

# Percepcija zaposlenika hrvatskih tvrtki o pravilima komuniciranja na društvenim mrežama

---

**Alfirev, Mirta**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Croatian Studies / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet hrvatskih studija**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:111:499337>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-08-08**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of University of Zagreb, Centre for Croatian Studies](#)





SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
HRVATSKI STUDIJI

Mirta Alfirev

**PERCEPCIJA ZAPOSLENIKA  
HRVATSKIH TVRTKI O PRAVILIMA  
KOMUNICIRANJA NA DRUŠTVENIM  
MREŽAMA**

DIPLOMSKI RAD

Zagreb, 2019.



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
HRVATSKI STUDIJI  
ODSJEK ZA KOMUNIKOLOGIJU

MIRTA ALFIREV

**PERCEPCIJA ZAPOSLENIKA  
HRVATSKIH TVRTKI O PRAVILIMA  
KOMUNICIRANJA NA DRUŠTVENIM  
MREŽAMA**

DIPLOMSKI RAD

Mentor: dr. sc. Tomislav Janović

Komentorica: Daria Mateljak, mag. philol. angl, mag. ling.

Zagreb, 2019.

## Sažetak

Proučavanjem stručne literature potvrđeno je da neprimjerena komunikacija na društvenim mrežama može imati štetan učinak na karijeru osobe i reputaciju tvrtke da je najbolji način prevencije takve komunikacije, kompatibilnost osobnih vrijednosti s temeljnim vrijednostima tvrtke, kao i definiranje transparentnih pravila koja reguliraju društvene mreže te istovremeno služe zaštiti poslovanja tvrtke i zaštiti prava zaposlenika. Cilj ovog diplomskog rada bio je proučiti percepciju zaposlenika u Hrvatskoj o komunikaciji na društvenim mrežama u poslovnom kontekstu te definirati razinu informiranosti o pravilima koja reguliraju takvu komunikaciju. U tu svrhu provedeno je kvantitativno istraživanje (anketa) koje je obuhvatilo slučajni uzorak od 136 zaposlenika u Hrvatskoj iz tvrtki raznih veličina i industrija. Dodatno, formulirano je pitanje: „Ima li Vaša tvrtka jasno definirana pravila koja reguliraju komunikaciju zaposlenika na društvenim mrežama (*Social Media Policy*); uključujući i propisane sankcije u slučaju kršenja takvih pravila?“, koje je poslano elektroničkom poštom direktorima korporativnih komunikacija i marketinga, voditeljima ljudskih resursa te članovima uprava u 33 reprezentativne tvrtke u Hrvatskoj. Rezultati istraživanja otkrili su da je percepcija zaposlenika o pravilima komunikacije na društvenim mrežama vrlo slična realnom stanju u tvrtkama u Hrvatskoj. Naime, većina tvrtki u Hrvatskoj nema definirana takva pravila, niti o tom pitanju organizira edukaciju zbog čega 35,6 posto ispitanika smatra da postoji potreba za boljom edukacijom zaposlenika o pravilima koja reguliraju komunikaciju na društvenim mrežama, kao i potreba za transparentnom formulacijom i primjenom tih pravila. Također, rezultati su pokazali da bi se skoro polovica ispitanika osjećala sigurnije kada bi bili upućeni u pravila tvrtke koja reguliraju komunikaciju na društvenim mrežama i sankcije u slučaju kršenja tih pravila. Dodatno, za potrebu diplomskog rada, analizirani su slučajevi sankcioniranja osoba zbog objava na društvenim mrežama koji su se dogodili u Hrvatskoj od siječnja do kolovoza 2019. godine. Rezultati analize pokazali su da je zbog komunikacije na društvenim mrežama kazneno procesuirano ukupno 11 osoba, od kojih su neke zaposlene i u državnoj službi. Ovaj je podatak ukazao na potrebu za javnom ponašanja na društvenim mrežama, kao i o zakonima koji reguliraju istu.

**Ključne riječi:** društvene mreže, pravila na društvenim mrežama, komunikacija, sloboda govora, zaštita reputacije.

## **Abstract**

Expert literature finds that inappropriate communication on social networks can have a detrimental effect on the business career and reputation of the company, and that the best way to prevent such communication is the compatibility of personal values with the fundamental values of the company, as well as defining transparent Social Media Policies that simultaneously serves to protect the company's business and protects employees' rights. The objective of this diploma paper was to study the perception of employees in Croatia about communication in social networks in a business context and to define the level of information on the rules governing such communication. For this purpose, a quantitative research (survey) was conducted on a random sample of 136 employees in Croatia from companies of various sizes and industries. Additionally, the question: „Does your company have Social Media Policy for employees?“ was distributed by e-mail to 33 representative companies in Croatia. The results of the research revealed that employees' perception of the rules of communication on social networks is very similar to the real situation in companies in Croatia. Namely, most companies in Croatia neither have such rules defined, nor training in this matter, which is why 35.6 percent of the respondents believe that there is a need for better education of employees on the rules governing communication on social networks, as well as the need for transparent formulation and implementation of these rules. Also, the results showed that almost half of the respondents would feel safer if they were instructed in company rules governing social media communication and sanctions in case of violation of these rules. In addition, cases of sanctions given because of posts on social networks that occurred in Croatia from January to August 2019 were analyzed for the purpose of the thesis. This analysis showed that a total of 11 persons were prosecuted for communication on social networks, some of whom were employed in state service. This information indicated the need for a public debate on the education of the Croatian public about the rights of communication on Social Media and Social Media Policies.

**Keywords:** social media, social media policy, communication, freedom of speech, protection of reputation.

## Sadržaj

1. Uvod .....	2
2. Društvene mreže: definicija, trendovi i smještanje u poslovni kontekst .....	6
2.1. <i>Definicija društvenih mreža</i> .....	6
2.2. <i>Društvene mreže kao novi oblik medija</i> .....	11
2.3. <i>Globalni rast popularnosti društvenih mreža</i> .....	13
2.4. <i>Društvene mreže u Hrvatskoj</i> .....	16
2.4.1. <i>Facebook i Instagram</i> .....	17
2.4.2. <i>LinkedIn</i> .....	18
2.4.3. <i>Snapchat</i> .....	18
2.4.4. <i>Twitter</i> .....	18
2.5. <i>Aspekti društvenih mreža u poslovnom kontekstu</i> .....	19
3. Uloga komunikacije zaposlenika na društvenim mrežama .....	24
3.1. <i>Izgradnja profesionalne reputacije na društvenim mrežama</i> .....	25
3.2. <i>Zaposlenici kao ambasadori tvrtke</i> .....	26
3.3. <i>Slučajevi sankcioniranja korisnika zbog objava na društvenim mrežama</i> ...	31
4. Pravila koja reguliraju komunikaciju na društvenim mrežama .....	37
5. Orijehtacijsko istraživanje potrebe za definiranjem pravila koja reguliraju korištenje društvenih mreža u tvrtkama u Hrvatskoj .....	42
6. Savjeti za reguliranje korištenja društvenih mreža .....	45
7. Ciljevi, metode i hipoteze .....	47
5. Rezultati i interpretacija rezultata .....	49
6. Zaključak .....	59
7. Popis izvora .....	61
8. Prilozi .....	66
8.1. <i>Popis anketiranih tvrtki</i> .....	66
8.2. <i>Anketni upitnik</i> .....	67

## 1. Uvod

Društvene su mreže postale dio svakodnevnog života velikog broja ljudi, a njihov su široki doseg najbolje prepoznale tvrtke koje danas komunikaciju na društvenim mrežama koriste u svrhu podizanja svijesti o brendu, stvaranja bolje reputacije i unapređivanja odnosa s korisnicima. Prisutnost društvenih mreža u poslovnom okruženju sve je veća, a važna uloga društvenih mreža u poslovnoj komunikaciji dovela je do potrebe za razumijevanjem njihove integracije, važnosti i regulacije. Poznato je da planirano upravljanje društvenim mrežama u službenoj komunikaciji i promotivnim aktivnostima utječe na podizanje vidljivosti tvrtke i brenda no manje je poznato može li neslužbena komunikacija zaposlenika na društvenim mrežama utjecati na reputaciju tvrtke ili profesionalnu karijeru zaposlenika. Naime, zaposlenici predstavljaju najvažnije ambasadore tvrtke pa se može pretpostaviti da svojom komunikacijom utječu i na reputaciju tvrtke u kojoj rade.

Cilj ovog diplomskog rada je, temeljem istraživanja provedenog među zaposlenicima tvrtki u Hrvatskoj, proučiti njihovu percepciju komunikacije na društvenim mrežama u poslovnom kontekstu, kao i razinu informiranosti o pravilima koja reguliraju takvu komunikaciju. Također, proučavanjem utjecaja komunikacije zaposlenika na društvenim mrežama na njihovu karijeru i reputaciju tvrtke cilj je potvrditi važnost pravila koja reguliraju korištenje društvenih mreža.

Svrha diplomskog rada je podići razinu informiranosti zaposlenika u Hrvatskoj o ulozi komunikacije na društvenim mrežama u poslovnom kontekstu te ukazati na potrebu za definiranjem pravila koja reguliraju društvene mreže u tvrtkama u Hrvatskoj.

S obzirom na potrebu definiranja uloge komunikacije zaposlenika na društvenim mrežama te donošenja zaključaka vezanih uz definiranje pravila korištenja društvenih mreža u hrvatskim tvrtkama, specifične pretpostavke vezane uz istraživanje (Milas, 2005: 15) oblikovane su kao potvrdne i direktivne hipoteze koje čine dio deduktivnog zaključivanja. Postavljene pretpostavke (hipoteze) su:

1. *Komunikacija zaposlenika na društvenim mrežama utječe na reputaciju tvrtke.*
2. *Komunikacija zaposlenika na društvenim mrežama utječe na njihovu karijeru.*
3. *Transparentna pravila korištenja društvenih mreža, ne samo da štite ugled tvrtke već štite i zaposlenike i njihova prava.*

#### 4. Zaposlenici u Hrvatskoj nedovoljno su informirani o pravilima korištenja društvenih mreža.

Postavljene hipoteze provjeravale su se kvantitativnim istraživanjem, točnije upotrebom metode ankete. Provedeno istraživanje je kritičko jer obuhvaća interpretaciju dobivenih rezultata te donosi utemeljene zaključke o predmetu istraživanja (Lamza Posavec, 2004: 5). Kako bi se osigurali iskreni, objektivni i anonimni odgovori anketa je kreirana na internetskom servisu za provođenje istraživanja Google Forms, a distribuirana je različitim kanalima (elektroničkom poštom, mobilnim aplikacijama, društvenim mrežama). Zbog jasne interpretacije odgovora, anketa je sastavljena od pitanja zatvorenog tipa. Potpuno razumijevanje ankete osiguralo se tako da su ispitanici imali mogućnost postaviti pitanja u vezi ankete na adresu elektroničke pošte koja im je prilikom dostave ankete dana na raspolaganje.

Osim opisanog empirijskog istraživanja kreirano je orijentacijsko istraživanje u kojemu je formulirano pitanje: „Ima li Vaša tvrtka jasno definirana pravila koja reguliraju komunikaciju zaposlenika na društvenim mrežama (*Social Media Policy*); uključujući i propisane sankcije u slučaju kršenja takvih pravila.” To je pitanje poslano elektroničkom poštom direktorima korporativnih komunikacija i marketinga, voditeljima ljudskih resursa te članovima uprava u 33 reprezentativne tvrtke u Hrvatskoj. Rezultati ovog istraživanja bili su polazna točka u donošenju zaključaka vezanih uz potrebu definiranja pravila koja reguliraju korištenje društvenih mreža u tvrtkama u Hrvatskoj te su služili usporedbi percepcije zaposlenika o pravilima komunikacije na društvenim mrežama i (ne)postojanja takvih pravila u tvrtkama u Hrvatskoj. Cilj usporedbe bio je potvrditi ili osporiti hipotezu da su zaposlenici u Hrvatskoj nedovoljno informirani o pravilima korištenja društvenih mreža.

Uz spomenuta istraživanja, poduzeta je i analiza slučajeva sankcioniranja (novčanom kaznom, prekidom ugovora o radu, prekidom suradnje i sl.) korisnika društvenih mreža zbog nepromišljene komunikacije na društvenim mrežama, a koji su bili objavljeni u hrvatskim medijima u 2019 godini. Ovom se analizom nastojalo doći do podataka koji bi potvrdili ili osporili hipotezu da komunikacija zaposlenika na društvenim mrežama utječe na ugled tvrtke te hipotezu da komunikacija zaposlenika na društvenim mrežama utječe na njihovu profesionalnu karijeru.



U teorijskom dijelu rada definirane su glavne karakteristike društvenih mreža te su objašnjeni trendovi korištenja istih, najprije na svjetskoj razini, a zatim na razini Hrvatske. Također, definirani su aspekti komunikacije na društvenim mrežama u poslovnom kontekstu te je objašnjen teorijski okvir utjecaja komunikacije na društvenim mrežama na poslovnu karijeru zaposlenih osoba i reputaciju tvrtke. Objašnjen je i zakonodavni okvir komunikacije na društvenim mrežama u kojemu se istražilo što sve regulira komunikaciju na društvenim mrežama, od pravila društvenih mreža, preko zakonskog okvira komunikacije do pravila pojedinih tvrtki koja obuhvaćaju komunikaciju na društvenim mrežama. Temeljem zakonskog okvira i međunarodnih smjernica za poželjno komuniciranje na društvenim mrežama, navedeni su savjeti za definiranje pravila korištenja društvenih mreža koja istovremeno služe zaštitu prava zaposlenika te zaštiti poslovanja i ugleda tvrtke.

Što se tiče dosadašnjih usporednih radova, ne postoje relevantna i javno dostupna istraživanja i usporedni radovi koji upućuju na to da je ova tema bila predmetom značajne rasprave u hrvatskoj javnosti, da se o njoj raspravljalo u krugovima hrvatskih stručnjaka za odnose s javnošću, niti da se o njoj znanstveno ili stručno istraživalo u Hrvatskoj. Iz tog razloga, istraživanje koje je provedeno u svrhu ovog diplomskog rada može poslužiti kao polazna točka u daljnjem donošenju odluka o definiranju pravila korištenja društvenih mreža u hrvatskim tvrtkama.

Karakteristike društvenih mreža definirane su na temelju dosadašnjih radova i istraživanja koje su proveli Boyd (2007.), Kietzmann i suradnici (2011.), Van Dijck (2013.) i Wolf (2017.), dok su se zaključci o učincima društvenih mreža na radno okruženje temeljili na istraživanjima El Ouiridie i suradnika (2015.), Carlsona i suradnika (2016.), Lampe i Ellison (2016.) te Villeda i suradnika (2019.). U svrhu prikaza podataka o najpopularnijim društvenim mrežama u Hrvatskoj korišteno je istraživanje Global Digital Report 2019. koje predstavlja jedino istraživanje u kojemu se nalaze detaljni i ažurni podatci o navikama korištenja društvenih mreža, a koje pokriva sve države svijeta. Također, u svrhu potvrđivanja važnosti društvenih mreža za stručnjake komunikacija i odnosa s javnošću u 2020. godini korišteno je i istraživanje European Communication Monitor 2019 (Zerfass et al., 2019.) koje je provedeno među stručnjacima komunikacija iz 46 država. Tematski slično istraživanje proveo je i Reutersov institut 2017. godine, čiji je izvještaj o društvenim mrežama kao sve važnijem izvoru vijesti, korišten u svrhu prikazivanja prakse korištenja društvenih mreža među stručnjacima komunikacija i

odnosa s javnošću u Hrvatskoj. Osim navedenih istraživanja, korišteno je i istraživanje koje je 2017. godine proveo portal Mojposao.hr. kako bi se potaknula javna rasprava o boljoj edukaciji zaposlenika o pitanju komunikacije na društvenim mrežama, kao i po pitanju pravila koja reguliraju korištenje društvenih mreža.

## 1. Društvene mreže: definicija, trendovi i smještanje u poslovni kontekst

### 2.1. Definicija društvenih mreža

Tijekom prošlog desetljeća društvene su mreže duboko prodrle u svakodnevne živote, utječući pritom na neformalnu komunikaciju ljudi kao i na poslovne procese i komunikaciju u svim multinacionalnim tvrtkama (Van Dijck, Poell, 2013: 3). Zahvaljujući društvenim mrežama kao relativno novim komunikacijskim kanalima, svaka informacija u kratkom roku može doprijeti do iznimno velikog broja ljudi koji stvaraju sliku o događajima, osobama, tvrtkama i proizvodima. Iz tog se razloga može pretpostaviti da je poznavanje društvenih mreža i komunikacije koja se na njima odvija, preduvjet za dobro upravljanje osobnom reputacijom, kao i reputacijom tvrtke ili brenda.

Zbog promjena karakteristika *online* platformi koje su se dogodile u proteklih desetak godina brojne definicije društvenih mreža više nisu primjenjive. Ipak, može se reći da je definicija društvenih mreža kao platformi koje korisnicima omogućuju razmjenu i širenje informacija na interaktivnim mobilnim ili Web 2.0 platformama gdje svi jednako mogu sudjelovati (El Ouiridia et al., 2015: 2) trenutno aktualna tj. da u ovom trenutku može okarakterizirati sve društvene mreže. U ovoj definiciji izraz "web 2.0" označava „novu platformu” na kojoj postoji decentralizacija i promjena kontrole informacija (prema: Fuchs 2017: 35). Detaljniju definiciju društvenih mreža daju El Ouiridia i suradnici (2015: 2) prema kojima društvene mreže pružaju ažurirane informacije te predstavljaju višedimenzionalne alate, ne samo zbog uključivanja različitih korisnika koji mogu biti pojedinci, organizacije ili vlade, već i zbog različitih načina upotrebe društvenih mreža, kako u osobne, tako i u profesionalne svrhe. Glavne karakteristike društvenih mreža mogu se objasniti prema Boyd i Ellisonovoj (2007: 211) definiciji prema kojoj korisnici pomoću društvenih mreža (1) konstruiraju javni ili polujavni profil unutar ograničenog *online* sustava, (2) uređuju i ažuriraju popis drugih korisnika s kojima dijele sadržaj, te (3) pregledavaju njihove objave na toj mreži. Glavna karakteristika svih društvenih mreža jest omogućavanje pojedincima da svoje aktivnosti ili mišljenja učine vidljivim drugim korisnicima što rezultira ostvarivanjem veza s korisnicima s kojima se nikada ne bi povezali u *offline* svijetu (Boyd, Ellison, 2007: 212). Daljnja karakteristika društvenih mreža koju je važno istaknuti je *networking*, tj. uspostavljanje odnosa s ljudima i širenje poznanstava koje nije karakteristično samo za

društvene mreže, već je karakteristično i za druge računalno posredovane komunikacije poznatije pod kraticom CMC (Boyd, Ellison, 2007: 211).

Ulogu društvenih mreža definiraju Van Dijck i Poell (2013: 3) koji na njih gledaju kao na inovaciju u komunikaciji koja predstavlja ozbiljne izazove za institucije kao što su masovni mediji i državna tijela. Naime, prema njima, brz rast *online* komunikacije prisiljava na prilagođavanje novoj stvarnosti u kojoj masovna distribucija informacija, vijesti i zabave prestaje biti privilegijom nekolicine institucija. To znači da danas svatko može biti autor *online* sadržaja kojeg vrlo lako može distribuirati velikom broju ljudi. Takav sadržaj brzo prodire u javnu komunikaciju čime utječe na ravnotežu moći medijskog sustava (Van Dijck, Poell 2013: 4).

Definicije društvenih mreža mijenjaju se zahvaljujući stalnim promjenama karakteristika *online* komunikacije. Takve se promjene najbolje mogu objasniti jasnijim prikazom povijesti društvenih mreža. Prva društvena mreža, Six Degrees, pojavila se 1997. godine kada se njome omogućilo kreiranje vlastitih profila pomoću kojih su se korisnici međusobno povezivali i umrežavali (Hendricks, 2013.). Par godina kasnije, popularizacija društvenih mreža rapidno raste te poznate društvene mreže kao što su MySpace i LinkedIn po prvi puta dobivaju na važnosti. Zatim se javljaju Photobucket i Flickr koji olakšavaju dijeljenje fotografija te 2015. godine dolazi You Tube koji stvara potpuno novi način komuniciranja video zapisima. Prema Hendricku (2013.) Facebook i Twitter 2006. godine postaju najpopularnije društvene mreže u svijetu, nakon čega se počinju javljati novi oblici aplikacija i inačica društvenih mreža koji pokrivaju određene niše. Jedna od novijih inačica društvenih mreža je Instagram koji predstavlja najpopularniju aplikaciju za dijeljenje i uređivanje fotografija i videa (Statista, 2019.). Instagram je samostalno postojao od 2010. godine do 2012. godine kada ga je kupio Facebook Inc., a danas Facebook i Instagram čine zasebne društvene mreže s povezanim sadržajem koje zajedno imaju najveći broj aktivnih korisnika u svijetu (Global Digital Report, 2019). Zanimljivo je da je godinu dana prije nego što je Facebook Inc. kupio Instagram lansirana aplikacija naziva Snapchat kojom je nastao novi smjer mobilne *online* komunikacije (Rusli, 2012.). Ovom aplikacijom korisnici komuniciraju pomoću AR tehnologije (tehnologije proširene stvarnosti) koja im omogućava da vide elemente koji ne postoje u stvarnosti (Europska komisija, 2019.).

Iz kratkog prikaza povijesti društvenih mreža može se zaključiti da društvene mreže, koje su inicijalno bile u formatu internetskog (eng. *web*) servisa, prelaze u format mobilnih servisa. Zato je, u svrhu jasnog definiranja društvenih mreža, potrebno pojasniti razlike između mobilnih *chat* aplikacija i mobilnih servisa društvenih mreža.

*Chat* aplikacije su izravni kanali u kojima se informacije šalju sigurno i privatno. Najpopularnija *chat* aplikacija u Europi je WhatsApp koji ima više od 1,5 milijardi korisnika diljem svijeta (Statista, 2019.) Ova aplikacija ima enkripciju podataka što znači da su poruke poslane aplikacijom čitljive isključivo osobi ili grupi osoba kojoj su poslane. Takozvana *End to end* enkripcija osigurava privatnu komunikaciju koju ne može pročitati niti jedna treća strana zbog čega se radi o najsigurnijoj *chat* aplikaciji u svijetu (Kralj, 2016.). Druga najkorištenija chat aplikacija u Europi je Facebook Messenger koji je zbog kontinuiranog rasta broja korisnika mobilnih platformi nastao kao dodatna usluga društvene mreže Facebook. Razlika između mobilnog i *web* servisa i *chat* aplikacije jest u tome što komunikacija ostvarena na aplikaciji Facebook Messenger podrazumijeva razmjenu informacija u privatnim razgovorima između jedne osobe ili grupe osoba, dok je objava ili komentar na društvenoj mreži Facebook vidljiva svim Facebook „prijateljima” ili pak cijeloj Facebook zajednici. Dakle, za razliku od *chat* aplikacija, komunikacija na mobilnim ili web platformama društvenih mreža nije privatna nego je izložena velikom broju ljudi. Upravo je iz tog razloga potrebno poznavati karakteristike društvenih mreža kao važnih komunikacijskih kanala širokog dosega, pravila komuniciranja na društvenim mrežama te utjecaje komunikacije na društvenim mrežama na oblikovanje mišljenja. Također, važno je istaknuti da posljedice komunikacije na društvenim mrežama mogu biti puno ozbiljnije od posljedica komunikacije ostvarene na *chat* aplikacijama. To potvrđuje izjava Petea Knotta, digitalnog specijalista i savjetnika za upravljanje reputacijom koji je rekao da su društvene mreže najopasnija prijetnja reputaciji tvrtke te da, ako se ne shvate ozbiljno, društvene mreže mogu direktno utjecati na dobit (Bown, 2019.). Zato predmet ovog istraživanja neće biti *chat* aplikacije, nego društvene mreže na kojima se odvija najveći postotak *online* komunikacije među zaposlenom populacijom u Hrvatskoj.

