem delodajalcu.

Žižek v pogovoru razloži dejanski namen in cilj teh priročnikov. Za sestavo takšnega priročnika je treba imeti uredniški odbor, ki je sestavljen iz pravnih, kadrovskih in komunikacijskih strokovnjakov. Tak priročnik natančno opredeljuje vse pristojnosti različnih internih in zunanjih javnosti ob komuniciranju prek družbenih omrežij. Takšne priročnike je treba redno posodabljati, če želijo slediti trendom na tem področju, ki se spreminjajo zelo pogosto. Žižek pravi, da je takšen priročnik treba posodobiti vsaj enkrat letno, če ne še pogosteje. Pomembno je tudi, da takšni priročniki svetujejo, kako naj zaposleni komunicirajo prek družbenih omrežij v smislu dialektike in vsebinskega uredništva. Družbena omrežja čedalje bolj postajajo tudi vir iskanja na internetu in te besede ali besedne zveze naj bi ciljale k čim večjemu številu zadetkov na spletnih iskalnikih.

Po Žižkovem vedenju nekatere korporacije posebno pozornost namenjajo sponzorirancem in tovrstne priročnike pripravljajo posebej za njih. Že v pogodbah določijo »tehnične« osnove komuniciranja prek družbenih omrežij – npr. število objav, ki jih mora sponzoriranec objaviti v zvezi s svojim sponzorjem, uporabo logotipa ter celostne grafične podobe itd. Priročnik pa gre globlje v vsebinskem smislu. Priročnik za te namene določa zgodbe, platformo za objave in ponovno dialektiko s ciljem optimiziranja za spletne iskalnike.

A vendar Žižek poudarja, da tako natančno opredeljeni in poglobljeni priročniki pridejo v poštev pri globalnih velikih korporacijah oziroma kot pravi »performance« podjetjih ali tovarnah. V malih, butičnih družbah, kjer je 20–30 zaposlenih, potrebe za tovrstne priročnike sploh ni oziroma ni zanimiva. Gre za korporacije s 1000 ali več zaposlenimi, kjer imajo natančno določeno strategijo za komuniciranje prek družbenih omrežij in kjer je izpostavljenost zaposlenih v javnosti večja. Prav tako pa tudi privlačnost korporacije kot takšne. Cilj teh priročnikov v tako velikih korporacijah je tudi, da se ljudje iz različnih oddelkov poenotijo glede enotnega nastopanja na spletu – da se vzpostavi t.i. »One Voice Policy«, kar omenjam tudi v nadaljevanju te naloge. Še posebno to velja pri priročnikih za sponzoriranje. Ta pride v poštev takrat, ko je sponzorirancev toliko, da je nemogoče z njimi komunicirati na dnevni ravni. Žižek je mnenja, da gre tu za več 10 sponzorirancev ali celo na stotine, za katere se zato pripravi določena uradna pravila oziroma navodila za učinkovito komuniciranje prek družbenih omrežij.

Na vprašanje, za katere mednarodne korporacije bi izpostavil priročnike, se je odločil za naslednje.

- TripAdvisor – gre za največji svetovni portal, namenjen popotnikom, da lahko svoje potovanje načrtujejo in ga prilagajajo glede na izkušnje tistih, ki so določene kraje že obiskali in na tej strani delijo svoje izkušnje z bralci. Spletna stran dosega 350 milijonov edinstvenih obiskovalcev mesečno in ima 320 milijonov ocen ter mnenj o več kot 6,2 milijona namestitvah, restavracijah in turističnih atrakcijah, spletna stran pa deluje na 48 svetovnih trgih. Žižek pravi, da ima ta stran izjemno dobro sestavljen priročnik za vse obiskovalce spletne strani oziroma tiste, ki na tej strani objavljajo svoje izkušnje s potovanj.
- Amazon in eBay – svetovno znani spletni trgovini. Amazon ima svoje portale v 14 državah, s katerimi dejansko pokrivajo ves svet. eBay je prav tako svetovno znana spletna trgovina, a je namenjena uporabnikom te strani, ki na tej platformi prodajajo lastne stvari. Žižek pravi, da imata ti dve spletni strani za svoje uporabnike narejen t.i. »karma« sistem nagrajevanja. Nagrajujejo najbolj učinkovite pisce na njihovih straneh oziroma družbenih omrežjih. Nagrade niso samo materialne ali finančne narave, temveč tudi druge, cilj tovrstnega nagrajevanja pa je zviševanje prometa na njihovih straneh, dvigovanje zaupanja ter priložnost za stalno nadgrajevanje in razvoj njihovih trgov. Predvsem pa je

njihovih primarni cilj, da s tem sistemom nagrajevanja dosegajo neko kakovost in integriteto pri vsebinah, ki jih na njihovih straneh objavljajo njihovi uporabniki.

4.1.1 Izbor primernih priročnikov za primerjavo

Glede na pogovor s Suhadolčevno in Žižkom ter dejansko preverbo v nekaterih slovenskih organizacijah ugotavljamo, da v slovenskem prostoru priročniki za zaposlene o komuniciranju prek družbenih omrežjih skoraj ne obstajajo, če pa že obstajajo, potem so interne narave in jih ni mogoče pridobiti. Zato se odločim, da, po priporočilu Suhadolčeve ter mentorja, pregledam svetovno znane korporacije, ki imajo tovrstne priročnike objavljene na svojih spletnih straneh. Tako sem našla priročnike za zaposlene za spletno komuniciranje naslednjih organizacij: IBM, Intel, HP, Coca Cola in Adidas.

4.1.1.1 IBM

Slika 5.1: Logotip korporacije IBM



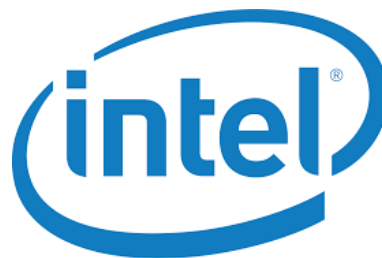
Začetki ameriške korporacije IBM (International Business Machines Corporation) segajo v leto 1880, uradno pa je bilo združeno 15. junija 1911 v New Yorku, ZDA. IBM je prvo podjetje, ki je na trg poslalo osebni računalnik. Ker so bili računalniki takrat zelo dragi, je bil to prvi računalnik, ki so si ga lahko privoščili navadni ljudje (približno današnjih 1000 EUR). Podjetje s storitvami informacijske tehnologije je največje na svetu, skupno zaposluje več kot 330.000 delavcev in je eno redkih, ki neprekinjeno deluje od 19. stoletja dalje. Deluje v več kot 170 državah sveta (Wikipedia 2016).

Prvi priročnik za zaposlene za komuniciranje na spletu je IBM izdal leta 2005, za vse IBM člane, ki so želeli pisati blog. V naslednjih letih (bolj natančno 2008 in 2010) se je priročnik razširil na uporabo vseh oblik družbenega elektronskega vključevanja s ciljem, da zaposleni vnovič preučijo smernice v luči stalno razvijajočih se tehnologij in spletnih družbenih orodij. Priročnik imenujejo **IBM-ove smernice za družbeno računalništvo** (IBM Social Computing Guidelines) (IBM 2014, Uvod).

4.1.1.2 Intel

Slika 5.2: Logotip korporacije Intel

Intel (Intel Corporation) je podjetje in največji svetovni izdelovalec polprevodnikov. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1968 kot Integrated Electronics Corporation, s sedežem v Kaliforniji, ZDA. Najbolj je poznano po mikroprocesorjih za osebne računalnike, kjer vzdržuje 80-odstotni tržni delež. Intel izdeluje tudi matične plošče, mrežne kartice in drugo strojno opremo. Intel je izdelal prvi komercialni mikroprocesor leta 1971, a šele z vzponom osebnih računalnikov je postala proizvodnja mikroprocesorjev glavni poslovni segment podjetja (Wikipedia 2016).



Priročnik za spletno komuniciranje, namenjen tako zaposlenim kot tudi njihovim pogodbenikom, se imenuje **Intelove smernice za družbena omrežja** (Intel Social Media Guidelines). Spoštovati jih morajo vsi zaposleni in pogodbeniki, ki želijo na družbenih omrežjih (blogih, wikijih, družbenih mrežah, virtualnih svetovih ali kateri koli drugi vrsti družbenih omrežij) sodelovati v imenu Intela (Intel 2016, Uvod).

4.1.1.3 Procter & Gamble

Slika 5.3: Logotip podjetja Procter & Gamble



Podjetje Procter & Gamble (ali krajše P&G) je bilo ustanovljeno leta 1837 v Ohio, ZDA. Malo družinsko podjetje se je sprva ukvarjalo s proizvodnjo mila in sveč. Danes podjetje Procter & Gamble proizvaja več kot 250 blagovnih znamk, za skupno več kot pet milijard potrošnikov v 180 držav na svetu (Wikipedia 2016).

Procter & Gamble je za komuniciranje prek družbenih omrežij pripravil **Globalno politiko družbenih omrežij P&G** (P&G Global Social Media Policy). Politika opredeljuje pričakovanja P&G o komuniciranju na družbenih omrežjih, ki se uporabljajo kot del službenih obveznosti, kot učinkovito sredstvo za poslovno sodelovanje ali med osebno rabo, kadar je vezano na podjetje. Politika je tako namenjena zaposlenim na globalni ravni, vključno z

vodstvom, dobaviteljem in vsem ostalim tretjim osebam, ki na družbenih omrežjih komunicirajo v imenu P&G (P&G Global Social Media Policy 2014, 2).

4.1.1.4 Coca Cola

Slika 5.4: Logotip podjetja Coca Cola

Začetek podjetja Coca Cola sega v leto 1886, ko je farmacevt John Pemberton zamešal pijačo in spoznal Asa Griggsa Candlerja, ki je povedel pijačo na vrh sodobnih pijač skozi 20. stoletje. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1892 v Atlanti, ZDA. Je mednarodna korporacija, ki je najbolj znana po proizvodnji brezalkoholnih, gaziranih, osvežilnih pijač, kot so Coca-Cola, Fanta in Sprite. Njen sedež je v Atlanti, ZDA. Podjetje je s svojo distribucijsko mrežo odprlo več kot 300 partnerskih polnilnic te znane pijače, v katerih ponujajo več kot 3300 pijač v več kot 200 državah sveta (Wikipedia 2016).



Načela družbenih omrežij Coca Coce (Coca Cola Social Media Principles) je priročnik, ki ga je korporacija Coca Cola pripravila za vse, ki želijo komunicirati na družbenih omrežjih, v osebнем imenu ali v imenu njihove korporacije. Priročnik je namenjen vodenju udeležbe zaposlenih na družbenih omrežjih (Social Media Principles 2013, What Social Media Means to us).

4.1.1.5 Adidas

Slika 5.5: Logotip korporacije Adidas



Adidas AG je nemška mednarodna korporacija, ki oblikuje in proizvaja športno obutev, oblačila in dodatke. Družbo je na Bavarskem, v Nemčiji, leta 1949 ustanovil Adolf Dassler skupaj s svojim starejšim bratom Rudolfom. Predhodno je Rudolf ustanovil znamko Puma, ki je hitro postala poslovni tekmeč Adidasa. Danes je skupina Adidas sestavljena iz Reebok športne družbe, TaylorMade-Adidas golf skupine (skupaj z Ashworth), Rockport in z 9,1-odstotnim deležem nogometnega kluba FC Bayern München. Poleg športne obutve Adidas proizvaja tudi druge proizvode, kot so torbe, majice, ure, očala in druge športne in z oblačili povezane dobrine (Wikipedia 2016).

Korporacija Adidas je v imenu spreminjajočih se načinov komuniciranja in s ciljem izogibanja morebitnim težavam ali nesporazumom pripravila **Adidasove smernice za družbena omrežja na ravni Skupine** (Adidas Group Social Media Guidelines). Namenjene so vsem zaposlenim, ki so aktivni na blogih, wikijih, družbenih omrežjih ali kateri koli drugi obliki spletnega objavljanja oziroma komuniciranja (Adidas Group Social Media Guidelines 2016, 1).

