

# Primjena internog marketinga u Zračnoj luci Pula

---

**Kozlevac, Dalen**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:526048>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-07**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**DALEN KOZLEVAC**

**PRIMJENA INTERNOG MARKETINGA U  
ZRAČNOJ LUCI PULA**

Diplomski rad

Pula, 2024.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**DALEN KOZLEVAC**

**PRIMJENA INTERNOG MARKETINGA U  
ZRAČNOJ LUCI PULA**

Diplomski rad

**JMBAG: 030301478, izvanredni student**

**Studijski smjer: Marketinško upravljanje**

**Predmet: Interni marketing**

**Znanstveno područje: Društvena znanost**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Marketing**

**Mentor: izv.prof.dr.sc. Erik Ružić**

Pula, rujan 2024.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Dalen Kozlevac, kandidat za magistra ekonomije/poslovne ekonomije, ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

Dalen Kozlevac

U Puli, 16.09.2024. godine





IZJAVA  
o korištenju autorskog djela

Ja, Dalen Kozlevac dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom Primjena internog marketinga u Zračnoj luci Pula koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu sa Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 16.09.2024. godine

Potpis

Dalen Kozlevac

## Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Interni marketing.....	2
2.1 Povijesni razvoj internog marketinga .....	2
2.2 Definiranje pojma internog marketinga .....	4
2.3 Faze razvoja i evolucije koncepta internog marketinga.....	6
2.3.1 Faza 1: motivacija i zadovoljstvo zaposlenika.....	6
2.3.2 Faza 2: usmjerenost na kupca .....	8
2.3.3 Faza 3: širenje koncepta internog marketinga – implementacija strategije i upravljanje promjenama.....	9
2.4 Modeli internog marketinga.....	11
2.4.1 Berryjev model internog marketinga .....	12
2.4.2 Gronroosov model internog marketinga .....	12
2.4.3 Meta model internog marketinga .....	14
2.4.4 Okvir za interni marketing .....	15
3. Interni marketing u uslužnim djelatnostima .....	17
3.1 Uloga i značenje internog marketinga za uslužna poduzeća .....	17
3.2 Zaposlenici kao izvor konkurentske prednosti uslužnog poduzeća.....	19
3.3 Ključni elementi za privlačenje, zadovoljstvo i izgradnju lojalnosti zaposlenika .....	21
3.3.1 Izbor zaposlenika .....	21
3.3.2 Obrazovanje zaposlenika .....	22
3.3.3 Motivacija zaposlenika .....	22
3.3.4 Nagrađivanje zaposlenika .....	24
3.3.5 Povjerenje zaposlenika.....	24
4. Izgradnja marke poslodavca .....	26
4.1 Pojam, definicija i važnost marke poslodavca.....	26
4.2 Faktori atraktivnosti poslodavaca i uloga marke poslodavca .....	29
4.3 Rat za talente (engl. war for talents) .....	31
5. Primjena internog marketinga – poslovni slučaj Zračna luka Pula.....	36
5.1 O Zračnoj luci Pula .....	36
5.1.1 Misija Zračne luke Pula .....	41
5.1.2 Vizija Zračne luke Pula.....	42
5.1.3 Djelatnosti Zračne luke Pula.....	43
5.1.4 Organizacijska struktura Zračne luke Pula .....	44
5.1.5 Podaci o poslovanju Zračne luke Pula za 2023. godinu .....	46
5.2 Interni marketing u Zračnoj luci Pula .....	57
5.2.1 Primjena internog marketinga u Zračnoj luci Pula .....	57

5.2.2 Zaposlenici kao ključni faktor konkurentske prednosti .....	61
5.2.3 Izazovi i budućnost internog marketinga u Zračnoj luci Pula .....	63
5.3 Istraživanje zadovoljstva i angažmana zaposlenika Zračne luke Pula.....	64
5.3.1 Metodologija istraživanja.....	64
5.3.2 Rezultati istraživanja.....	65
6. Zaključak.....	89
Literatura.....	92
Popis slika .....	95
Popis Tablica.....	96
Popis grafikona .....	97
Sažetak .....	99
Summary .....	100

## 1. Uvod

Tema ovog diplomskog rada je primjena internog marketinga u Zračnoj luci Pula. Prije svega htio bi se zahvaliti svome mentoru izv. prof. dr. Eriku Ružiću kojim mi je svojim prijedlozima i idejama neizmjereno pomogao pri pisanju ovog diplomskog rada. U 21. stoljeću interni marketing postaje sve značajniji faktor u poslovnom svijetu. Interni marketing fokusira se na zadovoljstvo, motivaciju i angažman zaposlenika unutar tvrtke. U suvremenom poslovnom okruženju gdje je konkurencija izrazito jaka, poslodavci su sve više svjesni važnosti zadržavanja talentiranih i motiviranih zaposlenika. Koncept internog marketinga prepoznaje važnost zaposlenika kao ključnog čimbenika uspjeha tvrtke. Cilj ovog diplomskog rada je upoznati se поблиže sa pojmom interni marketing, njegovom primjenom u Zračnoj luci Pula te provesti istraživanje zadovoljstva i angažmana zaposlenika Zračne luke Pula kako bismo dobili uvid u stvarno stanje i percepciju internog marketinga unutar tvrtke. Sam rad podijeljen je na četiri glavne cjeline. U uvodnom dijelu rada prati se povijesni razvoj internog marketinga, faze razvoja i evolucija koncepta internog marketinga i modele internog marketinga. Zatim prati se uloga i značenje internog marketinga za uslužna poduzeća s naglaskom na ključne elemente za privlačenje, zadovoljstvo i izgradnju lojalnosti zaposlenika, kao i zaposlenike kao izvor konkurentske prednosti uslužnog poduzeća. Također analizirati će se pojam izgradnje marke poslodavca i važnost marke poslodavca u aspektu internog marketinga, s osvrtom na faktore atraktivnosti poslodavca i rata za talente. U zadnjem dijelu diplomskog rada proučiti će se primjena internog marketinga u Zračnoj luci Pula. Nadalje, kroz poslovni slučaj Zračne luke Pula, istražiti će se primjena internog marketinga u praksi, fokusirajući se na specifičnosti ove organizacije te provedbu istraživanja zadovoljstva i angažmana zaposlenika kao ključnog koraka u evaluaciji učinkovitosti implementacije internog marketinga. Cilj istraživanja je dobiti uvid u opće zadovoljstvo zaposlenika radom u organizaciji, identificirati aspekte koji doprinose ili ograničavaju njihovo zadovoljstvo te procijeniti koliko su zaposlenici motivirani i angažirani u svom radu. Kroz analizu ovih aspekata, ovaj rad ima za cilj pružiti dublje razumijevanje važnosti internog marketinga u suvremenom poslovnom kontekstu te istaknuti njegovu ulogu u unapređenju performansi i konkurentske prednosti organizacija poput Zračne luke Pula.

## 2. Interni marketing

Interni marketing predstavlja ključno područje suvremenog poslovanja koje se ističe kao neizostavan element u izgradnji jake korporativne kulture i unapređenju odnosa unutar organizacija. Suština internog marketinga usmjerena je na poboljšanje interakcija unutar same organizacije, pri čemu se zaposlenici smatraju prvim i najvažnijim 'kupcima' internih politika i praksi. Cilj internog marketinga je maksimalno potaknuti angažiranost i zadovoljstvo zaposlenika. Razumijevanje ovog koncepta omogućuje bolje korištenje organizacijskih resursa, unapređenje radnog okruženja i što je najvažnije, ostvarivanje značajnih konkurentskih prednosti na tržištu. U sljedećem poglavlju detaljnije će se razmotriti definicija, povijesni razvoj, modeli i evolucija koncepta internog marketinga.

### 2.1 Povijesni razvoj internog marketinga

Koncept internog marketinga nije potpuno nov, on je nastao iz marketinga usluga. Njegova glavna uloga je bila da svi koji su bili uključeni u pružanju usluga – prva linija ili kontakt osoblje – budu bolji u interakciji s klijentima.<sup>1</sup> Upotreba internog marketinga proširila se izvan usluga i postala je prihvaćena terminologija u svim vrstama organizacija. Prvi pisani tragovi o primjeni internog marketinga potječu iz kasnih sedamdesetih godina dvadesetog stoljeća, kada su uloženi početni napor u svrhu integriranja teorijskih i praktičnih doprinosa stručnjaka koji su se određenim područjima marketinškog upravljanja na unutrašnjem tržištu poduzeća bavili još prije gotovo četiri desetljeća.<sup>2</sup> U tom razdoblju, tvrtke su počele prepoznavati da zadovoljstvo zaposlenika može izravno utjecati na zadovoljstvo kupaca. Iako nisu koristili taj termin, marketinški teoretičari poput Leonarda Berryja i Edwarda Chambersa počeli su istraživati važnost tretiranja zaposlenika kao unutarnjih klijenata. Njihove ideje naglašavale su potrebu za stvaranjem pozitivnog radnog okruženja koje će omogućiti zaposlenicima da se posvete ispunjavanju očekivanja korisnika. Tijekom 1980-ih, koncept internog marketinga proširuje se i dobiva na popularnosti. Autori poput Philipa Kotlera i Christian Grönroosa ističu važnost osiguranja da svi zaposlenici

---

<sup>1</sup> R.J.Varey i B.R.Lewis, *Internal marketing : Directions for management*, London, Routledge, 2000, str. 27., Dostupno na: <https://books.google.hr>, (pristupljeno 03. veljače 2024. )

<sup>2</sup> J. Previšić i Đ. Ozretić Došen, *Marketing*, Zagreb, Adverta d.o.o., 2004, str. 556.

razumiju ciljeve poduzeća i misiju. Također Grönroos smatra da funkcije internog marketinga jest interna razmjena između poduzeća i njegovih zaposlenika koja treba učinkovito funkcionirati prije nego što poduzeće može biti uspješno u ostvarivanju ciljeva koji se tiču eksternog tržišta.<sup>3</sup> Uspostavljaju se prvi formalni modeli internog marketinga koji uključuju strategije za angažman i motivaciju zaposlenika. U ovom razdoblju tvrtke počinju implementirati programe obuke i razvoja zaposlenika kako bi osigurale visoku razinu kompetencija i zadovoljstva. Interna komunikacija postaje ključna komponenta, s fokusom na transparentnost i dvosmjernu komunikaciju između menadžmenta i zaposlenika drugih funkcija unutar poduzeća, što pridonosi zajedničkim ciljevima. Marketinški su stručnjaci u proteklom desetljeću, a posebice tijekom druge polovice devedesetih, sve više pozornosti počeli usmjeravati na interno, to jest unutarnje tržište, svjesni potrebe usklađivanja internog i eksternog marketinga kao preduvjeta uspješnog tržišnog nastupa.<sup>4</sup> Interni marketing postaje prepoznat kao ključ za postizanje izvrsne usluge, jer povezuje zaposlenike s misijom i vrijednostima poduzeća. Tvrtke počinju prilagođavati strategije internog marketinga specifičnim potrebama svojih zaposlenika. Razvijaju se strategije usmjerene na poticanje zaposlenika kroz obuku, motivaciju i komunikaciju, te specifične taktike za poboljšanje angažmana zaposlenika. Interni marketing postaje sve prisutniji u različitim industrijama, posebno u sektorima usluga kao što su bankarstvo, zdravstvo i ugostiteljstvo, gdje je kvaliteta usluge ključna za uspjeh. Uvođenje nagradnih shema i programa priznanja za zaposlenike povećava motivaciju i produktivnost, dok formalizacija ovih pristupa postaje standardna praksa.

Pojavom digitalne tehnologije, interni marketing se širi na digitalne platforme. Razvoj digitalnih alata kao što su intraneti, platforme za suradnju i društvene mreže unutar organizacije poboljšavaju komunikaciju i angažman zaposlenika. Interne novine i časopisi koriste se kao mediji posredstvom kod kojih se razvija osjećaj aktivne uključenosti zaposlenika u poslovanje.<sup>5</sup> Uvođenje digitalnih platformi za obuku omogućava kontinuirani razvoj zaposlenika. Interni marketing se također integrira s funkcijama ljudskih resursa, IT-a i komunikacija kako bi se stvorio sveobuhvatan

---

<sup>3</sup> M. Paliaga, Ž. Stunje i H. Pezo, „Primjena internog marketinga u poduzećima Republike Hrvatske“, *Ekonomska misao i praksa*, Vol. 19, No. 2, 2010, str. 213., Dostupno na [hrcak.srce.hr](http://hrcak.srce.hr), (pristupljeno 22. veljače 2024.).

<sup>4</sup> Đ. Ozretić Došen i D. Prebežac, „Interni marketing u uslužnim poduzećima — primjer zrakoplovnih Kompanija“, *Acta Turistica*, Vol. 12, No. 1, 2000, str. 20., Dostupno na [jstor.org](http://jstor.org), (pristupljeno 21. veljače 2024.).

<sup>5</sup> Đ. Ozretić Došen, *Osnove marketing usluga*, Zagreb, Mikrorad d.o.o., 2010, str. 103.

pristup upravljanju zaposlenicima. Fokus na izgradnji snažne organizacijske kulture koja podržava inovaciju, suradnju i zadovoljstvo zaposlenika postaje sve važniji.

## 2.2 Definiranje pojma internog marketinga

Koncept internoga marketinga potječe iz uslužnih poduzeća. Ishodište mu je u jednoj od ključnih odrednica uspješnog marketinga usluga, a to je potreba da se svi zaposlenici koji dolaze u bilo kakav kontakt s korisnikom usluge što bolje educiraju i osposobe za taj interaktivni proces.<sup>6</sup> Interni marketing podrazumijeva marketinške napore poduzeća usmjerene prema zaposlenicima radi izbora, motiviranja i zadržavanja najboljih ljudi koji će obavljati svoje poslove na najbolji mogući način. Interni marketing trajni je proces u poduzeću gdje organizacija motivira i jača zaposlenike na svim funkcijama i nivoima s ciljem konstantnog stvaranja pozitivnog iskustva za kupce.<sup>7</sup>

Usvajanje i primjena internog marketinga u poduzeću za posljedicu može imati dugoročni rast i uspjeh poduzeća bez obzira na djelatnost kojom se poduzeće bavi.

L. L. Berry definira interni marketing na ovaj način<sup>8</sup>: "Interni marketing je zamišljen tako da promatra zaposlenike kao interne potrošače, poslove i radne zadatke kao interne proizvode, a u nastojanjima da ponudi interne proizvode koji zadovoljavaju potrebe i želje internih potrošača, poduzeće se pridržava ciljeva organizacije“.

Prema C. Grönroosu: "Interni marketing djeluje kao proces holističkog (cjelovitog) upravljanja brojnim funkcijama u poduzeću na dva načina. Prvo, osigurava da zaposlenici na svim razinama, uključujući upravu, shvate i doživljavaju poslovanje poduzeća i sve aktivnosti u kontekstu okruženja koje potiče svijest o značenju potrošača. Drugo, osigurava da svi zaposlenici budu pripremljeni i motivirani na ponašanje orijentirano prema potrošačima. Premisa internoga marketinga jest da interna razmjena između poduzeća i grupa njegovih zaposlenika mora učinkovito funkcionirati prije nego što poduzeće može biti uspješno u ostvarivanju ciljeva koji su tiču eksternog tržišta.<sup>9</sup> Ballantyne je pokušao sintetizirati, ali proširiti postojeće pristupe određenju internog marketinga te je predložio sljedeću definiciju <sup>10</sup>: „ Interni

---

<sup>6</sup> J. Previšić i Đ. Ozretić Došen, op.cit., str. 556.

<sup>7</sup> M. Paliaga, Ž. Stunje i H. Pezo, op.cit., str. 213.

<sup>8</sup> J. Previšić i Đ. Ozretić Došen, op.cit., str. 556.

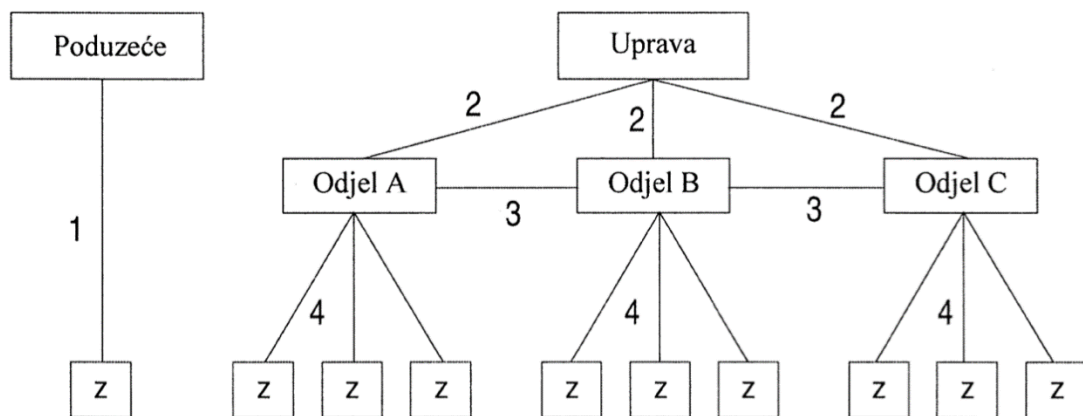
<sup>9</sup> loc. cit.

<sup>10</sup> Đ. Ozretić Došen, op.cit., str. 102.

marketing je bilo koja vrsta marketinga unutar organizacije, kojom se pažnja zaposlenika usredotočuje na one interne aktivnosti koje je potrebno mijenjati u svrhu poboljšanja poslovanja i jačanja pozicije poduzeća na eksternom tržištu.“ Najistaknutije stajalište o internom marketingu je ideja da je interni marketing najrelevantniji za uslužne organizacije i da su svi zaposlenici dio internog tržišta i da bi trebali pružati izvrsnu uslugu kupcima kako bi podržali cjelokupnu strategiju.<sup>11</sup> H. Kasper, P. van Helsdingen i W. de Vries ističu značenje internog marketinga u planiranju i provođenju aktivnosti usmjerenih na stvaranje i poboljšanje procesa razmjene unutar poduzeća. Oni identificiraju četiri različita tipa procesa razmjene na internom tržištu <sup>12</sup>:

- proces razmjene između poduzeća i zaposlenika,
- proces razmjene između uprave i odjela,
- proces razmjene među odjelima,
- proces razmjene između odjela i zaposlenika koji u njemu rade.

Slika 1. Četiri tipa procesa razmjene na internom tržištu



z = zaposlenik

1 = proces razmjene između poduzeća i zaposlenika

2 = proces razmjene između uprave i odjela poduzeća

3 = proces razmjene između odjela poduzeća

4 = proces razmjene između odjela poduzeća i njihovih zaposlenika

Izvor: Đ. Ozretić Došen i D. Prebežac, „Interni marketing u uslužnim poduzećima — primjer zrakoplovnih Kompanija“, *Acta Turistica*, Vol. 12, No. 1, 2000, str. 22. Dostupno na [jstor.org](http://jstor.org), (pristupljeno 21. veljače 2024.).

<sup>11</sup> E. Ružić, D. Benazić i S. Dolenc „Application of the internal marketing concept in the Croatian financial sector“, *Ekonomski pregled*, Vol. 64, No. 3, 2013, str. 242. Dostupno na [hrcak.srce.hr](http://hrcak.srce.hr), (pristupljeno 21. veljače 2024.).

<sup>12</sup> Đ. Ozretić Došen i D. Prebežac, op. cit., str. 21.



Interni marketing djeluje kao proces holističkog upravljanja brojnim funkcijama u poduzeću i to na dva načina <sup>13</sup>:

1. osigurava da zaposlenici na svim razinama, uključujući upravu, shvate i doživljavaju poslovanje poduzeća i sve ostale aktivnosti u kontekstu okruženja koje potiče svijest o značenju eksternih potrošača.
2. osigurava da svi zaposlenici budu pripremljeni i motivirani na ponašanje orijentirano prema potrošačima.

Interni marketing je bilo koji oblik marketinga unutar organizacije koji usmjerava pozornost osoblja na unutarnje aktivnosti koje je potrebno promijeniti kako bi se poboljšao učinak vanjskog tržišta.<sup>14</sup>

## **2.3 Faze razvoja i evolucije koncepta internog marketinga**

Razvoj koncepta internog marketinga možemo podijeliti na tri odvojene, ali usko isprepletene faze razvoja internog marketinga. To su faza motivacija i zadovoljstvo zaposlenika, faza usmjerenost na kupca i faza širenja koncepta internog marketinga – implementacija strategije i upravljanje promjenama.

### **2.3.1 Faza 1: motivacija i zadovoljstvo zaposlenika**

U ranim fazama razvoja koncepta internog marketinga, dominantna paradigma fokusirala se na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenih. Ova faza položila je temelj za razumijevanje kako unutarnje poslovne prakse mogu utjecati na ukupnu kvalitetu usluga koje organizacija pruža. Kroz ovu prizmu, zadovoljstvo zaposlenih nije samo cilj sam po sebi već ključni korak prema postizanju visokih standarda usluge i, posljedično, zadovoljstvu kupaca. Ovaj pristup proizlazi iz potrebe za unapređenjem kvaliteta usluge, gdje se varijabilnost u ljudskom ponašanju smatra ključnim faktorom koji utječe na dosljednost pružanja usluga visoke kvalitete. S ovog polazišta postavljena je hipoteza o važnosti zadovoljstva zaposlenika kao važnog parametra koji utječe na zadovoljstvo korisnika.<sup>15</sup> Pojam internog marketinga prvi je jasno

---

<sup>13</sup> M. Paliaga, Ž. Stunje i H. Pezo, op.cit., str. 213.

<sup>14</sup> R.J.Varey i B.R.Lewis, op.cit., str. 27.

<sup>15</sup> P.K.Ahmed i M.Rafiq, *Internal marketing : Tools and Concepts for Customer-focused Management*, Woburn, Butterworth-Heinemann, 2002, str. 4., Dostupno na: <https://books.google.hr> , (pristupljeno 03. veljače 2024.)

definirao Leonard Berry 1981. godine. On je predložio da bi organizacije trebale tretirati svoje zaposlenike kao unutarnje kupce, a njihove poslove kao proizvode koji trebaju zadovoljiti njihove potrebe i želje. Ova ideja donijela je novu dimenziju u menadžment i marketing, postavljajući zaposlenike u središte organizacijske pažnje na način sličan načinu na koji se tretiraju vanjski kupci. Berryjev pristup bio je revolucionaran jer je omogućio menadžerima da prepoznaju važnost zaposlenika kao ključnih dionika u poslovnom procesu. Prije ovog koncepta, zaposlenici su često bili viđeni samo kao resursi ili sredstva za postizanje proizvodnih ciljeva. Berryjeva definicija premjestila je fokus na tretiranje zaposlenika s istom pažnjom i brigom kao što se to čini za kupce, što je otvorilo vrata za razvoj politika i strategija usmjerenih na povećanje zadovoljstva zaposlenika. Glavna pretpostavka ove faze internog marketinga je da su zadovoljni zaposlenici ključ za postizanje zadovoljstva kupaca.<sup>16</sup> Ova ideja temelji se na hipotezi da će zaposlenici koji su zadovoljni svojim radnim uvjetima i koji se osjećaju cijenjenima biti skloniji pružanju bolje usluge kupcima. Jedan od ključnih razloga zašto je motivacija i zadovoljstvo zaposlenika toliko važna u internom marketingu je njihova povezanost s kvalitetom usluge. Kvaliteta usluge često ovisi o ljudskim čimbenicima, posebno u uslužnim industrijama gdje su zaposlenici u izravnom kontaktu s kupcima. Zadovoljni zaposlenici su skloniji pružati usluge na način koji zadovoljava ili nadmašuje očekivanja kupaca. Bez obzira na privlačnost filozofije 'zaposlenici kao kupci' koja podupire veći dio logike prve faze, postoji niz potencijalnih problema s ovom konceptualizacijom internog marketinga.<sup>17</sup> Prvo, za razliku od vanjskih kupaca koji imaju izbor između proizvoda i usluga, zaposlenici mogu biti prisiljeni prihvatiti "proizvode" (poslove) koje im organizacija nudi, čak i ako ti proizvodi nisu poželjni ili imaju negativnu korisnost za njih. Drugo, za razliku od vanjske marketinške situacije, zaposlenici često nemaju izbor u vezi s poslom koji rade, za razliku od kupaca koji mogu birati proizvode prema svojim preferencijama. Treće, zbog ugovornog odnosa između zaposlenika i poslodavca, zaposlenici mogu biti prisiljeni prihvatiti određene uvjete rada koji im možda ne odgovaraju. Četvrto, postizanje visokog nivoa zadovoljstva zaposlenika može biti financijski zahtjevno za organizaciju, posebno ako uključuje poboljšanje uvjeta rada, povećanje plaća ili druge beneficije. Peto, postavlja se pitanje jesu li potrebe vanjskih kupaca važnije od potreba

---

<sup>16</sup> ibidem, str. 5.

<sup>17</sup> loc. cit.

zaposlenika. S obzirom na to da tradicionalni marketing daje prednost vanjskim kupcima, ova paradigma može izazvati konflikt između ciljeva zadovoljstva zaposlenika i kupaca.

### *2.3.2 Faza 2: usmjerenost na kupca*

Druga faza u razvoju internog marketinga, koju je predvodio Christian Grönroos, pomiče fokus s motivacije zaposlenika na njihovu orijentaciju prema kupcima. Njegova ideja se temelji na tome da zaposlenici koji su u direktnom kontaktu s kupcima ne samo da trebaju biti motivirani za pružanje boljih usluga, već moraju biti i orijentirani prema prodaji i potrebama kupaca.<sup>18</sup> Grönroos je istaknuo važnost interaktivnog marketinga, gdje su interakcije između kupaca i prodavača ključne za odluke o kupnji i ponovnoj kupnji. On naglašava da ove interakcije predstavljaju marketinšku priliku za organizaciju, što zahtijeva osoblje koje je usmjereno na kupce i prodaju.<sup>19</sup> Motivacija zaposlenika prema svjesnosti o kupcima i prodaji nije dovoljna; potrebno je i učinkovito usklađivanje između osoblja u kontaktu s kupcima i podrške iz pozadine. Grönroos proširuje svoj početni koncept unutarnjeg marketinga kao metode motivacije osoblja na svijest o kupcima i prodajnu orijentaciju te uključuje upotrebu marketinških aktivnosti unutar organizacije. William George je također prihvatio Grönroosov pogled na razvoj internog marketinga, tvrdeći da su zaposlenici najbolje motivirani za uslužnost i ponašanje usmjereno prema kupcima kroz aktivni marketinški pristup interno.<sup>20</sup> Ova perspektiva podržava ideju da marketinške tehnike koje se koriste eksterno prema kupcima mogu biti jednako učinkovite kada se primjenjuju interno prema zaposlenicima. Razlika između Grönroosovog pristupa i Berryjevog pristupa leži u činjenici da se kod Grönroosa zaposlenici ne tretiraju kao kupci. Grönroos se fokusira na stvaranje orijentacije prema kupcima među zaposlenicima putem procesa utjecanja, za razliku od jednostavnog zadovoljavanja i motiviranja zaposlenika kao kod Berryjevog pristupa.

---

<sup>18</sup> ibidem, str. 6.

<sup>19</sup> loc. cit.

<sup>20</sup> loc. cit.

### *2.3.3 Faza 3: širenje koncepta internog marketinga – implementacija strategije i upravljanje promjenama*

Početak treće faze razvoja internog marketinga obilježen je prepoznavanjem njegove uloge kao sredstva za implementaciju strategije i upravljanje promjenama unutar organizacije. Jeffrey P. Winter bio je jedan od najranijih koji je istaknuo potencijalnu ulogu izravnog marketinga kao tehnike za upravljanje zaposlenicima prema postizanju organizacijskih ciljeva.<sup>21</sup> Winter je naglasio da je uloga izravnog marketinga usklađivanje, edukacija i motivacija osoblja prema institucionalnim ciljevima, čime se osigurava da osoblje razumije i prepoznae vrijednost programa te njihovu ulogu u njemu. Ovo stajalište je potaknulo početne ideje o internom marketingu kao mehanizmu za implementaciju. Razvoj internog marketinga kao sredstva za implementaciju dodatno je potaknut rastućim uvjerenjem da interni marketing ima potencijal kao mehanizam za integraciju unutar organizacije. George je tvrdio da je interni marketing filozofija za upravljanje ljudskim resursima organizacije kao holističkim procesom koji integrira više funkcija.<sup>22</sup> Ovaj pogled dodatno naglašavaju Glassman i McAfee, koji ističu ulogu internog marketinga u integraciji marketinških i kadrovskih funkcija, do te mjere da osoblje postaje resurs za marketinšku funkciju.<sup>23</sup> U ovoj fazi, uloga internog marketinga kao alata/metodologije za implementaciju postaje jasnija. Isprva se ovaj pogled pojavio u kontekstu usluga, no kasnije je generaliziran na bilo koju vrstu marketinške strategije od strane Piercyja i Morgana. Oni su pokazali da se alati i tehnike vanjskog marketinga mogu primijeniti interno. Njihov model eksplicitno povezuje unutarnji marketing s vanjskim marketinškim programima.<sup>24</sup>

---

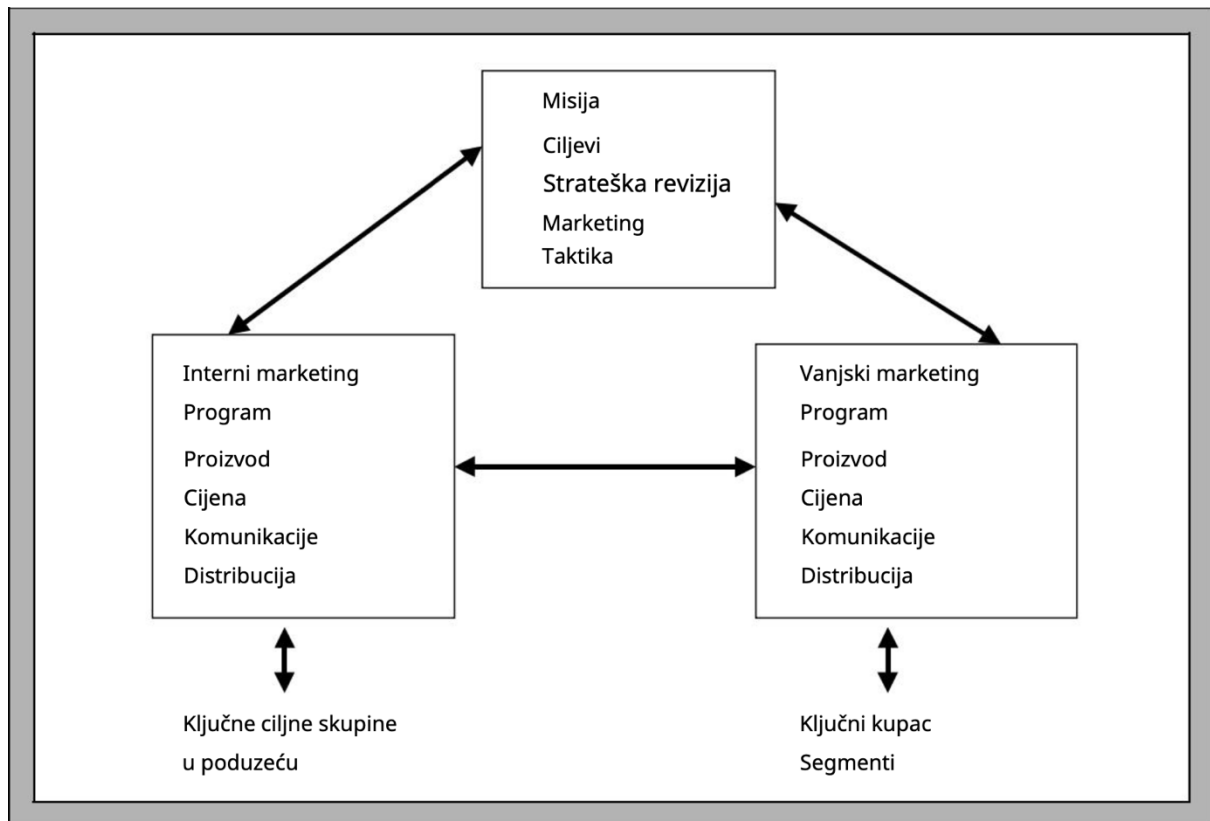
<sup>21</sup> ibidem, str. 7.

<sup>22</sup> loc. cit.

<sup>23</sup> loc. cit.

<sup>24</sup> loc. cit.

Slika 2. Veza između internih i eksternih marketinških programa

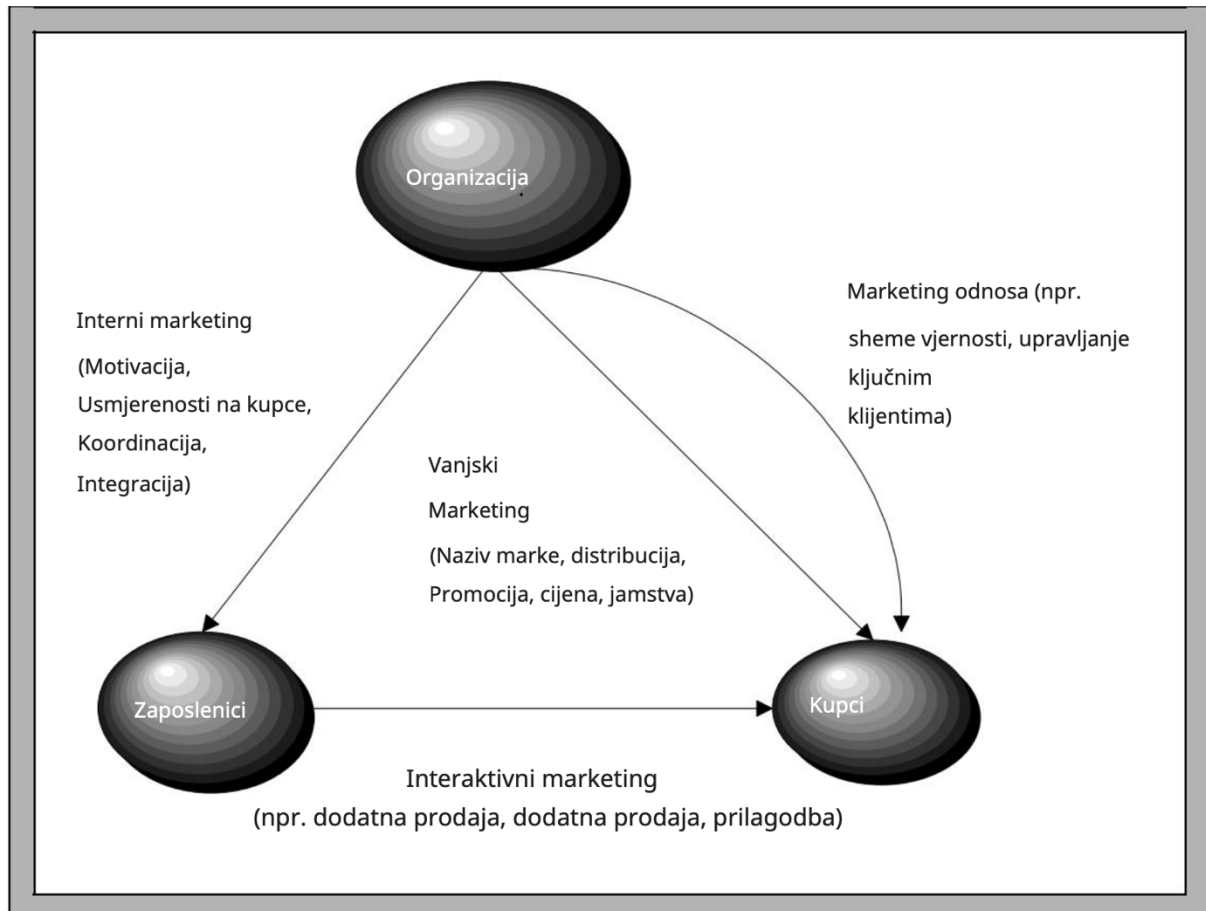


Izvor: izrada autora prema P.K.Ahmed i M.Rafiq, Internal marketing : Tools and Concepts for Customer-focused Management, Woburn, Butterworth-Heinemann, 2002, str. 8., Dostupno na: <https://books.google.hr>, (pristupljeno 03. veljače 2024.)

