Izgradnja marke poslodavca

Srednoselec, Tomislav

Master's thesis / Diplomski rad

2019

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:802309

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Image not found or type unknown

Repository / Repozitorij:

Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI
FAKULTET EKONOMIJE I TURIZMA
“DR. MIJO MIRKOVIĆ“

TOMISLAV SREDNOSELEC

IZGRADNJA MARKE POSLODAVCA (EMPLOYER BRANDING)

DIPLOMSKI RAD

Pula, 2019.

SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI
FAKULTET EKONOMIJE I TURIZMA
”DR. MIJO MIRKOVIĆ“

TOMISLAV SREDNOSELEC

IZGRADNJA MARKE POSLODAVCA (EMPLOYER BRANDING)

DIPLOMSKI RAD

Matični broj: 0303037527, redoviti student
Smjer: Marketinško upravljanje
Kolegij: Interni marketing

Znanstveno područje: Društvene znanosti
Znanstveno polje: Ekonomija
Znanstvena grana: Marketing

Mentor: doc.dr.sc. Erik Ružić

Pula, Rujan 2019.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani _____, kandidat za magistra poslovne ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mojega 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:

_____

U Puli, _____.2019.

IZJAVA O KORIŠTENJU AUTORSKOG DJELA

Ja, _____ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom **"Izgradnja marke poslodavca"** 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 s 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.

Student:

_____

U Puli, _____2019.

SADRŽAJ

1. UVOD 1
2. MARKA 3
2.1. Definiranje marke 3
2.2. Uloga i važnost marke 4
2.3. Identitet marke i elementi identiteta marke 6
3. IMIDŽ PODUZEĆA 8
3.1. Pojam imidža poduzeća 8
3.2. Strategija imidža 10
3.3. Uloga i upravljanje imidžom poduzeća 14
4. POJMOVNO ODREĐENJE MARKE POSLODAVCA (engl. Employer Branding) 15
4.1. Razvoj termina (engl. Employer Branding) 15
4.2. Pojam marke poslodavca 15
4.3. Korporativna marka 17
4.4. Obilježja marke poslodavca 19
4.5. Elementi za stvaranje uspješne marke poslodavca 21
4.6. Karakteristike uspješne marke poslodavca 23
5. IZGRADNJA MARKE POSLODAVCA (engl. Employer Branding) 24
5.1. Važnost brandiranja u privlačenju potencijalih zaposlenika 24
5.2. Regrutacijski marketing 26
5.3. Oglašavanje marke poduzeća putem društvenih mreža i platformi 28
5.4. Definiranje propozicijskih vrijednosti u svrhu privlačenja kandidata 35
5.5. Važnost kulture organizacije u izgradnji marke poslodavca 35
6. INTERNI MARKETING U FUNKCIJI MARKE POSLODAVCA 41
6.1. Interni marketing 41
6.2. Interni marketing u ulozi izgradnje marke poslodavca 42
6.3. Nedovoljna impementacija internog marketinga u Hrvatskoj 44
7. VIŠETRUKI POSLOVNI SLUČAJEVI: OTKRIVANJE NAJBOLJIH PRAKSI POSLODAVCA U RH 46
7.1. Kompanije koje su prepoznale važnost brendiranja u Hrvatskoj 46
7.1.1. A1 Hrvatska 47
7.1.2. Privredna banka Zagreb 47

7.1.3. Coca-Cola Hrvatska *48*
7.2. Oglašavanje i brendiranje kompanija 51
7.3. Zajedničke karakteristike kompanija 53
8. ISTRAŽIVANJE PERCEPCIJE STUDENATA O POŽELJNIM POSLODAVCIMA I ELEMENTIMA POŽELJNOG RADNOG MJESTA U RH 55
8.1. Metodologija istraživanja 55
8.1. Rezultati istraživanja 56
8.2. Zaključak istraživanja 68
9. KRITIČKI OSVRT 70
10. ZAKLJUČAK 71
POPIS LITERATURE 73
POPIS SLIKA 77
POPIS TABLICA 78
POPIS GRAFIKONA 79
SAŽETAK 80
SUMMARY 81

1. UVOD

Razvojem tehnologije u svijetu te globlizacijom tržišta koje se intezivno proširilo, svijet je postao jedno jedinstveno globalno tržište. Globalizacija je dovela do toga da se svi sudionici na tržištu natječu i bore za svoj udio na tržištu. Uz globalizaciju, posljednjih desetljeća dogodile su se i velike promjene u društvenoj i političkoj strukturi modernog društva.

Brzi razvoj i sve veći utjecaj medija i globalnog javnog mišljenja te tržišnih sila u međunarodnim odnosima odrazile su se i na način ponašanja potrošača, donošenje odluka, kao i funkcioniranje političkih i gospodarskih institucija ali i pojedinaca, pri čemu je imidž stekao nadmoć nad činjenicama i realnošću. U marketinškoj teoriji pojavili su se novi pojmovi marke i imidža koji se mogu primjenjivati, kako na proizvod, tako i na tvrtku i njen odnos sa zaposlenicima. Zbog činjenice da se imidž poduzeća zasniva na identitetu poduzeća, odnosno da je to dojam o cjelokupnom poduzeću, često se na osnovi imidža poduzeća prepoznaju i ocjenjuju cjelokupna organizacija, njezino poslovanje i njezine usluge.

Imidž poduzeća u marketingu usluga bio je veoma rano identificiran kao jedan od najznačajnijih elemenata u sveukupnoj ocjeni usluge i u ocjeni samoga poduzeća. Kada je teško procijeniti obilježja usluge, tada je imidž poduzeća jedan od najvažnijih elemenata koji utječe na percepciju kvalitete, na korisnikovu procjenu zadovoljstva uslugom i na njegovu lojalnost.

Iz tog razloga, tvrtke koje su ozbiljne u svom poslovanju, kao jedan od elemenata kojim grade imidž i marku tvrtke, koriste se tehnikom marke poslodavca. Zaposlenici su najveća vrijednost svake tvrtke. Upravo je zato važno da prenose pozitivne informacije o organizaciji u kojoj rade kako bi privukli potencijalne i zadržali postojeće kupce, odnosno korisnike usluga organizacije.

Cilj je ovog diplomskog rada ući u ***svijet imidža organizacije*** te ukazati na ulogu imidža organizacije te ***važnost izgradnje i upravljanja markom poslodavca***. ***U radu su anketirani studenti sa ciljem prepoznavanja njihovih stavova, mišljenja te elemenata za koje oni smatraju da su važni kod suvremenog radnog mjesta***. S obzirom da je u istraživanju većina studenata viših godina studiranja koji će uskoro pristupiti tržištu rada zanimljivo je ukazati na njihova očekivanja te percepcije idealnog poslodavca.

U pisanju ovoga rada korištena je suvremena literatura među kojom spadaju knjige, znanstveni članci iz područja marketinga. Potrebna literatura pronalazila se pomoću internetskih baza podataka te knjižničkih centara. U izradi su pripomogle knjige, časopisi, zbornici radova te internet stranice. Od znanstvenih metoda korištene su: metoda analize, metoda sinteze, deskriptivna metoda, metoda komparacije, metoda kompilacije te metoda generalizacije.

Rad se sastoji od deset poglavlja. U uvodnom je dijelu predstavljena tema rada. Nakon toga, u drugom je dijelu analizirana marka. U trećem je dijelu riječ o imidžu poduzeća, dok je u četvrtom dijelu predstavljeno pojmovno određenje marke poslodavca. Peti dio odnosi se na analizu izgradnje marke poslodavca, a u šestom se dijelu analizira interni marketing u funkciji marke poslodavca. U sedmom su dijelu predstavljeni poslovnih slučaja iz prakse koji su prepoznali važnost izgradnje marke poslodavca, a u osmom je dijelu predstavljeno istraživanje o percepciji studenata o idealnom poslodavcu. U devetom je dijelu autor dao kritički osvrt, dok je u desetom dijelu iznesen zaključak. Na kraju rada nalazi se popis literature i popis ilustracija.

2. MARKA

Označivanje proizvoda markom postoji već stoljećima. Osnovni cilj oznake proizvoda bila je identifikacija proizvoda. U današnje vrijeme, marka je postala opipljiva i neopipljiva vrijednost i prisutna je na tržištu svakodnevno. Marka se sastoji od naziva i/ili znaka marke, ali i ostalih elemenata te aktivnosti koje proizvođači dodjeljuju nekom proizvodu, usluzi ili ideji da bi na taj način obavijestili tržište o njihovoj jedinstvenosti općenito ili u odnosu prema ostalim konkurentskim proizvodima. U ovom poglavlju predstavljene su osnovne značajke marke.

2.1. Definiranje marke

Razlikovanje nekih proizvoda moguće je isključivo zbog marki, odnosno asocijacija koje potrošači povezuju s njima. Odabir elemenata marke je određena pretpostavka (uza sve ostale marketinške aktivnosti za postizanje poznatosti marke), i to putem poželjne i jedinstvene percepcije i osjećaja prema marki. Pri odabiru elemenata marke potrebno je pridržavati se šest kriterija: zapamtljivosti, značenja, dopadljivosti, prenosivosti, prilagodljivosti i zaštitljivosti.

Kako navodi Dabo (2012:172) "marka je simboličko značenje svih informacija povezanih s organizacijom, proizvodom ili uslugom. Marka uključuje ime, logo, doživljaj i različite simbole koje odlikuje prepoznatljivost".

Vranešević (2007:22) ističe kako su "Marke sveprisutne i u sustavu otvorenog tržišta nemoguće ih je izbjeći, imaju razvijene identitete, utječu na životne stilove, prilagođavaju se karakteristikama svojih ciljanih skupina. Uza sam proizvod koji predstavlja, marka uključuje i kvalitetu organizacije, način poslovanja te komunikaciju s javnosti".

Marka je po mnogo čemu najskupocjenija imovina svakog poduzeća,ona omogućava organizaciji da efektivno komunicira sa svojim tržištem. Poruka je marke proizvoda izraz njezina unutrašnjeg sadržaja odnosno njezin identitet osigurava koherentnost toga unutrašnjeg sadržaja s njezinim verbalnim i vizualnim atributima. Marka u svom nastanku podrazumijeva diferencijaciju. U nastavku autor definira pojam Marke".

"*Američko marketinško udruženje (AMA*) definira marku kao ime, pojam, znak, simbol ili dizajn, odnosno njihovu kombinaciju, u namjeni prepoznavanja dobara ili usluga jednog proizvođača ili skupine proizvođača, ili njihovog diferenciranja u odnosu na marke konkurenata" (Kotler i Keller, 2008:189).

Kako navodi Ozretić (2004:189) "marka je ime, znak, izraz, simbol, oblik ili njihova kombinacija koja u mnoštvu različitih proizvoda i proizvođača omogućava razlikovanje jednih od drugih zasnivajući se na dodatnim psihološkim vrijednostima".

"Marka je u zadnjih par desetljeća vrlo važna stavka marketinga. Diferencirajući se od ostalih marki, proizvođaču se nudi niz prednosti (Kesić, 2003:118):

- lakša identifikacija pozicije proizvoda ili usluga na tržištu,
- kontrola financijske vrijednosti marke,
- povećanje ukupne vrijednosti imovine,
- smanjenje troškova promocije,
- mogućnost postojanja lojalnih kupaca,
- jednostavnije donošenje odluka,
- konkurentska prednost,
- jednostavnija komunikacija sa potrošačima,
- lakša dostupnost izvora financiranja i dr."

2.2. Uloga i važnost marke

Marke su *najvažniji element* koji se razvio u trgovini. Stvaranje marke danas je otišlo daleko od svojeg komercijalnog podrijetla.

Marke se ne vežu samo za proizvode već se široko i uspješno primjenjuju za brojne usluge, ideje, profitne i neprofitne organizacije i poduzeća, osobe (influencere ili brand predstavnike), stil života, hranu (kuhari, lanci restorana), društvene pokrete, političke stranke i mnogo drugih ideja (Vranešević, 2005:41-49).

Marke se mogu promatrati kao:

- znak, signal iskazivanja vlasništva,
- sredstvo diferencijacije,

- funkcionalno sredstvo,
- pravno sredstvo te
- strateško sredstvo.

Na marku se može gledati kao na kreiranje odnosa sa klijentima zbog brojnosti i složenosti poticaja kojima su klijenti svakodnevno izloženi. Evolucija marke može se sagledati i preko razine odnosa sa klijentima, odnosno što marka klijentu želi biti ili zaista jest. Kultura marke označuje veliku uključenost i vrijednost za klijente. Marke imaju veliku ulogu za svoje vlasnike. Pored toga, imaju društveni i socijalni utjecaj u danjašnjem modernom svijetu. Marke utječu na način života i sudjeluju u kreiranju životnog stila. Kako navode Vranešević i Marušić (2003:130) "upravljanje markom zanimljiv je spoj teorije, prakse i vještine marketinga, a u novije vrijeme prolazi vrlo dinamične promjene izazvane novim realnostima. Nove realnosti stvorile su potpuno novo konkurentsko okružje za odlučivanje o markama". Mandić (2007:89) ističe kako "ne postoji djelatnost koja nije upoznata s važnošću elemenata poput poznatosti marke, doživljene kvalitete, odanosti klijenata, koji se najčešće povezuju s upravljanjem markom". Velik broj najuspješnijih poduzeća na navedenim elementima temelji svoje konkurentske prednosti. Razvoj marke i uloga koju ima danas vidljiva je u poziciji koju marke ima u odnosu na ukupnu poslovnu strategiju poduzeća, što pokazuje slika u nastavku rada (Slika 1).

Slika 1. Povezanost upravljanja markom s poslovnom strategijom poduzeća

Izvor: Mandić, M. (2007): Povezanost upravljanja odnosima s klijentima i tržišne vrijednosti marke, Market, 19 (1), str. 90, URL: https://hrcak.srce.hr/21380 (10.4.2019.)

“U današnje vrijeme upravljanje markama postaje toliko snažno da je sve rjeđe moguće pronaći proizvode koji nisu pridijeljeni nekoj marki” (Armstrong i Kotler, 2006:208). “Bez obzira na vremenski nastanak, kao što je ranije spomenuto, osnova svake strategije marke jest (Riezebos et al, 2003:17):

- diferencijacija i
- dodana vrijednost”.

Prilikom upravljanja markom, važnu ulogu ima integrirana marketinška komunikacija. Kesić (2003:29) “integriranu marketinšku komunikaciju definira kao proces razvoja i primjene različitih oblika persuazivne komunikacije s potrošačima i potencijalnim kupcima u određenom vremenu”. Cilj je integrirane marketinške komunikacije utjecati ili izravno usmjeriti ponašanje odabrane publike. Integrirana marketinška komunikacija obuhvaća sve marke ili poslovne subjekte za kojima potrošači ili potencijalni kupci imaju potrebu ili iskazuju interes, te proizvode ili usluge kao potencijalne nositelje budućih poruka.

2.3. Identitet marke i elementi identiteta marke

U današnje vrijeme nezamislivo je da jedna ozbiljnija tvrtka ne radi na izgradnji marke svojih proizvoda ili usluga. ***Marka mora eksterno i interno komunicirati na ciljnom tržištu***. Marka je povezana s misijom i vizijom tvrtke. Također, ukoliko zaposlenici ne vjeruju u marku i ne dijele vrijednosti svega što je marka tvrtke, nemoguće je očekivati da će u to vjerovati klijenti. Komuniciranje marke svim sferama poslovanja od presudne je važnosti.

Marka ima ***fizičke značajke*** koje su vrlo važne za njezino razumijevanje i spoznavanje. Marke se mogu doživljavati kao da posjeduju neke ***ljudske ili životinjske osobine***. Poznate osobe promoviraju marke s namjerom da se njihove osobine projiciraju na marku. Marka ima utjecaj na svaki proizvod ili uslugu koju marka posjeduje. Ona je osnovna ideja i sustav vrijednosti koji kompanija želi plasirati na tržište. Marke se razlikuju po odnosima i načinima odnosa sa svojim klijentima.

Pod refleksijom marke smatra se uloga marke u kreiranju percepcije i imidža klijenata u okolini. Također, marka posjeduje identitet samopotvrđivanja. To je značajka koja označava da marka utječe na doživljaj samog posjednika marke. Kupci i korisnici često kupuju

proizvode/usluge da dokažu sebi neko stanje satisfakcije/svijesti poput odlazaka na skupa putovanja, kupnje skupih automobila, skupih satova, odjeće i sličnih proizvoda.

Razlikovanje proizvoda ili usluga moguće je isključivo zbog marki, odnosno asocijacija koje korisnici povezuju s njima. Pri odabiru elemenata marke potrebno je pridržavati se šest kriterija koji su ranije spomenuti (Kapferer, 2001:100):

- zapamtljivost (naziv, simboli, znakovi i svi ostali elementi koji ostvaruju pozornost),
- značenje (dvije osnovne dimenzije koje ukazuju na općenitu narav kategorije proizvoda te na određenu korist proizvoda),
- dopadljivost (element marke mora imati pozitivni utjecaj),
- prenosivost (element marke koji ima mogućnost prenositi na druge kategorije proizvoda),
- prilagodljivost (marku često treba modificirati tijekom vremena zbog ciljnog tržišta) te
- zaštitljivost (kreiranje elementa marke koji će se moći zakonski zaštititi).

Zaključak ovog poglavlja može se sažeti u jednu vrlo složenu i kratku rečenicu. Kada kompanije stvore signifikatnu i diferenciranu marku koja može predstavljati sve vrijednosti koje kupci percipiraju pozitivnim i poželjnim te konzumacijom proizvoda i usluga koje predstavljaju stil i način života, kupci i korisnici mogu se definirati na sljedeći način: ***Ljudi ne kupuju proizvode, oni kupuju bolje verzije sebe.***

3. IMIDŽ PODUZEĆA

U ovom poglavlju analiziraju se osnovne značajke imidža poduzeća. Imidž je sinteza koju publika prihvaća kao rezultat signala marke, imena, vizualnih simbola, proizvoda i komunikacijskih aktivnosti. Što marka predstavlja, iza čega stoji i što je čini jedinstvenom, to je njezin identitet. Aaker polazi od činjenice da se identitet marke proizvoda sastoji od 12 dimenzija organiziranih oko četiri perspective (Lijović, 2012:359):

1. "marka kao proizvod (doseg proizvoda, osobine proizvoda, kvaliteta/vrijednost, uporabe, korisnici, zemlja podrijetla),
2. marka kao organizacija (organizacijske osobine, lokalno nasuprot globalnom),
3. marka kao osoba (osobnost marke, odnos marka/potrošač),
4. marka kao simbol (vizualni izgled/metafore i nasljeđe marke)".

3.1. Pojam imidža poduzeća

Velik broj autora izučavao je imidž, teoretski ga objašnjavao i nudio njegovu definiciju. U Rječniku marketinga imidž je definiran kao „emocionalna predodžba ili slika o određenom marketinškom objektu:

- proizvodu (engl. brand, product image),
- tvrtki (engl. corporate image),
- osobi (engl. personal image),
- naciji (engl. national image) i slično".

Pojam imidža prvobitno se vezivao uz osobnost i ponašanje čovjeka kako bi se njegov smisao mogao što bliže shvatiti, dok se danas definira kao spoznajna slika o poduzeću, proizvodu, osobi, procesu ili situaciji koju pojedinac oblikuje na temelju cjelokupnog prethodnog iskustva, stavova, mišljena i predodžbi koje su više ili manje usklađene sa stvarnim obilježjima (Mikičić i Timundža, 2017).

Konstrukcija imidža se sastoji od tri stavke, te su one (Mikičić i Timundža, 2017:195):

- *Percepcija* – predstavlja proces primanja, interpretiranja i pohranjivanja komunikacijskih sadržaja u kognitivnu strukturu pojedinca, dok je „subliminalna percepcija zamisao da je moguće utjecati na ljudske misli, osjećaje i ponašanja putem raznih podražaja bez svjesnog znanja osobe na koju se utječe." Percepcija, stoga,

predstavlja ključni element ljudske psihologije jer je spona između vanjskog svijeta i psihološke strukture pojedinca te stvara sliku o stimulansima vanjskog svijeta dajući im značenja i formirajući mišljenja i stavove. Sa stajališta marketinške komunikacije, percepcija predstavlja najznačajniji složeni psihološki koncept jer svaki položaj prenesen procesom komunikacije potrošač percipira na specifičan način i na temelju toga oblikuje svoje ponašanje.

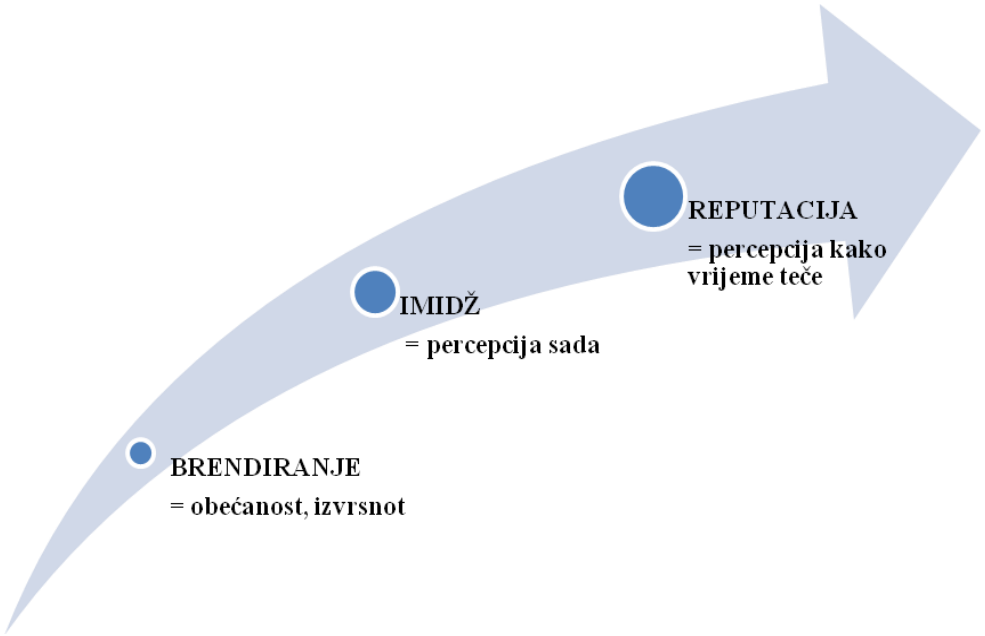
- *Identitet* – u osnovi predstavlja skup obilježja te mišljenja i vjerovanja primatelja o obilježjima proizvoda, poduzeća, objekta, zemlje,
- *Stav* – predstavlja vjerovanje i sposobnost na akciju usklađenu s internim vrijednostima i usmjerenu objektima ili situacijama.

Imidž je tipično povezan s memorijom ili s predočavanjem vizualnog fenomena, a ne s maštom (Grgić, 2007). Imidž iznimno znakovito utječe na način kojim ljudi percipiraju na određene stvari ili pojave i reagiraju na njih. Prihvativši imidž kao moćno sredstvo komunikacije s ljudima radi postizanja njihova svrhovitoga ponašanja, upravljanje imidžom postalo je važnim područjem djelovanja marketinških strategija.

Smatra se da je imidž danas na razini strateškog i taktičkog marketinškog djelovanja sredstvo upravljanja i tržišnog pozicioniranja s rastućim potencijalom, jer je on, kada ga jednom subjekt percipira, relativno stabilna vrijednost. Imidž poduzeća nije ono što poduzeće vjeruje da jest. To su osjećaji i vjerovanja o poduzeću koji se nalaze u glavama njihove publike (Grgić, 2007:591).

Imidž poduzeća u marketingu je jedan od najznačajnijih elemenata u sveukupnoj ocjeni usluge i u ocjeni samog poduzeća. Imidž poduzeća je ono što najviše utječe na percepciju kvalitete, zadovoljstva i lojalnost. Imidž je prvi dojam o poduzeću kod neke osobe te on vrlo često ima utjecaja na odluku neke osobe hoće li kupovati od poduzeća ili surađivati s njim. Imidž i brend su svakako povezani, te će njihova povezanost biti prikazana na sljedećoj slici (Slika 2).

Slika 2. Povezanost brenda i imidža kompanije



Izvor: Claessens, R. (2011): Brendiranje i korporativna kultura, Bankarstvo

Poduzeća moraju biti svjesna da postoji razlika u tome kako se oni sami percipiraju i kako ih percipira javnost. Kada spoznaju tu činjenicu, moraju poraditi na upravljanju identiteta koji je osnova za njihovim pozicioniranjem na tržištu. Uspješnost stvaranja programa identiteta i imidža poduzeća počiva na fleksibilnosti poduzeća. Djelotvorno komuniciranje uslužnoga poduzeća mora biti dio njegove sveukupne strategije koja je organizirana tako da se utvrdi i stvori imidž poduzeća, predstavljajući identitet poduzeća na način da se pojačavaju ostale inicijalne poruke poduzeća. Zbog toga poduzeće mora postati pronicljiv "čitač" kulture, promatrač, osobito onih aspekata kulture koji mogu utjecati na to kako ga javnost shvaća.