V nadaljevanju bom vse dokumente poimenovala enotno, kot **priročnike**, kljub temu da se uradni naslovi teh dokumentov med seboj nekoliko razlikujejo, saj se nekatere organizacije odločajo za smernice, druge pa za politike ali načela. Vsi dokumenti imajo enak cilj ali namen – osveščati zaposlene in ostale javnosti organizacije glede komuniciranja na družbenih omrežjih, ki se nanaša na te organizacije.

4.2 Prisotnost načel odličnostne teorije v priročnikih

V kvalitativni analizi priročnikov bom ugotavljala, ali so načela odličnostne teorije prisotna v izbranih priročnikih za spletno komuniciranje ali ne in kakšna je pogostost njihovih navajanj.

»Dobri odnosi med organizacijami in njenimi javnostmi so dvosmerni in simetrični – to pomeni, da odnosi uravnotežijo interese organizacije z interesi javnosti, na katere organizacije vplivajo in ki vplivajo na organizacije« (Grunig in ostali 2002, 11). Da bi se to doseglo, pa Grunig in Dozier trdita, da morajo imeti organizacije odlične odnose z javnostmi, kar pomeni, da morajo biti odnosi z javnostmi simetrični, idealistični in kritični ter vodstveni (v Grunig in ostali 2002, 11).

Enako velja tudi za družbena omrežja, ki so dvosmerna, idealistična in kritična – pri zadnji značilnosti so še posebno iskreni, zato imajo velik vpliv na mnenje uporabnikov teh omrežij, saj se smatra, da so v prvi vrsti iskreni. Zato se organizacije poslužujejo priročnikov za svoje zaposlene, saj so zaposleni ogledalo svojih organizacij in vsako njihovo mnenje o delodajalcu, ki je sporočeno prek neformalnih kanalov (kar pa družbena omrežja vsekakor so), se izkaže, razen nekaterih izjem, za verodostojno. S priročniki, kot že rečeno, želijo organizacije doseči nek dogovor pri svojih zaposlenih, na kak način naj komunicirajo z javnostmi.

V primerjalni analizi v nadaljevanju me zanima, ali lahko v priročnikih za komuniciranje na spletu prepoznamo načela odličnostne teorije odnosov z javnostmi in kakšna je pogostost navajanj različnih načel odličnostne teorije odnosov z javnostmi v priročnikih za komuniciranje na spletu.

Torej, zanima me, kako so različni pisci priročnikov za komuniciranje na spletu seznanjeni z načeli odličnostne teorije oziroma koliko ta teoretična načela dejansko uporabljajo v svojih priročnikih oziroma navodilih.

Pri analizi ugotavljam obstoj značilnosti posameznih načel odličnostne teorije.

- 1. Človeški viri:** ljudje imajo pravico biti na spletu in komunicirati.
- 2. Organska struktura:** ljudje imajo pravico objavljati sami, brez dovoljenj/potrdil nadrejenih.
- 3. Notranje podjetništvo:** spodbuja se samostojno objavljanje, igranje ...
- 4. Simetrično komuniciranje:** pri objavah o organizaciji morajo ljudje upoštevati interese deležnikov.
- 5. Vodenje:** je v priročnikih napisano kaj o vodenju?
- 6. Sodelovalna kultura:** je napisano kaj o poslanstvu, vrednotah organizacije in o sorodnih temah?
- 7. Strateško načrtovanje:** se v priročnikih omenja strateško načrtovanje?
- 8. Družbena odgovornost:** je v priročnikih kaj o družbeni odgovornosti?
- 9. Podpora ženskam in manjšinam:** tematika občutljivosti.
- 10. Kakovost ima prednost:** je v priročnikih kaj o kakovosti?
- 11. Učinkoviti sistemi spremljanja delovanja:** je v priročnikih kaj, kar kaže na učinkovite sisteme spremljanja delovanja (na področju spletnega komuniciranja)?
- 12. Sodelovalna družbena kultura:** je v priročnikih zapisano kaj o tem, da radi delali takšno kulturo?

5 Primerjalna analiza priročnikov

5.1 Prikaz primerjave priročnikov med seboj

Preden se lotimo obsežne primerjalne analize priročnikov, sem jih primerjala še, kot zanimivost, glede na njihove tehnične attribute. Obravnavani priročniki se na prvi pogled med seboj razlikujejo po videzu, velikosti in obsegu. Spodnja preglednica prikazuje medsebojno primerjavo teh priročnikov glede na tehnične attribute.

Preglednica 6.1: Prikaz primerjave priročnikov med seboj glede na tehnične attribute

Priročnik	IBM	Intel	Procter & Gamble	Coca Cola	Adidas
Naslov	IBM-ove smernice za družbeno računalništvo (IBM Social Computing Guidelines)	Intelove smernice za družbena omrežja (Intel Social Media Guidelines)	Globalna politika družbenih omrežij P&G (P&G Global Social Media Policy)	Načela družbenih omrežij (Social Media Principles)	Adidasove smernice za družbena omrežja na ravni Skupine (Adidas Group Social Media Guidelines)
Zadnja sprememba	julij 2014	april 2016	november 2014	avgust 2013	februar 2016
Velikost	html ⁹	html	pdf	html in pdf	pdf
Obseg (strani)	5,5	3,5	8	2	2

Iz preglednice je razvidno, da organizacije za to vrsto priročnika najbolj pogosto uporabijo ime priročnika »Smernice«, kar da jasno vedeti, da gre za neke vrste usmeritve, v teh primerih za usmeritve pri komuniciranju prek družbenih omrežij. V enako skupino bi lahko uvrstili tudi »načela«, morda bi kot najbolj »strogo« lahko opredelili »politiko«, saj že samo ime zapoveduje, da se je treba tega strogo držati. A vendar bomo kakovost vsebine ugotavljali v nadaljevanju – v primerjalni analizi priročnikov z načeli odličnostne teorije.

Lahko rečemo, da so priročniki zelo osveženi, saj je najstarejši iz leta 2013, dva pa sta bila nazadnje posodobljena letos.

⁹ Html – Hyper text Markup Language. Računalniški programski jezik, v katerem so sestavljene spletne strani.

Sama oblika nima bistvenega pomena ali vpliva na vsebino, ki nas najbolj zanima. Vse je odvisno od zgradbe spletne strani, na kateri je objavljena. Morda bi izpostavila le P&G politiko, ki je lično oblikovana in vsebuje tudi grafične elemente, prijetne za oko.

Obseg priročnikov po mojem mnenju ni sinonim za kakovost vsebine v smislu več besedila, boljše besedilo. Lahko je ravno obratno, »manj je več«, kar bo pokazala naša analiza v nadaljevanju.

Izpostavljam še globalnost teh priročnikov – dva priročnika že v naslovu nakazujeta, da gre za priročnik za njihovo organizacijo za celotno Skupino, ostali pa se z naslovom o tem ne opredelita. A iz lastnih izkušenj (ker sem zaposlena v mednarodni organizaciji) lahko sklepam, da enako velja tudi za ostale tri priročnike. Namreč, če želi neka organizacija komunicirati enotno, potem morajo bitu enotne tudi njihove smernice, politike in vsi dokumenti, ki zadevajo poslovanje organizacije. Le na ta način se lahko doseže »One Voice Policy«.¹⁰

¹⁰ One Voice Policy – gre za način komuniciranja, ki ga neka mednarodna ali globalna organizacija želi doseči na vseh ravneh – internih in eksternih s ciljem, da deluje poenoteno. Še bolj je pomembno, da ista organizacija o isti zadevi komunicira z enakim tonom in enakimi stališči. Le tako lahko deluje kredibilno, pregledno in zaupanja vredno v odnosu do svojih javnosti.

5.2 Primerjalna analiza priročnikov z načeli odličnostne teorije

5.2.1 IBM-ove smernice za družbeno računalništvo

IBM ima html različico priročnika, nazadnje je bil priročnik posodobljen leta 2014. V priročniku se sklicujejo tudi na »Smernice za poslovno ravnanje« (Business Conduct Guidelines), ki opredeljujejo etične, pravne, delovnopravne, vedenjske in druge vidike pri poslovanju. Te smernice je sprejel in podpisal predsednik uprave korporacije in jih morajo upoštevati vsi zaposleni v IBM korporaciji.

Slika 6.1: Začetna stran priročnika IBM



Vir: IBM (20. april 2016).

5.2.1.1 Vsebina priročnika IBM – skladnost z načeli odličnostne teorije

1. Človeški viri

Priročnik opredeljuje to načelo, še več, leta 2003 so zaposlene spodbujali k uporabi blogov in sodelovanju na internetu.

2. Organska struktura

Da, priročnik navaja, da kar zaposleni počnejo v njihovem prostem času, je njihova zadeva. V primeru, da objavljajo vsebine, povezane z IBM-jem, pa želijo, da zraven nekje (posebno to pride v poštev pri blogih) navedejo: »Objave na tej strani so izključno moje in nujno ne predstavljajo tudi stališča, strategije in mnenja IBM« (IBM Social Computing Guidelines). Dovoljeno jim je objavljanje o IBM-ovih proizvodih in storitvah, a ob tem morajo jasno navesti svoje ime in se identificirati, da so del IBM-a. Na svoje nadrejene se obrnejo samo v primerih, ko niso povsem prepričani o določeni zadevi, ali jo objaviti ali ne in ko odgovorov ne najdejo niti v priročniku niti v smernicah za poslovno ravnanje.

3. Notranje podjetništvo

»Govori v prvi osebi« in »Bodi to, kar si« (IBM Social Computing Guidelines) sta smernici, ki spodbujata lasten glas uporabnika družbenih omrežij oziroma določata, da je pri objavah zaposlenih njihova osebnost jasno predstavljena.

Ob tem spodbujajo tudi lastno vrednost, ki jo lahko zaposleni z objavo o IBM javno prikažejo. Kot pravi priročnik: »Zaposleni lahko najbolje predstavite blagovno znamko IBM in vse, kar boste objavili, se lahko reflektira na znamko IBM«.

4. Simetrično komuniciranje

»IBM podpira odprt dialog in izmenjavo idej« je ena od smernic glede komuniciranja. Vsekakor je zaželeno, da se tudi zaposleni javno izpostavijo in odzovejo prek družbenih omrežij, če zasledijo napačno interpretacijo glede njihovega delodajalca, kakšne analize ali objave kakšnega blogerja, ki širi morebitne neresnice o IBM. Ob tem morajo paziti na to, da so spoštljivi, da govorijo samo o dejstvih in da se primerno identificirajo, kot je že navedeno zgoraj.

Spodbujanje simetričnega komuniciranja ta priročnik vsekakor upošteva. »Živahne in strastne debate in razprave« so dovoljene, a morajo pri tem spoštovati tudi mnenja drugih.

Simetrično komuniciranje omenja priročnik tudi na začetku, ko IBM zagovarja odgovorno sodelovanje vseh IBM-arjev v današnjem hitro rastočem okolju odnosov, učenja in sodelovanja.

5. Vodenje

Priročnik opredeljuje, da ta ni izključen za vodstvo korporacije. Še več, da ni priporočljivo, da vodje s svojimi zaposlenimi komunicirajo prek javnih forumov in morajo pri sodelovanju na družbenih omrežjih paziti na svojo funkcijo in komuniciranje še posebej prilagoditi. Ob napačnem izražanju jih lahko zaposleni napačno razumejo, kar lahko povzroči neprijetnosti in nesporazume v delovnem okolju. Ravno zaradi njihove funkcije nosijo še večjo odgovornost tudi na družbenih omrežjih.

Poleg tega priročnik vodstvo korporacije omenja v delu, kamor se zaposleni lahko obrnejo za morebitno razjasnitev o vsebini objave na družbenih omrežjih.

6. Sodelovalna kultura

Priročnik omenja eno izmed IBM-ovih najpomembnejših vrednot: Zaupanje in osebna odgovornost v vseh odnosih.