Kako bi se u potpunosti definiralo koje su društvene mreže relevantne za istraživanje provedeno u svrhu ovog diplomskog rada potrebno je spomenuti i You Tube - platformu koja u posljednjih nekoliko godina bilježi golemi porast u broju aktivnih korisnika te koja trenutno predstavlja globalni trend i promjenu dijeljenja *online* sadržaja.

Prema broju dnevnih pregleda You Tube videa možemo reći da on predstavlja jednu od najvažnijih i najpopularnijih internetskih platformi (Ahmad, 2019.). Međutim, upitno je možemo li istu platformu definirati kao društvenu mrežu. Jedan od načina definiranja društvene mreže jest usporedba karakteristika platforme sa sedam glavnih funkcija društvenih mreža koje su definirali Kietzmann i suradnici (2011: 242).

Prema Kietzmannu i suradnicima (2011: 243) prva funkcija društvenih mreža je **identitet**. Ova funkcija predstavlja mjeru u kojoj korisnici otkrivaju svoje identitete na društvenoj mreži. Otkrivanje identiteta podrazumijeva dijeljene informacije o imenu i prezimenu, dobi, spolu, zanimanju, mjestu rada ili prebivališta, kao i informacije o željama, mislima, stavovima i afinitetima korisnika. Primjer društvene mreže za koju je karakteristična visoka razina otkrivanja identiteta je LinkedIn. Razlog tomu je što na LinkedInu korisnici dijele svoje životopise te informacije o sebi i svojim poslovnim i osobnim afinitetima.

Druga funkcija društvenih mreža su **razgovori**. Tu se govori o razini u kojoj korisnici međusobno komuniciraju na društvenim mrežama kako bi dijelili ili promovirali svoje ideje ili kako bi se povezali s istomišljenicima (Kietzmann et al., 2011: 244). Primjer društvene mreže na kojoj korisnici ostvaruju visoku razinu interakcije je Facebook, dok je ostvarivost razgovora na sekundarnoj razini karakteristična za Instagram.

Treći identifikacijski pokazatelj je funkcija **dijeljenja** tj. razina razmjenjivanja, distribuiranja i primanja sadržaja, kao što su fotografije, videozapisi, glazbeni sadržaji i drugo. Najveću razinu dijeljenja imaju Instagram i YouTube (Kietzmann et al., 2011: 245). Možemo reći da se na Instagramu sadržaj primarno objavljuje, dijeli i razmjenjuje s drugima dok se na YouTubeu takav sadržaj konzumira. Sekundarna razina dijeljenja prisutna je kod Facebooka i Twittera na kojima korisnici dijele sadržaj, no ne u jednakoj mjeri u kojoj dijele informacije jedni s drugima.

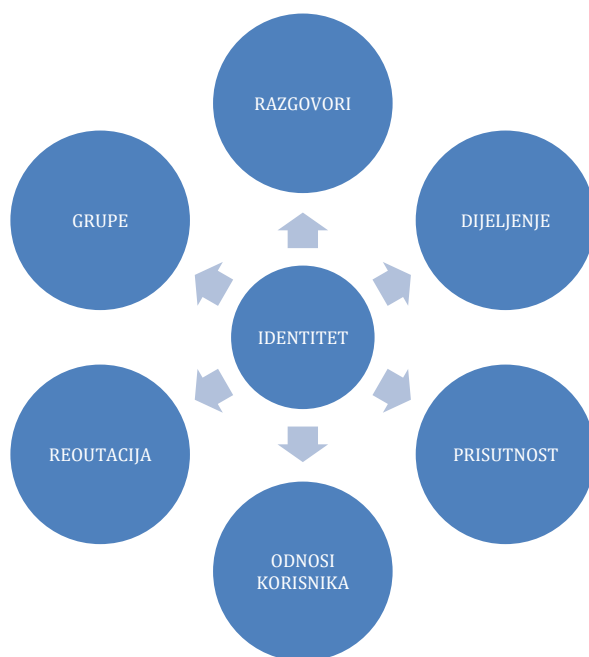
Četvrti identifikacijski pokazatelj je funkcija **prisutnosti**. Ova se funkcija prema Kietzmannu i suradnicima (2011: 245) određuje prema tome koliko društvena mreža pruža informacija o prisutnosti korisnika. Informacije o prisutnosti najčešće se otkrivaju opcijom prijavljivanja na određenoj lokaciji, što se na društvenim mrežama naziva *check in*. Pomoću opcije *check in* korisnik daje do znanja gdje se nalazi u datom trenutku. Također, prisutnost može biti otkrivena i informacijama o dostupnosti korisnika

na društvenoj mreži. To znači da, u trenutku u kojemu je korisnik prisutan ili aktivan na društvenoj mreži, ostalim korisnicima piše da je *online* ili *available* (dostupan za razgovor). U sekundarnoj razini ovog identifikacijskog pokazatelja nalaze se Facebook i Instagram na kojima su informacije o dostupnosti i prisutnosti svakog korisnika otkrivene tek kada korisnik odluči podijeliti svoju lokaciju. Dodatno, sekundarnu razinu prisutnosti ima i Twitter na kojemu ne postoje informacije o dostupnosti korisnika no postoji mogućnost dijeljenja lokacije.

Peta funkcija društvenih mreža su **odnosi** (Kietzmann et al., 2011: 246). Odnosi podrazumijevaju načine povezivanja korisnika kroz veze kao što su *friend* (hr. prijatelj) koji je karakterističan za Facebook, zatim *follower* (hr. pratitelj) koji predstavlja odnose na Instagramu te *connection*, (hr. konekcija) koja je prisutna na LinkedInu. Odnosi mogu biti formalni, uređeni i strukturirani, kao što je slučaj na LinkedInu gdje postoji detaljna kategorizacija odnosa s korisnicima koja osigurava transparentnost i nepristranost. Također, odnosi mogu biti i zanemarivi kao što je to kod Twittera i YouTubea na kojima postoje samo opcije *follow* (prati) i *subscribe* (preplati se). Iz navedenog se može zaključiti da visoku razinu odnosa imaju primjerice LinkedIn i Facebook, dok izrazito nisku ili gotovo nikakvu razinu odnosa imaju Twitter i YouTube.

Šesta funkcija društvenih mreža je **reputacija** koja predstavlja razinu definiranja položaja na određenoj društvenoj mreži (Kietzmann et al., 2011: 247). Karakteristike ove funkcionalnosti razlikuju se kod svake društvene mreže. Na LinkedInu se primjerice reputacija gradi pomoću *endorsements* što znači da se rangira prema broju potvrda određenih vještina, dok se na Twitteru temelji na broju pratitelja te broju odgovora na objave (eng. *retweets*). Na Facebooku se reputacija temelji na sviđanjima (eng. *likes*), dok se na YouTubeu temelji na ocjenama (eng. *ratings*).

Sedma funkcija društvenih mreža su **grupe** koje predstavljaju stupanj do kojeg korisnici mogu formirati *online* zajednice (Kietzmann et al., 2011: 247). Društvenim mrežama na kojima je važno formirati velike skupine *prijatelja*, *pratitelja* ili *konekcija* grupe predstavljaju primarnu funkciju. Na području Hrvatske trenutno ne postoji niti jedna popularna društvena mreža koja primarno služi formiranju *online* zajednica. Najbliže tomu je Facebook kod kojeg je funkcija kreiranja grupa na sekundarnoj razini.



*Grafički prikaz 1. Funkcije društvenih mreža prema Kietzmannu.*

Nakon predstavljenih karakteristika društvenih mreža možemo zaključiti da za razliku od najpopularnijih društvenih mreža, kao što su Facebook, Instagram, Twitter ili LinkedIn niti jedna navedena funkcija društvenih mreža nije primarna funkcija YouTubea. Većina YouTube korisnika anonimni su posjetitelji koji nisu registrirani korisnici ili nisu ulogirani u svoj YouTube račun (Ahmad, 2019.) zbog čega nedostaje određena razina dvosmjerne komunikacije koja je važna karakteristika društvenih mreža. Također, usporedno s Wolfovom definicijom društvenih mreža (2017: 4) koja navodi da društvene mreže služe dijeljenju sadržaja, izgradnji odnosa, razgovorima, stvaranju grupa te stvaranja profila, YouTube primarno ne služi niti jednoj od navedenih funkcija. Dodatno, kako je predmet istraživanja ovog diplomskog rada komunikacija zaposlenika na društvenim mrežama, a kod YouTubea razgovori i dijeljenje informacija ne predstavljaju primarnu funkciju, ta se platforma u ovom radu neće spominjati kao jedna od najkorištenijih društvenih mreža, a samim time se neće niti proučavati komunikacija koja se odvija na tom kanalu.

## *2.2. Društvene mreže kao novi oblik medija*

Transformacija društvenih mreža i prelazak tradicionalnih medija (radio, televizija, tisak) u nove medije (informativni portali, mobilne aplikacije, društvene mreže) dva su



međusobno povezana fenomena, nastala kao dio konvergencije medija. Konvergenciju medija prvi je proučio Jenkins (2006: 5) koji je ovu promjenu objasnio kao spajanje pasivnih tradicionalnih i novih interaktivnih medija koje je zauvijek promijenilo odnos između medija i čitatelja. Naime, konvergencija medija nije samo tehnološka promjena. Ona prema Jenkinsu (2006: 6) mijenja industriju, tržišta i žanrove donoseći dvosmjernu komunikaciju, interaktivnost i utjecaj publike. U nekim je slučajevima, konvergencija rezultat nastojanja organizacije da utječe na ponašanja ciljanih skupina dok su u drugim slučajevima upravo čitatelji zaslužni za nastanak konvergencije jer su svojim ponašanjem uvjetovali novim medijima da bolje odgovaraju njihovim željama, interesima i potrebama.

Transformacija društvenih mreža može se uočiti i analizom promjena slogana. Naime, najpopularnije društvene mreže poput Facebooka i Twittera izvorno su služile povezivanju ljudi u *online* zajednici. Prvi oglas Facebooka bio je pod sloganom *The social network* (hr. društvena mreža) nakon čega je popularnost tog pojma porasla pa se tako počeo odnositi na sve društvene mreže (Veerasamy, 2013). Jedan od prvih slogana Twittera bio je „Globalna zajednica prijatelja i poznanika koja odgovara na jedno jednostavno pitanje: Što radiš?” Iz ovih je slogana vidljivo da su društvene mreže u svojim začetcima uistinu bile *social networks* jer su predstavljale platforme za komunikaciju između korisnika koji su dijelili novosti o sebi umrežavajući se u *online* zajednicu.

Ipak, u posljednjih desetak godina dogodila se suptilna, ali značajna promjena, od mreže usmjerene osobama (društvene mreže) do mreže usmjerene novostima (informacijske mreže). Twitter više ne odgovara na pitanje „Što radiš?” već odgovara na pitanje „Što se događa?” (Veerasamy, 2013.). Platforma s novostima o ljudima postala je platforma s novostima u svijetu na kojoj se svakodnevno komentiraju događanja oko kojih se okupljaju skupine istomišljenika. Osim komentiranja događaja društvene su mreže postale su izvorom informacija koje se prenose u medijima. Na taj su način društvene mreže promijenile tradicionalne medije te su donijele nov način izvještavanja koji s godinama postaje sve popularniji.

Od 2010. godine na Google tražilici pojam *social media* ima veći broj pretraživanja od pojma *social networks* te se ta dva pojma spontano zamjenjuju. Dodatno, razni članci i stručna literatura objavljena u posljednjih desetak godina umjesto pojma

društvene mreže (eng. *social networks*) koristi pojam *social media* (hr. društveni mediji). Transformaciju društvenih mreža iz mreža za povezivanje korisnika u mreže za distribuciju informacija potvrđuju i podatci objavljeni u godišnjem izvještaju Reutersovog instituta novinarstva (HND, 2017.) o digitalnim vijestima koji pokazuju da „sve više ljudi koristi društvene mreže kao izvor vijesti”. Ovo je istraživanje pokazalo je da 51 posto ispitanika na području Hrvatske na tjednoj bazi koristi društvene mreže kao izvor informacija te da je na razini Europske unije Facebook za gotovo polovicu ispitanika najvažniji medij za traženje, čitanje i prosljeđivanje vijesti (HND, 2017.).



Grafički prikaz 2. Transformacija društvenih mreža.

### 2.3. Globalni rast popularnosti društvenih mreža

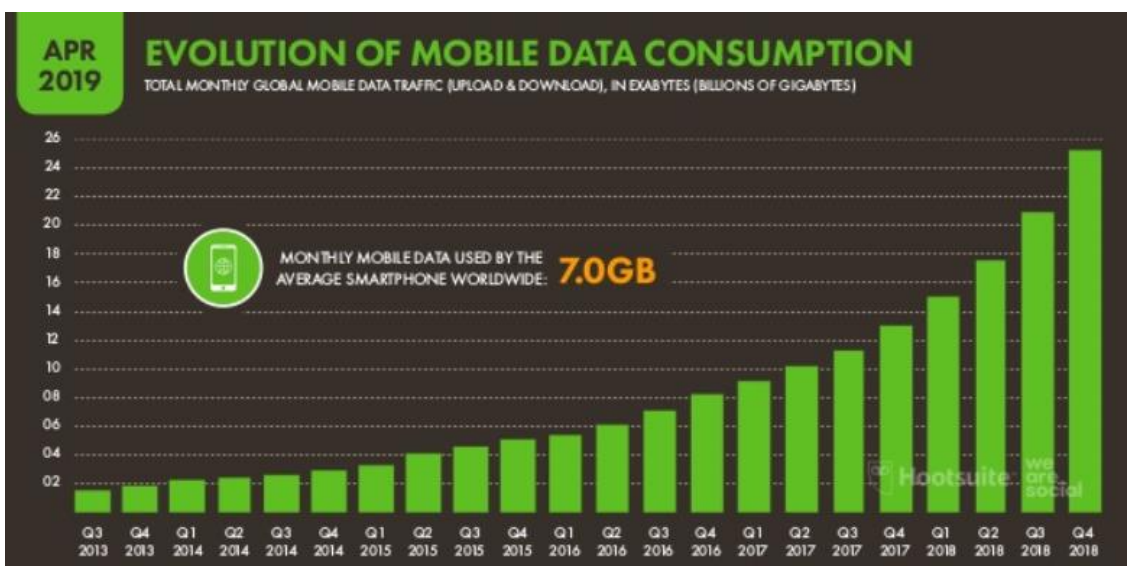
Popularnost društvenih mreža određuje se brojem aktivnih računa, a podatci o najpopularnijim društvenim mrežama znatno se razlikuju ovisno o lokaciji i demografskim podacima. U ovom će se dijelu rada, u svrhu prikazivanja sve češćeg korištenja društvenih mreža, prikazati podatci globalne agencije We Are Social koja svake godine objavljuje ažurirane podatke o korištenju društvenih mreža na globalnoj razini, a koji se odnose na 90 posto svjetskog stanovništva. Prema njihovom globalnom izvještaju za 2019. godinu vidljivo je da trend sve većeg broja korisnika interneta direktno utječe na porast broja korisnika društvenih mreža.

Broj korisnika interneta trenutno iznosi 4,9 milijardi, što je 8,6 posto više u odnosu na prethodnu godinu dok broj korisnika društvenih mreža iznosi 3,9 milijarde, što je 6,1 posto više u odnosu na prethodnu godinu (Global Digital Report, 2019). Također, u 2019 godini oko dvije milijarde korisnika interneta koristi društvene mreže, a očekuje se da će ta brojka nastaviti rasti zbog sve učestalijeg korištenja mobilnih uređaja (2,6 posto u odnosu na prošlu godinu) te zbog porasta broja korisnika mobilnih aplikacija društvenih mreža (11 posto u odnosu na prošlu godinu) koje je moguće vidjeti na niže prikazanoj infografici.



Slika 1. Godišnji digitalni rast (izvor: Global Digital Report, 2019.).

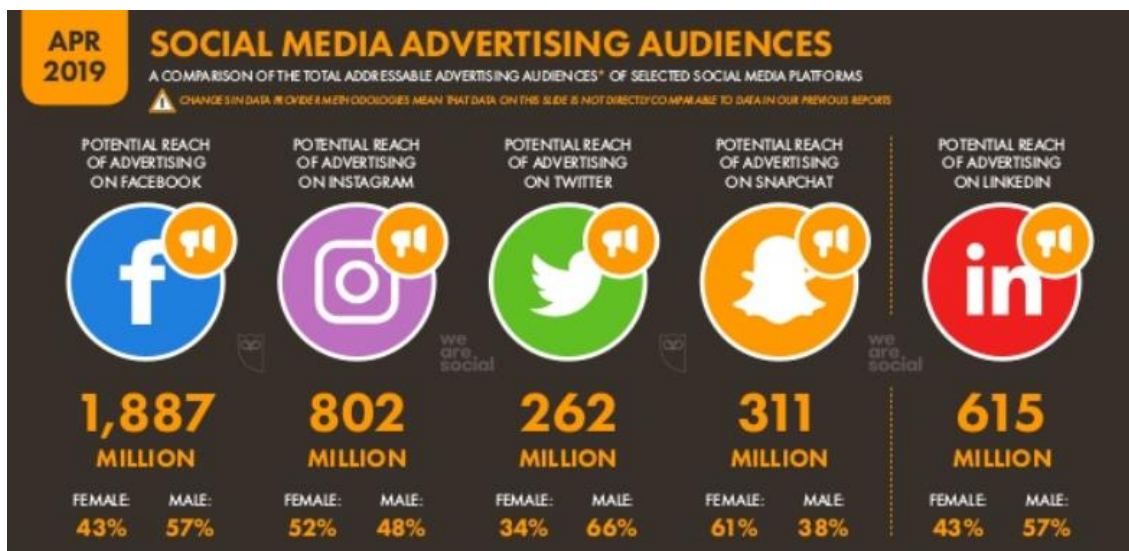
Sve češće korištenje mobilnih aplikacija potvrđuje podatak da se broj iskorištenih jedinica mobilnog interneta kontinuirano povećava (vidljivo na niže prikazanoj infografici) te da od ukupnih 3,5 milijardi aktivnih korisnika društvenih mreža, čak 3,4 milijardi koristi mobilne aplikacije društvenih mreža (Global Digital Report, 2019).



Slika 2. Evolucija korištenja mobilnih podataka (izvor: Global Digital Report, 2019.).

Iz prikazanih je podataka vidljivo da broj korisnika društvenih mreža kontinuirano raste no statistički podatci vezani uz korištenje pojedinih društvenih mreža mijenjaju se iz godine u godinu, kao što se mijenjaju i demografski podatci o prosječnom

korisniku društvenih mreža. Prema podacima globalnog izvještaja za travanj 2019., objavljenog na internetskoj stranici Statista.com, najpopularnija društvena mreža prema broju aktivnih korisnika (korisnika koji su najmanje dvaput podijelili sadržaj/reakciju na društvenoj mreži) i prema dijeljenju sadržaja je Facebook - koji trenutno ima 1,8 milijardi aktivnih korisnika. Nakon njega slijede Instagram s 802 milijuna aktivnih korisnika, zatim LinkedIn sa 615 milijuna aktivnih korisnika, Snapchat s 311 milijunom aktivnih korisnika diljem svijeta te Twitter s 262 milijuna aktivnih korisnika.



Slika 3. Oglašivačka publika na društvenim mrežama (izvor: Global Digital Report, 2019.).

Prema istom globalnom izvještaju, najviše Facebook korisnika u prosjeku ima između 25 i 35 godina, dok najviše korisnika Instagrama ima između 18 i 25 godina (Global Digital Report, 2019). Za razliku od Facebooka i Instagrama koji su najpopularniji među populacijom do 35 godina, LinkedIn i Twitter najpopularniji su kod populacije starosti između 25 i 50 godina. Što se tiče geografskih podataka, isti izvještaj sadrži podatak da većina društvenih mreža s više od 100 milijuna korisnika imaju sjedište u Sjedinjenim Američkim Državama. Ipak, važno je spomenuti da europske društvene mreže kao što je ruski VK ili kineske društvene mreže, kao što su Sina Weibo i Tencent QQ također igraju važnu ulogu jer imaju više milijuna aktivnih korisnika (De Gennaro, 2019.) te su, zbog lokalnog konteksta i sadržaja, najkorištenije društvene mreže na određenim područjima. Iako se u ovom radu tema promatra u globalnom kontekstu, zaključci će se odnositi isključivo na područje Hrvatske.

## 2.4. Društvene mreže u Hrvatskoj

U skladu sa svjetskim digitalnim trendovima, u Hrvatskoj ima sve više korisnika interneta i mobilnih aplikacija društvenih mreža što pokazuju podatci objavljeni u izvještaju naziva Global Digital Report 2019, prema kojemu je u 2019. godini u Hrvatskoj ostvaren digitalni rast od 21 posto u odnosu na prethodnu godinu. Isti izvještaj pokazuje da 1,8 milijuna ljudi koristi mobilne aplikacije društvenih mreža, što je 11 posto više u odnosu na prethodnu godinu. Niže prikazana infografika pokazuje da u 2019. godini dva milijuna ljudi u Hrvatskoj aktivno koristi društvene mreže što pokazuje jednak postotak (48 posto) kao i prethodne godine.



Slika 4. Pregled društvenih mreža (izvor: Global Digital Report, 2019.).

Trendovi popularnosti društvenih mreža u Hrvatskoj mijenjaju se iz godine u godinu. Najkorištenija društvena mreža u 2019. godini u Hrvatskoj ostaje Facebook koji zadržava jednak broj korisnika (1,9 milijuna) u odnosu na prethodnu godinu (Global Digital Report, 2019.). Prema istom izvještaju, druga najkorištenija društvena mreža je Instagram koji u Hrvatskoj ima 1,1 milijun aktivnih korisnika. Popularnost raste i društvenoj mreži LinkedIn koja trenutno ima 580 tisuća aktivnih korisnika u Hrvatskoj te društvenoj mreži Snapchat koja trenutno ima oko 352 tisuće aktivnih korisnika u Hrvatskoj. Jedina društvena mreža kojoj popularnost u Hrvatskoj pada jest Twitter koji trenutno ima oko 168 tisuća aktivnih korisnika te koji čini petu najkorišteniju društvenu mrežu u Hrvatskoj (Global Digital Report, 2019.).



Slika 5. Publika na društvenim mrežama u Hrvatskoj (izvor: Global Digital Report, 2019.).

#### 2.4.1. Facebook i Instagram

Facebook predstavlja najveću društvenu mrežu u Europi (i svijetu) s više od milijardu korisnika koja olakšava povezivanje i dijeljenje sadržaja s obitelji, prijateljima i poznanicima (GCF global, 2019.). Zbog širokog doseg potencijalnih kupaca, detaljnog određivanja ciljnih skupina te mogućnosti kreiranja personaliziranih oglasa ova društvena mreža predstavlja jednu od najboljih platformi za marketinške *online* strategije.

Druga najveća društvena mreža u Europi je Instagram koji predstavlja najpoznatiju aplikaciju za dijeljenje fotografija i videozapisa. Korisnici Instagrama stvaraju osobne profile na kojima uređuju i objavljuju fotografije i videozapise. Dodatno, sadržaj Instagrama djeljiv je na više društvenih mreža koje su povezane istim korisničkim profilom. Naime, objava na Instagramu automatski se može objaviti na Facebooku, i obrnuto, a moguća je i opcija dijeljenja sadržaja na nekoj drugoj društvenoj mreži, kao što je primjerice Twitter.