3.2. Strategija imidža

Za uspješno poslovanje u suvremenim uvjetima nužno je primjenjivati strategiju imidža. To se čini pomoću vođene impresije (strategija koju poduzeće koristi kako bi utjecalo na to kako će ga doživjeti javnost, a polazi od onog što poduzeće jest, što bi ono trebalo biti, te kako poduzeće prezentirati). Ta se strategija primjenjuje s ciljem što boljeg pozicioniranja imidža poduzeća na tržištu, odnosno u svijesti potrošača.

Strategija imidža podrazumijeva izgradnju i stalno unapređivanje imidža poduzeća pomoću vizualnog identiteta, profesionalnosti menadžmenta, zaposlenika i distributera, proizvoda,

izgradnje odnosa s kupcima i poslovnim partnerima, poslovne politike, organizacijske strukture, kulture i klime, te tržišnog identiteta. To se odvija u šest faza (Babić, 2004:23):

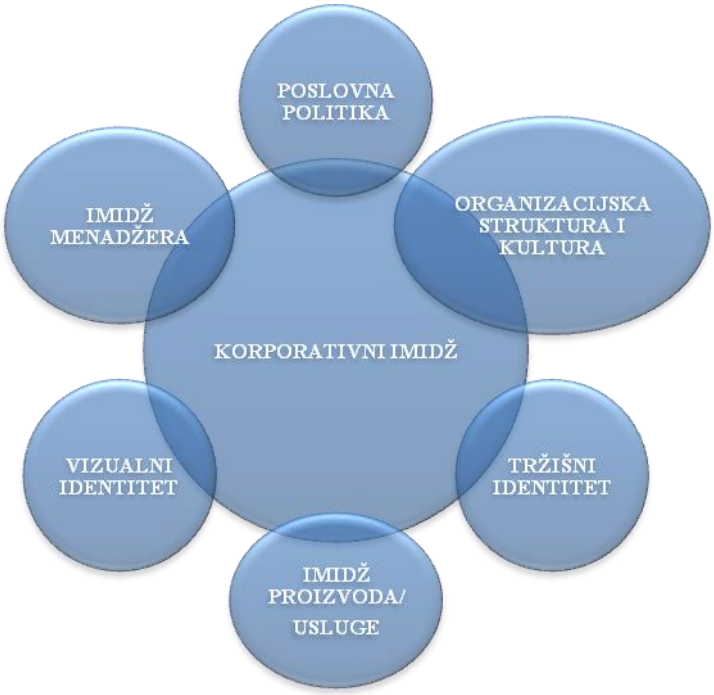
- "*prva faza* je utvrđivanje trenutne pozicioniranosti imidža,
- *druga faza* je usporedba s imidžom konkurenata,
- *treća faza* je utvrđivanje kakav se imidž želi, te koje razlike u odnosu na konkurente poduzeće treba izgraditi,
- *četvrta faza* je odabir metoda izgradnje imidža,
- *peta je faza* primjene metoda,
- te *šesta - faza* kontrole učinka, tj. utvrđivanje postignutog u odnosu na željeni, odnosno planirani imidž te postupci korekcije".

Na kupca najviše utječe stvorena percepcija imidža poduzeća. O toj percepciji ovisi koje će poduzeće izabrati, kao i lojalnost izabranom poduzeću. S obzirom na to, ciljevi strategije imidža su:

- stvaranje razlikovnih prednosti,
- izgradnja željenje reputacije koja jača konkurentsku poziciju, te
- pridobivanje i zadržavanje povjerenja kupaca kao instrument opstanka i razvoja poduzeća u uvjetima jake tržišne utakmice, a time i profit kao osnovni razlog postojanja poduzeća.

Imidž je vrlo važan jer preko korporativnog imidža javnost upoznaje poduzeće, tj. saznaje što i kako ono radi, za što se zalaže, koji su njegovi proizvodi, kupci, njegovi ekonomski pokazatelji i kakva je njegova reputacija. Imidž je ono što poduzeće izdvaja od svih ostalih na tržištu, zato je vrlo važno kako će ga poduzeće kreirati i to implementirati. U nastavku slijedi slikovni prikaz strukture imidža (Slika 3).

Slika 3. Struktura imidža



Izvor: Babić, M. (2004): Korporativni imidž, Rijeka: Adamić, str. 29

Imidž poduzeća čine elementi koji ujedno formiraju i njegov identitet, a to su, kao što se može vidjeti sa slikovnog prikaza (Babić, 2004:29):

- imidž menadžera,
- poslovna politika,
- organizacijska struktura i organizacijska kultura,
- tržišni identitet,
- imidž proizvoda/usluge i
- vizualni identitet.

Iako je svaki element strukture imidža jednako važan, autor bi izdvojio vizualni identitet koji najviše dopire do potrošača.

Sposobnost učinkovitog komuniciranja s tržištem ključni je čimbenik djelotvorne razmjene roba i usluga, a time i poslovne uspješnosti svakoga poduzeća. Konkurenciju će pobijedit ono poduzeće koje bude imalo uspješniju formula komuniciranja. Komunikacijom s tržištem poduzeće stvara imidž, a on presudno utječe na to hoće li privući ili odbiti kupce proizvoda ili usluga.

Vizualni identitet možemo definirati kao skup svih vizualnih obilježja tvrtke koja su stabilna kroz vrijeme, konzistentna i prepoznatljiva. Poduzeće ih predstavlja kao svoja, ona predstavljaju poduzeće i poduzeće njih (Tilio.hr, URL: http://tilio.hr/vizualni-identitet/, 10.4.2019.) Kao najvažniji aspekti dobrog vizualnog identiteta najčešće se navode:

- originalnost,
- prepoznatljivost i
- pamtljivost.

Upshaw (1995:14) navodi kako "stvaranje identiteta robne marke čini ukupnu percepciju marke na tržištu". "Identitet robne marke trebao bi olakšati uspostavljanje odnosa između marke i kupca stvaranjem vrijedne prijedloge koji uključuju funkcionalne, emocionalne ili samoizražajne prednosti" (Aaker, 1996:68).

Kako bi određeni elementi imidža imali željeni efekt, potrebno ih je vizualno prezentirati. Kreiranje razlikovnosti treba biti osnovna ideja vodilja u izgradnji vizualnog identiteta.

"Vizualni identitet je sustav vizualne prezentacije tvrtke kroz koji se postiže prepoznatljivost u tržišnoj komunikaciji. Proces kreće sa izradom osnovnih elemenata (vizualnih konstanti) i dalje se širi na sve oblike tržišne komunikacije" (Prolink.hr, URL: http://www.prolink.hr/vizualni_identitet.php, 10.4.2019.). "Vizualni identitet nastaje planiranjem i koordiniranjem vizualnih elemenata prezentacije kompanije i usklađuje se sa čitavom koncepcijom marketinga" (Idea.hr, URL: https://www.idea.hr/dizajn-logotipa-i-vizualnog-identiteta-s99, 10.4.2019.). Ono što treba istaknuti jest da vizualni identitet treba graditi polako i kontinuirano. Potrebno je definirati cilj i načine ostvarivanja tog cilja.

Poduzeće putem brojnih aktivnosti izgrađuje svoj prepoznatljivi identitet. To čini kako bi postiglo diferencijaciju na tržištu. Izgradnja vizualnog identiteta prati zadane postavke marketinga i komunicira poruku koje poduzeće želi učiniti svojom i prepoznatljivom. Vizualni identitet koji je kvalitetan pomaže da se efekti svih marketinških akcija zbrajaju čime se postiže ekonomičnost.

3.3. Uloga i upravljanje imidžom poduzeća

Koncept imidža poduzeća uz koncept identiteta poduzeća predstavlja jedan od dvaju osnovnih koncepata na koji je usredotočeno područje korporacijskih komunikacija. U modernom svijetu, gdje su poslovni odnosi definirani izrazitom konkurentnošću i utemeljeni na integriranoj marketinškoj komunikaciji, imidž predstavlja osnovnu vrijednost i za pojedince i za poduzeća. Osim toga, on je i izvor konkurentske prednosti (Pirić, 2008).

Proces upravljanja imidžom poduzeća predstavlja zapravo jedan sustavan pristup rješavanju problema na razini poduzeća koji započinje fazom analize zatečenog stanja i postavljanja ciljeva, a završava procesom kontrole i usporedbe stvarnog i željenog imidža te provođenjem potrebnih korekcija. Važnost imidža poduzeća ogleda se također i u mogućnosti da se na njegovim dobrim temeljima razvije i željeni stupanj lojalnosti.

Dobar, kvalitetan i pozitivan imidž često je najsnažniji čimbenik diferencijacije određenog poduzeća, njegovih proizvoda i/ili usluga u usporedbi s konkurentskim poduzećem. Neiscrpne su, dakle, prednosti koje poduzeće može imati ukoliko se na upravljačkim razinama spozna važnost pravilne, sistematizirane i organizirane korporacijske komunikacije kao strateški važnog alata za upravljanje i kreiranje imidža poduzeća i stvaranje izravne konkurentske prednosti za samo poduzeće kroz provedbu takvih komunikacijskih aktivnosti.

Zanemarivanje korporacijskih komunikacijskih aktivnosti, kao i njihova neintegriranost i neuniformiranost te nedovoljan intenzitet primjene, imat će za izravnu posljedicu situaciju u kojoj se poduzeće neće moći uklopiti u suvremene tržišne trendove. Sam imidž poduzeća, kao njegova slika u očima različitih javnosti, jasno odražava uspješnost provedbe komunikacije na razini poduzeća. Iz tog razloga poduzeće uvijek treba nastojati da s komunikacijske točke gledišta pažljivo prilagodi vlastitu komunikacijsku poruku u skladu s očekivanjima ciljnih komunikacijskih skupina, njihovim stavovima, interesima i specifičnim znanjima.

Jedan od načina na koji mogu promijeniti percepciju o sebi je izgradnja marke poslodavca. O izgradnji marke poslodavca će biti riječ u nastavku rada.

4. POJMOVNO ODREĐENJE MARKE POSLODAVCA (engl. Employer Branding)

U ovom se poglavlju analiziraju osnovne značajke marke poslodavca. Taj je termin relativno nepoznat u Republici Hrvatskoj, no to ne umanjuje njegovu važnost osobito u smislu borbe poduzeća oko talenata koja se već odvija te će se u budućnosti još intenzivnije odvijati.

4.1. Razvoj termina (engl. Employer Branding)

Employer branding je i dalje relativno nepoznati pojam kod manjih poslodavaca u Republici Hrvatskoj. Kod velikih kompanija on je neizostavan dio korporativnog djelovanja. Može se objasniti kao ***proces i platforma*** u kojem kompanija stvara svoju vlastitu marku kako bi privukli najbolji kadar zaposlenika i zadržali već postojeći.

Marka ujedinjuje zaposlenike i kompaniju, stvara veću povezanost i povećava ugled kompanije. Ovaj proces, u svijetu, koristi se posljednjih 20-tak godina, kao posljedica shvaćanja kako su ljudi i njihova znanja, sposobnosti i vještine važne za dobro poslovanje.

Pojam Employer branding kao definicija reputacije za poslodavce prvi put se spominje u ranim devedesetima prošlog stoljeća. Prvi put je medijski predstavljen i definiran, u poslovnom svijetu, 1990. od strane poznatog novinara i poslovnog konzutanta Simona Barrowa. U prosincu 1996. godine gospodin ***Tim Ambler*** piše o employer brandingu u „**Journal of Brand Management**“. U tom radu definicija employer brandinga je da ono označava “*paket funkcionalnih, ekonomskih i psiholoških beneficija* koje pruža zaposlenje, a koje definira kompanija“ (Biswas, M., Suar. D. 2013.vol 7 :93 str).

Istraživanje provedeno do 2001. godine uključivalo je 138 vodećih kompanija u Sjevernoj Americi i pokazalo da 40% kompanija aktivno provodi nekakvu vrstu employer brandinga (Robertson i Khatibi, 2013:20-21).

4.2. Pojam marke poslodavca

Marka poslodavca vrlo je složen koncept koji vuče svoje teorijske osnove iz niza velikih područja, **uključujući ekonomiju, marketing**, **srategiju, upravljanje ljudskim potencijalima**, **korporativnu komunikaciju**, **psihologiju** i **organizacijske vještine** (McLaren, 2011).

Employer Branding ili marka poslodavca je izraz/definicija koji se koristi za ***opis reputacije i popularnosti kompanije*** kao poslodavca i ***vrijednosti*** koja ta firma pruža svojim zaposlenicima. Marka poslodavca komunicira se putem marketinga u zapošljavanju.

Konkurencija između poslodavaca porasla je na tržištu zbog nedostatka talentirane i kvalitetne radne snage. Da bi se riješio ovaj problem, koncept marke poslodavca razvijen je kao strategija zapošljavanja. Drugim rječima, marka poslodavca je proces izgradnje imidža kako bi zaposlenici prepoznali poduzeće kao idealno mjesto za raditi te privukli određen profil kandidata koji je potreban za organizaciju.

Ugled koji kompanija postigne sigurno će privući talentiranu radnu snagu u organizaciju. Istraživanja su pokazala da ljudski kapital postaje sve važnija imovina koja stvara konkurentske prednosti za tvrtke. Smatra se kako manjak na tržištu rada povećava važnost tvrtke za privlačenje, zapošljavanje i zadržavanje odgovarajućih zaposlenika. Marka poslodavca može se koristiti kao instrument za pozicioniranje tvrtke kao poslodavca. Izgradnja marke poslodavaca je strategija koja funkcionira kao sredstvo da se komuniciraju karakteristike radnog mjesta način da se tvrtka razlikuje kao poslodavac od drugih poslodavaca i na taj se način stvara konkurentska prednost.

Marka poslodavca (engl. Employer branding) nastala je po uzoru na marketinške strategije privlačenja kupaca. Radi se o strategiji koju stvaraju ljudski potencijali zajedno s menadžmentom i marketinškim odjelom kako bi se privukao odgovarajući profil zaposlenika. Sposobnost zadržavanja talenata, ali i jačanje korporativnog branda, stvaranje lojalnosti kod potrošača i slično, sve to čini marku poslodavca. Iz tog je razloga vrlo bitno integriranje menadžmenta, odjela ljudskih potencijala i marketinga. Zadatak menadžmenta, odjela ljudskih potencijala i marketinga je definirati strategiju i brend te pronaći i zaposliti odgovarajuće zaposlenike koji će dijeliti vrijednosti kompanije.

Poslodavci su prepoznali važnost brendiranja u privlačenju, angažiranju i zadržavanju talenata. Brendiranje poslodavaca definira se kao suma organizacijskih napora da se oglašava sadašnjim zaposlenicima i potencijalnim kandidatima da je kao organizacija odlično mjesto za rad. Pored toga, ima ulogu u pružanju funkcionalnih, psiholoških i ekonomskih koristi kada radi pod izgrađenom markom organizacije.

Jenner i Taylor (2009) navode da izgradnja marke poslodavaca predstavlja organizacijske napore da se internim i eksternim korisnicima priopći ono što ga čini poželjnim i drugačijim kao poslodavca. Brendiranje poslodavaca usredotočuje se na skup opipljivih i neopipljivih kvaliteta koje razlikuju organizaciju od drugih, što je čini atraktivnom na tržištu rada. Brendiranje poslodavca također ima za cilj unutarnje zadržavanje visoke efektivnosti zaposlenika i vanjsku privlačnost jedinstvenih kandidata, od kojih svi pomažu u stvaranju konkurentskih prednosti.

4.3. Korporativna marka

Korporativna marka važan je izvor konkurentske prednosti svakoga gospodarskog subjekta i ključni segment korporativne strategije. Važno je napomenuti da postoji razlika između korporativne marke i marke poslodavca. Korporativna marka obraća se svim sudionicima na tržištu. Međutim, marka poslodavca se prvenstveno bavi potencijalnim i postojećim zaposlenicima. U tom smislu, to je pod-brand korporativnog branda. Korporativna marka naglašava potrebu za fokusiranjem na organizacijske vrijednosti, komunikaciju, kulturu i na zaposlenike. Korporativna marka kao sredstvo marketinga znači pružiti svim sudionicama važne informacije o organizaciji.

Maxwell i Knox (2009) vjeruju da je brendiranje poslodavca pomoćni alat za korporativni brand. On osigurava privlačnost organizacije za zaposlenike i usklađuje njihovo ponašanje s korporativnom markom. Tipičan fokus na korporativnu marku u djelovanju sa ljudskim potencijalima bio je samo u regrutiranju zaposlenika. To znači da je fokus obično bio na buduće/potencijalne kandidate, te su se često zanemarivali stavovi trenutnih zaposlenika u organizaciji te tako razvojem marke poslodavca se to promijenilo.

Podravka je prepoznala važnost ulaganja u korporativni brend (Slika 4).

Slika 4. Korporativni brend uspješne kompanije Podravke

Promjene u Nadzornom odboru Podravke

Čokolino viševojac - vrhunac sportske radosti učenika

Podravkine nagrade

PODRAVKA

Brand Finance prvi put izračunao vrijednosti hrvatskih korporativnih brendova

Podravka najjači prehrambeni korporativni brend u Hrvatskoj

Podravka ispred konkurenata

Izvor: Podravka.hr, URL: https://issuu.com/podravka/docs/podravkine_novine_broj_1883 (15.4.2019.)

Podravka se primarno bavi proizvodnjom prehrambenih proizvoda, a u njezinom portfelju danas se nalazi više od 800 različitih proizvoda. Podravka, Vegeta i Lino su među najpoznatijim brendovima u regiji, a zahvaljujući dugogodišnjoj tradiciji poslovanja i kvalitete njezinih proizvoda, Podravka na prostorima JIE ima status kulinarske institucije. U nastavku slijedi slikovni prikaz tržišta poduzeća (Slika 5).

Slika 5. Tržišta poduzeća Podravka d.d.

Izvor: Podravka.hr, URL: https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/trzista/sad-i-kanada/ (15.4.2019.)

Svi proizvodi prijavljeni na međunarodno ocjenjivanje kvalitete u Bruxellesu su i nagrađeni, što je najveći uspjeh Podravke na prestižnom Superior Taste Award natjecanju do sada i potvrda izvrsnosti okusa u kategorijama u kojima su se natjecali. Uz to, čak 5 Podravkinih proizvoda dobilo je maksimalnu ocjenu, 3 STA zvjezdice, što je najviše od kada se Podravka prijavljuje na ovo međunarodno ocjenjivanje kvalitete. Po drugi puta, s 3 STA zvjezdice nagrađeni su Podravka krem juha od koprive, Podravka Urosal uvin čaj te Žito stoletni kruh s chia sjemenkama, a maksimalnu ocjenu dobili su još i Podravka krem juha od brokule i cvjetače te Vegeta dimljena delikates slatka paprika (Godišnje izvješće Grupe Podravka, 2017.).

Podravka je treći puta nagrađena Certifikatom Poslodavac Partner. Iz godine u godinu unaprjeđuje procese upravljanja ljudskim potencijalima te je još jednom potvrdila svoju predanost izvrsnosti u odnosu prema svojim zaposlenicima (Godišnje izvješće Grupe Podravka, 2017.). U nastavku se analiziraju obilježja marke poslodavca.

4.4. Obilježja marke poslodavca

Marka poslodavca (Employer Branding) je ciljana, dugoročna strategija za upravljanje svijesti i percepcije zaposlenika, potencijalnih zaposlenika i srodnih sudionika u odnosu na određenu tvrtku. Strategija se može prilagoditi kako bi se potaknuli i unaprijedili napori za zapošljavanje, zadržavanje i upravljanje produktivnošću radnika. Da bi bila uspješna, mora sadržavati neke od ovih bitnih elemenata (Ere.net, URL: https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/, 15.4.2019.):

- **Kultura dijeljenja i kontinuiranog poboljšanja** – U organizaciji koja se boji razotkriti ili "pohvaliti" se svojim najboljim praksama upravljanja ne može uspjeti u izgradnji imidža. Važno je da viši menadžment prepoznaje i potiče izgradnju marke zapošljavanja i razmjenu najboljih praksi određenih poslovnih funkcija u organizaciji (npr. najbolja praksa vođenja prodajnih timova). Stoga su osnovni temelji dobre marke poslodavca da viši menadžerski tim potiče, mjeri i nagrađuje razvoj i razmjenu najboljih praksi.
- **Ravnoteža između dobrog menadžmenta i visoke produktivnosti** – Velike su koristi od društvenog rada i rada u zajednici koje utječu na vanjski imidž kompanije.
- **Održavanje dobrog publiciteta** (Javno priznanje o dobrom mjestu za rad) – Važno je biti spomenut. Nema sumnje da je povećano zanimanje za marku poslodavaca

posljednih desetljeća rezutiralo sve većim brojem uredništva, novinara, portala, tiska, društvenih mreža i magazina koji su stvarali liste poželjnih mjesta ili kompanija za rad. Dopuštati menadžerima da odvoje vrijeme i da budu dostupni novinarima i urednicima koji mogu drastično povećati broj da se kompanija spominje u medijskim prostorima, eksponencijalno će udvostručiti šanse da poduzeće poveća svoju izloženost u medijima. Broj agencija koje čine poslovni tisak tako je drastično porastao. Upravo su oni postali veoma utjecajni i utječu na mišljenje javnosti, poput magazina ***FORTUNE,*** vrlo je važno kad vas se spomene kao dobro mjesto za rad kao što bi bilo jednako poželjno da vas se spomene u ***Michelin Guide*** kao preporuka za odličan restoran. (Slika 6).

Slika 6. Magazin Fortune

Izvor: Fortune.com, URL: http://fortune.com/ (15.4.2019.)

- **Postati kompanija najbolje prakse** (engl. Benchmark firm) – Najbolje vođenje kompanije su one koje su poznate kao Benchmark kompanije. To su kompanije koje imaju najbolju praksu koju svi drugi žele naučiti, preuzeti i ukomponirati u svoju kompaniju. Benchmarking je proces mjerenja i uspoređivanja kompanijinih operacija, proizvoda i usluga s najboljima, bilo unutar kompanijina područja djelovanja ili izvan njega (Poslovni.hr, URL: http://www.poslovni.hr/leksikon/benchmarking-79, 20.4.2019.). Benchmarking je postupak koji se temelji na uspoređivanju vlastitih

dimenzija (procesa, proizvoda, troškova itd.) s nekim poduzećem koje zaslužuje da bude mjera vrijednosti. Veliki brand zahtjeva od menadžmenta da sudjeluje u istraživanju kompanija te kontinuirano provodi proces istraživanja i razvijanja komparativnih prednosti kompanije te uspoređivanja kompanijih operacija, proizvoda i usluga s najboljima. S obzirom da pretraživanje najbolje prakse se pretražuje na internetu, ako kompanija posjeduje dobru praksu djelovanja može se vrlo isticati nasuprot drugih kompanija što dovodi do boljeg imidža organizacije.

- **Zaposlenikova usmena preporuka/priča o kompaniji** – Zaposlenici "dobrovoljno" pričaju o organizaciji. Jedan od glavnih atributa velike marke poslodavaca je da zaposlenici kada odlaze na put pričaju priče o funkcioniranju kompmanije, poslovnim praksama i utjecaju na njihov život. Dok će gotovo svaki zaposlenik odgovoriti na pitanje o svojoj tvrtki, zaposlenici u dobro brandiranim tvrtkama dobrovoljno pričaju svoje priče strancima kako unutar tako i izvan radnog mjesta. Stvaranjem takvog okruženja omogućuje se viralni marketing, gdje zaposlenici šire riječ o kompaniji svojim obiteljima, prijateljima, suradnicima, pa čak i strancima.

Prema navedenom, može se zaključiti kako je izgradnja marke poslodavca moćan alat za dodavanje vrijednosti organizaciji.

4.5. Elementi za stvaranje uspješne marke poslodavca

Izgradnja marke poslodavca *je zapravo tržišna percepcija o tome kako je raditi za neku tvrtku*. Drugim riječima, to je slika koju budući, sadašnji i bivši zaposlenici imaju o iskustvu zaposlenja u tvrtki. To uključuje značajke poput kulturne organizacije, radnog okruženja, prednosti zaposlenika i prijedloga vrijednosti zaposlenika.

Dakle, ukoliko tvrtka želi zadržati svoje poziciju na tržištu, mora imati stratešku prednost na tržištu. Razvijanjem i marketingom robne marke za zapošljavanje moguće je osigurati da tražitelji posla znaju zašto bi trebali raditi za tvrtku, te što tvrtka traži. Iako svaka tvrtka može stvoriti marku za zapošljavanje, izgrađivanje onoga što je uistinu djelotvorno je veći izazov. To zahtijeva istraživanje ciljanih kandidata, pregledavanje zaposlenika konkurenata i uspješno izvršavanje i pozicioniranje marke.