Općenitija verzija njihovog modela priznaje širu prirodu vanjskih marketinških napora, uključujući marketinške odnose i integrirajući interaktivne marketinške napore u model. Široko govoreći, svi ovi pristupi temelje se na prepoznavanju da, ako se strategije trebaju učinkovitije implementirati, postoji potreba za prevladavanjem međufunkcionalnih sukoba i postizanjem bolje unutarnje komunikacije. Ova proširenja dovela su do toga da se interni marketing zagovara kao opći alat za implementaciju bilo koje organizacijske strategije, bilo interne ili eksterne<sup>25</sup>.

<sup>25</sup> ibidem, str. 8.

Slika 3. Odnos između internog marketinga, eksternog marketinga, interaktivnog marketinga i marketinga odnosa



Izvor: izrada autora prema P.K.Ahmed i M.Rafiq, Internal marketing : Tools and Concepts for Customer-focused Management, Woburn, Butterworth-Heinemann, 2002, str. 8., Dostupno na: <https://books.google.hr> , (pristupljeno 03. veljače 2024.)

Rasprava o trećoj fazi internog marketinga sugerira da je opseg internih marketinških aktivnosti mnogo širi od motivacije zaposlenika prema svijesti o kupcima.

Na primjer, može se koristiti i za motivaciju zaposlenika koji nisu u kontaktu s kupcima da se ponašaju na način koji poboljšava uslugu za krajnje kupce.

## 2.4 Modeli internog marketinga

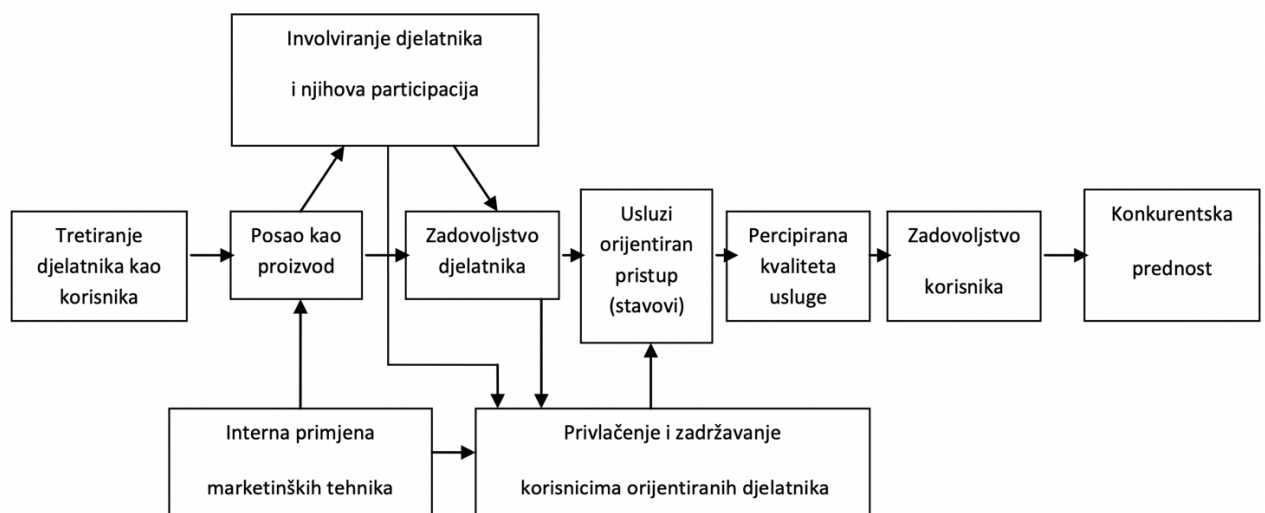
Interni marketing predstavlja ključni koncept u poboljšanju kvalitete usluga kroz motivaciju i usklađivanje zaposlenika s organizacijskim ciljevima. Unatoč brojnim istraživanjima, postoje dva osnovna modela koja objašnjavaju kako interni marketing funkcionira: model Leonarda Berryja, koji se fokusira na tretiranje zaposlenika kao

kupaca, i model Christiana Grönroosa, koji se temelji na svijesti zaposlenika o kupcima i interaktivnom marketingu.<sup>26</sup>

#### 2.4.1 Berryjev model internog marketinga

Berryjev model internog marketinga naglašava da tretiranje zaposlenika kao kupaca može dovesti do promjena u njihovim stavovima, čineći ih usmjerenima na pružanje usluga. On smatra da bi poslovi trebali biti tretirani kao bilo koji drugi proizvod kompanije, pri čemu se uzimaju u obzir potrebe i želje zaposlenika kao kupaca. Ovaj pristup zahtijeva novi način upravljanja ljudskim resursima, koristeći marketinške tehnike interno kako bi privukli i zadržali zaposlenike usmjerene na kupce.

Slika 4. Berryjev model internog marketinga



Izvor: izrada autora prema P.K.Ahmed i M.Rafiq, Internal marketing : Tools and Concepts for Customer-focused Management, Woburn, Butterworth-Heinemann, 2002, str. 4., Dostupno na: <https://books.google.hr>, (pristupljeno 03. veljače 2024.)

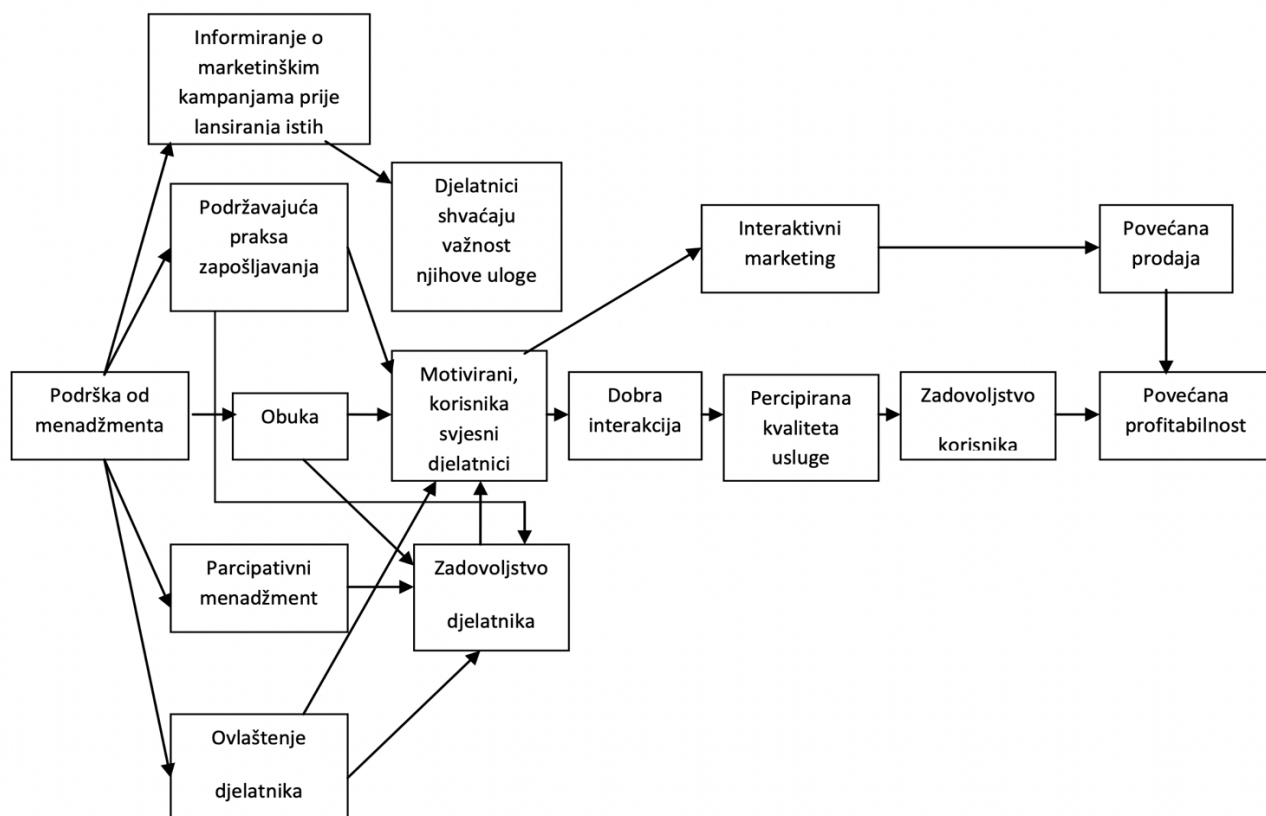
#### 2.4.2 Gronroosov model internog marketinga

S druge strane, Grönroosov model internog marketinga temelji se na premisi da zaposlenici moraju biti svjesni potreba kupaca i usmjereni na prodaju kako bi iskoristili interaktivne marketinške mogućnosti, što dovodi do bolje kvalitete usluge i veće

<sup>26</sup> ibidem, str. 13.

prodaje, a posljedično i većeg profita.<sup>27</sup> On naglašava važnost podržavajućih praksi zapošljavanja, odgovarajuće obuke i participativnog stila upravljanja, što zaposlenicima daje veću kontrolu nad njihovim radom i povećava njihovo zadovoljstvo poslom. Također, Grönroos smatra da je ključno informirati zaposlenike o promjenama u marketinškim strategijama prije njihovog lansiranja na vanjsko tržište, kako bi shvatili važnost svoje uloge u procesu pružanja usluga. Iako oba modela imaju slične ciljeve, njihovi mehanizmi i pristupi su različiti. Berryjev model ne specificira jasno kako motivirati zaposlenike osim kroz marketinški pristup, dok Grönroosov početni model zanemaruje marketinški pristup motivaciji zaposlenika.<sup>28</sup> Stoga se predlaže kombinacija oba pristupa kako bi se stvorio sveobuhvatniji model unutarnjeg marketinga.

Slika 5. Gronroosov model internog marketinga



Izvor: izrada autora prema P.K.Ahmed; M.Rafiq, Internal marketing : Tools and Concepts for Customer-focused Management, Woburn, Butterworth-Heinemann, 2002, str. 16., Dostupno na: <https://books.google.hr> , (pristupljeno 03. veljače 2024.)

<sup>27</sup> ibidem, str. 14.

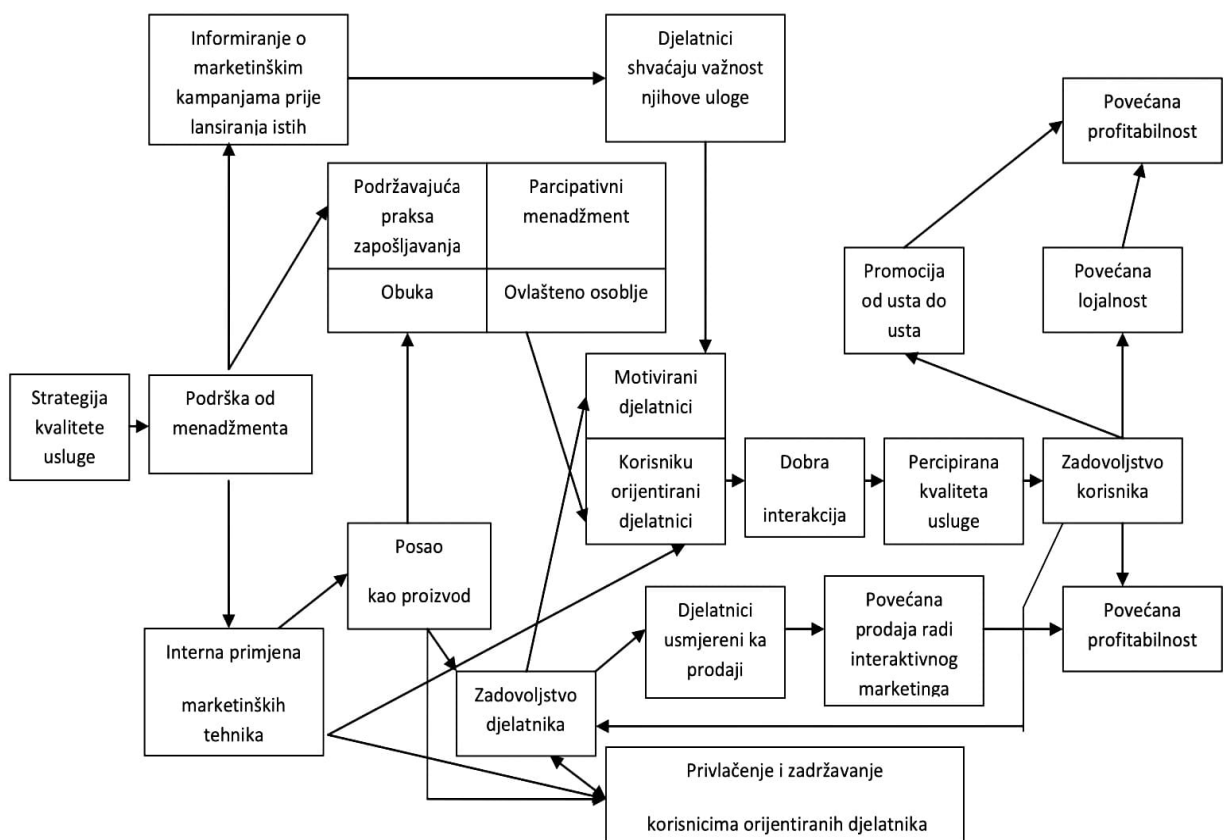
<sup>28</sup> ibidem, str. 15.



### 2.4.3 Meta model internog marketinga

Meta model internog marketinga je kombinirani model, koji se temelji na Berryjevom i Gronroosovom pristupu, povezuje glavne aspekte marketinga, uključujući orijentaciju prema kupcima, zadovoljstvo kupaca, lojalnost kupaca i povezanost između zadovoljstva zaposlenika i zadovoljstva kupaca.<sup>29</sup> Ovaj model naglašava da su adekvatna obuka, diskrecija zaposlenika i participativno upravljanje ključni preduvjeti za zadovoljstvo zaposlenika. Također, poslovi moraju zadovoljiti potrebe zaposlenika, a dobra komunikacija između marketinga i zaposlenika u kontaktu s kupcima je esencijalna. Ključna prednost novog modela je njegova složenost koja pruža potpuniji uvid u interni marketing.

Slika 6. Meta model internog marketinga



Izvor: izrada autora prema P.K.Ahmed; M.Rafiq, Internal marketing : Tools and Concepts for Customer-focused Management, Woburn, Butterworth-Heinemann, 2002, str. 16., Dostupno na: <https://books.google.hr>, (pristupljeno 03. veljače 2024. )

<sup>29</sup> loc. cit.

Ovaj integrirani okvir omogućava organizacijama da bolje razumiju i upravljaju internim marketingom, poboljšavajući tako svoje performanse i konkurentsku prednost. Novi model internog marketinga integrira Berryjeve i Grönroosove pristupe, naglašavajući važnost koordinacije između različitih funkcija unutar organizacije i motivacije zaposlenika putem marketinških aktivnosti. Podrška višeg menadžmenta, komunikacija marketinških strategija među zaposlenicima i osiguranje da poslovi zadovoljavaju potrebe zaposlenika ključni su elementi ovog modela. Obuka za orijentaciju na kupce i prodajni pristup također je esencijalna za uspješan unutarnji marketing.

#### 2.4.4 Okvir za interni marketing

U središtu ovog modela je orijentacija prema kupcima, koja se postiže marketinškim pristupom motivaciji zaposlenika i među funkcionalnoj koordinaciji.<sup>30</sup> Prema vodećim istraživačima u području marketinške orijentacije, međufunkcionalna koordinacija bitna je sastavnica marketinške orijentacije. Uključivanje varijable osnaživanja zaposlenika ključno je za operacionalizaciju Grönroosovog koncepta interaktivnog marketinga. Da bi se interni marketing ostvario, zaposlenici na prvoj liniji trebaju biti osnaženi. To znači da trebaju imati određeni stupanj slobode u obavljanju svojih zadataka kako bi mogli odgovoriti na potrebe kupaca i poboljšati uslugu. Stupanj osnaživanja koji se daje zaposlenicima ovisi o složenosti i varijabilnosti potreba kupaca te složenosti zadataka. Osnaživanje u modelu utječe na zadovoljstvo poslom, orijentaciju prema kupcima i kvalitetu usluga.<sup>31</sup> Umjesto da se zadovoljstvo zaposlenika smatra glavnim preduvjetom performansi, može se smatrati jednim od brojnih faktora kao što su motivacija zaposlenika, orijentacija prema kupcima i prodajna usmjerenost, koji zajedno određuju produktivnost i kvalitetu usluge.<sup>32</sup> U ovome modelu, utjecaj zadovoljstva poslom na kvalitetu usluge događa se neizravno putem orijentacije prema kupcima, umjesto izravno između zadovoljstva poslom i kvalitete usluge. Pružanje visokih razina usluge ima svoje troškove, a postizanje optimalne razine kvalitete usluge ključno je za održivu profitabilnost. Integracija

---

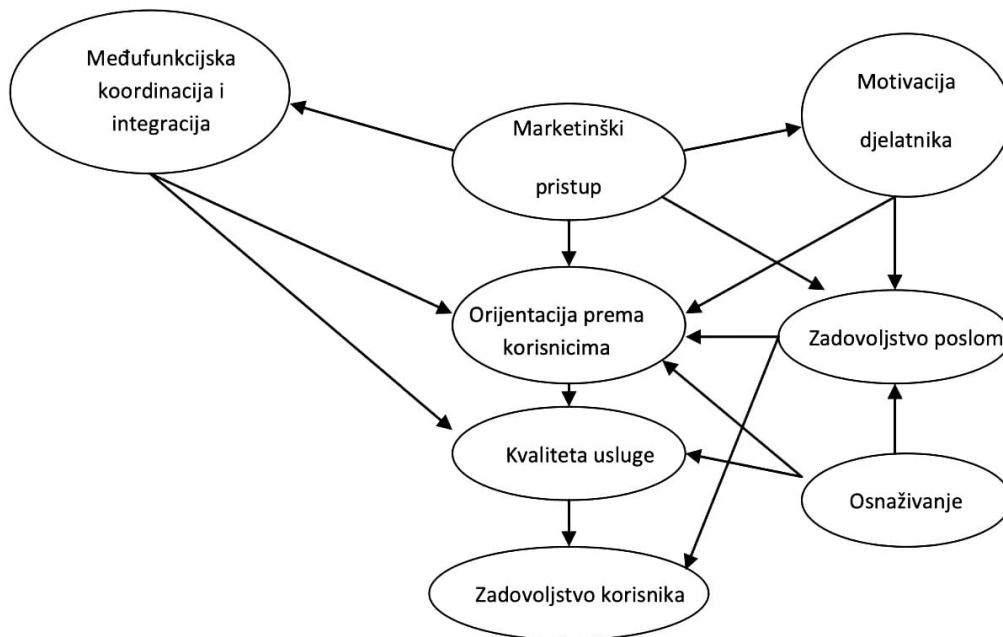
<sup>30</sup> ibidem, str. 20.

<sup>31</sup> ibidem, str. 21.

<sup>32</sup> loc. cit.

marketinških principa u unutarnje operacije organizacije ključno je za postizanje visokih standarda usluge i zadovoljstva kupaca, što dugoročno vodi do povećanja lojalnosti kupaca i održivog poslovnog rasta.

Slika 7. Okvir za interni marketing uslužnih djelatnosti



Izvor: izrada autora prema P.K.Ahmed; M.Rafiq, Internal marketing : Tools and Concepts for Customer-focused Management, Woburn, Butterworth-Heinemann, 2002, str. 20., Dostupno na: <https://books.google.hr>, (pristupljeno 03. veljače 2024.)

### **3. Interni marketing u uslužnim djelatnostima**

Interni marketing predstavlja ključni element poslovanja uslužnih poduzeća. U dinamičnom i konkurentnom okruženju uslužnih industrija, unutarnji marketing postaje neophodan za postizanje održivog uspjeha. Primjenom internog marketinga uslužna poduzeća stvaraju angažiranu i produktivnu radnu snagu koja je sposobna pružiti vrhunsku uslugu. U uslužnom poduzeću pružatelji usluga glavni su trgovci jer njihovi postupci jačaju ili slabe ugled poduzeća kod kupaca i potencijalnih kupaca. Zbog toga nam je potreban interni marketing. Kada je proizvod izvedba, tvrtka mora reklamirati marketinškim stručnjacima, tako da će oni zauzvrat učinkovito plasirati vanjskim kupcima.<sup>33</sup> Uslužno poduzeće može biti onoliko koliko su dobri njegovi ljudi. Najbolje upravljane uslužne tvrtke ustvari su i interni trgovci.

#### **3.1 Uloga i značenje internog marketinga za uslužna poduzeća**

Interni marketing je sveobuhvatan koncept koji uključuje niz aktivnosti unutar poduzeća s ciljem razvijanja orijentacije na uslugu i korisnika među svim zaposlenicima. U uslužnim poduzećima, gdje je usluga često neodvojiva od ponašanja i djelovanja zaposlenika, interni marketing postaje ključan alat za osiguravanje kvalitete usluge i zadovoljstva korisnika. Mnogi teoretičari i stručnjaci ističu važnost interakcije između zaposlenika i korisnika, naglašavajući da su zaposlenici od presudne važnosti za uspjeh uslužnog poduzeća.<sup>34</sup> Uslužna poduzeća u velikoj mjeri ovise o svojim zaposlenicima jer je kvaliteta usluge često izravno povezana s njihovim ponašanjem i stavovima. Zadovoljstvo zaposlenika, ili internih korisnika, smatra se preduvjetom za zadovoljstvo eksternih korisnika. Eksperti često naglašavaju da su potrebe zaposlenika prioritet jer zadovoljeni zaposlenici mogu na odgovarajući način zadovoljiti potrebe eksternih korisnika. Ovo zadovoljstvo zaposlenika postiže se kroz niz strategija i tehnika internog marketinga koje promiču motivaciju, predanost radu i etičko ponašanje. Ciljevi internog marketinga uključuju povećanje razine sudjelovanja u timskom radu, motivaciju zaposlenika, njihovu predanost radu i etičko ponašanje. Da bi se ovi ciljevi postigli, koriste se različite tehnike i sredstva, kao što su interni informativni materijali, poticanje povjerenja u upravu poduzeća, uređenje interijera i

---

<sup>33</sup> R.J.Varey i B.R.Lewis, op.cit., str. 175.

<sup>34</sup> Đ. Ozretić Došen, op.cit., str. 102.

eksterijera, te uniformiranje zaposlenika. Ove tehnike stvaraju okruženje koje potiče zaposlenike da se osjećaju vrijednima i uključenima u poslovanje poduzeća. Najčešće korištene tehnike internog marketinga u uslužnim poduzećima jesu<sup>35</sup>:

1. Jasna misija:

Jedna od najvažnijih tehnika internog marketinga je jasno komuniciranje misije poduzeća zaposlenicima. Misija mora biti nedvosmisljena i jasno definirana kako bi zaposlenici razumjeli ciljeve poduzeća i svoj doprinos tim ciljevima. Na primjer, misija može uključivati cilj poduzeća da postane lider u pružanju određene usluge na određenom geografskom području. Kada zaposlenici imaju jasno razumijevanje misije, mogu bolje uskladiti svoje aktivnosti s ciljevima poduzeća, što vodi većoj koheziji i učinkovitosti.

2. Interni informativni materijali:

Korištenje internih novina i časopisa važan je alat za razvijanje osjećaja aktivne uključenosti zaposlenika u poslovanje poduzeća. Ovi mediji služe za izgradnju povjerenja u poduzeće, posebice kada se izvještava o značajnim dostignućima i individualnim uspjesima zaposlenika. Informiranje zaposlenika o važnim događajima i postignućima putem internih publikacija pomaže u jačanju njihove motivacije i osjećaja pripadnosti poduzeću.

3. Kampanje oglašavanja:

Pri kreiranju kampanja oglašavanja namijenjenih eksternom tržištu, zaposlenici se promatraju kao sekundarno ciljno tržište. Oglasi, bez obzira na medij u kojem se pojavljuju, trebaju sadržajem i profesionalnošću poticati povjerenje zaposlenika u upravu poduzeća. Kada zaposlenici vjeruju u vrijednosti i ciljeve oglašavanja poduzeća, to povjerenje prenose na korisnike, što rezultira boljim korisničkim iskustvom i većom lojalnošću.

4. Uređenje prostora i uniforme:

Izgled i uređenje prostora u kojem se poslovanje odvija, posebice prostora gdje se pruža usluga, te odjeća zaposlenika (uniforme), imaju veliko značenje u

---

<sup>35</sup> loc. cit.

poticanju povjerenja i prenošenju vrijednosti koje karakteriziraju osobnost poduzeća. Uređenje prostora treba odražavati profesionalnost i uslužnost, dok uniforme pomažu u stvaranju prepoznatljivog identiteta poduzeća. Ove mjere doprinose stvaranju koherentnog i privlačnog radnog okruženja koje motivira zaposlenike i impresionira korisnike.

Implementacija internog marketinga zahtijeva sustavan pristup i kontinuirano praćenje. Menadžment mora biti aktivno uključen u razvoj i provedbu strategija internog marketinga. Potrebno je osigurati da su svi zaposlenici svjesni ciljeva i vrijednosti poduzeća, te da imaju pristup potrebnim resursima i podršci za ostvarenje tih ciljeva. Redoviti treninzi, radionice i sastanci mogu pomoći u održavanju visoke razine angažmana i motivacije među zaposlenicima.

Interni marketing je od ključne važnosti za uspjeh uslužnih poduzeća jer direktno utječe na kvalitetu usluge koju poduzeće pruža svojim korisnicima. Zadovoljni i motivirani zaposlenici ključni su za stvaranje pozitivnog iskustva korisnika, što dugoročno doprinosi uspjehu poduzeća. Uvođenjem i održavanjem različitih tehnika internog marketinga, poduzeća mogu osigurati visoku razinu angažmana i lojalnosti svojih zaposlenika, što se reflektira na sveukupnu poslovnu učinkovitost i konkurentnost na tržištu. U konačnici, interni marketing ne samo da poboljšava radnu atmosferu unutar poduzeća, već i značajno doprinosi zadovoljstvu korisnika i poslovnom uspjehu.

### **3.2 Zaposlenici kao izvor konkurentske prednosti uslužnog poduzeća**

U suvremenom poslovnom okruženju, kvaliteta usluge predstavlja ključni faktor u stjecanju i održavanju konkurentske prednosti za uslužna poduzeća. Kvaliteta usluge nije samo sredstvo za privlačenje korisnika, već i za postizanje njihovog zadovoljstva i lojalnosti. Glavni čimbenici koji doprinose kvaliteti usluge su znanje, stručnost, vještine i zalaganje zaposlenika. Stoga je ulaganje u zaposlenike ključno za uspješno poslovanje uslužnih poduzeća.

Kvaliteta usluge omogućava poduzećima da se diferenciraju od konkurencije i privuku korisnike.<sup>36</sup> Kvaliteta utječe na zadovoljstvo korisnika pruženom uslugom i izgradnju njihove lojalnosti. Usluge koje pruža poduzeće, a koje su visoke kvalitete imaju neposredan utjecaj na poslovne rezultate i reputaciju poduzeća. Međutim, kvaliteta usluge u velikoj mjeri ovisi o zaposlenicima koji te usluge pružaju. Njihovo znanje, stručnost i vještine ključni su za stvaranje vrijednosti za korisnike. Ulaganje u kvalitetu zaposlenika danas je temelj za uspješno poslovanje uslužnih poduzeća. Kvaliteta zaposlenika može se unaprijediti kroz kontinuirano obrazovanje i usavršavanje, te kroz motivaciju i nagrađivanje.<sup>37</sup> Zaposlenici moraju razumjeti viziju i ciljeve poduzeća, kao i potrebe i očekivanja korisnika.

Poduzeća koja uspješno komuniciraju svoju viziju i vrijednosti stvaraju radnu kulturu u kojoj zaposlenici osjećaju pripadnost i motivirani su za postizanje zajedničkih ciljeva. Interni marketing igra ključnu ulogu u ovome procesu jer omogućava zaposlenicima da prepoznaju značaj svojih poslova, svrhu koju obavljaju te osigurava da budu pravedno plaćeni i nagrađeni za svoj rad.<sup>38</sup> Interni marketing uključuje niz aktivnosti usmjerenih na privlačenje, motivaciju, zadovoljavanje i zadržavanje najboljih zaposlenika. Ključna područja primjene internog marketinga uključuju pronalaženje odgovarajućih zaposlenika, učinkovitu komunikaciju s njima, poticanje njihovog profesionalnog razvoja, motivaciju za maksimalno zalaganje i nagrađivanje za postignute rezultate. Pronalaženje kvalitetnih zaposlenika zahtijeva pažljiv proces selekcije i regrutacije. Poduzeća moraju koristiti sofisticirane metode za identifikaciju kandidata koji ne samo da posjeduju potrebne vještine, već se i uklapaju u organizacijsku kulturu poduzeća. Nakon što su zaposleni, ključno je zadržati te zaposlenike kroz kontinuiranu edukaciju, profesionalni razvoj i stvaranje poticajnog radnog okruženja. Motivacija zaposlenika je ključni element za postizanje visokih performansi. Poduzeća moraju razviti sustave nagrađivanja koji su pravedni i transparentni te koji prepoznaju i cijene trud i postignuća zaposlenika. Nagrađivanje može biti materijalno, kroz plaće i bonuse, ali i nematerijalno, kroz priznanja, mogućnosti napredovanja i dodatne beneficije. Lojalnost zaposlenika je od vitalnog značaja za stabilnost i uspjeh poduzeća. Interni marketing mora uključivati aktivnosti

---

<sup>36</sup> Đ. Ozretić Došen i D. Prebežac, op. cit., 23.

<sup>37</sup> loc. cit.

<sup>38</sup> ibidem, str. 24.

koje povećavaju lojalnost zaposlenika, poput transparentne komunikacije, uključivanja zaposlenika u donošenje odluka i stvaranja osjećaja pripadnosti. Lojalni zaposlenici su manje skloni odlasku konkurenciji i više su motivirani za postizanje zajedničkih ciljeva poduzeća. Zaposlenici predstavljaju najvažniji resurs uslužnih poduzeća i ključni su za stjecanje i održavanje konkurentne prednosti. Kvaliteta usluge koju pružaju zaposlenici izravno utječe na zadovoljstvo i lojalnost korisnika. Stoga je ulaganje u zaposlenike kroz interne strategije motivacije, nagrađivanje i zadržavanje zaposlenika od ključne važnosti. Interni marketing omogućava poduzećima da kontinuirano razvijaju i unaprjeđuju svoje zaposlenike, čime osiguravaju dugoročni uspjeh i konkurentsku prednost na tržištu.

### **3.3 Ključni elementi za privlačenje, zadovoljstvo i izgradnju lojalnosti zaposlenika**

U suvremenom poslovnom okruženju, privlačenje, zadovoljstvo i lojalnost zaposlenika postali su ključni faktori za dugoročni uspjeh poduzeća. Razumijevanje ovih elemenata može značajno smanjiti troškove zapošljavanja, povećati učinkovitost te unaprijediti opću radnu atmosferu. Ključne komponente koje utječu na ove aspekte uključuju izbor zaposlenika, obrazovanje, motivaciju, nagrađivanje i povjerenje.

#### *3.3.1 Izbor zaposlenika*

Izbor zaposlenika predstavlja prvi korak u procesu izgradnje lojalnog i produktivnog radnog tima. Troškovi zapošljavanja uključuju ne samo financijske izdatke već i vrijeme potrebno da novi zaposlenici postanu potpuno funkcionalni i doprinesu poslovnim rezultatima. Međutim, odabir pravih zaposlenika može dugoročno smanjiti ove troškove. Odabir zaposlenika treba se temeljiti na usklađivanju psihografskog profila kandidata s radnim zadacima koje će obavljati. U uslužnim poduzećima, osobine kao što su strpljivost, komunikativnost, maštovitost i odgovornost posebno su cijenjene, jer direktno utječu na kvalitetu korisničke usluge.<sup>39</sup> Važno je da se već pri izboru zaposlenika razmatraju njihovi afiniteti i ciljevi kako bi se uskladio osobni i profesionalni razvoj. Kvalitetan proces selekcije također uključuje procjenu stavova, vrijednosti i karaktera pojedinca. Na primjer, poduzeća koja traže kandidate za pozicije

---

<sup>39</sup> loc. cit.



koje uključuju intenzivnu komunikaciju s klijentima preferiraju osobe koje su sklone uljudnim razgovorima i koje mogu raditi u stresnim situacijama.<sup>40</sup> Ovakav pristup omogućava ne samo bolje radne rezultate već i veće zadovoljstvo zaposlenika jer rade poslove koji im odgovaraju i koji ih motiviraju.

### *3.3.2 Obrazovanje zaposlenika*

Obrazovanje zaposlenika jedan je od najvažnijih alata za povećanje njihove učinkovitosti i zadovoljstva. Ulaganje u obrazovanje zaposlenika donosi pozitivne rezultate već u srednjoročnom razdoblju<sup>41</sup>. Obrazovani zaposlenici postaju promotori novih znanja i vještina unutar svojih timova, što doprinosi cjelokupnom razvoju poduzeća. Obrazovanje ne treba biti ograničeno samo na tehnička i tehnološka znanja. Uspješna poduzeća, poput The Walt Disney Company, ulažu u osobni razvoj svojih zaposlenika kroz tečajeve o kulturi, vrijednostima i tradiciji poduzeća.<sup>42</sup> Ovakvi tečajevi stvaraju emocionalnu povezanost zaposlenika s poduzećem, što dodatno potiče njihovu lojalnost i motivaciju. Osim toga, zajednički procesi obrazovanja mogu ukloniti međuljudske barijere i poboljšati timsku suradnju. Obrazovani i angažirani zaposlenici pokazuju veći interes za svoje zadatke i općenito su skloniji zadovoljavanju potreba korisnika. Oni su spremni preuzeti inicijativu i učinkovito rješavati nepredviđene situacije. Povećani angažman direktno utječe na zadovoljstvo zaposlenika, što se odražava i na njihovu produktivnost i lojalnost. Zadovoljni zaposlenici osjećaju se vrijednima i prepoznatima, što smanjuje fluktuaciju i potiče dugoročnu lojalnost prema poslodavcu.