IBM hkrati zaupa in pričakuje od vseh zaposlenih, da v vseh angažiranjih na družbenih omrežjih ravnajo z osebno odgovornostjo. Poleg tega to pomeni spoštovanje tudi tistih, s katerim so v določeni interakciji na spletu.

7. Strateško načrtovanje

O strateškem načrtovanju korporacije kot celoti priročnik ne govori, vsebuje pa razlago, kako je zanje bilo v letu 2013 strateškega pomena, da sprejmejo komuniciranje zaposlenih na spletu v kakršni koli obliki. Tako so takrat sprejeli strateško odločitev, da bodo zaposlene celo spodbujali, da sodelujejo na spletu v različnih interakcijah.

8. Družbena odgovornost

Neposredno družbene odgovornosti korporacije priročnik ne omenja. Je pa na nek način, ko priročnik močno izpostavlja spoštovanje drugih, profesionalno in spoštljivo izražanje, izpostavljeno družbeno odgovorno ravnanje zaposlenih, ki komunicirajo v imenu svojega delodajalca. Prav tako na družbeno odgovornost – predvsem do strank – kaže del v priročniku, ki pravi, da se brez dovoljenja strank o njih ne sme pisati na način, da bi se lahko kdo prepoznal v teh objavah.

9. Podpora ženskam in manjšinam

Nagovor v priročniku, naj v svojih objavah ne bodo žaljivi na splošno, naj ne uporabljajo etičnih žaljivk ali diskriminatornih opazk in podobno, se opre na tematiko občutljivosti v smislu: spoštujte drugačnost in spoštujte mnenje drugih.

10. Kakovost ima prednost

Kakovost je vsekakor omenjena v priročniku, saj ves čas nagovarja uporabnike, naj bodo strastni, živahni, naj pravilno uporabljajo komentarje v zvezi z delodajalcem in o njem, naj imajo njihove objave dodano vrednost itn.

11. Učinkoviti sistemi spremljanja delovanja

Sicer samega spremljanja delovanja priročnik ne opredeljuje. A dejstvo, ki opredeljuje, da se morajo vsi blogerji prijaviti oziroma registrirati pri IBM-u, če želijo komunicirati v imenu oziroma za IBM, na posreden način govori o spremljanju delovanja teh blogerjev. Zato lahko ocenimo, da priročnik vsebuje to načelo.

12. Sodelovalna družbena kultura

Da, IBM teži k temu, da zaposleni prispevajo k sodelovalni družbi v smislu, da so aktivni v interakcijah na spletu, da na družbenih omrežjih s svojimi aktivnostmi ravnajo spoštljivo, odgovorno in zaupanja vredno. Na ta način so lahko velik vzgled vsem ostalim, ki spremljajo njihove objave oziroma sodelujejo z njimi v različnih interakcijah na spletu.

Zapomnljivi smernici iz priročnika, ki ju je vredno izpostaviti:

- **»IBM podpira odprt dialog in izmenjavo idej«;**
- **»Uporabi svojo najboljšo presojo«.**

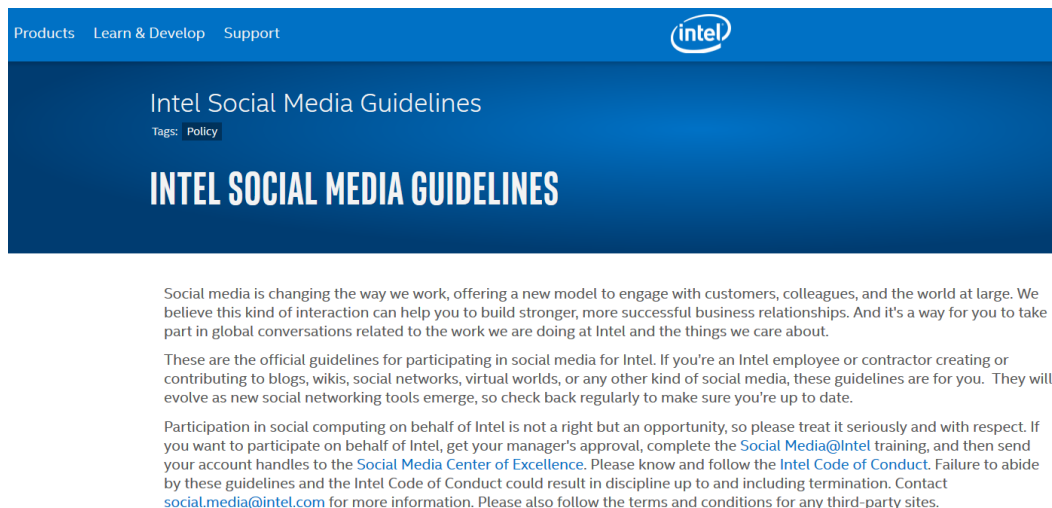
Obe smernici predstavljata odprtost korporacije IBM pri komuniciranju svojih zaposlenih na spletu v njihovem imenu in o njih. Menim, da ti dve smernici povesta vse – IBM podpira vsakršno dvostransko interakcijo z drugimi na spletu, če je le spoštljiva, iskrena, zaupanja vredna in upošteva vse zakonske, etične in ostale vidike tovrstnega komuniciranja.

5.2.2 Intelove smernice za družbena omrežja

Intelov priročnik je v html obliki in je bil nazadnje posodobljen letos (april 2016). Tako kot IBM-ov tudi Intelov priročnik omenja interno politiko »Kodeks ravnanja« (Code of Conduct), ki opredeljuje vrednote in kulturo korporacije, odgovornosti zaposlenih, skladnost poslovanja, komuniciranje s poslovnimi partnerji in tudi znotraj korporacije, vedenjske vidike znotraj korporacije in drugo. Kodeks je bil osvežen prav tako v letošnjem letu in za njim stoji predsednik uprave.

V priročniku je krajše poglavje namenjeno tudi pogodbenikom oziroma vsem, ki so v razmerju z Intelom in o tej korporaciji želijo komunicirati na družbenih omrežjih. Zanje so prav tako pripravili posebne smernice, ki pa se ne razlikujejo bistveno od tistih za zaposlene.

Slika 6.2: Začetna stran priročnika Intela



Vir: Intel Social Media Guidelines (20. april 2016).

5.2.2.1 Vsebina priročnika Intel – skladnost z načeli odličnostne teorije

1. Človeški viri

Priročnik je namenjen vsem, zaposlenim, pogodbenikom in ostalim, ki so aktivni na blogih, wikijih, družbenih omrežjih, virtualnih svetovih oziroma ostalih družbenih medijih.

»Sodelovanje na družbenih omrežjih ni pravica, temveč priložnost,« pravijo, zato je pomembno, da tovrstna ravnanja vzamejo resno in s spoštovanjem. Za komuniciranje na spletu v imenu Intela potrebujejo odobritev nadrejenega, opraviti morajo interni trening ter spoštovati priročnik in politiko »Kodeks ravnanja«.

2. Organska struktura

Da, zaposleni lahko sami objavljajo vsebine, ki so povezane s proizvodi in storitvami Intela, s tem da jasno pripomnijo, da je to njihovo stališče in da ni nujno, da se v njem odraža tudi stališče Intela. Pri tem lahko uporabljajo hashtag¹¹ »#iwork4intel« in na tak način poskrbijo za preglednost.

3. Notranje podjetništvo

Spodbujajo k dodani vrednosti objav zaposlenih v smislu, da je na svetu na milijone besed in naj bo njihova v pomoč drugim uporabnikom družbenih omrežij in lahko tudi provokativna v pozitivnem smislu.

4. Simetrično komuniciranje

Priročnik interakcijo na spletu opredeljuje kot pogovor in v tem smislu mora delovati resnično. Stremijo h gradnji skupnosti z objavljanjem odzivne vsebine, nato pa naj ostanejo vključeni v pogovoru. »Dialog lahko sprožite tudi s citiranjem drugih, ki pišejo o isti tematiki, in hkrati dovolite, da se vaša vsebina deli«.

5. Vodenje

V priročniku ni posebej opredeljeno nič, kar bi lahko nakazovalo na vodenje.

6. Sodelovalna kultura

Vrednote, cilji in poslanstvo so podrobno navedeni v »Kodeksu ravnanja«. V priročniku ni neposredno omenjeno, da gre za vrednoto korporacije, a vendar je ena izmed njih »Poslušajte in se odzovite našim strankam, dobaviteljem in deležnikom« (Code of Conduct 2016, 6). Glede na to, da priročnik spodbuja dvosmerno komunikacijo na družbenih omrežjih, lahko sklepam, da izvira iz navedene vrednote, čeprav tako ni opredeljeno.

¹¹Beseda ali fraza, zapisana brez presledkov, ki ima na začetku simbol »hash« (#). Gre za obliko metapodatkovnega taga. Simbol se uporablja predvsem znotraj družbenih medijev in omogoča uporabnikom razvščanje sporočil po želenih besedah ali frazah, pred katere postavijo znak # (iPROM 2014, 40).

7. Strateško načrtovanje

V priročniku ni nič navedenega o strateškem načrtovanju.

8. Družbena odgovornost

Družbena odgovornost je omenjena v smislu, da je vse, kar zaposleni objavijo na spletu, uradno in javno. Zato je v priročniku jasno navedeno, da se bo vse, kar bodo javno sporočili o Intelu, odražalo tudi v družbi na splošno. Navodilo »Naredite nas ponosne« kaže jasno zanimanje Intela, da jim ni vseeno, kaj zaposleni o korporaciji objavljajo na družbenih omrežjih. Če je kdo že naredil napako, pa priročnik zagovarja, da jo je treba priznati in popraviti ter družbi to tudi jasno pokazati.

9. Podpora ženskam in manjšinam

Priročnik te tematike posebej ne opredeljuje.

10. Kakovost ima prednost

Kakovost je ena od temeljnih vrednost Intela, ki je opredeljena v njihovem kodeksu ravnanja. in sicer: »Dosegajte najvišje standarde učinkovitosti, delajte prave stvari pravilno, stalno se razvijajte, učite in izboljšujte se, naj vam bo delo v ponos« (Code of Conduct 2016, 6).

Že poved »Naredite nas ponosne« jasno kaže, da je kakovost za Intel pomembna na njihovem delovnem mestu in tudi zunaj korporacije, še posebno če se udeležujejo interakcij o Intelu na spletu.

11. Učinkoviti sistemi spremljanja delovanja

Priročnik posebej ne opredeljuje te tematike.

12. Sodelovalna družbena kultura

Če vzamem za merilo IBM-ov priročnik, Intelov nima tako natančno in podrobno opredeljeno, da si korporacija želi, da zaposleni gradijo tudi na tem – da bi lahko s komuniciranjem prek družbenih omrežjih vplivali na družbeno kulturo.

Zapomnljiva smernica iz priročnika, ki jo je vredno izpostaviti:

- »Uporabi zdravo pamet.«

Zdrava pamet je tista, na katero so nas že včasih spomnili starši, če smo kot otroci kakšno »ušpičili«. Nasvet je namenjen lastni presoji, da narediš nekaj, kar je v skladu s tvojimi vrednotami in etičnimi prepričanji. V tem primeru je to na enostaven način navedeno, da morajo pri spletni interakciji zaposleni slediti najprej svojim vrednotam, ob tem pa upoštevati tudi vrednote in smernice organizacije.

5.2.3 Globalna politika družbenih omrežij P&G

Priročnik podjetja Procter & Gamble, imenovan tudi Globalna politika družbenih omrežij P&G, je edini od vseh izbranih za primerjalno analizo, ki je lično grafično oblikovan v spletno knjižico, in sicer v obliki pdf-ja. Nazadnje je bil posodobljen novembra 2014, sicer pa je v uporabi od leta 2011. Priročnik je razdeljen na tri skupine: za tiste, ki družbene medije uporabljajo kot del službenih obveznosti, za tiste, ki prek družbenih omrežij komunicirajo z internimi in eksternimi javnostmi, ter za tiste, ki družbena omrežja uporabljajo kot komunikacijsko orodje v zasebnem življenju.