Kada tvrtka ima stratešku robnu marku za zapošljavanje, ostvaruje se sljedeće (prema: Recruiting.com, URL: https://www.recruiting.com/blog/the-case-for-employment-branding, 20.4.2019.):

- angažira um, srce i snove kandidata,
- nadopunjuje proizvode i/ili usluge tvrtke,
- poravnava se s očekivanjima i zamislima kandidata o tome kako je to raditi u tvrtki,
- stvara se osjećaj žurnosti i uzbuđenja radom za svoju tvrtku,
- pruža jasan, uvjerljiv razlog za rad u tvrtki.

Prednosti uspješnog brendiranja prikazana su na sljedećoj slici (Slika 7).

Slika 7. Prednosti brendiranja zaposlenika

Izvor: Diva portal.org, URL: https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:629732/FULLTEXT01.pdf (20.4.2019.)

Na slici je prikazano što i u kojim etapama je potrebno provesti kako bi se uspješno izvršilo brendiranje zaposlenika te koje ishode navedeno ima na samu tvrtku.

4.6. Karakteristike uspješne marke poslodavca

Marka poslodavca koristi ljudske resurse tvrtke kao instrument u procesu zapošljavanja za privlačenje i regrutiranje prikladne osobe za organizaciju. Međutim, kako bi brand poslodavca imao konkurentsku prednost, mora ispuniti neke kriterije.

Postoje sličnosti između marke poslodavca i ostalih vrsta marka, kao što su marka proizvoda i korporativne marke i te oni karakteriziraju uspješne marke po atraktivnosti i točnosti te su ove vrste izgradnje marke primjenjive na uspješne marke poslodavaca. Između poslodavca i zaposlenika, osim formalnog ugovora o radu postoji i psihološki ugovor i očekivanja vezana uz obveze koje je potrebno ispuniti, a psihološki ugovor se sklapa tijekom procesa zapošljavanja.

Poslodavac bi zaposleniku trebao ponuditi i osigurati obuku i razvoj, u razmjenu za performanse koje će mu radnik ponuditi na radnom mjestu. Ako je takav psihološki ugovor ispunjen visokim stupnjem odanosti, i angažiranje zaposlenika prema tvrtki je veće te će se radnik više truditi. Dakle, lojalnost i predanost tvrtki povećava produktivnost.

U marketinškoj teoriji, imidž i slika poslodavca može se podijeliti na ***funkcionalne i simboličke prednosti.***

Funkcionalne prednosti opisuju komponente koje su objektivno poželjne, kao što su plaće i ekonomske koristi, dok su simboličke koristi povezane s subjektivnom percepcijom tvrtke i identificirani su kao udruženja, ideje i osjećaje. Kako bi se mogle komunicirati te prednosti, brendiranje poslodavca može biti korišteno kao instrument za komuniciranje prednosti robne marke potencijalnim zaposlenicima. Prenošenjem specifičnih atributa povezanih s robnom markom, na primjer inovativnost i fleksibilnost, organizacije mogu razviti povoljan i jak brand poslodavca koji će privući pojedince prikladne za njih.

Izraz ***simboličnih prednost***i je ključna u industrijama gdje su funkcionalne razlike među organizacijama beznačajne. Izgradnja marke poslodavca se tada može koristiti za razlikovanje tvrtke, kao poslodavca, od drugih. U kontekstu zapošljavanja potencijalnih zaposlenika naći će organizaciju privlačnom ako poslodavac posjeduje *atribute* koje posloprimac smatra važnim.

5. IZGRADNJA MARKE POSLODAVCA (engl. Employer Branding)

U ovom se poglavlju analizira izgradnja marke poslodavca. Brendiranje poslodavca vrlo je važno u privlačenju potencijalnih zaposlenika, no jednako tako i u privlačenju novih.

5.1. Važnost brandiranja u privlačenju potencijalih zaposlenika

Važnost marke poslodavca je u tome da slika koja se stvori o organizaciji i svi drugi elementi koji ulaze u izgradnju marke poslodavca pomaže na kraju i poslovanju, odnosno da ima financijskog utjecaja. Ispravne vrijednosti organizacije privlače najbolje zaposlenike, oni stvaraju proizvod, ali predstavljaju i kompaniju. U današnjem poslovnom svijetu sve informacije su dostupne i trend mijenjanja posla i odlaska van Hrvatske zbog posla postoji. Treba mladima osigurati i pružiti najbolje i u Republici Hrvatskoj kako ne bi bili prisiljeni napuštati je.

Napretka ima i on je sve primjetljiviji. Međutim, on se dosta sporo razvija s obzirom na to da je nedostatak talenata u konstantnom i sve bržem usponu. Mnogim poslodavcima izgradnja marke poslodavca (engl. Employer Branding) ili nije prioritet ili nisu svjesni benefita ili pak ne znaju odakle i kako krenuti.

Danas su ljudi voljni uložiti u svoje obrazovanje i svjesniji su svojih vrijednosti. Upravo zato očekuju od poslodavaca zauzvrat više od samo radnog mjesta. Zaposlenici su najvažniji veleposlanici tvrtke, i stoga je od vitalnog značaja za tvrtku imati najbolje zaposlenike. Tvrtka svoje vrijednosti koristi kao prednost kako bi stvorili snažnu marku poslodavca. Usredotočuje se na kvalitetu i privlačenje optimalnih zaposlenika.

Proces zapošljavanja je iznimno bitan za tvrtku, zato što će oni u eliminacijskom postupku zapošljavanja ukloniti neprikladne kandidate koji se ne podudaraju s imidžem kompanije. Zaposlenici su primarni alat za stvaranje konkurentskih prednosti. No, u postupku zapošljavanja nije bitno imati što više zaposlenih ili prijavljenih na neki natječaj nego je bitno odabrati pojedince koji su u skladu s tvrtkom. U tom segmentu potrebna je pomoć ljudskih potencijala tvrtke, koji u procesu zapošljavanja imaju za zadatak privlačenje odgovarajućih kandidata, tako i za uklanjanje onih koji nisu prikladni za tvrtku što će kasnije biti obrađeno u nastavku rada.

Kada se zaposlenici osjećaju kao da su cijenjeni i kao da pripadaju kompaniji za koju rade, početi će je smatrati domom, a radni zadaci neće biti tek puko izvršavanje posla nego zbilja želja za pomoći, napretkom i prosperitetom cijele tvrtke. Dakle, ***prednosti snažne marke poslodavca su sljedeće*** (Recruiting.com, URL: https://www.recruiting.com/blog/the-case-for-employment-branding, 25.4.2019.):

1. **Potrebno je privući ljudski potencijal u tvrtku** – poslodavci često govore o tome da žele zaposliti najbolji talent/najbolju osobu za posao. Ali stvarnost je da kandidati moraju biti u skladu s organizacijom. Npr. tvrtka želi zaposliti i obavlja razgovore razvojnim inženjerom softvera koji izgleda kao savršen za posao, koji se temelji na znanju i stručnosti u programskim jezicima. Međutim, kandidat preferira rad na daljinu i samostalno, a tvrtka ima vrlo suradničku kulturu. Ovaj kandidat možda neće biti prava osoba za posao. Jasno navodeći kakva je tvrtka i ono što nudi, pomaže tražiteljima posla da shvate kako bi radili tvrtku. Što je marka tvrtke u postupku zapošljavanje jača, to će tvrtka biti uspješnija u privlačenju pravih ljudi.
2. **Natjecati se na dimenziji koja nije isključivo kompenzacija** – postoje dvije opće strategije za postizanje konkurentske prednosti na širokom tržištu za zaposlenike: diferencijacija ili vodstvo troškova. Da bi privukli zaposlenike, moguće se "natjecati po cijeni" ili "biti različiti" s jedinstvenom sposobnošću. Ista logika uvelike vrijedi za zapošljavanje. Tvrtka može ponuditi nešto jedinstveno svojim ciljanim kandidatima ili ih može najviše platiti. A za prosječnu tvrtku, plaćanje najviših plaća nije dugoročna održiva strategija zapošljavanja. Osim toga, studije pokazuju da bi većina tražitelja posla prihvatila nižu plaću ako bi to značilo raditi za organizaciju s jakim brandom. Drugim riječima, izgradnja snažnog branda za zapošljavanje može biti najisplativiji način uspješnog natjecanja.
3. **Postaviti očekivanja i poboljšati zadržavanje** – priopćivši unaprijed i jasno kako je raditi za tvrtku, postavljaju se očekivanja o tome što znači biti uspješan zaposlenik u tvrtki. Moguće je predstaviti vještine i osobine koje su visoko cijenjene u organizaciji, tako da novi zaposlenici znaju kako se ponašati po početku.

U nastavku slijedi slikovni prikaz vrijednosti marke poslodavca (Slika 8).

Slika 8. Vrijednost marke poslodavca

Izvor: Netokracija.com, URL: https://www.netokracija.com/employer-branding-konferencija-152237 (20.4.2019.)

Pored navedenog, izgradnja kvalietne marke poslodavca štedi novac. Kompanije koje nisu na glasu prisiljenje su trošiti novac na promoviranje otvorenih radnih mjesta putem oglasa, putem institucija države, novinama, web stranicama i portalima. Neki mogu biti prilično skupi i svejedno ne privuku željeni profil zaposlenika kojeg kompanija traži. Kad kompanija ima identitet poželjne i pozitivne organizacije, upravljanje na službenoj stranici i na društvenim mrežama može biti dovoljno i privući će puno više zainteresiranih kandidata. Kandidati će sami prepoznati želju i potrebu da se prijave za rad u takvom poduzeću.

5.2. Regrutacijski marketing

Marketing u zapošljavanju ili *regrutacijski marketing* obuhvaća *strategije i taktike* koje poduzeće koristi za pronalaženje, privlačenje, angažman i izgradnju odnosa sa talentiranim kandidatima u pred-aplikacijskoj fazi akvizicije talenta (Talentlyft, URL: https://www.talentlyft.com/hr/resources/sto-je-regrutacijski-marketing-recruitment-marketing, 20.4.2019.).

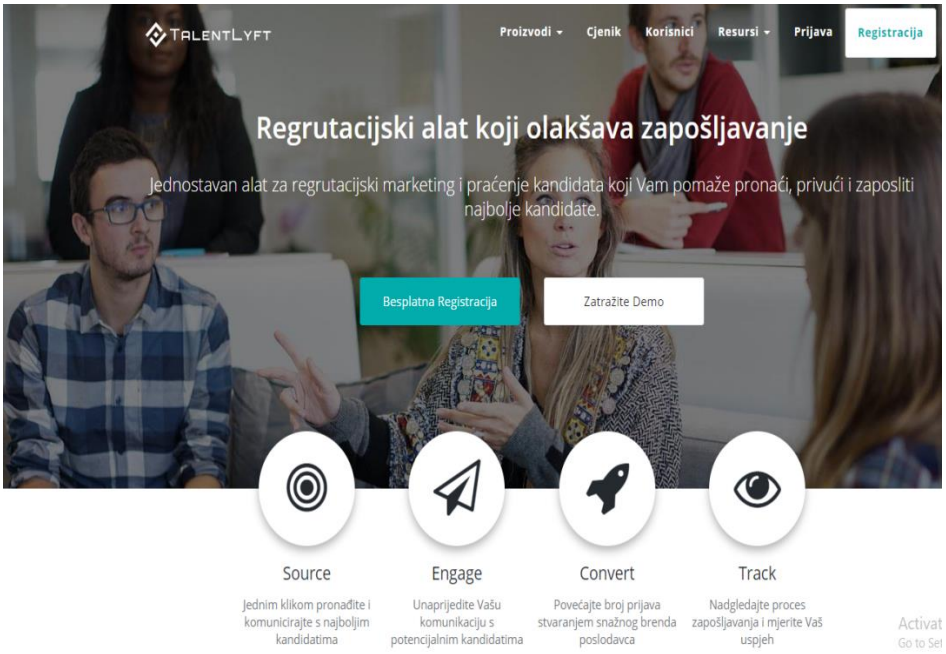
Glavna uloga regrutacijskog marketinga je poticanje poželjnih kandidata da se zainteresiraju sami i prijave na otvorene pozicije za posao. Metode koje se koriste kod regrutacijskog marketinga mogu se znatno pojednostaviti alatima kao što su softveri za zapošljavanje. Uspješne kompanije uspostavljaju pozitivnu marku, kulturu i imidž koji privlači najbolje kandidate te zapošljavaju one najvještije koji se uklapaju u vrijednosti tvrtke i dodatno je obogaćuju.

Jedan od takvih softvera nudi tvrtka ***Talentlyft*** sa sjedištem u Zagrebu u Hrvatskoj. Tvrtka nudi rješenja i ideje o izgradnji platforme za pronalaženje i zapošljavanje najboljih kandidata. TalentLyft omogućava olakšanu komunikaciju marke poslodavca, pronalaženje pasivnih kandidata, izgradnju odnosa i komunikacija sa potencijalnim kandidatima. Proizvodi i rješenja koje nude su:

- regrutacijski marketing,
- pronalazak i interakcija,
- praćenje kandidata,
- analitika zapošljavanja.

U nastavku slijedi slikovni prikaz regrutacijskog alata Talentlyfta (Slika 9).

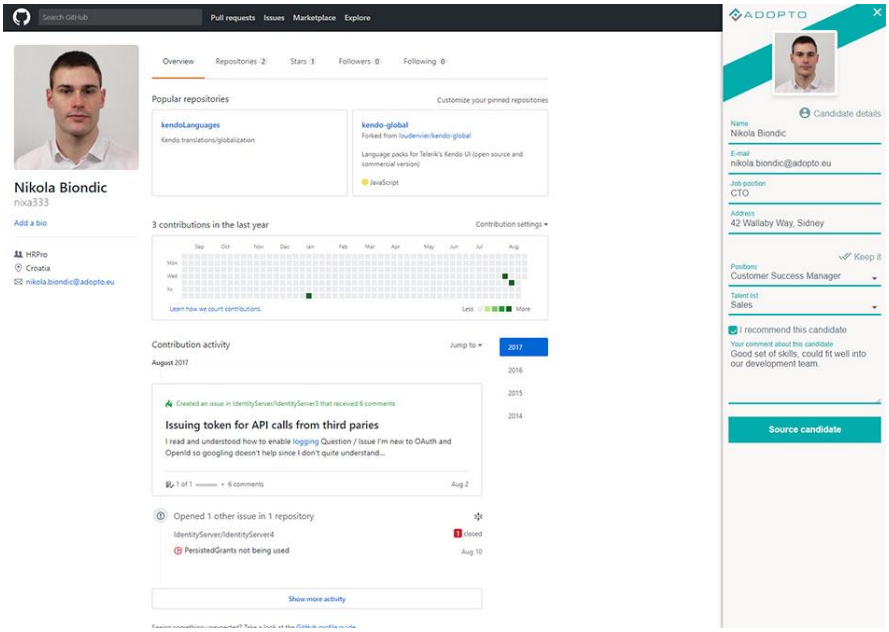
Slika 9. Regrutacijski alat Talentlyft



Izvor: Talentlyft, URL: https://www.talentlyft.com/hr/ (20.4.2019.)

U nastavku slijedi slikovni prikaz vođenja profila u njihovoj bazi (Slika 10).

Slika 10. Vođenje profila u TalentLyft bazi.



Izvor: Talentlyft, URL: https://www.talentlyft.com/hr/ (25.4.2019.)

U nastavku se analizira oglašavanje marke poduzeća poput društvenih mreža i platformi.

5.3. Oglašavanje marke poduzeća putem društvenih mreža i platformi

Od kako su se pojavile društvene mreže, uvelike se promijenila komunikacija među ljudima. Društvene mreže nude različite usluge, pa tako spajaju ljude putem interneta. Društvene mreže novi su oblik kako opće, tako i poslovne komunikacije, pa svaka ozbiljnija tvrtka vodi računa o prisutnosti na društvenim mrežama. U poslovanju omogućuju kvalitetno i brzo povezivanje s ciljanim skupinama, te mogu donijeti korisnike, kupce i investitore, pa čak i globalnu prepoznatljivost.

Društvene su mreže stekle veliku popularnost kao prostor slobodne društvene komunikacije. Tako je razvoj društvenih mreža donio i nove marketinške okolnosti u okruženju u kojem djeluje svaka tvrtka. Sastavni dio takvog okruženja nisu samo tvrtke i njihove marketinške aktivnosti već i svi zaposlenici tvrtke kao i potrošači. “One su postale jedan od najlakših puta za stvaranje lojalnosti kod kupaca i najmoćnijeg alata za osvajanje novih” (Nivago.hr, URL: https://www.nivago.hr/social-media, 25.4.2019.).

Društvene mreže postale su dio svakodnevice. Osim privatne komunikacije, i poduzeća su prepoznala potencijal promocije putem društvenih mreža, pa ih sve više uključuju u svoje poslovanje. Vrlo popularna mreža je društvena mreža ***Facebook***. Facebook je društvena mreža osnovana 2004. godine. Društvenu mrežu Facebook osnovao je **Mark Zuckerberg**. Prvobitno je predviđena kao sredstvo komunikacije između studenata.

2008. godine, Facebook postaje najpopularnija web stranica. Ta je društvena mreža vrlo kvalitetna jer korisnici mogu objavljivati slike i video zapise, ogroman je broj aplikacija poput računalnih igrica, mogu komunicirati i razmjenivati slike i dokumente s drugim korisnicima diljem svijeta, pratiti nove trendove i događanja u svijetu itd.

Facebook je dobro iskoristio svoje sučelje i broj korisnika te koristi dio svoje mreže u svrhu marketinške promidžbe. Naravno, za uspješnu oglašavačku kampanju potrebno je poznavati poželjno tržište i njegove segmente, kako bi im se moglo pristupiti sa informacijama i ponudama za koje se zna da bi se interesirali, međutim može se reći kako je Facebook odličan alat mnogih današnjih uspješnih poduzeća.

Hrvatska ima 20 županija i Grad Zagreb koji ima položaj županije. Broj aktivnih Facebook korisinka u Hrvatskoj prema županijama je (Arbona.hr, URL: http://www.arbona.hr/blog/internet-ili-internetski-marketing/infografika-tko-su-hrvatski-facebook-korisnici/453, 25.4.2019.):

1. Zagrebačka - 68 000,
2. Krapinsko-zagorska - 32 000,
3. Sisačko-moslavačka - 37 000,
4. Karlovačka - 27 000,
5. Varaždinska - 57 000,
6. Koprivničko-križevačka - 32 000,
7. Bjelovarsko-bilogorska - 28 000,
8. Primorsko-goranska - 130 000,
9. Ličko-senjska - 12 000,
10. Virovitičko-podravska - 24 000,
11. Požeško-slavonska - 21 000
12. Brodsko-posavska - 54 000,
13. Zadarska - 54 000,

14. Osječko-baranjska - 130 000,
15. Šibensko-kninska - 28 000,
16. Vukovarsko-srijemska - 60 000,
17. Splitsko-dalmatinska - 190 000,
18. Istarska - 78 000,
19. Dubrovačko-neretvanska - 41 000,
20. Međimurska - 41 000 te
21. Grad Zagreb - 680 000.

Lako se može zaključiti kako uzorak broja korisnika Facebooka prati broj stanovnika u određenim županijama. Prema tome, Grad Zagreb, koji ima najviše stanovnika u Hrvatskoj također ima i najveći broj korisnika društvene mreže Facebook.

Osim komunikacije poduzeća sa stalnim i potencijalnim kupcima, poduzeća komuniciraju putem Facebook-a i sa svojim zaposlenicima, partnerima, dobavljačima i sl. Iako je uobičajena komunikacija poštom, mailom i sličnim alatima, sve se više koristi i komunikacija putem Facebook-a. Uz to, moguće je pratiti prijenose uživo određenih sastanaka, što je također velika prednost jer se ne mora fizički biti na određenom sastanku.

Također, poduzeća kreiraju i tajne grupe ili razgovore putem kojih zaposlenici mogu komunicirati svakodnevno i na taj si način olakšavaju poslovanje. Ujedno, takva komunikacija djeluje opuštajuće, slobodnije i motivirajuće što je u interesu svakog poduzeća. Uz navedeno, treba izdvojiti i plaćene oglase i suradnju sa influencerima. "Oglašavanje na Facebooku je, u odnosu na klasične medije, značajno jeftinije, ali definitivno nije besplatno. Cijene Facebook oglasa variraju značajno i moguće su velike varijacije u rezultatima" (Akcija.com, URL: https://akcija.com.hr/facebook/koliko-kosta-facebook-oglasavanje/, 25.4.2019.). Cijena značajno ovisi o ciljanoj skupini. Ako je ciljana skupina jako usko targetirana, moguće je očekivati veće cijene nego u slučajevima kada se oglašava velikoj skupini ljudi.

Influenceri su posebno popularni u posljednje vrijeme. Iako su najaktivniji na ***Instagramu***, prisutni su i na Facebook-u. "Primjerice, ***deset najutjecajnijih modnih influencera*** prema podacima koje je sastavio ***Forbes*** ima više od 23 milijuna pratitelja na Instagramu, nešto manje od dva milijuna na **Twitteru,** više od četiri milijuna lajkova na Facebooku, više od 2,3

milijuna pretplatnika na **YouTubeu** što je sve zajedno doseg od 31,750.000" (Večernji.hr, URL: https://www.vecernji.hr/lifestyle/hrvatski-influenceri-otkrivaju-kako-su-uspjeli-u-zanimanju-kojeg-nedavno-nije-ni-bilo-1251798, 30.4.2019.).

"Ljudi s utjecajem na određene skupine postoje još od davnina, ali se zbog napretka društvenih mreža i digitalne komunikacije, danas lakše ističu" (Tomislav Pancirov.com, URL: http://tomislavpancirov.com/influenceri-sto-trebate-znati/, 30.4.2019.). Biti influencer sigurno nije lagan zadatak, međutim svakako je to dinamičan i zanimljiv posao koji donosi zadovoljstvo poduzećima, kupcima i njima samima.

"Marketing ne može funkcionirati tako da se ljudima pred lice guraju oglasi, ne zato što to nije u redu već zato što to više ne djeluje. Riječ oglašavanje zapravo više nije prava riječ za ono što se zbiva na Facebook-u. To je danas pojednostavljen pojam za proces u kojemu tvrtke troše novac kako bi što više zainteresirale za svoje proizvode" (Kirkpatrick, 2012:287). U budućnosti se može očekivati sve veći broj oglasa putem društvenih mreža i mnogih drugih mogućnosti koje će Facebook tek nuditi.

Razvojem tehnologije i društvenih mreža način komunikacije se promijenio i prebacio se sa tradicionalnih kanala na nove komunikacijke platforme. Iste promjene uvedene su i u odjelu ljudskih potencijala i menadžmentu.

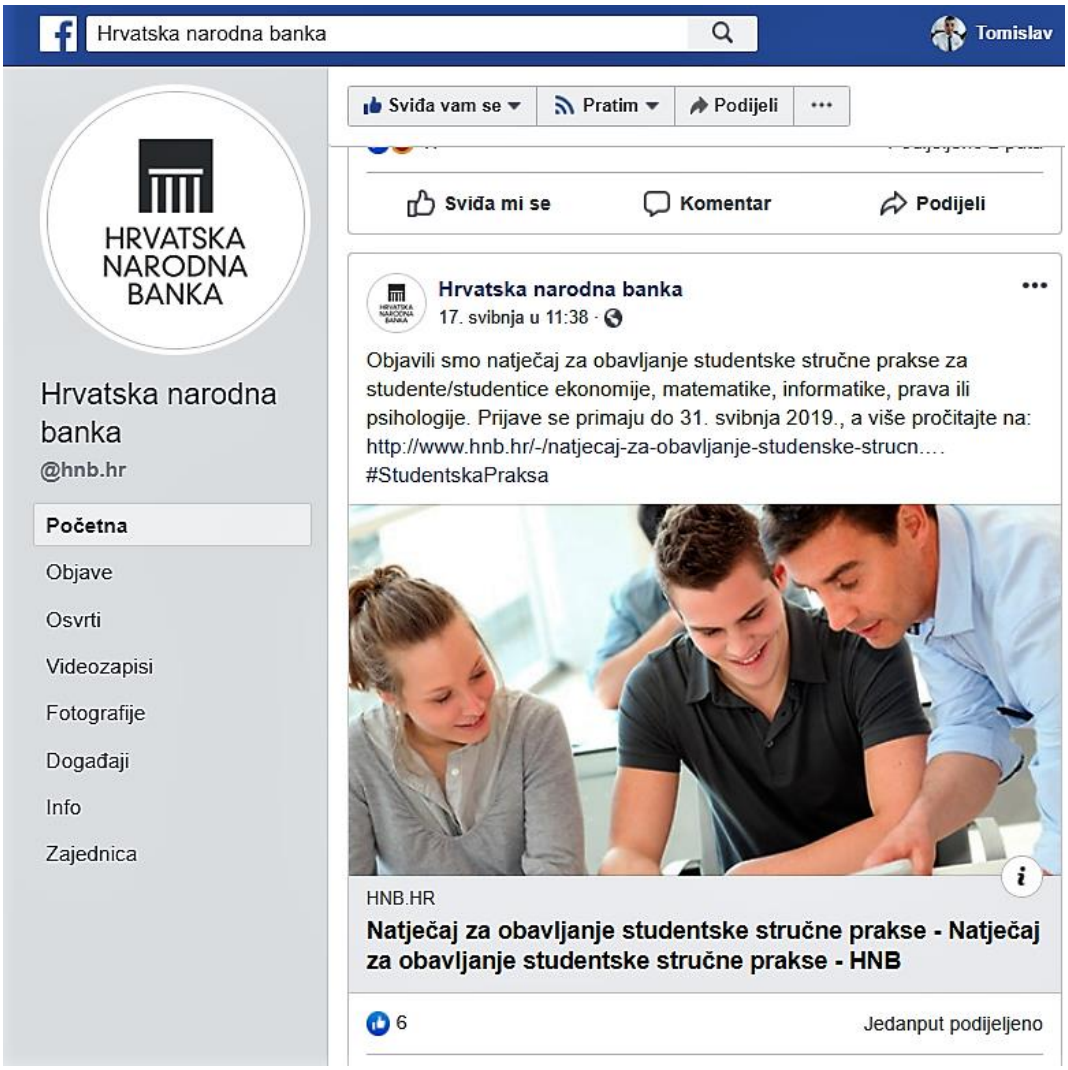
Novi trend oglašavanja na društvenim mrežama povećao je doticaj sa publikom i zamijenio staru poslovnu praksu koje su kompanije nekad koristile da bi dosegle publiku poput ***službenih stranica kompanije*** i ***brošura kompanije***. Društveni mediji daju kristalan pogled na organizaciju jer omogućuje dovoljno informacija koje potencijalni zaposlenici traže. ***Društvene mreže imaju imaju različite kanale koji donose pozitivne učinke na poslovanje jer su isplativi i povećavaju komunikaciju na profesionalnu razinu***. Informacije dostupne na društvenim mrežama o proizvoda, uslugama ili radu smatraju se ***pouzdanim izvorom informacija*** jer dolaze izravno od ljudi.

