

VAŽNOST SUSTAVNE IZGRADNJE MARKE POSLODAVCA ZA PRIVLAČENJE AKADEMSKI NAJUSPJEŠNIJIH STUDENATA

Domšić, Antonija

Master's thesis / Diplomski rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:431631>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-17**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet
Diplomski studij Menadžmenta

**VAŽNOST SUSTAVNE IZGRADNJE
MARKE POSLODAVCA ZA PRIVLAČENJE AKADEMSKI
NAJUSPJEŠNIJIH STUDENATA**

Diplomski rad

Antonija Domšić

Zagreb, rujan, 2021.

Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet
Diplomski studij Menadžmenta

**VAŽNOST SUSTAVNE IZGRADNJE
MARKE POSLODAVCA ZA PRIVLAČENJE AKADEMSKI
NAJUSPJEŠNIJIH STUDENATA**

**THE IMPORTANCE OF SYSTEMATIC EMPLOYER
BRANDING FOR ATTRACTING ACADEMICALLY MOST
SUCCESSFUL STUDENTS**

Diplomski rad

Student: Antonija Domšić, univ.bacc.oec.

JMBAG: 0067524557

Mentor: prof. dr. sc. Nina Vokić Pološki

Zagreb, rujan, 2021.

Antonija Domšić

Ime i prezime studenta/ice

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je _____ **DIPLOMSKI RAD** _____

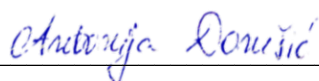
(vrsta rada)

isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da niti jedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da niti jedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student/ica:

U Zagrebu, _____ 21.09.2021. _____

(datum)



(potpis)

Antonija Domšić

Name and family name of student

STATEMENT ON ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm with my signature that the Master's Thesis
(type of the paper)

is exclusively the result of my own autonomous work based on my research and literature published, which is seen in the notes and bibliography used. I also declare that no part of the paper submitted has been made in an inappropriate way, whether by plagiarizing or infringing on any third person's copyright. Finally, I declare that no part of the paper submitted has been used for any other paper in another higher education institution, research institution or educational institution.

Student:

In Zagrebu, 21.09.2021

(date)

Antonija Domšić

(signature)

SAŽETAK

Tema ovog diplomskog rada važnost je sustavne izgradnje marke poslodavaca u privlačenju akademski najuspješnijih studenata. U ratu za talente pobjeđuje onaj poslodavac koji se potruži razumjeti kako funkcioniraju pripadnici ciljne skupine i uspješno im prilagodi elemente vlastite poslodavčeve ponude vrijednosti. Poslodavci raznim aktivnostima nastoje utjecati na vlastitu privlačnost prema percepcijama potencijalnih, ali i trenutnih zaposlenika. Stvaranjem unikatne ponude vrijednosti za zaposlenike, poslodavci nastoje stvoriti presudnu vrijednost za kandidate kod donošenja odluke o prijavi za posao. Važnost teme je iznimna, što je vidljivo iz toga da se poslodavci korištenjem raznovrsnih aktivnosti izgradnje marke poslodavca nastoje približiti najboljim mladim talentima na početku njihove karijere, od kojih je najčešća ponuda programa pripravnništva.

U empirijskom dijelu rada osim ponude pripravnništva, proučavaju se i ostale aktivnosti izgradnje marke poslodavca triju odabranih poduzeća iz Hrvatske koja se bave prodajom robe široke potrošnje. Kod analiziranih poslodavaca identificirani su sadržaji iz spektra aktivnosti izgradnje marke poslodavca koji su namijenjeni mladim i talentiranim pojedincima kako bi ih potaknuli na prijavu za posao. Cilj istraživanja bio je utvrditi provode li organizacije specifične aktivnosti izgradnje marke poslodavca usmjerene prema pribavljanju akademski najuspješnijih studenata. Pokazalo se da odabrani poslodavci iz Hrvatske shvaćaju važnost provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca jer je utvrđeno da sve tri analizirane organizacije provode širok spektar aktivnosti izgradnje marke poslodavca usmjerene prema široj javnosti. Vanjskom analizom sadržaja simulirana je situacija u kojoj se nalazi mladi pojedinac u potrazi za poslom pa stoga nije bilo moguće utvrditi provode li poslodavci doista i aktivnosti izgradnje marke poslodavca usmjerene isključivo prema akademski najuspješnijim studentima. Iako nije bilo moguće potvrditi niti negirati provode li analizirani poslodavci specifične aktivnosti usmjerene privlačenju akademski najuspješnijih studenata, u radu se nude smjernice za unapređenje aktivnosti izgradnje marke poslodavca usmjerene specifično prema akademski najuspješnijim studentima.