Demografski gledano, najviše aktivnih korisnika na Facebooku ima između 25 i 34 godine (Global Digital Report, 2019). U usporedbi s podacima iz 2016. godine kada je na Facebooku bilo najviše aktivnih korisnika dobne skupine između 13 do 24 godine, danas prosječni korisnik Facebooka ima između 18 i 24 godine što znači da se mlađa generacija korisnika preselila na Instagram (Rukavina, 2019.). Što se tiče roda, Facebook i Instagram imaju podjednak broj muških i ženskih korisnika. Naime, Facebook ima 49 posto aktivnih korisnika ženskog roda i 51 posto aktivnih korisnika muškog roda, dok

Instagram bilježi 54 posto aktivnih korisnika ženskog roda i 46 posto aktivnih korisnika muškog roda (Rukavina, 2019.).

#### 2.4.2. *LinkedIn*

Iako su Facebook i Instagram društvene mreže s najvećim brojem aktivnih korisnika, najvažnija društvena mreža za radno sposobno stanovništvo je LinkedIn. Naime, LinkedIn je društvena mreža koja se najčešće koristi u svrhu profesionalnog umrežavanja i traženja novih poslovnih mogućnosti. Radi se o najvećoj profesionalnoj društvenoj mreži u svijetu na kojoj se nalazi više od 500 tisuća aktivnih korisnika na području Hrvatske što je zapravo prilično velika brojka ako uzmemo u obzir lošu demografsku sliku Hrvatske te omjer od 1,16 posto zaposlenih na jednog umirovljenika (Grizli komunikacije, 2018.).

#### 2.4.3. *Snapchat*

Najbrže rastuća društvena mreža u posljednjih nekoliko godina je Snapchat koji trenutno ima 311 tisuće korisnika na području Hrvatske. Snapchat je aplikacija u kojoj korisnici komuniciraju pomoću AR tehnologije, koristeći elemente koji ne postoje u stvarnosti (Europska komisija, 2019.), a važno ga je spomenuti zbog komunikacije mlađih generacija. Naime, ova je društvena mreža najkorištenija među „mlađim milenijalcima” tj. generacijom rođenom između 1994. i 2002. godine (Jutarnji.hr, 2017.) zbog čega se može pretpostaviti da će u skoroj budućnosti predstavljati važan segment u definiranju pravila korištenja društvenih mreža. Snapchat će možda biti dio budućih istraživanja društvenih mreža u poslovnom okruženju no, s obzirom na to da se u ovom diplomskom radu proučava uloga komunikacije zaposlenih osoba u Hrvatskoj te s obzirom na to da je komunikacija na Snapchatu većinom trenutna (primatelj sadržaja može fotografiju ili videozapis pogledati samo jednom) provedeno istraživanje i zaključci doneseni u ovom radu neće se odnositi na tu društvenu mrežu.

#### 2.4.4. *Twitter*

Twitter je društvena mreža na kojoj se objavljuju kratke i jasne objave koje su najčešće odgovor na aktualna zbivanja u području sporta, politike ili zabave. Bez obzira na pad popularnosti u odnosu na prošlu godinu, Twitter ima 262 tisuće aktivnih korisnika na području Hrvatske (Global Digital Report, 2019.). Iako se ne radi o najkorištenijoj društvenoj mreži u Hrvatskoj, objave popularnih Twitter korisnika mogu imati velik doseg, kako u Hrvatskoj, tako i izvan nje. Doseg objava velik je zahvaljujući *hashtagu*

(hr. ključna riječ) koji se označava simbolom # (ljestve), a koji se odnosi na riječ ili izraz koja omogućuje tematsko grupiranje informacija. Iako je ovaj simbol najprije služio lakšem praćenju tema na Twitteru, sada služi u privatne i poslovne svrhe. Tako primjerice, tvrtka koja organizira neki događaj, kreiranjem jedinstvenoga *hashtaga* omogućava korisnicima društvenih mreža lakše praćenje informacija o događaju. Jedna od karakteristika *hashtaga* je da je klikabilan, tj. da se klikom na određeni pojam, u ovom slučaju na jedinstveni naziv događaja, mogu pretražiti sve objave vezane uz taj pojam. Zbog lakog pretraživanja *hashtag* postaje idealno sredstvo za praćenje specifičnih zbivanja, a takva vrsta pretraživanja sada je moguća na svim najkorištenijim društvenim mrežama u Hrvatskoj.

### *2.5. Aspekti društvenih mreža u poslovnom kontekstu*

Porast digitalnog sadržaja utječe na svaki segment korporativne kulture, kao i na privatni i poslovni život zaposlenika (Meister, Willyerd, 2010: 482). Mijenjaju se načini pribavljanja informacija, načini komuniciranja među zaposlenicima te dolaze nova pravila, standardi i smjernice koja reguliraju i usmjeravaju rad u novom, digitalnom okruženju. Jedna od većih promjena je komunikacija na društvenim mrežama koja u poslovnom kontekstu postaje sve važnija, posebice za stručnjake iz područja marketinga i odnosa s javnošću.

Važnu ulogu društvenih mreža u eksternom poslovnom okruženju pokazali su podatci prikupljeni od gotovo 2,5 tisuće komunikacijskih stručnjaka iz cijele Europe, prema kojima će u sljedećih par godina najvažnije pitanje komunikacijske struke biti digitalna evolucija i društvene mreže (Zerfass et al., 2019.). Isto istraživanje pokazuje da 90,4 posto stručnjaka za odnose s javnošću smatra da su društvene mreže za svaku tvrtku najvažniji komunikacijski kanal. Također, sve više tvrtki na području Europske unije koristi društvene mreže, pa je tako u 2017. godini gotovo svaka druga tvrtka koristila takav oblik komunikacije, pri čemu su tvrtke iz Hrvatske blago ispod tog prosjeka (Eurostat 2017.). Isti podatci pokazuju da je u Hrvatskoj 45 posto tvrtki koristi najmanje jednu društvenu mrežu u neku svrhu, a s obzirom na konstantan porast broja korisnika društvenih mreža, za očekivati je da će u 2020. godini ta brojka biti puno veća.

Ulogu društvenih mreža u internom poslovnom okruženju pojašnjava globalno istraživanje tvrtke McKinsey o društvenim mrežama i novim tehnologijama. U tom je istraživanju donesen zaključak da bolja interna komunikacija, kao posljedica društvenih



mreža, pozitivno utječe na poslovanje tvrtki te da će u narednih nekoliko godina društvene mreže donijeti temeljne promjene u poslovnom svijetu (Bughin, 2016.). Promjene u radnom okruženju dodatno su opisali Meister i Willyerd (2010: 482) prema kojima najveću promjenu donose milenijalci (osobe rođene između 1977. i 1997. godine) koji će uskoro predstavljati 47 posto radne snage. Prema njima, ova je generacija dio povezane radne kulture u kojoj se briše granica između slobodnog vremena, zabave i posla. Razlog tomu je stalni kontakt između obitelji, prijatelja i kolega koji komuniciraju mobilnim telefonima i prijenosnim računalima. U skladu s navedenim promjenama dolaze i novi izazovi, pa je tako jedan od najvećih izazova za poslodavce podvlačenje linije između olakšavanja pristupa *online* sadržaju i komunikaciji i osiguravanja točnosti i primjerenosti sadržaja kreiranog od strane zaposlenika u digitalnom i mobilnom svijetu u kojem živimo (Meister, Willyerd, 2010: 435). U svrhu razumijevanja uloge komunikacije zaposlenika na društvenim mrežama definirana su četiri aspekta komunikacije na društvenim mrežama u poslovnom kontekstu.

Prvi aspekt komunikacije na društvenim mrežama u poslovnom kontekstu je upravljanje društvenim mrežama (eng. *community management*). Upravljanje društvenim mrežama podrazumijeva planiranu komunikaciju koja je najčešće promotivnog tipa te služi povećanju prodaje ili vidljivosti brenda ili ostvarivanju boljeg odnosa s korisnicima ili potrošačima. Prema Šimec i Duk (2011: 2) marketinška je industrija počela razvijati nove načine oglašavanja koristeći društvene mreže kao glavni kanal za promotivne aktivnosti. Razlog tomu je drastično smanjenje troškova pri prikupljanju, obradi i prijenosu informacija, kao i lako segmentiranje ciljane skupine. Rezultat dobro planirane komunikacije i promotivnih aktivnosti na društvenim mrežama je znatno poboljšavanje dosega reklamnih kampanja i posjećenosti službene internetske stranice tvrtke (Duk i Šimec, 2010: 4). Iz navedenog se može zaključiti da upravljanje društvenim mrežama igra veliku ulogu u podizanju svijesti o tvrtki ili brendu što potvrđuje i podatak da u Europskoj uniji 84 posto poduzetnika koristi društvene mreže za izgradnju imidža i promociju proizvoda, dok 50 posto tvrtki koristi društvene mreže kako bi prikupili podatke o mišljenju i stavovima korisnika ili kupaca te kako bi mogli odgovoriti na njihove upite (Poslovni.hr, 2019). Društvene su mreže tako postale platforme na kojima se marketinška struka preklapa sa strukom odnosa s javnošću razvijajući zajednicu koja analizira, planira i upravlja sadržajem na društvenim mrežama.

Drugi aspekt komunikacije na društvenim mrežama u poslovnom kontekstu su utjecaji društvenih mreža na radno okruženje. Teherania (1990.) opisuje utjecaj komunikacijskih tehnologija, kao utjecaj s dvostrukim učincima, poznatijim kao *dual effect theory* (prema: Carlson et al., 2016: 15). Prema toj teoriji društvene mreže mogu pomoći zaposlenicima da izgrade svoje profesionalne i društvene mreže, da razviju kreativnosti izlažući ih novim idejama te mogu povećati njihov kapacitet za dijeljenje i primanje informacija. S druge strane, društvene mreže mogu imati i negativne učinke na zaposlenike. Negativni učinci javljaju se kao rezultat „ovisnosti“ o društvenim mrežama koju je istražio Smith (2014.). Njegovo istraživanje pokazuje da 64 posto odraslih osoba provjerava novosti na Facebooku svaki dan te da 23 posto odraslih osoba koristi Facebook pet ili više od pet puta dnevno (prema: Carlson et al., 2016: 15). Carlson i suradnici ističu da takvo ponašanje zaposlenika upućuje na pomalo kompulzivno ponašanje koje ometa sposobnost koncentracije na radnom mjestu, nadodajući da društvene mreže tako odvrćaju pažnju zaposlenika tijekom stresnih ili dosadnih situacija na radnom mjestu te da mogu produljiti rokove u ispunjavanju radnih zadataka. Prema istraživanju Khawande (2010.) rješenje za učestalo provjeravanje novosti na društvenim mrežama na radnom mjestu su alati koji služe boljoj organizaciji vremena provedenog na društvenim mrežama. Jedna od takvih aplikacija je RescueTime, koja služi postavljanju osobnih ciljeva kao što je primjerice provođenje ne više od pola sata dnevno na društvenim mrežama i ne više od sat vremena dnevno na aplikacijama za razgovor (eng. *messenger*).

Treći aspekt društvenih mreža u poslovnom kontekstu je uloga društvenih mreža u regrutacijskim i selekcijskim procesima. Naime, prema Carlsonu i suradnicima (2016: 16) procjenjuje se da 86 posto osoba koje traže posao imaju profil na društvenim mrežama, da je jedan od šest kandidata za posao pronašao prošli posao preko oglasa na društvenim mrežama te da 54 posto korisnika društvenih mreža u potrazi za poslom koristi Facebook, LinkedIn ili Twitter. Iz ovih je podataka jasno da su, na globalnoj razini, društvene mreže u ovom trenutku idealan kanal za promociju tvrtke u svrhu dobivanja najboljih i najmotiviranijih kandidata za posao. Osim što dobro planiranim aktivnostima na društvenim mrežama tvrtke mogu zainteresirati potencijalne kandidate, društvene mreže mogu biti koristan alat u selekcijskim procesima. Tvrtke nerijetko koriste društvene mreže kao izvor informacija o kandidatima u selekcijskim procesima kako bi se napravila provjera informacija iz životopisa te kako bi se saznalo nešto više o kandidatima. Potvrda tomu je istraživanje koje je provela Udruga za upravljanje ljudskim

potencijalima na uzorku od 541 stručnjaka iz područja ljudskih potencijala od kojih je 95 posto priznalo koriste LinkedIn u svrhu regrutacije i dobivanja informacija o kandidatima (Villeda et al., 2019.). Prema istom istraživanju 58 posto poslodavaca u regrutacijskim procesima koristi Facebook, dok ih 42 posto koristi Twitter (Villeda et al., 2019.). Dodatno, prema istraživanju provedenom među više od tisuću stručnjaka iz područja ljudskih resursa zaposlenih u multinacionalnim tvrtkama, poslodavci koji koriste društvene mreže u svrhu provjere kandidata, na društvenim mrežama traže: informacije koje potvrđuju kvalifikacije kandidata, potvrdu profesionalnosti, objave drugih korisnika društvenih mreža koje se odnose na tog kandidata te razlog zbog kojeg se taj kandidat ne bi primio na određeno radno mjesto (Poll, 2018.). Isto istraživanje pokazuje da poslodavci ne žele zaposliti kandidate ako na njihovim profilima na društvenim mrežama uoče: objave provokativnih ili neprimjerenih fotografija, videozapisa ili informacija, objave fotografija, videozapisa ili informacija koje otkrivaju konzumaciju droge ili alkohola, diskriminirajuće komentare koji se odnose na rasu, spol, rod ili vjeru, objave koje uključuju kriminalno ponašanje, informacije koje upućuju na laži o profesionalnim kvalifikacijama, loše komunikacijske vještine, loše komentare o bivšoj tvrtki ili kolegi, neprofesionalno ponašanje, dijeljenje povjerljivih podataka o prethodnom poslodavcu te prevelik broj objava koje upućuju na ovisnost o društvenim mrežama. Dok su mnoge tvrtke na globalnoj razini svjesne prednosti društvenih mreža u regrutacijskim procesima upitno je koliko tvrtki u Hrvatskoj koristi društvene mreže u ovu svrhu.

Četvrti aspekt društvenih mreža u poslovnom kontekstu je utjecaj komunikacije zaposlenika na društvenim mrežama na njihovu reputaciju u profesionalnom okruženju te na ugled tvrtki u kojima rade. Podatci najveće globalne studije strateškog komuniciranja pokazuju da više od 40 posto osoba istovremeno koristi društvene mreže u poslovne i privatne svrhe (Zerfass et al., 2019.), dok zanemariv broj dostupnih izvještaja i članaka o korištenju društvenih mreža u tvrtkama u Hrvatskoj spominje ulogu komunikacije zaposlenika na društvenim mrežama. Detaljnije objašnjenje ovog aspekta komunikacije nalazi se u sljedećem odjeljku.

Ovo poglavlje ukazalo je na to da, iako su društvene mreže promjenjive platforme s promjenjivim karakteristikama, one ponajprije služe dijeljenju novosti i informacija zbog čega postaju glavni izvor vijesti, dok njihova popularnost postaje sve veća, kao u svijetu, tako i u Hrvatskoj. Također, ovo je poglavlje ukazalo i na važnu ulogu društvenih

mreža u poslovnom kontekstu gdje, osim u ulozi službenih kanala za promociju tvrtke i proizvoda, imaju ulogu u regrutacijskim i selekcijskim procesima, umrežavanju s partnerima i klijentima te u izgradnji profesionalne mreže i reputacije.

## 2. Uloga komunikacije zaposlenika na društvenim mrežama

Korištenje društvenih mreža na radnom mjestu ima brojne učinke koji, u kontekstu radne produktivnosti, mogu biti pozitivni i negativni. Globalno istraživanje instituta McKinsey pokazalo je da od 72 posto tvrtki koje koriste društvene mreže, većina ne iskorištava njihov puni potencijal. Kada bi tvrtke iskoristile puni potencijal društvenih mreža (interno i eksterno) mogle bi povećati produktivnost zaposlenika za 20 do 25 posto (Chui, 2012.).

Prema Lampe i Ellison (2016.) korištenje društvenih mreža na radnom mjestu ima šest najvažnijih pozitivnih utjecaja na rad zaposlenika. Prvi utjecaj je omogućavanje uzimanja predaha od posla koji je nužan za efikasno obavljanje zadataka. Drugi je pružanje mogućnosti za ojačavanje profesionalnih odnosa s ljudima izvan tvrtke koji mogu dovesti do poslovnih mogućnosti koje inače ne bi bile moguće. Treći pozitivan utjecaj društvenih mreža je lakoća postavljanja pitanja i brzina pribavljanja odgovora (Lampe, Ellison, 2016.). Naime, nekada je potrebna vanjska perspektiva pomoću koje se brzo i jednostavno dolazi do rješenja pa tako zaposlenici na društvenim mrežama mogu lako postaviti pitanje i brzo riješiti problem. Četvrta prednost je izgradnja boljih osobnih veza s kolegama. Ova se prednost temelji na tome da bolja povezanost s kolegama vodi boljoj koherentnosti i produktivnosti u poslovnim timovima. Peta prednost je mogućnost širenja korisnih i pozitivnih informacija o tvrtki. Prema Lampe i Ellison (2016.) širenje takvih informacija može doprinijeti regrutacijskim procesima, a može podignuti i svijest o brendu. Šesta prednost društvenih mreža jest interno i eksterno odavanje priznanja zaposlenicima za njihova postignuća, poslovne godišnjice, nova zaposlenja, promaknuća i sl. Ovakva priznanja dovode do bolje interakcije među zaposlenicima te omogućavaju lakše praćenje internih novosti (Lampe, Ellison, 2016.).

S druge strane brojna istraživanja upućuju na negativne strane društvenih mreža u poslovnom okruženju. Najviše takvih istraživanja, kao što je istraživanje Carlsona i suradnika (2016: 15). koje je spomenuto u prethodnom odjeljku, bave se padom produktivnosti kao posljedicom prekomjernog korištenja društvenih mreža za vrijeme radnog vremena. Uz to, komunikacija zaposlenika na društvenim mrežama tvrtkama donosi još jednu prijetnju. Naime, neprimjerena ili nepoželjna komunikacija zaposlenika na društvenim mrežama može imati štetan utjecaj na odnose s kolegama i poslodavcima, a ponekad može i narušiti ugled tvrtke ili profesionalnu reputaciju zaposlenika. U tim se okolnostima pojavljuju važna pravna pitanja koja poslodavci mogu lako izbjeći ili riješiti

pozivajući se na transparentna pravila tvrtke koja reguliraju korištenje društvenih mreža (O'Connor et al., 2015: 208). Iz tih razloga neke tvrtke imaju potpunu zabranu korištenja društvenih mreža no ta se zabrana najčešće ne odnosi na odjele ljudskih resursa, marketinga i komunikacija. Ovi odjeli često imaju poslovne profile koje koriste isključivo u poslovne svrhe. Ipak, mnogi zaposlenici tih odjela koriste svoje privatne profile na društvenim mrežama u svrhu brzog informiranja o određenoj temi, praćenja trendova na društvenim mrežama, praćenja konkurencije, praćenja ponašanja kupaca ili korisnika ili ostvarivanja kontakta s brojnim partnerima i drugim dionicima. Dodatno, bez obzira na zabrane korištenja društvenih mreža na poslovnim računalima, svi zaposlenici mogu koristiti društvene mreže na svojim mobilnim telefonima. Komunikacijom na društvenim mrežama djelatnici marketinga i komunikacija mogu naići na nove i inovativne prilike za oglašavanje, mogu pratiti aktualne teme, detektirati potencijalne *influencere* (osobe koje imaju utjecaj na određenom tržištu) te ono najvažnije, mogu pratiti razmišljanja i potrebe potencijalnih kupaca i korisnika.

### *2.1. Izgradnja profesionalne reputacije na društvenim mrežama*

Zbog sve veće prisutnosti društvenih mreža u poslovnom okruženju, komunikacija na društvenim mrežama igra važnu ulogu u održavanju poslovnih kontakata i izgradnji korisne poslovne mreže. Potvrda tomu je istraživanje provedeno na uzorku od više od tisuću profesionalaca iz raznih područja, koje je pokazalo da su društvene mreže redoviti dio poslovnog umrežavanja među zaposlenima iz područja marketinga, prodaje i komunikacija (Ott, 2011.). Ovo istraživanje ne samo da je ukazalo na ulogu društvenih mreža u održavanju dobrih poslovnih odnosa već je ukazalo i na ulogu društvenih mreža u izgradnji i očuvanju dobre profesionalne reputacije. Naime, prema Ottu (2011.), zahvaljujući društvenim mrežama, više ne postoji granica između profesionalne i privatne svrhe profila na društvenim mrežama.

Komunikacija zaposlenika na društvenim mrežama je „osobna” komunikacija koja se odvija na privatnim profilima korisnika. Točnije, pod takvu se komunikaciju podrazumijevaju objave i komentari na društvenim mrežama koje objavljuju pojedinci kao fizičke osobe. Za razliku od službene (najčešće promotivne) komunikacije tvrtke, komunikacija ostvarena na privatnim korisničkim profilima nije planirana, kontrolirana, niti je usmjerena određenoj ciljanoj skupini. Dakle, takvom se komunikacijom ne govori u ime tvrtke ili brenda nego se govori u ime pojedinaca. Zbog ovih bi se karakteristika

moglo zaključiti da komunikacija zaposlenika na društvenim mrežama ne može imati ulogu u izgradnji profesionalne reputacije, no neka su svjetska istraživanja, poput istraživanja centra Pew Research (Lampe, Ellison, 2014.) pokazala suprotno. Naime, ovim se istraživanjem ukazalo na to da društvene mreže igraju veliku ulogu u profesionalnim životima zaposlenika te da utječu na oblikovanje mišljenja i odnose s poslovnim kolegama (prema: Lampe, Ellison, 2016.). Objavama na društvenim mrežama zaposlenici utječu na svoju profesionalnu reputaciju tako da poslovni kolege, stručnjaci iz istog profesionalnog područja ili nadređene osobe, na temelju objava na društvenim mrežama, oblikuju pozitivno ili negativno mišljenje o zaposleniku. Primjerice, kolege će o nekom zaposleniku promijeniti mišljenje na gore u slučaju da na društvenim mrežama primijete da osoba objavljuje neprimjerene fotografije ili diskriminirajuće komentare (Poll, 2018.). Isto tako, u slučaju da osoba objavljuje novosti o napredovanjima, nagradama ili postignućima, kao i fotografije raznih aktivnosti uz duhovite i zanimljive komentare, njegove/zine kolege će često o njemu/njoj promijeniti mišljenje na bolje (Poll, 2018.). Komunikacija na društvenim mrežama ne utječe samo na mišljenje poslovnih kolega već oblikuje i mišljenja nadređenih osoba. Primjerice, objava na društvenim mrežama koja upućuje na laži o razlogu odsustva s posla ili negativni komentari o tvrtki mogu narušiti profesionalnu reputaciju, a ponekad mogu rezultirati i određenim sankcijama.

## *2.2. Zaposlenici kao ambasadori tvrtke*

Za podizanje reputacije tvrtke nisu potrebni visoki budžeti kojima se kupuje skupi medijski prostor, bitna je izgradnja odnosa s dionicima koju je moguće ostvariti putem društvenih mreža. Svaka tvrtka kojoj je stalo do pozicioniranja na društvenim mrežama, nastoji potaknuti svoje zaposlenike na aktivno korištenje društvenih mreža. Na taj se način promovira tvrtka i ostvaruje se dvosmjerna komunikacija s klijentima, korisnicima ili partnerima. Dodatno, svaka uspješna tvrtka teži tome da zapošljava kandidate koje dijele temeljne vrijednosti tvrtke. Naime, korporativna kultura, koja danas predstavlja jedan od najvažnijih dijelova poslovanja, počiva na razumijevanju temeljnih vrijednosti tvrtke i dijeljenja istih. Uvjerenja, vrijednosti i ciljevi organizacija najčešće proizlaze iz istog skupa društvenih načela (Moscovici, 1984.) koja prevladavaju u kulturi u kojoj djeluje organizacija (prema: Schabracq, 2007: 94). Sve dok su osobna uvjerenja, vrijednosti i ciljevi zaposlenika sukladni korporativnoj kulturi organizacije, što je obično i slučaj, oni zajednički oblikuju odnose zaposlenika u organizaciji.