Kompanije se usredotočuju i upravljaju kanalima društvenih medija za izgradnju povjerenja i lojalnosti među korisnicima. Korisnici na društvenim mrežama dijele gotovo sve. Društvene mreže koristi skoro svaki čovjek u modernom i izgrađenom dijelu svijetu, naravno. Kompanije koriste društvene mreže za društveno umrežavanje i povećavaju vezu sa

zaposlenicima, klijentima i korisnicama povezujući ih na jednom mjestu i dijeleći svoje informacije (Brecht et al, 2011).

Mogućnosti koje pružaju društveni mediji su nevjerojatne i kreativne. Mogu se dijeliti ***slike***, ***videozapisi***, ***audio zapisi*** i dr., sa svima i bilo gdje u svijetu. Mnoge organizacije omogućuju svojim zaposlenicima korištenje društvenih medija za svoj rad. Autor zanimljivim smatra natječaj ***Hrvatske narodne banke*** za obavljanje stručne prakse koji je objavljen na njihovom Facebook profilu (Slika 11).

Slika 11. Natječaj HNB-a za obavljanje stručne prakse



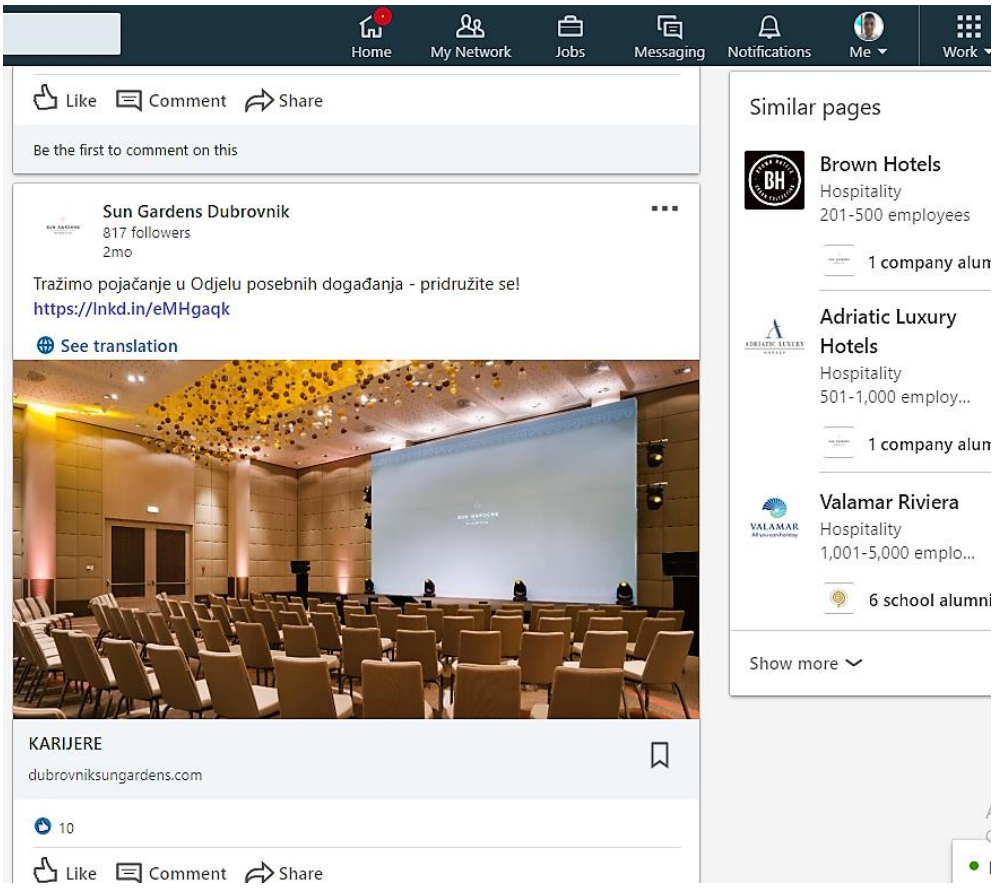
Izvor: Facebbok.com, URL: https://www.facebook.com/hnb.hr/ (22.5.2019.)

Marka poslodavca igra važnu ulogu u procesu zapošljavanja. Najvažnije komponente marke poslodavca su svijest i psihiloške koristi. Utvrđeno je da ako kompanija želi postati

najpoželjniji poslodavac, važno je da kandidati za posao već znaju za organizaciju. Ostale ključne komponente marke poslodavca su prestiž i reputacija organizacije, koji bi trebali biti poznati svim kandidatima za posao (Renu i Shikha, 2016).

Društveni mediji pomažu organizaciji kako bi podijelili informacije i mogli jednostavnije uspostaviti profesionalan kontakt. U procesu zapošljavanja, najučinkovitiji alat za društvene medije koji se koristi je ***Linkedln***, gdje poslodavci mogu naći sposobne kandidate, a kandidati mogu naći posao***. Linkedln*** se može nazvati "***profesionalnom društvenom mrežom zaposlenika i poslodavaca"***, koja služi za pretraživanje *radnih mjesta* i interkacije sa *ljudskim potencijalima*. Mnoge kompanije imaju svoje zaposlenike na Linkedln-u za pretraživanje talentiranih kandidata koji bi mogli biti idealni za njihovu organizaciju. U nastavku slijedi slikovni prikaz oglasa za posao na LinkedIn društvenoj mreži hotela sa 5 zvijezdica ***Sun Gardens Dubrovnik*** (Slika 12).

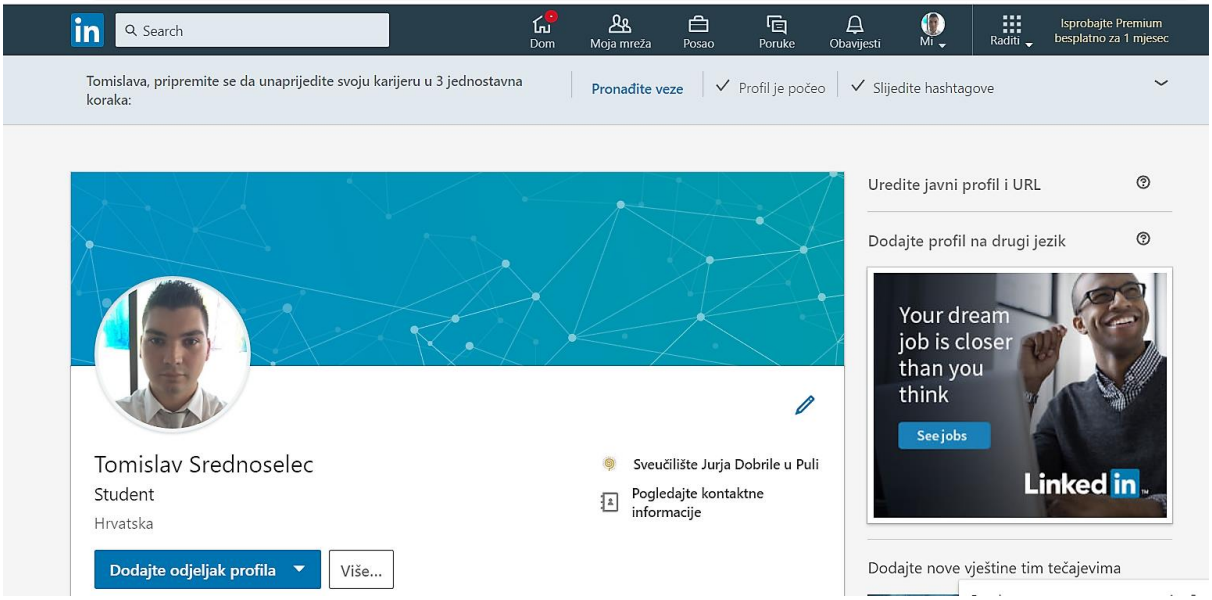
Slika 12. Oglas za posao na LinkedIn društvenoj mreži hotela Sun Gardens



Izvor: LinkedIn.com, URL: https://www.linkedin.com/company/sun-gardens-dubrovnik (22.5.2019.)

Uz pomoć društvenih mreža postaje jednostavnije provoditi proces zapošljavanja. Profesionalci sada objavljuju oglas za posao na raznim portalima i u nekoliko sekundi informacija postane dostupna milijunima korisnika. Kako se kandidati prijavljuju na oglase, tako kompanije mogu pregledati životopise i pozvati kandidate na razgovor na intervju i to sve na jednoj platformi. U nastavku slijedi slikovni prikaz ***LinkedIn*** profila autora (Slika 13).

Slika 13. Linkedln profil



Izvor: LinkedIn.com, URL: https://www.linkedin.com/in/tomislav-srednoselec-378ab6180/ (30.4.2019.)

U današnje vrijeme, marketing je na društvenim mrežama postao *neizostavan dio komunikacijske strategije uspješnih poduzeća*. Mnoge tvrtke su ih prepoznale kao mjesto gdje se ciljano mogu slati poruke i informacije potencijalnim klijentima. Poduzeća koristeći društvene mreže mogu osnažiti svoje mjesto na tržištu tako da obavještavaju klijente o proizvodima i uslugama koje nude, putem različitih nagradnih igara i sl. Mnoge su prednosti oglašavanja putem društvenih mreža, a neke od njih su dobivanje povratnih informacija koje se mogu iskoristiti za daljnje strateške korake. Osim toga, društvene mreže nemaju vremensko ograničenje što je vrlo primamljivo danas. Osim što poduzeća rade na tome da privuku zaposlenike, potencijalni zaposlenici rade na tome da ih poduzeća primjete. To se upravo može činiti putem **LinkedIn profila**, kao što je autor ovoga rada otvorio profil (Slika 11). Na svom profilu autor je istaknuo svoja znanja i vještine, no jednako tako i vlastite interese. Na taj način poduzeća mogu učiniti prvi korak i istražiti potencijalnog zaposlenika sukladno njegovim interesima i sposobnostima.

5.4. Definiranje propozicijskih vrijednosti u svrhu privlačenja kandidata

Propozicijske vrijednosti (EVP) je izraz koji se koristi za ***skup vrijednosti koje poslodavac pruža svojim zaposlenicima***. Definiranje propozicijskih vrijednosti izuzetno je važno ne samo kako kompanija privuće najbolje kandidate, već i da zadrži svoje najbolje zaposlenike (Talentlyft.com, URL: https://www.talentlyft.com/hr/blog/article/135/definiranje-propozicijskih-vrijednosti-u-svrhu-privlacenja-kandidata, 30.4.2019.).

Takav izraz propozicijske vrijednosti podrazumijeva: ***sve što određena kompanija nudi svojim zaposlenicima u zamjenu za njihov trud i rad***. Prije bilo koje aktivnosti potrebno je posvetiti vrijeme na planiranje aktivnosti. Propozicijske vrijednosti predstavljaju temeljne vrijednosti za izgradnju uspješne marke poslodavca. Propozicijska vrijednost jest i obećanje koje kompanija daje svojim potencijalnim zaposlenicima. Propozicijske vrijednosti kompanije sastoje se od 5 glavnih elemenata:

- kompenzacija,
- beneficije,
- karijera,
- radna okolina,
- kultura.

Osoba koja teži uspjehu i postignuću, veće zadovoljstvo dobiva iz samog ostvarenja, nego iz novčane nagrade, ali novac postaje simbolom tog ostvarenja. Dakle, bez obzira na različita stajališta i mišljenja, nikad se ne smije zanemariti vrijednost novca kao motivatora.

5.5. Važnost kulture organizacije u izgradnji marke poslodavca

Kako navode Belak i Ušljebrka (2014:87), "organizacijska klima predstavlja radnu atmosferu koja je izražena iskustvom i shvaćanjima zaposlenih, odnosima među njima, odnosno prema kvaliteti organizacijskih vrijednosti". Ona predstavlja način na koji djelatnici razumiju organizaciju kao cjelinu te uvelike utječe na njihovu motivaciju, predanost i kreativnost. Stoga, njezina je uloga da pojedinac bude zadovoljan, što zatim utječe na učinkovitost rada cjelokupne organizacije.

Kultura organizacije predstavlja: ***set vjerovanja***, ***stavova***, ***normi ponašanja*** koje dijele zaposlenici u nekoj organizaciji. Kultura predstavlja ***obrazac ponašanja***, ***oblačenja***, čak i

način komunikacije, način donošenja odluka, ističe ono što je ljudima u organizacji važno i slično.

Marka poslodavca osnažuje organizacijsku kulturu unutar poduzeća. Poduzeća koja imaju jaku organizacijsku strukturu imaju financijske koristi na više razina. Kultura organizacije treba efektivno komunicirati vrijednosti kako bi se osiguralo da su vrijednosti marke kvalitetno usmjerene (Wheeler et al, 2006).

Poduzeća koja posluju na današnjim visoko konkurentnim tržištima, suočavaju se sa svakodnevnim raznovrsnim izazovima koja su u mnogome zajednički svim poduzećima, neovisno o njihovim ključnim djelatnostima. Činjenica je da se trendovi poslovanja jako brzo mijenjaju te da postoje različite potrebe poduzeća koje proizlaze iz njihovog poslovanja, a one se često svode na uštede i smanjenje troškova, praćenje razvoja tehnologije i nužne implementacije inovativnih informacijskih tehnologija u poslovne procese, pronalazak odgovarajućih metoda poslovanja, usporedbe i vrednovanja izvora financiranja i slično.

No, postoji jako važan faktor poslovanja, kojemu se danas posvećuje sve više pažnje, kako poduzeća sazrijevaju i uviđaju najvažnije faktore i mogućnosti za ostvarivanje konkurentskih prednosti, a to je pravilno upravljanje zaposlenicima od samog početka njihove integracije u poduzeće, do praćenja učinkovitosti rada zaposlenika i nagrađivanja onih najspješnijih. ***Pravilno upravljanje zaposlenicima*** jako je važno za pronalazak i izgradnju talenata koji mogu predstavljati okosnicu u ostvarivanju ***konkurentske prednosti poduzeća.***

Za uspješnu organizaciju, talenti su od presudne važnosti za ostvarivanje poslovne uspješnosti i daju dodatnu vrijednost kompaniji, dioničarima, upravi, ali i samim potrošačima, budući da je uz talentirane zaposlenike jednostavnije ostvariti troškovne uštede, što u konačnici može utjecati i utječe na postizanje konkurentnosti u tom području, a to se na samom kraju procesa prikazuje i potrošačima kroz cijene i ponudu te način pružanja usluga. Izuzetno važna jest i tzv. inovativna inteligencija, koja podrazumijeva mogućnost razmišljanja „out of the box“, odnosno sposobnost pristupa rješavanja problema s različitih aspekata i novim kreativnim idejama te stvaranje kreativnih rješenja poslovnih problema.

Ono što razlikuje ***talentirane zaposlenike od prosječnih zaposlenika*** **jest** ***interes za upoznavanjem različitih predmeta vezanih za djelatnosti i profesiju kojima se bave te inicijativa za različite inovativne, poslovne projekte koji doprinose kompaniji i njezinim***

poslovnim rezultatima. Upravo takvi zaposlenici jesu i trebaju biti ***ključ uspjeha*** svake kompanije, odnosno pravilno upravljanje menadžmenta tvrtke talentiranim i istaknutim ljudskim resursima.

Strategija upravljanja talentima treba biti usklađena sa ukupnom korporativnom strategijom za upravljanje poslovnom izvrsnošću koja podrazumijeva definiranje liderskih kriterija za sadašnjost i budućnost, identificiranje ključnih kompetencija i njihov razvoj kroz pružanje obuke i podrške. U konkurentskoj borbi, poslovni lideri planiraju i primjenjuju najbolje prakse upravljanja talentima kako bi privukli najbolje od talenta sa tržišta i proaktivno kapitalizirali dostupne mogućnosti. Efektivne strategije upravljanja talentom trebaju biti dugoročno fokusirane.

Svako poduzeće ima i primjenjuje različite tipove strategija, a jedna od strategija koja se sve češće počinje primjenjivati u suvremenom dobu jest organizacija koja je usmjerena prema ljudskom kapitalu, kao temeljnoj deferencijaciji od konkurencije, na način da razvijaju posebno upravljanje talentima, kako bi se što više upotrijebila i iskoristila njihova efikanost i istaknula i primjenila inovativnost i kreativnost u pronalasku dobrih poslovnih rješenja.

Jedan od osnovnih faktora koji se uzimaju u obzir prilikom formiranja korporacijske strategije su upravo ljudski potencijali, s naglaskom na talente. Sam proces pribavljanja kandidata, proces privlačenja talenata s tržišta rada, prepoznavanje istih, sistematizacija i opis radnih mjesta te kreiranje aktivnosti ljudskih potencijala, praćenje i kontinuirano vođenje ljudskih resursa i razvoj njihovih sposobnosti, postaje jedan od ključnih elemenata strategija poduzeća koje se opredijele za ovaj tip strategije.

„***Upravljanje ljudskim potencijalima*** kao znanstvena disciplina objašnjava se u brojnim knjigama, studijama, člancima i publikacijama koje sve više zadiru u tu problematiku i ističu je kao važan čimbenik uspješnosti poslovanja poduzeća“ (Jambrek i Penić, 2008:1185). Upravljanje ljudskim potencijalima je zasigurno područje koje treba izučavati, međutim još je važnije teoriju pretvoriti u praksu. Odnosi sa zaposlenicima mogu biti vrlo složeni. Svaki zaposlenik je drugačiji, ima svoj pristup i ne gleda isto na određene postupke i situacije kao i ostali. Upravo je zato važno da poslodavci dobro poznaju svoje zaposlenike. Loša klima u poduzeću dovodi i do loših poslovnih rezultata. To svaki poslodavac treba imati na umu.

“Upravljanje ljudskim potencijalima jedan je od elemenata funkcije upravljanja kojom se bave menadžeri na najvišem nivou. Isto uključuje brojna istraživanja i analize znanstvenika i stručnjaka, ima strategijski karakter i usmjereno je na razvoj ukupnih organizacijskih sposobnosti radi što efikasnijih i efektivnijih rezultata u ostvarenju ciljeva organizacije” (Jambrek i Penić, 2008:1188). Zaposlenici imaju ključnu ulogu u svakom poduzeću. Menadžeri poduzeća odavno su shvatili da je zadovoljstvo zaposlenika jedan od ključnih segmenata dugoročnog uspjeha poduzeća. Zaposlenici će definitivno preferirati posao koji im omogućava korištenje vlastitih vještina, kao i posao koji je zanimljiv i onaj u kojem su motivirani za rad. Motivacija je u tom segmentu vrlo važna. Uspjeh poduzeća sigurno ovisi o zadovoljstvu zaposlenika.

Ukoliko je zaposlenik zadovoljan, sigurno je da će i kupac biti zadovoljan, a to je u konačnici cilj svakog poduzeća. Vrednovanje rada i nagrađivanje radnog učinka zaposlenika i menadžera od ključne je važnosti za kratkoročnu, dugoročnu i projektnu uspješnost svakog poduzeća. Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala postaje sve značajnije zbog novog mjesta i uloge čovjeka u svim društvenim procesima kao i u njihovom upravljanju.

Što se tiče razvoja karijere, temeljni način djelovanja organizacije predstavljaju informacije. Pritom je vrlo važno uskladiti individualne i organizacijske ciljeve i potrebe kroz razmjenu informacija, poticanje razvoja, savjetovanja, cjeloživotnog obrazovanja i sl. U konačnici, odluku o smjeru i razvoju karijere donosi pojedinac.

Menadžeri također imaju iznimno važnu ulogu i odgovornost u razvoju individualne karijere onih kojima rukovode. Menadžeri tako trebaju identificirati i povezati individualne potrebe i mogućnosti glede razvoja karijere određenih zaposlenika. Pored same organizacije i menadžera, najvažnija je uloga pojedinca u razvoju karijere. Pojedinac je taj koji mora aktivno i odgovorno promišljati i planirati vlastitu karijeru.

Uspješno poduzeće koje autor smatra da u ovom slučaju treba istaknuti jest ***IKEA. IKEA*** je kompanija koja uspješno posluje na međunarodnom tržištu. Od samog su početka poslovanja kreativni, susretljivi, inovativni i puni ideja. Zahvaljujući takvom pristupu, danas imaju ***340 trgovina u 28 država***. Kultura se razlikuje od zemlje do zemlje, a organizacija se maksimalno trudi prilagoditi tržištu na kojem posluje. Ono što se može primjetiti je velika pouzdanost u europsko tržište, ostala tržišta su rizičnija na čemu svakako treba raditi. Pored toga,

kompanija nema područja na kojima treba značajno poraditi. To dovodi do zaključka kako je vodstvo u kompaniji vrlo kvalitetno i organizirano.

Šest je rukovoditelja IKEA Grupe. Zanimljivo je što je jednak broj muškaraca i žena na tim pozicijama. U IKEA Grupi koristi se ***demokratski menadžerski stil***. Takav stil predstavlja način vođenja u kojem se menadžer konzultira s radnicima kako i što se treba raditi. Stoga, komunikacija je dvosmjerna jer menadžer traži mišljenje svojih podređenih.

„IKEA kultura dio je svih nas. I mi stvaramo, mijenjamo i razvijamo tu kulturu svakodnevno. Ako želiš učiti, prilagođavati se i rasti zajedno s nama, za tebe su mogućnosti beskrajne.“

Danell McDowell

Menadžer komunikacija

„U robnoj se kući IKEA ne bojimo isprobati nove stvari i dopušteno nam je griješiti tijekom njihova isprobavanja. Jako sam zahvalna što sam ovdje upoznala fantastične i različite osobe koje me podržavaju.“

Urszula Wilczak

Voditeljica robne kuće

U tvrtki IKEA može se nevjerojatno puno naučiti i napredovati. Svoje zaposlenike potiču da isprobaju različite uloge i mnogi od njih promjene više radnih mjesta i zemalja tijekom svoje karijere. Tijekom poslovne godine 2018., svi IKEA zaposlenici dobili su pametne telefone, kao dodatno pomagalo kako bi još bolje služili kupcima i međusobno brže razmjenjivali informacije i ideje.

Svaki IKEA zaposlenik dobiva popust na IKEA proizvode u svim robnim kućama IKEA diljem svijeta. U IKEI, posebna se pažnja pridaje upravo komunikaciji. IKEA koristi oglasne ploče u poslovnicama, a osim toga, koriste se i društvene mreže Facebook, Instagram, Pinterest, YouTube te mailing liste. Jedna od zanimljivosti IKEA grupe je tzv. “**fika**”. Ona predstavlja ***švedsku tradiciju*** koja se širi IKEA tvrtkom diljem svijeta. “Fika“ nije samo pauza za kavu, ona je mnogo više. Za vrijeme “fike“ razgovaraju, zbližavaju se i opuštaju s kolegama. Tijekom “fike“ sinule su im neke od najboljih ideja i donijeli su neke od najboljih odluka.

Kao što je prethodno navedeno, kompanija doista ima kvalitetno i organizirano vodstvo, što dovodi do toga da kompanija nema većih nedostataka i područja na kojima treba ozbiljno raditi. Međutim, svakako je teško i održavati trenutnu poziciju. Kako bi kompanija bila drugačija u odnosu na ostale, mora nastaviti prije svega ulagati u istraživanja i razvoj i tražiti načine kojima će se na ostalim tržištima, kao što je to slučaj s europskim, bolje pozicionirati i manje rizično poslovati. Također, treba imati na umu kako to nije lagan zadatak te kako je tu riječ o vanjskoj okolini na koju nije lako utjecati. U nastavku se razmatra interni marketing u funkciji marke poslodavca.