Ključne riječi: izgradnja marke poslodavaca, obilježja današnjih studenata, Generacija Z, akademski najuspješniji studenti, Hrvatska

ABSTRACT

The topic of this thesis is the importance of systematic employer branding for attracting the most academically successful students. The war for talent is won by the employer who makes an effort to understand how the members of the target group function and successfully adapts the elements of its own employee value proposition to them. Through various activities, employers try to influence their own attractiveness in the perception of potential and current employees. By creating a unique employee value proposition, employers seek to create a crucial value for candidates when making a decision to apply for a job. The importance of the topic is exceptional, which is evident from the fact that employers, by using various employer branding activities, strive to get closer to the best young talents at the beginning of their careers, among which the most common way is to offer an internship program.

In the empirical part of the paper, in addition to the offer of internships, other employer branding activities of the three selected fast moving consumer goods companies from Croatia are studied. Among the analyzed employers, contents from the spectrum of employer branding activities were identified, which are intended for young and talented individuals in order to encourage them to apply for a job. The aim of the research was to determine whether organizations carry out specific employer branding activities aimed at attracting the most academically successful students. It was shown that the selected employers from Croatia understand the importance of implementing employer branding activities because the findings show that all three analyzed organizations carry out a wide range of employer branding activities aimed at the general public. External content analysis simulated the situation of a young individual looking for a job, so it was not possible to determine whether employers really carry out employer branding activities aimed exclusively at the most academically successful students. Although it was not possible to confirm or deny whether the analyzed employers carry out specific activities aimed at attracting the most academically successful students, the paper offers guidelines for improving employer branding activities aimed specifically at the most academically successful students.

Keywords: employer branding, characteristics of today's students, generation Z, academically most successful students, Croatia

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka	1
1.3. Sadržaj i struktura rada	2
2. VAŽNOST IZGRADNJE MARKE POSLODAVCA ZA DANAŠNJE POSLODAVCE	3
2.1. Pojmovno određenje izgradnje marke poslodavca	3
2.2. Dimenzije privlačnosti poslodavca.....	7
2.2.1. Teorije motiviranja kao polazna točka promišljanja o dimenzijama privlačnosti poslodavca.....	7
2.2.2. Poslodavčeva ponuda vrijednosti	9
2.2.3. Dimenzije i elementi privlačnosti poslodavca.....	10
2.3. Aktivnosti izgradnje marke poslodavca.....	13
2.4. Procesi izgradnje marke poslodavca.....	16
2.5. Prednosti izgradnje marke poslodavca	18
2.6. Status poslodavca prvog izbora kao rezultat izgradnje snažne marke poslodavca....	19
3. PRIVLAČENJE AKADEMSKI NAJUSPJEŠNIJIH STUDENATA.....	21
3.1. Obilježja najmlađih visokoobrazovanih pristupnika tržištu rada	21
3.2. Određenje pojma akademski najuspješnijih studenata	25
3.3. Očekivanja akademski najuspješnijih studenata kao zaposlenika	26
3.4. Aktivnosti izgradnje marke poslodavca za privlačenje akademski najuspješnijih studenata.....	27
4. ANALIZA SLUČAJEVA – ANALIZA AKTIVNOSTI IZGRADNJE MARKE POSLODAVCA ZA PRIVLAČENJE AKADEMSKI NAJUSPJEŠNIJIH STUDENATA TRI PODUZEĆA IZ HRVATSKE	30
4.1. Metodologija analize slučajeva.....	30
4.2. Aktivnosti izgradnje marke poslodavca za privlačenje akademski najuspješnijih studenata u Kauflandu Hrvatska.....	31
4.2.1. O organizaciji Kaufland Hrvatska.....	31