### *3.3.3 Motivacija zaposlenika*

Motivacija zaposlenika predstavlja jedan od temeljnih faktora koji utječu na njihovo ponašanje, rezultate rada, zadovoljstvo i dugoročnu lojalnost prema poduzeću. Motivacija se može promatrati iz tri aspekta<sup>43</sup>:

---

<sup>40</sup> ibidem, str. 25.

<sup>41</sup> loc. cit.

<sup>42</sup> loc. cit.

<sup>43</sup> ibidem, str. 26.

Univerzalna motivacija proizlazi iz nagrada koje zaposlenici dobivaju za svoj rad. To uključuje financijske naknade poput plaće, bonusa i drugih beneficija. Ova vrsta motivacije temelji se na osnovnim ljudskim potrebama i univerzalna je među zaposlenicima. Materijalna motivacija je važna jer zadovoljava osnovne potrebe zaposlenika, no njezin monopol nije poželjan jer može dovesti do nedostatka dubljeg zadovoljstva i angažmana.

Profesionalna motivacija – koja proizlazi iz želje da zaposlenici rade posao koji vole i u kojem uživaju i koji im omogućuje osobni i profesionalni rast. Ova motivacija povezana je s profesionalnim ponašanjem, stručnosti i željom za postizanjem visokih standarda u radu.<sup>44</sup> Razvoj profesionalne motivacije putem programa internog marketinga može značajno povećati zadovoljstvo i lojalnost zaposlenika. Mogućnosti za kontinuirano obrazovanje i treninzi koji omogućuju profesionalni razvoj, ključni su za održavanje ove vrste motivacije. Davanje zaposlenicima određene razine autonomije u obavljanju posla i donošenju odluka također značajno povećava njihovu motivaciju, jer se osjećaju cijenjenima i važnima za poduzeće.

Treća vrsta motivacije, tzv. "motivacija dobrovoljca", temelji se na ljudskoj potrebi za ostvarenjem dobrih djela i nadmašivanjem samoga sebe. Ova motivacija obuhvaća osjećaj društvene korisnosti, gdje zaposlenici osjećaju da njihov rad ima pozitivan utjecaj na društvo. Ova motivacija je povezana s Maslowljevom hijerarhijom potreba, gdje se na vrhu piramide nalazi potreba za samotranscendencijom.<sup>45</sup> Ova vrsta motivacije ne temelji se na materijalnim nagradama ili profesionalnom ponašanju, već na ljudskoj potrebi za ostvarenjem dobrih djela i zadovoljenjem afektivnih potreba. Zadovoljstvo koje proizlazi iz pomaganja drugima, timskog rada i stvaranja dobrih odnosa s kolegama ima snažan motivirajući učinak.

Sve tri vrste motivacije – univerzalna, profesionalna i tzv. "motivacija dobrovoljca" – su komplementarne i njihovo kombiniranje može imati sinergijski učinak.<sup>46</sup> Dominacija jedne vrste motivacije nije poželjna, već je optimalno usklađivanje svih triju vrsta ključno za postizanje visoke razine zadovoljstva i lojalnosti zaposlenika. Programi

---

<sup>44</sup> loc. cit.

<sup>45</sup> loc. cit.

<sup>46</sup> loc. cit.

internog marketinga posebno su pogodni za razvoj profesionalne i motivacije dobrovoljca, čime se dodatno povećava zadovoljstvo zaposlenika i održava konkurentna prednost poduzeća. Uvođenje sustava nagrađivanja koji obuhvaća sve tri vrste motivacije može značajno doprinijeti postizanju izvrsnih poslovnih rezultata. Mjerenje i ocjenjivanje performansi zaposlenika te nagrađivanje pozitivnih ponašanja i postignuća potiče zaposlenike na veći angažman i predanost. Kada zaposlenici osjećaju da su njihovi doprinosi prepoznati i cijenjeni, njihova lojalnost i angažman značajno rastu.

### *3.3.4 Nagrađivanje zaposlenika*

Nagrađivanje zaposlenika integralni je dio strategije internog marketinga. Mjerenje, ocjenjivanje i nagrađivanje za postignute rezultate treba biti prilagođeno vrsti i specifičnostima usluge poduzeća.<sup>47</sup> Učinkoviti sustavi nagrađivanja obuhvaćaju različite metode koje mjere brojni parametri na individualnoj i grupnoj razini. Nagradivanje pozitivnih ponašanja i postignuća potiče zaposlenike na daljnji rad i angažman. Poduzeća koja su lideri u sektoru usluga koriste različite metode za mjerenje i ocjenjivanje performansi zaposlenika. Ove metode obuhvaćaju sva ponašanja koja su ključna za pružanje izvrsne usluge, čime se osigurava visok standard rada i zadovoljstvo korisnika.

### *3.3.5 Povjerenje zaposlenika*

Povjerenje između zaposlenika i poduzeća ključni je element za izgradnju lojalnosti. Povjerenje se ne može nametnuti, već se razvija kroz vrijeme i temelji se na integritetu zaposlenika i poduzeća te upravljačkim sposobnostima poduzeća.<sup>48</sup> Povjerenje je esencijalno za sprječavanje odlaska najboljih zaposlenika konkurenciji i za dugoročnu stabilnost radne snage. Izgradnja povjerenja zahtijeva transparentnu komunikaciju, dosljednost u upravljanju i poštovanje prema zaposlenicima. Kada zaposlenici osjećaju da su njihovi doprinosi prepoznati i cijenjeni, te kada imaju povjerenje u upravu, njihova lojalnost i angažman značajno rastu. Privlačenje, zadovoljstvo i lojalnost zaposlenika zahtijevaju sveobuhvatan pristup koji uključuje pažljiv izbor,

---

<sup>47</sup> ibidem, str. 27.

<sup>48</sup> loc. cit.

kontinuirano obrazovanje, prikladnu motivaciju, učinkovite sustave nagrađivanja i izgradnju povjerenja. Poduzeća koja uspješno implementiraju ove elemente mogu očekivati niže troškove zapošljavanja, veću produktivnost i lojalnost zaposlenika, što u konačnici dovodi do dugoročnog uspjeha i konkurentske prednosti na tržištu.

## 4. Izgradnja marke poslodavca

Izgradnje marke poslodavca i ponuda vrijednosti za zaposlenike postaju sve važniji alati za privlačenje i zadržavanje talentiranih zaposlenika, posebno mladih koji prvi put ulaze na tržište rada. Razumijevanje dimenzija privlačnosti poslodavca i preferencija zaposlenika ključno je za razvoj uspješnih strategija izgradnje marke poslodavca. Privlačenje i zadržavanje kvalificiranih zaposlenika postalo je ključni izazov za poslodavce, posebno u kontekstu nedostatka talenata. Izgradnja pozitivne marke poslodavca ključna je za stvaranje konkurentske prednosti na tržištu rada. Snažna izgradnja marke poslodavca omogućava kompanijama da izgrade prepoznatljiv imidž i kulturu koja privlači najbolje talente.

### 4.1 Pojam, definicija i važnost marke poslodavca

Pojmovi marka poslodavca (engl. Employer brand) i izgradnja marke poslodavca (engl. Employer branding) relativno su novi pojmovi, koji se temelje na marketingu proizvoda, s ciljem diferenciranja poslodavca od konkurencije.<sup>49</sup> Koncept marke poslodavca pojavio se mnogo godina nakon pojma internog marketinga, točnije prvi put je definiran 1996. godine od strane marketinških stručnjaka Ambelra i Barrowa. Oni su opisali pojam marke poslodavca kao cijeli paket psiholoških, funkcionalnih i ekonomskih koristi koje pruža određeni poslodavac.<sup>50</sup> Talentirani zaposlenici su rijetki i imaju značajan utjecaj na razvoj poduzeća, stoga poduzeća ulažu napore kako bi privukla i zadržala ove pojedince. Države i organizacije sve snažnije se bore za privlačenje sposobnih, znanjem oboružanih i vještih zaposlenika u raznim područjima. Osim privlačenja novih zaposlenika, izgradnja marke poslodavca također ima cilj potaknuti angažman i predanost postojećih zaposlenika kulturi i strategiji poduzeća. Izgradnjom marke poslodavca postižu se ciljevi na internom i eksternom tržištu. Svrha marke poslodavca je privući, motivirati i zadržati sadašnje i potencijalne zaposlenike, stvarajući sliku poželjnog mjesta za rad.<sup>51</sup> Tvrtke izgradnjom snažne marke

---

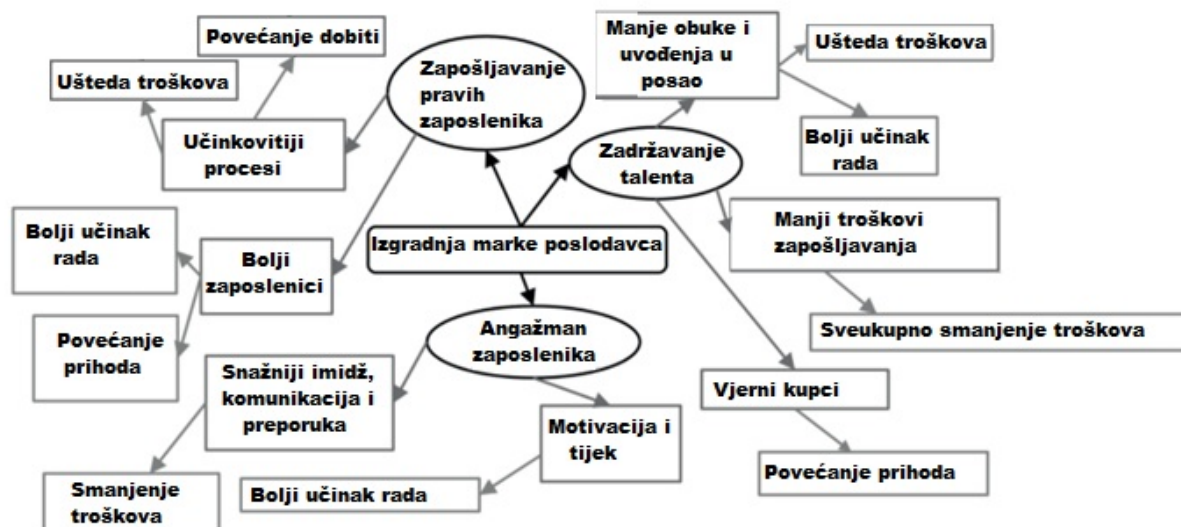
<sup>49</sup> T. Srednoselec, E. Ružić i D. Benazić, „Faktori atraktivnosti i izgradnja marke poslodavca iz perspektive generacije Z“, *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, Vol. 9, No. 1, 2021, str. 144. Dostupno na [hrcak.srce.hr](http://hrcak.srce.hr), (pristupljeno 22. veljače 2024.).

<sup>50</sup> E. Ružić i D. Benazić, „Dimensions of attractiveness in employer branding and the value proposition framework for young employees“, *Ekonomski vjesnik*, Vol. 36, No. 1, 2023, str. 91. Dostupno na [hrcak.srce.hr](http://hrcak.srce.hr), (pristupljeno 22. veljače 2024.).

<sup>51</sup> loc. cit.

poslodavca mogu smanjiti troškove zapošljavanja zaposlenika, poboljšati odnose među zaposlenicima i povećati njihovu lojalnost. Također snažna marka poslodavca olakšava zapošljavanje, motivira zaposlenike i povećava njihovo samopoštovanje i predanost.<sup>52</sup>

Slika 8. Komponente, učinci i rezultati primjene izgradnje marke poslodavca



Izvor: izrada autora prema S. Gehrels: *Employer Branding for the Hospitality and Tourism Industry: Finding and Keeping Talent*, Bingley, Emerald Publishing Limited, 2019, str. 10., Dostupno na: <https://books.google.hr>, (pristupljeno 24. veljače 2024. )

Lojalni zaposlenici ne samo da su vrijedniji za tvrtku, već i smanjuju troškove. Svaki odlazak zaposlenika može koštati kompaniju od 50% do 250% godišnje plaće tog zaposlenika, kada se uzmu u obzir troškovi regrutiranja, obuke i izgubljene produktivnosti.<sup>53</sup>

<sup>52</sup> loc. cit.

<sup>53</sup> S. Gehrels, *Employer Branding for the Hospitality and Tourism Industry: Finding and Keeping Talent*, Bingley, Emerald Publishing Limited, 2019, str. 19., Dostupno na: <https://books.google.hr>, (pristupljeno 24. veljače 2024. )

Implementacija marke poslodavca ima niz prednosti za tvrtku<sup>54</sup>:

- pomaže u zapošljavanju i zadržavanju vrhunskih talenata što rezultira poboljšanje usluga i produktivnost tvrtke;
- stvara značajan kredibilitet tvrtke;
- smanjuje poteškoće i troškove pri zapošljavanju;
- povećava broj odgovarajućih kandidata;
- podiže ugled poduzeća;
- daje energiju sadašnjim zaposlenicima za postizanje ciljeva organizacije; i
- postiže se viši stupanj lojalnosti zaposlenika tvrtke što za posljedicu ima zadržavanje zaposlenika

Proces izgradnje marke poslodavca uključuje nekoliko ključnih koraka<sup>55</sup>. Prvi korak je mobilizacija trenutnog osoblja. Zaposlenici u ljudskim resursima, marketingu i menadžmentu moraju aktivno sudjelovati u komunikaciji prilikom izgradnje marke poslodavca i to prenijeti svim zaposlenicima. Sljedeći korak je definiranje identiteta kompanije. Ovo se može postići putem anketa o zadovoljstvu zaposlenika ili intervjuima s trenutnim zaposlenicima kako bi se razumjelo što čini kompaniju jedinstvenom i zašto su ponosni raditi tamo. Nakon definiranja identiteta, važno je formulirati autentičnu poziciju koja se temelji na jedinstvenoj vrijednosti koju kompanija nudi. Marka poslodavca treba razlikovati kompaniju od drugih po radnoj atmosferi, lokaciji, mogućnostima za razvoj karijere ili radnim uvjetima. Potom se definiraju ciljne skupine na tržištu rada i ciljevi izgradnje marke poslodavca. Ključno je razumjeti tko su potencijalni zaposlenici i gdje ih pronaći, te prilagoditi poruke i način komunikacije tim ciljanim skupinama. Mjerenje zadovoljstva zaposlenika je također ključan korak. Ako su trenutni zaposlenici nezadovoljni, to će negativno utjecati na vanjsku percepciju kompanije. Redovite ankete o zadovoljstvu zaposlenika ili intervjui pomažu u identificiranju područja koja treba poboljšati.<sup>56</sup> Također je važno imati kvalitetnu web stranicu za zapošljavanje i biti aktivan na društvenim mrežama. Web stranica i društveni profili trebaju pružiti pozitivan dojam o kompaniji i jasno komunicirati dostupne pozicije.

---

<sup>54</sup> ibidem, str. 5.

<sup>55</sup> ibidem, str. 7.

<sup>56</sup> loc. cit.

## 4.2 Faktori atraktivnosti poslodavaca i uloga marke poslodavca

Koncepti brenda poslodavca i atraktivnosti poslodavca su usko povezani, kao što su to opisali Berthon i suradnici. Oni definiraju atraktivnost poslodavca kao "predviđene koristi koje potencijalni zaposlenik vidi u radu za određenu organizaciju".<sup>57</sup> Atraktivnosti poslodavca se odnosi na koristi koje potencijalni zaposlenik primjećuje kod pojedinog poslodavca, te što je veća percipirana atraktivnost poslodavca od strane potencijalnih zaposlenika to je veća vrijednost marke poslodavca.<sup>58</sup> Atraktivnost poslodavca definira se kao percipirane beneficije koje potencijalni ili postojeći zaposlenik vidi u radu za određenu organizaciju.<sup>59</sup> Atraktivnost poslodavca povezana je s uvjerenjima koja osoba ima o poslodavcu, i što su ta uvjerenja pozitivnija, to je veća vjerojatnost da će osoba biti sklonija tom poslodavcu i naprimjer pokušati će saznati što više informacija o tom poslodavcu.<sup>60</sup> Inicijalna privlačnost je složen problem jer svi aspekti, poput reputacije, nisu pod kontrolom organizacije. Atraktivnost poslodavca nije samo pitanje internih politika i beneficija, već duboko ukorijenjeno u percepcijama i reputaciji koje tvrtke i industrije njeguju u javnosti. Razumijevanje i upravljanje ovim percepcijama ključ je za privlačenje i zadržavanje najboljih talenata na tržištu rada.<sup>61</sup>

Berthon et al. (2005) identificirali su pet dimenzija atraktivnosti poslodavca:<sup>62</sup>

1. Interesna vrijednost - ukazuje na atraktivnost poslodavca temeljem razine „uzbudljivosti“ radnog okruženja, primjene novih načina rada, potrebe za kreativnošću zaposlenika i inovativnosti stvorenih proizvoda i usluga.
2. Društvena vrijednost - određuje koliko je poslodavac atraktivan zaposleniku temeljem radnog okruženja koje je zabavno, sretno, sa dobrim kolegijalnim odnosima te timskom atmosferom.
3. Ekonomska vrijednost - pojedinac je privučen s obzirom na iznad prosječnu visinu primanja, sigurnosti posla, mogućnosti napredovanja.

---

<sup>57</sup> A. Näppä, Building employer brands: The employee perspective, *Luleå University of Technology*, 2023, str. 10. Dostupno na: [diva-portal.org](http://diva-portal.org), (pristupljeno 24. veljače 2024.)

<sup>58</sup> T. Srednoselec, E. Ružić i D. Benazić, op. cit., str. 146.

<sup>59</sup> N. Pološki Vokić i V. Mostarac, „Is there a need for a change in employer branding practices? – a shift in employer attractiveness attributes/dimensions during the last decade“, *EFZG Working paper series*, , No. 19-05, 2019, str. 4. Dostupno na [hrcak.srce.hr](http://hrcak.srce.hr), (pristupljeno 24. veljače 2024.).

<sup>60</sup> A. Näppä, op. cit., str. 10.

<sup>61</sup> loc. cit.

<sup>62</sup> T. Srednoselec, E. Ružić i D. Benazić, op. cit., str. 146.



4. Razvojna vrijednost - određuje obim atrakcije pojedinca s obzirom na odavanje priznanja, osjećaja vlastite vrijednosti i pouzdanja, povezano i sa iskustvom napretka u karijeri i ulogom poslodavca kao dobre odskočne daske za buduća zaposlenja.
5. Aplikativna vrijednost - ukazuje na razinu atrakcije pojedinca s obzirom na mogućnost zaposlenika da primjeni stečena znanja, da prenosi znanje, te radi u okruženju koje je okrenuto korisniku i humanitarno.

Ovih pet dimenzija odgovaraju i proširuju faktore atraktivnosti na koje su prethodno ukazali Ambler i Barrow. Barber ističe važnost obilježja posla i radnog mjesta, ukupnih primanja (nagrađivanja) te imidža poduzeća kao ključnih faktora atraktivnosti.<sup>63</sup> Srivasta i Bhatnagar identificirali su osam dimenzija: briga, poticajno okruženje, razvoj karijere, pouzdanost i fer odnos, fleksibilnost i etičnost, pozitivan imidž poslodavca, globalno djelovanje. Tuzuner i Yuksel dodatno proširuju ove dimenzije s integriranom izgradnjom marke i konkurentnošću.<sup>64</sup> Integrirana izgradnja marke uključuje mogućnosti napredovanja, izazovne radne zadatke, inovativna rješenja, etičnost, dobro vodstvo, dinamičnu organizaciju, ravnotežu privatnog i poslovnog života te fleksibilno radno vrijeme. Konkurentnost uključuje poticajno radno okruženje, poticajne plaće i mogućnost rada od kuće. Oko 2010-ih godina, trenutni i potencijalni zaposlenici diljem svijeta pridavali su najveću važnost socijalnoj vrijednosti prilikom traženja zaposlenja, dok su najmanje važnosti pridavali tržišnoj/vrijednosti primjene potencijalnih poslodavaca.<sup>65</sup> Međutim, sredinom 2010-ih, fokus zaposlenika prešao je na ekonomsku vrijednost kao najvažniju dimenziju atraktivnosti poslodavca, gdje su najvažniji atributi postali kompenzacija, beneficije i sigurnost posla. Generacija Z, koja se proteže od srednjih 90-ih do ranih 2000-ih godina, ulazi na tržište rada i ima specifične zahtjeve i očekivanja. Važno je razumjeti što je osobito važno ovoj generaciji kako bi poduzeća mogla uspješno privući i zadržati ove mlade zaposlenike. Generacija Z cijeni fleksibilnost, mogućnosti napredovanja, dinamično radno okruženje, ravnotežu između privatnog i poslovnog života, te pozitivnu radnu atmosferu.<sup>66</sup> Poslovno okruženje se konstantno mijenja, a s njim i preferencije

---

<sup>63</sup> ibidem, str. 147.

<sup>64</sup> ibidem, str. 146.

<sup>65</sup> N. Pološki Vokić i V. Mostarac, op. cit., str. 5.

<sup>66</sup> T. Srednoselec, E. Ružić i D. Benazić, op. cit., str. 147.

potencijalnih i trenutnih zaposlenika. Upravo zbog toga, organizacije moraju prilagoditi svoje strategije izgradnje marke poslodavca kako bi odgovarale preferencijama ove generacije.

### 4.3 Rat za talente (engl. war for talents)

Globalizirano, digitalizirano i dinamično tržište rada zahtijeva visoke razine i različite kombinacije kompetencija i kvalifikacija. Upravljanje talentima nije samo traženje prave osobe za pravo radno mjesto. Ono uključuje sistematski pristup koji obuhvaća sve aspekte ljudskih resursa i njihove integracije u poslovne strategije. Moderno poslovno okruženje zahtijeva talente s globalnim iskustvom, tehnološkom pismenošću, poduzetničkim vještinama te sposobnošću upravljanja raznolikim i složenim organizacijskim strukturama.<sup>67</sup> U ovom okruženju, kompetentni zaposlenici postaju ključni faktor za uspjeh poduzeća. Mladi zaposlenici, koji su manje lojalni i skloniji promjenama poslodavca zbog boljih uvjeta, dodatno otežavaju tvrtkama zadržavanje talentiranih radnika.<sup>68</sup> Tvrtke stoga moraju ponuditi vrijednost kako bi postale atraktivne potencijalnim zaposlenicima i zadržale trenutne zaposlenike. "Rat za talente" postaje sve izraženiji, a privlačenje mladih talenata koji prvi put ulaze na tržište rada je ključno. Da bi se prepoznali kao poželjni poslodavci, tvrtke trebaju razviti atraktivnu ponudu vrijednosti za zaposlenike i izgraditi snažnu marku poslodavca. Pojam "talent" teško je jednoznačno odrediti. Robertson i Abbey navode da je talent povezan sa sposobnošću pronalaska uzroka problema, sintetiziranjem informacija i donošenjem rješenja te da je to djelomično i disciplina razmišljanja i osjećaj kako riješiti situaciju.<sup>69</sup> Pojam upravljanje talentima nije jednoznačno određen, no u njegovim je definicijama moguće uočiti tri zajednička elementa<sup>70</sup>: (1) iznad-prosječno nadarene pojedince, (2) njihov doprinos uspješnosti organizacija i (3) posebnu brigu za te pojedince unutar organizacija odnosno prilagođavanje aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima specifičnim potrebama i zahtjevima talenata. Kompanije koje žele uspjeti u "ratu za talente" moraju upravljanje talentima postaviti kao ključni

---

<sup>67</sup> E. G. Chambers, et. al., „The war for talent“, *The McKinsey quarterly*, No. 3, 1998, str. 47. Dostupno na [researchgate.net](http://researchgate.net), (pristupljeno 24. veljače 2024.).

<sup>68</sup> E. Ružić i D. Benazić, op. cit., str. 91.

<sup>69</sup> N. Pološki Vokić i H. Naoulu Bego, „Upravljanje talentima u vrijeme krize - teorijska polazišta i stanje u Hrvatskoj“, *Ekonomski pregled*, Vol. 63, No. 3-4, 2012, str. 164. Dostupno na [hrcak.srce.hr](http://hrcak.srce.hr), (pristupljeno 24. veljače 2024.).

<sup>70</sup> loc. cit.

prioritet. To uključuje stvaranje atraktivne vrijednosne ponude za zaposlenike (EVP - Employee Value Proposition) koja odgovara na pitanje zašto bi talentirana, ambiciozna osoba odabrala raditi u određenoj tvrtki.<sup>71</sup> Atraktivna vrijednosna ponuda za zaposlenike mora biti prilagođena specifičnim potrebama i željama ciljane skupine talenata. Za privlačenje kvalitetnog osoblja, tvrtka mora definirati što smatra dobrim zaposlenikom. Svaka tvrtka ima različite vrijednosti i zahtijeva različite vrste zaposlenika.

Postoji nekoliko načina za pronalazak novih talentiranih zaposlenika, uključujući traženje talentiranih zaposlenika kod drugih tvrtki, putem online kanala (društvene mreže i web stranice).<sup>72</sup> Također sveučilišta mogu biti vrijedni izvori za pronalaženje talentiranih zaposlenika. Pronalaženje talentiranih zaposlenika ne bi trebalo biti ograničeno na vanjski svijet, već odjel ljudskih resursa bi trebao istražiti zaposlenike unutar tvrtke. Često unutar tvrtke postoje dobro motivirani zaposlenici koji mogu postati vrhunski zaposlenici ako im se pruže prilike za napredovanje i učenje.<sup>73</sup> Motiviranje zaposlenika ključno je za njihovu izvedbu. Zadovoljni zaposlenici rade bolje i ostaju dulje u tvrtki. Većina zaposlenika traži tri karakteristike u svom poslu: pravednost (poštovanje i pravedno postupanje u područjima kao što su plaća, beneficije i sigurnost posla), postignuće (ponos na svoja postignuća i poslodavca) i zajedništvo (dobri i produktivni odnosi s kolegama).<sup>74</sup> Kada su ove karakteristike zadovoljene, zaposlenici osjećaju da su povezani sa s tvrtkom, što ih čini angažiranijima i lojalnijima. Za zadržavanje zaposlenika ključno je izgraditi dugotrajan odnos s njima. Tvrtke moraju tretirati talentirane zaposlenike kao važne kupce, što zahtijeva jačanje izgradnje marke poslodavca.<sup>75</sup> Interni marketing, koji vidi zaposlenike kao interne kupce, usmjeren je na dobivanje i zadržavanje motiviranih zaposlenika na svim razinama. Glavni cilj internog marketinga je dobiti i zadržati motivirane zaposlenike na svim razinama.

---

<sup>71</sup> E. G. Chambers, et. al., *ibidem*, str. 50.

<sup>72</sup> S. Gehrels, *op. cit.*, str. 22.

<sup>73</sup> *loc. cit.*

<sup>74</sup> *loc. cit.*

<sup>75</sup> *Ibidem*, str. 23.

Četiri su ključna područja upravljanja talentima<sup>76</sup>:

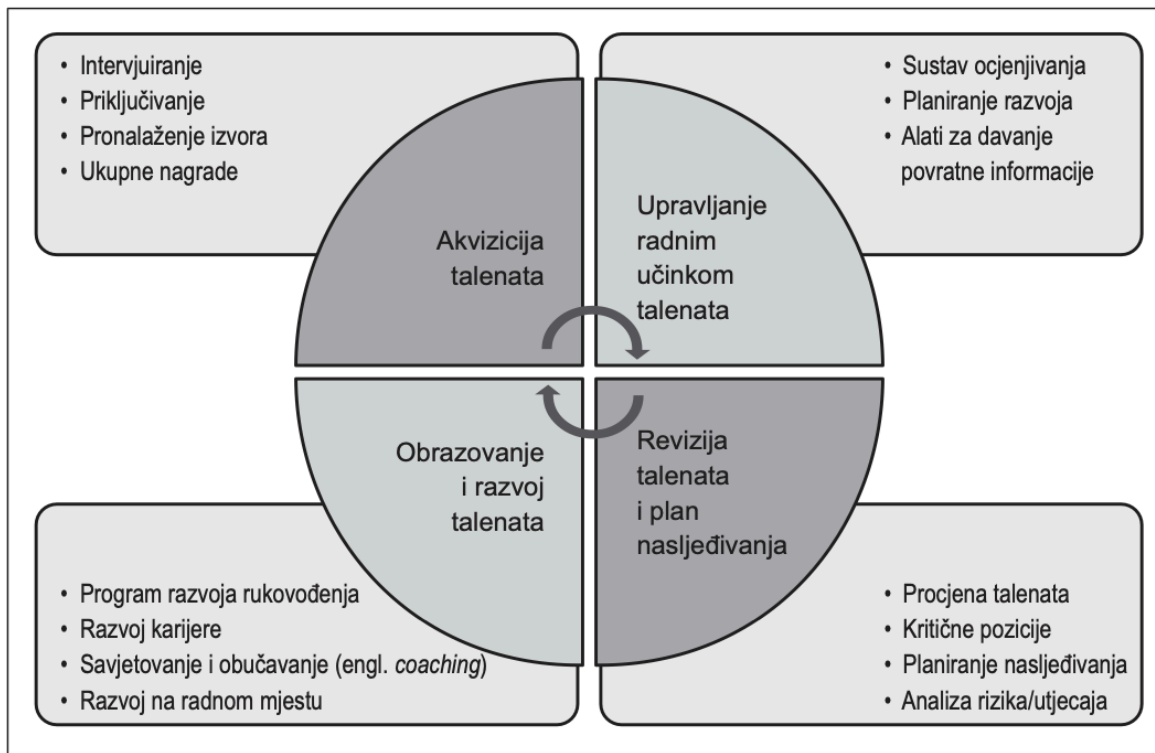
1. Akvizicija talenata – Proces privlačenja i zapošljavanja talentiranih pojedinaca.
2. Upravljanje radnim učinkom talenata – Praćenje i upravljanje učinkom talenata.
3. Obrazovanje i razvoj talenata – Provođenje obrazovnih i razvojnih programa za talente.
4. Revizija talenata i planiranje nasljeđivanja – Identifikacija ključnih kompetencija i razvoj programa za nasljeđivanje

Akvizicija talenata odnosi se na proces privlačenja i zapošljavanja talentiranih pojedinaca. Ovo uključuje stvaranje atraktivnog imidža poslodavca, korištenje različitih kanala za privlačenje kandidata te uspostavljanje efikasnih selekcijskih postupaka. Upravljanje radnim učinkom uključuje praćenje i evaluaciju radnog učinka zaposlenika. Organizacije uspostavljaju jasne ciljeve i metrike za procjenu učinka, pružaju redovite povratne informacije te razvijaju planove za razvoj pojedinaca. Obrazovanje i razvoj talenata ključni su za održavanje konkurentnosti organizacije. Programi obrazovanja uključuju interne i eksterne treninge, mentorstvo, te pružanje prilika za profesionalni razvoj. Revizija talenata uključuje redovito pregledavanje kompetencija i potencijala zaposlenika te planiranje nasljeđivanja ključnih pozicija unutar organizacije. Ovo pomaže organizacijama da identificiraju buduće lidere i osiguraju kontinuitet poslovanja.

---

<sup>76</sup> N. Pološki Vokić i H. Naoulo Bego, op. cit., str. 164.

Slika 9. Krug upravljanja talentima



Izvor: N. Pološki Vokić i H. Naoulu Bego, „Upravljanje talentima u vrijeme krize - teorijska polazišta i stanje u Hrvatskoj“, Ekonomski pregled, Vol. 63, No. 3-4, 2012, str. 165. Dostupno na hrcak.srce.hr, (pristupljeno 24. veljače 2024.).

Krug upravljanja talentima, od selekcije i zapošljavanja novih talenata do kontinuiranog upravljanja radnim učinkom, razvojem i davanjem povratne informacije, jasno određuje korake koji slijede u karijerama talenata. Tako se, kada su definirane ključne kompetencije za uspjeh, mogu razviti programi obrazovanja, a povezivanje ključnih kompetencija za neko radno mjesto s postojećim vještinama, znanjima i sposobnostima pojedinca fokusira se na razvojne mogućnosti svakog pojedinca. Identificiranjem ključnih kompetencija za pojedina radna mjesta i kreiranjem programa za njihovo razvijanje, ne samo da se organizacija razvija iznutra, nego se i definiraju alati za zapošljavanje vanjskih kandidata. S jasno definiranim kompetencijama povezanim neposredno s vizijom organizacije, lakše se mogu procjenjivati potencijalni kandidati koji će pomoći u dovođenju organizacije do željenih rezultata.<sup>77</sup> „Rat za talente“ zahtijeva strateški pristup upravljanju ljudskim resursima kroz izgradnju marke

<sup>77</sup> ibidem, str. 165.

poslodavca, motivaciju, zadovoljstvo i izgradnju trajnih odnosa sa zaposlenicima. Smatra se kako će se u idućih par godina „rat za talentima“ rasplamsati, pa će organizacije morati povećati svoje sposobnosti da budu poslodavci prvog izbora te da zadrže svoje talente privlačenjem pravih ljudi na prave pozicije u pravo vrijeme i za pravu cijenu. Naime, predviđa se značajan manjak talenata na tržištu rada, prvenstveno zbog promjena u osobnim vrijednostima (zbog stavljanja sve većeg naglaska na ravnotežu privatnog i poslovnog života i potrebe za pronalaženjem smisla u poslu).<sup>78</sup> Samo one tvrtke koje će uspjeti izgraditi snažnu vrijednosnu ponudu za zaposlenike, kontinuirano investirati u razvoj talenata te prilagoditi svoje strategije tržišnim trendovima, moći će ostvariti dugoročnu konkurentnu prednost i postići održiv rast te se uspješno natjecati u ovom ratu za talente.

---

<sup>78</sup> ibidem, str. 171.