Jedna od ključnih smjernica u izgradnji dobre korporativne kulture glasi „vodite računa da vrijednosti i ciljevi organizacije ne odstupaju puno od osobnih vrijednosti zaposlenika” (Schabracq, 2007: 16). U slučaju da vrijednosti organizacije nisu kompatibilne s osobnim vrijednostima članova organizacije nastaje organizacijska neučinkovitost (Schabracq, 2007: 94). Svi ti etički principi sastavni su dijelovi etičkog sustava koji je vrlo učinkovit u reguliranju međusobnih odnosa zaposlenika. Ako zaposlenici poštuju principe etičkog sustava onda postupaju u skladu s očekivanjima drugih zaposlenika. Problem nastaje kada se zaposlenik ponaša drugačije od očekivanja, kršeći principe etičkog sustava. U tom slučaju zaposlenici više ne znaju što očekivati te gube povjerenje i osjećaj povezanosti sa sustavom koji im se počinje učiniti nesigurnim i nedosljednim (Schabracq, 2007: 95).

Dakle, dobro podudaranje osobnih vrijednosti s uvjerenjima, vrijednostima i ciljevima organizacije važan je čimbenik u učinkovitosti rada i radnog okruženja. Također, podudaranje vrijednosti omogućava zaposlenicima da rade samosvjesno i s povjerenjem, bez preispitivanja svega što se radi unutar organizacije (Schabracq, 2007: 97). Dodatno, zaposlenici koji dijele osobne vrijednosti s temeljnim vrijednostima tvrtke imaju osjećaj zadovoljstva jer rade na postizanju zajedničkog cilja, na ispravan način koji je u skladu s univerzalnim smjernicama i principima koje dijele svi zaposlenici u toj organizaciji. Kako bi se povećala efikasnost i učinkovitost rada te kako bi se osigurala što veća podudarnost uvjerenja, vrijednosti i ciljeva zaposlenika, važno je jasno komunicirati temeljne vrijednosti, jednako kao što je važno uključiti pitanja o osobnim uvjerenjima, vrijednostima i ciljevima u selekcijskim procesima koje prolaze svi kandidati.

Kompatibilnost vrijednosti nastaje prirodno. Nakon što tvrtke odaberu kandidate s istim uvjerenjima, vrijednostima i ciljevima, i obrnuto, zaposlenici ulaze u proces socijalizacije (Schabracq, 2007: 96). U procesu socijalizacije zaposlenici uče i prihvaćaju uvjerenja i vrijednosti organizacije. Zaposlenici koji u procesu dugoročnog prihvaćanja nisu prepoznali i poistovjetili s vrijednostima tvrtke neće se uklopiti u korporativnu kulturu zbog čega najčešće odlaze sami ili bivaju otpušteni (Schabracq, 2007: 96). Prema Schneideru (1987: 440) razlike u ponašanju ljudi uvjetovane su njihovom neposrednom okolinom koju su odabrali i u kojoj su odlučili ostati. Specifične tvrtke privlače, selektiraju i odabiru specifične tipove ljudi zbog čega se na kraju krajeva svaka tvrtka razlikuje od svojih konkurenata.



U idealnim okolnostima organizacije u pravilu nisu zainteresirane za kandidate koji imaju drugačiju kulturološku pozadinu, norme i nerealne osobne ciljeve, niti su takvi kandidati zainteresirani za te organizacije. Ipak, neki se kandidati prijave za posao i prođu selekcijske procese nakon čega se zaposle u organizaciji s kojom ne dijele iste vrijednosti. To su najčešće zaposlenici čija uloga u organizaciji nije velika i čiji rad nije efikasan (Schneider, 1987: 441). U tom je slučaju, iz perspektive organizacije, važno komunicirati sa zaposlenicima kako bi se moglo pronaći najbolje rješenje za obje strane te kako bi se spriječile potencijalne krize nastale nezadovoljstvom zaposlenika i neefikasnošću njihovog rada. U slučaju da zaposlenik ipak ne razumije osnovna načela organizacije ili se jednostavno ne slaže s njima, to ne samo da može imati negativan utjecaj na korporativnu kulturu, već može narušiti reputaciju organizacije.

Na početku ovog diplomskog rada navedeno da je glavna karakteristika društvenih mreža omogućavanje korisnicima da svoje aktivnosti ili mišljenja učine vidljivim drugim korisnicima (Boyd, Ellison, 2007: 212). Dakle, zaposlenici na svojim privatnim profilima društvenih mreža dijele svoje stavove i razmišljanja o gotovo svemu, pa tako i o tvrtkama u kojima rade. Naravno, iznošenje negativnih stavova zaposlenika može negativno utjecati na reputaciju organizacije zbog čega mnogi poslodavci koriste društvene mreže upravo u svrhu sprječavanja širenja negativnih informacija o tvrtki. Neke multinacionalne tvrtke koriste i aplikacije, poput njemačke aplikacije FireMe!, koje poslodavcima olakšavaju praćenje objava na društvenim mrežama u kojima su (budući) zaposlenici u negativnom kontekstu komentirali tvrtku ili uvjete rada (Kleinman, 2013).

Prema Kleinmanu aplikacije ovog tipa predstavljaju „poziv na buđenje” jer upozoravaju korisnike da su njihove objave na društvenim mrežama vidljive svima (ili skoro svima), uključujući sadašnje ili buduće poslodavce. U prilog tome idu i rezultati istraživanja provedenog 2018. godine među više od tisuću voditelja ljudskih resursa iz područja Atlante i Chicaga - gradova u kojima se nalaze sjedišta mnogih uspješnih multinacionalnih kompanija, a čiju praksu primjenjuju i neke tvrtke u Hrvatskoj. Naime, ovo istraživanje pokazuje da gotovo polovica poslodavaca (48 posto) provjerava profile i aktivnost zaposlenika na društvenim mrežama dok je trećina poslodavaca (34 posto) sankcionirala ili otpustila zaposlenika na temelju sadržaja kojeg je zaposlenik objavio na društvenoj mreži (CareerBuilder.com, 2018.).

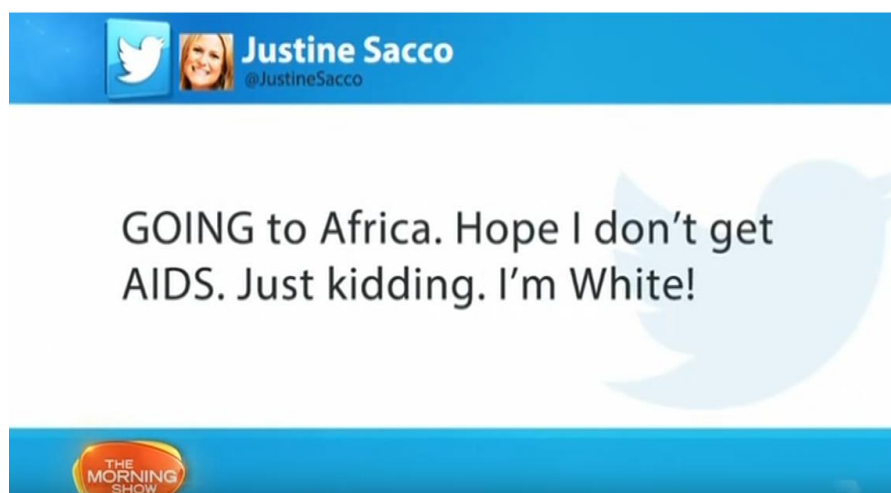
Kako društvene mreže prožimaju sve aspekte osobnog i profesionalnog života, mnogo je objava na društvenim mrežama u kojima korisnici izriču svoje stavove, uvjerenja i osobne vrijednosti. U slučaju da takve objave jasno krše temeljna načela i vrijednosti organizacije, one mogu imati ozbiljne i trajne posljedice na karijeru zaposlenika.

Jedan od aktualnih primjera na svjetskoj razini je slučaj raskida ugovora o radu sa zaposlenikom poljske podružnice IKEA-e zbog objave na društvenoj mreži koja krši temeljna načela tvrtke. Naime, u lipnju 2019. godine Tomas K., bivši zaposlenik tvrtke IKEA zaprimio je dokument pod naslovom „potpora LGBT zajednici obaveza je svakog od nas” nakon čega je na društvenoj mreži izrazio neslaganje s tom porukom, navodeći kako je promoviranje homoseksualnosti širenje sablazni; citirajući Isusove riječi iz Evanđelja po Marku (Marković, 2019.). Nakon ove objave radikalni poljski pravni institut Ordo Iuris, kojemu je cilj zaštita ljudskog života od začeca, podnio je tužbu protiv tvrtke IKEA navodeći da je otpustila zaposlenika isključivo zbog ideoloških razlika, što prema institutu predstavlja kršenje prava na iznošenje osobnih ideoloških stavova. Kao odgovor na tužbu, tvrtka je u medijima objavila da je „Tomasz K. otpušten zbog kršenja internih propisa tvrtke i načela društvenog suživota.“ Također, direktorica korporativnih komunikacija IKEA-e – Katarzyna Broniarek, izjavila je: „Ako postoji opasnost narušavanja dostojanstva naših zaposlenika, mi poduzimamo radnje koje su u skladu sa Zakonom o radu i našim vrijednostima”, dodajući da su sloboda mišljenja, tolerancija i poštovanje prema svakom zaposleniku temelji korporativne kulture tvrtke IKEA. S druge strane, Tomasz K. je izjavio da će o toj temi potaknuti javnu raspravu u Europskom parlamentu (prema: Marković, 2019.).



Slika 6. Potpora IKEA-e LGBT zajednici (izvor: architecturaldigest.com, 2019.).

Još jedan primjer koji upućuje na važnost diskusije o utjecaju objava na društvenim mrežama na poslovnu karijeru je govor Jona Ronsona (2015.). Naime, Ronson objašnjava kako je Twitter nekada bio platforma koja je davala glas onima koji ga nisu imali omogućavajući korisnicima izražavanje vlastitog mišljenja. Međutim, ista platforma na kojoj se nekada ukazivalo na nepravdu, danas predstavlja platformu potpuno drugačijeg tipa. Kako bi ukazao na taj problem, Ronson (2015.) izlaže primjer komunikacijske stručnjakinje koja je ugrozila svoju karijeru zbog jedne objave na Twitteru (Slika 7.) koja je pogrešno shvaćena u javnosti. Nakon što je optužena za rasizam, komunikacijska stručnjakinja dobila je otkaz te je bila sustavno vrijeđana od strane tisuće ljutih korisnika društvenih mreža, kako u *online* tako i u *offline* svijetu. Ovakvi slučajevi često završavaju depresijom i nepovratnim narušavanjem profesionalne reputacije zbog čega Ronson postavlja pitanja kao što su: što danas predstavljaju društvene mreže i kolika je zapravo sloboda mišljenja koja se na njima dopušta.



Slika 7. Objava na Twitteru zbog koje je autorica optužena za rasizam.

Ovaj je odjeljak pokazao važnost kompatibilnosti osobnih vrijednosti zaposlenika s temeljnim vrijednostima tvrtki u kojima rade. Naime, zbog zaštite reputacije te zbog očuvanja dobre korporativne kulture, tvrtke od zaposlenika očekuju da se ponašaju u skladu s temeljnim načelima i pravilima ponašanja. Ipak, postoje slučajevi kršenja takvih pravila čije će sankcije biti prikazane u sljedećem odjeljku.

### 2.3. Slučajevi sankcioniranja korisnika zbog objava na društvenim mrežama

U svrhu utvrđivanja potrebe za podizanjem razine informiranosti u Hrvatskoj o pravilima korištenja društvenih mreža te o utjecaju komunikacije zaposlenika na društvenim mrežama na njihovu karijeru i reputaciju tvrtke slijedi analiza još uvijek aktualnih slučajeva koji su se dogodili u Hrvatskoj od siječnja 2019. godine do srpnja 2019. godine. Radi se o slučajevima sankcioniranja korisnika društvenih mreža opomenom, novčanom kaznom, prekidom suradnje ili raskidom ugovora o radu zbog protupravnih ili neprimjerenih izjava objavljenim na društvenim mrežama.

U hrvatskim je medijima u 2019. godini objavljeno nekoliko slučajeva kažnjavanja korisnika društvenih mreža zbog vrijeđanja hrvatske policije na Facebooku. Na temelju tih slučajeva moguće je zaključiti da se izjave napisane na društvenim mrežama tretiraju jednako kao i izjave koje su izrečene javno te da je autore izjava moguće kazneno teretiti.

Prvi slučaj dogodio se u siječnju 2019. godine kada je muškarac kažnjen novčanom kaznom zbog uvredljivih objava na Facebooku. Naime, muškarac je napisao par grubih uvreda na račun hrvatske policije, a kako je njegov profil bio javan, zaposlenik policije pročitao je objavu, nakon čega je podnio kaznenu prijavu (Net.hr, 2019.). Pedesetogodišnjak je dobio novčanu kaznu uz naplatu sudskih troškova. Nedugo nakon ovog slučaja, točnije u kolovozu 2019. godine, dvojica su Puljanina proglašena krivima, dok je jedan oslobođen optužbe zbog objava i komentara na Facebooku iz 2016. godine. Naime, nakon dobivene kazne zbog vožnje pod utjecajem alkohola, Puljanin je na svom Facebook profilu objavio: „Hahaha, kakvi maloumni ljudi. Ovim putem obvezujem se platiti kaznu u cijelosti, a jedini je uvjet da se policijski službenik, koji mi nije rekao moja prava, potuče sa mnom. Unaprijed zahvaljujem.“ Ovu je objavu zatim komentirao njegov prijatelj napisavši „Gamad“. Šest dana kasnije došlo je do ponovnog vrijeđanja policije nakon čega je autor objave osuđen na uvjetnu kaznu zatvora od 15 dana s rokom kušnje od godinu dana. Autoru komentara izrečena je novčana kazna. Prekršajno je procesuiran i treći Puljanin koji je u to vrijeme bio policijski vježbenik, a koji je na Facebooku komentirao „ACAB“ (eng. *all cops are bastards*). Sud ga je oslobodio optužbe jer je bivši vježbenik izjavio da nije bio upućen u značenje skraćenica koje se koriste na Facebooku nadodavši da je autor komentara njegov prijatelj koji je komentar napisao bez njegovog znanja. Nakon ovog slučaja bivši je vježbenik izbrisao svoj profil na Facebooku. Isti

mjesec (kolovoz 2019. godine) dogodio se još jedan sličan slučaj. Naime, Ivica i Ivan iz Slavenskog Broda na Facebooku komentirali su tekst o zapljeni droge, uvrijedivši pritom hrvatsku policiju. Prema Ivičinih riječima, mjesec dana nakon objave komentara policija je posjetila Ivicu. Uručili su mu ispis njegovog komentara uz poziv na sud. Ivica je izjavio nije nikoga osobno uvrijedio niti je ikome mislio zlo. Nedugo nakon toga Ivica je zaprimio prekršajni nalog i novčanu kaznu dok je drugookrivljeni Ivan također kažnjen novčanom kaznom. Nakon ovog događaja policijski je službenik za odnose s javnošću Brodsko-posavske županije, Krešimir Simić, izjavio da „nema razlike između vrijeđanja ili omalovažavanja za vrijeme postupanja policije ili vrijeđanja i omalovažavanja neprimjerenim komentarima na društvenim mrežama“ (Danas.hr, 2019.).

Osim iznad prikazanih slučajeva, u 2019. godini dogodilo se još sedam javno objavljenih slučajeva sankcioniranja zbog objava na društvenim mrežama. Prvi slučaj je sankcija opomene pred otkazom dobivena nakon objave na Facebooku. Naime, profesor informatike Marko Šolić je tijekom školskog izleta u Vukovar napisao Facebook objavu u kojoj je dao konstruktivnu kritiku vezanu uz jednostrano prikazivanje događaja iz rata 1990-ih. Iako je pohvalio što država financira izlete edukativnog tipa, htio je ukazati na to da djeca uče povijest na pogrešan način. Šolićeva objava nalazila se na njegovom privatnom profilu te nije bila javno dostupna. Svejedno, objava je dospjela do portala Narod.hr kojemu se nije svidjela Šolićeva kritika zbog čega je portal citirao objavu te je kontaktirao ravnateljicu škole. Nedugo nakon toga, Šolić je dobio opomenu pred otkaz jer je ustanovljeno da je objava napisana za vrijeme vožnje u autobusu s učenicima (Dnevnik.hr, 2019.).

"U autobusu sam, vraćam se s vođenja osmaša u obvezni posjet Vukovaru, organizirano i plaćeno od strane države. I iskreno mi se povraća, a nije ni od autobusa ni od grozota u videima iz rata, nego od toga što pripremamo djecu za novi rat. Išao sam bez predrasuda, čuo sam od kolega različite stvari, neki su govorili i kako se djeci prikazuje iznenađujuće realna slika o krivnji obje strane... Ništa od toga.

I da, znam. Znam da su emocije toliko jake da je teško uopće raspravljati. Znam i da ne dijelimo svi iste sustave vrijednosti, i da meni ne znače ništa stvari koje su drugima svete, i obrnuto. Znam i neke ljude iz Vukovara, znam kakva se grozota dogodila, vidim koliko im je i koliko im je bilo teško, i nemam ništa protiv toga da djecu educiramo i da im već u osnovnoj školi istinu kažemo direktno, uz sve teško probavljive detalje.

Ali to se u organiziranom posjetu Vukovaru ne događa. Bitni dijelovi istine se skrivaju i o njima se danas u Hrvatskoj ne smije pričati, a o nekim stvarima se direktno laže.

*Slika 8. Uvodni dio Šolićeve objave na Facebooku (izvor: 24sata.hr, 2019.).*

Drugi slučaj je stegovni postupak kojeg je HDZ pokrenuo protiv Ivana Đakića, člana HDZ-a i sina HDZ-ovog saborskog zastupnika Josipa Đakića. Naime, Ivan Đakić je na svom Facebook profilu objavio fotografiju ustaše koji u ruci drži odrubljenu glavu srpskog vojnika, a u statusu napisao: „Svim prijateljima srbićima sretan Božić” (N1 Hrvatska, 2019.). Iako je Ivan vrlo brzo uklonio objavu sa svog profila, ona je bila vidljiva SDP-ovom Forumu mladih koji je osudio pozvao nadležne institucije da djeluju i osude govor mržnje. Objava ugrozila reputaciju HDZ-a koji je na svojoj Facebook stranici objavio da su Ivanove izjave u suprotnosti s temeljnim vrijednostima, načelima i odredbama Statuta HDZ-a.



Slika 9. Facebook objava HDZ-a (izvor: Tportal.hr, 2019.).

Treći slučaj je dobivanje otkaza uz isplatu zatezne kamate kojeg je dobila zaposlenica Boxmark Leathera zbog objave i komentara na Facebooku. Naime, saznajući da će trebati raditi tijekom Uskršnjih blagdana, radnica je svoje nezadovoljstvo iskazala objavom na Facebooku napisavši:

*Tražim zainteresiranu žensku osobu tijekom ovog vikenda, dakle Velike subote i samog Uskrsa za obavljanje svih poslova u kući, što uključuje i odlazak na misu na Uskrs s mojom obitelji, pošto radim u Boxmarku u subotu i nedjelju popodne. Ipak si s tom plaćom mogu to priuštiti.*

Objava je, uz par uvredljivih komentara, izazvala negativne komentare javnosti upućene tvrtki te je potaknula javnu raspravu o odnosu tvrtke prema radnicima. Radnica je zbog objave dobila izvanredni otkaz nakon čega je pokrenula parnicu utemeljenu na

utvrđenju nedopuštenosti odluke o izvanrednom otkazu. Prvu parnicu je dobila, zbog čega joj je Boxmark isplatio više od 48 tisuća kuna. Međutim, Boxmark je podnio zahtjev za reviziju postupka, nakon čega je Općinski sud presudio da bivša radnica mora svom nekadašnjem poslodavcu isplati 42 tisuće kuna uz zateznu kamatu i naknadu sudskih troškova (Kruhoberec, 2019.).

Četvrti slučaj je moguća kazna od godinu dana zatvora koja upućuje na potrebu za boljom edukacijom građana o zakonima i pravilima zaštite osobnih podataka. Naime, nakon prosvjeda aktivista stranke Slobodna Hrvatska, policijska službenica je na kućnoj adresi jednog od članova stranke ostavila papirić sa svojim kontakt podacima uz prijetnju o privođenju u slučaju kršenja uputa (Vlahović, 2019.). Na Facebook stranici stranke Slobodna Hrvatska objavljena je fotografija papirića uz optužbu o kršenju policijskih pravila o službenom postupanju. Dva mjeseca poslije, uslijedio je odgovor policije u kojemu se vodstvo stranke tuži za kazneno djelo nedopuštenog korištenja osobnih podataka (Vlahović, 2019.). Riječ je o članku 146. Kaznenog zakona Republike Hrvatske u kojem stoji: „Tko protivno uvjetima određenima u zakonu prikuplja, obrađuje ili koristi osobne podatke fizičkih osoba, kaznit će se kaznom zatvora do jedne godine.”

Peti slučaj je prozivanje pučke pravobraniteljice da je objavom „anonimne pritužbe” povrijedila tajnost postupka. Naime, Pučka pravobraniteljica je na društvenoj mreži napisala „Institucije bez reakcije na anonimnu pritužbu policijskog službenika o nezakonitim postupanjima” uz što je priložila pritužbu graničnih policajca koji su prijavili da ih nadređeni tjeraju na nasilje prema migrantima (Narod.hr, 2019.). Bez obzira na to što podatci prijavitelja nisu objavljeni jer je prijava bila anonimna, nakon ove objave Državno odvjetništvo (DORH) odgovorio je pravobraniteljica „objektivno ugrozila tajnost, a s time i učinkovitost izvida” u suprotnosti s onim što u svojoj objavi navodi da treba posebno zaštititi. Nadodali su i da je „posebno zabrinjavajuće što je do ugrožavanja tajnosti izvida i učinkovitosti postupanja tijela kaznenog progona, kao i ugrožavanja potrebne razine zaštite podnositelja prijave, došlo ignoriranjem relevantnih zakonskih odredbi upravo od strane pučke pravobraniteljice” (Narod.hr, 2019.).

Šesti primjer je odšteta od 20 tisuća kuna presuđena Aleksandaru Meduriću zbog mnogobrojnih uvredljivih komentara na Facebooku upućenih načelniku Općine Primošten Stipi Petrini. Naime, Medurić je zbog vrlo uvredljivih komentara na javnom Facebook profilu dobio tužbu nakon čega se nije pojavio na sudu te je nastavio s

uvredama (Knežević, 2019.). Ovim je postupkom Medurić povećao iznos odštete koju će morati platiti Petrini, a u obrazloženju presude stajalo je da „sud ne treba posebno obrazlagati kako to vrijeđa nečiju čast, ugled, privatan i profesionalni život” te da ne postoji niti jedan razlog zbog kojeg bi Madurić bio oslobođen izrečene presude (Knežević, 2019.).

Sedmi i možda najskandalozniji slučaj u Hrvatskoj, dogodio se 8. kolovoza 2019. godine kada je Elizabeta Mađarević, prve tajnice hrvatskog veleposlanstva u Berlinu, tijekom svog godišnjeg odmora na svom privatnom Facebook profilu objavila sliku hrvatske obale ispod koje je napisala: „Čista i autentična Europa. Samo bijeli Europljani, kao što je još prije 30 godina bio slučaj u čitavoj Europi”. Ova je objava izazvala negativne reakcije, najprije njemačkih, a kasnije i drugih stranih medija koji su objavu protumačili kao širenje rasizma. Mediji su nadodali i kako je službenica u ranijim objavama na svom Facebook profilu kritizirala njemačku kancelarku Angelu Merkel zbog njezinih stavova o imigrantima, hrvatskog premijera Andreja Plenkovića zbog Istambulske konvencije te je vrijeđala LGBT zajednicu svojim ultra desnim, homofobnim i ksenofobnim izjavama (Godeč, 2019.). Na niže prikazanim slikama, nalaze se dva primjera spornih objava hrvatske službenice.