6. INTERNI MARKETING U FUNKCIJI MARKE POSLODAVCA

Početkom 1970-ih godina pojavio se koncept internog marketinga. Koncept internog marketinga razvio se zapravo iz potreba marketinga usluga, odnosno kao moguće rješenje problema nekonzistentnosti usluga. Jedna od važnih ideja internog marketinga polazi od toga da zaposlenici predstavljaju interno tržište svakog poduzeća. Kvalitetan ljudski kadar kvalitetno će upravljati organizacijom. "Pod upravljanjem se podrazumijeva upravljačka aktivnost svih sudionika u organizaciji usmjerena prema ostvarenju ciljne funkcije" (Buble, 2006:291). U ovom se poglavlju analizira interni marketing u funkciji marke poslodavca.

6.1. Interni marketing

To je marketing okrenut zaposlenicima organizacije. Interni marketing je planirani napor koji koristi marketinški pristup kako bi motivirao zaposlenike, a sve u svrhu implementacije i integracije strategije poduzeća koje su u potpunosti usmjerene na potrošača.
(Ahmed, Rafiq, 2002.)"

Glavni elementi internog marketinga (Ahmed, Rafiq, 2002**.)**

1) motivacija i zadovoljstvo zaposlenika
2) orijentacija na korisnika i njegovo zadovoljstvo
3) međufunkcionalna koordinacija i integracija
4) marketinški pristup za sve gore navedene elemente
5) implementacija specifičnih korporativnih strategija i strategija organizacijskih jedinica i funkcija.

"Berry (1981) interni marketing definira kao primjenu tradicionalne marketinške filozofije s ciljem razvoja i poboljšanja internih marketinških odnosa, te navodi da se unatoč različitim tumačenjima koncepta internog marketinga zaposlenike uvijek smatra internim kupcima, a radna mjesta internim proizvodima. Prema Shahu (2014) interni marketing se bavi razvojem ljudskih potencijala s ciljem ispunjenja organizacijskih i individualnih ciljeva, dok George (1990) definira interni marketing kao proces ostvarivanja interne razmjene organizacije i njenih zaposlenika kao preduvjeta uspješne razmjene s eksternim tržištem" (Roknić i First Komen, 2015:57).

Zaključno, interni marketing predstavlja planirani napor koji koristi marketing kao pristup kako bi nadvladao organizacijski napor prema promjenama te da organizira, motivira i

interfunkcionalno koordinira i integrira zaposlenike prema djelotvornoj implementaciji korporativnih i funkcionalnih strategija.

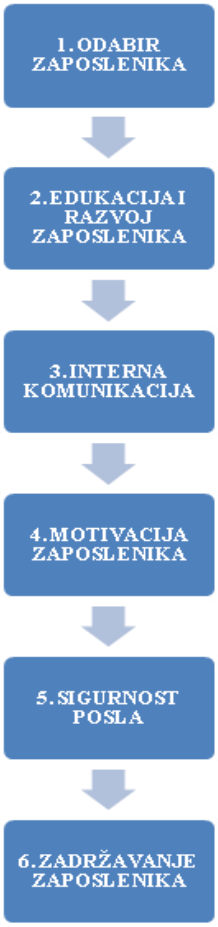
6.2. Interni marketing u ulozi izgradnje marke poslodavca

Interni marketing djeluje kao proces holističkog upravljanja brojnim funkcijama u poduzeću i to na dva načina (Paliaga i sur., 2010:213):

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 temelji se na šest ključnih zadataka (Slika 14).

Slika 14. Temeljni zadaci internog marketinga



Izvor: izrada autora prema Roknić i First Komen (2015)

“Na eksternom tržištu uspješni interni marketing pomaže u ostvarenju ciljeva kao što su (Ozretić Došen i sur., 2001):

- preduvjet uspješnog eksternog marketinga
- diferencijacija
- konkurentska prednost
- pozitivan utjecaj na image organizacije
- manja fluktuacija zaposlenika
- Uloga u TQM

Uz navedene, ciljevi su internog marketinga motivirati zaposlene, povećati zadovoljstvo zaposlenih, maksimizirati učinkovitost zaposlenih te zadržati dobre zaposlenike. U nastavku slijedi tablični prikaz elemenata internog marketinga (Tablica 1).

Tablica 1. Elementi internog marketinga

ELEMENT	OPIS
PROIZVOD	Programi, politike i usluge (obrazovanje, informiranje) – sve što treba osmisliti i kontinuirano pratiti, a usmjereno je izravno prema zaposlenicima Istraživanje, planiranje i obrazovanje dio je proizvoda internog marketinga
CIJENA	Cijena ili trošak internih programa, politika ili usluga. Svako ulaganje ima i svoju cijenu. Potrebno definirati omjer trošak/korist od promjena.
DISTRIBUCIJA	Mjesto/lokacija primjene programa, politika, usluga, odgovornost za implementaciju i dostavu programa, politika i usluga
PROMOCIJA	Interna prodaja, interni odnosi s javnošću, interno oglašavanje, interne stimulacije i destimulacije, interne web stranice

Izvor: Paliaga, M., Strunje, Ž. i Pezo, H. (2010): Primjena internog marketinga u poduzećima Republike Hrvatske, Ekonomska misao i praksa (2), str. 215-216, URL: https://hrcak.srce.hr/62313 (30.4.2019.)

Menadžeri poduzeća odavno su shvatili da je zadovoljstvo zaposlenika jedan od ključnih segmenata dugoročnog uspjeha poduzeća. Zaposlenici će definitivno preferirati posao koji im omogućava korištenje vlastitih vještina, posao koji je zanimljiv i onaj u kojem su motivirani za rad. Motivacija je u tom segmentu vrlo važna. Uspjeh poduzeća sigurno ovisi o zadovoljstvu zaposlenika. Ukoliko je zaposlenik zadovoljan, sigurno je da će i kupac biti zadovoljan, a to je u konačnici cilj svakog poduzeća. Vrednovanje rada i nagrađivanje radnog učinka zaposlenika i menadžera od ključne je važnosti za kratkoročnu, dugoročnu i projektnu

uspješnost svakog poduzeća. U tome se očituje važnost internog marketinga za izgradnju pozitivne marke poslodavca.

6.3. Nedovoljna impementacija internog marketinga u Hrvatskoj

Prethodna istraživanja primjene internog marketinga u Hrvatskoj novijeg su datuma, a utvrdila su primjenu načela i koncepcije internog marketinga i njegovu zastupljenost (Paliaga et al., 2010; Paliaga, Strunje, 2011), nadležnost za provođenje internog marketinga i percepciju važnosti njegove primjene (Paliaga, Strunje, 2011) te prihvaćenost koncepta internog marketinga i njegovih komponenti u financijskom sektoru (Ružić et al., 2013).

Istraživanje autora Ružić, Benazić i Dolenec trajalo je od studenog 2011. godine do svibnja 2012. godine. Istraživanje je obuhvatilo 180 organizacija iz financijskog sektora, od čega su potpuni upitnik vratile 63 organizacije. Upitnikom se ciljalo prvenstveno na menadžere koji se bave marketingom, upravljanjem ljudskim resursima ili internim marketingom. Rezultati ukazuju na to da je prihvaćenost internog marketinga u hrvatskom financijskom sektoru tek osrednja, što se ne podudara sa rezultatima prethodno navedenog istraživanja (Paliaga, Strunja, Pezo 2010) prema kojem je primjena internog marketinga u Hrvatskoj visoka.

"Unutarnji marketing je još uvijek nedovoljno istražen i korišten u hrvatskim poduzećima. Interni marketing uključuje know-how, sposobnosti, alate, metode i tehnike koje se koriste na internom tržištu (unutar poduzeća) s ciljem ostvarivanja sinergije svih zaposlenih u skladu s temeljnim ciljevima, misijom i strategijama poduzeća" (Paliaga i Strunje, 2011).

Raznim istraživanjima utvrđeno je da se interni marketing još uvijek relativno slabo prepoznaje kao koncept u hrvatskim organizacijama, no njegove se mjere često implementiraju kroz aktivnosti nemarketinških odjela. Razlučivanje brige za djelatnike na odjelu ljudskih potencijala, a brige za krajnje potrošače na odjelu marketinga, dovodi do nepovezanosti procesa, nepotpune implementacije poznatih koncepata i izostanka sinergijskog efekta uloženih napora pojedinih odjela. S obzirom na to da optimalnu integraciju navedenih funkcija nije jednostavno ostvariti u već postojećim organizacijskim strukturama, bolje je rješenje, koje je ujedno i preporuka menadžerima, uključenost svih zaposlenika u različite aktivnosti internog marketinga uz koordinaciju nadležnog menadžera.

U skladu s navedenim, hrvatske organizacije svjesne su mogućih učinaka internog marketinga, no uglavnom ne uočavaju povezanost mjera internog marketinga i učinaka na eksterno tržište, pa tako među učincima internog marketinga na eksterno tržište navode isključivo povećanje prodaje (ali ne i zadovoljstvo potrošača). Slično tome, kod mjera namijenjenih eksternom tržištu ne vide učinak na interno tržište.

Na istraživačima i konzultantima je, stoga, da u svrhu oživljavanja spoznaje mogućih sinergijskih efekata suradnje i usklađivanje ciljeva i aktivnosti različitih organizacijskih odjela stvaraju prilike za međusobnu komunikaciju stručnjaka i istraživača različitih područja djelovanja poveznih s internim marketingom. Konačno, s obzirom na to da primjena razvijenijeg internog marketinga jače utječe na razvoj željene korporativne kulture, važna je spoznaja ovog istraživanja, a ujedno i savjet menadžerima, da je za uspješno oživljavanje željene korporativne kulture nužno kontinuirano provoditi različite mjere internog marketinga usmjerene prije svega na informiranje, edukaciju i praćenje reakcija zaposlenika.

Iako menadžeri nose odgovornost da potiču ponašanja i stavove koji pridonose pozitivnoj slici organizacije, i na zaposlenicima je da probude znatiželju u sebi, da razumiju kulturu svoje organizacije i pronađu svrhu i smisao rada i načine kako pridonijeti poslovnom uspjehu, a time i vlastitom zadovoljstvu.

7. VIŠETRUKI POSLOVNI SLUČAJEVI: OTKRIVANJE NAJBOLJIH PRAKSI POSLODAVCA U RH

Employer Branding je relativno nepoznati pojam u Republici Hrvatskoj, no unatoč tome postoje kompanije koje su prepoznale njegovu važnost i shvaćaju njegovo značenje. Neke od tih kompanija analizirane su u ovom poglavlju. Odabrana poduzeća su: A1 Hrvatska, Privredna banka Zagreb i Coca-Cola HBC.

7.1. Kompanije koje su prepoznale važnost brendiranja u Hrvatskoj

Sve se više prepoznaje važnost brendiranja u Hrvatskoj. U nastavku slijedi slikovni prikaz Employer Brands lista iz 2018. godine (Slika 13).

Slika 15. Employer Brand List 2018.

CareerCentar TOP 25 Employer Brands List 2018

	RANK	rank on each segment: Career page	Linkedin	Job ads	EVP	Segmented EVP	Application	% score
Degordian	1	1	3	2	1	2	2	86%
Infinum	2	2	2	3	3	3	1	84%
A1 Hrvatska	3	3	5	18	2	1	3	78%
Infobip	4	8	4	1	4	16	5	76%
Lidl Hrvatska	5	4	7	6	8	8	5	74%
Five	6	7	12	4	6	10	4	73%
Nanobit	7	10	6	5	7	8	7	72%
Kaufland Hrvatska	8	9	7	8	5	6	13	70%
Erste&Steiermärkische Bank	9	5	12	9	13	7	9	69%
Hrvatski Telekom	10	12	7	15	8	4	11	66%
Atlantic Grupa	11	14	1	7	13	12	21	65%
Pevec	12	15	10	19	10	5	8	64%
Span	13	6	14	23	10	20	13	61%
Zagrebačka banka	14	20	15	10	20	10	9	58%
IN2	15	13	16	20	18	23	11	57%
Coca-Cola HBC	15	16	10	12	20	13	18	57%
Zagrebačka pivovara	17	11	27	13	12	27	22	55%
Sberbank	18	17	24	17	16	20	13	55%
Raiffeisen Bank Austria	19	21	20	15	19	18	16	53%
Henkel Croatia	20	23	23	13	17	13	28	49%
DM	20	18	38	10	13	20	22	49%
Privredna banka Zagreb	22	22	29	22	22	13	20	45%
KING ICT	23	19	20	26	33	27	17	44%
Pliva Hrvatska	24	24	17	21	28	24	24	43%
Podravka	25	25	18	24	24	18	25	43%

% score: divide the total number of points earned by the total point available x 100

Izvor: Career centar, URL: https://careercentar.com/objava/482 (30.4.2019.)

Odabrana poduzeća koja se analiziraju su: A1 Hrvatska, Privredna banka Zagreb i Coca-Cola HBC.

7.1.1. A1 Hrvatska

A1 Hrvatska dio je A1 Telekom Austria Grupe, vodećeg pružatelja digitalnih usluga i komunikacijskih rješenja u centralnoj i istočnoj Europi. A1 Telekom Austria Grupa djeluje u sedam zemalja te zajedno pružaju usluge za približno 24 milijuna korisnika. A1 Hrvatska zapošljava oko 2000 ljudi te se svakodnevno brine o potrebama 2 milijuna korisnika. U nastavku slijedi slikovni prikaz loga poduzeća (Slika 14).

Slika 16. Logo A1 Hrvatska

Izvor: A1.hr, URL: https://www.a1.hr/ (30.4.2019.)

"A1 Hrvatska ulaže u razvoj 5G tehnologije te je prvi demonstrirao brzinu veću od čak 20 Gbit/s u živoj 5G mreži, što je apsolutni brzinski rekord u mobilnom segmentu u Republici Hrvatskoj. Demonstrirane brzine i kapaciteti 5G tehnologije u budućnosti omogućit će gigabitne brzine na cijelom teritoriju Hrvatske što su osnovni preduvjeti za digitalizaciju, ravnomjerni razvoj i globalnu konkurentnost. U fiksnom segmentu kontinuirano razvijaju vlastitu infrastrukturu i zato su danas operator s najraširenijom optičkom mrežom za superbrzi internet s brzinama do 500Mbit/s kojom pokrivaju 500 tisuća kućanstava na tehnologiji nove generacije koja podržava sve preduvjete Digital agende EU2025" (A1.hr, URL: https://www.a1.hr/, 30.4.2019.).

7.1.2. Privredna banka Zagreb

Privredna banka Zagreb (PBZ) od svog osnutka pozicionirana je u samom vrhu hrvatskog bankarstva. Treba istaknuti kako pokriva cjelokupni teritorij Republike Hrvatske s oko 200 poslovnica i ispostava.

Privredna banka Zagreb u svim etapama svoje povijesti bila je nositelj najvećih investicijskih programa u razvoju turizma, poljoprivrede, industrijalizacije, brodogradnje, elektrifikacije i cestogradnje (Privredna banka Zagreb, URL: https://www.pbz.hr/hr/o-nama, 30.4.2019.). U nastavku slijedi slikovni prikaz loga Privredne banke Zagreb (Slika 15).

Slika 17. Logo PBZ

Izvor: Privredna banka Zagreb, URL: https://www.pbz.hr/ (22.5.2019.)

Svojom poslovnom strategijom Banka je usmjerena na suvremene oblike bankarskog poslovanja i nove proizvode, potvrđujući imidž banke koja slijedi zahtjeve tržišta i svojih klijenata.

Vizija je Banke biti kompanija koja je uzor i centar izvrsnosti u stvaranju novih vrijednosti, te pružanju permanentno visoke kvalitete u svim smjerovima svog djelovanja na dobrobit klijenata, društvene zajednice, dioničara i djelatnika (Privredna banka Zagreb, URL: https://www.pbz.hr/hr/vizija, 30.4.2019.).

Misija je Banke trajno i učinkovito koristiti sve raspoložive izvore za kontinuirani napredak poslovanja u svim njegovim dijelovima, od ljudskog kapitala, tehnologije do poslovnih procesa (Privredna banka Zagreb, URL: https://www.pbz.hr/hr/vizija, https://www.pbz.hr/hr/misija, 30.4.2019.).

7.1.3. Coca-Cola Hrvatska

Coca-Cola Hrvatska ponosni je dio skupine Coca-Cola HBC A.G. koja djeluje u 28 država na 3 kontinenta. Ono što je zanimljivo i važno za spomenuti, s obzirom da su određeni potrošači skeptični oko konzumacije gaziranih pića, pa njihovo poslovanje ne smatraju održivim, Coca-Cola HBC uvrštena je u Dow-Jonesov indeks održivosti.

Naglašavaju kako se kroz cjelokupno poslovanje vode sljedećim ključnim strateškim ciljevima tvrtke:

- promicanje zdravlja i dobrobiti,
- smanjenje utjecaja na okoliš na najmanju mjeru te
- ulaganje u zajednicu.

"Coca-Cola HBC opskrbljuje tržište od oko 595 milijuna potrošača i prodaje više od 2 milijarde jedinica godišnje, što je čini jednim od vodećih proizvođača bezalkoholnih pića tvrtke The Coca-Cola Company. Coca-Cola HBC Hrvatska u većinskome je vlasništvu matične tvrtke Coca-Cola HBC A.G." (Coca-Cola Hrvatska (2018): Izvješće o održivom poslovanju, str. 4). U nastavku slijedi slikovni prikaz loga Coca-Cole (Slika 16).

Slika 18. Logo Coca-Cola

Coca-Cola
Hellenic Bottling Company

Izvor: Coca-Cola HBC Hrvatska, URL: https://hr.coca-colahellenic.com/hr/ (30.4.2019.)

"Coca-Cola HBC Hrvatska jedina je ovlaštena punionica u Hrvatskoj koja proizvodi, puni i distribuira proizvode tvrtke The Coca-Cola Company u Hrvatskoj punih pedeset godina. Prva boca Coca-Cole u Hrvatskoj proizvedena je 17. rujna 1968. u Ulici Milana Sachsa u Zagrebu, gdje se i danas nalazi sjedište tvrtke te njezino glavno proizvodno i distribucijsko središte" (Coca-Cola Hrvatska (2018): Izvješće o održivom poslovanju, str. 4).

Posluju diljem Hrvatske, pa tako imaju jednu punionicu u Zagrebu te šest skladišta i distribucijskih centara u Zagrebu, Solinu, Rijeci, Zadru, Požegi i Baderni. Od ukupno 151,4 milijuna litara bezalkoholnih pića koje Coca-Cola HBC uvozi ili proizvodi za hrvatsko tržište 121,8 milijuna litara (80,5%) proizvedeno je u Hrvatskoj.

Vizija Coca-Cole HBC Hrvatska: *"Biti neosporivi predvodnik na svim tržištima na kojima poslujemo"*.

Misija Coca-Cole HBC Hrvatska: *"Osvježiti naše potrošače, sklopiti partnerstvo s našim kupcima i obogatiti život lokalnih zajednica u kojima djelujemo tako što ćemo ponuditi visoko kvalitetne proizvode i izgraditi povjerenje građana našim svakodnevnim radom kao našu najbitniju vrijednost".*

Coca Cola HBC Hrvatska pokrenula je društveno odgovorni projekt **Coca Colina podrška mladima** u cilju povećanja zapošljivosti mladih ljudi koji su završili školovanje, ali su još nezaposleni. To je besplatni obrazovni program usmjeren na poslovna i životna znanja te vještine koje se traže na tržištu rada, a koja nisu stečena formalnim obrazovanjem. Program je osmišljen da povoljno utječe na živote i dobrobit prijavljenih sudionika te osnaži mlade ljude u pronalaženju posla. Pružanjem temeljnih životnih i poslovnih vještina, razvijanjem samopouzdanja te stvaranjem dugotrajnih mreža program želi doprinijeti suzbijanju problema nezaposlenosti mladih u Hrvatskoj (Coca-Cola HBC Hrvatska, URL: https://hr.coca-colahellenic.com/hr/odrzivo-poslovanje/podrska/informacije-o-projektu/, 22.5.2019.). U nastavku slijedi slikovni prikaz (Slika 19).

Slika 19. Coca-Colina podrška mladima

Izvor: Coca-Cola HBC Hrvatska, URL: https://hr.coca-colahellenic.com/hr/ (22.5.2019.)

U nastavku rada analizira se oglašavanje i brendiranje navedenih kompanija.

7.2. Oglašavanje i brendiranje kompanija

A1 Hrvatska je jedna od najvećih kompanija u Hrvatskoj i samim time pruža jako puno prilika za početak ili nastavak/razvoj karijere. Cilj im je da što više kandidata za posao u Hrvatskoj bude toga svjestan, a oni su sami posljedično u mogućnosti izabrati najbolje. Svoj employer branding usmjerili su na nekoliko segmenata, a to su redizajn web stranice karijera, jasna i pojačana komunikacija na profesionalnim društvenim mrežama, pojavljivanje na sajmovima poslova i profesionalnim konferencijama, ali i implementacija novih programa za mlade STEM-ovce kao što je A1 Start program. Naravno, cilj svih ovih aktivnosti je povećanje broja zainteresiranih kandidata za poslove i daljnje jačanje percepcije A1 Hrvatska kao poželjnog poslodavca.

Privredna banka Zagreb moderna je financijska institucija svjesna svoje uloge i ukupnog utjecaja na hrvatsko društvo. Korporativne vrijednosti koje ugrađuju u svakodnevno poslovanje u sebi uključuju ne samo poslovni uspjeh, nego i brigu za ljude, okoliš i ukupno poboljšanje kvalitete života zajednice u kojoj djeluju. Korporativne vrijednosti Privredne Banke Zagreb su: integritet, izvrsnost, transparentnost, poštivanje različitosti, jednakost, vrijednost pojedinca i odgovornost pri korištenju izvora.

Poštivanjem regionalnih posebnosti područja na kojem posluje, Privredna Banka Zagreb stvara uzajamno povjerenje, osjećaj pripadnosti, a time i lojalnost klijenata. Proteklih godina profesionalnost i timski rad donijeli su Banci brojne nagrade i priznanja od strane najuglednijih financijskih svjetskih časopisa poput Euromoneya, The Bankera, Global Financea itd., te institucija poput Hrvatske gospodarske komore i sl.

Grupa Privredne banke Zagreb financijska je grupa koja nudi potpuni asortiman usluga svojim klijentima u Hrvatskoj odnosno nudi raznovrsnu paletu specijaliziranih usluga koje obuhvaćaju:

- bankarske usluge (Privredna banka Zagreb),
- bankarske usluge (INTESA SANPAOLO BANKA d.d.)
- usluge kartičnog poslovanja (PBZ Card),
- lizinga (PBZ Leasing),
- usluge stambene štednje (PBZ Stambena štedionica),
- te usluge vezane uz nekretnine (PBZ Nekretnine).

Ono što autor prije svega želi istaknuti kada je riječ o Privrednoj banci Zagreb, jesu stalna usavršavanja mobilnih aplikacija i Internet bankarstva. Mobilni uređaji sve su više zastupljeniji u procesu kupovine potrošača. Ovaj je fenomen obuhvatio je Internet bankarstvo pa je moguće primijetiti sve veću zastupljenost mobilnog bankarstva. Mobilno bankarstvo podrazumijeva korištenje mobilnih uređaja u svrhu korištenja usluga Internet bankarstva. Mobilno bankarstvo, izdvojeno od Internet bankarstva, smatra se budućnošću ovakvog tipa usluge. Najveći je iskorak PBZ digitalnog bankarstva na hrvatskom tržištu prikupljanje podrške native aplikacijom za Apple pametne satove koja će klijentima nuditi osnovne funkcionalnosti poput prikaza stanja na računu.

Vrijednosti Coca-Cole HBC Hrvatska su:

- autentičnost: slijede duboko ukorijenjene vrijednosti, djeluju vjerodostojno i čine ono što je ispravno, ne samo jednostavno,
- izvrsnost: nastoje zadiviti, strašću i brzinom,
- učenje: slušaju i prirodno su znatiželjni,
- briga za svoje ljude: vjeruju u svoje ljude, ulažu u njih i osnažuju ih,
- djelovanje kao jedan tim: vjeruju u moć zajedničkoga rada doprinoseći u svakoj interakciji te
- pobjeda s kupcima: njihovi su kupci u središtu svega što rade.