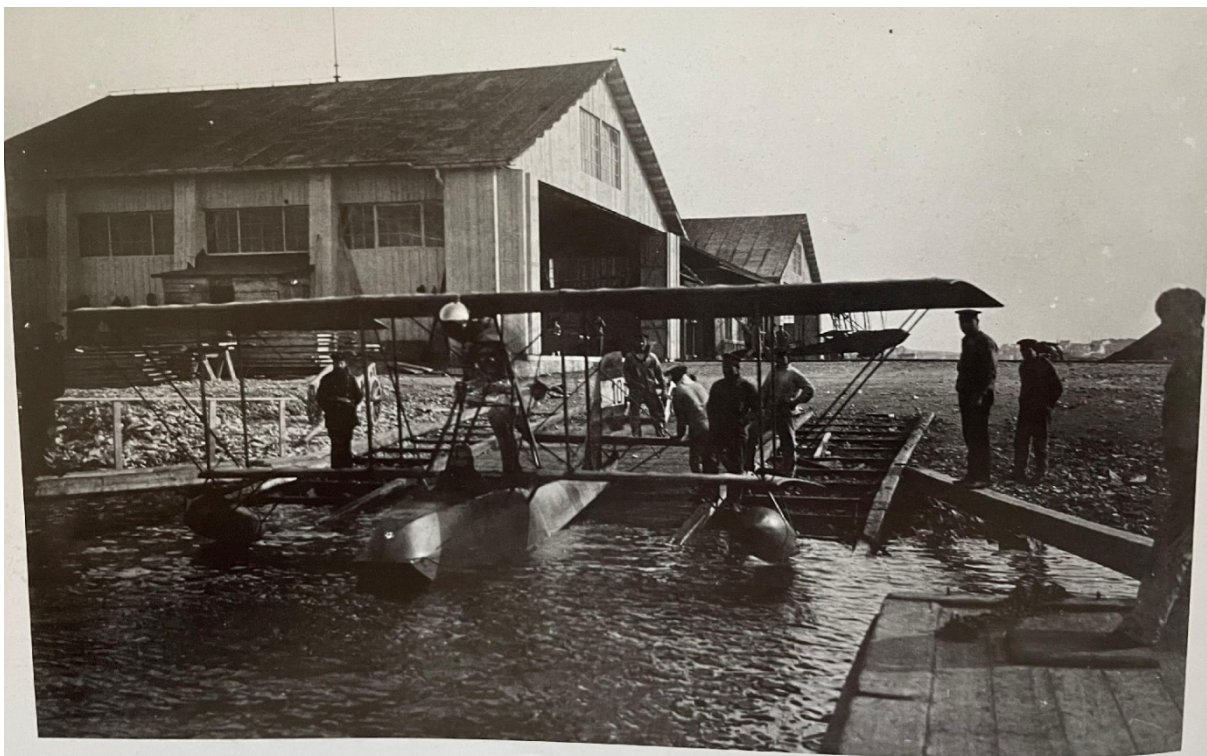
## 5. Primjena internog marketinga – poslovni slučaj Zračna luka Pula

Zračna luka Pula, koja je smještena na jugu istarskog poluotoku, ključna je infrastruktura koja ne samo da povezuje ovaj dio Hrvatske s ostatkom Europe, već i služi kao vitalni faktor u razvoju turizma, što je glavna gospodarska grana u regiji. Njena povijest, razvoj, kao i njezina uloga u današnjem zračnom prometu, pružaju uvid u značaj ovog aerodroma za lokalno i nacionalno gospodarstvo.

### 5.1 O Zračnoj luci Pula

Povijest zrakoplovstva u Puli seže još u 1911. godinu kada je prvi zrakoplov uzletio iz ovog kraja, obilježivši početak zračnog prometa na području Istre.<sup>79</sup>

Slika 10. Zrakoplovna luka na otoku Sv. Katarina 1911. godine



Izvor: M. Bertoša, Pula : Tri tisućljeća mita i stvarnosti, Pula, C.A.S.H., 2005, str. 188.

<sup>79</sup> Razvoj Zračne luke Pula, [website ], 2024, <https://airport-pula.hr/o-zracnoj-luci/razvoj-zracne-luke/>, (pristupljeno 04. svibnja 2024.).



Zračna luka Pula formalno je započela svoje postojanje 1954. godine kao vojni aerodrom Jugoslavenske narodne armije. Tek 24.06.1967. godine počinje služiti i civilne svrhe, kada je prvi put otvorena za komercijalne letove. U to je vrijeme postojala samo montažna zgrada pod nazivom "Zračna luka Ljubljana – Pula", koja je u svojim počecima morala zadovoljiti rastuće potrebe za zračnim prometom u turističkoj regiji.<sup>80</sup>

Slika 11. Svečano otvorenje civilne Zračne luke 24.06.1967. godine



Izvor: Izložba sto godina zrakoplovstva u Puli, postava u Zračnoj luci Pula

Rekordna godina za Zračnu luku Pula bila je 1987., kada je opslužila 701.370 putnika. Tadašnja skromna infrastruktura ipak je uspjela odgovoriti na zahtjeve velikog broja putnika zahvaljujući izvanrednom zalaganju zaposlenika.

<sup>80</sup> loc. cit.



Slika 12. Boeing 707 na stajanci Zračne luke Pula 1980. godine



Izvor: preuzeto sa Facebook stranice Zračne luke Pula : <https://www.facebook.com/pulaairport> (Pristupljeno: 06.srpnja.2024.)

Iste godine započeo je ambiciozni projekt izgradnje nove terminalne zgrade, koji je završen 1989. godine. Nova infrastruktura omogućila je istodobni dolazak i odlazak deset zrakoplova te prihvat do 5.000 putnika dnevno, s kapacitetom za protok do milijun putnika godišnje.<sup>81</sup>

---

<sup>81</sup> loc. cit.

Slika 13. Zračna luka Pula na razglednici iz 1990. godine



Izvor: preuzeto sa Facebook stranice Zračne luke Pula : <https://www.facebook.com/pulaairport> (Pristupljeno: 06. srpnja.2024.)

Nažalost, tijekom Domovinskog rata, promet na Zračnoj luci Pula doživio je drastičan pad, a tek je 1999. godine počeo oporavak s promjenom strukture putnika i dolaskom sve većeg broja gostiju iz istočnoeuropskih zemalja, prvenstveno iz bivšeg Sovjetskog Saveza. U novijoj povijesti, Zračna luka Pula postala je prepoznatljiv centar za niskotarifne aviokompanije, poput Ryanaira, EasyJeta i drugih. Ovaj trend je posebno izražen nakon ulaska Hrvatske u Europsku uniju 2013. godine, kada je došlo do promjena u strukturi putnika i zrakoplovnih prijevoznika. Zračne linije koje povezuju Pulu s velikim europskim gradovima postale su ključne za privlačenje turista, što je u konačnici dovelo do rekordne 2019. godine, kada je Zračna luka Pula opslužila 777.568 putnika, što predstavlja povećanje od čak 103% u odnosu na 2014. godinu.<sup>82</sup> Međutim, kao i mnoge druge zračne luke širom svijeta, Zračna luka Pula suočila se s velikim izazovima tijekom pandemije COVID-19. Godine 2020. broj putnika drastično

<sup>82</sup> loc. cit.



je pao na svega 83.502, što je bio ogroman udarac za turizam i gospodarstvo regije. Ipak, 2023. godina donijela je blagi oporavak, s porastom broja putnika na 424.670.<sup>83</sup> Zračna luka Pula danas je jedan od ključnih infrastrukturnih objekata u Republici Hrvatskoj, ne samo zbog svog prometnog značaja, već i zbog svoje uloge u gospodarskom razvoju Istre. Kao jedna od devet zračnih luka u Hrvatskoj, ona je peta po prometu, što je čini važnim regionalnim aerodromom. Osim toga, Zračna luka Pula prva je u Hrvatskoj koja je certificirana prema najnovijim standardima Europske unije, što potvrđuje njezinu predanost sigurnosti i kvaliteti usluge.

Slika 14. Slijetanje zrakoplova na Zračnu luku Pula



Izvor: preuzeto sa službene stranice Zračne luke Pula: <https://airport-pula.hr> (Pristupljeno: 06. srpnja 2024.)

Zračna luka Pula predstavlja više od običnog aerodroma; ona je simbol razvoja, rasta i prilagodbe novim izazovima. Kroz svoju bogatu povijest, prošla je kroz mnoge

---

<sup>83</sup> Godišnje izvješće o stanju za 2023. godinu, [website ], 2024, <https://airport-pula.hr/wp-content/uploads/2024/07/Godisnje-izvjesce-o-stanju-31.12.2023-web.pdf> ,(pristupljeno 01. lipnja 2024.).

promjene i izazove, no uvijek je uspijevala odgovoriti na potrebe vremena. Danas, sa suvremenom infrastrukturom i stalnim porastom prometa, Zračna luka Pula nastavlja igrati ključnu ulogu u povezivanju Istre s Europom i svijetom, promičući istovremeno turistički i gospodarski razvoj cijele regije.

#### *5.1.1 Misija Zračne luke Pula*

Misija Zračne luke Pula je osigurati prihvat i otpremu putnika, zrakoplova, tereta i robe u domaćem i međunarodnom zračnom prometu na siguran i kvalitetan način.<sup>84</sup> U svom svakodnevnom poslovanju, Zračna luka Pula naglašava profesionalnost kao osnovni princip, postavljajući visoke standarde u pružanju usluga svim korisnicima, od trenutka njihova dolaska na aerodrom do trenutka odlaska. Zračna luka Pula teži stalnom unapređenju kvalitete usluga, što uključuje ulaganja u modernizaciju infrastrukture, optimizaciju operativnih procesa, te edukaciju i usavršavanje zaposlenika. Kroz primjenu najnovijih tehnologija i pridržavanje strogih sigurnosnih i kvalitativnih standarda, Zračna luka Pula osigurava da putnici dožive najvišu razinu udobnosti i sigurnosti. Poseban naglasak stavlja se na razvoj partnerskih odnosa s poslovnim suradnicima, zrakoplovnim kompanijama, turističkim zajednicama i lokalnom zajednicom, kako bi se postigla sinergija koja doprinosi gospodarskom i turističkom napretku regije. Također, Zračna luka Pula u svojim operacijama slijedi načela održivog razvoja, posvećujući posebnu pažnju očuvanju okoliša i smanjenju ekološkog otiska svojih aktivnosti.

---

<sup>84</sup> Misija i vizija Zračne luke Pula, [website ], 2024, <https://airport-pula.hr/o-zracnoj-luci/vizija-i-misija/>, (pristupljeno 05. svibnja 2024.).

Slika 15. Logo Zračne luke Pula



Izvor: preuzeto sa službene stranice Zračne luke Pula : [https://airport-pula.hr/zlpula-logo\\_hr\\_gradijentpozitivslogan/](https://airport-pula.hr/zlpula-logo_hr_gradijentpozitivslogan/) (Pristupljeno: 06. srpnja 2024.)

### 5.1.2 Vizija Zračne luke Pula

Vizija Zračne luke Pula je postati konkurentna međunarodna zračna luka koja djeluje tijekom cijele godine, s redovitim i charter prometom. Zračna luka Pula želi biti najsigurnija i najpouzdanija "glavna vrata" za istarsku regiju, te aktivan sudionik u stvaranju održivog razvoja i prosperiteta Istre.<sup>85</sup> Cilj Zračne luke Pula je daljnje proširenje svoje mreže destinacija, posebno uspostavom novih linija koje povezuju Istru s ključnim europskim i svjetskim gradovima. Kroz inovativne pristupe i stalna ulaganja u infrastrukturu, Zračna luka Pula želi omogućiti protok sve većeg broja putnika, čime će doprinijeti povećanju vidljivosti i atraktivnosti Istre kao turističke destinacije. Vizija također uključuje postizanje najviših standarda u ekološkoj održivosti, kako bi Zračna luka Pula bila prepoznata kao ekološki odgovorna zračna luka koja se prilagođava suvremenim izazovima klimatskih promjena. Ova zračna luka teži postati primjer ostalim zračnim lukama u regiji, demonstrirajući kako se može

---

<sup>85</sup> loc. cit.

uspješno balansirati između rasta, razvoja i odgovornosti prema zajednici i okolišu. Kroz realizaciju ovih strateških ciljeva, Zračna luka Pula nastoji učvrstiti svoju poziciju kao ključnog aktera u razvoju istarskog gospodarstva, pružajući putnicima iz cijelog svijeta pristup ljepotama i bogatstvima Istre, te istovremeno omogućujući lokalnom stanovništvu jednostavan i učinkovit pristup globalnim destinacijama.

### *5.1.3 Djelatnosti Zračne luke Pula*

Prema nacionalnoj klasi djelatnosti Zračna luka Pula pruža uslužne djelatnosti u vezi sa zračnim prijevozom. Osnovne djelatnosti Društva, temeljem upisa u Trgovačkom sudu u Pazinu, jesu:<sup>86</sup>

- Proizvodnja i popravak zrakoplova i svemirskih letjelica;
- Održavanje i popravak motornih vozila;
- Popravak električnih aparata za kućanstvo;
- Opskrbljivanje pripremljenom hranom ;
- Ostali redoviti kopneni putnički prijevoz;
- Ostali kopneni cestovni prijevoz putnika;
- Cestovni prijevoz robe;
- Redoviti zračni prijevoz;
- Izvanredni zračni prijevoz;
- Skladištenje robe;
- Djelatnosti u zračnim lukama;
- Iznajmljivanje vlastitih nekretnina;
- Iznajmljivanje automobila;
- Iznajmljivanje ostalih kopnenih prijevoznih sredstava;
- Promidžba (reklama i propaganda);
- Kupnja i prodaja robe;
- Obavljanje trgovačkog posredovanja na domaćem i inozemnom tržištu;
- Pružanje usluga u nautičkom, selačkom, zdravstvenom, kongresnom, športskom, lovnom i drugim oblicima turizma,
- Pružanje ostalih turističkih usluga i dr.,

---

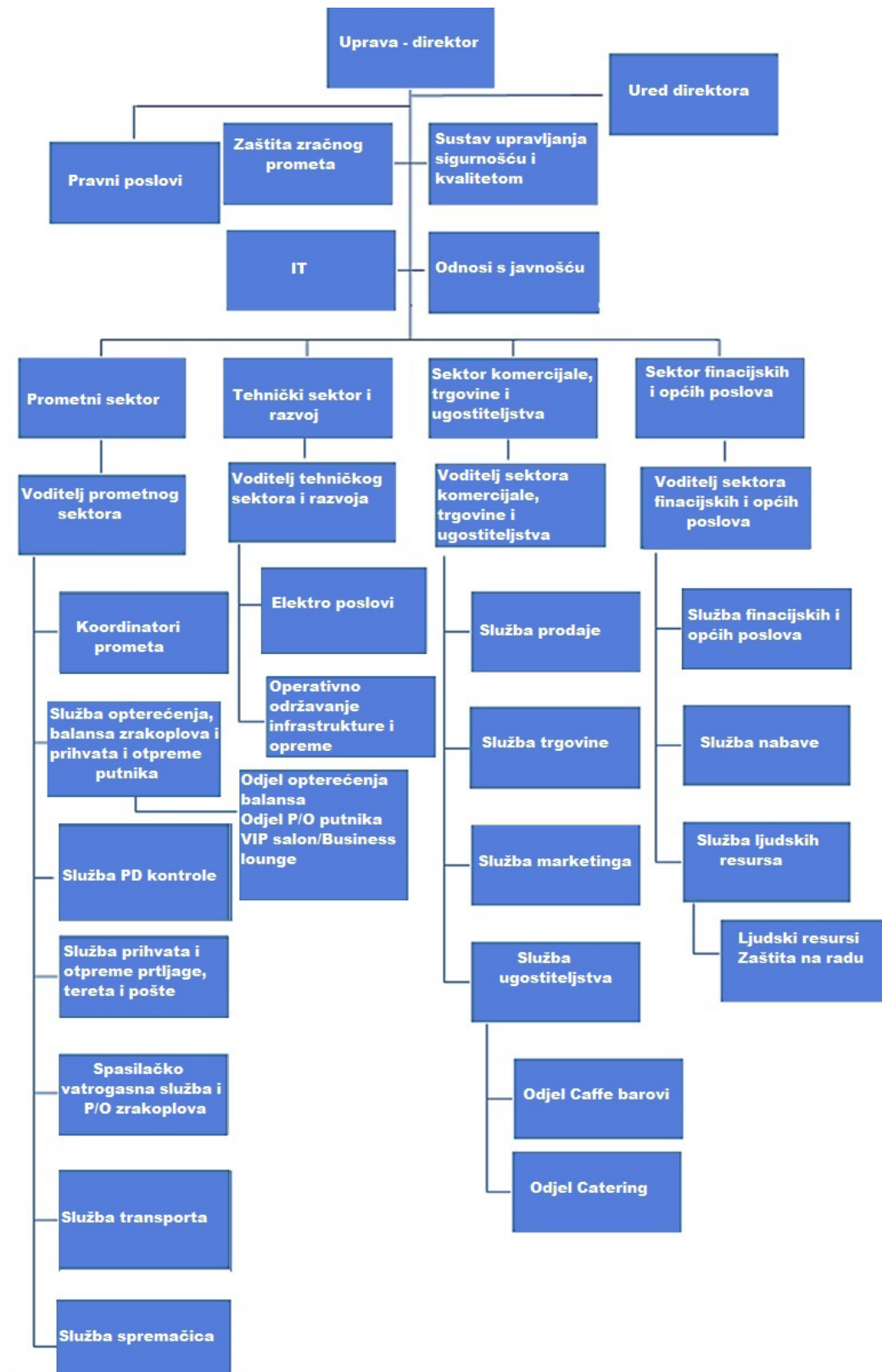
<sup>86</sup> Godišnje izvješće o stanju za 2023. godinu, [website ], 2024, <https://airport-pula.hr/wp-content/uploads/2024/07/Godisnje-izvjesce-o-stanju-31.12.2023-web.pdf> ,(pristupljeno 01. lipnja 2024.).

- Pripremanje i usluživanje hrane, usluživanje pićem i napitcima, pružanje usluga smještaja;
- Poduka i stručno osposobljavanje letačkog i zemaljskog osoblja;
- Zastupanje stranih tvrtki;
- Poslovi međunarodnog otpremništva;
- Međunarodni prometno agencijski poslovi;
- Međunarodni prijevoz osoba i stvari u cestovnom prometu;
- Unutrašnja zaštitarska služba;
- Prodaja robe s konsignacijskog skladišta;
- Prodaja robe u slobodnim carinskim prodavaonicama;
- Usluge carinskog skladišta;
- Iznajmljivanje ostalih strojeva i opreme;
- Čišćenje svih vrsta objekata;
- Ostale zabavne djelatnosti);
- Mjenjački poslovi.

#### *5.1.4 Organizacijska struktura Zračne luke Pula*

Organizacijska struktura predstavlja temeljni okvir svake organizacije, određujući način na koji su raspoređene odgovornosti, zadaci i ovlasti. U kontekstu zračnih luka, gdje su operacije složene i često vremenski osjetljive, organizacijska struktura mora biti dizajnirana s posebnom pažnjom kako bi se osigurala maksimalna učinkovitost, sigurnost i kvalitetna usluga. Zračna luka Pula, kao jedan od ključnih prometnih čvorišta u Hrvatskoj, posjeduje organizacijsku strukturu koja reflektira složenost i raznovrsnost funkcija koje se u njoj obavljaju. Kao što je vidljivo na slici 20. iz organizacijskih struktura, u Zračnoj luci Pula, djeluju četiri osnovna sektora sa pripadajućim službama (prometni sektor, tehnički sektor i razvoj, sektor komercijale, trgovine i ugostiteljstva te sektor financijskih i općih poslova) te tri neovisne jedinice (pravni poslovi, upravljanje sigurnošću i kvalitetom te zaštita zračnog prometa). Svaki od navedenih sektora, jedinica i službi imaju definiranog pripadajućeg voditelja kao odgovornu osobu. Osim toga, na Zračnoj luci Pula djeluje i Centar za stručno osposobljavanje Zračne luke Pula kao izdvojena jedinica.

Slika 16. Organizacijska struktura Zračne luke Pula



Izvor: izrada autora prema Vlasnička i organizacijska struktura, [website ], 2024, <https://airport-pula.hr/poslovno/o-zracnoj-luci/vlasnicka-struktura/>, (pristupljeno 05. svibnja 2024.).



Jedan od najvažnijih aspekata organizacijske strukture zračne luke Pula je povezanost između različitih sektora i službi. Ova međusobna povezanost osigurava da se svi aspekti poslovanja zračne luke odvijaju usklađeno i bez zastoja. Na primjer, prometni sektor mora usko surađivati s tehničkim sektorom kako bi osigurao da su svi tehnički sustavi operativni prije dolaska ili odlaska zrakoplova. Slično tome, sektor komercijale mora surađivati s financijskim sektorom kako bi osigurao da su svi ugovori i transakcije profitabilni i financijski održivi. Učinkovitost ove organizacijske strukture očituje se u sposobnosti Zračne luke Pula da upravlja velikim brojem putnika i zrakoplova, istovremeno održavajući visoku razinu sigurnosti i kvalitete usluge. Jasna raspodjela odgovornosti unutar organizacije omogućuje brzo donošenje odluka i rješavanje problema, što je od presudne važnosti u zračnoj industriji. Zračna luka Pula, zahvaljujući svojoj organizacijskoj strukturi, uspijeva održavati visoke standarde poslovanja, istovremeno pružajući kvalitetnu uslugu putnicima i partnerima.

#### *5.1.5 Podaci o poslovanju Zračne luke Pula za 2023. godinu*

Promet na Zračnoj luci Pula trenutno je na razini 2016. godine kada je riječ o broju putnika (u dolasku i odlasku) s time da je udio dolazaka u regiju putem zračne luke smanjen (5,55% u 2016.g.; 4,19% u 2023. g.).<sup>87</sup> Gotovo 80% prometa se ostvaruje tijekom lipnja, srpnja, kolovoza i rujna. Fiksni troškovi su na visokoj razini s obzirom na uslužnu i radno intenzivnu djelatnost (izrazito je regulirana i normirana). Tijekom godina vidljiva je promjena u strukturi poslovnih modela zračnih prijevoznika na Zračnoj luci Pula (od 2014. godine) sve više je povećana aktivnost niskotarifnih zračnih prijevoznika (Ryanair, Easyjet, Eurowings i dr.). Dominacija niskotarifnih zračnih prijevoznika na poslovanje Zračne luke Pula značajno povećava njihovu veliku pregovaračku moć što stvara značajan pritisak na poslovanje. Kod broja zrakoplovnih operacija u razdoblju siječanj – prosinac 2023. godine ostvareno je 7.920 zrakoplovnih operacija, što u odnosu na isto razdoblje 2022. godine, kada je bilo ostvareno 8.516 zrakoplovnih operacija, predstavlja pad od 7%.<sup>88</sup> Promet zrakoplovnih operacija je na razini od 76% prometa iz rekordne 2019. godine. Do pada broja zrakoplovnih operacija došlo je kao rezultat pada broja tzv. generalne avijacije sa 4.322 operacije u 2022. godini na 3.744 operacije u 2023. godini, a radi ulaska u Schengen i ukidanja graničnih

---

<sup>87</sup> loc. cit.

<sup>88</sup> loc. cit.

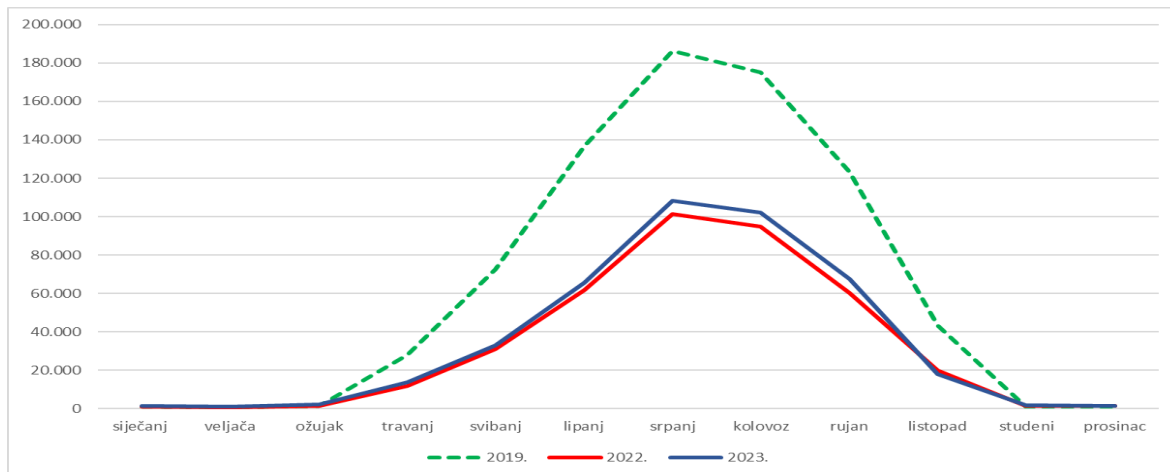
formalnosti za promete unutar Schengena što se odrazilo na smanjenje broja zrakoplovnih operacija.<sup>89</sup> Unatoč tome promet putnika je rastao kao rezultat porasta broja zrakoplovnih operacija redovnih i charter linija (4.322 operacije u 2023. prema 4.194 operacije u 2022. godini) i bolje popunjenosti zrakoplova.<sup>90</sup>

Tablica 1. Promet putnika u 2023. godini po mjesecima

OPIS (GODINA)	s i j e č a n j	v e l j a č a	o ž u j a k	t r a v a n j	s v i b a n j	l i p a n j	s r p a n j	k o l o v o z	r u j a n	l i s t o p a d	s t u d e n i	p r o s i n a c	U k u p n o	T & T	S v e u k u p n o
2019.	961	783	1.547	28.104	72.477	136.829	186.159	175.233	123.354	43.452	1.240	1.071	771.210	6.358	777.568
2022.	999	692	1.636	11.781	30.890	61.852	101.174	95.012	60.101	20.045	1.489	1.626	387.297	9.427	396.724
2023.	1.379	1.048	2.398	13.924	33.032	65.641	108.453	102.241	67.571	18.107	1.902	1.376	417.072	7.598	424.670
Indeks 2023./2022.	138	151	147	118	107	106	107	108	112	90	128	85	108	81	107
Indeks 2023. / 2019	143	134	155	50	46	48	58	58	55	42	153	128	54	120	55

Izvor: izrada autora prema Godišnje izvješće o stanju za 2023. godinu, [website ], 2024, <https://airport-pula.hr/wp-content/uploads/2024/07/Godisnje-izvjesce-o-stanju-31.12.2023-web.pdf> ,(pristupljeno 01. lipnja 2024.).

Grafikon 1. Kretanje prometa putnika u 2023. godini u usporedbi s 2019. i 2022. godinom



Izvor: izrada autora prema Godišnje izvješće o stanju za 2023. godinu, [website ], 2024, <https://airport-pula.hr/wp-content/uploads/2024/07/Godisnje-izvjesce-o-stanju-31.12.2023-web.pdf> ,(pristupljeno 01. lipnja 2024.).

<sup>89</sup> loc. cit.

<sup>90</sup> loc. cit.

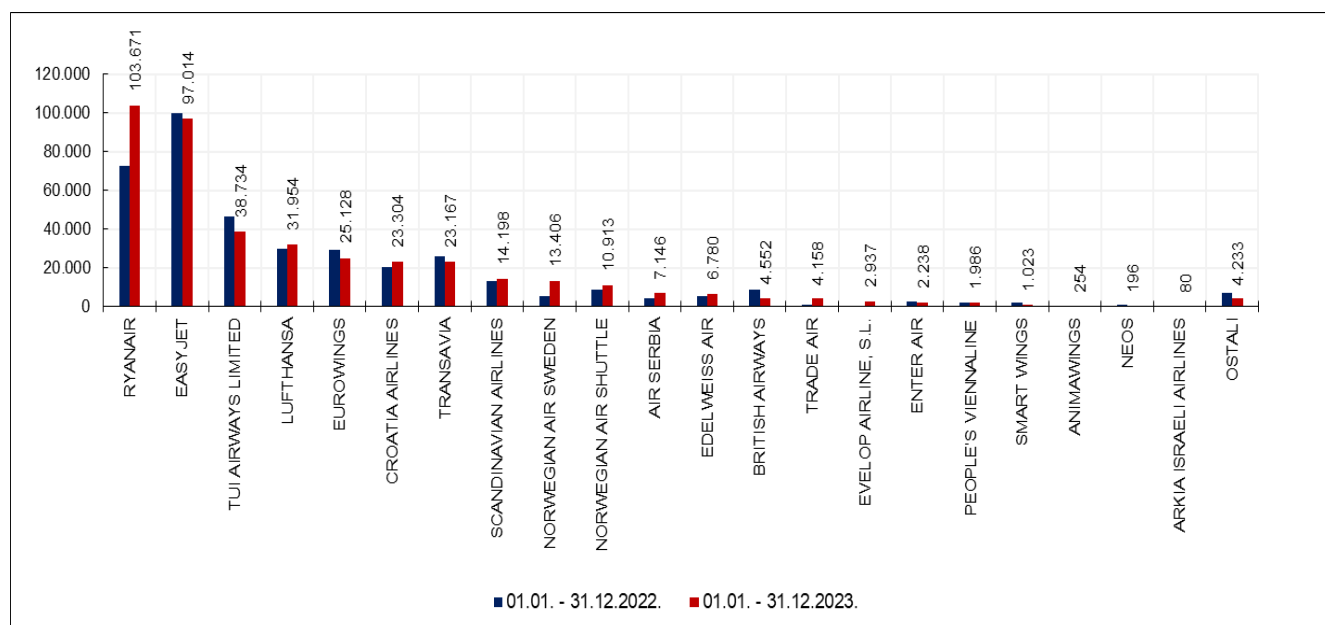
Na osnovu podataka prikazanih u prethodnim tablicama promet putnika je u 2023. godini iznosio 424.670 putnika što predstavlja povećanje od 7,04% u odnosu na 2022. godinu (kada je promet iznosio 396.724 putnika), odnosno ostvarenje od 54,62% prometa iz pretpandemijske 2019. godine (777.568 putnika). Najprometniji mjeseci su svakako bili lipanj, srpanj, kolovoz i rujan u kojima je ostvaren promet od 80,98% od ukupnog godišnjeg prometa, kao što je bio slučaj i u 2019. godini kada je u istim mjesecima ostvareno 79,94% ukupnog godišnjeg prometa.

Tablica 2. Struktura putnika po prijevoznicima u razdoblju siječanj - prosinac 2023. godine

ZRAČNI PRIJEVOZNIK	01.01. - 31.12.2022.	01.01. - 31.12.2023.	Indeks 2023/2022	Udio 2022	Udio 2023
RYANAIR	72.458	103.671	143,08	18,71%	24,86%
EASYJET	99.578	97.014	97,43	25,71%	23,26%
TUI AIRWAYS LIMITED	46.463	38.734	83,37	12,00%	9,29%
LUFTHANSA	30.147	31.954	105,99	7,78%	7,66%
EUROWINGS	29.448	25.128	85,33	7,60%	6,02%
CROATIA AIRLINES	20.493	23.304	113,72	5,29%	5,59%
TRANSAVIA	26.222	23.167	88,35	6,77%	5,55%
SCANDINAVIAN AIRLINES	13.319	14.198	106,60	3,44%	3,40%
NORWEGIAN AIR SWEDEN	5.592	13.406	239,74	1,44%	3,21%
NORWEGIAN AIR SHUTTLE	8.956	10.913	121,85	2,31%	2,62%
AIR SERBIA	4.519	7.146	158,13	1,17%	1,71%
EDELWEISS AIR	5.317	6.780	127,52	1,37%	1,63%
BRITISH AIRWAYS	8.733	4.552	52,12	2,25%	1,09%
TRADE AIR	1.251	4.158	332,37	0,32%	1,00%
EVELOP AIRLINE, S.L.	0	2.937	-	0,00%	0,70%
ENTER AIR	2.492	2.238	89,81	0,64%	0,54%
PEOPLE'S VIENNALINE	2.405	1.986	82,58	0,62%	0,48%
SMART WINGS	2.024	1.023	50,54	0,52%	0,25%
ANIMAWINGS	0	254	-	0,00%	0,06%
NEOS	762	196	25,72	0,20%	0,05%
ARKIA ISRAELI AIRLINES	0	80	-	0,00%	0,02%
OSTALI	7.118	4.233	59,47	1,84%	1,01%
<b>UKUPNO</b>	<b>387.297</b>	<b>417.072</b>	<b>107,69</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Izvor: izrada autora prema Godišnje izvješće o stanju za 2023. godinu, [website ], 2024, <https://airport-pula.hr/wp-content/uploads/2024/07/Godisnje-izvjesce-o-stanju-31.12.2023-web.pdf> ,(pristupljeno 01. lipnja 2024.).

Grafikon 2. Struktura putnika po prijevoznicima u razdoblju siječanj - prosinac 2023. godine



Izvor: izrada autora prema Godišnje izvješće o stanju za 2023. godinu, [website ], 2024, <https://airport-pula.hr/wp-content/uploads/2024/07/Godisnje-izvjesce-o-stanju-31.12.2023-web.pdf> (pristupljeno 01. lipnja 2024.).

U nastavku teksta je tablični i grafički prikaz koji prikazuje promet putnika po pojedinom zračnom prijevozniku u razdoblju siječanj - prosinac 2023. godine.<sup>91</sup> Najveći broj putnika dolazi prijevoznikom Ryanair s 103.671 putnika i udjelom od 24,86% te rastom od 43,08% u odnosu na 2022. godinu, kada je Ryanairom došlo 72.458 putnika s udjelom od 18,71%. Na drugom je mjestu EasyJet s 97.014 putnika i udjelom od 23,26% te padom od 2,57% u broju prevezenih putnika u odnosu na prethodnu godinu kada je EasyJetom došlo 99.578 putnika. Na trećem je mjestu charter prijevoznik Tui Airways Limited s 38.734 putnika i udjelom od 9,29% te padom od 16,63% u broju prevezenih putnika u odnosu na prethodnu godinu kada je s Tui Airways Ltd. došlo 46.463 putnika. Na četvrtom je mjestu redovni prijevoznik Lufthansa s 31.954 putnika i udjelom od 7,66% te rastom od 5,99% u broju prevezenih putnika u odnosu na prethodnu godinu kada je Lufthansom došlo 30.147 putnika. Na petom je mjestu niskobudžetni prijevoznik Eurowings s 25.128 putnika i udjelom od 6,02% te padom od 14,67% u broju prevezenih putnika u odnosu na prethodnu godinu kada je Eurowingsom došlo 29.448 putnika. U 2024. godini Zračna luka Pula d.o.o. će biti

<sup>91</sup> loc. cit.

povezana, kada je riječ o međunarodnim redovnim i charter linijama, sa 28 odredišta, 13 zemalja i 16 prijevoznika.<sup>92</sup> Kada je riječ o domaćem prometu isti se odvija tijekom cijele godine prema Zagrebu i Zadru te Osijeku i Splitu. Društvo u 2024. godini očekuje promet od cca 480.000 putnika (cca 62% prometa od 2019. godine), kao i postupni oporavak prometa do 2026. godine.<sup>93</sup> U Zračnoj luci Pula na dan 31.12.2023. godine zaposlen je 141 radnik na puno radno vrijeme (136 na dan 31.12.2022. godine), od čega 132 (121 na dan 31.12.2022.godine) radnika zaposleno je na neodređeno, a 9 (15 na dan 31.12.2022. godine) radnika na određeno vrijeme. Prosječan broj zaposlenih radnika tijekom razdoblja u 2023. godini iznosio je 149 (u 2022. godini – 148). Na dan 31. prosinca rekordne 2019. godine bilo je zaposleno ukupno 138 radnika, od čega 115 na neodređeno te 23 na određeno vrijeme. U odnosu na 2022. godinu zapošljavanje je u porastu za 3,68%, dok je promatrano u odnosu na referentnu 2019. godinu također u porastu za 2,17%.

Na sljedećim tabelama i grafikonima su prikazani pregledi kretanja broja radnika u razdoblju siječanj – prosinac 2023. godine, prethodne i referentne 2019. godine.