Slika 6.3: Začetna stran priročnika P&G



Vir: P&G Global Social Media Policy (24. april 2016).

5.2.3.1 Vsebina priročnika P&G – skladnost z načeli odličnostne teorije

1. Človeški viri

P&G priznava, da nova tehnologija omogoča priložnosti za graditev poslov, poslušanje, učenje in vključevanje s strankami, deležniki in zaposlenimi prek uporabe različnih družbenih

medijev. Priročnik je namenjen vsem, zaposlenim, dobaviteljem, podizvajalcem in tretjim strankam, ki se v komuniciranju na družbenih medijih sklicujejo na podjetje P&G.

2. Organska struktura

Ta priročnik je prvi v okviru tega izbora priročnikov, ki izrecno pravi, da ni namenjen vmešavanju v pravice zaposlenih glede komuniciranja ali celo prepovedi komuniciranja.

Priporočajo pa, da ob vsaki objavi jasno navedejo, da so zaposleni v P&G, lahko tudi s hashtagom #employee ali v primeru stranke #PGclient. Hkrati je pomembno, da jasno sporočijo, da ne komunicirajo kor predstavnik P&G.

3. Notranje podjetništvo

Zaposleni lahko samostojno objavljajo, a vendar ne brez navedbe, da gre za izključno njihovo mnenje. Če želijo v svojih objavah navajati tretje osebe, npr. stranke P&G-ja, pa za to potrebujejo tudi njihovo dovoljenje.

4. Simetrično komuniciranje

Priročnik govori samo o objavljanju, nič pa o odzivanju na morebitne objave o podjetju tretjih oseb. Priročnik obravnava samo enosmerno komuniciranje prek družbenih omrežij zaposlenih.

5. Vodenje

O vodenju v tem priročniku ni nič navedenega.

6. Sodelovalna kultura

Priročnik ne navaja vrednot ali poslanstva oziroma sorodnih tem o njihovem podjetju.

7. Strateško načrtovanje

Strateško načrtovanje ni omenjeno v priročniku.

8. Družbena odgovornost

Zaposleni se morajo ob vsakem objavljanju vsebine, povezane s podjetjem, zavedati tudi, kako lahko njihovo objavlanje vpliva na njih same in ali s tem prispevajo k podjetju s svojim

polnim potencialom. Torej bi lahko iz zapisanega sklepali, da je to delno družbena odgovornost omenjena.

9. Podpora ženskam in manjšinam

O tej tematiki ni nič navedenega v priročniku.

10. Kakovost ima prednost

Priročnik ne predvideva ničesar o kakovosti.

11. Učinkoviti sistemi spremljanja delovanja

Priročnik ne vsebuje tematike o morebitnem spremljanju delovanja zaposlenih na družbenih omrežjih.

12. Sodelovalna družbena kultura

O tej tematiki v njihovem priročniku ni nič navedenega.

Ta priročnik predvsem navaja, česa vse zaposleni ne smejo delati ob objavljanju vsebine na družbenih omrežjih in o posledicah, če teh omejitev ne spoštujejo. Smernic je bolj malo, še manj pa takšnih, ki bi bilo vredno omeniti jih.

5.2.4 Načela družbenih omrežij Coca Cole

Priročnik Coca Cole je edini od izbranih, ki so na spletu objavljeni tako v html kot v pdf obliki. Na spletni strani je opremljen še s fotografijo, medtem ko je pdf oblika zgolj tekstovna. Nazadnje je bil posodobljen avgusta 2013. Priročnik navaja najprej zaveze, ki si jih je organizacija zadala sama v zvezi z interakcijo na spletu in od zaposlenih pričakuje, da jih bodo spoštovali tudi oni.

Slika 6.4: Začetna stran priročnika Coca Cole



Coca-Cola Journey™ Country ▾ Investors | The Coca-Cola Company ▾

FRONT PAGE BRANDS VIDEOS SUSTAINABILITY INNOVATION

5by20 • #cokestyle • Water Replenishment • Product Facts • EKOCENTE

FRONT PAGE > STORIES > SOCIAL MEDIA PRINCIPLES

Social Media Principles

Like 6 people like this. Be the first of your friends.

SHARE: f 6 t 0 in 32



WHAT SOCIAL MEDIA MEANS TO US

Countless conversations take place online about Coca-Cola every day, and we want

Vir: Coca Cola Social Media Principles (20. april 2016).

5.2.4.1 Vsebina priročnika Coca Cole – skladnost z načeli odličnostne teorije

1. Človeški viri

Priročnik je namenjen vodenju zaposlenih pri sodelovanju na družbenih medijih tako zasebno, kot če bodo delovali v imenu korporacije.

2. Organska struktura

Če na spletu oziroma zasebnem družbenem omrežju kot pooblaščen govornik ali nepooblaščen komuniciraš o korporaciji, seveda to lahko zaposleni počnejo, a morajo ob tem spoštovati interne politike glede varovanja informacij, trgovanja na podlagi notranjih informacij in ostale.

3. Notranje podjetništvo

Zaposlene Coca Cola smatra kot svoje ambasadorje, zato jih korporacija spodbuja k promociji v okviru za to namenjenih politik in smernic. Objave pa morajo biti jasne.

4. Simetrično komuniciranje

Priročnik omenja simetrično komuniciranje v smislu, da če se zaposleni na družbenih omrežjih želijo odzvati na teme o korporaciji, ki so občutljive (finančna tematika, okoljski vidiki), se seveda lahko odzovejo, a v okviru smernic, ki so jim za ta namen podane vnaprej.

5. Vodenje

Vodenja priročnik ne omenja.

6. Sodelovalna kultura

Priročnik svetuje zaposlenim, da se držijo vrednot korporacije. Omenjeno je tudi, da vsi znotraj korporacije pozabljajo, da so največje podjetje za proizvodnjo pijač na svetu z več kot 500 blagovnimi znamkami in da je njihova vloga v družbeni skupnosti navdihniti trenutke optimizma in sreče ter graditi lastne znamke.

7. Strateško načrtovanje

Strateškega načrtovanja priročnik ne omenja.

8. Družbena odgovornost

Priročnik ne omenja družbene odgovornosti.

9. Podpora ženskam in manjšinam

Te tematike ni v priročniku Coca Cole.

10. Kakovost ima prednost

Kakovost v priročniku ni omenjena.

11. Učinkoviti sistemi spremljanja delovanja

Tudi tega načela ni v priročniku.

12. Sodelovalna družbena kultura

Omenjena v delu, ki je namenjen uradnim govorcem korporacije, in sicer da imajo njihove objave na lokalnih trgih lahko globalni pomen. Nek odgovor lahko v eni družbi pomeni nekaj pozitivnega, medtem ko pomeni v drugi nekaj negativnega. Zato je treba dobro premisliti, da ne pride do neprimernosti glede družbenih vidikov.

Zapomnljiva smernica iz priročnika, ki jo je vredno izpostaviti:

- **»Zabavaj se, a na pameten način.«**

V Coca Coli se očitno zavedajo, da so družbena omrežja, ki se jih uporablja v zasebne namene, namenjena predvsem zabavi. A vseeno je treba paziti, da ta zabava ne prestopi meja v komuniciranju o delodajalcu. Zato ta smernica daje zaposlenim ustrezno sporočilo – naj se zabavajo, a vseeno naj ravnajo pametno v primeru komuniciranja o korporaciji Coca Cola.

5.2.5 Adidasove smernice za družbena omrežja na ravni Skupine

Adidas ima pdf različno priročnika oziroma smernic, kot jim pravijo sami. Nazadnje je bil priročnik posodobljen letos (februar 2016). Smernice so razporejene po alinejah, odebeljeni so najbolj pomembni deli, a dejansko kakovost vsebine se preverja skozi načela odličnostne teorije.

Slika 6.5: Začetna stran priročnika Adidasa



adidas Group Social Media Guidelines

Our employer is easy to identify with and all of us are very passionate about what we do on a daily basis. At the adidas Group we believe in open communication and you are encouraged to tell the world about your work and share your passion. Whether you do so by participating in a blog, wiki, online social network or any other form of online publishing or discussion is completely up to you.

However, these new ways of communication are changing the way we talk to each other and even to our consumers, target audiences and partners.

In order to avoid any problems or misunderstandings, we have come up with a few guidelines to provide helpful and practical advice for you when operating on the internet as an identifiable employee of the adidas Group and its brands.

- First, please familiarize yourself with and follow the adidas Group Code of Conduct and the Global Policy Manuals

Vir: Adidas Group Social Media Guidelines (24. april 2016).

5.2.5.1 Vsebina priročnika Adidasa – skladnost z načeli odličnostne teorije

1. Človeški viri

»Našega zaposlenega je enostavno identificirati in vsi smo zelo strastni glede tega, kar počnemo na dnevni ravni« (Adidasove smernice za družbena omrežja na ravni Skupine).

2. Organska struktura

Adidas v priročniku nagovarja zaposlene, da je vse, kar počnejo na blogih, wikijih, družbenih omrežjih, popolnoma njihova zadeva. A zaradi novih načinov komuniciranja, ki so prišli z

novimi tehnologijami, so v izogib nesporazumov pripravili smernice in nasvete, ko zaposleni s svetom komunicirajo v imenu Adidasa ali o Adidasu.

3. Notranje podjetništvo

V Adidasu verjamejo v odprto komuniciranje in svoje zaposlene spodbujajo, da povedo svetu o njihovem delu in z njimi delijo svoje strasti. In kar počnejo na blogih, wikijih, družbenih omrežjih, je popolnoma njihova zadeva. A vendar, ko objavljajo oziroma so v interakciji glede Adidasa, se morajo identificirati kot zaposleni v podjetju in, če je pomembno, navesti funkcijo, ki jo imajo.

4. Simetrično komuniciranje

Priročnik spodbuja dialog s skupnostjo, omejitev se pojavi v vsebini – popolnoma v redu je objavljati zapise o svojem delu v Adidasu, ne pa o zadevah, ki niso javne in uradne. Pri tem javnem dialogu je treba spoštovati zaupanje, ki ga podjetje goji do svojih zaposlenih.

5. Vodenje

Priročnik ne vsebuje tematike o vodenju.

6. Sodelovalna kultura

Sodelovalna kultura ni omenjena v priročniku.

7. Strateško načrtovanje

Strateško načrtovanje ni omenjeno v priročniku.

8. Družbena odgovornost

Priročnik spomni zaposlene, da vse, kar se zapiše na internet, tam še dolgo ostane, geografskih meja za to ni. In da je bolje dvakrat premisliti, saj se zapisi odražajo tudi v družbi na splošno. V prvi vrsti pa neprimerne ali negativne objave škodijo Adidasu.

9. Podpora ženskam in manjšinam

Priročnik svetuje, naj zaposleni ne uporabljajo etičnih žalitev, osebnih žalitev, obscenosti ali kar koli drugega, kar ni primerno za delovno mesto v Adidasu. Prav tako se zaposleni ne smejo vmešavati v verske raznolikosti.

10. Kakovost ima prednost

Kakovost je omenjena v smislu priznanja in popravljanja napak – naj bodo tisti, ki so jo naredili, prvi, ki jo bodo popravili.

11. Učinkoviti sistemi spremljanja delovanja

Priročnik ne opredeljuje te tematike.

12. Sodelovalna družbena kultura

Te tematike ni v priročniku.

Zapomnljivi smernici iz priročnika, ki ju je vredno izpostaviti:






- **»Zdrava pamet«;**
- **»Ne pozabite na vsakdanje delo«.**

Prva smernica je podobna tisti pri IBM (Uporablaj zdravo pamet), ki v bistvu pove vse. Če ima posameznik privzgojena določena načela in vedenja, ki niso žaljiva, negativna in pri tem upošteva še smernice delodajalca, potem je tveganje, da gre kaj narobe pri komuniciranju na družbenih omrežjih, zelo majhno.