Strateški prioriteti Coca-Cole HBC Hrvatska su: stjecanje povjerenja zajednice, povećanje tržišne ponude, odgovaranje na potrebe kupaca te troškovno vodstvo. Coca-Cola HBC Hrvatska 31. prosinca 2017. zapošljavala je 450,55 ljudi. "Oglašavanje njihovih robnih maraka uistinu je jedna od najvažnijih poslovnih aktivnosti u cjelokupnome Coca-Colinu sustavu tvrtke. Njihove odgovorne marketinške politike uređuju načine na koje se bave komercijalnim aktivnostima, a posebice kako i gdje oglašavaju. Primjerice, čvrsto su uvjereni da osnovne škole nisu mjesto za promicanje tvrtka. Jednako je važno da svaka od njihovih limenka i boca sadržava podatke za potrošače o sastavu proizvoda i njegovoj kalorijskoj vrijednosti u odnosu na preporučeni dnevni unos kalorija" (Coca-Cola Hrvatska (2018): Izvješće o održivom poslovanju, str. 8).

85% njihovih tržišta obuhvaća prodaja gaziranih pića i to: Coca-Cola, Coca-Cola Zero, Fanta, Schweppes i Sprite, a Coca-Cola je i dalje, u velikoj mjeri, njihov najvažniji i najprodavaniji

proizvod. Konkurencija na tržištu je velika, no Coca-Cola je poznati bred i uspješno se bori sa konkurencijom. Osim proizvodnje i distribucije svojih napitaka Coca-Colin sustav omogućuje neizravnu ekonomsku aktivnost u svojemu domaćem lancu vrijednosti koji uključuje vlastite dobavljače, trgovinske partnere i njihove dobavljače.

Neprestano traže nove mogućnosti za proširenje ponude i omogućuju kupcima da uživaju u raznovrsnoj ponudi proizvoda. Njihov je cilj biti najpoželjniji dobavljač proizvoda. Aktivno podržavaju više od 32 800 kupaca diljem Hrvatske. Njihovi su istaknuti kupci: Billa, Blitz Cinestar, Burger King, Lidl, Konzum, Tisak, McDonald's, Spar i Kaufland.

Njihova nabava podrazumijeva izravnu i neizravnu potrošnju. Svi dobavljači CocaCole HBC podijeljeni su na vrste industrije, ovisno o materijalu ili usluzi koju daju. Svaki zaposlenik tvrtke Coca-Cola podržava dodatnih 18 radnih mjesta unutar lanca vrijednosti, što znači da Coca-Colin sustav u Hrvatskoj podržava ukupno 8700 radnih mjesta. To je 0,6% ukupnoga broja radnih mjesta u državi.

Coca-Cola doista vodi brigu o okolišu i društveno odgovornom poslovanju. Coca-Cola HBC Hrvatska obvezala se smanjiti potrošnju energije i sveukupni utjecaj svojih ispuštanja. Kontinuirano istražuju mogućnosti kako smanjiti štetan utjecaj na okoliš. Također, Coca-Cola HBC Hrvatska neprestano radi na promicanju održive ambalaže te traži odgovarajuće veličine i materijale koji mogu optimizirati i smanjiti utjecaj svojih proizvoda za pakiranje tijekom proizvodnoga postupka i nakon potrošnje. Svakako je pohvalno i treba izdvojiti kako je od 2012. do 2016. Coca-Cola HBC Hrvatska uložila više od 9 milijuna kuna u projekte koji podupiru lokalnu zajednicu. Od 2015. do 2017. njihova su ulaganja u opsežne projekte iznosila oko 4 milijuna i 781 tisuću kuna.

7.3. Zajedničke karakteristike kompanija

Prema navedenom, može se zaključiti kako su sve tri kompanije prepoznale važnost Employer brandinga. To je uvijek dobra investicija. Sve tri kompanije ulažu u svoje zaposlenike. Prisutne su razne edukacije i usavršavanja kao i nagrađivanje zaposlenika. Također, sve su tri kompanije prepoznate kao društveno odgovorne tvrtke što svakako doprinosi rastu i razvoju kompanije. Na taj način jača reputacija poduzeća, kao i konkurentnost što je u današnje vrijeme posebno važno.

U današnje vrijeme kada je na tržištu prisutna stalna borba za svakog kvalitetnog zaposlenika s konkurentnim znanjima i vještinama, nemoguće je razmišljati kako se investicija neće isplatiti. Naravno, rezultati preko noći nisu mogući te treba proći izvjesno vrijeme da vidite kvalitetan pomak i povrat uloženog vremena, truda, ali i sredstava. Definitivno, kompanije koje danas ne ulažu u employer branding nisu konkurentne niti primijećene kao poželjan poslodavac.

S obzirom na trendove na tržištu rada u svijetu, a onda posebno u Hrvatskoj, jasno je da se Employer branding temi mora pristupiti ozbiljno, a to znači strateški odlučiti koji ciljevi se žele postići, a onda i definirati aktivnosti kojima će se postići ti ciljevi. Naravno, bez mjerenja se smanjuje mogućnost poboljšanja ciljeva i aktivnosti te je stoga i sustav mjerenja iznimno bitan. Ukoliko se Employer branding aktivnosti provode povremeno, i pozitivni rezultati se mogu očekivati povremeno.

8. ISTRAŽIVANJE PERCEPCIJE STUDENATA O POŽELJNIM POSLODAVCIMA I ELEMENTIMA POŽELJNOG RADNOG MJESTA U RH

U ovom poglavlju iznose se rezultati istraživanja studenata o poželjnim poslodavcima i elementima poželjnog radnog mjesta u Republici Hrvatskoj. U istraživanju su sudjelovali studenti svih smjerova i godina. Istraživanjem autor želi doći do zaključka koji su to poslodavci u očima studenata najpoželjniji u Hrvatskoj te što im je privlačno i bitno kod odabira poslodavca.

8.1. Metodologija istraživanja

Istraživanje o poznavanju studenata sa markom poslodavca (Employer Branding), najpoželjnijih poslodavaca te elementima radnog mjesta koji čine poslodavca poželjnim provedeno je na temelju online anketnog upitnika koji je bio napravljen u Google forms-u. Anketni upitnik dijelom je podijeljen od strane mentora na nastavnim predavanjima te dijelom preko Facebook linka ostalim studentima. Segment istraživanja predstavljaju studenti svih smjerova na Fakultetu ekonomije i turima Dr. Mijo Mirković u Puli. Istraživanje je provedeno u razdoblju od 01. do 30. ožujka 2019. godine na uzorku od 100 studenata.

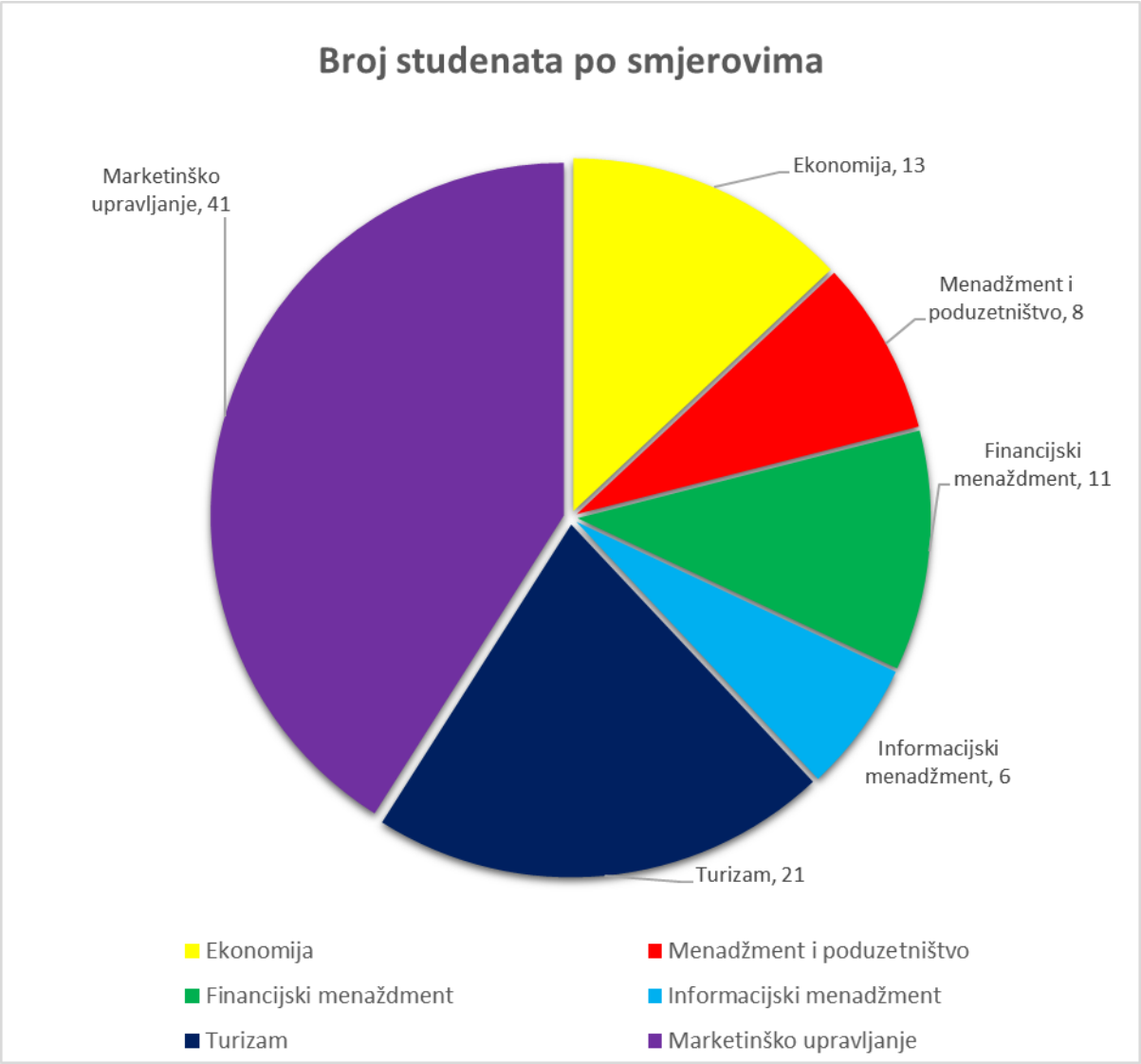
Od ukupno 100 ispitanika, 66% ih je ženskog spola, dok je muških 34% (Grafikon 1).

Grafikon 1. Spol ispitanika

Izvor: rezultati ankete autora

Od ukupnog broja ispitanika najviše njih je sa smjera Marketinško upravljanje (41), zatim sa Turizma (21), Ekonomije (13), Financijskog menadžmenta (11), Menadžmenta i poduzetništvo (8) i Informacijskog menadžmenta (6) (Grafikon 2).

Grafikon 2. Smjer studija ispitanika



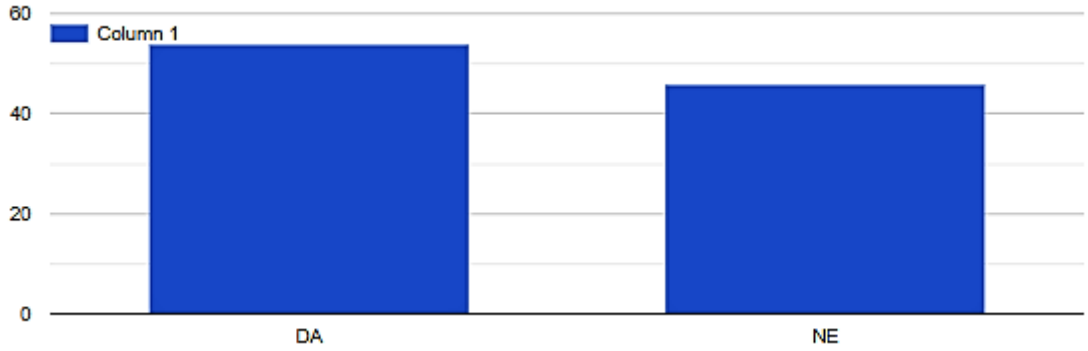
Izvor: rezultati ankete autora

Najviše studenata je sa smjera ***Marketinškog upravljanja*** i ***Turizma.***

8.1. Rezultati istraživanja

Prvo postavljeno pitanje u istraživanju odnosilo se na to da li su studenti upoznati s terminom marke poslodavca što je ujedno i tema ovog diplomskog rada (Grafikon 3).

Grafikon 3. Upoznatost studenata sa terminom i temom marke poslodavca



Izvor: rezultati ankete autora

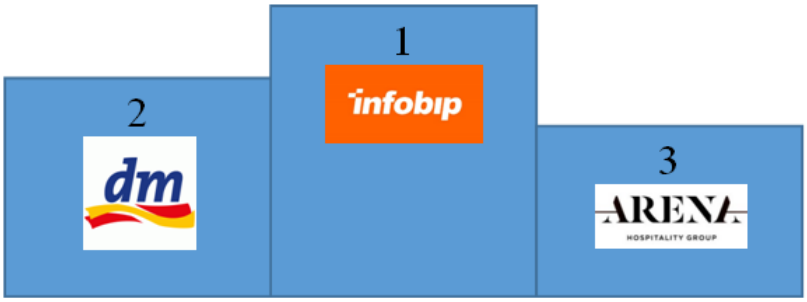
Kako je većina odgovorila da je upoznata sa terminom marke poslodavca može se zaključiti da većina studenata zna da kompanije u današnje vrijeme rade na izgradnji imidža i na privlačenju potencijalnih kandidata.

Drugo postavljeno pitanje odnosilo se na mišljenje studenta o njihovim najpoželjnijim poslodavcima u Hrvatskoj. Studenti su mogli staviti i više poslodavca. Odgovori studenta bili su raznoliki, od onih koji nisu imali svoju listu poželjnih poslodavaca do onih koji su točno znali gdje žele raditi nakon fakulteta. Kao najpoželjniji poslodavci koje su studenti najviše puta spomenuli su:

1. Infobip,
2. dm-drogerie markt,
3. Arena hospitality group,
4. Valamar,
5. Rimac,
6. Maistra,
7. CMG,
8. Uniline,
9. Zagrebačka banka te
10. Müller.

Od navedenih poslodavaca, samo su Infobip i dm-drogerie markt na listi najboljih 25 brendiranih poslodavaca u Hrvatskoj. U nastavku slijedi grafički prikaz tri najpoželjnija poslodavca među studentima (Grafikon 4).

Grafikon 4. 3 najpoželjnija poslodavca među studentima



Izvor: obrada autora

Kompanija na prvom mjestu je ***Infobip***. Slijedi drogerija ***Dm*** na drugom mjestu te ***Arena hospitality group*** na trećem mjestu.

Infobip je poznata kao vodeća globalna i hrvatska tehnološka kompanija. Infobip je globalna IT i telekomunikacijska tvrtka koja pruža usluge mobilnih komunikacija u oblaku (cloud) za poslovne korisnike. Portfelj poslovanja čine još i profesionalna rješenja za obradu i dostavu SMS i voice poruka, telefonskih poziva, push notifikacija, e-maila te poruka putem popularnih messagingaplikacija. Infobip stoji iza globalne komunikacijske platforme putem koje omogućava nesmetanu komunikaciju poslovnim korisnicima s njihovim kupcima diljem svijeta (Infobip.com, URL: https://www.infobip.com/en/about, 30.4.2019.).

U svijetu je prepoznat kao dobitnik brojnih nagrada za kvalitetu usluga koje provodi pri čemu surađuje s više od 200.000 klijenata; s najvećim svjetskim chat aplikacijama poput WhatsAppa, Viber, Telegrama, te s globalno poznatim brandovima poput VirginRecordsa, Strave, Uber-a, Zendeska, Taxifya i mnogih drugih. Infobip je najveća hrvatska IT kompanija po broju zaposlenih. Infobip, čije je sjedište u istarskom Vodnjanu, zapošljava više od 1500 ljudi u 61 uredu na svim kontinentima. Infobip te njegovi osnivači dobitnici su počasne nagrade za poduzetnika 2018. godine. Tako je Infobip kao brzo rastuća kompanija vrlo poželjan poslodavac između studentima.

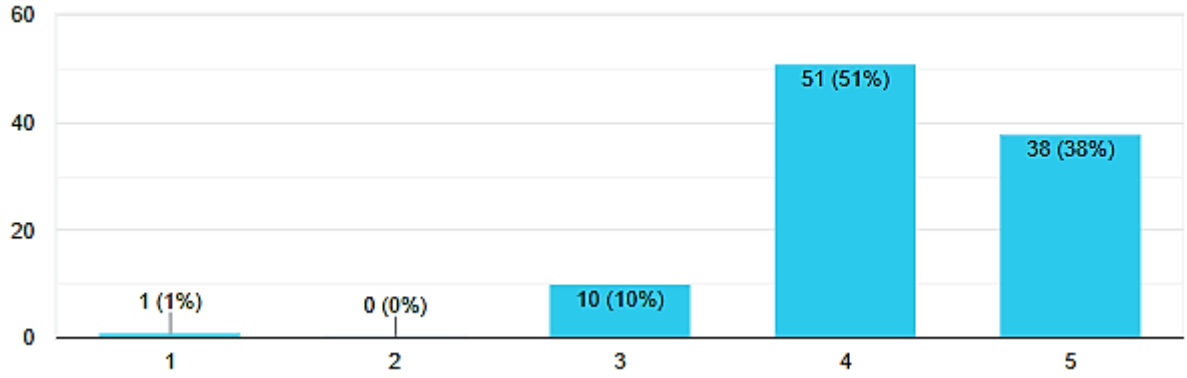
Infobip je u 2019. godini na svjetskom mobilnom kongresu u Barceloni predstavio napredne komunikacijske usluge (Rich Communication Services – RCS) razvijene za nekoliko svjetskih brendova, između ostalih za Twitter i BlaBlaCar, te novi vizualni identitet (Slika 20).

Slika 20. Infobip u Barceloni na svjetskom mobilnom kongresu

Izvor: ICTbusness.info, URL: https://www.ictbusiness.info/telekomunikacije/mwc-2019-infobip-u-barceloni-predstavio-novi-branding-i-rjesenja-za-naprednu-komunikaciju (22.05.2019.)

U drugom dijelu istraživanja provedene ankete tražilo se od studenata da pomoću Likertove ljestvice od 1 do 5 označe pojedine elemente radnog mjesta koliko su im bitni faktori kod atraktivnosti i odabira poslodavaca. Od 1 – potpuno nebitno, 2 – manje bitno, 3 – niti bitno niti nebitno, 4 – vrlo bitno te 5 – presudno. U nastavku slijede grafički prikazi.

Grafikon 5. Visina plaće kao motivirajući faktor

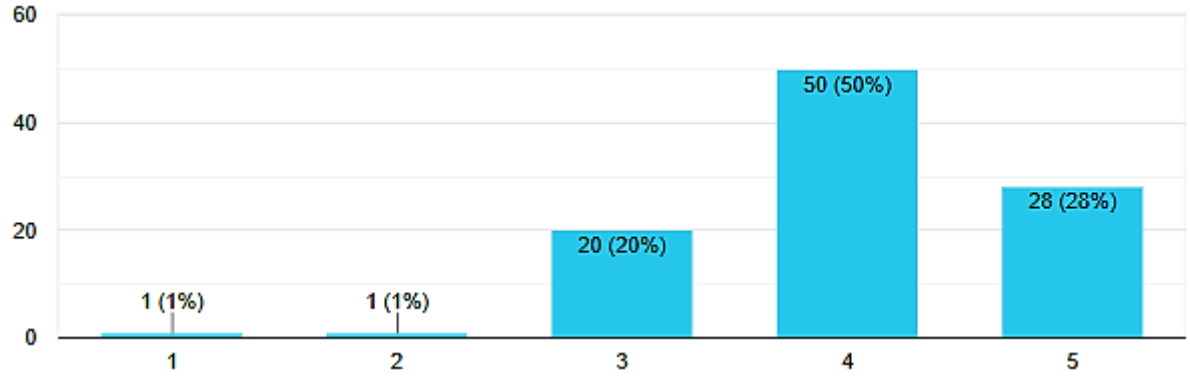


Izvor: rezultati ankete autora

Najviše ispitanika odgovorilo je kako im je vrlo bitna visina plaće kao motivirajući faktor. Plaća je jedan od presudnih faktora prilikom pronalaženja posla. Poslodavac koji očekuje

visoke rezultate od zaposlenika, sigurno će zaposleniku dati odgovarajuću plaću. Poduzeće koje ne cijeni svoje zaposlenike, sigurno neće imati zadovoljne i dovoljno produktivne zaposlenike što će kupci prije ili kasnije prepoznati.

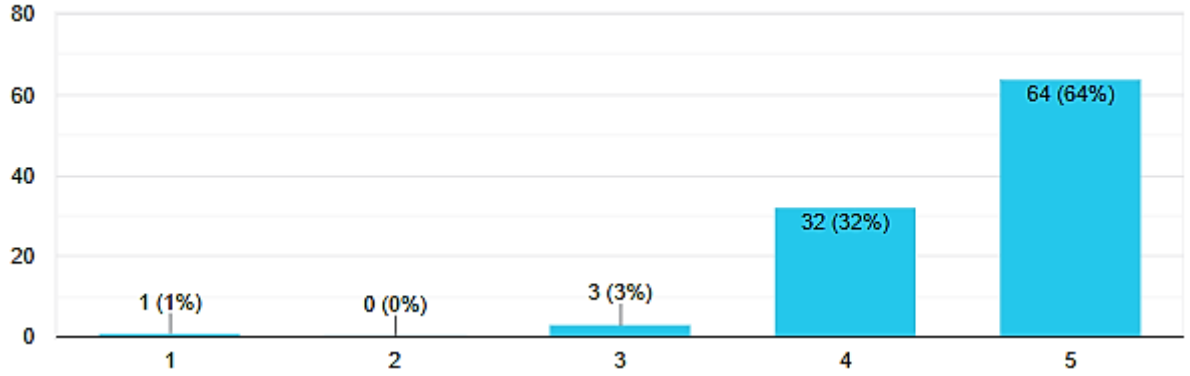
Grafikon 6. Važnost beneficija poput godišnjeg odmora, službeni automobil ili prijenosno računalo



Izvor: rezultati ankete autora

Jednako kao što je slučaj sa visinom plaće, za ispitanike su vrlo bitne beneficije. Beneficije u današnjim poduzećima postaju jedan od ključnih elemenata u strategiji nagrađivanja, pogotovo uslijed spoznaje da beneficije mogu pozitivno utjecati na zaposlenike.

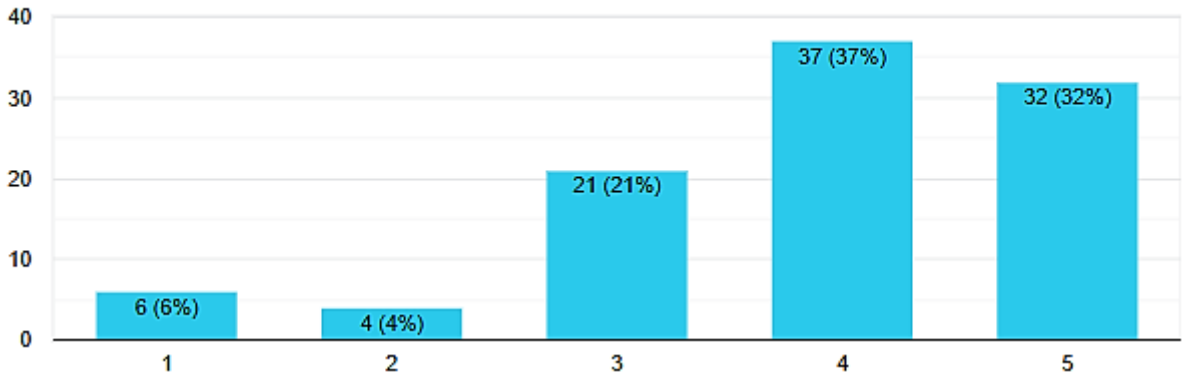
Grafikon 7. Važnost ugodne radne atmosfere među kolegama na radnom mjestu



Izvor: rezultati ankete autora

Ugodna radna atmosfera među kolegama na radnom mjestu od presudne je važnosti za ispitanike, što je i bilo za očekivati. Ukoliko zaposlenik radi u poduzeću u kojem osjeća pritisak i ukoliko se osjeća odbačeno i nepoželjno, sigurno je da neće ostvarivati zadovoljavajuće rezultate, odnosno, neće moći dugo funkcionirati u takvom okruženju.