Tablica 3. Broj radnika posljednjeg dana u mjesecu 2023. godini

GOD	MJESEC												PROSJEK I – XII
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	
<b>2023.</b>	<b>134</b>	<b>135</b>	<b>137</b>	<b>139</b>	<b>163</b>	<b>169</b>	<b>168</b>	<b>167</b>	<b>165</b>	<b>163</b>	<b>140</b>	<b>141</b>	<b>152</b>
<b>2023. planirano</b>	<b>134</b>	<b>135</b>	<b>137</b>	<b>141</b>	<b>167</b>	<b>175</b>	<b>180</b>	<b>180</b>	<b>180</b>	<b>180</b>	<b>142</b>	<b>142</b>	<b>158</b>
2022.	130	130	134	155	167	169	167	168	168	167	137	136	152
2019.	126	126	134	203	224	226	227	226	225	229	138	138	185
Indeks 2023./ 2022.	103	104	102	90	98	100	101	99	98	98	102	104	100
Indeks 2023. / plan 2023.	100	100	100	99	98	97	93	93	92	91	99	99	96
Indeks 2023. / 2019.	106	107	102	68	73	75	74	74	73	71	101	102	82

Izvor: izrada autora prema Godišnje izvješće o stanju za 2023. godinu, [website ], 2024, <https://airport-pula.hr/wp-content/uploads/2024/07/Godisnje-izvjesce-o-stanju-31.12.2023-web.pdf> ,(pristupljeno 01. lipnja 2024.).

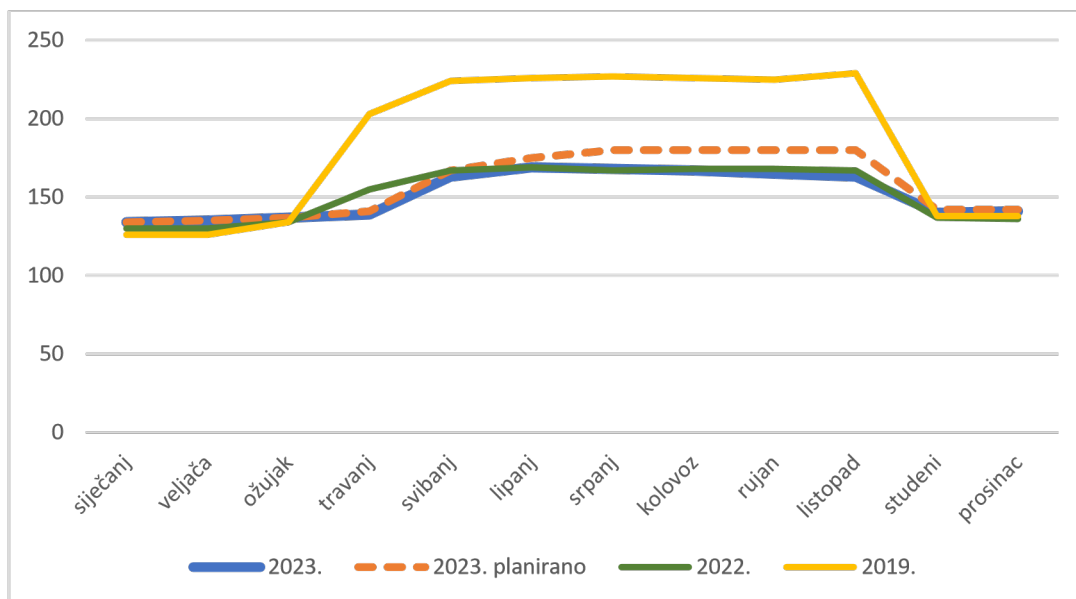
Troškovi osoblja su u 2023. godini iznosili 3.338.275,79 eura (te su u porastu od 8,21% u odnosu na 2022. godinu u kojoj su iznosili 3.085.077,05 eura), a obuhvaćaju

<sup>92</sup> loc. cit.

<sup>93</sup> loc. cit.

troškove osoblja, troškove oporezivog dijela otpremnina radnika radi odlaska u mirovinu, troškove rente bivšem radniku, troškove plaća za buduće radnike i troškove doprinosa na plaću stalnih sezonaca.<sup>94</sup> Neoporezivi dio otpremnina radi odlaska u mirovinu (u iznosu od 1.061,78 eura neto po radniku) evidentiran je u ostalim troškovima poslovanja unutar stavke: naknade troškova radnicima i izdaci za ostala materijalna prava radnika.

Grafikon 3. Pregled kretanja broja radnika Zračne luke Pula u razdoblju siječanj-prosinac 2023. godine

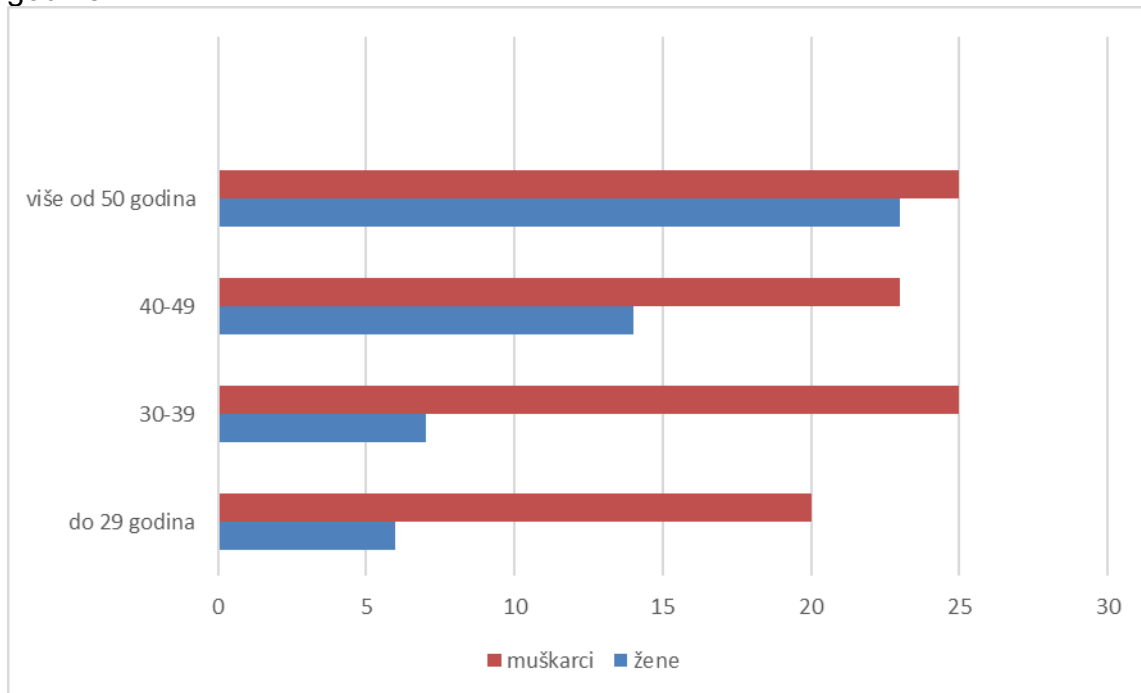


Izvor: izrada autora prema Godišnje izvješće o stanju za 2023. godinu, [website ], 2024, <https://airport-pula.hr/wp-content/uploads/2024/07/Godisnje-izvjesce-o-stanju-31.12.2023-web.pdf> ,(pristupljeno 01. lipnja 2024.).

U društvu Zračna luka Pula prosječna starost zaposlenih iznosi 43 godine, jednako kao i godinu dana ranije.

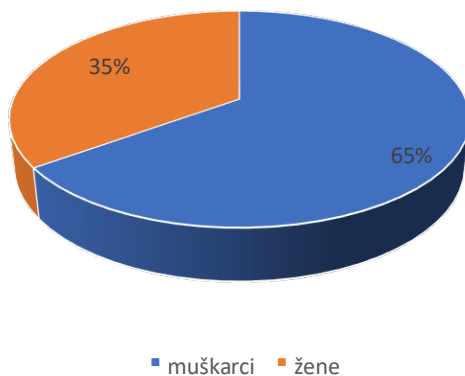
<sup>94</sup> loc. cit.

Grafikon 4. Struktura radnika prema dobnim skupinama i spolu na dan 31.12.2023. godine



Izvor: izrada autora prema Godišnje izvješće o stanju za 2023. godinu, [website ], 2024, <https://airport-pula.hr/wp-content/uploads/2024/07/Godisnje-izvjesce-o-stanju-31.12.2023-web.pdf> ,(pristupljeno 01. lipnja 2024.).

Grafikon 5. Prikaz broja zaposlenih prema spolu na dan 31.12.2023. godine



Izvor: izrada autora prema Godišnje izvješće o stanju za 2023. godinu, [website ], 2024, <https://airport-pula.hr/wp-content/uploads/2024/07/Godisnje-izvjesce-o-stanju-31.12.2023-web.pdf> ,(pristupljeno 01. lipnja 2024.).

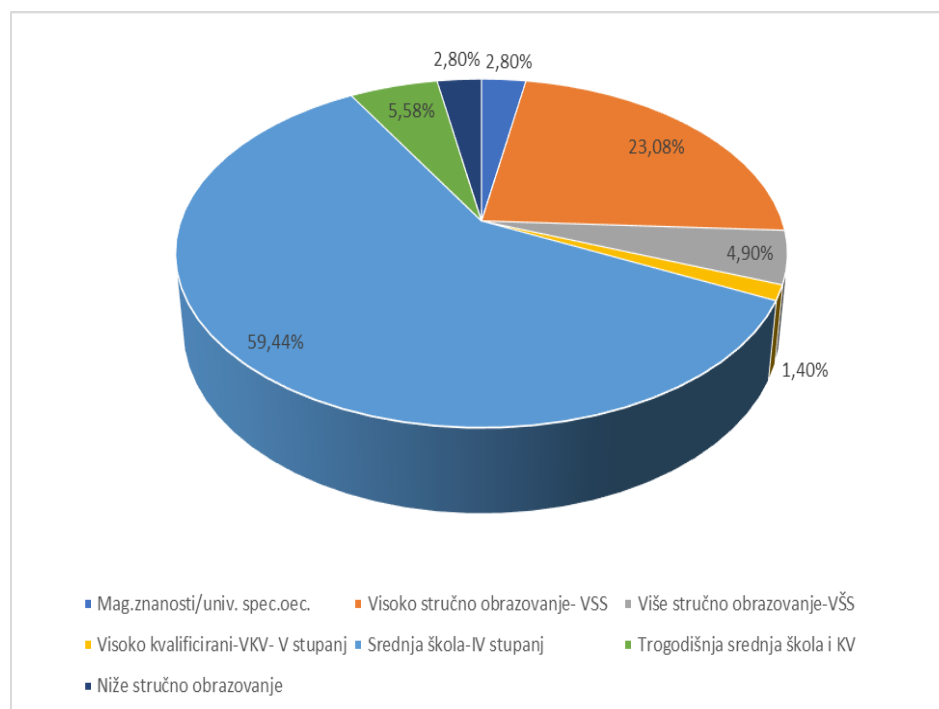
Prema stupnju stručnog obrazovanja najviše je zastupljeno radnika sa završenom srednjom stručnom spremom i kvalificiranih radnika, njih 93, nekvalificiranih je četvero, visokokvalificiranih troje, više stručne spreme osmero, visoke stručne spreme 33 radnika te 2 magistra znanosti.

Tablica 4. Kvalifikacijska struktura radnika na dan 31.12.2023. godine

Stupanj obrazovanja	UKUPNO	ŽENE	MUŠKARCI
Mag.znanosti/univ. spec.oec.	4	4	0
Visoko stručno obrazovanje-VSS	33	11	22
Više stručno obrazovanje-VŠS	7	2	5
Visoko kvalificirani-VKV- V stupanj	2	0	2
Srednja škola-IV stupanj	85	28	57
Trogodišnja srednja škola i KV	8	2	6
Niže stručno obrazovanje	4	3	1
<b>UKUPNO</b>	<b>143</b>	<b>50</b>	<b>93</b>

Izvor: izrada autora prema Godišnje izvješće o stanju za 2023. godinu, [website ], 2024, <https://airport-pula.hr/wp-content/uploads/2024/07/Godisnje-izvjesce-o-stanju-31.12.2023-web.pdf> ,(pristupljeno 01. lipnja 2024.).

Grafikon 6. Kvalifikacijska struktura radnika na dan 31.12.2023. godine



Izvor: izrada autora prema Godišnje izvješće o stanju za 2023. godinu, [website ], 2024, <https://airport-pula.hr/wp-content/uploads/2024/07/Godisnje-izvjesce-o-stanju-31.12.2023-web.pdf> ,(pristupljeno 01. lipnja 2024.).

Stanje novca i novčanih sredstava na dan 31.12.2023. godine iznosi 2.873.236,66 eura, kratkotrajna imovina 3.387.004,27 eura, kapital i rezerve 19.026.869,56 eura, a obveze (dugoročne i kratkoročne) 4.123.262,69 eura.



Tablica 5. Ukupni poslovni prihodi u 2023. godini

	<b>2022. godina</b>	<b>2023. godina</b>
	<b>EUR</b>	<b>EUR</b>
<b>Poslovni prihodi</b>		
Prihodi od prodaje	6.457.733,76	6.848.264,19
Prihodi na temelju upotrebe vlastitih proizvoda, roba i usluga	4.674,90	2.570,36
Ostali poslovni prihodi	786.714,18	637.161,39
<b>Financijski prihodi</b>	24.206,52	2.460,08
<b>Ukupno poslovni prihodi</b>	<b>7.273.329,35</b>	<b>7.490.456,02</b>

Izvor: izrada autora prema Godišnje izvješće o stanju za 2023. godinu, [website ], 2024, <https://airport-pula.hr/wp-content/uploads/2024/07/Godisnje-izvjesce-o-stanju-31.12.2023-web.pdf> ,(pristupljeno 01. lipnja 2024.).

Poslovnu godinu Društvo je završilo sa ukupnim prihodima u iznosu od 7.490.456,02 eura, ukupnim rashodima u iznosu od 8.794.127,03 eura te ostvarenim gubitkom u iznosu od 1.270.671,01 eura, koji će se prenijeti u buduće razdoblje kao preneseni gubitak. Preneseni gubitak iz prethodnog razdoblja na dan 31.12.2023. godine iznosi 691.684,55 eura.<sup>95</sup> Ukupni prihodi se sastoje od poslovnih prihoda koji su ostvareni u iznosu od 7.487.995,94 eura (99,97% udjela u ukupnim prihodima u 2023. godini, 99,67% udjela u ukupnim prihodima u 2022. godini;) i financijskih prihoda koji su ostvareni u iznosu od 2.460,08 eura (0,03% udjela u ukupnim prihodima u 2023. godini; 0,33% udjela u ukupnim prihodima u 2022. godini). U 2023. godini zabilježen je porast prihoda od prodaje u odnosu na 2022. godinu od 6,05% (390.530,43 eura u apsolutnom iznosu). Prihodi od prodaje ostvareni su u iznosu od 6.848.264,19 eura kao rezultat porasta poslovne aktivnosti, odnosno broja putnika sa 396.724 u 2022. godini na 424.670 u 2023. godini (porast broja putnika od 7,04%). Prihodi od prodaje obuhvaćaju prihode od opskrbe zrakoplova, slijetanja zrakoplova, putničkih taksi,

<sup>95</sup> loc. cit.

naknade za zaštitu, ugostiteljskih usluga, prodaje u trgovini, najma poslovnog prostora, parkirališta i dr.

Tablica 6. Prihodi od prodaje

Opis stavke	2022.	2023.	Indeks 2023./2022.	Udio u 2022.	Udio u 2023.
	EUR	EUR	%	%	%
Prihodi od opskrbe	811.142,61	898.913,84	110,82	12,56	13,13
Prihodi od slijetanja	699.150,04	688.119,98	98,42	10,83	10,05
Prihodi od putničkih taksi	1.488.068,75	1.539.578,23	103,46	23,04	22,48
Naknada za zaštitu	619.449,33	646.893,48	104,43	9,59	9,45
Naknada za putnike s posebnim potrebama	38.626,85	40.400,65	104,59	0,60	0,59
Prihodi od ugostiteljskih usluga	833.187,60	831.110,35	99,75	12,90	12,14
Prihodi od prodaje u trgovini (TFS/DFS)	1.126.218,33	1.101.106,68	97,77	17,44	16,08
Prihodi od cateringa	44.745,37	47.903,01	107,06	0,69	0,70
Prihodi od parkiranja aviona	25.838,34	25.053,65	96,96	0,40	0,37
Prihodi od najma prostora	195.154,29	272.535,77	139,65	3,02	3,98
Prihodi od najamnina vitrina i reklama	56.992,90	66.508,28	116,70	0,88	0,97
Prihodi od parkirališta	114.876,10	237.969,27	207,15	1,78	3,47
Prihodi od provizije	15.193,31	10.988,98	72,33	0,24	0,16
Prihodi od business salona	8.187,40	4.490,25	54,84	0,13	0,07
Prihodi od prijevoza putnika u unutarnjem prometu	164.023,09	196.790,95	119,98	2,54	2,87
Ostali prihodi od prodaje	216.879,42	239.900,82	110,61	3,36	3,50
Prihodi od prodaje	6.457.733,76	6.848.264,19	106,05	100,00	100,00

Izvor: izrada autora prema Godišnje izvješće o stanju za 2023. godinu, [website ], 2024, <https://airport-pula.hr/wp-content/uploads/2024/07/Godisnje-izvjesce-o-stanju-31.12.2023-web.pdf> ,(pristupljeno 01. lipnja 2024.).

Unutar kategorije ostalih poslovnih prihoda u tekućoj godini najveći udio imaju odgođeni prihodi od potpora sa udjelom od 66,51% i apsolutnim iznosom od 425.490,07 eura, a koji se odnosi na odgođeno priznavanje prihoda od potpora

povezanim s ulaganjem u imovinu. Iznosi potpora priznaju se u prihode u razdobljima i omjerima u kojima se priznaje trošak amortizacije te imovine. Potpore koje će biti sučeljene s rashodima u budućim razdobljima tako se u razdoblju kada su primljene iskazuju kao odgođeni prihod. U 2023. godini izostali su prihodi od doznaka iz državnog proračuna, a koji se odnose na primljene iznose povezane s troškovima tekućeg održavanja i sigurnosnih standarda, a koji su u 2022. godini imali najveći udio u strukturi ostalih poslovnih prihoda sa udjelom od 46,26% i apsolutnim iznosom od 366.080,96 eura, a koji se odnose na primljene iznose povezane s troškovima sanacije šahtova na manevarskoj površini, sanacije pukotina i oštećenja na stazama za voženje primljene.

Tablica 7. Ostali poslovni prihodi

Opis	2022.	2023.	Indeks 2023./2022.	Udio 2022.	Udio 2023.
	EUR	EUR	%	%	%
Naplate šteta od osiguranja i naplaćene kazne	17.312,50	25.497,43	147,28	2,19	3,99
Naknadno odobreni rabati	3.376,73	6.177,05	182,93	0,43	0,97
Otpis obaveza	6.860,71	991,08	14,45	0,87	0,15
Prihodi od doznaka iz državnog proračuna	366.080,96	0,00	0,00	46,26	0,00
Prihodi od potpora iz DP (otpis poreznih obveza, očuvanje radnih mjesta...) COVID-19	0,00	31.609,71	-	0,00	4,94
Prihodi od refundacija doprinosa za sufinanciranje stalnog sezonca	6.975,11	4.337,04	62,18	0,88	0,68
Prihodi od prošlih godina	1.402,35	0,00	0,00	0,18	0,00
Prihodi na temelju upotrebe vlastitih proizvoda, roba i usluga	4.674,90	2.570,36	54,98	0,59	0,40
Prihodi od ukidanja rezerviranja za godišnje odmore i ostala primanja radnika	147.837,15	133.483,20	90,29	18,68	20,87
Odgođeno priznavanje prihoda od potpora	220.379,06	425.490,07	193,07	27,85	66,51
Ostali prihodi	16.489,62	9.575,81	58,07	2,08	1,50
<b>Ukupno</b>	<b>791.389,09</b>	<b>639.731,75</b>	<b>80,84</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Izvor: izrada autora prema: Godišnje izvješće o stanju za 2023. godinu, [website ], 2024, <https://airport-pula.hr/wp-content/uploads/2024/07/Godisnje-izvjesce-o-stanju-31.12.2023-web.pdf> , (pristupljeno 01. lipnja 2024.).

## 5.2 Interni marketing u Zračnoj luci Pula

Interni marketing predstavlja ključno područje suvremenog poslovanja koje se ističe kao neizostavan element u izgradnji jake korporativne kulture i unapređenju odnosa unutar organizacija. U Zračnoj luci Pula, interni marketing postao je temelj za osiguranje zadovoljstva zaposlenika i postizanje konkurentne prednosti na tržištu. U dinamičnom i konkurentnom okruženju u kojem posluje Zračna luka Pula, važnost internog marketinga sve je veća, posebno u kontekstu zadržavanja talentiranih zaposlenika i osiguravanja visoke razine usluge. Podaci o internim marketinškim aktivnostima Zračne luke Pula koji su navedeni u sljedećem poglavlju prikupljeni su putem internih dokumenata i resursa Zračne luke Pula, gdje sam zaposlen. Zahvaljujući svom radnom angažmanu, imao sam izravan pristup informacijama koje su relevantne za ovu analizu. Pristup informacijama obuhvaćao je korištenje dokumenata dostupnih putem intraneta organizacije. Svi podaci obrađeni su u skladu s etičkim smjernicama i uz poštivanje povjerljivosti.

### 5.2.1 Primjena internog marketinga u Zračnoj luci Pula

Zračna luka Pula, kao ključna infrastruktura za turizam i gospodarstvo Istre, prepoznala je važnost internog marketinga kao alata za osiguranje visokog zadovoljstva i angažmana svojih zaposlenika. Zračne luke su specifične organizacije u kojima su zaposlenici često u izravnom kontaktu s korisnicima, zbog čega je njihovo zadovoljstvo i motivacija ključna za pružanje visokokvalitetne usluge. Interni marketing u Zračnoj luci Pula implementiran je kroz niz aktivnosti usmjerenih na motivaciju zaposlenika, poboljšanje komunikacije unutar organizacije i osiguranje visoke razine zadovoljstva zaposlenika. Uspješna primjena internog marketinga u Zračnoj luci Pula odražava se kroz niz strateških inicijativa koje obuhvaćaju sve razine organizacije, od menadžmenta do operativnih djelatnika. Strateške inicijative koje Zračna luka provodi jesu sljedeće:

#### 1. Unapređenje interne komunikacije

Jedan od ključnih elemenata internog marketinga u Zračnoj luci Pula je sustavno unapređenje interne komunikacije. Jasna i transparentna komunikacija između menadžmenta i zaposlenika igra ključnu ulogu u izgradnji povjerenja i kohezije unutar

organizacije. Zračna luka Pula koristi nekoliko metoda kako bi osigurala učinkovitu internu komunikaciju:

- Digitalne platforme za komunikaciju: Uvođenje digitalnih alata poput intraneta i platformi za suradnju omogućuje bržu i lakšu razmjenu informacija među zaposlenicima. Ove platforme također olakšavaju dvosmjernu komunikaciju, omogućujući zaposlenicima da iznesu svoje prijedloge, komentare ili zabrinutosti menadžmentu.
- Redoviti sastanci: Organiziranje redovitih sastanaka na različitim razinama organizacije, od operativnih timova do upravnog odbora, osigurava da su svi zaposlenici informirani o ključnim odlukama i smjerovima razvoja poduzeća. Ovi sastanci također pružaju priliku za neposrednu povratnu informaciju, što je ključno za brzo rješavanje eventualnih problema ili nesporazuma.

## 2. Edukacija i razvoj zaposlenika

Razvoj i kontinuirana edukacija zaposlenika važan su aspekt internog marketinga u Zračnoj luci Pula. Zračne luke suočavaju se s brzim tehnološkim promjenama i sve većim zahtjevima korisnika, stoga je ulaganje u znanje i vještine zaposlenika ključno za održavanje konkurentске prednosti. Stoga Zračna luka Pula implementira sljedeće programe i radionice za svoje zaposlenike:

- Programi obuke: Zračna luka Pula organizira redovite programe obuke za sve svoje zaposlenike. Ovi programi pokrivaju širok spektar tema, od tehničkih vještina specifičnih za zračnu luku do vještina kao što su komunikacija i timski rad. Obuka nije ograničena samo na novozaposlene, već je dostupna i stalnim zaposlenicima kako bi stalno nadograđivali svoja znanja.
- Mentorski programi: Mentorski programi posebno su važni za nove zaposlenike koji se trebaju prilagoditi specifičnostima rada u zračnoj luci. Iskusniji zaposlenici pomažu novim članovima tima da se brže integriraju u radnu zajednicu i bolje razumiju procese unutar Zračne luke Pula.

- Radionice za profesionalni razvoj: Povremene radionice i seminari organizirani unutar ili izvan radnog mjesta omogućuju zaposlenicima da razvijaju specijalizirane vještine, ali i da se upoznaju s najnovijim trendovima u avio industriji. Ove aktivnosti ne samo da povećavaju stručnost zaposlenika, već i njihovu motivaciju i zadovoljstvo poslom.

### 3. Motivacija i nagrađivanje zaposlenika

Zadovoljstvo zaposlenika izravno utječe na kvalitetu usluga koje pružaju, stoga Zračna luka Pula koristi različite strategije motivacije i nagrađivanja kako bi osigurala visok stupanj angažiranosti i lojalnosti svojih zaposlenika.

- Sustavi nagrađivanja: Osim standardnih plaća, Zračna luka Pula implementira i bonuse koji su vezani uz postizanje specifičnih ciljeva ili izniman doprinos pojedinca ili tima.
- Nematerijalne nagrade: Prepoznavanje i pohvala od strane menadžmenta također igraju važnu ulogu u motivaciji zaposlenika, što dodatno potiče osjećaj postignuća i ponosa kod zaposlenika.
- Mogućnosti napredovanja: Jasno definirane putanje karijere unutar organizacije i mogućnosti napredovanja također su važan motivacijski faktor. Zračna luka Pula nudi svojim zaposlenicima mogućnost vertikalnog napredovanja unutar organizacije, što ih dodatno motivira na stalni rad na sebi i usvajanje novih znanja i vještina.

### 4. Jačanje timskog duha i organizacijske kulture

Zračna luka Pula svjesna je važnosti timskog rada i kohezivne organizacijske kulture za postizanje poslovnog uspjeha. Kako bi ojačala ove aspekte, poduzeće provodi različite aktivnosti koje potiču zajedništvo i osjećaj pripadnosti među zaposlenicima.

- Teambuilding aktivnosti: Redovite teambuilding aktivnosti, poput sportskih natjecanja pomažu u jačanju odnosa među zaposlenicima i stvaranju pozitivne radne atmosfere. Ove aktivnosti omogućuju zaposlenicima da se opuste i međusobno povežu izvan radnog okruženja, što kasnije olakšava suradnju u svakodnevnim poslovnim zadacima.

- Proslave i društveni događaji: Zračna luka Pula organizira različite društvene događaje, poput proslava Božićnih domjenaka, na kojima se svi zaposlenici okupljaju i slave zajedničke uspjehe. Ovi događaji ne samo da jačaju timski duh, već i povećavaju osjećaj pripadnosti organizaciji.

## 5. Prilagodba strategija internog marketinga novim trendovima i izazovima

Zračna luka Pula kontinuirano prilagođava svoje strategije internog marketinga kako bi odgovorila na nove izazove i promjenjive uvjete na tržištu rada. S obzirom na specifične zahtjeve i očekivanja novih generacija zaposlenika, posebno Generacije Z, Zračna luka Pula mora prilagoditi svoje strategije kako bi ostala atraktivna poslodavac.

- **Fleksibilnost radnog vremena:** Generacija Z cijeni fleksibilnost radnog vremena, stoga Zračna luka Pula razmatra mogućnosti uvođenja fleksibilnijih radnih aranžmana gdje god je to moguće, posebno za administrativne poslove. Ovo uključuje mogućnost rada od kuće ili prilagodljivog radnog vremena, što zaposlenicima omogućuje bolje usklađivanje poslovnih i privatnih obaveza.
- **Digitalizacija i uvođenje novih tehnologija:** Uvođenje digitalnih alata i novih tehnologija za upravljanje radnim procesima i komunikaciju također je dio prilagodbe strategije internog marketinga. Zračna luka Pula nastoji osigurati da svi zaposlenici imaju pristup modernim alatima koji olakšavaju radne zadatke i poboljšavaju učinkovitost.
- **Osiguravanje ravnoteže između privatnog i poslovnog života:** Zračna luka Pula stavlja poseban naglasak na stvaranje radnog okruženja koje omogućuje zaposlenicima da usklade svoje privatne i poslovne obaveze. To uključuje podršku u vidu savjetovanja, fleksibilnog radnog vremena i dodatnih beneficija koje omogućuju zaposlenicima da se posvete obitelji i osobnim interesima.

## 6. Uloga internog marketinga u kriznim situacijama

Jedan od ključnih izazova za svaku organizaciju, pa tako i za Zračnu luku Pula, je upravljanje kriznim situacijama. Interni marketing igra važnu ulogu u održavanju stabilnosti i motivacije zaposlenika tijekom kriznih perioda.

- Krizna komunikacija: Zračna luka Pula ima uspostavljene protokole za kriznu komunikaciju koji osiguravaju da zaposlenici pravovremeno dobiju sve relevantne informacije u slučaju kriznih situacija. Transparentna i brza komunikacija pomaže u smanjenju nesigurnosti i anksioznosti među zaposlenicima.
- Podrška zaposlenicima: U kriznim situacijama, Zračna luka Pula osigurava dodatnu podršku zaposlenicima. Ovakav pristup pomaže u očuvanju povjerenja zaposlenika i njihova angažmana čak i u najtežim vremenima.
- Motivacijske inicijative: Tijekom kriznih razdoblja, Zračna luka Pula provodi dodatne motivacijske inicijative kako bi održala moral zaposlenika na visokoj razini. To može uključivati dodatne bonuse za rad u teškim uvjetima i posebne nagrade za izniman doprinos.

### *5.2.2 Zaposlenici kao ključni faktor konkurentske prednosti*

U suvremenom poslovnom okruženju, zaposlenici predstavljaju najvažniji resurs svakog poduzeća, posebno u uslužnim djelatnostima kao što je zračna luka. Usluge koje pružaju zaposlenici Zračne luke Pula ključne su za zadovoljstvo putnika, zbog čega je važno osigurati da su zaposlenici motivirani, zadovoljni i visoko angažirani. Interni marketing igra ključnu ulogu u osiguravanju ovih uvjeta. Jedan od glavnih ciljeva internog marketinga u Zračnoj luci Pula je stvaranje radnog okruženja u kojem se zaposlenici osjećaju cijenjenima i motiviranima. Zračna luka Pula posvećuje veliku pažnju izgradnji povjerenja između menadžmenta i zaposlenika. Povjerenje se gradi kroz transparentnu komunikaciju, uključivanje zaposlenika u donošenje odluka i stvaranje osjećaja zajedništva. Kada zaposlenici osjećaju da su njihovi doprinosi prepoznati i cijenjeni, njihova lojalnost prema poduzeću značajno raste. Strateških prioriteta Zračne luke Pula gdje su zaposlenici ključni faktor konkurentske prednosti jesu sljedeći:

#### 1. Kvaliteta zaposlenika kao osnova uslužne izvrsnosti

Kvaliteta usluge u Zračnoj luci Pula neizbježno je povezana s kvalitetom njezinih zaposlenika. Svaki zaposlenik, bez obzira na svoju poziciju u organizaciji, igra ključnu ulogu u oblikovanju iskustva korisnika. Stoga Zračna luka Pula ulaže značajne napore



u osiguravanje da svi zaposlenici, od operativnog osoblja do menadžmenta, posjeduju visoku razinu stručnosti, profesionalizma i motivacije.

- Zaposlenici u prvoj liniji: Osoblje koje radi na poslovima sigurnosnih provjera, prihvata opreme putnika, prihvata opreme prtljage, kao i svi drugi koji su u izravnom kontaktu s putnicima, od presudne su važnosti za stvaranje pozitivnog korisničkog iskustva. Zračna luka Pula osigurava da ovi zaposlenici prođu temeljitu obuku koja uključuje ne samo tehničke aspekte njihovih poslova, već i neke vještine poput komunikacije, rješavanja sukoba i uslužnosti.
- Menadžment i administrativno osoblje: Iako nisu u izravnom kontaktu s putnicima, menadžment i administrativno osoblje igraju ključnu ulogu u osiguravanju glatkog funkcioniranja svih operacija. Njihova sposobnost upravljanja resursima, donošenja strateških odluka i učinkovite koordinacije između različitih odjela značajno doprinosi ukupnoj učinkovitosti i konkurentnosti Zračne luke Pula.

## 2. Uloga zaposlenika u stvaranju i održavanju brenda poslodavca

Zaposlenici Zračne luke Pula također imaju ključnu ulogu u stvaranju i održavanju pozitivnog imidža poslodavca. Njihovo zadovoljstvo i lojalnost prema poduzeću reflektiraju se na vanjski imidž organizacije, što je posebno važno u privlačenju novih talenata i zadržavanju postojećih.

- Ambasadori brenda: Zaposlenici koji su zadovoljni svojim radnim uvjetima i osjećaju se cijenjenima često postaju najbolji ambasadori brenda poslodavca. Oni svojim ponašanjem, stavovima i pričama o radnom mjestu pridonose izgradnji pozitivnog imidža Zračne luke Pula, kako među potencijalnim zaposlenicima, tako i u široj javnosti.
- Povezanost s lokalnom zajednicom: Zračna luka Pula prepoznaje važnost svoje uloge u lokalnoj zajednici, te potiče svoje zaposlenike na sudjelovanje u društveno odgovornim aktivnostima. Ovo ne samo da jača reputaciju Zračne luke kao odgovornog poslodavca, već i povećava osjećaj ponosa i zadovoljstva među zaposlenicima.

### *5.2.3 Izazovi i budućnost internog marketinga u Zračnoj luci Pula*

Unatoč dosadašnjim uspjesima, Zračna luka Pula suočava se s brojnim izazovima u održavanju i unapređenju svog internog marketinga. Jedan od glavnih izazova je prilagodba novim generacijama zaposlenika, posebno Generaciji Z, koja ulazi na tržište rada s drugačijim očekivanjima i vrijednostima. Ova generacija, na primjer, posebno cijeni fleksibilnost radnog vremena, ravnotežu između poslovnog i privatnog života, te mogućnosti za kontinuirani profesionalni razvoj. Zračna luka Pula mora prilagoditi svoje strategije internog marketinga kako bi privukla i zadržala ove mlade talente. Drugi izazov s kojim se suočava Zračna luka Pula je održavanje visoke razine motivacije zaposlenika u kontekstu sve veće konkurencije i pritiska na smanjenje troškova. Uvođenje novih tehnologija i digitalizacija poslovnih procesa zahtijevaju kontinuirano prilagođavanje i obuku zaposlenika, što može predstavljati dodatni pritisak na njih. Kako bi odgovorila na ove izazove, Zračna luka Pula mora nastaviti ulagati u razvoj i edukaciju svojih zaposlenika, te osigurati da oni imaju pristup svim potrebnim resursima i podršci. Osim toga, važno je da Zračna luka Pula nastavi razvijati svoje strategije internog marketinga kako bi se prilagodila promjenjivim uvjetima na tržištu. To uključuje praćenje trendova u upravljanju ljudskim resursima, usvajanje novih tehnologija za komunikaciju i suradnju, te kontinuirano unapređenje radnog okruženja. Kroz ove aktivnosti, Zračna luka Pula može osigurati dugoročnu održivost i konkurentsku prednost na tržištu. Interni marketing u Zračnoj luci Pula nije samo alat za upravljanje zaposlenicima, već i strateški pristup koji osigurava sveobuhvatan uspjeh organizacije. On integrira potrebe zaposlenika s poslovnim ciljevima poduzeća, stvarajući tako sinergiju koja vodi ka izvrsnosti u pružanju usluga i ostvarivanju konkurentске prednosti. U svijetu koji se stalno mijenja, fleksibilan, inovativan i održiv pristup internom marketingu bit će ključan za budući uspjeh Zračne luke Pula.