Adidas očitno svojim zaposlenim dovoli biti aktivnem na družbenim omrežjih tudi znotraj delovnega časa, kar je lahko za določene posameznike zelo pozitiven motiv, za druge pa malo manj, saj lahko dejansko pozabijo, kje so v danem trenutku. Zato je ta smernica zelo na mestu in primerna za takšno delovno okolje.

5.3 Primerjava prisotnosti načel odličnostne teorije v priročnikih

Preglednica 6.1: Prisotnost načel odličnostne teorije v priročnikih za spletno komuniciranje

					
Človeški viri	DA	DA	DA	DA	DA
Organska struktura	DA	DA	DA	DA	DA
Notranje podjetništvo	DA	DA	DA	DA	DA
Simetrično komuniciranje	DA	DA	NE	DA	DA
Vodenje	DA	NE	NE	NE	NE
Sodelovalna kultura	DA	DA	NE	DA	NE
Strateško načrtovanje	DA	NE	NE	NE	NE
Družbena odgovornost	DA	DA	DA	NE	DA
Podpora ženskam in manjšinam	DA	NE	NE	NE	DA
Kakovost ima prednost	DA	DA	NE	NE	DA
Učinkoviti sistemi spremljanja delovanja	DA	NE	NE	NE	NE
Sodelovalna družbena kultura	DA	NE	NE	DA	NE
Delež obstoja načel	100 %	50 %	33,3 %	50 %	58,3 %

Zgornja preglednica kaže primerjavo prisotnosti načel odličnostne teorije v izbranih priročnikih za spletno komuniciranje. Največ oziroma vsa načela odličnostne teorije vsebuje priročnik korporacije IBM (100 %), najmanj pa priročnik Procter & Gamble (33,3 %).

IBM-ov priročnik vsebuje vsa načela odličnostne teorije, zato komentar tu skoraj ni potreben. IBM priročnik temelji predvsem na spodbujanju k interakciji na družbenih omrežjih. Njihov priročnik ni usmerjen v prepovedi, kot je to priročnik Procter & Gamble, temveč spodbuja

zaposlene k dvosmerni komunikaciji na spletu. To se izraža v nasvetih, kot so »Dodajte vrednost«, »Spoštujte javnosti in sodelavce«, »Prispevajte«, »Spoštujte avtorske pravice« in drugo. Priročnik je pozitivno naravnani in dodatno motivira zaposlenega. Priročnik ima tudi na poljuden način napisane vse omejitve in način komuniciranja, da ne bo ogrožen ugled posameznika in korporacije, v kateri je ta zaposlen.

Po drugi strani pa priročnik Procter & Gamble vsebuje ogromno prepovedi v smislu »Ne objavljajte tega in onega«, »Ne govorite o tem in onem«, »Ne dovolite« in drugo. Priročnik govori o enakih stvareh kot priročnik IBM, a zaradi prepovedi in morda napačno izbranih besed deluje odklonilno v smislu, da je toliko prepovedi, da nima niti smisla iti v interakcijo na spletu. Poleg tega ta priročnik vsebuje najmanj načel odličnostne teorije (zgolj 33,3 %), ne vsebuje niti najpomembnejšega, to je simetrično komuniciranje. Govori samo o enostranskem komuniciranju »pri objavi«, »ko boste objavljali« itd. Ničesar ni navedenega o komentiranju, interakciji in ostalih značilnostih dvostranskega komuniciranja. Zanimivo pri tem je, da gre za priročnik, ki je najbolj oblikovno dovršen in izdelan. Omenjeno ima tudi varnost uporabe interneta, a še to v smislu prepovedi uporabe službenih e-naslovov na družbenih omrežjih ter kako naj poskrbijo za čim večjo varnost v izogib morebitnim nevarnostim s strani spletnih »napadalcev«.

Ostali trije priročniki (Intel, Coca Cola in Adidas) vsebujejo med 50 in 60 % načel odličnostne teorije. Vsi trije vsebujejo načela človeških virov, organske strukture, notranjega podjetništva in simetričnega komuniciranja, s čimer zajamejo glavne značilnosti tovrstnega priročnika. Lahko rečemo, da so ti priročniki za zaposlene vir ustreznih navodil za sodelovanje na družbenih omrežjih. Intelu in Coca Coli je skupna še sodelovalna kultura, Intelu in Adidasu pa družbena odgovornost ter kakovost.

Vseh pet priročnikov vsebuje načela človeških virov, organske strukture in notranjega podjetništva, kar pomeni, da vseh pet korporacij spodbuja samoiniciativno komuniciranje na družbenih omrežjih; predvsem da to počnejo na kreativen oziroma svoj način. V štirih se pojavlja simetrično komuniciranje (IBM, Intel, Coca Cola in Adidas), kar pomeni, da je tem korporacijam pomembno, da so zaposleni angažirani in da komunicirajo tudi na način, da se odzovejo in komentirajo različne objave, ki zadevajo njihove delodajalce.

Vodenje, strateško načrtovanje in učinkoviti sistemi spremljanja delovanja so načela, ki so najmanj prisotna v teh priročnikih (načela so prisotna samo v priročniku IBM). Lahko

rečemo, da so tovrstni priročniki lahko odlični tudi brez prvih dveh načel, saj za samo komuniciranje zaposlenih na družbenih omrežjih ne predstavljata bistvene osnove. Kar zadeva učinkovite sisteme spremljanja delovanja, pa je, predvidevam, izjemno težko spremljati objave oziroma komuniciranje na spletu s strani zaposlenih, zato verjetno tega pristopa niti ni v priročnikih. A bi bilo verjetno za preverjanje samih navodil in upoštevanje le-teh to nujno potrebno. Le tako lahko organizacija ukrepa v primeru, če zaposleni s svojim komuniciranjem na družbenih omrežjih močno odstopajo od navodil oziroma smernic.

6 Dodatek: Priročnik za odlično komuniciranje na družbenih omrežjih; za primer Hypo banke

6.1 Osnovne informacije o Hypo banki

Hypo Alpe-Adria-Bank, d. d. (v nadaljevanju Banka), s sedežem na Dunajski cesti 117, Ljubljana, je slovenska delniška družba, ki je registrirana za opravljanje univerzalnih bančnih storitev na slovenskem trgu. Banka je od 30. marca 2014 v 100-odstotnem lastništvu Hypo Group Alpe Adria AG (30. oktobra 2014 se je družba preimenovala iz SEE Holding AG), s sedežem v Celovcu, Avstrija. Lastništvo Hypo Group Alpe Adria AG si od 17. julija 2015 delita večinski delež Advent International in manjšinski delež Evropska banka za obnovo in razvoj (EBRD).

V Banki je bilo konec 2015. leta 451 zaposlenih, posluje pa v vseh večjih slovenskih mestih (Ljubljana, Domžale, Maribor, Ptuj, Murska Sobota, Celje, Trbovlje, Velenje, Kranj, Koper, Nova Gorica in Novo mesto).

6.2 Vizija in vrednote Banke

Vizija Banke

Hypo Alpe-Adria je kakovostni ponudnik finančnih storitev v regiji Alpe-Jadran. Naše storitve temeljijo na zanesljivih odnosih s strankami, kar nas dela drugačne.

Smo mednarodna skupina, ki deluje lokalno, saj izhajamo iz regijskih korenin in njihovih tradicij. Svoje storitve prilagajamo lokalnim strankam ter prevzemamo gospodarsko in družbeno odgovornost v posameznih regijah. Lokalna navezanost in naša zelo visoka zanesljivost nam pomagata graditi posebno trdne odnose s strankami, ki presegajo zgolj finančne transakcije. To je naša ključna značilnost, zaradi katere smo eden izmed kakovostnih ponudnikov finančnih storitev v regiji.

Poslanstvo Banke

Naše stranke vedo, da smo zanesljiv partner, saj jim zagotavljamo trajnostne in visoko kakovostne storitve ter jim pomagamo pri doseganju njihovih poslovnih in osebnih ciljev.

Smo zanesljiv partner, ki deluje na zaupanju, varnosti in dolgoročnosti. Naši zaposleni delujejo v skladu s temi vrednotami ter etičnimi načeli in ustvarjajo Skupino tako, kot je. Zahtevamo najvišje standarde v smislu trajnosti in izjemne kakovosti ne le od nas samih, temveč tudi od naših storitev. Tako vlagamo v prihodnost regije Alpe-Jadran ter prispevamo k temu, da tudi naše stranke dosežajo svoje individualne poslovne in osebne cilje.

Vrednote Banke

Vsaka velika ljubezen se začne s spogledovanjem (angleško: flirt) in prav ta občutek, ki napoveduje začetek razmerja in partnerstva, nam je bil navdih za naše vrednote:

F – *Fair* (poštenost),

L – *Local* (lokalno delovanje),

I – *Integrity* (celovitost),

R – *Respectful and Responsible* (spoštljivost in odgovornost),

T – *Transparent* (transparentnost).

Poštenost

Pošteno delamo drug z drugim in si pomagamo. Delimo si vse informacije, ki so nam na razpolago, in prilagajamo naše pogoje potrebam naših strank. Ne dajemo obljub, ki jih ne moremo izpolniti. Smo zanesljivi in dostopni, tudi v težkih časih.

Lokalno delovanje

Ponosni smo, da smo del lokalne skupnosti. Povezujejo nas običaji, tradicije in zgodovina. Govorimo isti jezik in skupaj oblikujemo prihodnost.

Celovitost

Celovita oseba pri svojem delu ceni vljudnost, brez izjeme. Sogovornike obravnavamo enakovredno in z njimi komuniciramo na zgleden način: odkrito, pošteno in vljudno. O težavah, s katerimi se srečujemo, razpravljamo objektivno in jih rešujemo po mirni poti.

Spoštljivost in odgovornost

S spoštovanjem, strpnostjo in odgovornostjo prisluhnemo potrebam drugih. Sprejemamo njihova mnenja in jih aktivno poslušamo, da se lahko z njimi poistovetimo. Držimo se dogovorov, ki smo jih sklenili, in si pomagamo.

Transparentnost

Vse, kar storimo, je nedvoumno in jasno tako v naših internih delovnih odnosih kot tudi v odnosih z našimi strankami. Razkrivamo procese in dejstva, ki vodijo do naših odločitev.

Odnos do strank

Vaši. Z vami. Za vas.

Te besede predstavljajo naš odnos do strank. Izražajo tisto, kar pričakujemo od nas samih in od naših storitev.

Naši nasveti so strokovni in usmerjeni k rešitvam. S strankami poslujemo z občutkom, vzamemo si čas za poslušanje in jim zagotavljamo učinkovito pomoč. Delamo kot partnerji, da lahko skupaj izpolnimo zastavljene cilje. Prevzemamo pobudo in smo vedno na razpolago za pomoč, kjer je potrebna.

Naš odnos do tistih, s katerimi poslujemo, je prijateljski. Poslujemo premišljeno, zanesljivo in z razumevanjem. Odzivamo se hitro in natančno, posla se vedno lotimo z navdušenjem. Naša beseda je vez, ko si stisnemo roko, saj vse, kar počnemo, in vsak naš dogovor temelji na našem etičnem kodeksu. Vztrajamo na enakih možnostih za vse in poštenosti ter objektivnosti.

6.3 Namen in področje uporabe priročnika

Banka se zaveda ključnega pomena učinkovitega komuniciranja za uspešno doseganje zastavljenih ciljev na konkurenčnem trgu.

Priročnik za odlično komuniciranje na družbenih omrežjih je dokument, ki opredeljuje načine učinkovitega besednega oziroma virtualnega komuniciranja zaposlenih v Banki na družbenih omrežjih v službenem in zasebnem času, ki prek njih med drugim komunicirajo tudi o Banki. Poleg tega priročnika so vsi zaposleni dolžni spoštovati tudi Etični kodeks, Kodeks komuniciranja in Politiko Skupine upravljanja ugleda (Group Reputational Risk Policy).

Priročnik je orodje za:

- doseganje zastavljenih ciljev Banke,
- graditev in ohranitev kakovostih in dolgoročnih odnosov s strankami in
- učinkovito medosebno komuniciranje na spletu.