4.2.2.	Ponuda vrijednosti za zaposlenike Kauflanda Hrvatska	32
4.2.3.	Opće aktivnosti izgradnje marke poslodavca Kauflanda Hrvatska.....	33
4.2.4.	Specifične aktivnosti izgradnje marke poslodavca Kauflanda Hrvatska za privlačenje akademski najuspješnijih studenata.....	35
4.3.	Aktivnosti izgradnje marke poslodavca za privlačenje akademski najuspješnijih studenata u Coca-Cola HBC Hrvatska	36
4.3.1.	O organizaciji Coca-Cola HBC Hrvatska	36
4.3.2.	Ponuda poslodavčeve vrijednosti za zaposlenike u Coca-Coli HBC Hrvatska..	37
4.3.3.	Opće aktivnosti koje Coca-Cola HBC Hrvatska provodi u sklopu strategije izgradnje marke poslodavca	38
4.3.4.	Specifične aktivnosti izgradnje marke poslodavca Coca-Cola HBC Hrvatska za privlačenje akademski najuspješnijih studenata.....	40
4.4.	Aktivnosti izgradnje marke poslodavca za privlačenje akademski najuspješnijih studenata u Atlantic Grupi.....	41
4.4.1.	O organizaciji Atlantic Grupe	41
4.4.2.	Ponuda vrijednosti za zaposlenike Atlantic Grupe	42
4.4.3.	Opće aktivnosti koje Atlantic Grupa provodi u sklopu strategije izgradnje marke poslodavca.....	43
4.4.4.	Specifične aktivnosti izgradnje marke poslodavca Atlantic Grupe za privlačenje akademski najuspješnijih studenata.....	44
4.5.	Usporedba i analiza aktivnosti izgradnje marke poslodavca za privlačenje akademski najuspješnijih studenata u analiziranim poduzećima	46
5.	ZAKLJUČAK	52
	POPIS IZVORA	53
	POPIS TABLICA.....	58
	POPIS SLIKA	59
	ŽIVOTOPIS	60

1. UVOD

1.1. Predmet i cilj rada

Ovaj rad analizira opći pojam izgradnje marke poslodavca te naglašava važnost izgradnje marke poslodavca za privlačenje akademski najuspješnijih studenata. Tema je posljednjih godina zadobila veliku pozornost kako u stručnim, tako i u znanstvenim krugovima. Koncept izgradnje marke poslodavca je u potpunosti logičan i jednostavan, no u praksi se javljaju razlike u njegovoj primjeni u različitim organizacijama. U radu su obrađene dvije cjeline. Prva od njih obrađuje temu važnosti izgradnje marke poslodavca za današnje poslodavce, a druga cjelina obrađuje temu privlačenja akademski najuspješnijih studenata kao pojedinaca koji tek trebaju doći na tržište rada. Cilj rada je prikazati koje sve aktivnosti poslodavci poduzimaju kako bi privukli akademski najuspješnije studente.