### **5.3 Istraživanje zadovoljstva i angažmana zaposlenika Zračne luke Pula**

Ispitivanje zadovoljstva zaposlenika uvriježeni je konceptualno i eksperimentalno utemeljen postupak kojim se ispituju individualne afektivne reakcije na radnu okolinu. Takva reakcija predstavlja emocionalno stanje koje je rezultat pojedinačne ocjene iskustava zaposlenika u radu. Po svojoj prirodi, zadovoljstvo zaposlenika predstavlja element ukupne klime u poduzeću, tj. percepcije svih vidova radne okoline koji su članovima organizacije psihološki smisleni i bitni.

#### *5.3.1 Metodologija istraživanja*

U anketnom upitniku koji slijedi analizirat će se odgovori ispitanika na stavove i mišljenja oko njihovog zadovoljstva radnim uvjetima, plaćom, mogućnostima napredovanja, te odnosima s nadređenima i kolegama.

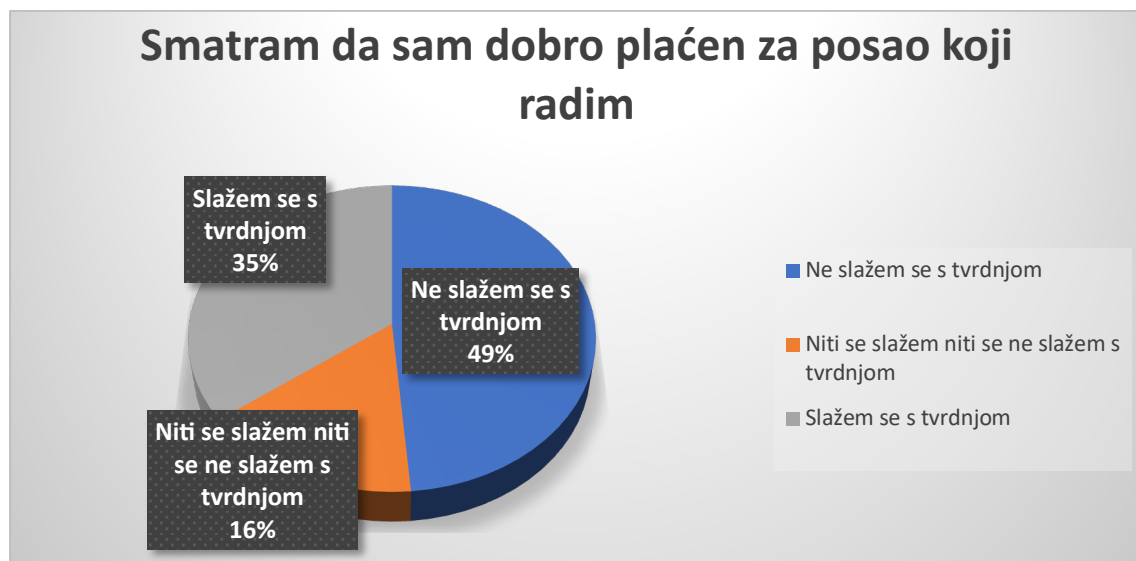
Cilj istraživanja jest utvrditi razinu zadovoljstva zaposlenika Zračnoj luci Pula, te utvrditi elemente koji pokazuju najvišu i najnižu razinu zadovoljstva. Prikupljeni podaci biti će obrađeni kroz izračun aritmetičke sredine za svaki pojedini faktor zadovoljstva. Na taj način, dobije se prosječna ocjena koja pruža uvid u ukupno zadovoljstvo zaposlenika.

Upitnik zadovoljstva i angažmana zaposlenika sastojao se od 40 tvrdnji kojima se procjenjuje zadovoljstvo pojedinim aspektima posla te važnost pojedinog aspekta zadovoljstva. Zaposlenici Zračne luke Pula su putem e-maila dobili anketni upitnik sa uputom kako pristupiti istraživanju, a anketni upitnik je bio potpuno anonimn. Na sudjelovanje u istraživanju je pozvano 55 zaposlenika Zračne luke Pula . Samom istraživanju je pristupilo 37 zaposlenika i na njihovim rezultatima je napravljena obrada rezultata. Anketni upitnik je proveden na temelju anketnog upitnika provedenog među zaposlenicima Zračne luke Pula u 12. mjesecu 2021. godine, te se je doradio je za potrebe ovog istraživanja, a istraživanje je provedeno od 01.04.2024. - 30.04.2024. godine.

### 5.3.2 Rezultati istraživanja

Na prvo pitanje koje glasilo smatraju li ispitanici da su dobro plaćeni za posao koji rade, 49% ispitanika se nije složilo s tom tvrdnjom, 16% ispitanika niti se slaže niti se ne slaže s tom tvrdnjom, dok 16% ispitanika se slaže da su dobro plaćeni za posao koji rade.

Grafikon 7. Smatraju li ispitanici da su dobro plaćeni za posao koji rade?



Izvor : Istraživanje autora

Na pitanje jesu li ispitanici zadovoljni sa prilikama za povećanje plaće, većina njih 46% se ne slaže sa tom tvrdnjom, 24% ispitanika niti se ne slaže niti se slaže s tom tvrdnjom dok 30% ispitanika je zadovoljno sa prilikama za povećanje plaće.

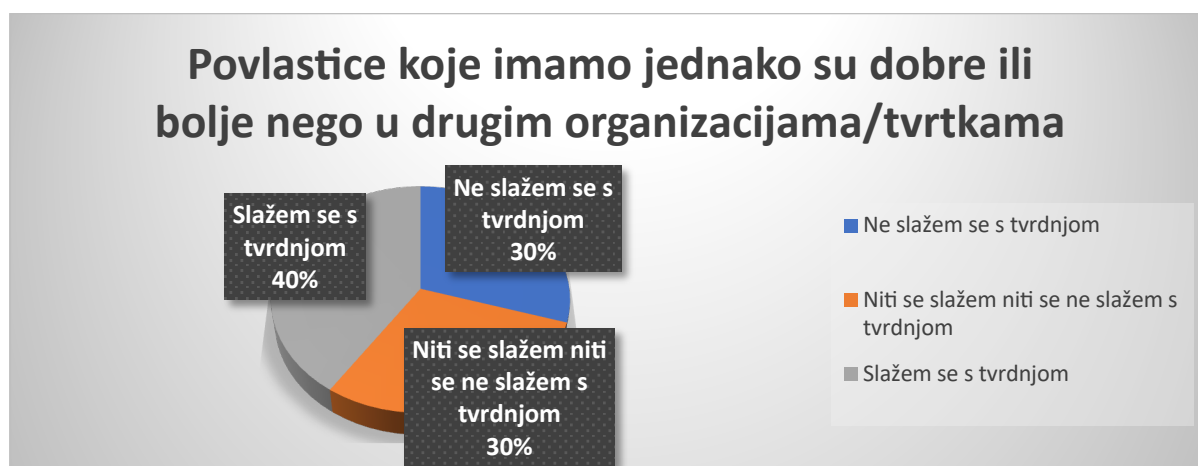
Grafikon 8. Jesu li ispitanici zadovoljni sa prilikama za povećanje plaće?



Izvor : Istraživanje autora

Prema odgovorima ispitanika većina ispitanika njih 40% se slaže s tvrdnjom da povlastice koje imaju jednako su dobre ili bolje nego u drugim organizacijama/tvrtkama, dok 30 % ispitanika se ne slaže s tom tvrdnjom. Jednak broj ispitanika njih 30% se slaže ili niti se ne slaže s tvrdnjom.

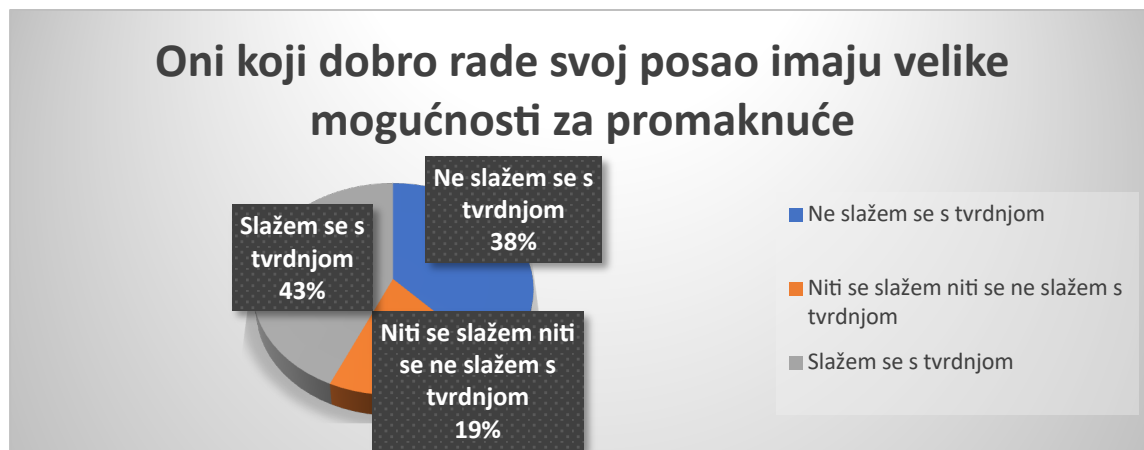
Grafikon 9. Smatraju li ispitanici da povlastice koje imaju jednako dobre ili bolje nego u drugim organizacijama/tvrtkama?



Izvor : Istraživanje autora

Na pitanje smatraju li ispitanici da oni zaposlenici koji dobro rade svoj posao imaju velike mogućnosti za promaknuće, velika većina ispitanika, njih 43% se je složilo s tvrdnjom, 19% ispitanika nije sigurno slaže li se ili se ne slaže sa tvrdnjom, dok 38% ispitanika se ne slaže sa navedenom tvrdnjom.

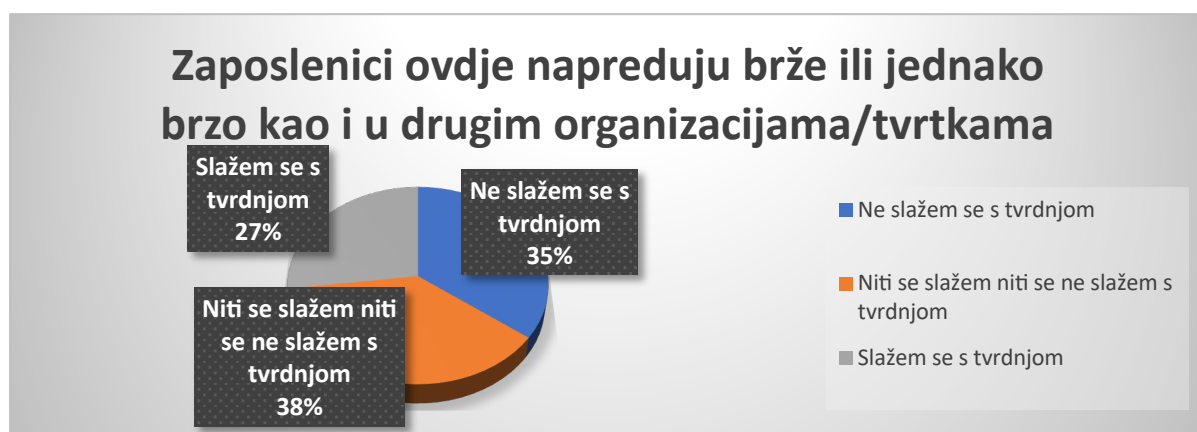
Grafikon 10. Smatraju li ispitanici da oni zaposlenici koji dobro rade svoj posao imaju velike mogućnosti za promaknuće?



Izvor : Istraživanje autora

Na sljedećem anketnom pitanju većina ispitanika njih 38% je bilo neodlučno, tj. niti se slažu niti se ne slažu s tvrdnjom da zaposlenici ovdje napreduju brže ili jednako brzo kao i u drugim organizacijama/tvrtkama, 35% njih se ne slaže s tom tvrdnjom, dok manji dio, tj. 27% ispitanika se slaže sa tom tvrdnjom.

Grafikon 11. Smatraju li ispitanici da zaposlenici ovdje napreduju brže ili jednako brzo kao i u drugim organizacijama/tvrtkama?



Izvor : Istraživanje autora

Na pitanje jesu li ispitanici zadovoljni sa mogućnostima za napredovanje, većina njih tj. 41% se slaže tom tvrdnjom, 32% ispitanika niti se slaže, niti se ne slaže s tom tvrdnjom, a najmanji broj ispitanika njih 27% nije zadovoljno sa svojim mogućnostima za napredovanje.

Grafikon 12. Jesu li ispitanici zadovoljni sa mogućnostima za napredovanje?



Izvor : Istraživanje autora

Sljedeće pitanje je glasilo je li nadređeni pošten prema ispitanicima. Više od polovice ispitanika njih 62% se nije složilo sa tom tvrdnjom, 22% ispitanika smatra da njihov nadređeni nije pošten prema njima, dok 16% ispitanika niti se slaže niti se ne slaže s navedenom tvrdnjom.

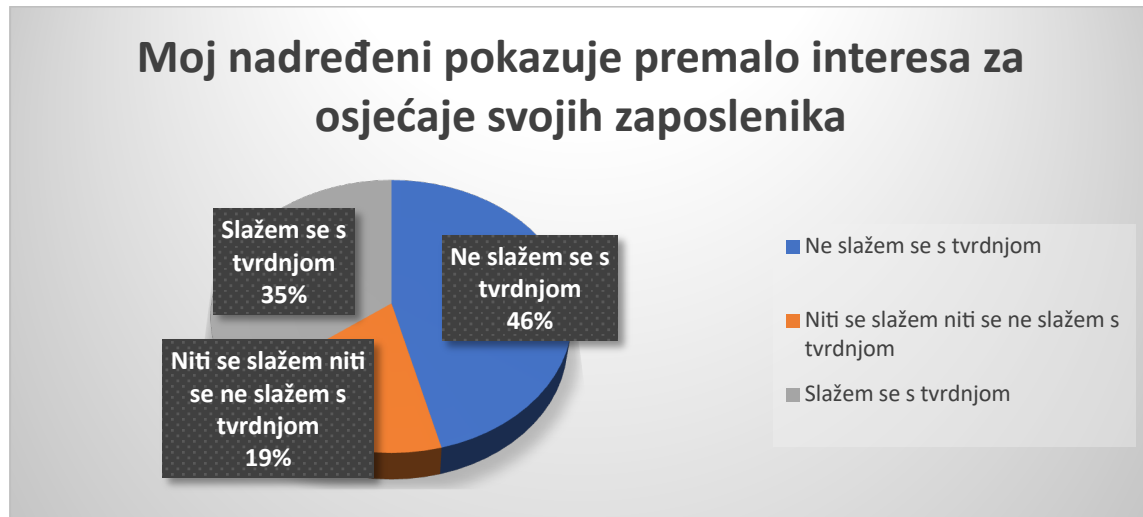
Grafikon 13. Je li nadređeni pošten prema radnicima?



Izvor : Istraživanje autora

Velika većina ispitanika njih 46% se nije složilo s tvrdnjom da njihov nadređeni pokazuje premalo interesa za osjećaje svojih zaposlenika, 35% ispitanika se slaže s tom tvrdnjom dok 19% ispitanika nije sigurno slaže li se ili se ne slaže s tom tvrdnjom.

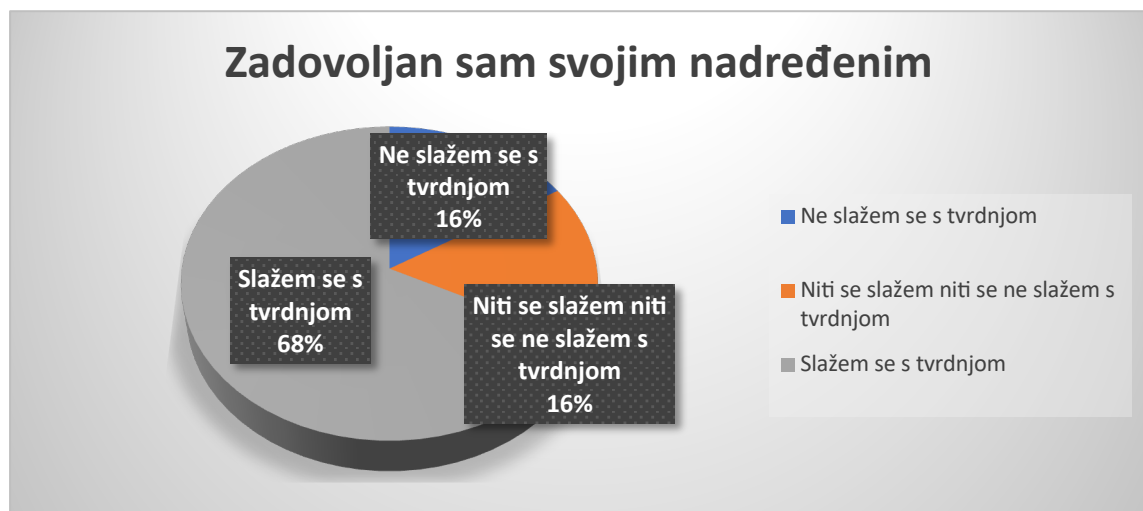
Grafikon 14. Pokazuje li nadređeni premalo interesa za osjećaje svojih zaposlenika?



Izvor : Istraživanje autora

Na pitanje jesu li ispitanici zadovoljni sa svojim nadređenim, više od 2/3 ispitanika njih 68% se je složilo s tvrdnjom da su zadovoljni sa svojim nadređenim, a jednak broj ispitanika njih 16% ne slaže se s tom tvrdnjom kao i 16% ispitanika koji se niti slažu niti se ne slažu s tvrdnjom.

Grafikon 15. Jesu li ispitanici zadovoljni sa svojim nadređenim?

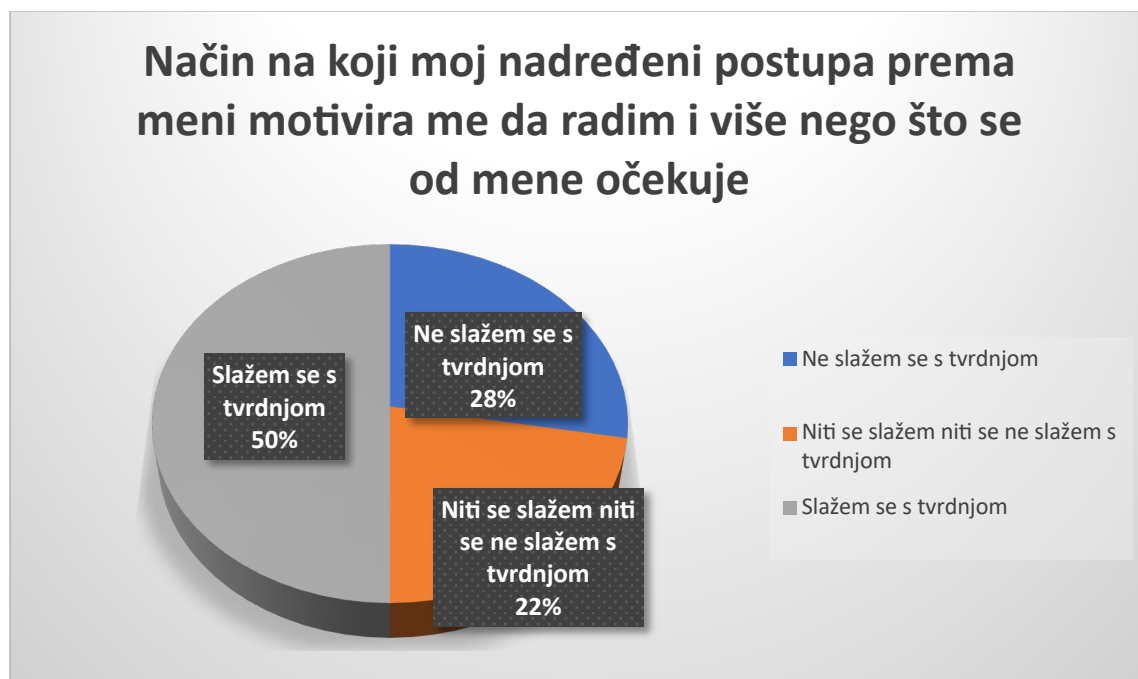


Izvor : Istraživanje autora



Točno polovica ispitanika njih 50% smatra da ih motivira način na koji njihov nadređeni postupa prema njima da rade i više nego što se od njih očekuje. Manji broj ispitanika njih 22% niti se slaže niti se ne slaže s tvrdnjom, dok se 28% ispitanika se ne slaže s tom tvrdnjom.

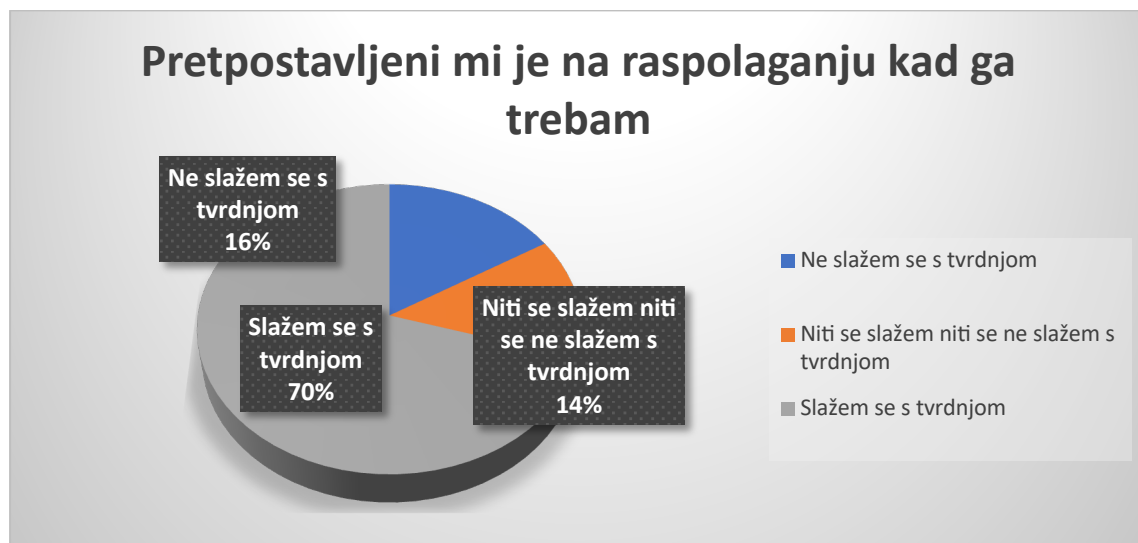
Grafikon 16. Motivira li ispitanike način na koji njihov nadređeni postupa prema njima da rade i više nego što se od njih očekuje?



Izvor : Istraživanje autora

Na pitanje smatraju li ispitanici da im je pretpostavljeni na raspolaganju kad ga trebaju, 70% njih se slaže s tom tvrdnjom, 14% ispitanika niti se slaže niti se ne slaže s tvrdnjom, dok 16% zaposlenika se ne slaže da im je im je pretpostavljeni na raspolaganju kad ga trebaju.

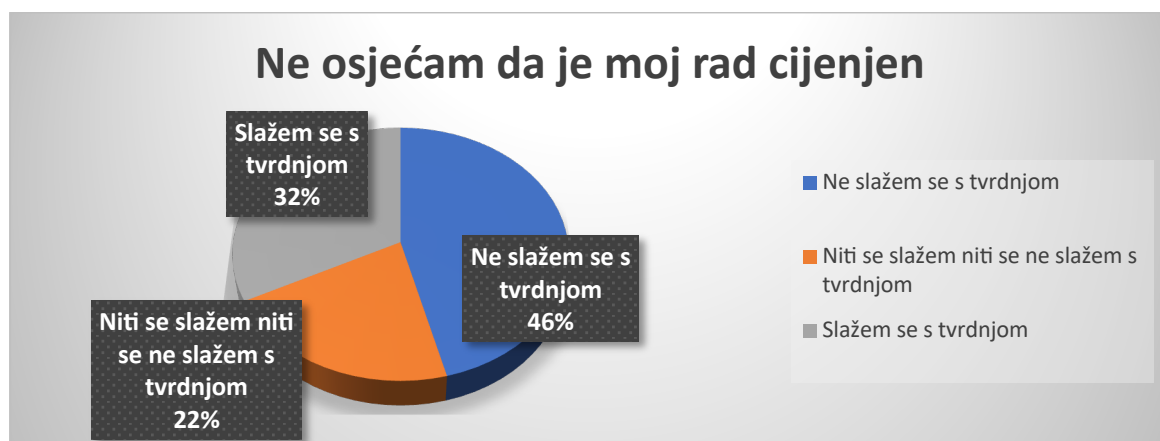
Grafikon 17. Smatraju li ispitanici da im je pretpostavljeni na raspolaganju kad ga trebaju?



Izvor : Istraživanje autora

Većina ispitanika njih 46% smatra da je njihov rad cijenjen, 32% ispitanika ne osjeća da je njihov rad cijenjen, dok 22% njih niti se slaže niti se slaže s tvrdnjom.

Grafikon 18. Smatraju li ispitanici je njihov rad cijenjen?



Izvor : Istraživanje autora

Na pitanje smatraju li ispitanici da je njihov trud nagrađen onako kako bi trebao biti, većina ispitanika njih 46% se slaže s tom tvrdnjom, 35% ispitanika ne osjeća da je njihov trud nagrađen onako kako bi trebao biti, dok 19% njih niti se slaže niti se ne slaže s tom tvrdnjom.

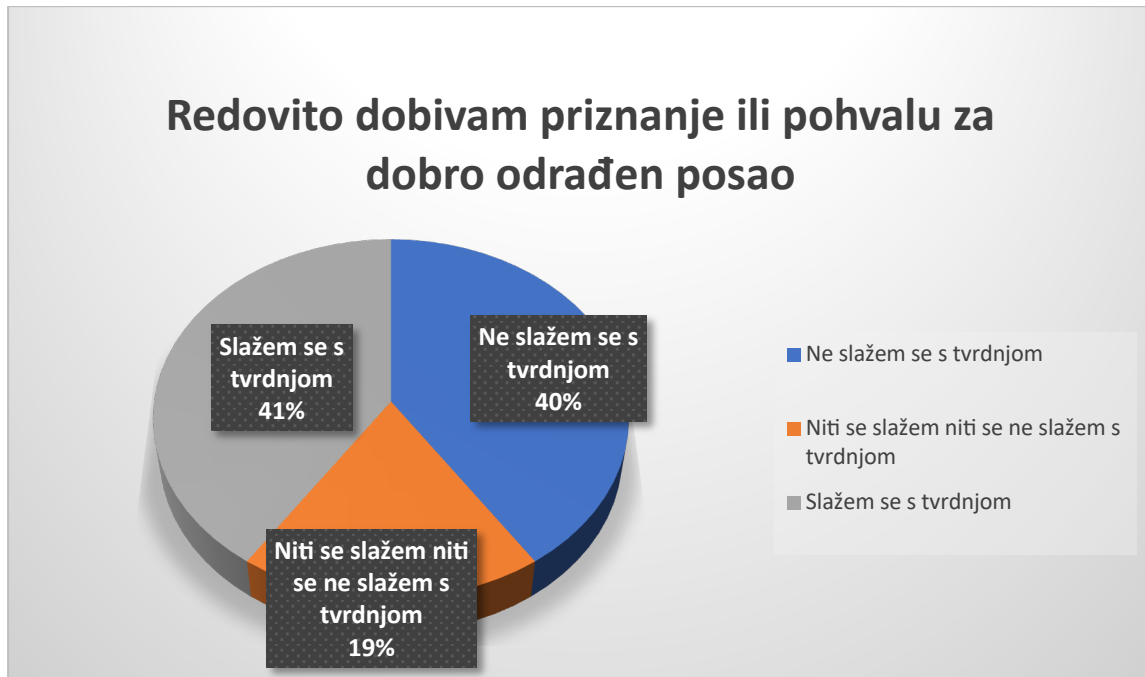
Grafikon 19. Smatraju li ispitanici je njihov trud nagrađen onako kako bi trebao biti?



Izvor : Istraživanje autora

Na pitanje dobivaju li redovito ispitanici priznanje ili pohvalu za dobro odrađen posao, gotovo jednak broj ispitanika njih 41% složilo se je s tom tvrdnjom, dok 40% ispitanika se nije složilo s tom tvrdnjom. Najmanji broj ispitanika njih 19% niti se slaže niti se ne slaže s tvrdnjom.

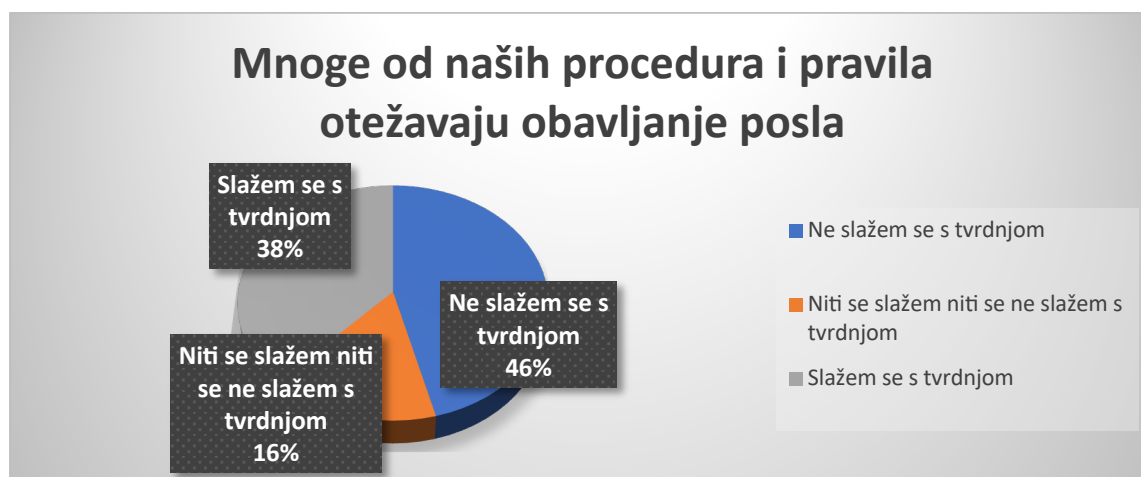
Grafikon 20. Dobivaju li redovito ispitanici priznanje ili pohvalu za dobro odrađen posao?



Izvor : Istraživanje autora

Slijedilo je pitanje smatraju li ispitanici da procedure i pravila otežavaju obavljanje posla. Većina ispitanika njih 46% se ne slaže s tom tvrdnjom, 36% ispitanika se slaže s tvrdnjom, dok najmanji broj ispitanika njih 16% niti se slaže niti se ne slaže s tvrdnjom.

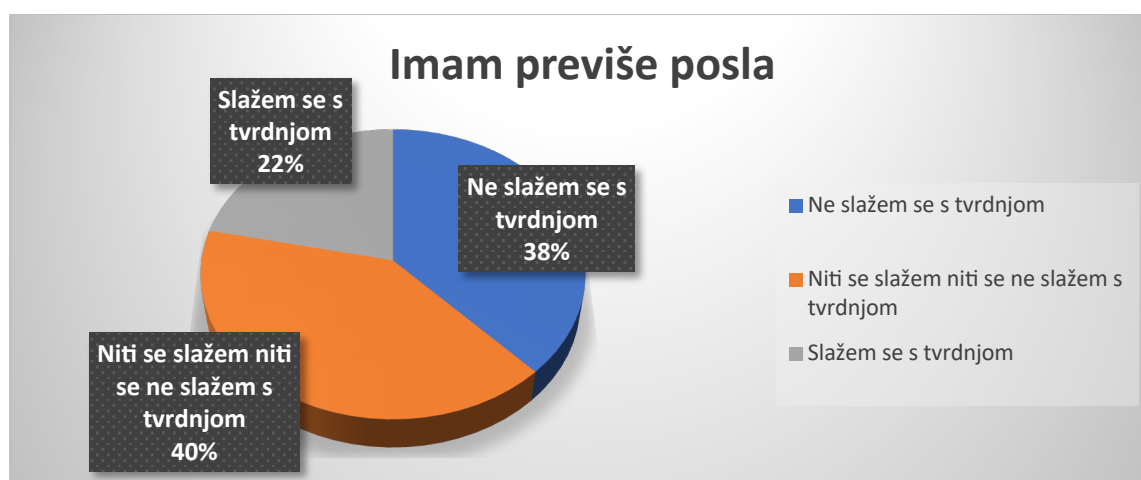
Grafikon 21. Smatraju li ispitanici da procedure i pravila otežavaju obavljanje posla?



Izvor : Istraživanje autora

Na pitanje smatraju li ispitanici da imaju previše posla, najveći broj ispitanika je bilo neodlučno tj. njih 40% se niti slaže niti se ne slaže s tvrdnjom, 38% ispitanika se ne slaže s tvrdnjom dok 22% ispitanika smatra da ima previše posla.

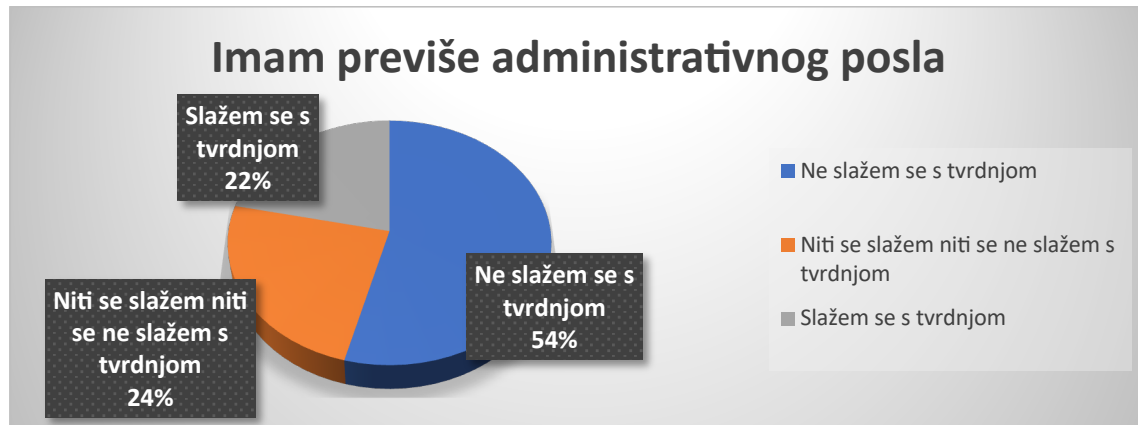
Grafikon 22. Smatraju li ispitanici da imaju previše posla?



Izvor : Istraživanje autora

Velika većina ispitanika njih 47% smatra da ispitanici nemaju previše administrativnog posla, 32% posto njih ipak smatra da imaju, dok najmanji broj ispitanika njih 21% niti se slaže niti se ne slaže s navedenom tvrdnjom.