6.4 Prisotnost Banke na družbenih omrežjih

Banka je prisotna na naslednjih družbenih omrežjih:

- Facebook Hypo Alpe Adria

Slika 7.1: Facebook stran Hypo Alpe Adria



Vir: Facebook/hyposlovenija (24. april 2016).

- Facebook Hypo Klub

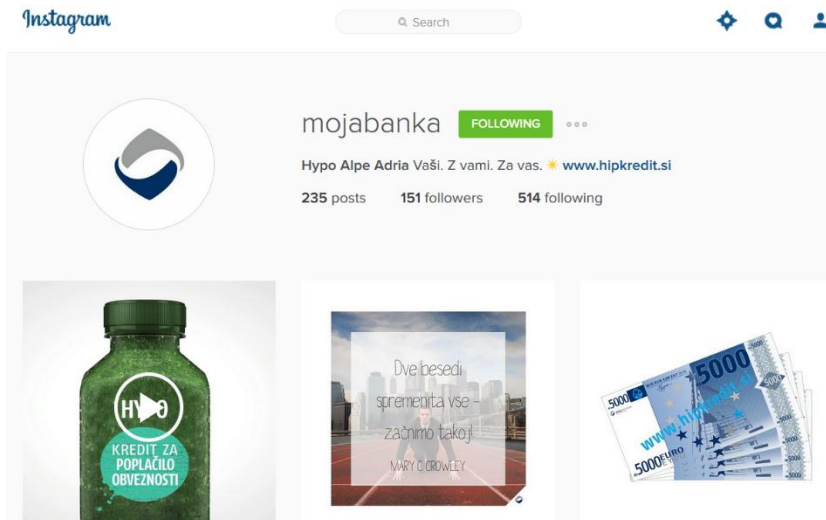
Slika 7.2: Facebook stran Hypo Klub



Vir: Facebook/hypoklub (24. april 2016).

- Instagram

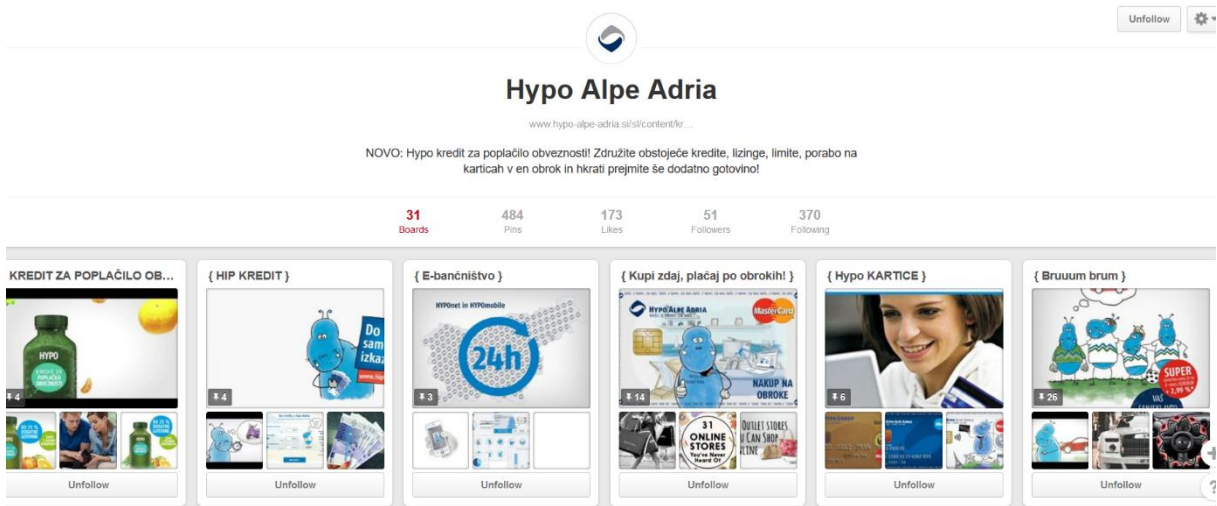
Slika 7.3: Instagram stran Hypo Alpe Adria



Vir: Instagram/mojabanka (24. april 2016).

- Pinterest

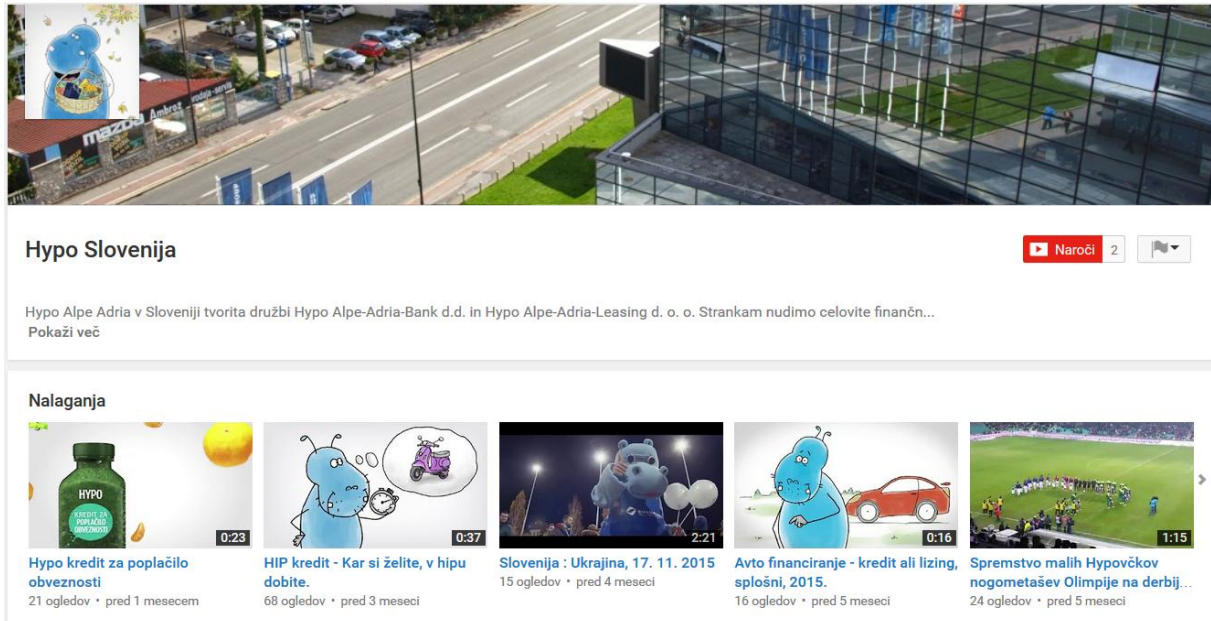
Slika 7.4: Pinterest stran Hypo Alpe Adria



Vir: Pinterest/hipposocial (24. april 2016).

- You Tube

Slika 7.5: You Tube stran Hypo Slovenija



Vir: YouTube/hyposlovenija (24. april 2016).

Ta priročnik opredeljuje komuniciranje zaposlenih na vseh družbenih omrežjih, ne zgolj samo na teh, kjer ima Banka uradne strani oziroma profile. Velja za vse vrste blogov, wikije, virtualne svetove, pogovorne sobe, družbena omrežja itn.

6.5 Komuniciranje na družbenih omrežjih

Družbena omrežja so danes preplavila svetovni splet in skoraj ni posameznika, ki ne bi bil prisoten na enem izmed družbenih omrežjih. Banka spodbuja angažiranje zaposlenih na družbenih omrežjih in njihovo komentiranje ter spletne interakcije v zvezi z Banko, a v okviru s tem priročnikom opredeljenih smernic za tovrstno komuniciranje. Zaposleni smo ambasadorji Banke in naše ravnanje in vedenje znotraj ali zunaj organizacije vpliva na ugled le-te. Vsakdo med nami, ki je aktiven na družbenih omrežjih in komentira, deli ali spodbuja vsebine Banke, si mora prizadevati, da bi bila njegova sporočila jasna, razumljiva, da bi dosegla končnega uporabnika in svoj namen. Zato pri tovrstnem komuniciranju upoštevamo naslednje smernice.

Osebna odgovornost. Vsak zaposleni je osebno odgovoren za vsebino, ki jo javno objavlja na spletu, ne glede na to, ali je bila objavljena samoiniciativno, sprožena s strani tretje osebe ali v imenu nekoga drugega.

Spoštujte veljavno zakonodajo. Ker so vse objave na družbenih omrežjih javne in tam tudi ostanejo dlje časa, je pomembno, da spoštujete zakonodajo. Ne kopirajte določene vsebine, besedila ali fotografije brez navedbe ali privolitve avtorja, če od vas tretja oseba tako zahteva.

Spoštujte poslovne skrivnosti. Nikoli javno ne objavljajte službenih informacij, ki imajo oznako »poslovna skrivnost« (tekoči poslovni rezultati, zadeve, ki so popolnoma interne zadeve – npr. kadrovske zadeve ...). Prav tako javno ne komentirajte in ne objavljajte podatkov o strankah in poslovnih odnosih z njimi. Objavljate ali delite lahko samo tiste informacije, ki so javne, kar pomeni, da so objavljene na javnih spletnih straneh Banke oziroma je popolnoma jasno, da gre za javni dokument ali informacijo. Če o tem niste prepričani, se obrnite na svojega nadrejenega oziroma pristojno osebo za konkretno informacijo.

Bodite to, kar ste. Ko komunicirate z javnostmi na družbenih omrežjih, vedno govorite v prvi osebi, a vedno zaščitite svojo zasebnost in osebne pravice. Če interakcija poteka o Banki, potem se predstavite kot zaposleni te organizacije in poudarite, da komunicirate izključno v svojem imenu in ne kot pooblaščenec Banke, če to niste. In da ni nujno, da vaše mnenje oziroma stališče odraža tudi stališče in mnenje Banke. S tem ko boste transparentni, boste poudarili svojo osebnost.

Vsi ste enaki. Ne glede na to, ali v Banki zasedate enega od vodstvenih mest ali uslužbenca, na družbenih omrežjih ste vsi enaki. Družbenih omrežij ne izkoriščamo za morebitna dajanja navodil svojim podrejenim ali izkoriščanje svojega delovnega položaja s ciljem diskreditiranja nekoga. Družbena omrežja niso kanal, kjer bi se pogovarjali o medosebnih odnosih v službi.

Spodbujajte interakcijo. Družbena omrežja so namenjena delitvi mnenj, vsebin, pogovorom med posamezniki ali skupnostmi. Bodite ustvarjalni in sprožite ustvarjalne debate, s čimer lahko jasno izrazite svoje stališče o konkretni temi.

Spoštujte drugačnost. Do vseh, s katerimi smo v interakciji na družbenih omrežjih, gojimo spoštljive odnose. Zadržujemo se vseh morebitnih sovražnih, etično spornih, manjvrednostnih

in ostalih ponižujočih komentarjev do verske, spolne, politične ali kakršne koli drugačnosti. Zavedajte se, da so največji sovražnik iskrenih odnosov predsodki: več ko jih imamo, težje bomo uveljavili kakovosten odnos.

Spoštujte konkurenco. O konkurenci vedno govorimo s spoštovanjem. Če obstajajo dejstva, ki mečejo slabo luč na konkurenco, o tem ne govorimo. Konkurenca je dobra in mi jo spoštujemo.

Bodite kreativni. Vsak posameznik ima pravico objavljati vsebine, ki so kreativne, individualne, ustvarjene s strani posameznika. V primeru, da objave zadevajo Banko, je treba spoštovati celotno grafično podobo Banke. Če imate vprašanja v zvezi s tem, se obrnite na za to pristojno službo marketinga.

Bodite vljudni. Na družbenih omrežjih razvijamo kakovostne medsebojne odnose, ki temeljijo na spoštovanju, iskrenosti in vljudnosti. Takšni odnosi so temelj za dolgoročne in trdne ter zaupanja vredne odnose, kar pa je del poslanstva Banke.