Slika 10. Facebook objave hrvatske diplomatkinje (izvor: Facebook, 2019.).

Nakon kritika javnosti, službenica je na svom Facebook profilu napisala:  
(...) Niti sam dužnosnik niti političar, već obična osoba koja ima pravo na privatnost.  
Imam svoje konzervativne stavove od kojih ne odstupam i koje dijelim slobodno jer živim



*u slobodnoj zemlji, a koji su zasnovani na činjenicama. Zar više ne smijemo biti misleća bića i imati slobodu govora? Ako nekome treba objašnjavati kako je Europa demografski izgledala prije koje desetljeće i kroz povijest, neka okrene demografsku statistiku.*

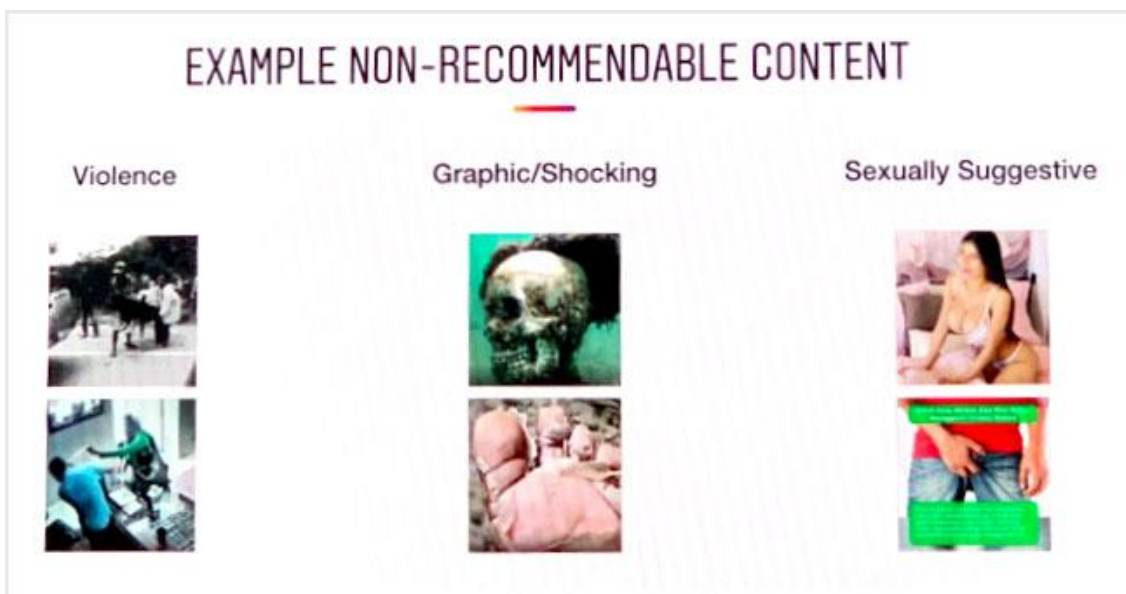
Iz Ministarstva vanjskih poslova (MVEP) objasnili su da se ovom slučaju radi o teškoj povredi službene dužnosti Zakona o državnim službenicima, Etičkog kodeksa i Zakona o vanjskim poslovima (Godeč, 2019.) zbog čega je MVEP tražio otkaz ugovora o radu nakon čega je službenica suspendirana, a slučaj je upućen na Službenički sud (Smrekar, 2019.). MVEP je podsjetio na odredbe Bečke konvencije o diplomatskim odnosima, prema kojima se miješanje u unutarnje politike države u kojoj diplomat djeluje, uključujući i komentare o dužnosnicima te države, smatra neprihvatljivim, a isto je potvrdio i hrvatski premijer Andrej Plenković (Godeč, 2019.). Na opravdanje službenice u kojemu stoji da se radi o njezinom „privatnom profilu i privatnoj stvari koja je nespojiva s poslom” MVEP je odgovorio da diplomati moraju biti svjesni da što god da rade tijekom mandata u privatnoj sferi ili slobodnom vremenu ima veze s diplomatskim poslom koji obavljaju te da “Pravo na drugačije mišljenje i sloboda govora ne podrazumijevaju nepoštivanje Ustava, zakona i međunarodnih konvencija” (Godeč, 2019.). Nakon ovog slučaja otvorena su brojna pitanja u hrvatskim medijima kao što su: ”Smije li se, kada i pod kojim uvjetima iznositi vlastito mišljenje, smije li se vlastito mišljenje kositi s normama sredine i jesu li korisnici društvenih mreža svjesni da se nalaze u javnom prostoru?”.

Prikazani primjeri, kako na svjetskoj razini tako i iz Hrvatske, dodatna su potvrda hipoteze da komunikacija zaposlenika na društvenim mrežama utječe na njihovu karijeru. Također, sankcije iz prikazanih primjera proizašle su iz potrebe za očuvanjem dobre korporativne kulture, kao i dobre reputacije organizacije što potvrđuje hipotezu da komunikacija zaposlenika na društvenim mrežama utječe na reputaciju tvrtke u kojoj su zaposleni. Dodatno, prikazano je ukupno deset slučajeva u kojima je dvanaest osoba prekršajno procesuirano, što je za period od šest mjeseci uistinu velika brojka. Velik broj slučajeva, posebice onih slučajeva u kojima su osobe nakon tužbe nastavile s protupravnim ponašanjima, upućuju na potrebu o boljem informiranju hrvatske javnosti o pravilima ponašanja na društvenim mrežama, kao i o zakonima koji su primjenjivi na *online* komunikaciju.

### 3. Pravila koja reguliraju komunikaciju na društvenim mrežama

Prethodni su odjeljci pokazali da, bez obzira na brojne prednosti društvenih mreža, neprimjerena komunikacija na društvenim mrežama može imati štetan učinak na odnose između zaposlenika, poslovnu reputaciju zaposlenika i reputaciju tvrtke. Razlog tomu može biti nedostatak jasno definiranih pravila koja reguliraju korištenje društvenih mreža. Pravila koja reguliraju društvene mreže novija su tema koja je široko obrađena u stranoj (posebice američkoj) pravnoj literaturi. Kako bi se mogli donijeti zaključci vezani uz pravila koja reguliraju društvene mreže te kako bi se mogli pružiti savjeti za definiranje takvih pravila, slijedi prikaz zakonskog okvira komunikacije na društvenim mrežama te orijentacijsko istraživanje potrebe za definiranjem pravila društvenih mreža u tvrtkama u Hrvatskoj.

Iako društvene mreže predstavljaju otvoren i dvosmjernan kanal za neposrednu komunikaciju i razmjenu kritika, mišljenja i stavova, sadržaj koji se objavljuje na društvenim mrežama podliježe sve većem broju pravila i zakona. Prvi način reguliranja objava na društvenim mrežama su pravila koja donose same društvene mreže. Svi korisnici društvenih mreža podliježu uvjetima i pravilima društvenih mreža koje su prihvatili prilikom registracije, a koji se razlikuju kod svake društvene mreže. U slučaju kršenja takvih pravila, na društvenim mrežama kao što je Facebook potrebno je prijaviti objavu ili fotografiju, nakon čega Facebook, prema svojim parametrima prihvaća ili odbija taj zahtjev. Dosad su ova pravila služila primarno u svrhu poboljšavanja usluge društvenih mreža, uključujući i personalizirane oglase no krajem 2019. godine primjenjuju se nova pravila. Radi se o naprednim algoritmima koji će na Facebooku i Instagramu degradirati neželjeni sadržaj (eng. *spam*), neprimjerene sadržaje i dezinformacije (Kozłowska, 2019.). Degradiranje sadržaja ne znači da će sadržaji biti uklonjeni nego znači da će biti manje vidljivi na traci s novostima (eng. *news feed*). Na niže prikazanoj slici nalaze se slikovni primjeri neprimjerenog sadržaja koji će biti manje vidljiv korisnicima. Takav sadržaj uključuje slike nasilja, uznemirujuće fotografije i grafičke prikaze i seksualno sugestivne fotografije (Kozłowska, 2019.).



*Slika 11. Primjeri neprimjerenog sadržaja (izvor: Techcrunch.com, 2019.).*

Mnogi smatraju da su spomenuta pravila potaknuta američkim zakonima SESTA/FOSTA (Kozłowska, 2019.) koji nastoje regulirati sadržaj na društvenim mrežama u svrhu sprječavanja trgovine ljudima. Ipak, Instagram je objavio da su stroža pravila za preporučeni sadržaj nastala kako bi se njima osigurao siguran sadržaj koji je prikladan za cijelu Instagram zajednicu (Kozłowska, 2019.). Negativna strana ovakvih pravila utječe na nekoliko kreativnih i slobodnih industrija, uključujući i grafičke umjetnike koji strahuju od objavljivanja svojih radova jer još uvijek nije definirano na koji će način, i za što, moći biti kažnjeni.

Osim pravila koja donose društvene mreže postoje i državni zakoni koji su primjenjivi na *online* komunikaciju. Primjenjivost državnih zakona u Hrvatskoj na online komunikaciju objasnila je zagrebačka odvjetnica Vesna Alaburić, vanjska suradnica Fakulteta političkih znanosti, poznavateljica zakonodavne prakse vezane uz društvene mreže. Za Informativni centar Virovitice (ICV, 2019.) odvjetnica je objasnila da u kontekstu pravne odgovornosti, nije važno na kojoj je komunikacijskoj platformi objavljen neki sadržaj, već je važno je li taj sadržaj protupravan ili nije. Ako je sadržaj protupravne naravi slijedi adekvatna sankcija, a odgovornost za protupravni sadržaj preuzima osoba koja ga objavljuje. Vrsta sankcije ovisi o sredstvu komuniciranja, veličini publike kojoj je sadržaj dostupan, razlozima objavljivanja sadržaja te javnom interesu za objavljivanje tog sadržaja. Prema odvjetnici Alaburić, privatni profil na kojemu se odvija

komunikacija među ograničenim brojem ljudi nije obrana od odgovornosti. Dakle, pravno gledano, objavljivanje sadržaja na društvenim mrežama koji je vidljiv velikom ili neograničenom broju ljudi spada u sferu javnog komuniciranja, dok je komunikacija ostvarena na „privatnim profilima“ pravno slična komunikaciji u „zatvorenom krugu“. Svejedno, objavljivanje klevetničkog sadržaja koji je dostupan samo jednoj trećoj osobi (ili više njih) kažnjivo je. Iz tog je razloga, u kontekstu pokušaja potpune obrane od odgovornosti, irelevantan broj osoba kojima je dostupan protupravan sadržaj. Važno je istaknuti da prema odvjetnici Alaburić odgovornost ne postoji samo za objavljivanje i komentiranje već postoji i za svaku aktivnost na društvenim mrežama kojom se dijeli protupravni sadržaj (ICV, 2019.). To uključuje dijeljenje (eng. *share*) i svidanje (eng. *like*) spornog sadržaja. Dakle bilo koja od spomenutih aktivnosti na društvenim mrežama koja se tumači kao vrijeđanje na etničkoj, rasnoj, rodnoj i sličnoj osnovi ulazi u zonu kažnjivosti.

Ako se objavom na društvenoj mreži povrijedio nečiji ugled ili čast ili se ugrozilo nečije poslovanje, povrijeđena osoba može dobiti pravnu zaštitu na tri načina. Osoba povrijeđena uvredljivim vrijednosnim sudom, odnosno kritičkim mišljenjem može pokrenuti kazneni postupak zbog kaznenog djela uvrede (Kazneni zakon, NN 125/2011, čl. 147). Osoba povrijeđena činjeničnom tvrdnjom koja škodi njezinoj časti ili ugledu može pokrenuti kazneni postupak protiv kaznenog djela sramoćenja (Kazneni zakon, Narodne novine, 125/2011, čl. 148). Osoba povrijeđena neistinitom činjeničnom tvrdnjom koja može škoditi njezinoj časti ili ugledu, znajući da je tvrdnja neistinita, može pokrenuti postupak protiv kaznenog djela klevete (Kazneni zakon, NN 125/2011, čl. 148). Sva tri kaznena djela (uvreda, sramoćenje i kleveta) kažnjavaju se ako je djelo počinjeno putem tiska, radija, televizije, računalnog sustava ili elektroničke mreže, na javnom skupu ili na drugi sličan način na koji je uvreda postala pristupačna većem broju osoba (Kazneni zakon, NN 125/2011, čl. 148). Kažnjivost objava, objašnjava odvjetnica Alaburić razlikuje ovisno o sadržaju objave (ICV, 2019.). Prva razina sankcije odnosi se na govor mržnje, vrijeđanje i omalovažavanje na nekoj od rasističkih osnova te poticanje na nasilje i mržnju. Ovakva vrsta sadržaja sankcionira se zatvorskom kaznom za koju se smatra da je primjerena i dopuštena. Druga razina sankcije odnosi se na povredu ugleda i časti pojedinca. Za ovu vrstu sadržaja, prema Europskom sudu za ljudska prava, nije nužno zatvorsko kažnjavanje. Naime, prava osobnosti jednako su vrijedna kao i pravo na slobodu izražavanja koje je zaštićeno građanskim pravom. Iz tog razloga Kazneni zakon

Republike Hrvatske više ne predviđa zatvorske kazne za kaznena djela protiv časti i ugleda (ICV, 2019.)

Zakoni Republike Hrvatske prilagođavaju se zakonima Europske unije koji su najvažniji za korisnike koji društvene mreže koriste u poslovne svrhe, kao i za multinacionalne tvrtke i organizacije. U proteklih su nekoliko godina, na globalnoj razini i na razini EU, donesena nova pravila i zakoni o digitalnim platformama i društvenim mrežama koji primarno služe zaštiti osobnih podataka i zaštiti jedinstvenog digitalnog tržišta. U nedavno objavljenom Izvješću o internetskim platformama i jedinstvenom digitalnom tržištu, European Parliament poziva države članice da poduzmu potrebne mjere kako bi se osiguralo puno poštovanje prava građana na privatnost i zaštitu osobnih podataka u digitalnom okruženju, naglašavajući važnost primjene Opće uredbe o zaštiti podataka (European Parliament, 2017: čl. 55.). Dodatno, European Parliament ističe važnost rješavanja nedoumica u pogledu pristupa podacima te poziva na revidiranje postojećeg regulatornog okvira.

U Europskom izvješću jasno se ističe potreba za pojašnjenjem i definiranjem zahtjeva vezanih uz podatke koji se prikupljaju na radnom mjestu, kao što se ističe i potreba za nadzorom i poduzimanjem mjera protiv sve veće prisutnosti nasilnih i diskriminirajućih poruka na internetskim platformama (European Parliament, 2017: čl. 55.). Naglašava i jačanje odgovornosti platformi u pogledu zaštite osjetljivih skupina i djece, borbe protiv rasizma, seksizma, poticanja na terorizam i vršnjačkog nasilja, u okviru revizije Direktive o audiovizualnim medijskim uslugama (AVMS). Također, u izvješću je istaknuto da je potrebno definirati ravnopravne uvjete u pogledu zahtjeva za naknadu štete, a koji se podnose protiv platformi zbog diskreditirajućih činjenica koje su korisnicima nanijele trajnu šteta (European Parliament, 2017: čl. 55.).

Zakoni Europske unije uskoro bi trebali biti primjenjivi i u Hrvatskoj. Naime, hrvatska je Vlada 2018. godine, na temelju preporuke Europske komisije i potaknuta primjerima drugih zemalja EU-a, donijela odluku o definiranju zakona koji će regulirati nepoželjnu komunikaciju na internetu i društvenim mrežama. Državni tajnik Središnjeg državnog ureda za razvoj digitalnog društva, Bernard Gršić, za Index (2018.) je istaknuo potrebu edukacije svih građana Hrvatske o poželjnim načinima komuniciranja na internetu i društvenim mrežama. Nadodao je da komunikacija u *offline* i *online* svijetu ima jednaku vrijednost te da svaki oblik nepoželjne komunikacije mora biti reguliran.

Tada je, prema Gršiću, bilo prerano govoriti o samom zakonu, a prijedlog zakonskog rješenja još uvijek nije javno dostupan.

Trenutni zakonodavni okvir društvenih mreža u Hrvatskoj najbolje se može prikazati kroz nedavni primjer koji je objavljen u hrvatskim medijima, a koji pokazuje potrebu za jasnim i transparentnim pravilima koja će biti primjenjiva u svakoj organizaciji u Hrvatskoj. Naime, nedavno je objavljeno da je Ministrica Pejčinović Burić potpisala pravilnik o unutarnjem redu Ministarstva vanjskih i europskih poslova Republike Hrvatske (MVEP-a) u kojemu stoji da zaposlenici za svaki javni nastup, uključujući i objave na društvenim mrežama, moraju tražiti pristanak ministrice (Novilist.hr., 2019.). Nakon toga je jedan od saborskih zastupnika, Nikola Grmoja, optužio ministricu da ograničava pravo na slobodno izražavanje stotinama zaposlenika Ministarstva, dok istodobno želi mjesto glavne tajnice Vijeća Europe koja nadzire zaštitu tih prava. Uz to, zatražio je poništenje kandidature ministrice pozivajući se na Konvenciju o ljudskim pravima (Novilist.hr, 2019.). Ova vijest upućuje na potrebu za javnom raspravom o definiranju jasnih pravila koja reguliraju komunikaciju na društvenim mrežama, a koja ne narušavaju pravo na slobodu govora i izražavanja. Također, ovom se objavom utvrđuje niska razina informiranosti o takvim pravilima u Hrvatskoj. Istraživanjem provedenim u Americi 2014. godine utvrđeno je da 80 posto tvrtki ima definirana pravila koja reguliraju korištenje društvenih mreža (Rubenstein, 2014.) no utvrđeno je i da je u to doba bilo upitno razumiju li zaposlenici takva pravila, s obzirom na to da nisu provedena dubinska istraživanja tog tipa, niti su postojale smjernice i edukacije o tom problemu (O'Connor et al. 2016: 206). U međuvremenu su donesene mnoge međunarodne smjernice za korištenje društvenih mreža koje su tvrtke implementirale u svoja temeljna pravila i načela. Šest godina nakon spomenutog istraživanja, u 2019. godini se među najvećim i najuspješnijim tvrtkama u Hrvatskoj pojavljuju naznake o blagom povećanju svijesti o tom pitanju.

#### **4. Orijentacijsko istraživanje potrebe za definiranjem pravila koja reguliraju korištenje društvenih mreža u tvrtkama u Hrvatskoj**

U svrhu ovog diplomskog rada, u srpnju 2019. godine, provedeno je istraživanje kojim su ispitana 33 direktora komunikacija i ljudskih potencijala koji predstavljaju neke od najuspješnijih tvrtki i organizacija u Hrvatskoj. Istraživanjem su obuhvaćene reprezentativne tvrtke iz različitih industrija, od energetike, bankarstva i osiguranja, proizvodnih industrija i turizma do uslužnih djelatnosti. Direktorima reprezentativnih tvrtki postavljeno je pitanje: „Ima li Vaša tvrtka jasno definirana pravila koja reguliraju komunikaciju zaposlenika na društvenim mrežama (*Social Media Policy*); uključujući i propisane sankcije u slučaju kršenja takvih pravila.“ Odgovori na to pitanje predstavljaju rezultate provedenog istraživanja koji su poslužili kao temelj za donošenje zaključaka o praksama u tvrtkama u Hrvatskoj. Također, provedeno istraživanje je orijentacijsko jer može poslužiti kao referentna točka u donošenju odluka o definiranju pravila koja reguliraju korištenje društvenih mreža.

Rezultati spomenutog istraživanja pokazali su da manjina tvrtki u Hrvatskoj (24 posto) ima uređena pravila koja reguliraju korištenje društvenih mreža, uključujući i propisane sankcije u slučaju kršenja takvih pravila. Neke tvrtke, kao što su Ericsson Nikola Tesla, OTP banka Hrvatska, Cemex, PwC, Ernst & Young i Sandoz imaju univerzalni *Social Media Policy* dokument u kojemu su definirana pravila komuniciranja na društvenim mrežama. Takav dokument propisuje pravila koja se primjenjuju na sve zaposlenike i najčešće sadrži propisane sankcije u slučaju kršenja tih pravila. Ovakvu vrstu dokumenta najčešće imaju multinacionalne tvrtke ili organizacije čija se glavna sjedišta ne nalaze u Hrvatskoj što je i logično s obzirom na visoku razinu uređenosti pravila u tvrtkama iz razvijenih zemalja koja moraju biti primjenjiva u svim srodnim tvrtkama, neovisno o državi u kojoj se nalazile. S druge strane, hrvatske tvrtke koje imaju sličan pravilnik o ponašanju na društvenim mrežama, kao što su Podravka, Belupo i Valamar Riviera, su u manjini.

Od ispitanih tvrtki u Hrvatskoj, velika većina (76 posto) nema specifičan dokument u kojemu su definirana pravila društvenih mreža, no najčešće imaju dokumente drugog tipa u kojima se, između ostalog, nalaze pravila koja se primjenjuju i na ponašanje na društvenim mrežama. Primjeri dokumenata koje imaju navedene tvrtke, a kojima se reguliraju ponašanja na društvenim mrežama su: Kodeks ponašanja, Kodeks etičkog

poslovanja, Pravila o upravljanju rizicima, Pravilnik o korporativnim komunikacijama, Pravilnik o radu, Pravilnik o objavljivanju informacija, Upute o korištenju brend elemenata i zaštiti intelektualnog vlasništva i Pravilnik sigurnosti. Navedeni dokumenti većinom ne sadrže sankcije u slučaju kršenja takvih pravila. Također, takvi dokumenti većinom reguliraju područje sigurnosti na internetu u kontekstu zaštite poslovnih informacija, a manje reguliraju, ili uopće ne reguliraju, područje zaštite reputacije tvrtke kroz upute za poželjno komuniciranje na društvenim mrežama.

Tvrtke koje u niti jednom dokumentu nemaju spomenutu komunikaciju zaposlenika na društvenim mrežama, u kriznim slučajevima primjenjuju Kodeks poslovnog ponašanja ili Etički kodeks, kao što je to primjerice slučaj kod tvrtke Ad Plastik i HEP. Naime, takvi kodeksi uređuju pravila dobrog ponašanja svih zaposlenika, a (iako se nigdje izrijekom ne navodi) u proširenom smislu mogu biti primjenjivi i na ponašanje zaposlenika na društvenim mrežama. Slična praksa je prevencija narušavanja reputacije tvrtke dokumentima kao što su Priručnik za radnike i Vrijednosti i standardi poslovanja. Takvu praksu primjerice ima tvrtka Perpetuum Mobile. u kojoj se „računa na to da su zaposlenici odrasle i odgovorne osobe“ te se podrazumijeva da se spomenuta pravila, koja propisuju općenite etičke i vrijednosne smjernice, odnose i na komunikaciju na društvenim mrežama. Ono što je upitno jest - smatraju li zaposlenici da se takva pravila odnose i na komunikaciju ostvarenu s osobnih profila na društvenim mrežama, tijekom njihovog slobodnog vremena. Spomenuta tvrtka navodi i primjer kad je član njihovog stručnog tima na društvenoj mreži neprimjereno komentirao poslovnu konferenciju, što je dovelo do odluke o raskidu radnog odnosa s tim zaposlenikom. Ovo je samo jedan primjer no, kao što je prikazano u odjeljku 3.3. „Slučajevi sankcioniranja zbog objava na društvenim mrežama“, takvih primjera iz Hrvatske ima više. Primjenu Kodeksa u kriznim slučajevima potvrđuje više tvrtki, kao što su Zvijezda, Hrvatski Telekom, Lider Media, HOPS, HŽ Infrastruktura, Dukat i druge, kod kojih ne postoje jasno definirana pravila oko prihvatljivih i neprihvatljivih načina ponašanja na društvenim mrežama, posebno ako se to odnosi na privatno vrijeme zaposlenika. Kod ovakvih se tvrtki može reagirati sankcijom tek u slučaju jasnog društveno neprihvatljivog ponašanja zaposlenika na koje je ukazao dio javnosti.