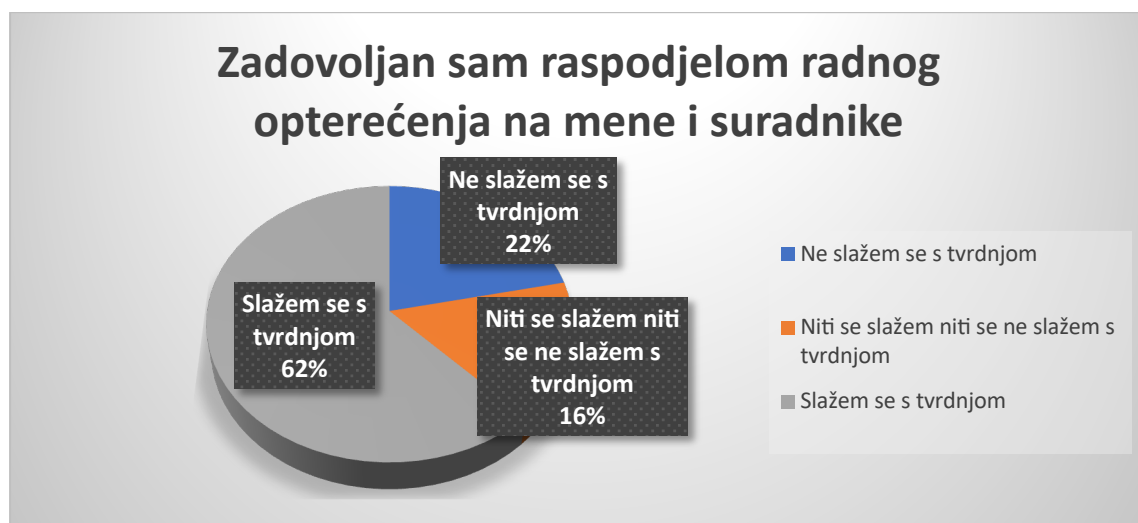
Grafikon 23. Smatraju li ispitanici da imaju previše administrativnog posla?



Izvor : Istraživanje autora

Više od polovice ispitanika njih 62% složilo se je s tvrdnjom koja je glasila je jesu li ispitanici zadovoljni sa raspodjelom radnog vremena opterećenja na njih i suradnike. Manji broj zaposlenika njih 22% se ne slaže s tom tvrdnjom, a najmanji broj njih 16% niti se slaže niti se ne slaže s tvrdnjom.

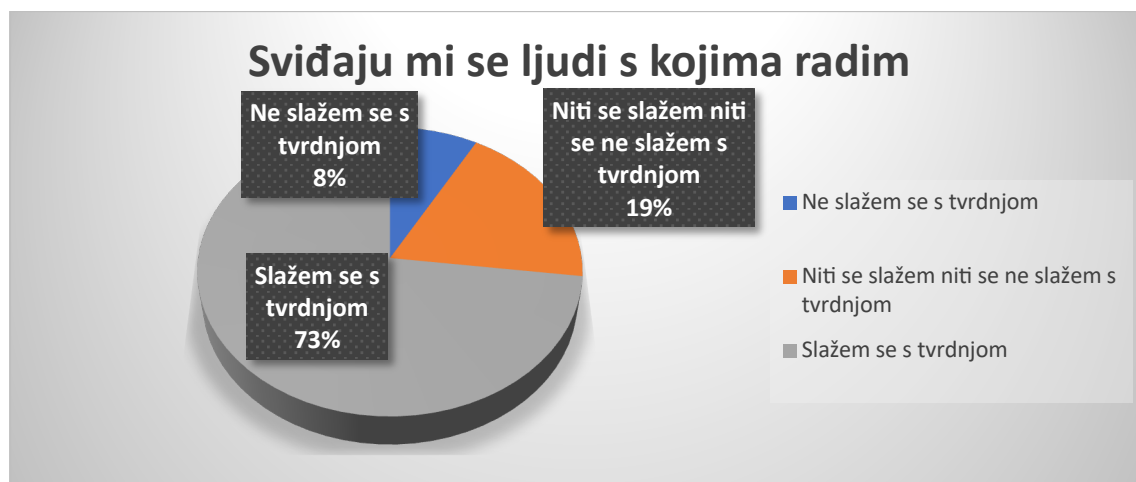
Grafikon 24. Jesu li ispitanici zadovoljni raspodjelom radnog vremena opterećenja na njih i suradnike?



Izvor : Istraživanje autora

Na pitanje sviđaju li se ispitanicima ljudi s kojima rade velika većina ispitanika njih 73% se slaže s tom tvrdnjom, 19% ispitanika niti se slaže niti se ne slaže s tvrdnjom, a samo 8% njih se ne slaže s tvrdnjom.

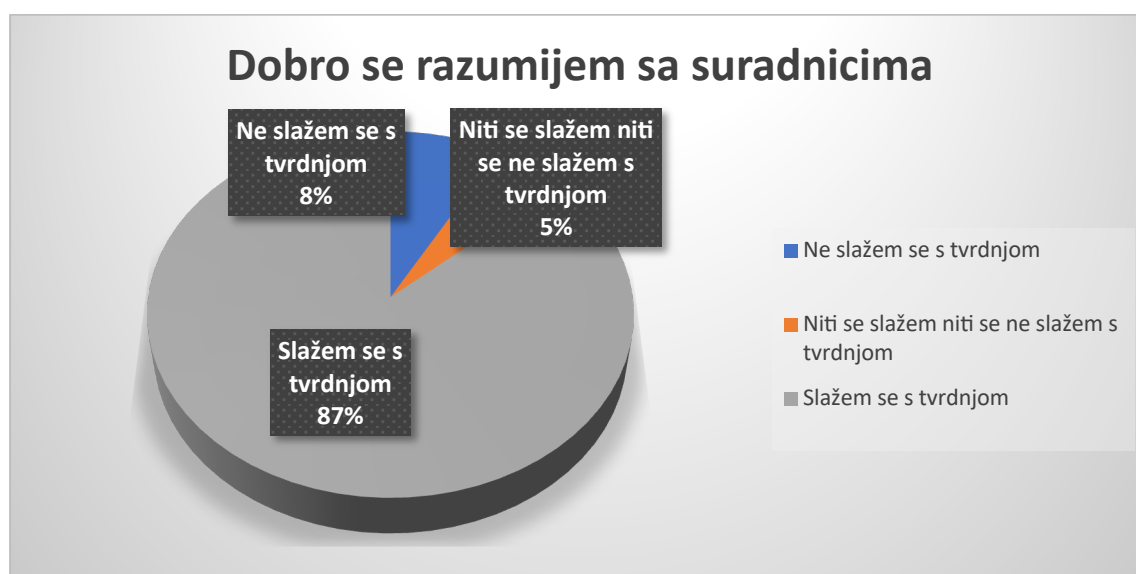
Grafikon 25. Sviđaju li se ispitanicima ljudi s kojima rade?



Izvor : Istraživanje autora

Velika većina ispitanika njih čak 87% se je složila sa tvrdnjom da se dobro razumiju sa suradnicima, 8% ispitanika se ne slaže s tom tvrdnjom dok 5% ispitanika niti se slaže niti se ne slaže s tvrdnjom.

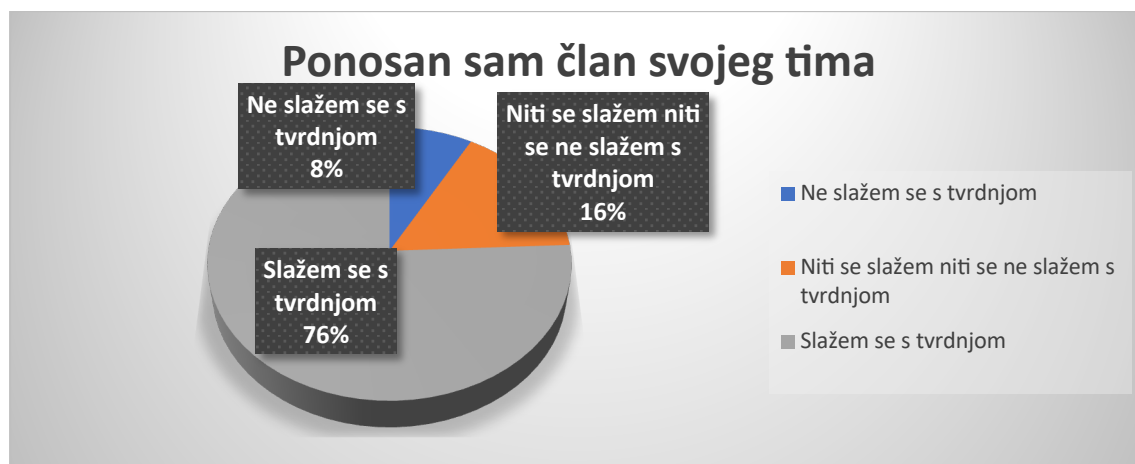
Grafikon 26. Ispitanici se dobro razumiju sa suradnicima



Izvor : Istraživanje autora

Na pitanje jesu li ispitanici ponosni članovi svojeg tima, velika većina ispitanika njih 76% je ponosan član svog tima, 16% ispitanika niti se slaže niti se ne slaže s tvrdnjom, dok samo 8% ispitanika smatra da nisu ponosni članovi svojeg tima.

Grafikon 27. Jesu li ispitanici ponosni članovi svojeg tima?



Izvor : Istraživanje autora

Slijedilo je pitanje slažu li se ispitanici sa tvrdnjom da ih suradnici inspiriraju da daju najbolje od sebe u poslu. Na ovo pitanje 70% ispitanika se je složilo s tom tvrdnjom, 22% njih niti se slaže niti se ne slaže s tvrdnjom, a 8% ispitanika se ne slažu s tvrdnjom.

Grafikon 28. Slažu li se ispitanici sa tvrdnjom da ih suradnici inspiriraju da daju najbolje od sebe u poslu?

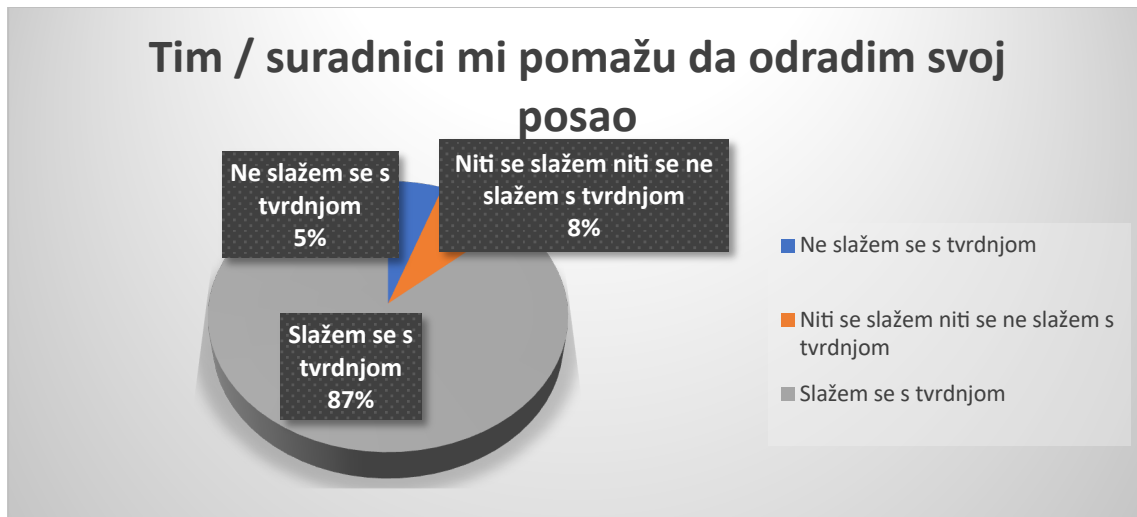


Izvor : Istraživanje autora



Ispitanici su se u velikom broju točnije 87% njih složili s tvrdnjom da im suradnici pomažu da odrade svoj posao. Manji broj ispitanika njih 8% niti se slaže niti se ne slaže s tvrdnjom, a najmanji broj ispitanika njih 5% se nije složilo s tom tvrdnjom.

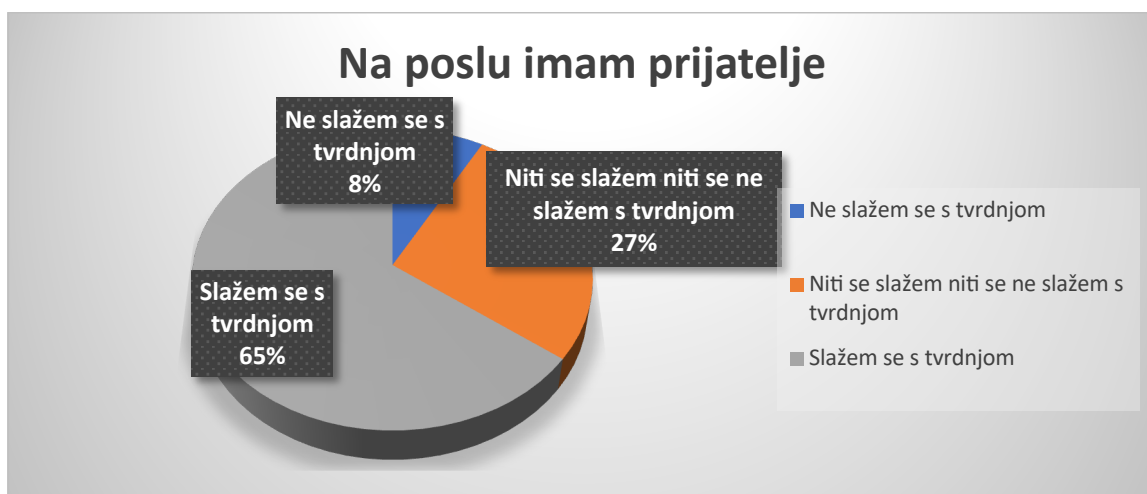
Grafikon 29. Slažu li se ispitanici sa tvrdnjom da im suradnici pomažu da odrade svoj posao?



Izvor : Istraživanje autora

Na pitanje imaju li ispitanici na poslu prijatelje više od polovice ispitanika njih 65% se slaže s tom tvrdnjom, 27% ispitanika niti se slaže niti se ne slaže s tvrdnjom, a najmanji broj ispitanika njih 8% smatra da na poslu nema prijatelje.

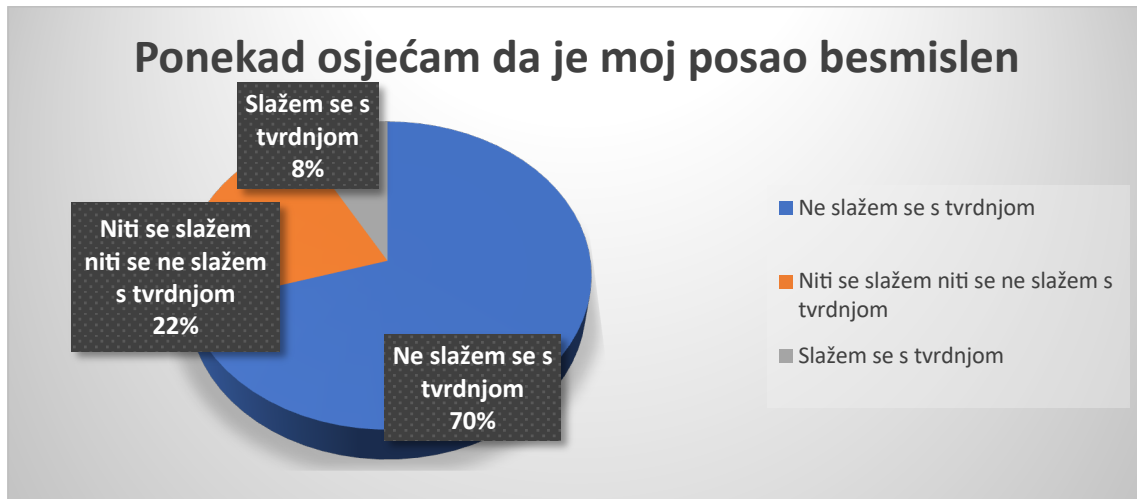
Grafikon 30. Imaju li ispitanici na poslu prijatelje?



Izvor : Istraživanje autora

Većina ispitanika njih 70% se nije složilo s tvrdnjom da ponekad osjećaju kako je njihov posao besmislen, 22% njih niti se slaže niti se ne slaže s tvrdnjom, a 8% zaposlenika ponekad osjeća da je njihov posao besmislen.

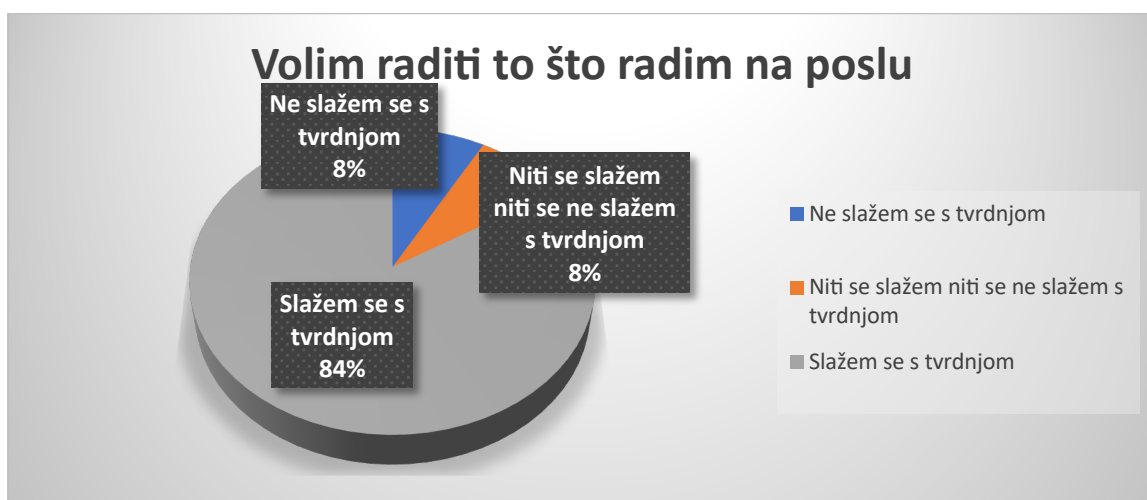
Grafikon 31. Osjećaju li ponekad ispitanici da je njihov posao besmislen?



Izvor : Istraživanje autora

Ispitanici su se složili da vole raditi to što rade na poslu, a tako misle njih 84%. Manji broj ispitanika njih 8% niti se slaže niti se ne slaže s tvrdnjom, a jednak broj ispitanika se ne slaže s navedenom tvrdnjom.

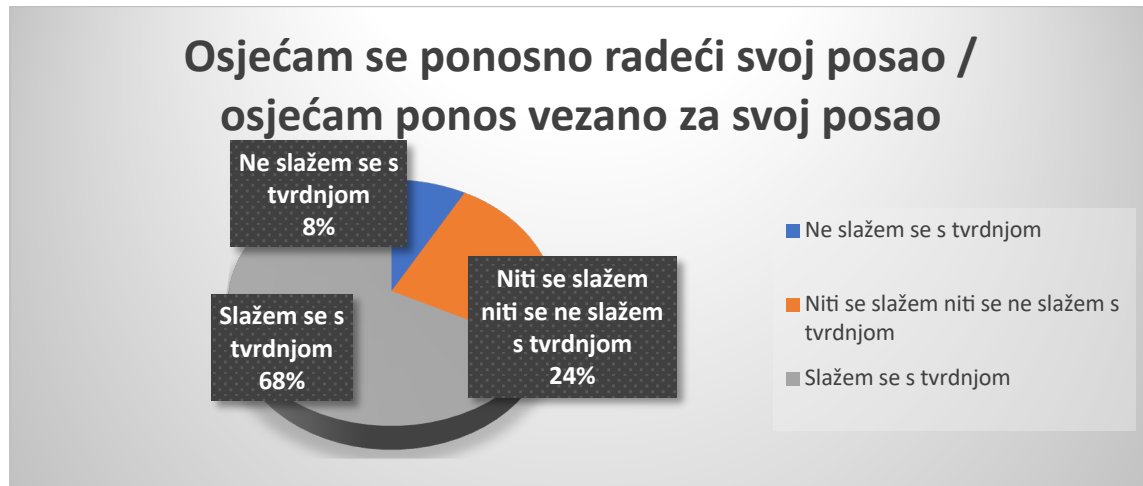
Grafikon 32. Vole li ispitanici raditi to što rade na poslu?



Izvor : Istraživanje autora

Na pitanje osjećaju li se ispitanici ponosno radeći svoj posao, više od polovice njih 68% se je složilo s tvrdnjom, 24% ispitanika niti se slaže niti se ne slaže s tvrdnjom, a samo 8% ispitanika ne osjeća se ponosno radeći svoj posao.

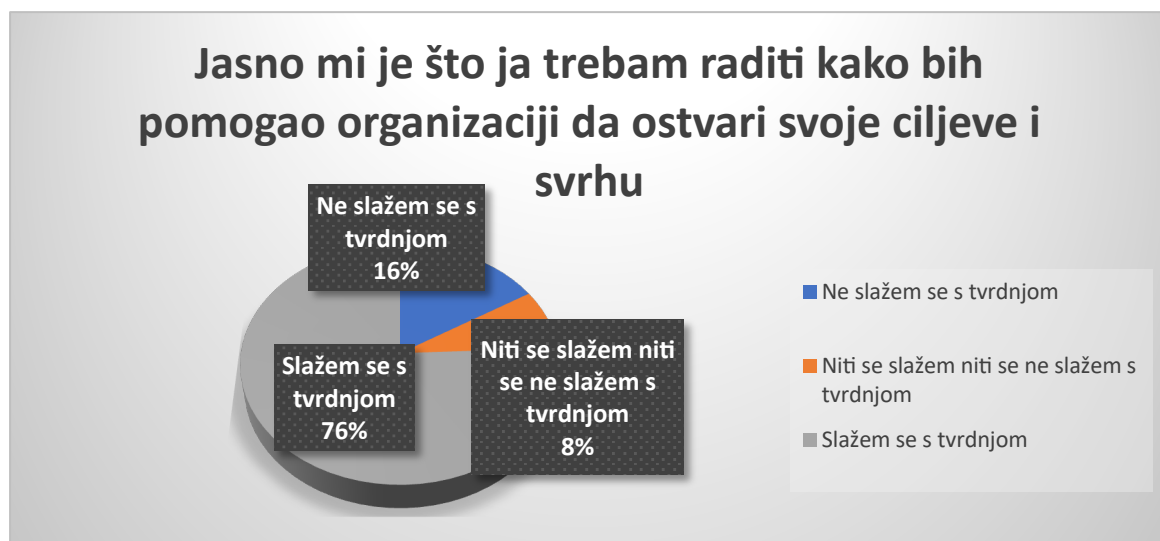
Grafikon 33. Osjećaju li se ispitanici ponosno radeći svoj posao?



Izvor : Istraživanje autora

Ispitanici tj. njih 76% složilo se je s tvrdnjom da im je jasno što trebaju raditi kako bi pomogli organizaciji da ostvari svoje ciljeve i svrhu. Manji broj ispitanika njih 8% se ne slaže s navedenom tvrdnjom, dok samo 8% ispitanika niti se slaže niti se ne slaže s tvrdnjom.

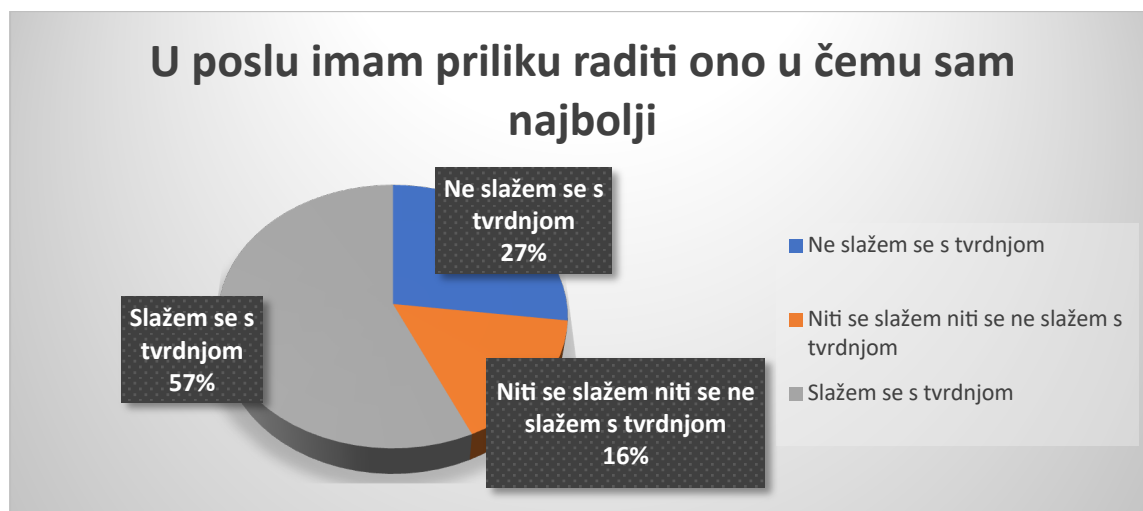
Grafikon 34. Ispitanicima je jasno što trebaju raditi kako bi pomogli organizaciji da ostvari svoje ciljeve i svrhu?



Izvor : Istraživanje autora

Na pitanje imaju li ispitanici u poslu priliku raditi u onome u čemu su najbolji, više od polovice ispitanika njih 57% se je složilo s navedenom tvrdnjom, 27% ispitanika se ne slaže s tvrdnjom, dok 16% ispitanika niti se slaže niti se ne slaže s tvrdnjom.

Grafikon 35. Ispitanici u poslu imaju priliku raditi u onome u čemu su najbolji?



Izvor : Istraživanje autora

Vrlo velik broj ispitanika njih 81% zna što se od njih očekuje na radnom mjestu, do 14% njih se ne slaže s navedenom tvrdnjom. Jako mali broj ispitanika njih samo 5% niti se slaže niti se ne slaže s tvrdnjom.

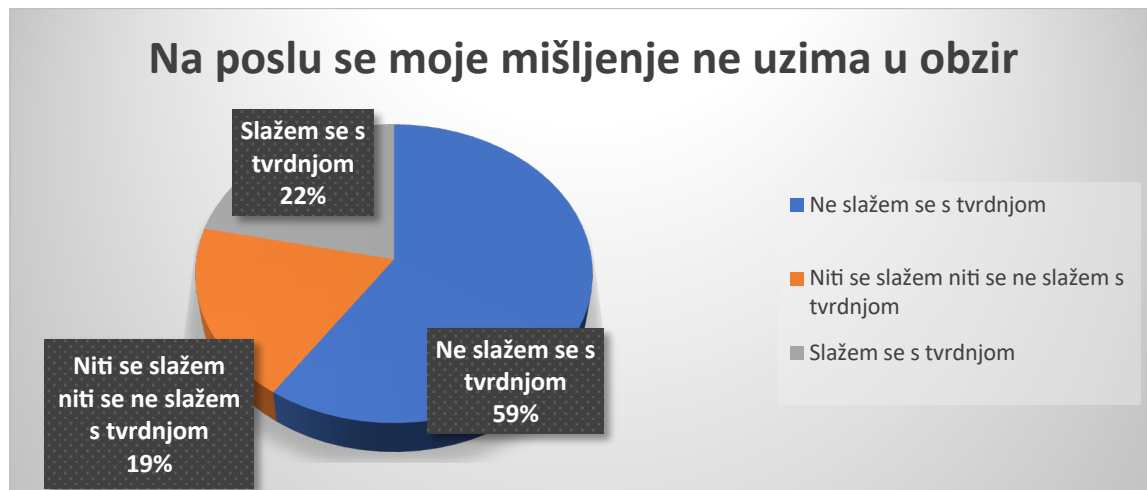
Grafikon 36. Znamu li ispitanici što se od njih očekuje na radnom mjestu?



Izvor : Istraživanje autora

Ispitanici njih 59% se ne slaže s tvrdnjom da se njihovo mišljenje ne uzima u obzir, 22% ispitanika se slaže s navedenom tvrdnjom, dok 19% ispitanika niti se slaže niti se ne slaže s tvrdnjom.

Grafikon 37. Smatraju li ispitanici da se na poslu njihovo mišljenje ne uzima u obzir?



Izvor : Istraživanje autora

Na pitanje smatraju li ispitanici je li komunikacija unutar tvrtke dobra, 41% ispitanika smatra da komunikacija unutar tvrtke nije dobra, 35% ispitanika niti se slaže niti se ne slaže s tvrdnjom, a 24% ispitanika se slaže navedenom tvrdnjom.

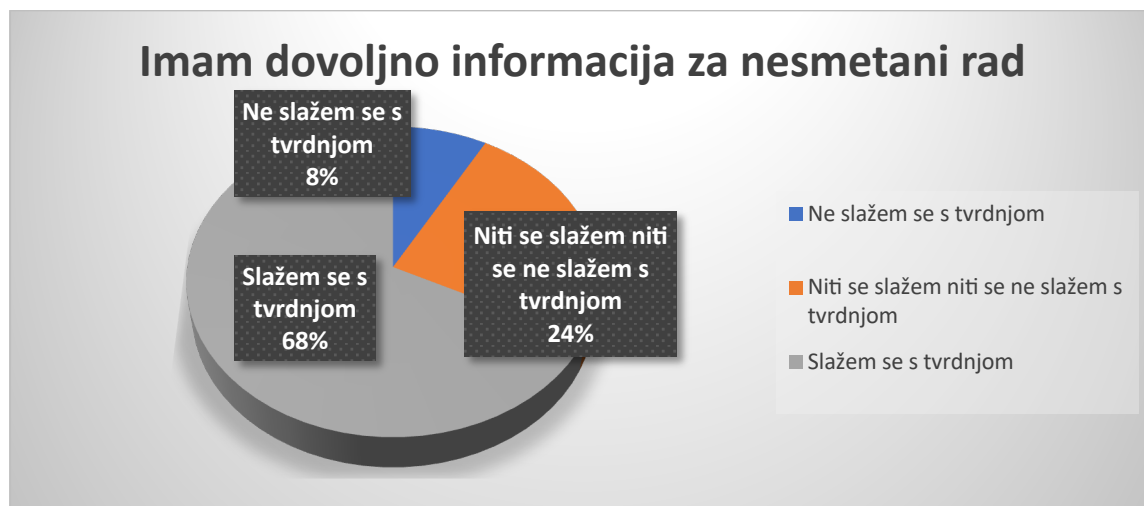
Grafikon 38. Smatraju li ispitanici da je komunikacija unutar tvrtke dobra?



Izvor : Istraživanje autora

Slijedilo je pitanje imaju li ispitanici dovoljno informacija za nesmetani rad. Sa tom tvrdnjom se je složilo više od polovice ispitanika njih 68%, manji broj ispitanika njih 24% niti se slaže niti se ne slaže s tvrdnjom, a samo 8% ispitanika se ne slaže da ima dovoljno informacija za nesmetani rad.

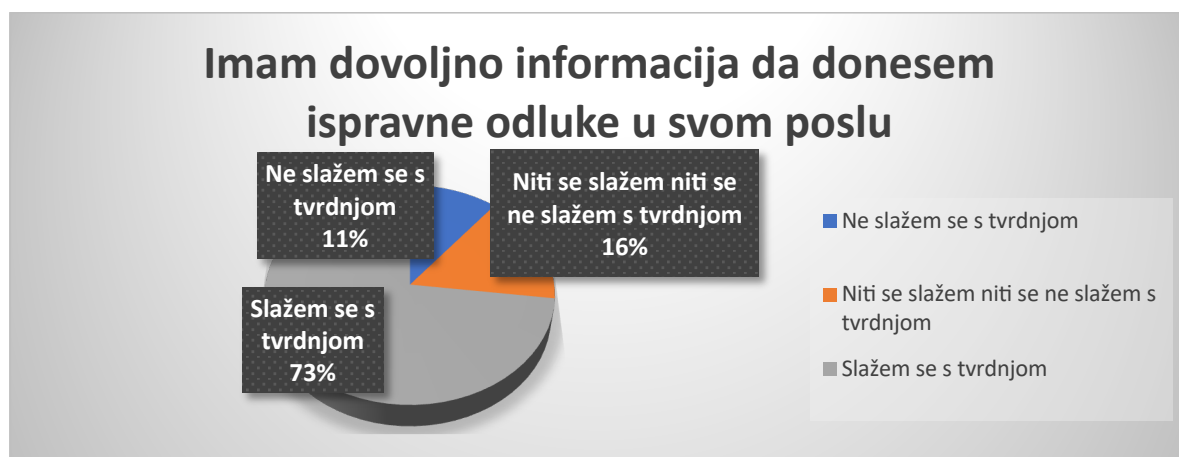
Grafikon 39. Imaju li ispitanici dovoljno informacija za nesmetani rad?



Izvor : Istraživanje autora

Na pitanje koje je glasilo imaju li ispitanici dovoljno informacija da donesu ispravne odluke u svom poslu, više od polovice ispitanika njih 73% se je složilo s navedenom tvrdnjom, 16% ispitanika niti se slaže niti se ne slaže s tvrdnjom, a najmanje ispitanika njih 11% se ne slaže s tvrdnjom.

Grafikon 40. Imaju li ispitanici dovoljno informacija da donesu ispravne odluke u svom poslu?



Izvor : Istraživanje autora

Velika većina ispitanika njih 60% se je složilo s tvrdnjom da dobro razumiju neformalnu strukturu i procese u svojoj organizaciji, 24% ispitanika niti se slaže niti se ne slaže s tvrdnjom, a 16% ispitanika ne razumije dobro neformalnu strukturu i procese u svojoj organizaciji.

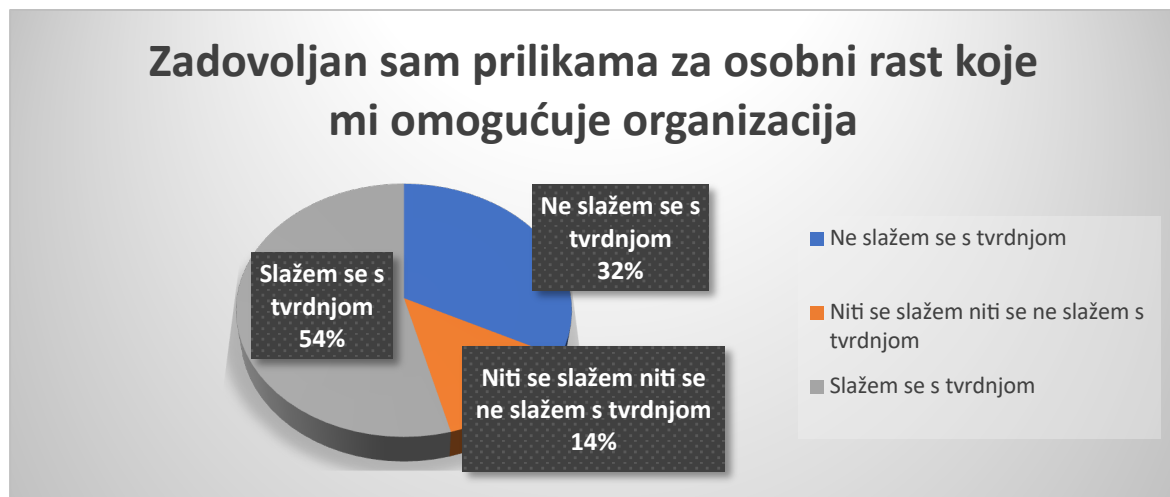
Grafikon 41. Razumiju li ispitanici neformalnu strukturu i procese u svojoj organizaciji?