Izrazite vrednote. Naj vam vrednote Banke pri interakciji ne bodo tuje. Imejte jih v mislih vedno, ko komunicirate o Banki. Zavzemajte se za skupne cilje ter odkrit in pošten dialog, temelječ na dvosmernem transparentnem in iskrenem komuniciranju.

Flirtajte na družbenih omrežjih. Bodite sproščeni in na zabaven način pomagajte pri graditvi in ohranitvi ugleda v širši družbi. Vaša pristna in spontana interakcija bo imela verodostojni učinek navzven, za širšo okolico. Spontane objave dosegajo višjo dodano vrednost in z njo tudi višjo stopnjo interakcije kot načrtovane ali celo plačane objave, zato Banka spodbuja takšno angažiranost zaposlenih na družbenih omrežjih.

Priznajte napake. Če ste pri objavi, komentiranju ali delitvi objave naredili napako, je ne zanikajte, temveč jo priznajte in jo tudi popravite. S tem boste pokazali svojo iskrenost in predvsem človečnost in nihče vam tega ne bo zameril.

Odzovite se. Če vidite kakšno objavo o Banki, se nanjo seveda lahko odzovete, s ciljem, da pojasnite svoje stališče, še posebej če je drugačno od prvotne objave. Ob tem spoštujte avtorja napisane kritike in upoštevajte vse zgoraj navedene smernice. Zavedajte se, da ste tudi izven delovnega časa v službi delodajalca in se vsi zapisi na spletu hranijo še veliko časa oziroma so permanentni.

7 Sklep

Internet je v zadnjih desetletjih na trg in v poslovanje prinesel pravo revolucijo. V poslovanje je prinesel hitrejše komuniciranje, s čimer se tudi hitreje sklene oziroma zaključi posel. Zbližal je ljudi iz celega sveta, saj lahko kar naenkrat vsi pristopijo k interakciji istočasno, ne glede na časovne pasove ali geografsko oddaljenost.

Kot takšen je zelo prispeval tudi k načinu komuniciranja v odnosih z javnostmi. Predvsem je internet prispeval k izkoristku časa, saj se vse odvija hitreje. Celotno komuniciranje z mediji poteka hitreje: od sporočil in odgovorov do samega komuniciranja. Novo perspektivo so k vsemu dodali še družbeni mediji, saj po svoji osnovi temeljijo na dvostranskem komuniciranju, kar pa je eno izmed ključnih načel odličnostne teorije.

Odličnostna teorija, katere utemeljitelj je James Grunig s svojimi sodelavci, je temelj novodobnih odnosov z javnostmi, ki težijo k popolnosti v tej stroki. Teorija zagovarja 12 načel odličnosti, ki naj bi jih dosegala odlična organizacija. Teži k dvosmernim simetričnim odnosom pri upravljanju organizacije s svojimi javnostmi. Odlični odnosi z javnostmi so tisti, ki interno in eksterno komuniciranje usmerjajo na način, da organizacije postanejo odlične. »Odlični odnosi z javnostmi so, na kratko, lepilo, ki drži skupaj odlične organizacije zaradi pomembnosti simetričnega komuniciranja in sodelovanja v organizacijah, ki so organske, ki cenijo človeške vire, so inovativne, imajo vodje, ki so bolj inspiracijski kot ukazovalni, in imajo močne, participativne kulture. Poleg tega se lahko odlične organizacije enostavno razvijajo v družbenih kulturah, ki cenijo sodelovanje« (Grunig 1992b, 248).

Ker je danes aktivno komuniciranje na družbenih omrežjih nekaj povsem običajnega, se organizacije odločajo za priročnike, ki zaposlenim nudijo določene smernice, zaradi katerih je lahko njihovo komuniciranje v zvezi z delodajalcem na teh kanalih še učinkoviteje. Pri pisanju naloge se je izkazalo, da je izjemno malo organizacij, ki bi tovrstne priročnike imele. Če jih že imajo, pa so ti interne narave. Zato je bilo treba iti čez meje, k svetovnim korporacijam, ki so dobro poznane tudi v Sloveniji, kot so IBM, Coca Cola, Adidas in druge.

Priročniki so ustvarjeni za njihove zaposlene in jih usmerjajo, kako naj zaposleni komunicirajo na družbenih omrežjih, če pri tem omenjajo svojega delodajalca. Pri analizi je

bilo ugotovljeno, da je najbolj učinkovit priročnik tisti, ki upošteva največ načel odličnostne teorije, ki na poljuden način komunicira s svojimi zaposlenimi, in ni nujno, da je tudi na pogled lično opremljen oziroma oblikovan. Kajti tisti, ki je bil na prvi pogled najlepši, je imel dejansko najbolj pomanjkljivo oziroma najmanj kakovostno vsebino. Zato je vseeno, kakšen je izgled tovrstnega priročnika, bolj pomembna je vsebina. Prav tako je izjemnega pomena, da so tovrstni priročniki stalno posodobljeni in sledijo smernicam na internetu, saj se »pravila« neprestano menjajo in jim je treba slediti ter jih upoštevati za doseg odličnega komuniciranja na internetu.

Zaposlena sem v Hypo banki, kjer sem odgovorna za odnose z javnostmi. Zato sem kot dodatek k nalogi pripravila priročnik za zaposlene za komuniciranje na družbenih omrežjih. Hypo banka je v času pisanja te naloge tik pred prenovo blagovne znamke, pod novim lastništvom. Nova blagovna znamka za našo banko predstavlja nov začetek, ki temelji izključno na bančnem poslovanju in ustvarjanju profitabilnosti ter jasnem, preprostem in enostavnem komuniciranju s strankami. Cilj Banke je, da se zaposleni z novo blagovno znamko poistovetijo, da jo pričnejo živeti na nov, drugačen način. Priročnik, ki je priloga tej nalogi, bo lahko pri tem učinkovit pripomoček za zaposlene pri komuniciranju na družbenih omrežjih. Kot smo v nalogi omenili, so zaposleni prvi, ki lahko pripomorejo h gradnji ugleda blagovne znamke, če so za to ustvarjeni vsi pogoji.

Zato je tudi ta priročnik priložnost, da se zaposleni ob prenovi blagovne znamke z njim seznanijo in ga upoštevajo. Mogoče lahko tudi s pomočjo tega priročnika dosežemo višjo raven komuniciranja na družbenih omrežjih in širše. Višja raven ali, če rečemo, odlična raven komuniciranja zaposlenih na splošno pa lahko močno prispeva h gradnji odličnih odnosov s strankami, k povečanju ugleda organizacije in ne nazadnje v kasnejši fazi tudi h graditvi oziroma dosegu odličnosti organizacije.

8 Literatura

1. *Adidas*. Dostopno prek: <https://sl.wikipedia.org/wiki/Adidas> (28. april 2016).
2. *Adidas Group Social Media Guidelines*. 2016. Dostopno prek: <http://blog.adidas-group.com/wp-content/uploads/2011/06/adidas-Group-Social-Media-Guidelines1.pdf> (24. april 2016).
3. Ašanin Gole, Pedja. 1999. Strateško načrtovanje odnosov z javnostmi. *Teorija in praksa* 36 (4): 544–557. Dostopno prek: <http://dk.fdv.uni-lj.si/db/pdfs/tip19994asaningole.pdf> (8. april 2016).
4. Berthon, Pierre R., Leyland F. Pitt, Kirk Plangger in Daniel Shapiro. 2012. Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy. *Business Horizons* 55 (3): 261–271. Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science/article/pii/S0007681312000080> (28. april 2016).
5. Brabham, Daren C.. 2012. Managing Unexpected Publics Online: The Challenge of Targeting Specific Groups with the Wide-Reaching Tool of the Internet. *International Journal of Communication* 6: 1139–1158. Dostopno prek: <http://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/1542/751> (1. april 2016).
6. Brajša, Pavao. 1994. *Managerska komunikologija. Komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
7. Breakenridge, Deirdre. 2012. *Social Media and Public Relations*. New Jersey: Pearson Education.
8. Chua, Alton Y.K in Snehasish Banerjee. 2013. Customer knowledge management via social media: the case of Starbucks. *Journal of Knowledge Management* 17 (2): 237–249. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdfplus/10.1108/13673271311315196> (20. april 2016).
9. *Coca Cola*. Dostopno prek: <https://sl.wikipedia.org/wiki/Coca-Cola> in https://sl.wikipedia.org/wiki/Podjetje_Coca-Cola (28. april 2016).

10. *Coca Cola Social Media Principles*. 2013. Dostopno prek: <http://www.coca-cola.com/stories/online-social-media-principles/> (20. april 2016).
11. Coombs, W. Timothy in Sherry J. Holladay. 2007. *It's Not Just PR: Public Relations in Society*. Malden: Blackwell Publishing.
12. Coombs, W. Timothy in Sherry J. Holladay. 2012. Internet Contagion Theory 2.0. How Internet Communication Channels Empower Stakeholders. V *New Media and Public Relations*, ur. Sandra Duhé, 21–30. New York: Peter Lang Publishing.
13. Dozier, David M., Grunig Larissa A. in Grunig James E. 1995. *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
14. Du, Hui in Wei Jiang. 2015. Do Social Media Matter? Initial Empirical Evidence. *Journal of Information Systems* 29 (2): 51–70. Dostopno prek: <http://eds.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=11&sid=42d2d6d7-e44e-4060-bccd-2a4cd792a319%40sessionmgr102&hid=113> (20. april 2016).
15. Duhé, Sandra. 2012. *New Media and Public Relations*. New York: Peter Lang Publishing.
16. Esrock, Stuart L. in Greg B. Leichty. 1998. Social responsibility and corporate web pages: Self-presentation or agenda-setting? *Public Relations Review* 24 (3): 305–319. Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science/article/pii/S0363811199801428> (20. april 2016).
17. Esrock, Stuart L. in Greg B. Leichty. 2000. Organization of Corporate Web pages: Publics and Functions. *Public Relations Review* 26 (3): 327–344. Dostopno prek: http://ac.els-cdn.com/S0363811100000515/1-s2.0-S0363811100000515-main.pdf?_tid=1b9fd284-071d-11e6-9aa2-00000aab0f27&acdnat=1461173408_023dcd0df87f47c96b13cf585ea3eb14 (20. april 2016).
18. Estanyol, Elisenda. 2012. Marketing, public relations, and how Web 2.0 is changing their relationship: A qualitative assessment of PR consultancies operating in Spain. *Public Relations Review* 38 (5): 831–837. Dostopno prek: <http://www.Sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science/article/pii/S0363811112000707> (20. april 2016).