Rezultati ovog istraživanja ukazali su na nedostatak pravila koja reguliraju korištenje društvenih mreža u državnim tvrtkama. Također, uočava se razlika između tvrtki koje su usmjerene korisnicima (B2C tvrtke) i tvrtki čije je poslovanje usmjereno



drugim tvrtkama (B2B tvrtke). Naime, B2C tvrtke kao što su Croatia osiguranje, OTP banka, Hrvatski Telekom, Valamar Riviera većinom imaju pravila koja reguliraju korištenje društvenih mreža. S druge strane, B2B tvrtke kao što su Zvijezda, INA i HEP najčešće nemaju definirana pravila koja reguliraju korištenje društvenih mreža. Dodatno, utvrđeno je da multinacionalne tvrtke s globalnim pravilima koja reguliraju korištenje društvenih mreža imaju inicijalnu obuku i edukaciju kroz koju zaposlenicima daju informacije o poželjnim i nepoželjnim načinima komunikacije na društvenim mrežama, dok tvrtke koje u kriznim situacijama primjenjuju Kodekse ponašanja i slične dokumente najčešće nemaju takve obuke i edukacije za zaposlenike. S obzirom na to da su ispitane tvrtke u velikoj većini članice Poslovnog savjeta za održivi razvoj (HR PSOR) te ih se smatra društveno odgovornima i etički naprednima, očekivalo se da imaju uređena pravila koja istovremeno štite tvrtku i zaposlenike. Ovo očekivanje je, uvjetno rečeno, potvrđeno. Naime, u etički naprednim tvrtkama u Hrvatskoj postoji praksa reguliranja korištenja društvenih mreža no postoji i prostor za unaprjeđivanje. Dodatno, bez obzira na veliki broj tvrtki koje nemaju definirana pravila koja reguliraju korištenje društvenih mreža, postoje vidljivi znakovi pomaka. Naime, dvije su tvrtke (INA i Hrvatski Telekom) odgovorile da su navedena pravila upravo u procesu izrade te da će uskoro biti primjenjiva na sve zaposlenike. Također, utvrđena je potreba za boljom javnom raspravom na ovu temu jer su dvije tvrtke odgovorile da su, potaknute upitom, donijele odluku o definiranju pravila koja reguliraju korištenje društvenih mreža.

## 5. Savjeti za reguliranje korištenja društvenih mreža

U svrhu sprječavanja kriznih situacija, kao što je narušavanje ugleda tvrtke ili sankcioniranje zaposlenika, potrebno je definirati jasna pravila koja reguliraju korištenje društvenih mreža. Korporativna pravila nastala su na temelju općih zakona i pravila koja vrijede u kulturi u kojoj se nalaze te tvrtke (Schabracq, 2007: 94). U takvim pravilima, prema Russellu i Stutzu (2014: 4), postoji potreba za uspostavom ravnoteže između prava zaposlenika na privatnost i zakonitog interesa poslodavca na zaštitu ugleda tvrtke.

Postoji više analiza pravila koja reguliraju korištenje društvenih mreža, kao što su analize Jacobsona i Tuftsa (2013.) te Vaasta i Kaganera (2013.). Njihove su analize napravljene s ciljem pomaganja tvrtkama kako bi im se pružile praktične smjernice i preporuke u formiranju pravila koja reguliraju korištenje društvenih mreža, a temeljila su se na američkom zakonu i slučajevima koji su ukazali na potrebu za takvim smjernicama (prema: El Ouiridia, Segersab i Henderickx, 2014:7). Ipak, svaka tvrtka, ovisno o industriji, veličini i kulturi u kojoj se nalazi ima specifična pravila i smjernice za ponašanje zaposlenika. Jednako tako, detaljna pravila koja reguliraju komunikaciju zaposlenika na društvenim mrežama ne mogu biti primjenjiva u svim tvrtkama i svim državama. Iz tog se razloga u ovom odjeljku pruža okvir za donošenje univerzalnih pravila. Dakle, u ovom se odjeljku nalaze temeljni savjeti i smjernice koje mogu biti primjenjive u svim organizacijama i tvrtkama u Hrvatskoj, a i šire.

Društvene mreže potiču slobodu mišljenja, govora i izražavanja, ali ne toleriraju govor mržnje, prijetnje, uvrede i psovke. Dakle, opće pravilo društvenih mreža je da na njima nije dopušteno maltretirati, zastrašivati niti zlostavljati bilo kojeg korisnika. Dodatno, društvene mreže ne toleriraju diskriminaciju ni po kojoj osnovi, kao niti govor mržnje, zastrašujuće ili je pornografske sadržaje ili sadržaje koji potiču na nasilje (Središnji državni portal, 2019.). Osim temeljnih pravila društvenih mreža, svi bi zaposlenici trebali biti upoznati i s temeljnim pravila za poželjno ponašanje na društvenim mrežama, u kontekstu očuvanja vlastite poslovne reputacije, kao i zaštite poslovanja i reputacije tvrtke u kojoj rade. Tri temeljna pravila u ovom kontekstu su: nepodržavanje javnih negativnih komentara, zabrana prekomjernog korištenja društvenih mreža te zabrana objavljivanja osjetljivih poslovnih podataka.

U svim pravilima koja reguliraju korištenje društvenih mreža trebalo bi biti navedeno da se zbog zaštite tvrtke i zaposlenika ne podržavaju negativni komentari koji

se odnose na tvrtku ili zaposlenike koji u njoj rade. Takvi komentari mogu ugroziti nečiju poslovnu karijeru te mogu narušiti reputaciju tvrtke. Bilo kakva nezadovoljstva s tvrtkom ili kolegama trebala bi se rješavati interno, između kolega i nadređenih osoba. Drugo pravilo je zabrana prekomjernog korištenja društvenih mreža u privatne svrhe za vrijeme radnog vremena. Ako zaposlenici koriste društvene mreže u privatne svrhe u pauzi od posla te ako im takvo korištenje služi kao predah nije potrebno reagirati. S druge strane, ako društvene mreže zaposlenika odvrću od posla te ako smanjuju njegovu produktivnost potrebno je zaposleniku ukazati na kršenje ovog pravila. Treće pravilo se odnosi na zabranu svih protuzakonitih aktivnosti na društvenim mrežama, što uključuje i objavljivanje osjetljivih poslovnih podataka.

Dodatno, u svrhu zaštite prava zaposlenika, sva pravila koja reguliraju korištenje društvenih mreža moraju biti dobro formulirana. To znači da moraju biti jasna, konzistentna i transparentna (O'Connor et al., 2016: 206) Također, pravila moraju biti dostupna svim zaposlenicima koji bi trebali o njima biti dobro obaviješteni i educirani (O'Connor et al., 2016: 206). Važnost transparentnosti pravila počiva na tome da je svaki zaposlenik koji je dobro upoznat s pravilima tvrtke suglasan s takvim pravilima te da je, u slučaju kršenja takvih pravila, zaposlenik svjestan posljedica koje takvo kršenje ima na njegovu karijeru. Na taj način zaposlenici tijekom probnog roka odlučuju hoće li poštivati takva pravila ili ne. U slučaju da su načela tvrtke u sukobu s načelima zaposlenika, on ima pravo i slobodu za vrijeme probnog roka odustati od prihvaćanja posla u takvoj tvrtki. Informiranost zaposlenika o važećim pravilima tvrtke moguće je postići internim edukacijama i obavijestima za koje je odgovoran odjel korporativnih komunikacija. Problem nastaje kada tvrtke nemaju definirana pravila pa, zbog zaštite vlastite reputacije, donose pravila ad hoc. Takva pravila služe isključivo zaštitu reputacije tvrtke te omogućavaju opravdavanje odluka o sankcioniranju zaposlenika koje su donesene nakon što je zaposlenik ugrozio reputaciju tvrtke.

Osim prevencije nepoželjnog komuniciranja i zaštite prava zaposlenika, važna je i zaštita ugleda tvrtke. Naime, bez obzira na edukaciju zaposlenika o poželjnim ponašanjima na društvenim mrežama, tvrtke bi se trebale ograditi od odgovornosti za objave s privatnih profila svojih zaposlenika. Za slučajeve u kojima se zaposlenici oglašavaju na pravila poželjnog komuniciranja i uzastopno krše gore navedene standarde na profilima društvenih mreža, tvrtka može propisati određene sankcije ili može jasno istaknuti da ne jamčiti kontrolu svake objave korisnika.

## 6. Ciljevi, metode i hipoteze

Cilj ovog diplomskog rada bio je proučiti percepciju zaposlenika u Hrvatskoj o komunikaciji na društvenim mrežama u poslovnom kontekstu. Također, cilj je bio definirati ulogu komunikacije na društvenim mrežama u poslovnom kontekstu te prepoznati važnost pravila koja reguliraju istu. Kako bi se ispunili navedeni ciljevi postavljene su sljedeće hipoteze:

1. *Komunikacija zaposlenika na društvenim mrežama utječe na reputaciju tvrtke.*
2. *Komunikacija zaposlenika na društvenim mrežama utječe na njihovu karijeru.*
3. *Transparentna pravila korištenja društvenih mreža, ne samo da štite ugled tvrtke već štite i zaposlenike i njihova prava.*
4. *Zaposlenici u Hrvatskoj nedovoljno su informirani o pravilima korištenja društvenih mreža.*

U svrhu potvrđivanja/odbacivanja prvih dviju hipoteza proučena su znanstvena istraživanja i literatura koja se bavi utjecajima komunikacije na društvenim mrežama na poslovno okruženje. Utjecaji su objašnjeni u odjeljku 2.5. „Aspekti društvenih mreža u poslovnom kontekstu“ te u trećem poglavlju „Uloga komunikacije zaposlenika na društvenim mrežama“. Kako bi doneseni zaključci o utjecajima društvenih mreža na reputaciju tvrtke i karijeru zaposlenika mogli biti primjenjivi na tvrtke i zaposlenike u Hrvatskoj, korištena je i metoda analize slučajeva sankcioniranja korisnika zbog nepromišljene komunikacije na društvenim mrežama, a koji su bili objavljeni u hrvatskim medijima od siječnja do kolovoza 2019. godine. Analiza je prikazana u odjeljku 3.3. „Slučajevi sankcioniranja zbog objava na društvenim mrežama“.

Potvrđivanje/odbacivanje treće hipoteze temeljeno je na zakonodavnom okviru komunikacije na društvenim mrežama koji je iznesen u četvrtom poglavlju „Pravila koja reguliraju korištenje društvenih mreža“. Dakle, istraženo je što sve regulira komunikaciju na društvenim mrežama, od pravila društvenih mreža, preko zakonskog okvira komunikacije do pravila pojedinih tvrtki koja obuhvaćaju komunikaciju na društvenim mrežama. Temeljem zakonskog okvira i međunarodnih smjernica za poželjno komuniciranje na društvenim mrežama doneseni su potrebni zaključci, ali i savjeti za definiranje pravila koja istovremeno služe zaštiti tvrtke i zaposlenika

U svrhu potvrđivanja/odbacivanja četvrte hipoteze napravljeno je usporedno istraživanje. Najprije je korištena metoda orijentacijskog istraživanja o postojanju pravila

koja reguliraju korištenje društvenih mreža. Ovo je istraživanje uključivalo pitanje koje je postavljeno direktorima korporativnih komunikacija i marketinga, voditeljima ljudskih resursa te članovima uprava u 33 reprezentativne tvrtke u Hrvatskoj. Temeljem prikupljenih odgovora donesen je zaključak o realnom stanju u tvrtkama u Hrvatskoj.

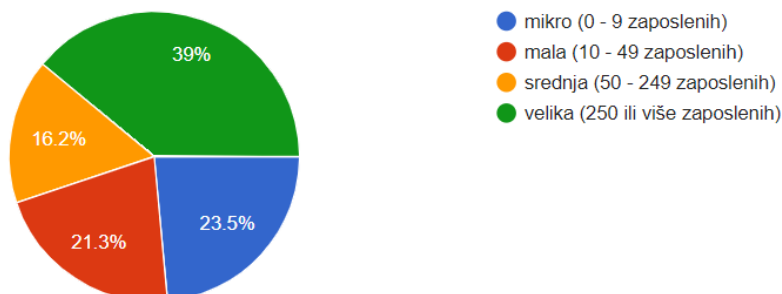
Nakon orijentacijskog istraživanja korištena je metoda empirijskog istraživanja (ankete) koja je provedena u srpnju 2019. godine, a kojom je proučena percepcija zaposlenika o komunikaciji na društvenim mrežama u poslovnom kontekstu i pravilima koja reguliraju istu. Anketom je obuhvaćen uzorak od 136 zaposlenika u Hrvatskoj. Demografska pitanja u istraživanju odnosila su se na podatke vezane uz sektor rada te godine radnog iskustva kako bi se moglo utvrditi postoje li bitne razlike u rezultatima među novim i starijim zaposlenicima iz raznih tipova tvrtki.

Tvrtke su podijeljene prema Registru poslovnih subjekata Hrvatske gospodarske komore (HGK, 2019.) s obzirom na veličinu (mikro, male, srednje, velike), vlasništvo (privatna, državna, javna, u mješovitom vlasništvu) te sektor rada (primarni, sekundarni, tercijarni, kvartarni). S obzirom na to da je anketa obuhvatila više od 100 zaposlenika i uzevši u obzir da su obuhvaćeni svi sektori rada i sve veličine tvrtki, može se reći da je uzorak reprezentativan, tj. da pruža rezultate sukladne onima što bismo ih prikupili ispitivanjem svih zaposlenika u Hrvatskoj.

Rezultati istraživanja služili usporedbi percepcije zaposlenika o pravilima komunikacije na društvenim mrežama i (ne)postojanja takvih pravila u tvrtkama u Hrvatskoj, a upravo će ti rezultati biti prikazani u sljedećem odjeljku.

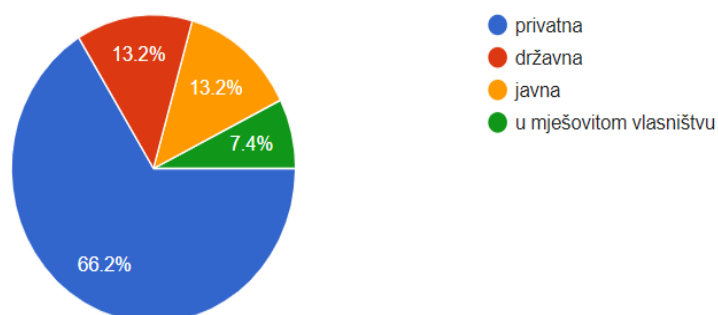
## 5. Rezultati i interpretacija rezultata

Iz Grafičkog prikaza 3. vidljivo je da su u istraživanju obuhvaćene sve veličine tvrtki koje su, s obzirom na veličinu, podijeljene na mikro, male, srednje i velike (HGK, 2019.).



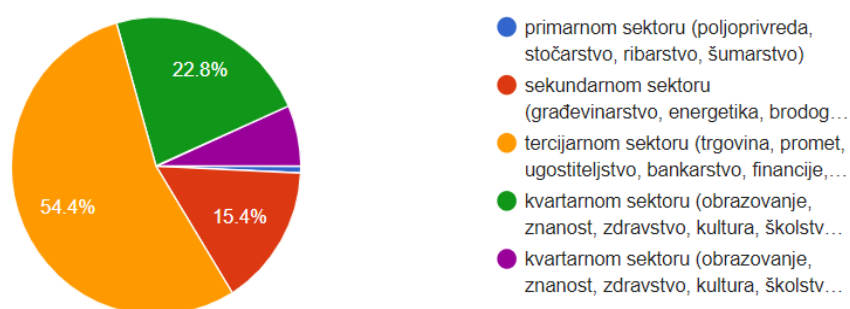
Grafički prikaz 3. Podjela tvrtki prema veličini.

Istraživanjem su bile obuhvaćene tvrtke različitih tipova vlasništva – one u privatnom, državnom, javnom i mješovitom vlasništvu (HGK, 2019.), kao što se može vidjeti iz Grafičkog prikaza 4.



Grafički prikaz 4. Podjela tvrtki prema vlasništvu.

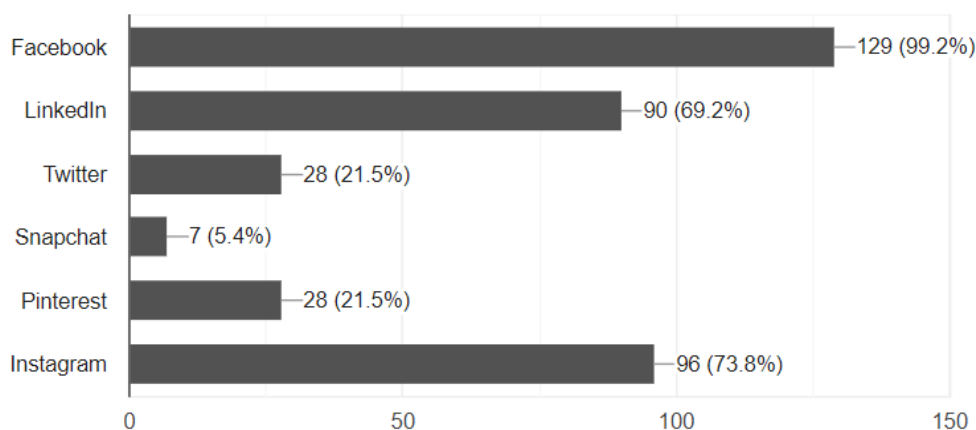
Treća podjela tvrtki bila je prema sektoru na primarni, sekundarni, tercijarni i kvartarni (HGK, 2019.). Iz Grafičkog je prikaza 5. vidljivo da su bile pokrivena sve četiri kategorije.



Grafički prikaz 5. Podjela tvrtki prema sektoru.

Ispitani su zaposlenici koji imaju završenu srednju stručnu spremu (13,2 posto), višu stručnu spremu (25,7 posto), magistri struke (47,8 posto), magistri znanosti (7,3 posto) te doktori znanosti (5,9 posto). Rezultati istraživanja pokazali su da, neovisno o stupnju obrazovanja, većina zaposlenih osoba u Hrvatskoj (95 posto) koristi društvene mreže.

Iz Grafičkog prikaza 6. vidljivo je da 99 posto ispitanika najčešće koristi Facebook nakon kojeg slijede Instagram kojeg koristi 73 posto te LinkedIn kojeg koristi 69 posto ispitanika.



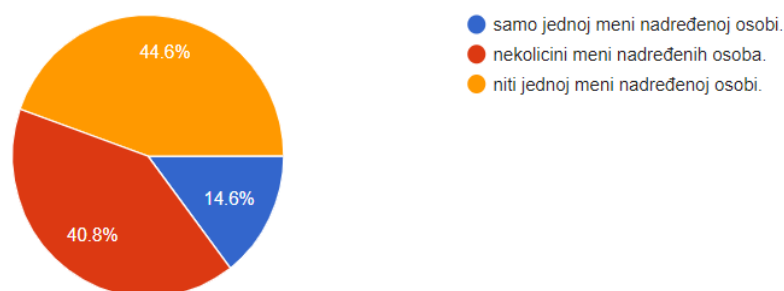
Grafički prikaz 6. Najkorištenije društvene mreže među zaposlenicima u Hrvatskoj.

Većina zaposlenika je upoznata s postavkama privatnosti koje imaju uključene na Facebooku. Najviše zaposlenika (75 posto) ima profil na Facebooku koji je vidljiv samo Facebook „prijateljima“, dok javni profil (profil vidljiv svim korisnicima Facebooka) ima osam posto ispitanika. Važno je spomenuti da tri posto ispitanika ne zna koju postavku privatnosti imaju na svom Facebook profilu. Proučavajući povezanost upoznatosti zaposlenika s postavkama privatnosti na društvenim mrežama sa stupnjem obrazovanja i godinama radnog iskustva donesen je zaključak da takva povezanost ne postoji. Dakle, stupanj obrazovanja i godine radnog iskustva ne utječu na brigu o privatnosti na društvenim mrežama.

Zanimljiv rezultat pokazalo je pitanje o vidljivosti profila na društvenim mrežama među poslovnim kolegama. Naime, na pitanje kome je vidljiv profil na najkorištenijoj društvenoj mreži, ispitanici su odgovorili: Moj profil nije vidljiv niti jednoj osobi s kojom trenutačno radim (13,7 posto), moj profil vidljiv je jednom kolegi iz tvrtke (5,3 posto), kolegama iz tvrtke s kojima najviše komuniciram (42 posto), više

od deset kolega iz različitih sektora vidi moj profil na društvenoj mreži (38,9 posto). Ovim se pitanjem potvrdila vidljivost profila zaposlenika u poslovnom okruženju. Naime, velika većina zaposlenika (86 posto) ima profile na društvenim mrežama koji su vidljivi poslovnim kolegama. Također, najviše zaposlenika ima profil na društvenim mrežama kojega vidi više od deset osoba iz tvrtke.

Nadalje, iz Grafičkog prikaza 7. vidljivo je da je istraživanje potvrdilo da su profili zaposlenika na društvenim mrežama vidljivi, ne samo poslovnim kolegama već i nadređenim osobama. Naime, 40,8 posto zaposlenika ima profil koji je vidljiv nekolicini nadređenih osoba, a 14,6 posto ima profil koji je vidljiv jednoj nadređenoj osobi. Dakle, većina zaposlenika (55,4 posto) ima profil koji je vidljiv minimalno jednoj nadređenoj osobi. Profil koji nije vidljiv niti jednoj nadređenoj osobi ima 44,6 posto zaposlenika.

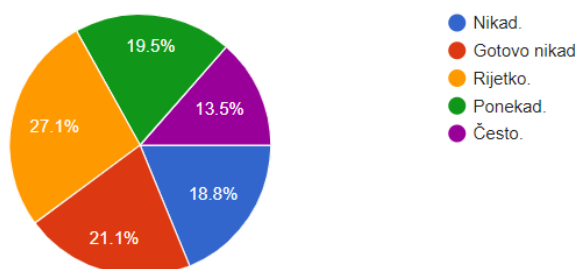


Grafički prikaz 7. Vidljivost profila na najkorištenijoj društvenoj mreži.

U teorijskom prikazu aspekata društvenih mreža u poslovnom kontekstu spomenuto je da, zahvaljujući društvenim mrežama, više ne postoji granica između profesionalne i privatne svrhe korisničkih profila (Otto, 2011.). To potvrđuju i niže prikazani rezultati kojima se utvrdilo da većina zaposlenika (60,1 posto) komunicira, ne samo sa svojim prijateljima i poznanicima već i sa svojim poslovnim kolegama.

S kolegama iz tvrtke komuniciram putem društvenih mreža.

133 responses

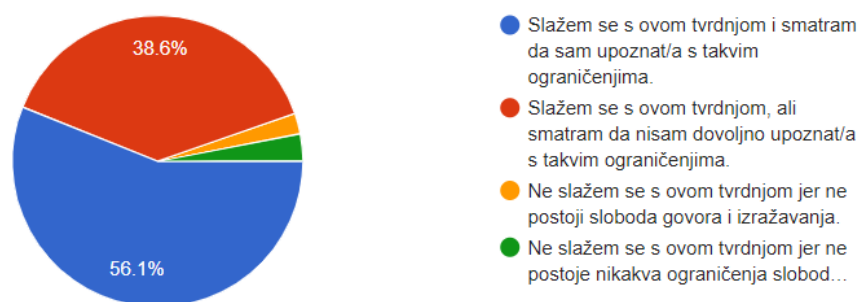


Grafički prikaz 8. Komunikacija poslovnih kolega u Hrvatskoj na društvenim mrežama.