1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

Ovaj rad se temelji na domaćim i stranim izvorima od kojih je većina izvora stranih autora i u formi znanstvenih članaka i knjiga iz dostupnih repozitorija radova. Empirijsko istraživanje je provedeno analizom sadržaja usmjerenih prema potencijalnim kandidatima za posao triju organizacija koje se bave prodajom robe široke potrošnje. Analizirane organizacije odabrane su s liste najpoželjnijih poslodavaca portala MojPosao iz 2020. godine. Istraživanje je provedeno putem analize vanjskih sadržaja objavljenih na službenim medijima organizacija. Takav pristup istraživanja simulira poziciju mlade osobe koja se nalazi u potrazi za poslom i kojoj su isključivo dostupne informacije o poslodavcima koje su sami poslodavci odlučili objaviti.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Rad je strukturiran u pet glavnih cjelina. Prva cjelina je uvod koji upućuje na cilj rada, izvore i metode prikupljanja podataka te sadržaj i strukturu cijelog rada. U drugoj se cjelini razmatraju pojmovi izgradnje marke poslodavca, dimenzije privlačnosti i aktivnosti koje se provode s ciljem izgradnje marke poslodavca. U trećem poglavlju se za potrebe ovog rada definira pojam akademski najuspješnijih studenata, daje se pregled obilježja najmlađih visokoobrazovanih pristupnika tržištu rada i predstavljaju se aktivnosti izgradnje marke poslodavca koje poslodavcima mogu poslužiti za privlačenje akademski najuspješnijih studenata. Četvrto poglavlje čini empirijsko istraživanje u kojem se obrađuje analiza slučajeva aktivnosti izgradnje marke poslodavca triju organizacija iz područja prodaje robe široke potrošnje. Analiziraju se prikupljeni podaci provedene vanjske analize aktivnosti izgradnje marke poslodavca odabranih organizacija, a ona su: Kaufland Hrvatska, Coca-Cola HBC Hrvatska i Atlantic Grupa. Napravljena je i usporedba tih aktivnosti kao i pregled mogućih aktivnosti koje se mogu provoditi u sklopu izgradnje marke poslodavca. Peto, završno poglavlje daje zaključnu riječ o obrađenim cjelinama i provedenom istraživanju. Ostali dijelovi ovog rada su popis izvora korištenih pri pisanju rada, popis tablica, popis slika, kao i životopis autorice rada.

2. VAŽNOST IZGRADNJE MARKE POSLODAVCA ZA DANAŠNJE POSLODAVCE

U poslovanju se o konkurentnosti vrlo često govori kao o glavnom cilju organizacije u borbi za opstanak na tržištu. Noe i suradnici (2006.) navode da se konkurentnost odnosi na sposobnost poduzeća da zadrži i poveća tržišni udio unutar svoje industrije, pri čemu je za postizanje konkurentnosti na tržištu važno identificirati koja su to područja unutar kojih organizacija može razviti konkurentsku prednost. Jedan od načina postizanja konkurentske prednosti je i fokusiranje na ljude unutar organizacije.

U današnjoj ekonomiji temeljenoj na znanju doprinos radnika znanja je od stratejskog značaja (Jakovljević, Marin i Čičin-Šajn, 2017.). Ljudski čimbenik i kvaliteta njegova rada je jedan od najvažnijih čimbenika koji utječu na uspjeh ili neuspjeh organizacija u kompetitivnom okruženju (Grenčíková i Vojtovič, 2017.). Iz ovoga proizlazi da je fokusiranje na vlastite zaposlenike i na način na koji ih se tretira u organizaciji presudno za poziciju organizacije kao poželjnog poslodavca na tržištu rada.

Izgradnja marke poslodavca kompleksan je zadatak jer zahtijeva stratejski pogled na stanje poslovanja i provođenje aktivnosti kojima se nastoji ostvariti željena pozicija poželjnog poslodavca. Izgradnja marke poslodavca uključuje suradnju više odjela unutar organizacije kako bi se postavili preduvjeti za izgradnju kvalitetne i snažne marke poslodavca kao odličnog mjesta za rad.

2.1. Pojmovno određenje izgradnje marke poslodavca

Marka se može definirati kao ime, termin, znak, simbol, dizajn ili njihova kombinacija čija je svrha da identificira dobra i usluge prodavača ili grupe prodavača i diferencira ih od konkurentskih proizvoda (Schneider 2003. i Backhaus, 2004. prema Pirić, Masmontet i Martinović, 2018.). Izgradnja marke poslodavca također teži diferenciranju – diferenciranju poslodavca u odnosu na druge poslodavce (Srednoselec, Ružić i Benazić, 2021.).

Kao pioniri ovog područja, Ambler i Barrow (1996.) marku poslodavca definiraju kao paket funkcionalnih, ekonomskih i psiholoških pogodnosti koje status zaposlenja u organizaciji donosi, a identificira se i povezuje s poslodavcem. Izgradnja marke poslodavca je proces kreiranja identiteta i imidža kompanije odnosno dugoročna strategija kojom se uspostavlja prepoznatljivi identitet organizacije kao poželjnog poslodavca (Chhabra i Mishra 2008. prema Jakovljević, Marin i Čičin-Šajn, 2017.).