19. Eyrich, Nina, Monica L. Padman in Kaye D. Sweetser. 2008. PR practitioners' use of social media tools and communication technology. *Public Relations Review* 34 (4): 412–414. Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science/article/pii/S0363811108001264> (17. april 2016).
20. Flyverbom, Mikkel, Leonardi Paul, Stohl Cynthia in Stohl Michael. 2016. The Management of Visibilities in the Digital Age. *International Journal of Communication* 10: 98–109. Dostopno prek: <http://ijoc.org/index.php/ijoc/article/download/4841/1532> (1. april 2016).
21. Gruban, Brane, Dejan Verčič in Franci Zavrl. 1997. *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
22. Gruban, Brane, Meta Maksimovič, Dejan Verčič in Franci Zavrl. 1990. *ABC PR, Odnosi z javnostmi na prvi pogled*. Ljubljana: Tiskovno središče.
23. Grunig, James E. 1992a. Communication, Public Relations, And Effective Organizations: An Overview of the Book. V *Excellence in Public Relations and Communication Management*, ur. James E. Grunig, 1–28. New Jersey: Management Lawrence Erlbaum Associates.
24. Grunig, James E. 1992b. What is Excellence in Management. V *Excellence in Public Relations and Communication Management*, ur. James E. Grunig, 219–250. New Jersey: Management Lawrence Erlbaum Associates.
25. Grunig, James E. 2009. Paradigms of global public relations in an age of digitalisation. *PRism Online PR Journal* 6 (2). Dostopno prek: <http://www.prismjournal.org/fileadmin/Praxis/Files/globalPR/GRUNIG.pdf> (20. april 2016).
26. Grunig, James E. in Todd Hunt. 1984. *Managing public relations*. Belmont: Wadsworth/Thomson Learning.
27. Grunig, Larissa A., James E. Grunig in David M. Dozier. 2002. *Excellent Public Relations and Effective Organizations*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
28. Grunig, Larissa A., James E. Grunig in Dejan Verčič. 1998. Ali so načela "odličnosti" IABC splošno veljavna: primerjava Slovenije in Združenih držav Amerike, Velike

- Britanije in Kanade. *Teorija in praksa* 35 (4): 714–737. Dostopno prek: <http://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:doc-NWXRZBUW> (8. april 2016).
29. Grunig, James E. in Larissa A Grunig. 1992. Models of Public Relations and Communications. V *Excellence in Public Relations and Communication Management*, ur. James E. Grunig, 285–325. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
30. Haig, Matt. 2000. e-pr, The Essential Guide to Public Relations on the Internet. London: Kogan Page Limited.
31. Hallahan, Kirk, Derina Holtzhausen, Betteke van Ruler, Dejan Verčič in Krishnamurthy Sriramesh. 2008. Opredelitev strateškega komuniciranja. *Teorija in praksa* 45 (6): 628–662.
32. Harp, Dustin, Ingrid Bachmann in Lei Guo. 2012. The Whole Online World is Watching: Profiling Social Networking Sites and Activists in China, Latin America and the United States. *International Journal of Communication* 6: 298–321. Dostopno prek: <http://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/1272/702> (2. april 2016).
33. Hargittai, Ester, Lindsay Fullerton, Ericka Menchen-Trevino in Kristin Yates Thomas. 2010. Trust Online: Young Adults' Evaluation of Web Content. *International Journal of Communication* 4: 468–494. Dostopno prek: <http://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/636/423> (2. april 2016).
34. Himelboim, Itai, Guy J. Golan, Bitt Beach Moon, Ryan J. Suto. 2014. A Social Networks Approach to Public Relations on Twitter: Social Mediators and Mediated Public Relations. *Journal of Public Relations Research* 26 (4): 359–379. Dostopno prek: <http://eds.b.ebscohost.com/nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=dc251fd0c-2717-4a17-b4aa-45c52edce5dc%40sessionmgr114&vid=16&hid=103> (20. april 2016).
35. Hutchings, Chris. 2012. Commercial use of Facebook and Twitter – risks and rewards. *Computer Fraud & Security* 2012 (6): 19–20. Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com/nukweb.nuk.uni-lj.si/science/article/pii/S1361372312700659> (28. april 2016).

36. *Hypo Facebook stran*. 2016. Dostopno prek: <https://www.facebook.com/hyposlovenija/> (24. april 2016).
37. *Hypo Instagram stran*. 2016. Dostopno prek: <https://www.instagram.com/mojabanka/> (24. april 2016).
38. *Hypo Pinterest stran*. 2016. Dostopno prek: <https://www.pinterest.com/hipposocial/> (24. april 2016).
39. *Hypo You Tube kanal*. 2016. Dostopno prek: <https://www.youtube.com/channel/UCGR8rMrkCKpN4yT9APh6dvg> (24. april 2016).
40. *IBM*. 2016. Dostopno prek: <https://sl.wikipedia.org/wiki/IBM> (28. april 2016).
41. *IBM Social Computing Guidelines*. 2014. Dostopno prek: <https://www.ibm.com/blogs/zz/en/guidelines.html> (20. april 2016).
42. *Info, Jasna Suhadolc*. <http://virtuapr.com/slo/> (21. april 2016).
43. *Info, Primož Žižek*. <http://e-laborat.si/o-podjetju/ljudje/> (21. april 2016).
44. *Intel*. 2016. Dostopno prek: <https://sl.wikipedia.org/wiki/Intel> (28. april 2016).
45. *Intel Social Media Guidelines*. 2016. Dostopno prek: <http://www.intel.com/content/www/us/en/legal/intel-social-media-guidelines.html> (20. april 2016).
46. iPROM. 2014. *Under construction; v nastajanju. Slovar spletnih izrazov 2.015*. iPROM.
47. Kent, Michael L. in Maureen Taylor. 1998. Building Dialogic Relationships Through the World Wide Web. *Public Relations Review* 24 (3): 321–334. Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science/article/pii/S036381119980143X> (2. april 2016).
48. Kent, Michael L., Maureen Taylor in William J. White. 2003. The relationship between Web site design and organizational responsiveness to stakeholders. *Public Relations Review* 29 (1): 63–77. Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science/article/pii/S0363811102001947> (2. april 2016).

49. Kim, Eunseong in Terri L. Johnson. 2012. Social Media in Public Relations Practice: Early Adopters Discuss Use and Challenges of Measurement. V *New Media and Public Relations*, ur. Sandra Duhé, 3–12. New York: Peter Lang Publishing.
50. Kirtiş, A. Kazım in Filiz Karahan. 2011. To Be or Not to Be in Social Media Arena as the Most Cost-Efficient Marketing Strategy after the Global Recession. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 24 (2011): 260–268. Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science/article/pii/S1877042811016119> (28. april 2016).
51. Macarthy, Andrew. 2014. *500 Social Media Marketing Tips: Essential Advice, Hints and Strategy for Business*. San Bernardino: Andrew Macarthy.
52. Mangold, W. Glynn in David J. Faulds. 2009. Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons* 52 (4): 357–365. Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science/article/pii/S0007681309000329> (17. april 2016).
53. Metzger, Miriam J. 2007. Making Sense of Credibility on the Web: Models for Evaluating Online Information and Recommendations for Future Research. *Journal of the American Society For Information Science And Technology* 58(13): 2078–2091. Dostopno prek: <http://onlinelibrary.wiley.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/10.1002/asi.20672/epdf> (17. april 2016).
54. Mlinar, Karmen. 2016. *Odgovor po e-pošti*. 21. april 2016.
55. *O IABC*. Dostopno prek: <http://www.iabc.si/o-iabc/> (10. april 2016).
56. Petrovici, Mihaela Amalia. 2014. E- Public Relations: Impact and Efficiency. A case study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 141: 79–84. Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science/article/pii/S1877042814034399> (17. april 2016).
57. Phillips, David in Phillip Young. 2009. *Online Public Relations: a practical guide to developing an online strategy in the world of social media*. London: Kogan Page Limited.

58. *Pošta nekoč*. Dostopno prek: <http://www.posta.si/opis-storitve/554/Posta-nekoc> (20. marec 2016).
59. Prešeren, Katarina. 2016. *Odgovor po e-pošti*. Ljubljana, 22. april 2016.
60. *Procter & Gamble*. 2016. Dostopno prek: https://hr.wikipedia.org/wiki/Procter_%26_Gamble (28. april 2016).
61. *P&G Global Social Media Policy*. 2014. Dostopno prek: https://www.pg.com/en_US/downloads/sustainability/reports/PGSocialMediaPolicy.pdf (24. april 2016).
62. *Public Relations and the Internet*. 2014. Dostopno prek: <http://www.ipr.org.uk/public-relations-and-the-internet.html> (27. april 2016).
63. Pušnik, Luka. 2016. *Odgovor po e-pošti*. Ljubljana, 22. april 2016.
64. Rokka, Joonas, Katariina Karlsson in Janne Tienari. 2013. Balancing acts: Managing employees and reputation in social media. *Journal of Marketing Management* 30 (7–8): 802–827. Dostopno prek: <http://eds.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=42d2d6d7-e44e-4060-bccd-2a4cd792a319%40sessionmgr102&hid=113> (20. april 2016).
65. Van Ruler, Betteke in Dejan Verčič. 2004. *Public Relations and Communication Management in Europe*. Berlin: Mouton de Gruyter.
66. Verčič, Dejan, Betteke van Ruler, Gerhard Bütschi in Bertil Flodin. 2001. On the definition of public relations: a European view. *Public Relations Review* 27: 371–387. Dostopno prek: https://www.researchgate.net/publication/223032760_On_the_Definition_of_Public_Relations_a_European_View (8. april 2016).
67. Scott, David Meerman. 2013. *The new rules of Marketing & PR*. New Jersey: John Wiley & Sons.
68. Singleton, Alex. 2014. *The PR Masterclass; How to develop a Public Relations Strategy that works!* West Sussex: John Wiley and Sons Ltd.

69. Spangler, Brad. 2013. *Win-Win, Win-Lose, and Lose-Lose Situations*. Dostopno prek: <http://www.beyondintractability.org/essay/win-lose> (8. april 2016).
70. Suhadolc, Jasna. 2016. *Telefonski pogovor z avtorico*. 21. april 2016.
71. Taylor, Maureen, Michael L. Kent in William J. White. 2001. How activist organizations are using the Internet to build relationships. *Public Relations Review* 27 (3): 263–284. Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science/article/pii/S0363811101000868> (8. april 2016).
72. *TripAdviser. About us*. 2015. Dostopno prek: https://www.tripadvisor.com/PressCenter-c6-About_Us.html (1. maj 2016).
73. Tyma, Adam W. 2008. Public Relations Through a New Lens — Critical Praxis via the Excellence Theory. *International Journal of Communication* 2: 193–205. Dostopno prek: <http://ijoc.org/index.php/ijoc/article/viewFile/191/130> (1. april 2016).
74. Vaast, Emmanuelle in Evgeny Kaganer. 2013. Social media affordances and governance in the workplace: An examination of organizational policies. *Journal of Computer-Mediated Communication* 19 (2013): 78–101. Dostopno prek: <http://eds.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=42d2d6d7-e44e-4060-bccd-2a4cd792a319%40sessionmgr102&vid=8&hid=113> (20. april 2016).
75. Valentini, Chiara in Dean Kruckeberg. 2012. New Media Versus Social Media. V *New Media and Public Relations*, ur. Sandra Duhé, 3-12. New York: Peter Lang Publishing.
76. Verčič, Dejan, Betteke van Ruler, Gerhard Bütschi in Bertil Flodin. 2000. On the definition of public relations: A European view. *Public Relations Review* 27(4): 373–387. Dostopno prek: https://www.researchgate.net/publication/223032760_On_the_Definition_of_Public_Relations_a_European_View (8. april 2016).
77. Verčič, Dejan, Ana Tkalac Verčič in Krishnamurthy Sriramesh. 2015. Looking for digital in public relations. *Public Relations Review* 41 (2015): 142–152. Dostopno prek: http://ac.els-cdn.com/S0363811114001957/1-s2.0-S0363811114001957-main.pdf?_tid=6f13e874-04b6-11e6-9cde-00000aab0f01&acdnat=1460909407_9bbc925c306da0673da1aa7b8e3b7971 (1. april 2016).

78. Verhoeven, Piet, Ralph Tench, Ansgar Zerfass, Angeles Moreno in Dejan Verčič. 2012. How European PR practitioners handle digital and social media. *Public Relations Review* 38 (1): 162–164. Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science/article/pii/S0363811111001068> (1. april 2016).
79. Warnaby, Gary in Danny Moss. 1997. The role of public relations in organisations. *Public Relations: V Principles and Practice*, ur. Phillip J Kitchen, 6-21. Oxford: International Thomson Business Press.
80. Witmer, Diane F. 2000. *Spinning the Web, A Handbook for Public Relations on the Internet*. New York: Addison Wesley Longman.
81. Zerfass, A., D. Verčič in M. Wiesenberg. 2016. The dawn of a new golden age for media relations? How PR professionals interact with the mass media and use new collaboration practices. *Public Relations Review* (2016). Dostopno prek: http://ac.els-cdn.com/S036381111630087X/1-s2.0-S036381111630087X-main.pdf?_tid=23983728-04b7-11e6-900000aacb35d&acdnat=1460909711_f818c6daf446301998de8452e35b0505 (17. april 2016).
82. Žižek, Primož. 2016. *Telefonski pogovor z avtorjem*. 30. april 2016.
83. Žižek, Primož in Uroš Žižek. 2010. *Outernet*. Ljubljana: E-laborat.