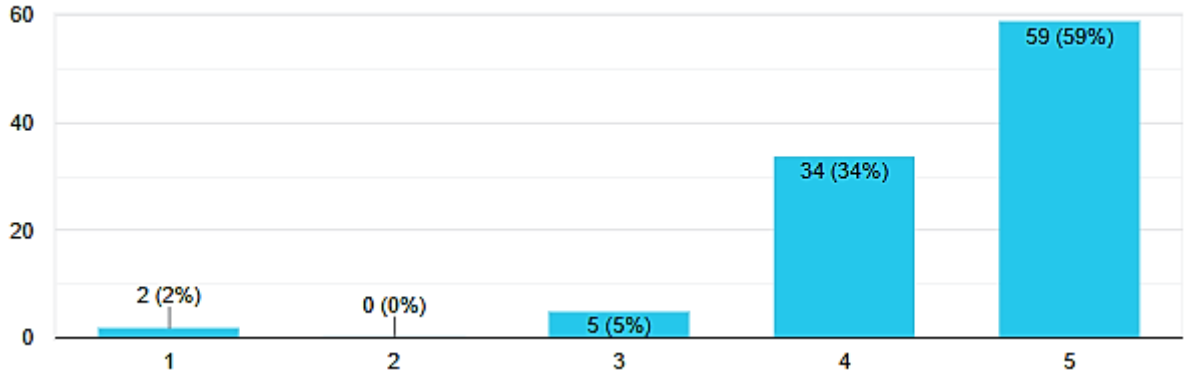
Grafikon 8. Važnost posla u struci



Izvor: rezultati ankete autora

Važnost posla u struci vrlo je bitna i presudna za ispitanike. Logično je za očekivati da svatko želi raditi u struci, no to ne znači da osoba neće biti zadovoljna ako ne radi u struci. Prema mišljenju autora, bitno je poslovno okruženje, motivacija zaposlenika i ulaganje u napredak. Neće svatko raditi na početku u struci, no usavršavanjem može doći do idealnog radnog mjesta.

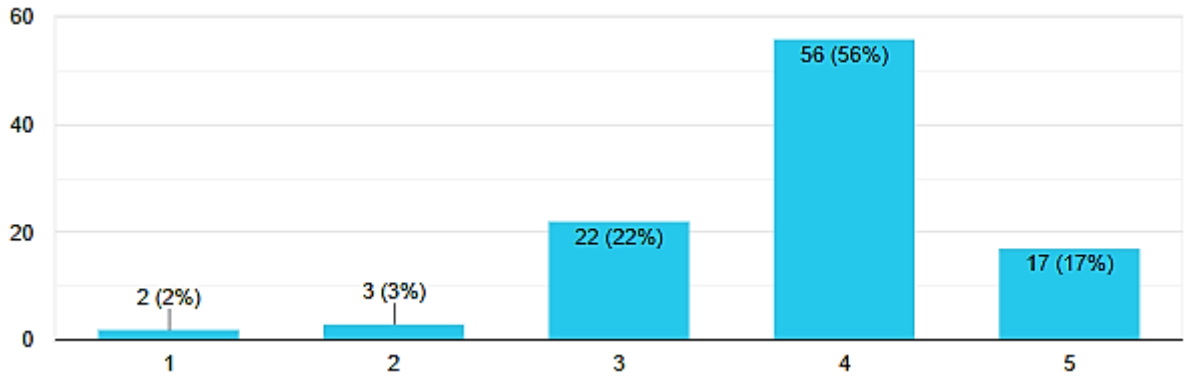
Grafikon 9. Mogućnost napredovanja



Izvor: rezultati ankete autora

Mogućnost napredovanja presudna je za ispitanike. Svaka osoba želi napredovati i važno je da ima tu mogućnost. Zaposlenik koji zna da neće moći napredovati i tako eventualno povećati plaću ili ostvariti određene beneficije, neće biti motiviran za rad.

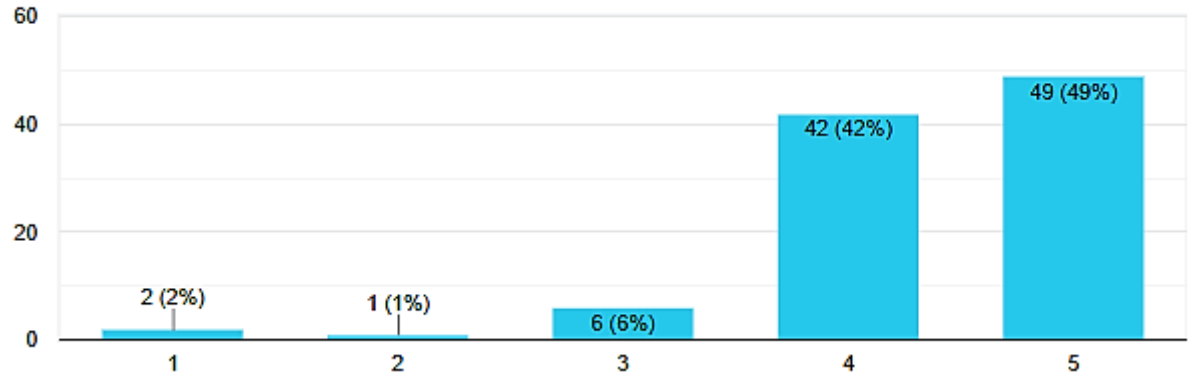
Grafikon 10. Važnost dobrog imidža poduzeća kao poželjnog poslodavca



Izvor: rezultati ankete autora

Važnost dobrog imidža poduzeća kao poželjnog poslodavca vrlo je bitna za ispitanike. Naravno, svatko želi raditi u poduzeću koje je na dobrom glasu, no treba imati na umu kako su katkad očekivanja i pritisci kod takvog poduzeća vrlo visoki.

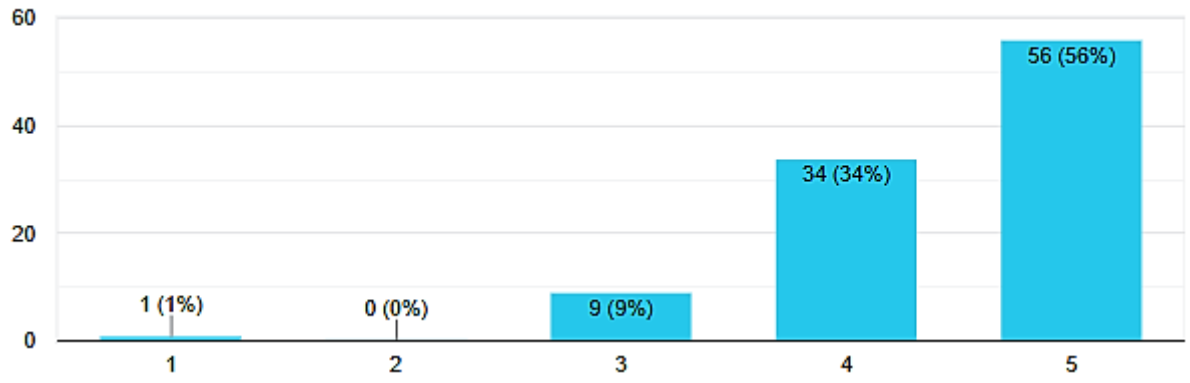
Grafikon 11. Mogućnost daljnjeg usavršavanja i razvoja



Izvor: rezultati ankete autora

Uz mogućnost napredovanja, ispitanicima je vrlo bitna i presudna mogućnost daljnjeg usavršavanja i razvoja. Poduzeće koje ulaže u svoje zaposlenike, takve će zaposlenike i zadržati. Na taj će se način razvijati i poduzeće, pa je prema tome vrlo važno da poslodavci to prepoznaju. Trendovi se mijenjaju, prisutne su nagle promjene na tržištu i zato je vrlo važno da poslodavac svoje zaposlenike usmjeri ka daljnim usavršavanjima i razvoju.

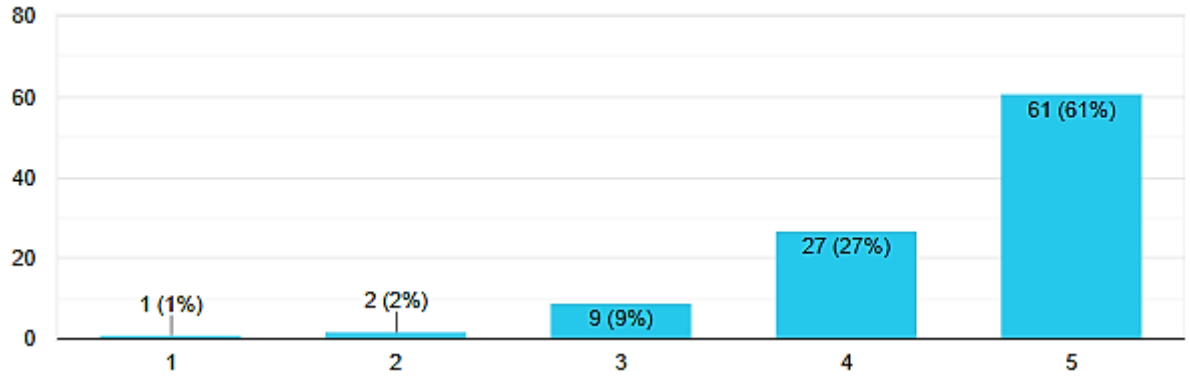
Grafikon 12. Zanimljivost posla



Izvor: rezultati ankete autora

Zanimljivost posla presudna je za ispitanike. Realno je za očekivati da svatko želi raditi posao koji je zanimljiv. Ukoliko je riječ o poslu koji je monoton i rutinski, zaposlenici će brzo izgubiti zainteresiranost i motivaciju.

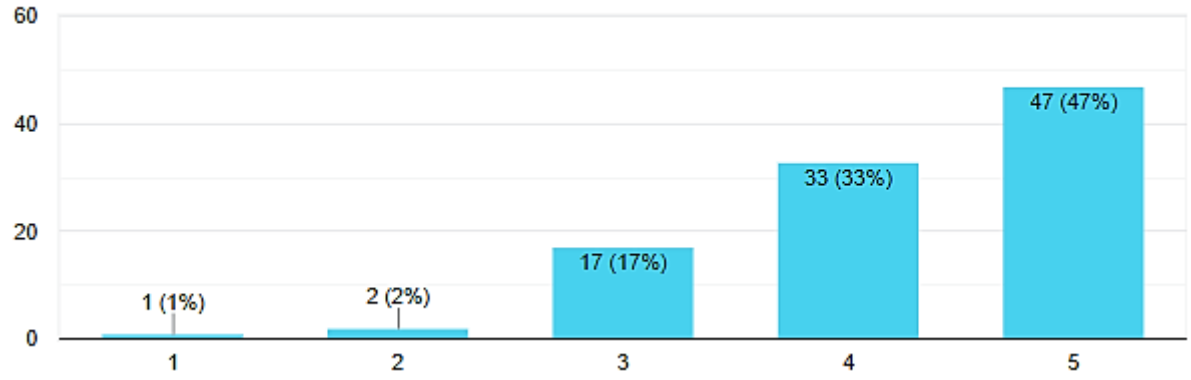
Grafikon 13. Sigurnost radnog mjesta



Izvor: rezultati ankete autora

Nažalost, danas gotovo ništa, kao ni posao nema garanciju. Ispitanicima je od presudne važnosti sigurnost posla, no treba biti jasno kako je tržište podložno raznim promjenama i treba biti spreman na izazove. Naravno da je poželjno da je posao siguran, no treba biti prilagodljiv situaciji na tržištu i problemu pristupiti na najbolji mogući način.

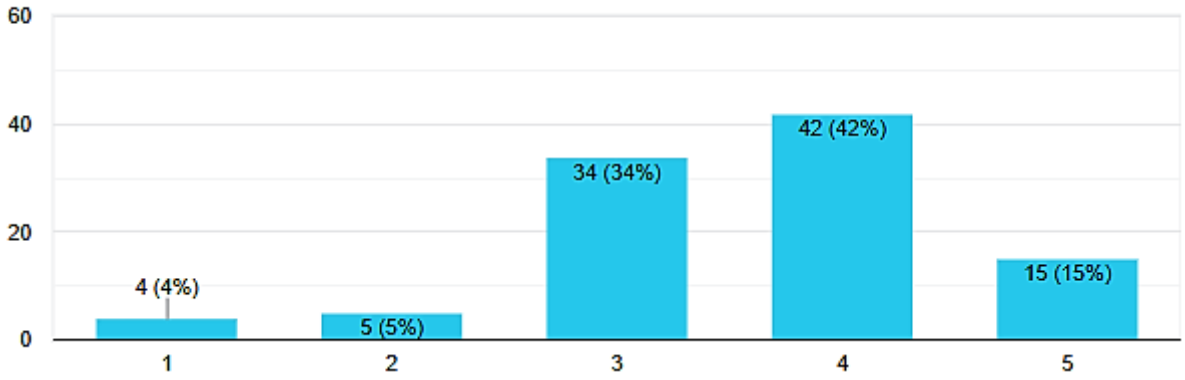
Grafikon 14. Važnost dobre reference za budućnost



Izvor: rezultati ankete autora

Od presudne je važnosti dobra referenca za budućnost. To svakako želi zaposlenik koji je radio u poduzeću koje ima dobru reputaciju na tržištu. No za dobru referencu, zaposlenik mora pokazati svoje kvalitete i vještine.

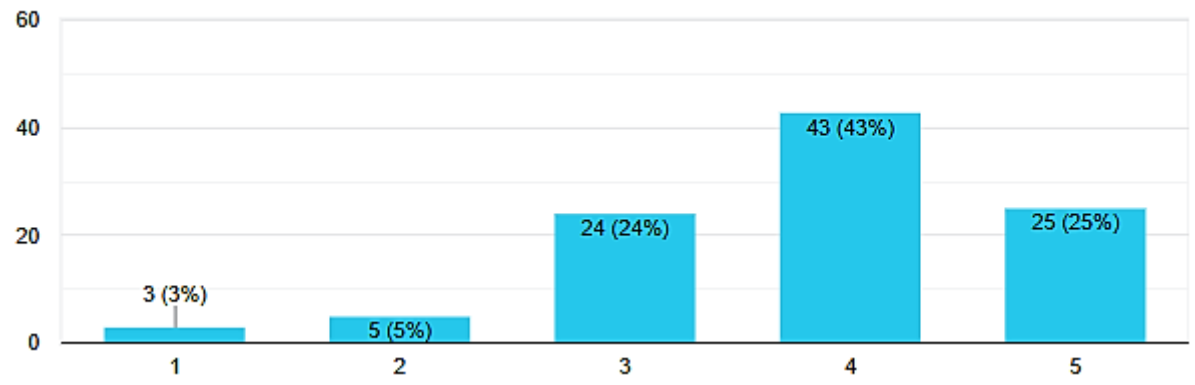
Grafikon 15. Uključenost/sudjelovanje u donošenju odluka



Izvor: rezultati ankete autora

Uključenost, odnosno sudjelovanje u donošenju odluka vrlo je bitno za ispitanike. Zaposlenici uglavnom vole sudjelovati u donošenju odluka. Ovisi na kojoj su poziciji u poduzeću, no uglavnom svatko voli kada ga se barem pita za mišljenje o određenom problemu unutar poduzeća.

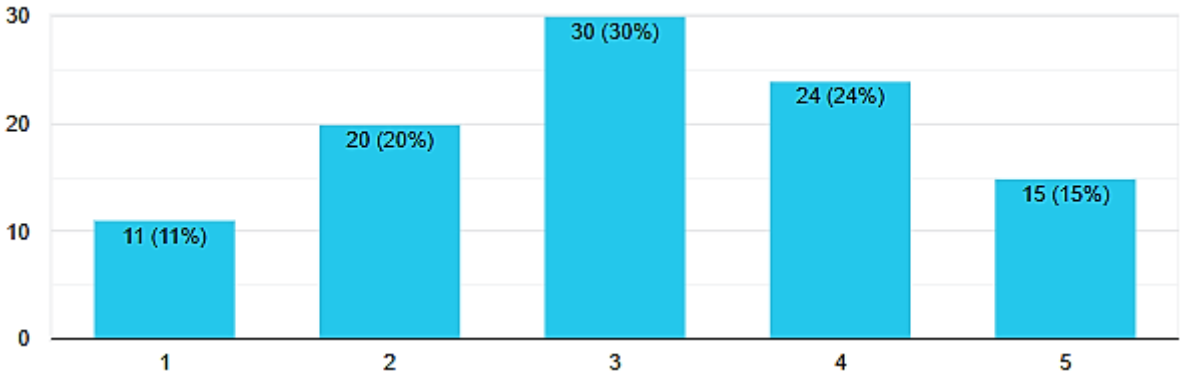
Grafikon 16. Fleksibilno radno vrijeme



Izvor: rezultati ankete autora

Fleksibilno radno vrijeme također vrlo bitno za ispitanike. Danas se tržište sve više okreće fleksibilnom radnom vremenu kako bi se prilagodili potrebama zaposlenika. Ovisno o kojoj je djelatnosti riječ, fleksibilno radno vrijeme svakako je vrlo popularno.

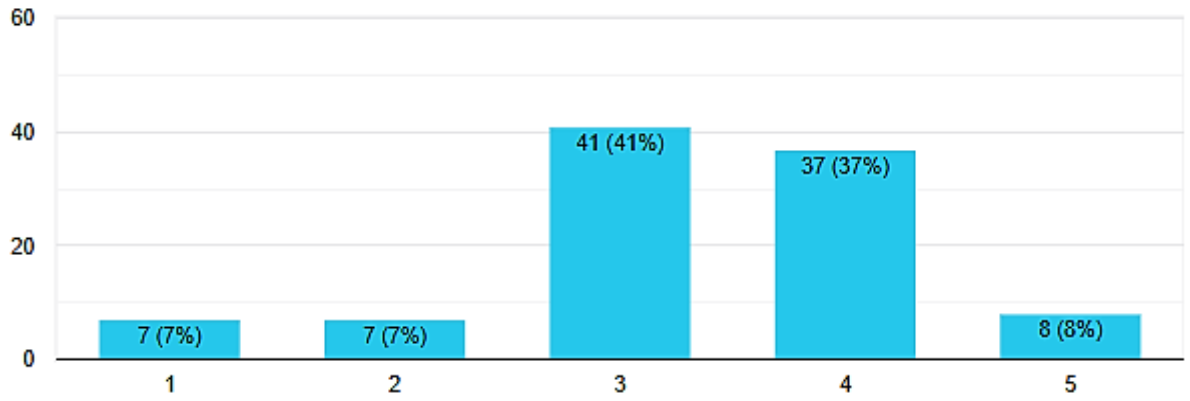
Grafikon 17. Mogućnost rada od kuće



Izvor: rezultati ankete autora

Mogućnost rada od kuće nije toliko bitna za ispitanike. Prema mišljenju autora, u Hrvatskoj nije popularan trend rada od kuće, no također, autor je mišljenja kako će se to s vremenom promijeniti.

Grafikon 18. Razina odgovornosti

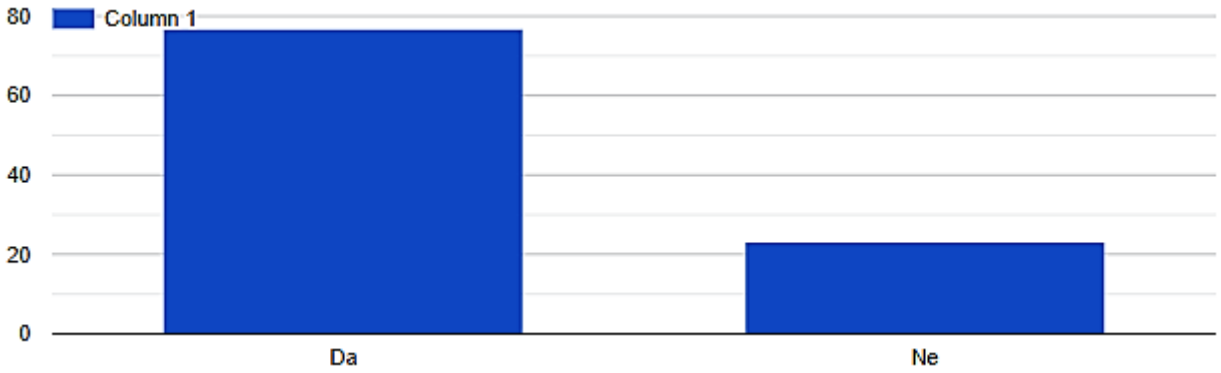


Izvor: rezultati ankete autora

Razina odgovornosti također nije toliko bitna za ispitanike. Ovisno o kojoj je poziciji riječ, određeni zaposlenici ne žele preveliku odgovornost i vole izvršavati zadatke po naređenjima nadređenog, što je sasvim u redu.

U nastavku slijedi grafički prikaz glede mišljenja studenata o tome da li je atkraktivan poslodavac onaj koji omogućava rad diljem svijeta unutar vlastitog poduzeća, npr. podružnice poduzeća, lanac hotela itd. (Grafikon 19).

Grafikon 19. Rad diljem svijeta

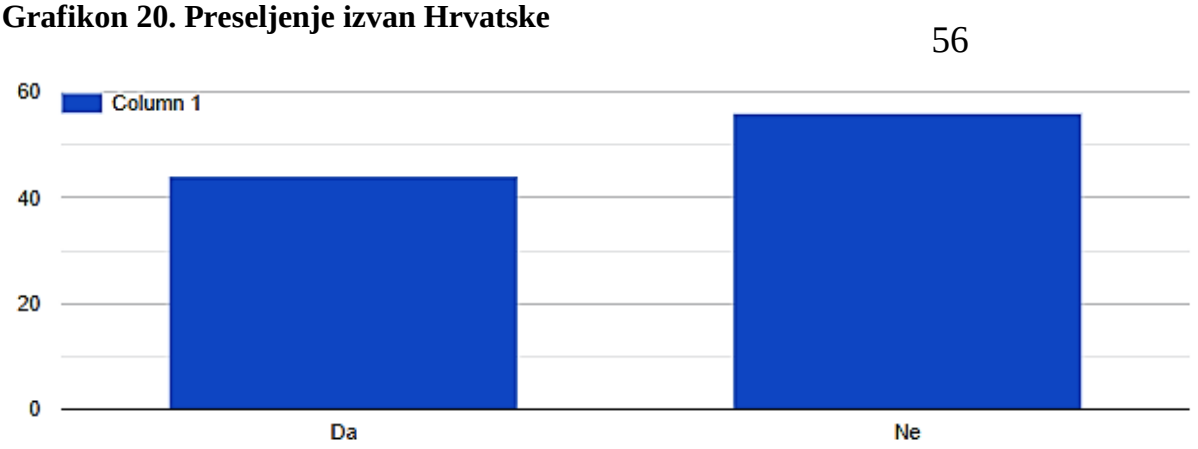


Izvor: rezultati ankete autora

Studenti smatraju da je atraktivan poslodavac onaj koji ima ili podružnice ili ostale objekte kompanije izvan države.

Sljedeće anketno pitanje odnosilo se na to da li bi studenti pristali raditi za svog poslodavca prvog izbora kada bi to značilo preseljenje izvan Hrvatske (Grafikon 20).

Grafikon 20. Preseljenje izvan Hrvatske



Izvor: rezultati ankete autora

Većina studenata ne bi pristala na preseljenje izvan Hrvatske kako bi mogli raditi za svog poslodavca prvog izbora.

U nastavku slijedi tablični prikaz srednje vrijednosti najvažnijih faktora prema rezultatima ankete (Tablica 2).

Tablica 2. Tri najvažnija faktora

Faktor	Srednja vrijednost
Ugodna atmosfera	4,53
Mogućnost napredovanja	4,43
Siguran posao	4,40

Izvor: obrada autora diplomskog rada

Prema rezultatima istraživanja, vidljivo je kako su tri najvažnija faktora ugodna atmosfera, mogućnost napredovanja i siguran posao. Očekivalo se kako će rezultati biti nešto drugačiji, odnosno da će se plaća naći na prvom mjestu, no plaća je zauzela četvrto mjesto. Plaća se ne smije zanemariti i izostaviti kao najveći motivator no vrlo je pohvalno što su ispitanicima važni ugodna atmosfera, mogućnost napredovanja i siguran posao. Vidljivo je da plaća nije glavni factor odabira poslodavca. Ugodna atmosfera sigurno će dovesti do boljih rezultata i boljih odnosa među zaposlenicima. Mogućnost napredovanja trebalo bi pružati svako poduzeće ukoliko namjerava biti konkurentno, u korak s trendovima i kako bi uspješno moglo

odgovarati na izazove s tržišta. O sigurnosti posla danas je teško govoriti, no svakako, tome treba težiti. Ukoliko ljudski kadar ima mogućnost napredovanja, veće su šanse da će imati siguran posao jer će moći usavršiti svoje znanje i vještine, a potom ih primjeniti u poduzeću. U nastavku slijedi tablični prikaz srednje vrijednosti najmanje važnih faktora prema rezultatima ankete (Tablica 3).

Tablica 3. Tri najmanje važna faktora

Faktor	Srednja vrijednost
Uključenost u donošenje odluka	3,54
Razina odgovornosti	3,43
Mogućnost rada od kuće	3,11

Izvor: obrada autora diplomskog rada

Prema rezultatima istraživanja, vidljivo je kako su tri najmanje važna faktora uključenost u donošenje odluka, razina odgovornosti te mogućnost rada od kuće. Uključenost u donošenje odluka i razina odgovornosti usko su povezani. Naime, u istraživanju su sudjelovali studenti. S obzirom da je riječ o studentima koji tek dolaze na tržište rada, bilo je za očekivati kako ne žele veliku razinu odgovornosti, kao i da ne žele biti uključeni u donošenje odluka. Smatra se da studenti nemaju još viziju toga što znaći kada možete nešto odlučivati na radnom mjestu. Nakon što steknu potrebno iskustvo, sigurno je da će imati potrebu za uključenosti u donošenje odluka, kao i za većom razinom odgovornosti. Jednako tako, u Hrvatskoj nije popularan rad od kuće. Prema tome, moglo se i očekivati kako će mogućnost rada od kuće biti najmanje važan faktor, što ne znači da se u budućnosti to neće promijeniti.