Izgradnjom snažne marke poslodavca organizacije pobjeđuju u *ratu za talente* (Pološki Vokić i Mostarac, 2019.), koji je posljedica manjka zaposlenika s potrebnim znanjima, vještinama i sposobnostima na tržištu rada. Ako organizacija želi biti pobjednik u ratu za talente, mora postati poželjno mjesto za rad, imati izgrađen imidž, jasnu viziju, prave vrijednosti i jaku organizacijsku kulturu, a naglasak mora biti na kvaliteti i rezultatima (Jakovljević, Marin i Čičin-Šajn, 2017.). Marka poslodavca je vrijedan izvor nematerijalne održive konkurentske prednosti za organizacije, ne samo za zapošljavanje najboljih kandidata za posao s vanjskog tržišta, nego i za angažiranje, poticanje i zadržavanje postojećih talenata unutar organizacije (Kucherov i Samokish, 2016.). Marka poslodavca se također odnosi na reputaciju i status organizacije koji pružaju potencijalnim zaposlenicima vitalne informacije i koji mogu biti ključni čimbenik u natjecanju za visoko kvalitetne talente (Drury, 2016.).

Marka poslodavca se definira i kao opća prepoznatljivost poslodavca kod glavnih interesno-utjecajnih skupina kao onog koji pruža visokokvalitetno iskustvo zapošljavanja i specifičan identitet kojeg zaposlenici cijene, s kojim se poistovjećuju, samopouzdana predstavljaju i promoviraju drugima (Martin, Gollan i Grigg, 2011.). Odnosi se na stvarnost iskustva zaposlenja kod poslodavca, a ne svodi se na njezinu pojednostavljenu prezentaciju (Mosley, 2015.), odnosno temelji se na vrijednostima koje ju izgrađuju. Na marku poslodavca se može gledati i kao na marku s kojom zaposlenici razvijaju bliži odnos (Ambler i Barrow, 1996.).

Izgradnja marke poslodavca je praksa usmjerena na privlačenje i zadržavanje najboljih zaposlenika (Itam, Misra i Anjum, 2020.), pri čemu područje izgradnje marke poslodavca zahtijeva primjenjivanje marketinških tehnika na proces pribavljanja i zadržavanja zaposlenika (Backhaus, 2016.). Općenito govoreći izgradnja marke poslodavca je koncept koji spaja područja dviju velikih disciplina, marketing i upravljanje ljudskim potencijalima (Ambler i Barrow, 1996.). Uz spomenuta područja i njihove odjele, Drury (2016.) u ovaj proces uključuje i odjel komunikacija te ističe kako svi oni zajedničkim naporima odabiru set elemenata kojima

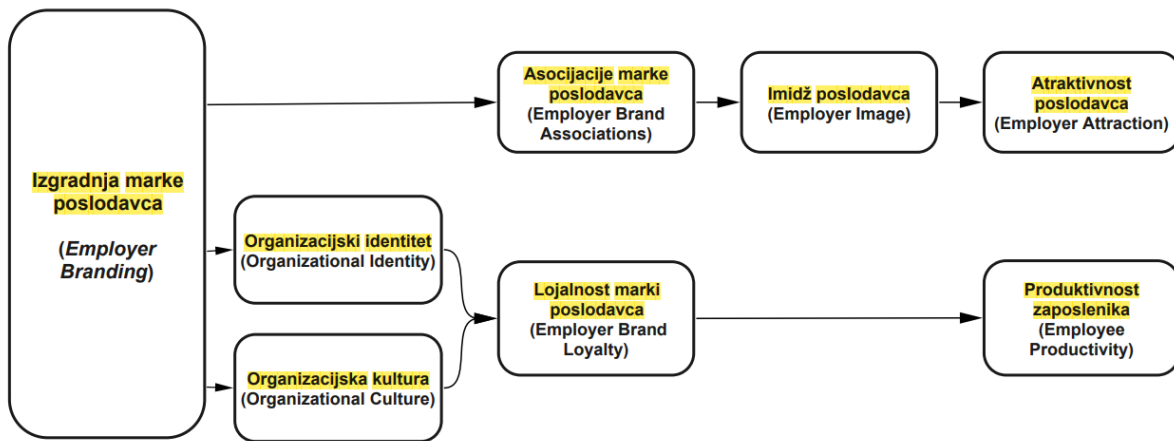
se organizacija prezentira kao odlično mjesto za rad. Ambler i Barrow (1996.) navode da pristup izgradnji marke poslodavca zbog svoje dugoročne prirode zahtijeva predanost najvišeg menadžmenta, kao i suradnju marketinga, upravljanja ljudskim potencijalima i najvišeg menadžmenta, a posebice empatiju i međusobno razumijevanje u načinima razmišljanja svih uključenih skupina. Bez obzira preuzmu li odjel za marketing ili odjel za ljudske potencijale glavnu ulogu u komuniciranju marke poslodavca, veliki broj poduzeća počinje shvaćati da odgovornost za iskustvo marke poslodavca mora pripasti vodstvu organizacije (Mosley, 2015.). Naime, skretanjem pozornosti vodstva na određenu temu daje značaj naporima koji se poduzimaju unutar organizacije vezano uz neku temu.