Izvor : Istraživanje autora

Na pitanje jesu li ispitanici zadovoljni sa prilikama za osobni rast koje im omogućuje organizacija, više od polovice ispitanika, njih 54% su zadovoljni sa prilikama za osobni rast koje im omogućuje organizacija, 32% ispitanika se ne slaže s tvrdnjom, dok 14 % njih niti se slaže niti se ne slaže s tvrdnjom.

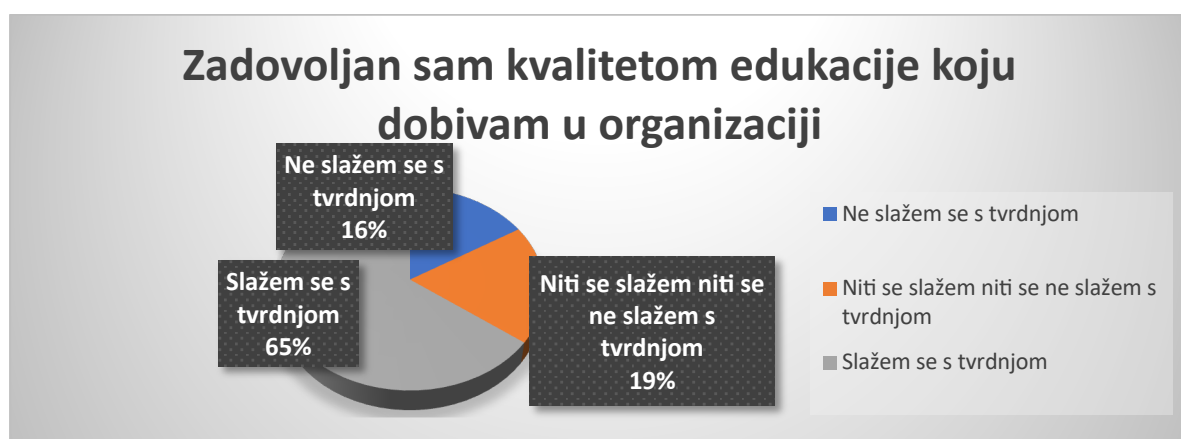
Grafikon 42. Jesu li ispitanici zadovoljni sa prilikama za osobni rast koje im omogućuje organizacija?



Izvor : Istraživanje autora

Na sljedeće pitanje koje je glasilo jesu li ispitanici zadovoljni sa kvalitetom edukacije koju dobivaju, 65% ispitanika se slaže s tvrdnjom, manji broj ispitanika njih 19% niti se slaže niti se ne slaže s tvrdnjom, a 16% ispitanika nije zadovoljno kvalitetom edukacije koju dobivaju u organizaciji.

Grafikon 43. Jesu li ispitanici zadovoljni sa kvalitetom edukacije koju dobivaju u organizaciji?



Izvor : Istraživanje autora



Više od polovica ispitanika tj. njih 62% se slaže s tvrdnjom da u organizaciji postoje osobe koje ohrabruju njihov razvoj, 22% ispitanika niti se slaže niti se ne slaže s tvrdnjom, a samo 16% ispitanika se ne slaže s tvrdnjom.

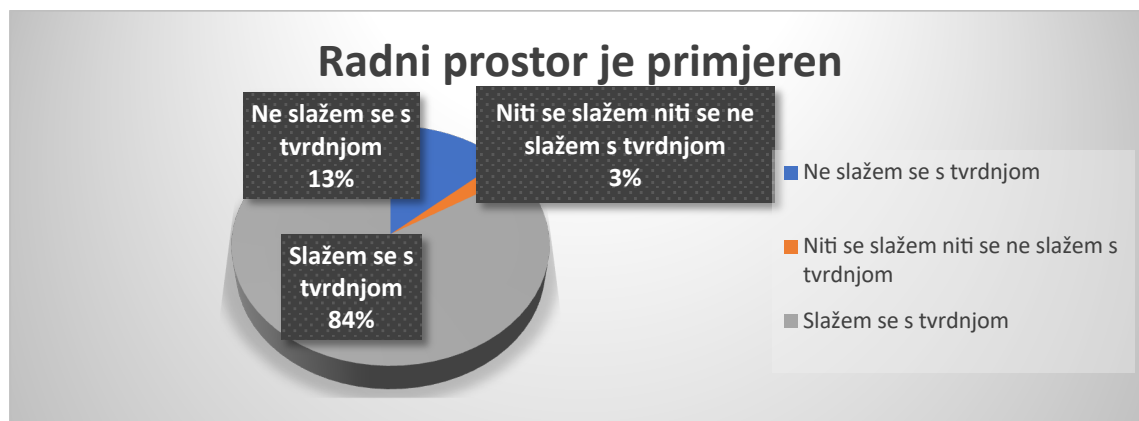
Grafikon 44. Smatraju li ispitanici da u organizaciji postoje osobe koje ohrabruju njihov razvoj?



Izvor : Istraživanje autora

Na sljedeće pitanje koje je glasilo je li radni prostor od ispitanika primjeren, čak 84% ispitanika se je složilo s tvrdnjom, 13% njih se ne slaže s tvrdnjom, a 3% ispitanika niti se slaže niti se ne slaže s tvrdnjom.

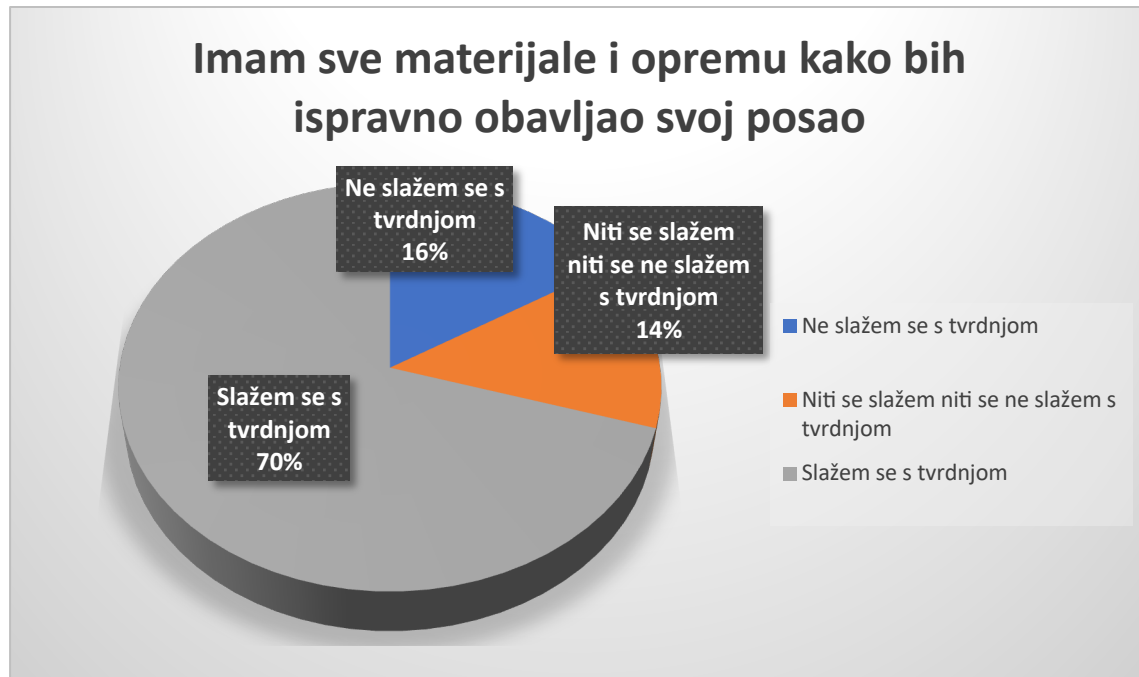
Grafikon 45. Smatraju li ispitanici da je njihov radni prostor primjeren?



Izvor : Istraživanje autora

Na zadnje pitanje ovog anketnog upitnika koje je glasilo imaju li ispitanici sve materijale i opremu kako bi ispravno ispunjavali svoj posao, više od polovice ispitanika njih 70% se je složilo s tvrdnjom, 16% ispitanika se nije složilo s tvrdnjom, a 14% ispitanika niti se slaže niti se ne slaže s navedenom tvrdnjom.

Grafikon 46. Imaju li ispitanici sve materijale i opremu kako bi ispravno obavljali svoj posao?



Izvor : Istraživanje autora

Promatrajući rezultate ove ankete dolazimo do zaključka da ispitanici tj. zaposlenici Zračne luke Pula uglavnom su zadovoljni svojim radnim uvjetima, međuljudskim odnosima i mogućnostima za osobni i profesionalni rast. Ukupni prosjek zadovoljstva zaposlenika Zračne luke Pula, temeljen na prikupljenim podacima, iznosi 2.22. Ova vrijednost je izračunata korištenjem aritmetičke sredine, gdje su ocjene dobivene iz anketa o zadovoljstvu zaposlenika analizirane i agregirane kako bi se dobio sveobuhvatan pokazatelj općeg zadovoljstva. Aritmetička sredina omogućuje uvid u prosječne ocjene svih analiziranih faktora zadovoljstva, pružajući reprezentativnu sliku stavova zaposlenika. Ova vrijednost je izračunata na skali od 1 do 3, gdje 1 označava nezadovoljstvo, 2 neutralan stav, a 3 visoko zadovoljstvo. Prosječna vrijednost od 2.22

ukazuje na to da zaposlenici imaju blago pozitivan stav prema aspektima koji su obuhvaćeni anketom. Iako prosjek nije dosegao najvišu ocjenu od 3, rezultat od 2.22 je iznad neutralnog stava (2). To sugerira da su zaposlenici generalno zadovoljni, no da postoje i određeni izazovi koji sprječavaju potpuno zadovoljstvo. Ova vrijednost može ukazivati na postojanje nekoliko ključnih područja unutar organizacije koja bi mogla biti unaprijeđena kako bi se podigla sveukupna razina zadovoljstva. Važno je napomenuti da rezultat od 2.22 implicira kako zaposlenici nemaju ozbiljnih pritužbi na radne uvjete ili aspekte rada unutar Zračne luke Pula, ali isto tako postoji prostor za poboljšanje u smislu jačanja motivacije i angažmana zaposlenika. Kroz daljnje analize specifičnih faktora zadovoljstva moguće je identificirati koja točno područja trebaju dodatnu pažnju menadžmenta. Zaključno, prosječna vrijednost od 2.22 predstavlja dobar pokazatelj relativnog zadovoljstva zaposlenika, a cilj daljnjeg upravljanja organizacijom trebao bi biti postizanje još viših ocjena kroz strateška poboljšanja, s fokusom na faktore koji su od ključne važnosti za zaposlenike.

Istraživanje zadovoljstva i angažmana zaposlenika Zračne luke Pula otkrilo je brojne aspekte radnog okruženja koje zaposlenici pozitivno ocjenjuju, ali i područja koja zahtijevaju poboljšanja. Anketa je obuhvatila različite aspekte radnog mjesta, uključujući plaću, mogućnosti napredovanja, odnos s nadređenima, radne uvjete i međuljudske odnose. Zračna luka Pula bi trebala nastaviti s naporima u poboljšanju aspekata koji su identificirani kao problematični kako bi se dodatno povećalo zadovoljstvo i angažman zaposlenika.

Ograničenja provedenog istraživanja, kao i prethodnih, uključuju upotrebu ljestvice sa samo tri stupnja intenziteta. Kao preporuku za buduća istraživanja zadovoljstva i stavova zaposlenika, predlaže se korištenje Likertove ljestvice s najmanje pet stupnjeva intenziteta, uz osiguravanje veće anonimnosti ispitanika.

## 6. Zaključak

Interni marketing danas predstavlja ključni element u stvaranju uspješnih i konkurentnih organizacija, osobito u uslužnim djelatnostima gdje su zaposlenici često najvažniji resurs. Kroz razvoj i evoluciju internog marketinga, jasno je da je ovaj koncept postao neizostavan alat za motivaciju, angažman i zadržavanje zaposlenika, čime se izravno utječe na kvalitetu usluga i ukupni poslovni uspjeh. Kroz njegovu primjenu, organizacije mogu transformirati unutarnje procese, poboljšati angažman zaposlenika te osigurati visoku razinu zadovoljstva koja je izravno povezana s kvalitetom usluga koje pružaju. Interni marketing nije samo dodatak tradicionalnim marketinškim aktivnostima, već se postavlja kao temeljna strategija za dugoročni uspjeh i konkurentsku prednost. Razvoj internog marketinga je od svojih početaka usmjeren na zadovoljstvo zaposlenika. Suvremeni modeli koji obuhvaćaju cijeli spektar organizacijske kulture i komunikacije, pokazuje da je njegov značaj sve veći u složenom poslovnom okruženju. Organizacije koje prepoznaju važnost zaposlenika kao unutarnjih kupaca te ulažu u njihovo zadovoljstvo i motivaciju, stvaraju temelje za održivu poslovnu uspješnost. Modeli internog marketinga, poput Berryjevog koji zaposlenike tretira kao unutarnje kupce, te Grönroosovog koji naglašava njihovu usmjerenost prema kupcima, pružaju temelj za razumijevanje kako učinkovita interna marketinška strategija može unaprijediti poslovanje. Ovi modeli pokazuju da zadovoljan i motiviran zaposlenik ne samo da pruža bolju uslugu, već postaje ključni faktor u ostvarivanju dugoročne konkurentske prednosti organizacije. Uspješna primjena internog marketinga može transformirati radno okruženje, stvarajući uvjete u kojima zaposlenici osjećaju pripadnost, imaju mogućnost za osobni i profesionalni razvoj, te su pravedno nagrađeni za svoj trud. Takvo okruženje ne samo da povećava zadovoljstvo i lojalnost zaposlenika, već i jača njihov angažman, što je od presudne važnosti za održavanje visokih standarda kvalitete u uslužnim djelatnostima. U kontekstu uslužnih djelatnosti, gdje je kvaliteta usluge neodvojiva od angažmana i motivacije zaposlenika, interni marketing se pokazuje ključnim za održavanje visoke razine usluge i zadovoljstva korisnika. Zaposlenici koji se osjećaju cijenjenima, motiviranima i uključenima u poslovne procese, prirodno postaju ambasadori organizacije, što vodi do boljeg imidža i dugoročne lojalnosti korisnika. Jedan od ključnih aspekata modernog internog marketinga je izgradnja marke poslodavca. Izgradnja marke poslodavca postaje sve važnija u kontekstu sve većeg natjecanja za

privlačenje i zadržavanje talenata. Organizacije koje uspješno razvijaju izgradnju svoje marke poslodavca privlače najbolje talente i osiguravaju dugoročnu lojalnost zaposlenika. Jasno definiranje identiteta poslodavca, komunikacija vrijednosti i stvaranje pozitivnog imidža postaju ključni faktori u borbi za talente, čime se osigurava kontinuirani dotok kvalificiranih radnika, što je posebno važno u kontekstu sve prisutnijeg „rata za talente“. Suočeni s fenomenom „rata za talente“, poslodavci moraju stalno prilagođavati svoje interne marketinške strategije kako bi privukli i zadržali kvalitetne zaposlenike. Fleksibilnost, ravnoteža između poslovnog i privatnog života te kontinuirani razvoj ključni su faktori koji će omogućiti organizacijama da ostanu atraktivne na tržištu rada. Organizacije koje uspješno prilagode svoje strategije ovim novim zahtjevima imat će značajnu prednost u privlačenju najtalentiranijih kadrova. Interni marketing, kada se provodi na ispravan način, omogućuje organizacijama da izgrade snažnu organizacijsku kulturu koja potiče inovacije, suradnju i dugoročnu lojalnost zaposlenika. Kroz ulaganje u zaposlenike i njihov razvoj, organizacije osiguravaju ne samo trenutnu učinkovitost, već i dugoročnu održivost i uspjeh na tržištu. U kontekstu Zračne luke Pula, primjena internog marketinga pokazala se ključnom za održavanje visoke razine kvalitete usluge i za stvaranje lojalnog i angažiranog tima zaposlenika. Kao ključna infrastruktura koja povezuje Istru s ostatkom Europe, Zračna luka Pula igra vitalnu ulogu u regionalnom razvoju, posebno u kontekstu turizma, koji je glavna gospodarska grana regije. Ovdje su zaposlenici ključni za pružanje usluga na visokoj razini, a njihovo zadovoljstvo izravno utječe na ukupnu poslovnu uspješnost. Interna marketinška strategija u Zračnoj luci Pula uključuje kontinuiranu obuku zaposlenika, sustavno praćenje njihovog zadovoljstva te prilagodbu poslovnih procesa kako bi se osigurala njihova motivacija i angažman. Kroz jasnu komunikaciju organizacijskih ciljeva i vrijednosti, zaposlenici su uključeni u proces donošenja odluka, što dodatno povećava njihovu lojalnost i osjećaj pripadnosti. Istraživanje provedeno među zaposlenicima Zračne luke Pula pokazalo je da su ključni faktori koji doprinose njihovom zadovoljstvu osjećaj pripadnosti organizaciji, mogućnost profesionalnog napredovanja, pravedno i transparentno nagrađivanje te pozitivna radna atmosfera. Zaposlenici koji su zadovoljni ovim aspektima rada pokazuju veću razinu angažmana i motivacije, što se odražava na njihov radni učinak i kvalitetu usluge koju pružaju korisnicima. Ovo istraživanje također je otkrilo da su zaposlenici Zračne luke Pula vrlo svjesni svoje uloge u organizaciji i značaja koji njihov rad ima za ukupni imidž i uspjeh zračne luke. Rezultati ovog istraživanja jasno

pokazuju da je interna marketinška strategija ključna za postizanje visoke razine kvalitete usluge i dugoročne stabilnosti organizacije. Interna marketinška strategija postaje neizostavna za svaku organizaciju koja želi ostati konkurentna u dinamičnom i globaliziranom poslovnom okruženju. Organizacije koje prepoznaju vrijednost svojih zaposlenika kao ključnog resursa i kontinuirano ulažu u njihovo zadovoljstvo, motivaciju i razvoj, imat će veće šanse za postizanje dugoročnog uspjeha i održivu konkurentsku prednost. Budućnost internog marketinga usmjerena je prema daljnjoj digitalizaciji i integraciji novih tehnologija koje će omogućiti organizacijama da još bolje komuniciraju sa svojim zaposlenicima, prate njihove potrebe i prilagođavaju svoje strategije u stvarnom vremenu. Digitalne platforme, umjetna inteligencija i napredna analitika pružit će nove alate za unaprjeđenje interne komunikacije, praćenje zadovoljstva zaposlenika i optimizaciju marketinških aktivnosti unutar organizacije.

## Literatura:

### Knjige

Bertoša, M., *Pula : tri tisućljeća mita i stvarnosti*, Pula, C.A.S.H., 2006.

Ozretić Došen, Đ., *Osnove marketing usluga*, Zagreb, Mikrorad d.o.o., 2010.

Previšić, J. i Đ. Ozretić Došen, *Marketing*, Zagreb, Adverta d.o.o., 2004.

### E-knjige

Ahmed, P.K. i M. Rafiq, *Internal marketing : Tools and Concepts for Customer-focused Management*, Woburn, Butterworth-Heinemann, 2002, Dostupno na: <https://books.google.hr> , (pristupljeno 03. veljače 2024. )

Gehrels, S., *Employer Branding for the Hospitality and Tourism Industry: Finding and Keeping Talent*. Bingley, Emerald Publishing Limited, 2019, Dostupno na: <https://books.google.hr> , (pristupljeno 24.veljače.2024. )

Varey, R.J. i B.R. Lewis, *Internal marketing : Directions for management*. London, Routledge, 2000, Dostupno na: <https://books.google.hr> , (pristupljeno 03. veljače.2024. )

### Članci u online bazama podataka:

Chambers, E. G. et al., „The war for talent“, *The McKinsey quarterly*, No. 3, 1998, Dostupno na researchgate.net, (pristupljeno 24. veljače 2024.).

Näppä, A., „Building employer brands: The employee perspective“, *Luleå University of Technology*, 2023, Dostupno na: diva-portal.org, (pristupljeno 24. veljače 2024.)

Ozretić Došen, Đ. i D. Prebežac, „Interni marketing u uslužnim poduzećima — primjer zrakoplovnih Kompanija“, *Acta Turistica*, Vol. 12, No. 1, 2000, Dostupno na jstor.org, (pristupljeno 21. veljače.2024.).

Paliaga, M., Stunje, Ž. i H. Pezo, „Primjena internog marketinga u poduzećima Republike Hrvatske“, *Ekonomska misao i praksa*, Vol. 19, No. 2, 2010, Dostupno na hrcak.srce.hr, (pristupljeno 22. veljače.2024.).

Pološki Vokić, N. i V. Mostarac, „Is there a need for a change in employer branding practices? – a shift in employer attractiveness attributes/dimensions during the last decade“, EFZG Working paper series, , No. 19-05, 2019, Dostupno na hrcak.srce.hr, (pristupljeno 24. veljače 2024.).

Pološki Vokić, N. i H. Naoulu Bego, „Upravljanje talentima u vrijeme krize - teorijska polazišta i stanje u Hrvatskoj“, *Ekonomski pregled*, Vol. 63, No. 3-4, 2012, Dostupno na hrcak.srce.hr, (pristupljeno 24. veljače 2024.).

Ružić, E., Benazić, D. i S. Dolenc, „Application of the internal marketing concept in the Croatian financial sector“, *Ekonomski pregled*, Vol. 64, No. 3, 2013, Dostupno na hrcak.srce.hr, (pristupljeno 21. veljače.2024.).

Ružić, E. i D. Benazić, „Dimensions of attractiveness in employer branding and the value proposition framework for young employees“, *Ekonomski vjesnik*, Vol. 36, No. 1, 2023, Dostupno na hrcak.srce.hr, (pristupljeno 22. veljače.2024.).

Srednoselec, T., Ružić, E. i D. Benazić, „Faktori atraktivnosti i izgradnja marke poslodavaca iz perspektive generacije Z“, *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, Vol. 9, No. 1, 2021, Dostupno na hrcak.srce.hr, (pristupljeno 22. veljače.2024.).



Internetski izvori:

Razvoj Zračne luke Pula, 2024, <https://airport-pula.hr/o-zracnoj-luci/razvoj-zracne-luke/>, (pristupljeno 04. svibnja 2024.).

Misija i vizija Zračne luke Pula, 2024, <https://airport-pula.hr/o-zracnoj-luci/vizija-i-misija/>, (pristupljeno 05. svibnja 2024.).

Vlasnička i organizacijska struktura, 2024, <https://airport-pula.hr/poslovno/o-zracnoj-luci/vlasnicka-struktura/>, (pristupljeno 05. svibnja 2024.).

Godišnje izvješće o stanju za 2023. godinu, 2024, <https://airport-pula.hr/wp-content/uploads/2024/07/Godisnje-izvjesce-o-stanju-31.12.2023-web.pdf>, (pristupljeno 01. lipnja 2024.).

Logo Zračne luke Pula, 2024, [https://airport-pula.hr/zlpula-logo\\_hr\\_gradijentpozitivslogan/](https://airport-pula.hr/zlpula-logo_hr_gradijentpozitivslogan/) (Pristupljeno: 06.srpnja.2024.)

Slijetanje zrakoplova na Zračnu luku Pula, 2024, <https://airport-pula.hr> (Pristupljeno: 06. srpnja.2024.)

Povijesne fotografije Zračne luke Pula, 2024, <https://www.facebook.com/pulaairport> (Pristupljeno: 06. srpnja.2024.)

## Popis slika

Slika 1. Četiri tipa procesa razmjene na internom tržištu .....	5
Slika 2. Veza između internih i eksternih marketinških programa.....	10
Slika 3. Odnos između internog marketinga, eksternog marketinga, interaktivnog marketinga i marketinga odnosa .....	11
Slika 4. Berryjev model internog marketinga .....	12
Slika 5. Gronroosov model internog marketinga .....	13
Slika 6. Meta model internog marketinga.....	14
Slika 7. Okvir za interni marketing uslužnih djelatnosti .....	16
Slika 8. Komponente, učinci i rezultati primjene izgradnje marke poslodavca .....	27
Slika 9. Krug upravljanja talentima.....	34
Slika 10. Zrakoplovna luka na otoku Sv. Katarina 1911. godine. ....	36
Slika 11. Svečano otvorenje civilne Zračne luke 24.06.1967. godine .....	37
Slika 12. Boeing 707 na stajanci Zračne luke Pula 1980. godine .....	38
Slika 13. Zračna luka Pula na razglednici iz 1990. godine.....	39
Slika 14. Slijetanje zrakoplova na Zračnu luku Pula .....	40
Slika 15. Logo Zračne luke Pula .....	42
Slika 16. Organizacijska struktura Zračne luke Pula.....	45

## Popis Tablica

Tablica 1. Promet putnika u 2023. godini po mjesecima .....	47
Tablica 2. Struktura putnika po prijevoznicima u razdoblju siječanj - prosinac 2023. godine .....	48
Tablica 3. Broj radnika posljednjeg dana u mjesecu 2023. godini .....	50
Tablica 4. Kvalifikacijska struktura radnika na dan 31.12.2023. godine.....	53
Tablica 5. Ukupni poslovni prihodi u 2023. godini .....	54
Tablica 6. Prihodi od prodaje.....	55
Tablica 7. Ostali poslovni prihodi.....	56

## Popis grafikona

Grafikon 1. Kretanje prometa putnika u 2023. godini u usporedbi s 2019. i 2022. godinom .....	47
Grafikon 2. Struktura putnika po prijevoznicima u razdoblju siječanj - prosinac 2023. godine .....	49
Grafikon 3. Pregled kretanja broja radnika Zračne luke Pula u razdoblju siječanj prosinac 2023. godine.....	51
Grafikon 4.. Struktura radnika prema dobnim skupinama i spolu na dan 31.12.2023. godine .....	52
Grafikon 5. Prikaz broja zaposlenih prema spolu na dan 31.12.2023. godine	52
Grafikon 6. Kvalifikacijska struktura radnika na dan 31.12.2023. godine .....	53
Grafikon 7. Smatraju li ispitanici da su dobro plaćeni za posao koji rade? ....	65
Grafikon 8. Jesu li ispitanici zadovoljni sa prilikama za povećanje plaće? ....	66
Grafikon 9. Smatraju li ispitanici da povlastice koje imaju jednako dobre ili bolje nego u drugim organizacijama/tvrtkama? .....	66
Grafikon 10. Smatraju li ispitanici da oni zaposlenici koji dobro rade svoj posao imaju velike mogućnosti za promaknuće? .....	67
Grafikon 11. Smatraju li ispitanici da zaposlenici ovdje napreduju brže ili jednako brzo kao i u drugim organizacijama/tvrtkama? .....	67
Grafikon 12. Jesu li ispitanici zadovoljni sa mogućnostima za napredovanje? .....	68
Grafikon 13. Je li nadređeni pošten prema radnicima? .....	68
Grafikon 14. Pokazuje li nadređeni premalo interesa za osjećaje svojih zaposlenika? .....	69
Grafikon 15. Jesu li ispitanici zadovoljni sa svojim nadređenim? .....	69
Grafikon 16. Motivira li ispitanike način na koji njihov nadređeni postupa prema njima da rade i više nego što se od njih očekuje? .....	70
Grafikon 17. Smatraju li ispitanici da im je pretpostavljeni na raspolaganju kad ga trebaju? .....	71
Grafikon 18. Smatraju li ispitanici je njihov rad cijenjen? .....	71
Grafikon 19. Smatraju li ispitanici je njihov trud nagrađen onako kako bi trebao biti?.....	72
Grafikon 20. Dobivaju li redovito ispitanici priznanje ili pohvalu za dobro odrađen posao? .....	73
Grafikon 21. Smatraju li ispitanici da procedure i pravila otežavaju obavljanje posla?.....	74
Grafikon 22. Smatraju li ispitanici da imaju previše posla? .....	74
Grafikon 23. Smatraju li ispitanici da imaju previše administrativnog posla?. 75	
Grafikon 24. Jesu li ispitanici zadovoljni raspodjelom radnog vremena opterećenja na njih i suradnike? .....	75

Grafikon 25. Sviđaju li se ispitanicima ljudi s kojima rade? .....	76
Grafikon 26. Ispitanici se dobro razumiju sa suradnicima.....	76
Grafikon 27. Jesu li ispitanici ponosni članovi svojeg tima? .....	77
Grafikon 28. Slažu li se ispitanici sa tvrdnjom da ih suradnici inspiriraju da daju najbolje od sebe u poslu? .....	77
Grafikon 29. Slažu li se ispitanici sa tvrdnjom da im suradnici pomažu da odrade svoj posao?.....	78
Grafikon 30. Imaju li ispitanici na poslu prijatelje? .....	78
Grafikon 31. Osjećaju li ponekad ispitanici da je njihov posao besmislen? ...	79
Grafikon 32. Vole li ispitanici raditi to što rade na poslu?.....	79
Grafikon 33. Osjećaju li se ispitanici ponosno radeći svoj posao? .....	80
Grafikon 34. Ispitanicima je jasno što trebaju raditi kako bi pomogli organizaciji da ostvari svoje ciljeve i svrhu? .....	80
Grafikon 35. Ispitanici u poslu imaju priliku raditi u onome u čemu su najbolji? .....	81
Grafikon 36. Znaju li ispitanici što se od njih očekuje na radnom mjestu?.....	81
Grafikon 37. Smatraju li ispitanici da se na poslu njihovo mišljenje ne uzima u obzir? .....	82
Grafikon 38. Smatraju li ispitanici da je komunikacija unutar tvrtke dobra? ...	82
Grafikon 39. Imaju li ispitanici dovoljno informacija za nesmetani rad? .....	83
Grafikon 40. Imaju li ispitanici dovoljno informacija da donesu ispravne odluke u svom poslu? .....	83
Grafikon 41. Razumiju li ispitanici neformalnu strukturu i procese u svojoj organizaciji? .....	84
Grafikon 42. Jesu li ispitanici zadovoljni sa prilikama za osobni rast koje im omogućuje organizacija? .....	85
Grafikon 43. Jesu li ispitanici zadovoljni sa kvalitetom edukacije koju dobivaju u organizaciji? .....	85
Grafikon 44. Smatraju li ispitanici da u organizaciji postoje osobe koje ohrabruju njihov razvoj? .....	86
Grafikon 45. Smatraju li ispitanici da je njihov radni prostor primjeren? .....	86
Grafikon 46. Imaju li ispitanici sve materijale i opremu kako bi ispravno obavljali svoj posao? .....	87

## Sažetak

Interni marketing predstavlja ključno područje suvremenog poslovanja koje se ističe kao neizostavan element u izgradnji jake korporativne kulture i unapređenju odnosa unutar organizacija. Suština internog marketinga usmjerena je na poboljšanje interakcija unutar same organizacije, pri čemu se zaposlenici smatraju prvim i najvažnijim 'kupcima' internih politika i praksi. Cilj internog marketinga je maksimalno potaknuti angažiranost i zadovoljstvo zaposlenika, što posljedično vodi prema ostvarivanju značajnih konkurentskih prednosti na tržištu. Modeli internog marketinga, poput Berryjevog i Grönroosovog, predstavljaju različite pristupe u primjeni ovog koncepta. Berryjev model stavlja naglasak na tretiranje zaposlenika kao kupaca, dok Grönroosov model naglašava svijest zaposlenika o potrebama kupaca i interaktivnom marketingu. U uslužnim djelatnostima, interni marketing igra ključnu ulogu u osiguravanju kvalitete usluge i zadovoljstva korisnika. Zaposlenici su glavni izvor konkurentске prednosti za uslužna poduzeća, jer njihovo znanje, vještine i motivacija direktno utječu na kvalitetu pruženih usluga. Ulaganje u zaposlenike kroz obrazovanje, motivaciju i nagrađivanje ključno je za postizanje visokih standarda usluge i dugoročnog uspjeha poduzeća. Izgradnja marke poslodavca postaje sve važnija u privlačenju i zadržavanju talentiranih zaposlenika, a njezina implementacija omogućava organizacijama da privuku najbolje talente i zadrže ih kroz stvaranje pozitivne radne atmosfere, pružajući im mogućnost za napredovanje i siguran posao. Rat za talente, koji se intenzivira u globaliziranom i digitaliziranom tržištu rada, zahtijeva od organizacija da razviju atraktivne vrijednosne ponude za zaposlenike i izgrade marku poslodavca. Upravljanje talentima obuhvaća akviziciju talenata, upravljanje radnim učinkom, obrazovanje i razvoj talenata kako bi se osigurala dugoročna konkurentnost i uspjeh. Primjena internog marketinga u Zračnoj luci Pula naglašava važnost interne komunikacije, edukacije i sustava nagrađivanja u osiguravanju visoke razine angažmana i lojalnosti zaposlenika. Kroz provođenje istraživanja zadovoljstva i angažmana zaposlenika, Zračna luka Pula dobila je uvid u stvarno stanje internog marketinga unutar tvrtke, što će omogućiti daljnje unapređenje poslovnih procesa i kvalitete usluga.

Ključne riječi: Interni marketing, Izgradnja marke poslodavca, Rat za talente, Zračna luka Pula

## Summary

Internal marketing is a key area of modern business that stands out as an indispensable element in building a strong corporate culture and improving relationships within organizations. The essence of internal marketing is aimed at improving interactions within the organization itself, whereby employees are considered the first and most important 'consumers' of internal policies and practices. The goal of internal marketing is to maximize employee engagement and satisfaction, which consequently leads to the achievement of significant competitive advantages on the market. Internal marketing models, such as Berry's and Grönroos', represent different approaches to the application of this concept. Berry's model emphasizes treating employees as customers, while Grönroos' model emphasizes employee awareness of customer needs and interactive marketing. In service industries, internal marketing plays a key role in ensuring service quality and customer satisfaction. Employees are the main source of competitive advantage for service companies, because their knowledge, skills and motivation directly affect the quality of the services provided. Investing in employees through education, motivation and rewards is key to achieving high standards of service and long-term success of the company. Building an employer brand is becoming increasingly important in attracting and retaining talented employees, and its implementation enables organizations to attract the best talents and retain them through the creation of a positive work atmosphere, providing them with the opportunity for advancement and job security. The war for talent, which is intensifying in a globalized and digitized labor market, requires organizations to develop attractive value propositions for employees and a strong employer brand. Talent management encompasses talent acquisition, performance management, education and talent development to ensure long-term competitiveness and success. The application of internal marketing at Pula Airport emphasizes the importance of internal communication, education and reward systems in ensuring a high level of employee engagement and loyalty. By conducting a survey of employee satisfaction and engagement, Pula Airport gained insight into the actual state of internal marketing within the company, which will enable further improvement of business processes and service quality.

Keywords: Internal marketing, Employer branding, War for talent, Pula Airport