U svrhu utvrđivanja razine svijesti zaposlenika o utjecaju komunikacije na društvenim mrežama na poslovnu karijeru postavljeno je osam tvrdnji na temelju kojih je zaključeno da postoji potreba za boljom edukacijom korisnika društvenih mreža o njihovim pravima i slobodama, kako u privatnom tako i u poslovnom okruženju.

Prva tvrdnja bila je „Na društvenim mrežama postoji sloboda govora i izražavanja vlastitog mišljenja. S obzirom na to, ne bojim se izraziti svoje mišljenje na društvenim mrežama.” Najviše ispitanika (45,8 posto) slaže se navedenom tvrdnjom, no važno je istaknuti da čak 29 posto ispitanika o navedenoj tvrdnji nema mišljenje. Tvrdnjom „Na društvenim mrežama postoji načelna sloboda govora i izražavanja mišljenja, no postoje i ograničenja te slobode.” nastojalo se ispitati u čemu leži nesigurnost ispitanika o tom pitanju. Prema niže prikazanim odgovorima, velika većina ispitanika (94,7 posto) svjesna je da postoje određena ograničenja slobode izražavanja. Njih 56,1 posto smatra da su upoznati s tim ograničenjima, no 38,6 posto ispitanika smatra da nisu upoznati s takvim ograničenjima. Ako se u to ubroji tri posto ispitanika koji smatraju da ne postoje ograničenja slobode govora te 2,3 posto ispitanika koji smatraju da ne postoji sloboda govora, dobiva se zabrinjavajući postotak ispitanika (43,9 posto) koji nisu dovoljno educirani o temi slobode govora i izražavanja vlastitog mišljenja na društvenim mrežama.

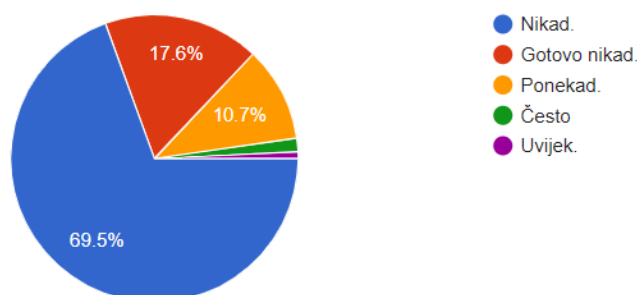


*Grafički prikaz 9. Nedovoljna upoznatost ispitanika s ograničenjima slobode izražavanja.*

Sukladno visokom stupnju nesigurnosti o pitanju sloboda izražavanja, na tvrdnju „Impulzivno pišem komentare na društvenim mrežama 69,5 posto ispitanika odgovorilo je da nikada ne pišu komentare na društvenim mrežama bez da su prethodno promislili o tome, a 17,6 posto ih je odgovorilo da to čine gotovo nikada.

## Impulzivno pišem komentare na društvenim mrežama.

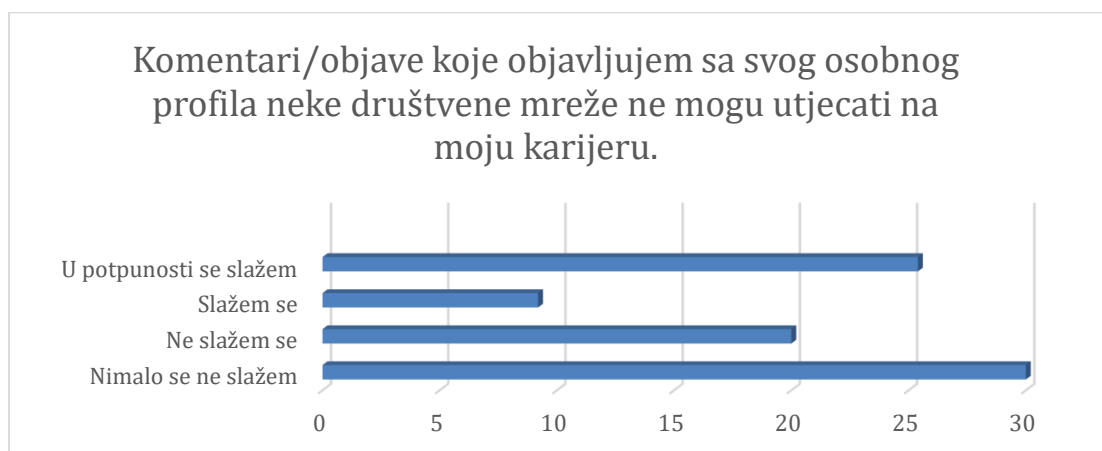
131 responses



Grafički prikaz 10. Način korištenja društvenih mreža među zaposlenicima u Hrvatskoj.

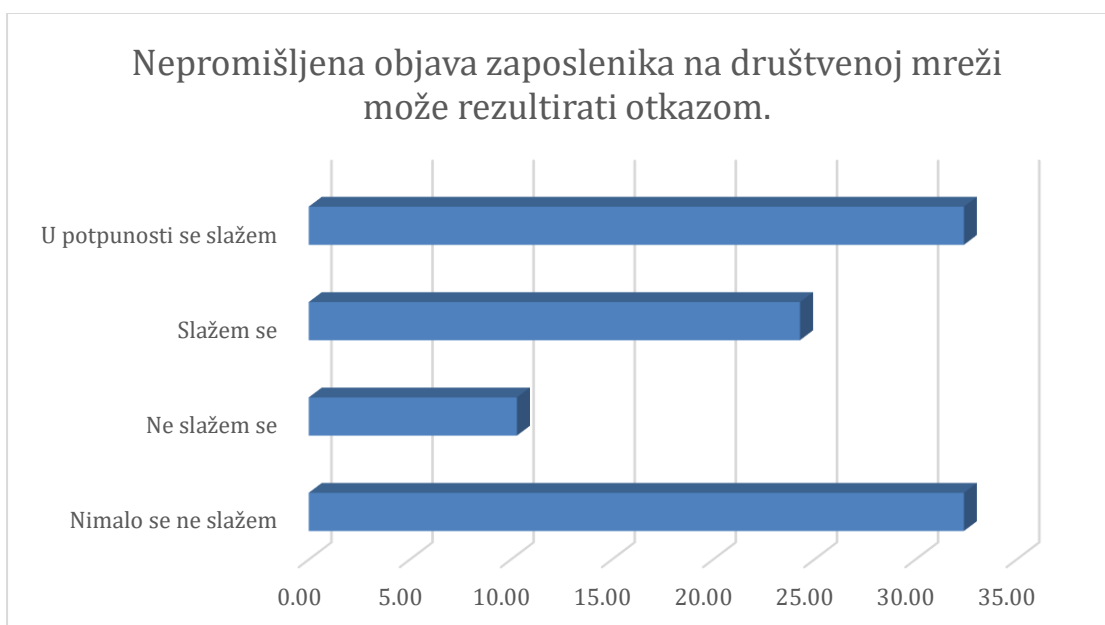
Podjednak rezultat prikazuju reakcije na izjavu „Pišem objave/komentare na društvenim mrežama bez prethodnog razmišljanja o potencijalnoj šteti koju mogu nanijeti nekome svojom objavom/komentarom.” Naime, 76,3 posto izjavilo je da nikada to ne čini, a 18,3 posto ih je izjavilo da gotovo nikada to ne čini.

U svrhu ispitivanja percepcije zaposlenika o utjecaju društvenih mreža na poslovnu karijeru postavljena je sljedeća tvrdnja „Komentari/objave koje objavljujem sa svog osobnog profila neke društvene mreže ne mogu utjecati na moju karijeru.” Polovica je ispitanika izjavila da se ne slaže s tom tvrdnjom (20 posto se ne slaže, dok ih se 30 posto nimalo ne slaže), a 34,6 posto ih je izjavilo da se slaže s navedenom tvrdnjom (9,2 posto se slaže, dok ih se 25,4 posto u potpunosti slaže). Postotak slaganja s navedenom tvrdnjom podjednak je kod svih zaposlenika, neovisno o njihovom radnom iskustvu i tipu tvrtke u kojoj rade.



Grafički prikaz 11. Percepcija zaposlenika o utjecaju osobnih objava na društvenim mrežama.

Zanimljiva je usporedba odgovora na iznad prikazanu tvrdnju s odgovorima na tvrdnju koja glasi: „Nepromišljena objava zaposlenika na društvenoj mreži može rezultirati otkazom.” Naime, 50 posto ispitanika smatra da komentari ili objave koje objavljuju sa svog osobnog profila neke društvene mreže ne mogu utjecati na njihovu karijeru.” S druge strane 56,7 posto ispitanika slaže se da nepromišljena objava zaposlenika na društvenoj mreži može rezultirati otkazom.



Grafički prikaz 12. Percepcija zaposlenika o utjecaju objava na društvenim mrežama.

Dakle, iako su u drugoj tvrdnji posljedice nepromišljenih objava čak i veće nego u prvoj tvrdnji, s njom se slaže se 6,7 posto više ispitanika u odnosu na istu tvrdnju osobnog tipa. Razlog tomu može biti što se druga tvrdnja nije odnosila na ispitanike ponaosob, već je bila općenite prirode.

S obzirom na to da ipak postoji određena razina svijesti o utjecajima komunikacije na društvenim mrežama na poslovnu karijeru među hrvatskim zaposlenicima, ispitana je razina svijesti o nepoželjnim načinima komunikacije te sankcijama koje se dešavaju u tim slučajevima. Grafički prikaz 13 pokazuje za koje vrste komunikacije na društvenim mrežama zaposlenici vjeruju da mogu utjecati na njihovu poslovnu karijeru. Vidljivo je da većina zaposlenika (58 posto) smatra da iznošenjem negativnih stavova ili primjedbi o tvrtki u kojoj su zaposleni mogu utjecati na svoju poslovnu karijeru. Drugi razlog koji utječe na poslovnu karijeru, prema 55 posto ispitanika, su uvrede po nacionalnoj, vjerskoj, etničkoj ili nekoj drugoj osnovi. Sličan

postotak (54,2 posto) ispitanika smatra da objava fotografije neprimjerenog sadržaja može utjecati na njihovu karijeru. Ispitanici su u ovom pitanju mogli odabrati više odgovora.



Grafički prikaz 13. Percepcija zaposlenika o utjecaju objava na društvenim mrežama.

Zabrinjavajuće je to da, prema istraživanju, čak 36,6 posto zaposlenika u Hrvatskoj smatra da njihova karijera može ovisiti o političkim stavovima objavljenim na društvenim mrežama. Naime, politički stavovi, dokle god ne sadrže nikakve protupravne izjave, ne bi trebali utjecati na čiju karijeru, osim na karijeru samih političkih aktera. Također, niti jedna tvrtka u svojim pravilima ne bi smjela braniti svojim zaposlenicima iznošenje političkih stavova jer bi se u tom slučaju radilo o kršenju slobode izražavanja koja predstavlja jedno od temeljnih i neophodnih ljudskih prava u demokratskom društvu. Situacija je alarmantnija ako se uzme u obzir podatak da je 44 posto ispitanika odgovorilo da svaki od navedenih slučajeva može utjecati na njihovu poslovnu karijeru, zaključuje se da 44 posto ispitanika, između ostalog, smatra da njihova karijera može ovisiti o političkim stavovima koje objave na društvenim mrežama. Dodatno, usporedbom odgovora ispitanika utvrđeno je da, neovisno o veličini tvrtke, vrsti vlasništva i industriji u kojoj su zaposleni, zaposlenici imaju podjednake stavove o utjecaju njihovih objava na društvenim mrežama na njihovu profesionalnu karijeru.

Još jedan važan zaključak koji je donesen analizom provedenog istraživanja jest da je informiranost o slučajevima otkaza dobivenih zbog nepromišljene ili neprimjerene objave na društvenoj mreži izrazito niska. Naime, čak 61 posto ispitanika nije upoznata s niti jednim slučajem koji se dogodio u Hrvatskoj, a zanimljivo je istaknuti i da četiri posto ispitanika smatra da takvi slučajevi u Hrvatskoj ne postoje. Ipak, s obzirom na popularnost skandaloznog slučaja sankcioniranja tajnice hrvatske ambasade u Njemačkoj zbog njezinih stavova koje je u kolovozu 2019. godine podijelila na svom Facebook profilu, a koji je u trenutku pisanja ovog diplomskog rada još uvijek aktualan, moguće je da se u dogledno vrijeme ipak poveća razina informiranosti o ovoj temi u Hrvatskoj.

Je li vam poznat neki slučaj dobivanja otkaza u Hrvatskoj zbog objave na društvenoj mreži?

136 responses



Grafički prikaz 14. Upoznatost zaposlenika sa slučajevima otkaza zbog društvenih mreža.

Provedenim se istraživanjem istražila i percepcija zaposlenika u pouzdanost informacija na društvenim mrežama. Zanimljivo je da čak polovica ispitanika odgovorila da niti vjeruju niti ne vjeruju informacijama na društvenim mrežama, dok je samo 0,7 posto ispitanika odgovorilo da u potpunosti vjeruju informacijama na društvenim mrežama. Najveći broj ispitanika je odgovorio da ne vjeruje društvenim mrežama (39,7 posto). Suprotno globalnim istraživanjima (posebice istraživanjima provedenim u Americi) te suprotno sve većem broju *influencera* koji su nastali kao rezultat povjerenja korisnika u informacije na društvenim mrežama, ovo je istraživanje pokazalo da zaposlene osobe u Hrvatskoj nemaju povjerenja u informacije koje se nalaze na društvenim mrežama.

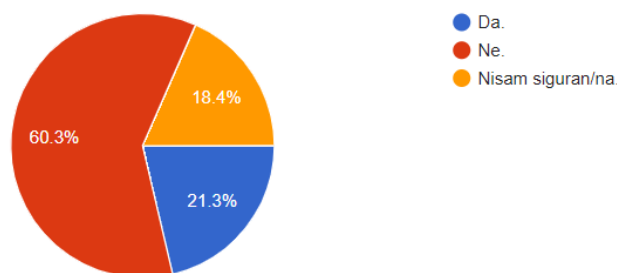
Pitanjima postavljenima u svrhu ispitivanja razine informiranosti zaposlenika o pravilima koja reguliraju korištenje društvenih mreža utvrđena je niska razina informiranosti o takvim pravilima, odnosno utvrđena je potreba za boljom edukacijom

zaposlenika o istim pravilima. Jednako je tako ukazalo se na potrebu za jasnijim i transparentnijim definiranjem istih pravila u tvrtkama u Hrvatskoj. Niže su prikazani rezultati na temelju kojeg je donesen ovaj zaključak.

Na pitanje „Ima li Vaša tvrtka jasno definirana pravila koja reguliraju pristup društvenim mrežama i komunikaciju na društvenim mrežama, kao i jasno propisane sankcije u slučaju kršenja tih pravila.” najviše je ispitanika (63,3 posto) odgovorilo da takva pravila u tvrtkama u kojima rade ne postoje. Važno je istaknuti da preko 18 posto ispitanika nije sigurno postoje li takva pravila. Ovaj rezultat upućuje na potrebu za definiranjem takvih pravila u tvrtkama u Hrvatskoj.

Ima li Vaša tvrtka jasno definirana pravila koja reguliraju pristup društvenim mrežama i komunikaciju na društvenim mrežama, kao i jasno propisane sankcije u slučaju kršenja tih pravila.

136 responses



Grafički prikaz 15. Pravila tvrtki u Hrvatskoj koja reguliraju korištenje društvenih mreža.

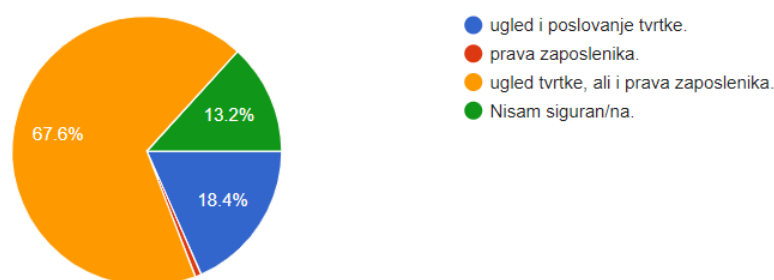
Dodatno, na pitanje „Je li Vam tvrtka pružila mogućnost edukacije o pravilima komunikacije na društvenim mrežama?” čak 71,3 posto ispitanika odgovorilo je negativno. Ovaj je rezultat jasan pokazatelj potrebe za jasnim i transparentnim definiranjem takvih pravila u tvrtkama u Hrvatskoj. Ispitanici koji su dali potvrđan odgovor vezan uz postojanje pravila koja reguliraju korištenje društvenih mreža (njih 21,3 posto) rekli su da su imali mogućnost edukacije o takvim pravilima. Ovo upućuje na to da, iako su u manjini, tvrtke koje imaju definirana pravila ponašanja na društvenim mrežama, imaju i dostupne edukacije o takvim pravilima u koje su upućeni njihovi zaposlenici. svojim zaposlenicima pružilo Zanimljivo je da je potvrđena povezanost između veličine tvrtki i pružanja edukacije o pravilima koja reguliraju komunikaciju na društvenim mrežama. Postojanje takvih edukacija ovisi o veličini tvrtke. Naime, što je tvrtka veća to je veća i mogućnost da će zaposlenici imati mogućnost takvih edukacija. Ovaj je zaključak temeljen na broju potvrđenih odgovora vezanih u postojanje edukacije.

Takvih je odgovora bilo 3 posto kod mikro tvrtki, 20 posto kod malih tvrtki, 22,7 posto kod tvrtki srednje veličine te 30,1 posto kod velikih tvrtki.

Na potrebu za definiranjem transparentnih pravila ponašanja na društvenim mrežama u tvrtkama u Hrvatskoj upućuje i podatak da se 44,1 posto ispitanika slaže s tvrdnjom da bi se osjećali kada bi bili bolje upućeni u pravila tvrtke koja reguliraju komunikaciju na društvenim mrežama i sankcije u slučaju kršenja tih pravila. Ovaj rezultat upućuje na to da se dvostruko više zaposlenika slaže (44,1 posto) se s navedenom tvrdnjom nego što se ne slaže (15 posto). Dodatno, 35,6 posto ispitanika slaže se s tvrdnjom da u tvrtki u kojoj rade postoji potreba za boljom edukacijom zaposlenika o pravilima koja reguliraju komunikaciju na društvenim mrežama, kao i potreba za transparentnijom formulacijom i primjenom tih pravila.

Smatram da pravila tvrtke koja reguliraju komunikaciju na društvenim mrežama štite:

136 responses



Grafički prikaz 16. Percepcija zaposlenika o svrsi pravila korištenja društvenih mreža.

Kao što je vidljivo iz Grafičkog prikaza 16. upoznatost zaposlenika s ulogom pravila koja reguliraju komunikaciju na društvenim mrežama je zadovoljavajuća. Naime, čak 67,6 posto njih smatra da takva pravila služe zaštititi ugleda tvrtke, ali i prava zaposlenika. S druge strane, pomalo je zabrinjavajuće da čak 18,4 posto zaposlenika smatra da takva pravila služe samo zaštititi ugleda i poslovanja tvrtke.

## 6. Zaključak

Cilj ovog diplomskog rada bio je istražiti percepciju zaposlenika u Hrvatskoj o komunikaciji na društvenim mrežama u poslovnom kontekstu, kao i razinu informiranosti o pravilima koja reguliraju takvu komunikaciju.

U prvom dijelu rada pretpostavljeno je da komunikacija zaposlenika na društvenim mrežama utječe na njihovu karijeru i reputaciju tvrtke u kojoj rade, da transparentna pravila korištenja društvenih mreža štite ugled tvrtke i prava zaposlenika te da su zaposlenici u Hrvatskoj nedovoljno su informirani o pravilima korištenja društvenih mreža. Teorijski dio rada pokazao je važnost kompatibilnosti osobnih vrijednosti zaposlenika s temeljnim vrijednostima tvrtki u kojima rade te je izveden zaključak da zbog zaštite reputacije te zbog očuvanja dobre korporativne kulture, tvrtke od zaposlenika očekuju da na društvenim mrežama komuniciraju u skladu s temeljnim načelima i pravilima ponašanja. Kako bi pretpostavke o utjecajima komunikacije mogle biti primjenjive na Hrvatsku, poduzeta je analiza slučajeva sankcioniranja korisnika zbog nepromišljene komunikacije na društvenim mrežama, a koji su bili objavljeni u hrvatskim medijima u 2019 godini. Analiza je pokazala da takvi slučajevi u Hrvatskoj postoje te da nisu rijetkost, niti iznimka, zbog čega se može reći da je pretpostavka o utjecajima komunikacije potvrđena.

Nakon proučavanja zakonodavnog okvira *online* komunikacije zaključeno je da je komunikacija na društvenim mrežama, uključujući i komunikaciju na privatnim profilima, po svim bitnim obilježjima jednaka javnoj komunikaciji, zbog čega je i regulirana Kaznenim zakonom. Dodatno, postoje nacrti zakona na razini Europske unije koji će regulirati komunikaciju na društvenim mrežama, a koji bi uskoro trebali biti primjenjivi i u Hrvatskoj. Također, donesene su mnoge međunarodne smjernice za korištenje društvenih mreža koje su tvrtke implementirale u svoja temeljna pravila i načela kojim reguliraju ponašanje zaposlenika na društvenim mrežama. Najvažniji zaključak je da je najbolja prevencija nepoželjne komunikacije zaposlenika donošenje jasno definiranih i transparentnih pravila od strane tvrtki koja reguliraju korištenje društvenih mreža i o kojima postoje edukacije za zaposlenike na svim razinama tvrtke. Pravila koja su definirana prema takvim smjernicama istovremeno služe zaštiti ugleda tvrtke te zaštiti prava zaposlenika.



Kako bi se istražilo postojanje takvih pravila u Hrvatskoj provedeno je orijentacijsko istraživanje među direktorima korporativnih komunikacija i marketinga, voditeljima ljudskih resursa te članovima uprava reprezentativnih tvrtki u Hrvatskoj. Rezultati ovog istraživanja pokazali su neke tvrtke u Hrvatskoj imaju definirana takva pravila no da u tom pogledu postoji prostor i želja za napredak. Također provedeno je i empirijsko istraživanje (anketa) kojim je proučena percepcija zaposlenika o komunikaciji na društvenim mrežama u poslovnom kontekstu i pravilima koja reguliraju istu. Anketom je utvrđeno da zaposlenici nisu dovoljno informirani o takvim pravilima, da prepoznaju potrebu za definiranjem takvih pravila te da bi se osjećali sigurnije kada bi takva pravila bila transparentna.

Temeljem navedenih zaključaka, potiče se javna rasprava o pitanju komunikacije na društvenim mrežama, uključujući i raspravu o jasno definiranim državnim pravilima koji uređuju takvu komunikaciju. Takva pravila trebaju poštivati smjernice Europske unije te moraju služiti zaštiti prava korisnika društvenih mreža.