8.2. Zaključak istraživanja

Na temelju ankete, može se zaključiti kako su ispitanici upoznati sa važnosti izgradnje marke za poslodavca. Većini je ispitanika važno da može napredovati u poduzeću te većina ističe presudnu važnost glede visine plaće kao motivatora. Za ispitanike vrlo su bitne i dodatne beneficije. Ugodna radna atmosfera među kolegama na radnom mjestu od presudne je važnosti za ispitanike, što je i bilo za očekivati. Zanimljivo je što je i mogućnost napredovanja presudna za ispitanike. Uz mogućnost napredovanja, ispitanicima je vrlo bitna i presudna mogućnost daljnjeg usavršavanja i razvoja. Mogućnost rada od kuće nije toliko bitna za ispitanike, što ne znači da se to u budućnosti neće mijenjati. Može se zaključiti kako je ispitanicima bitno da mogu napredovati, raditi u ugodnoj radnoj atmosferi i imati siguran

posao. O sigurnosti posla danas je teško govoriti, no to će se svakako lakše ostvariti ukoliko zaposlenici rade na osobnom usavršavanju, pokazuju svoje sposobnosti, znanja i vještine i to kontinuirano nadograđuju.

Poduzeća koja posluju na današnjim visokokonkurentnim tržištima suočavaju se sa svakodnevnim raznovrsnim izazovima koja su u mnogome zajednički svim poduzećima, neovisno o njihovim ključnim djelatnostima. Činjenica je da se trendovi poslovanja jako brzo mijenjaju te da postoje različite potrebe poduzeća koje proizlaze iz njihova poslovanja, a one se često svode na uštede i smanjenje troškova, praćenje razvoja tehnologije i nužne implementacije inovativnih informacijskih tehnologija u poslovne procese, pronalazak odgovarajućih metoda poslovanja, usporedbe i vrednovanja izvora financiranja i slično.

No, postoji vrlo važan čimbenik poslovanja, kojemu se danas posvećuje sve više pozornosti, kako poduzeća sazrijevaju i uviđaju najvažnije čimbenike i mogućnosti za ostvarivanje konkurentskih prednosti, a to je pravilno upravljanje zaposlenicima od samog početka njihove integracije u poduzeće do praćenja učinkovitosti rada zaposlenika i nagrađivanja onih najuspješnijih. Pravilno upravljanje zaposlenicima osobito je važno za pronalazak i izgradnju talenata koji mogu predstavljati okosnicu u ostvarivanju konkurentske prednosti poduzeća. Može se zaključiti kako su ispitanici svjesni važnosti ulaganja u ljudske potencijale, te lako prepoznaju poduzeća koja to čine. Poduzeća kao što su dm, Infobip, Arena hospitality group, koja su studenti izabrali kao 3 najbolja poslodavca ulažu znatna sredstva u ulaganje u zaposlenike, kao i ulaganje u samo poduzeće. To zaposlenici, kao i klijenti prepoznaju i potom nagrađuju.

Ono što se još može zaključiti iz istraživanja jest da studenti žele raditi u kompanijama koje su prepoznale važnost marke poslodavca. Takve kompanije prepoznale su i važnost pružanja potencijalnim zaposlenicima informacije o kompaniji i to putem društvenih mreža i sl. Na današnjem turbulentom tržištu, kompanije se moraju stalno prilagođavati okolini, pa tako i novoj generaciji zaposlenika kojima su tehnologija i društvene mreže sastavni dio svakodnevnice. Studenti bi rado ostali raditi u Hrvatskoj, no potrebno je u sustavu promijeniti određene elemente. Nažalost, većina je poslova danas sezonskog karaktera što nikako nije prihvatljivo visoko obrazovanoj i kvalificiranoj radnoj snazi. Autor se nada kako će se situacija u budućnosti popraviti jer Hrvatska treba mladu i obrazovanu radnu snagu koja može doprinijeti rastu i razvoju zemlje.

9. KRITIČKI OSVRT

Nove tehnologije utječu na proizvode, od najjednostavnijih prilagodbi i razvoja proizvoda, preko uvođenja tzv. pametnih proizvoda koji se prilagođavaju potrebama svakog pojedinog potrošača, pa sve do novih proizvoda koji omogućavaju upotrebu novih tehnologija. Posebno je značajan utjecaj interaktivnih tehnologija u području personalizacije proizvoda svakom pojedinom kupcu, sukladno njegovim karakteristikama te u razvoju dodatnih usluga.

Zbog takvih tržišnih trendova nove tehnologije potenciraju važnost marke i razvoja odnosa između potrošača i pojedinih marki. Potrošači se vežu uz konkretnu marku, jer proizvodi se sve manje mogu promatrati generički te zahtijevaju izgradnju lojalnosti potrošača prema konkretnoj marki. Marke postaju životni stil". Potrebno je razvijati lojalnost prema marki kao i pozitivnu reputaciju poduzeća kao poželjnog poslodavca.

Izgradnja marke poslodavca kao proces počinje od stvaranja identiteta, različitosti koju će potrošači doživjeti posredstvom signala, akceptirati kao vrijednost, stvoriti svoje preferencije, prikloniti se idejama. Treba istaknuti kako se Marka poslodavca ne može izdvojiti od vizije, misije i ostalog što je presudno za strateško upravljanje i marketing.

Svaka organizacija mora imati ciljeve. Ciljevi zapravo predstavljaju najvažnije obilježje svake organizacije, te se njima određuje budućnost poduzeća. Oni predstavljaju željeno stanje u organizaciji. Ciljevi organizacije mogu biti razni, ali ono što je vrlo važno jest to da svi zaposlenici moraju biti upoznati sa tim ciljevima, neovisno o razini na kojoj se nalaze.

Za razliku od ciljeva kojima se definira što organizacija želi postići, strategija odgovara na pitanje kako će organizacija postići zacrtane ciljeve. Strategija je plan za međusobnu interakciju poduzeća s konkurentskom okolinom radi postizanja organizacijskih ciljeva. Uključuje izbor prikladnog načina za postizanje ciljeva. Kako poduzeće ima više ciljeva, tako koristi i različite strategije za njihovo ostvarivanje. Nakon što poduzeće izgradi svoju poziciju, potrebno je tu poziciju zadržati. Vrlo je važno na koji će način poduzeće komunicirati s tržištem, jer to je ono što ga zapravo zadržava na tržištu. Naravno, poziciju je potrebno s vremenom mijenjati i prilagođavati potrošačima, međutim potrošači prepoznaju kontinuirani trud i rad poduzeća. Također, dobro osmišljena strategija poduzeća, dugo ostaje u svijesti potrošača.

10. ZAKLJUČAK

Pisanje ovog diplomskog rada na temu ***Izgradnja marke poslodavca*** bilo je veoma zanimljivo iskustvo. Istraživanje provedeno nad studentima također je prikazalo kako mladi studenti razmišljaju, koja obilježja radnog mjesta su im bitna te tko su im poželjni poslodavci. Ova tema je izabrana zato što u sebi sadrži puno elemenata *marketinga* i *internog marketinga* te je provedeno istraživanje mišljenja studenata. Svaka vrsta organizacije, profitna ili neprofitna traži neku vrstu marketinga. Izgradnja marke poslodavca tema je koja je postala veoma popularna među uspješnim kompanijama u Hrvatskoj. Razrada ovog diplomskog rada ukazuje na jasan utjecaj brendiranja poslodavca o percepciji i imidža organizacije na buduće potencijalne zaposlenike.

Employer Branding postao je postepeno važan i zbog razloga što je u Hrvatskoj došlo do nestašice radne snage, također kada su poslodavci shvatili da radnici biraju kompanije koje su na dobrom glasu i da zaobilaze tvrtke koje imaju stil upravljanja iz nekih prošlih vremena poput …ako ti nećeš raditi, ima tko hoće…"Tako nešto više ne prolazi, radnici biraju uspješne kompanije, kompanije gdje su dobra primanja, uspješna kompanija za zaposlenika znači uspješan privatan život, te među uspješnima zaposlenici biraju tvrtke koje educiraju radnike i uvažavaju radnike.

Izgradnjom marke poslodavca organizacije će efikasnije upravljati misijom i ciljevima, također važnost organizacijske kulture i upravljanje ljudskim potencijalima je neizostavan proces koji mora biti fino podešen kako bi međusobno djelovali.

Današnji zaposlenici koji će tek doći na tržište rada novije su generacije, odrasli su sa informacijskom tehnologijom, razmišljaju na drugačiji način nego prijašnje generacije. Oni istražuju buduće poslodavce preko interneta, društvenih mreža, portala itd, traže informacije od sadašnjih zaposlenika te rade usporedbu organizacija kako bi pronašli i izabrali onu koja im najbolje odgovara. Stoga je glavni zadatak upravljanja markom poslodavca pozicionirati organizaciju kao poželjno radno mjesto kako bi se privukli i zadržali najbolji kandidati koji će odgovarati i samoj organizaciji. Istraživanja pokazuju kako je dobra reputacija kompanije jedan od osnovnih kriterija za procjenu poželjnosti od strane kandidata. Kao najbolji pokazatelji pozitivne reputacije kod studenata pokazali su se ***ugodna radna atmosfera***, ***sigurnost posla*** te ***mogućnost napredovanja***.

Marketing je postao temelj osiguranja učinkovitosti poslovanja, odnosno opstanka poslovnih subjekata na tržištu. Poduzeće koje ne ulaže u marketing, kao i regrutacijski marketing na društvenim mrežama zaostaje za konkurencijom. Portali za oglašavanje poslova, te agencije za zapošljavanje i vanjski partneri značajno izdvajaju kompaniju od konkurencije. Također je potrebno imati dobar vizualni identitet poduzeća. Cilj je strategije marketinga postići konkurentsku prednost. Iako je employer branding tek posljednjih nekoliko godina počeo dobivati na važnosti, mnoge tvrtke koriste ovaj mehanizam već duže vrijeme sa sve više uspjeha, a sve kako bi privukli ili zadržali talentirane zaposlenike koji ujedno znači i razvoj organizacije.

POPIS LITERATURE

Knjige:

1. Aaker, D. A. (1996): Building a strong brand, New York: The Free Pres
2. Armstrong, G. and Kotler, P. (2006): Marketing: An Introduction, 8E, New Jersey: Upper Saddle River
3. Babić, M. (2004): Korporativni imidž, Rijeka: Adamić
4. Buble, M. (2006): Menadžment, Split: Ekonomski fakultet
5. Claessens, R. (2011): Brendiranje i korporativna kultura, Bankarstvo
6. Kapferer, J. N. (2004): The New Strategic Brand Management, London: Kogan
7. Kesić, T. (2003): Integrirana marketinška komunikacija, Zagreb: Opinio
8. Kirkpatrick, D. (2012): Facebook efekt, Zagreg: Lumen
9. Kotler, P. i Keller, K. L. (2008): Upravljanje marketingom, Zagreb: ZŠEM
10. Ozretić, D. (2004): Marketing, Zagreb
11. Ozretić Došen, Đ. i skupina autora (2001): Marketing, Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
12. Pavlek, Z. (2008): Branding: kako izgraditi najbolju marku, Zagreb: M.E.P.
13. Pervaiz.K. Ahmed and Mohammed Rafiq (2002) Internal Marketing, Tools and concepts for customer – focused management. 2002 Elsevier Ltd. All rights reserved
14. Riezebos, R., Kist, B. and Kootstra, G. (2003): Brand Management, Prentice Hall
15. Upshaw, L. B. (1995): Building brand identity: a strategy for success in a hostile marketplace, Hoboken: John Wiley & Sons
16. Vranešević, Tihomir. (2007): Upravljanje markama, Zagreb: Accent
17. Richard Mosley, (2014) Employer Brand Management –Practical lessons from the world's leading employers. By TJ International Ltd, Padstow, Cornwall, Uk

Članci:

1. Belak, S. i Ušljebrka, I. (2014): Uloga ERP sustava u promjeni poslovnih procesa, Oeconomica Jadertina, 4 (2), URL: https://hrcak.srce.hr/136745
2. Biswas, M. and Suar. D. (2013): Which Employees' Values Matter Most in the Creation of Employer Branding?, Journal of Marketing Development and Competitivness, 7 (1), URL: http://www.na-businesspress.com/

3. Brecht, F., Koroleva, K., and Guenther, O. (2011): Increasing global reach, Using social network sites for employer branding, 10th International Conference on Wirtschaftsinformatik, 16th-18th February, Switzerland: Zurich
4. Coca-Cola Hrvatska (2018): Izvješće o održivom poslovanju, URL: https://hr.coca-colahellenic.com/hr/mediji/publikacije/
5. Dabo, K. (2012): Uloga i važnost brendiranja tradicijske izvedbene umjetnosti na primjeru Ansambla Lado, Etnološka istraživanja (17), URL: https://hrcak.srce.hr/97811
6. Grgić, D. (2007): Imidž poduzeća i njegov utjecaj na stvaranje konkurentskih prednosti uslužnog poduzeća, Ekonomski pregled, 58 (9-10), URL: https://hrcak.srce.hr/17243
7. Jambrek, I. i Penić, I. (2008): Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima-ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, 29 (2), URL: https://hrcak.srce.hr/40704
8. Jenner, S. and Taylor, S. (2009): Employer branding-fad or the future of HR?, London, URL: http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/56C8377F-256B-4556-8650-8408B0E07576/0/empbrandlatfad.pdf
9. Lijović, B. (2012): Identitet marke proizvoda – čimbenik uspješnog tržišnog položaja marke proizvoda, Ekonomski vjesnik, 25 (2), URL: https://hrcak.srce.hr/94879
10. Mandić, M. (2007): Povezanost upravljanja odnosima s klijentima i tržišne vrijednosti marke, Market, 19 (1), URL: https://hrcak.srce.hr/21380
11. Maxwell, R., and Knox, S. (2009): Motivating employees to “live the brand”: A comparative case study of employer brand attractiveness within the firm, Journal of Marketing Management, 25 (9-10)
12. McLaren, J. P. (2011.): Mind the gap: Exploring congruence between the espoused and experienced employer brand, URL: https://repository.upenn.edu/dissertations/AAI3475820
13. Mikičić, T. i Šimundža, M. (2017): Utjecaj imidža na konkurentnost odabranog poduzeća, Obrazovanje za poduzetništvo, 7 (1), URL: https://hrcak.srce.hr/183449
14. Paliaga, M., Strunje, Ž. i Pezo, H. (2010): Primjena internog marketinga u poduzećima Republike Hrvatske, Ekonomska misao i praksa (2), URL: https://hrcak.srce.hr/62313
15. Pirić, V. (2008): Utjecaj korporacijskih komunikacija na imidž i konkurentnost poduzeća, Tržište, 20 (2), URL: https://hrcak.srce.hr/53066

16. Renu, R. and Shikha, K. (2016): Exploring the contribution of employer branding in corporate image building, International Journal of Business and General Management, Internacional academy of science, engineering and technology, Special Edition
17. Robertson, A. and Khatibi, A. (2013): The Influence of Employer Branding on Productivity-Related Outcomes of an Organization, The IUP Journal of Brand Management, 10 (3), URL: https://www.researchgate.net/
18. Roknić, S. i First Komen, I. (2015): Primjena internog marketinga i njeni učinci na korporativnu kulturu u djelatnosti trgovine u Republici Hrvatskoj, Zbornik Veleučilišta u Rijeci, 3 (1), URL: https://hrcak.srce.hr/139699
19. Ružić, E., Benazić, D. i Dolenec, S. (2013): Application of the internal marketing concept in the Croatian financial sector, Ekonomski pregled, 64 (3), URL: http://hrcak.srce.hr/105302
20. Vranešević, T. i Marušić, M. (2003): Mjerenje vrijednosti marke, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 1 (1), URL: https://hrcak.srce.hr/26179
21. Vugrinec Hitrec, V. (1996): Interni marketing, Računovodstvo, revizija i financije, (11)
22. Valentina Kušen, (2016), Uloga beneficija u poticanju angažiranosti zaposlenika, Sveučište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, https://hrcak.srce.hr/160063
23. Wheeler, A., Richey, R., Tokkman, M., and Sablynski, C. (2006): Retaining Employees for Service Competency: The Role of Corporate Brand Identity, Journal of Brand Management, 14 (1-2)

Internet izvori:

1. A1.hr, URL: https://www.a1.hr/ (30.4.2019.)
2. Akcija.com, URL: https://akcija.com.hr/ (25.4.2019.)
3. Arbona.hr, URL: http://www.arbona.hr/ (25.4.2019.)
4. Career centar.com, URL: https://careercentar.com/ (30.4.2019.)
5. Coca-Cola HBC Hrvatska, URL: https://hr.coca-colahellenic.com/hr/ (30.4.2019.)
6. Diva portal.org, URL: https://www.diva-portal.org/ (20.4.2019.)
7. Ere.net, URL: https://www.ere.net/ (15.4.2019.)
8. Fortune.com, URL: http://fortune.com/ (15.4.2019.)
9. ICTbusness.info, URL: https://www.ictbusiness.info/ (22.05.2019.)
10. Idea.hr, URL: https://www.idea.hr/ (10.4.2019.)

11. Infobip.com, URL: https://www.infobip.com/en/ (30.4.2019.)
12. LinkedIn.com, URL: https://www.linkedin.com/ (30.4.2019.)
13. Netokracija.com, URL: https://www.netokracija.com/ (20.4.2019.)
14. Nivago.hr, URL: https://www.nivago.hr/ (25.4.2019.)
15. Poslovni.hr, URL: http://www.poslovni.hr/ (20.4.2019.)
16. Privredna banka Zagreb, URL: https://www.pbz.hr/ (30.4.2019.)
17. Prolink.hr, URL: http://www.prolink.hr/ (10.4.2019.)
18. Recruiting.com, URL: https://www.recruiting.com/ (20.4.2019.)
19. Talentlyft, URL: https://www.talentlyft.com/hr/ (20.4.2019.)
20. Tilio.hr, URL: http://tilio.hr/ (10.4.2019.)
21. Tomislav Pancirov.com, URL: http://tomislavpancirov.com/ (30.4.2019.)
22. Večernji.hr, URL: https://www.vecernji.hr/ (30.4.2019.)

POPIS SLIKA

Slika 1. Povezanost upravljanja markom s poslovnom strategijom poduzeća 5
Slika 2. Povezanost brenda i imidža kompanije 10
Slika 3. Struktura imidža 12
Slika 4. Korporativni brand uspješne kompanije Podravke 18
Slika 5. Tržišta poduzeća Podravka d.d. 18
Slika 6. Magazin Fortune 20
Slika 7. Prednosti brendiranja zaposlenika 22
Slika 8. Vrijednost marke poslodavca 26
Slika 9. Regrutacijski alat Talentlyft 27
Slika 10. Vođenje profila u TalentLyft bazi. 28
Slika 11. Natječaj HNB-a za obavljanje stručne prakse 32
Slika 12. Oglas za posao na LinkedIn društvenoj mreži hotela Sun Gardens 33
Slika 13. Linkedln profil 34
Slika 14. Temeljni zadaci internog marketinga 42
Slika 15. Employer Brand List 2018. 46
Slika 16. Logo A1 Hrvatska 47
Slika 17. Logo PBZ 48
Slika 18. Logo Coca-Cola 49
Slika 19. Coca-Colina podrška mladima 50
Slika 20. Infobip u Barceloni na svjetskom mobilnom kongresu 59

POPIS TABLICA

Tablica 1. Elementi internog marketinga 43
Tablica 2. Tri najvažnija faktora 67
Tablica 3. Tri najmanje važna faktora 68

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Spol ispitanika 55
Grafikon 2. Smjer studija ispitanika 56
Grafikon 3. Upoznatost studenata sa terminom i temom marke poslodavca 57
Grafikon 4. 3 najpoželjnija poslodavca među studentima 58
Grafikon 5. Visina plaće kao motivirajući faktor 59
Grafikon 6. Važnost beneficija poput godišnjeg odmora, službeni automobil ili prijenosno računalo 60
Grafikon 7. Važnost ugodne radne atmosfere među kolegama na radnom mjestu 60
Grafikon 8. Važnost posla u struci 61
Grafikon 9. Mogućnost napredovanja 61
Grafikon 10. Važnost dobrog imidža poduzeća kao poželjnog poslodavca 62
Grafikon 11. Mogućnost daljnjeg usavršavanja i razvoja 62
Grafikon 12. Zanimljivost posla 63
Grafikon 13. Sigurnost radnog mjesta 63
Grafikon 14. Važnost dobre reference za budućnost 64
Grafikon 15. Uključenost/sudjelovanje u donošenju odluka 64
Grafikon 16. Fleksibilno radno vrijeme 65
Grafikon 17. Mogućnost rada od kuće 65
Grafikon 18. Razina odgovornosti 66
Grafikon 19. Rad diljem svijeta 66
Grafikon 20. Preseljenje izvan Hrvatske 67

SAŽETAK

Tema ovog diplomskog rada je izgradnja marke poslodavca (Employer Branding), moderan termin koji je već neko vrijeme jedna od aktualnijih tema upravljanja imidžom organizacije, akvizicije talentirane radne snage sa svrhom privlačenja potencijalih zaposlenika, izgradnje i komuniciranja marke poslodavca. Izgradnja marke poslodavca dovodi do poželjnog poslodavca te diferencijacije od drugih poduzeća.

U modernom svijetu akvizicije potencijalnih i budućih zaposlenika, marka poslodavca koristi se kako bi se kompaniju ili organizaciju predstavilo kao "kvalitetno mjesto za rad". Izgradnja marke poslodavca služi i za reputaciju poslodavca u zadržavanju talenata. Talentirani zaposlenici izvor su konkurentske prednosti i postaju ključna kompetencija organizacije. Izgradnjom marke poslodavca organizacija će efikasnije upravljati misijom i ciljevima. Pored toga, važnost organizacijske kulture i upravljanje ljudskim potencijalima neizostavni su procesi koji moraju biti kvalitetno uređeni i postavljeni kako bi međusobno uspješno djelovali. Employer Branding je relativno nepoznati pojam u Republici Hrvatskoj, no unatoč tome postoje kompanije koje su prepoznale njegovu važnost i shvaćaju njegovo značenje. Neke od tih kompanija analizirane su u radu. Izgradnja marke poslodavca postao iz jednog nepoznatog pojma, u jedan važan i strateško ključan pojam bez kojeg će u budućnosti biti nezamislivo djelovati jer je tržište potencijalih zaposlenika postalo globalno i nema mu više granica i ograničenja u onoj mjeri kako je bilo ranije.

Autor rada proveo je istraživanje među studentima diplomskog studija Fakulteta ekonomije i turizma Dr. Mijo Mirković u Puli. Tema istraživanja bila je saznati koje su stavke i vrijednosti važne pri odabiru tvrtke i položaja za rad te su pored toga bila pitanja otvorenog tipa poput tko je po mišljenju studenata poželjan poslodavac u Hrvatskoj. Po tim rezultatima može se uvidjeti koja su poduzeća poželjna u očima studenata i kako su došli do tog zaključka. Pod drugim anketnim pitanjima saznaje se što im je bitnije kod poslodavca, je li to dobra zarada ili su to neke druge vrijednosti.

Ključne riječi: marka poslodavca, imidž poduzeća, ljudski potencijali, regrutacijski marketing, interni marketing, društvene mreže, istraživanje mišljenja studenata

SUMMARY

The theme of this graduate thesis is the construction of a Employer Branding, a modern term that has long been one of the most current issues of organization image management, talented workforce acquisition with the aim of attracting potential employees, building and communicating the brand of employer. Building an employer's brand leads to a desirable employer and differentiating it from other companies.

In the modern world of potential and future employee acquisitions, the employer's mark is used to represent the company or organization as a "quality place to work". Building an employer's brand also serves the reputation of the employer in retaining talents. Talented employees are a source of competitive advantage and become the key competence of the organization. Building an employer's brand organization will more effectively manage the mission and goals. In addition, the importance of organizational culture and the management of human resources are indispensable processes that need to be well-organized and set up to work with each other successfully. Employer Branding is a relatively unknown term in the Republic of Croatia, but there are companies that recognize its importance and understand its meaning. Some of these companies were analyzed in the paper. Building an employer's brand has become an unknown term, an important and strategic key term without which it will be unimaginable in the future as the potential employees market has become global and has no limits and limitations to the extent it was before.

Research conducted among students of the graduate study of the Faculty of Economics and Tourism Dr. Mijo Mirkovic in Pula. The topic of the research was to find out which items and values were relevant to the company's selection and job position, and were open-ended questions such as who, in the opinion of students, are a desirable employer in Croatia. These results can be used to find out which companies are desirable in the eyes of students and how they came to that conclusion. In other surveys, they learn what matters to their employer, whether it is a good earning or something else.

Key words: employer brand, corporate image, human resources,recruiting marketing,internal marketing,social networks, students opinion research