## 7. Popis izvora

1. Ahmad, I., (2019.) „The most popular social media platforms of 2019”, *Digital information world*, 1. siječnja 2019, <https://www.digitalinformationworld.com/2019/01/most-popular-global-social-networks-apps-infographic.html>
2. Bown J. (2019.) „How social media could ruin your business”, *Bbc.com*, 9. srpnja 2019, <https://www.bbc.com/news/business-48871456>
3. Boyd, D., Ellison, N. (2007.) „Social network sites: Definition, history, and scholarship”, *Journal of computer-mediated communication*.
4. Bughin, J. Chui, M., Harrysson, M. (2016.) *How social tools can reshape the organization, Silicon Valley office?*, McKinsey & Company, <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Digital/Our%20Insights/How%20social%20tools%20can%20reshape%20the%20organization/How%20social%20tools%20can%20reshape%20the%20organizati on.ashx>
5. Carlson, J. R., Zivnuska, S., Harris, R. B., Harris, K.J., Carlson, D. (2016.) „Social media use in the workplace: A Study of Dual Effects”, *Journal of Organizational and End User Computing*, 28 (1): 15–31.
6. Chui, M., Manyika J., Bughin, J., Dobbs R., Roxburgh, C., Sarrazin, H., Sands, G., Westergren M. (2012.) *The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies*, McKinsey Global Institute.
7. De Gennaro, T. (2019.) „10 Most Popular Social Media Sites in China”, *Dragon Social*, 21. siječnja 2019, <https://www.dragonsocial.net/blog/social-media-in-china/>
8. „DORH opomenuo pučku pravobraniteljicu zbog objave o nasilju prema migrantima”, *Narod.hr*, 19. srpnja 2019, <https://narod.hr/hrvatska/i-dorh-opomenuo-pucku-pravobraniteljicu-zbog-objave-o-nasilju-prema-migrantima>
9. „Društvene mreže Vlade Republike Hrvatske”, *Središnji državni portal*, <https://vlada.gov.hr/ostalo/drustvene-mreze-vlade-republike-hrvatske/15166> (datum posjete: 4. kolovoza 2019.).
10. „Državni tajnik potvrdio: Stiže zakon o kontroli nepoželjne komunikacije na Fejsu”, *Index.hr*, 16. siječnja 2018, <https://www.index.hr/vijesti/clanak/drzavni-tajnik-potvrdio-stize-zakon-o-kontroli-nepozeljne-komunikacije-na-fejsu/1019786.aspx>
11. El Ouiridia, A., El Ouiridia, M., Segersab J., Henderick, E. (2015.) *Employees use of social media technologies: a methodological and thematic review*, Antwerpen: University of Antwerp.
12. „Facebook stats” (2019.), *Facebook newsroom*, <https://newsroom.fb.com/company-info/> (datum posjete 1. kolovoza 2019.).
13. Facebook, What is Facebook?”, *GCF Global*, <https://edu.gcfglobal.org/en/facebook101/what-is-facebook/1/> (datum posjete 14. srpnja 2019.).
14. Fuchs, C. (2017.) *Social Media: A Critical Introduction*, 2. izdanje, London: Sage.

15. „Global Digital Report 2019”, *We Are Social*, siječanj 2019., <https://wearesocial.com/global-digital-report-2019>
16. Godeč Ž. (2019.) „Sramotni statusi hrvatske diplomatkinje će se voditi kao teška povreda dužnosti? doznajemo kako će MVEP tretirati njene izjave i što sada slijedi”, *Jutarnji.hr*, 19. kolovoza 2019., <https://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/sramotni-statusi-hrvatske-diplomatkinje-će-se-voditi-kao-teska-povreda-duznosti-doznajemo-kako-će-mvep-tretirati-njene-izjave-i-sto-sada-slijedi/9250385/>
17. „HDZ zbog objave na Facebooku pokreće postupak protiv sina Josipa Đakića”, *NI Hrvatska*, 7. srpnja 2019., <http://hr.n1info.com/Vijesti/a360841/HDZ-zbog-objave-na-Facebooku-pokrece-postupak-protiv-sina-Josipa-Djakica.htm>
18. Hendricks D., (2013.) „Complete history of social media: then and now”, *Small bussines trends*, kolovoz 2013, <https://smallbiztrends.com/2013/05/the-complete-history-of-social-media-infographic.html>
19. „Instagram statistics and facts”, *Statista.com*, 5. ožujak 2019., <https://www.statista.com/topics/1882/instagram/>
20. „Intervju s Mojcom Domiter, Izvršnim direktorom korporativnih ljudskih resursa Atlantic Grupe”, *Poslodavac Partner*, <https://www.poslodavacpartner.org/cep-novosti-detalj/intervju-s-mojcom-domiter-izvrsnim-direktorom-korporativnih-ljudskih-potencijala> (datum posjete: 20. srpnja 2019.).
21. „Istraživanje Reutersovog instituta: Društvene mreže postaju sve važniji izvor vijesti”, *Hrvatsko novinarsko društvo*, 11. travnja 2017, <https://hnd.hr/istrazivanje-reutersovog-instituta-drustvene-mreze-postaju-sve-vazniji-izvor-vijesti>
22. „Report on internet platforms and the digital single market”, *European Parliament*, 31. svibnja 2017, [http://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2017-0204\\_EN.html?redirect](http://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2017-0204_EN.html?redirect)
23. Jenkins, H. (2006.) *Convergence culture: Where old and new media collide*, New York: New York University Press.
24. Kazneni zakon (2011.) *Narodne novine*, br. 125., studeni 2011.
25. Kietzmann, J., Hermkens, K., McCarthy, I. P., Silvestre, B. (2011.) *Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media*, Kanada, Segal Graduate School of Business, Simon Fraser University, sv. 54 (3): 241–251.
26. Kozłowska, H. (2019.) „Instagram will demote inappropriate content and self expression along the way”, *Quartz*, 13. ožujka 2019., <https://qz.com/1594392/instagram-will-demote-inappropriate-content-and-self-expression-along-the-way/>
27. Kralj, I. (2016.) „Mobilna aplikacija WhatsApp uvodi velike novosti. Istražili smo o čemu se tu točno radi”, *Telegram*, 6. travnja 2016., <https://www.telegram.hr/biznis-tech/mobilna-aplikacija-whatsapp-uvodi-end-to-end-enkripciju-i-to-je-ogromna-vijest-evo-zasto/>
28. Kruhoberec, I. (2019.) „Zbog komentara na Facebooku ostala bez posla i poslodavcu mora vratiti oko 50.000 kn”, *Varaždinske vijesti*, 7. siječnja 2019., <https://www.varazdinske-vijesti.hr/crna-kronika/zbog-komentara-na-facebooku-ostala-bez-posla-i-poslodavcu-mora-vratiti-oko-50-000-kn-29213/>

29. Lampe, N., Ellison, N. B. (2016.) „Social media and the workplace”, *Pew Research Center*, 22. lipnja 2016, <https://www.pewinternet.org/2016/06/22/social-media-and-the-workplace>
30. Lamza Posavec, V. (2004.) *Metode društvenih istraživanja*, Zagreb: Hrvatski studiji.
31. Marković, M. (2019.) „IKEA dala otkaz radniku jer je citatom iz Biblije kritizirao LGBT zajednicu”, *Max Portal*, 30. lipnja 2019, <https://www.maxportal.hr/premium-sadrzaj/ikea-dala-otkaz-radniku-je-citatom-iz-biblije-kritizirao-lgbt-zajednicu/>
32. Meister, J. C., Willyerd K. (2010.) *The 2020 Workplace: How innovative companies attract, develop, and keep tomorrow's employees today*, New York: Harper Business.
33. Milas, G., (2005.) *Istraživačke metode u psihologiji i drugim društvenim znanostima*, Zagreb, Naklada Slap.
34. Modrić, M. (2017.) „Čak su i svojim roditeljima nepoznanica: zašto je generacija rođena između 1985 i 2002. revolucionarna i zašto cijeli svijet bruji o milenijalcima?”, *Jutarnji.hr*, 20. rujna 2017, <https://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/cak-su-i-svojim-roditeljima-nepoznanica-zasto-je-generacija-rodena-između-1985-i-2002-revolucionarna-i-zasto-cijeli-svijet-bruji-o-milenijalcima/6566238/>
35. „More than half of employers have found content on social media that caused them not to hire a candidate”, *CareerBuilder.com*, 9. kolovoza 2018, <http://press.careerbuilder.com/2018-08-09-More-Than-Half-of-Employers-Have-Found-Content-on-Social-Media-That-Caused-Them-NOT-to-Hire-a-Candidate-According-to-Recent-CareerBuilder-Survey>
36. „Most popular social networks worldwide as of April 2019, ranked by number of active users” (2019.) *Statista.com*, srpanj 2019, <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>
37. „Osuđen zbog vrijeđanja policajaca na Facebooku” (2019.) *Tportal.hr*, 15. siječnja 2019, <https://www.tportal.hr/vijesti/clanak/osuden-zbog-vrijeđanja-policajaca-na-facebooku-20190115>
38. Ott, A. (2010.) „How Social Media Has Changed the Workplace”, *Fast Company*, 11. listopada 2010, <https://www.fastcompany.com/1701850/how-social-media-has-changed-workplace-study>
39. „Policijski vježbenik na svom Facebooku napisao ACAB: Optužen je, ali pušten – Razlog je nevjerojatan!” (2019.) *Rtl.hr*, 10. kolovoza 2019, <https://www.rtl.hr/vijesti-hr/novosti/hrvatska/3547831/policijski-vjezbenik-na-svom-facebooku-napisao-acab-optuzen-je-ali-pusten-razlog-je-nevjerojatan/>
40. „Procjene stanovništva Republike Hrvatske u 2017” (2018.) *Državni zavod za statistiku*, Zagreb, 7/1 (3).
41. „Profesor informatike dobio je opomenu pred otkaz zbog objave statusa na Facebooku o posjetu Vukovaru”, *Dnevnik.hr*, 11. lipnja 2019,

<https://dnevnik.hr/vijesti/hrvatska/marko-solic-dobio-opomenu-pred-otkaz-zbog-objave-statusa-na-facebooku-o-posjetu-vukovaru---564364.html>

42. Raić Knežević, A. (2019.) „Načelnik Primoštena Stipe Petrina dobit će 20 tisuća kuna odštete od svog sumještanina”, *Telegram.hr*, 22. veljače 2019., <https://www.telegram.hr/politika-kriminal/sud-s-20-000-kuna-kaznio-tipa-koji-je-po-facebooku-pisao-neke-bedastoce-jer-su-uvrijedile-politicara/>
43. Registar poslovnih subjekata (2019.) *Hrvatska gospodarska komora (HGK)*, <https://www.hgk.hr/odjel-za-poslovne-informacije/registar-poslovnih-subjekata> (datum posjete: 2. lipnja 2019.).
44. Ronson J. (2015.) „How one tweet can ruin your life”, *TED talk*, 20. srpnja 2015., <https://www.youtube.com/watch?v=wAIP6fIONAI>
45. Rukavina D., (2019.) „Društvene mreže u Hrvata: Facebook i dalje najpopularniji, a Instagram ga prati u stopu”, *Tportal.hr*, 17. siječnja 2019., <https://www.tportal.hr/tehno/clanak/drustvene-mreze-u-hrvata-facebook-i-dalje-najpopularniji-a-instagram-ga-prati-u-stopu-20190117>
46. Rusli, E. (2012.) „Facebook buys Instagram for \$1 billion”, *The New York Times*, travanj 2012., <https://dealbook.nytimes.com/2012/04/09/facebook-buys-instagram-for-1-billion/>
47. Russell, R., Stutz M. (2014.) „Social media: What employers need to know”, *Journal of internet law*.
48. Schabracq, M. (2007.) *Changing organizational culture*, Amsterdam: University of Amsterdam, John Wiley & Sons Ltd.
49. „Slavoncu zbog komentara na facebooku odrezali kaznu od 700 kuna” (2019.) *Net.hr*, 19. lipnja 2019., <https://net.hr/danas/hrvatska/slavoncu-zbog-komentara-na-facebooku-odrezali-kaznu-od-700-kuna-policijski-auto-mi-je-dosao-pred-kucu/>
50. „Službenicima MVEP-a zabranjene objave na društvenim mrežama bez pristanka ministrice? ” (2019.) *Novilist.hr*, 27. veljače 2019., <http://www.novilist.hr/Vijesti/Hrvatska/Sluzbenicima-MVEP-a-zabranjene-objave-na-drustvenim-mrezama-bez-pristanaka-ministrice>
51. Smrekar M. (2019.) „Diplomatkinja je zbog divljanja na Facebooku upala u probleme. Pitali smo stručnjake što nikako ne smijete objavljivati na društvenim mrežama”, *Tportal.hr*, 9. kolovoza 2019., <https://www.tportal.hr/tehno/clanak/diplomatkinja-je-zbog-divljanja-na-facebooku-upala-u-probleme-pitali-smo-strucnjake-sto-nikako-ne-smijete-objavljivati-na-drustvenim-mrezama-20190819>
52. Social media statistics on the use by enterprises (2019.) *Eurostat*, listopad 2019., [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Social\\_media\\_statistics\\_on\\_the\\_use\\_by\\_enterprises](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Social_media_statistics_on_the_use_by_enterprises)
53. Šimec, A., Duk, S. (2011.) *Integracija društvenih mreža i utjecaj na oglašavanje u javnom sektoru*, Tehničko veleučilište, Zagreb.
54. „Što je AR, a što VR i kako nam tehnologija pomaže doživjeti stvarnost?” (2019.) *Europska komisija*, [https://ec.europa.eu/croatia/content/what-is-AR-what-VR-and-how-technology-helps-us-to-experience-reality\\_hr](https://ec.europa.eu/croatia/content/what-is-AR-what-VR-and-how-technology-helps-us-to-experience-reality_hr) (datum posjete: 1. srpnja 2019.).

55. Valkaj, T. (2017.) „Kako se koriste društvene mreže na radnom mjestu”, *Narodni-list.hr*, 31. listopada 2017, <http://www.narodni-list.hr/posts/343215001>
56. Van Dijck, J., Poell, T. (2013.) „Understanding social media logic“, Švicarska, Librello
57. Veerasamy, A. V. (2013.) „The precise difference between social networks and social media”, *Referralcandy*, 18. listopada 2013., <https://www.referralcandy.com/blog/difference-between-social-networks-and-social-media/>
58. Villeda, M., McCamey R., Essien, E., Amadi, C. (2019.) „Use of social networking sites for recruiting and selecting in the hiring process”, *International business research*, 12 (3)
59. Vlahović, M, (2019.) „Nevjerojatno! Zbog objave papirića na Facebooku prijeti im godinu dana zatvora!”, *Dnevno.hr*, 15. svibnja 2019, <https://www.dnevno.hr/vijesti/hrvatska/nevjerojatno-zbog-objave-papirica-na-facebooku-prijeti-im-godinu-dana-zatvora-1310292/>
60. Wolf, M., (2017.) *Social media? What social media?*, London: Birkbeck College, University of London.
61. Zakon o elektroničkim komunikacijama (2017.) *Narodne novine*, 22. srpnja 2017.
62. „Zašto reći DA LinkedInu?”, *Grizli komunikacije*, <https://www.grizli.hr/2018/06/29/zasto- reci-da-linkedinu/> (datum posjete: 10. lipnja 2019.).
63. Zerfass, A., Verčić D., Verhoeven, P., Moreno, A., Tench R. (2019.) Exploring trust in the profession, transparency, AI and new content strategies, Rezultati istraživanja provedenih u 46 država, European Communication Monitor 2019 (ECM), Bruxelles: European Public Relations Education and Research Association.

## 8. Prilozi

### 8.1. Popis anketiranih tvrtki

U orijentacijskom istraživanju za potrebe ovog rada sudjelovale su sljedeće tvrtke:

AD Plastik  
AquafilCRO  
Belupo  
CARNET  
CEMEX Hrvatska  
Croatia osiguranje  
Dukat  
Ericsson Nikola Tesla  
Ernst & Young  
Fiducia  
Franck  
HEP  
HOPS  
Hrvatska kontrola zračne plovidbe  
Hrvatska pošta  
Hrvatski Telekom  
HŽ Infrastruktura  
IN2  
INA  
Inkasator  
Lider Media  
Nova TV  
OTP banka  
Perpetuum Mobile  
Plinacro  
Pliva  
Podravka  
PwC  
Sandoz  
Valamar Riviera  
Zvijezda.

Osim navedenih tvrtki, u istraživanju su sudjelovali i jedan međunarodni trgovački lanac te jedna proizvodna tvrtka koje su zatražile anonimnost u istraživanju.

## Percepcija zaposlenika o ulozi vlastite komunikacije na društvenim mrežama

Form description

Označite stupanj svog obrazovanja: \*

- nezavršena osnovna škola
- završena osnovna škola
- srednja stručna sprema
- viša stručna sprema (uključujući univ. bacc.)
- mag. struke
- magistar znanosti (mr. sc.)
- doktor znanosti (dr. sc.)

Označite stupanj svog obrazovanja: \*

- nezavršena osnovna škola
- završena osnovna škola
- srednja stručna sprema
- viša stručna sprema (uključujući univ. bacc.)
- mag. struke
- magistar znanosti (mr. sc.)
- doktor znanosti (dr. sc.)



Tvrtka u kojoj radim je: \*

- mikro (0 - 9 zaposlenih)
- mala (10 - 49 zaposlenih)
- srednja (50 - 249 zaposlenih)
- velika (250 ili više zaposlenih)

Tvrtka u kojoj radim je: \*

- privatna
- državna
- javna
- u mješovitom vlasništvu

Zaposlen/a sam u: \*

- primarnom sektoru (poljoprivreda, stočarstvo, ribarstvo, šumarstvo)
- sekundarnom sektoru (građevinarstvo, energetika, brodogradnja, proizvodno obrtništvo)
- tercijarnom sektoru (trgovina, promet, ugostiteljstvo, bankarstvo, financije, turizam)
- kvartarnom sektoru (obrazovanje, znanost, zdravstvo, kultura, školstvo, policija, uprava)

Koliko imate godina radnog iskustva? \*

- Manje od 1 godine.
- 1 do 3 godine.
- 3 do 5 godina.
- 5 do 10 godina.
- Više od 10 godina.

Koristite li društvene mreže? \*

- Koristim.
- Ne koristim.

## Ako koristite društvene mreže, odgovorima na niže postavljena pitanja specificirate način na koji ih koristite.

\*sve rodno nespecifične imenice odnose se na oba roda

Koje društvene mreže koristite?

- Facebook
- LinkedIn
- Twitter
- Snapchat
- Pinterest
- Instagram

Na društvenim mrežama postoji sloboda govora i izražavanja vlastitog mišljenja. S obzirom na to, ne bojim se izraziti svoje mišljenje na društvenim mrežama.

U potpunosti se slažem.      1      2      3      4      5      Nimalo se ne slažem.

Na društvenim mrežama postoji načelna sloboda govora i izražavanja mišljenja, no postoje i ograničenja te slobode.

- Slažem se s ovom tvrdnjom i smatram da sam upoznat/a s takvim ograničenjima.
- Slažem se s ovom tvrdnjom, ali smatram da nisam dovoljno upoznat/a s takvim ograničenjima.
- Ne slažem se s ovom tvrdnjom jer ne postoji sloboda govora i izražavanja.
- Ne slažem se s ovom tvrdnjom jer ne postoje nikakva ograničenja slobode govora i izražavanja.

Impulzivno pišem komentare na društvenim mrežama.

- Nikad.
- Gotovo nikad.
- Ponekad.
- Često
- Uvijek.

Pišem objave/komentare na društvenim mrežama bez prethodnog razmišljanja o potencijalnoj šteti koju mogu nanijeti nekome svojom objavom/komentarom.

- Nikad.
- Gotovo nikad.
- Ponekad.
- Često.
- Uvijek.

Komentari/objave koje objavljujem sa svog osobnog profila neke društvene mreže ne mogu utjecati na moju karijeru.

1      2      3      4      5

U potpunosti se slažem.                    Nimalo se ne slažem.

U nekim selekcijskim procesima za određena radna mjesta uzimaju se u obzir privatni profili kandidata na društvenim mrežama, no ja nisam, niti ću biti, zainteresiran/a za takva radna mjesta.

1      2      3      4      5

U potpunosti se slažem.                    Nimalo se ne slažem.

**Moje objave na društvenim mrežama mogu utjecati na moju karijeru:**

- ako iznosim svoje političke stavove.
- ako iznosim svoja vjerska uvjerenja.
- ako sam nekoga uvrijedio/la po nacionalnoj, vjerskoj, etničkoj ili nekoj drugoj osnovi.
- ako iznosim negativne stavove ili primjedbe o tvrtku u kojoj sam zaposlen.
- ako iznosim negativne stavove o misiji ili viziji tvrtke u kojoj sam zaposlen.
- ako objavljujem fotografije neprimjerenog sadržaja.
- Ništa od navedenog ne može utjecati na moju karijeru.
- Sve od navedenog može utjecati na moju karijeru.

**Ako koristite Facebook, koju postavku privatnosti imate uključenu na svom profilu?**

- Javno.
- Prijatelji.
- Prijatelji osim (...).
- Nisam siguran/na koju postavku imam uključenu.

**Profil društvene mreže koju najčešće koristim vidljiv je:**

- jednom kolegi iz tvrtke.
- kolegama iz tvrtke s kojima najviše komuniciram (manje od 10 kolega).
- kolegama iz tvrtke iz različitih sektora (više od 10 kolega).
- Moj profil nije vidljiv niti jednoj osobi s kojom trenutačno radim.

Profil društvene mreže koju najčešće koristim vidljiv je:

- samo jednoj meni nadređenoj osobi.
- nekolicini meni nadređenih osoba.
- niti jednoj meni nadređenoj osobi.

S kolegama iz tvrtke komuniciram putem društvenih mreža.

- Nikad.
- Gotovo nikad.
- Rijetko.
- Ponekad.
- Često.

**Još samo malo... Ostalo je nekoliko pitanja o  
Vašoj percepciji komunikacije na društvenim  
mrežama.**

Description (optional)

Mediji se ne smiju pozivati na informacije objavljene na privatnim profilima korisnika društvenih mreža. \*

	1	2	3	4	5	
U potpunosti se slažem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nimalo se ne slažem.

Nepromišljena objava zaposlenika na društvenoj mreži može rezultirati otkazom. \*

U potpunosti se slažem.      1      2      3      4      5      Nimalo se ne slažem.

Je li vam poznat neki slučaj dobivanja otkaza u Hrvatskoj zbog objave na društvenoj mreži? \*

- Poznat mi je jedan slučaj.
- Poznato mi je više slučajeva.
- Nisam upoznat/a s takvim slučajevima.
- Ne vjerujem da u Hrvatskoj postoje takvi slučajevi.

Je li Vam tvrtka pružila mogućnost edukacije o pravilima komunikacije na društvenim mrežama? \*

- Da.
- Ne.
- Nisam siguran/na.

Ima li Vaša tvrtka jasno definirana pravila koja reguliraju pristup društvenim mrežama i komunikaciju na društvenim mrežama, kao i jasno propisane sankcije u slučaju kršenja tih pravila. \*

- Da.
- Ne.
- Nisam siguran/na.

Ako je Vaš odgovor na prethodno pitanje bio potvrđan, označite način na koji ste saznali za pravila iz prethodnog pitanja.

- Putem interne edukacije.
- Putem internog e-maila.
- Putem korporativnih mrežnih stranica.
- Drugo.

Vjerujem informacijama na društvenim mrežama. \*

	1	2	3	4	5	
Potpuno vjerujem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nimalo ne vjerujem.

Više vjerujem neslužbenim komentarima zaposlenika o uvjetima rada i načinu poslovanja tvrtke u kojoj rade nego što vjerujem službenim informacijama te tvrtke. \*

	1	2	3	4	5	
U potpunosti se slažem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nimalo se ne slažem.

Osjećao/la bih se sigurnije kada bih bio/la bolje upućen/a u pravila tvrtke koja reguliraju komunikaciju na društvenim mrežama i sankcije u slučaju kršenja tih pravila. \*

	1	2	3	4	5	
U potpunosti se slažem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nimalo se ne slažem.

U tvrtki u kojoj sam zaposlen/a postoji potreba za boljom edukacijom zaposlenika o pravilima koja reguliraju komunikaciju na društvenim mrežama, kao i potreba za transparentnijom formulacijom i primjenom tih pravila. \*

1 2 3 4 5

U potpunosti se slažem.

Nimalo se ne slažem.

Smatram da pravila tvrtke koja reguliraju komunikaciju na društvenim mrežama štite: \*

- ugled i poslovanje tvrtke.
- prava zaposlenika.
- ugled tvrtke, ali i prava zaposlenika.
- Nisam siguran/na.