Rastuća potreba za privlačenjem kvalificiranih zaposlenika s raznolikošću mekih i tehničkih vještina predstavlja kontinuiranu potrebu svih organizacija (Aboul-Ela, 2016.). Stoga ne čudi da je izgradnja snažne marke poslodavca prvog izbora postao prioritet broj jedan na listi strateških prioriteta organizacija (Itam, Misra i Anjum, 2020.).

Aktivnosti izgradnje marke poslodavca komuniciraju dimenzije i elemente privlačnosti poslodavca, pri čemu aktivnosti izgradnje marke poslodavca kao ciljne skupine trebaju uzimati obje skupine: potencijalne kandidate za posao i trenutne zaposlenike (Rampl, 2014.). Poruka koja se tim aktivnostima nastoji odaslati je da je određeni poslodavac privlačno mjesto za rad jer cijeni svoje zaposlenike. Izgradnjom marke poslodavca najčešće se cilja na podizanje svijesti o poslodavcu i vrsti organizacijske kulture koju poslodavac njeguje. Poslodavci se tim aktivnostima nastoje približiti očekivanjima zaposlenika i stoga svoju ponudu sustavno i kontinuirano unaprjeđuju.

Okvir za izgradnju marke poslodavca prema Backhausu i Tikoou (2006.), prikazan na slici 1., prikazuje utjecaj izgradnje marke poslodavca na organizacijski identitet i organizacijsku kulturu, a time i lojalnost marki poslodavca, što u krajnosti rezultira većom produktivnosti zaposlenika s jedne strane, dok s druge strane izgradnja marke poslodavca putem utjecaja na asocijacije marke poslodavca utječe na imidž poslodavca koji u konačnici utječe na privlačnost poslodavca.

Slika 1. Okvir za izgradnju marke poslodavca



Izvor: Backhaus i Tikoo (2006.)

Drury (2016.) navodi važnost izgradnje marke za poslodavce te ističe da se između poslodavaca i tražitelja posla nalazi informacijski jaz, odnosno da osoba koja traži posao zna onoliko o poslodavcu koliko je on javno podijelio, uz dodatne informacije koje je pojedinac neformalnim razgovorom prikupio od trećih osoba iz svog kruga poznanstava.

Opasnost se krije u nedostatku informacija, jer manjak informacija o organizaciji kao radnom mjestu predstavlja rizik za organizaciju koji može zaustaviti kandidate da se prijave za posao kod njima nepoznate organizacije (Drury, 2016.). Poželjna je situacija u kojoj poslodavac aktivno oblikuje svoju priču prema svojoj ciljnoj skupini. Tako se potencijalnim kandidatima za posao pružaju tražene i potrebne informacije za lakše donošenje odluke vezane uz prijavu za posao. U praksi postoji veliki broj organizacija koje nisu poznate, a pružaju svojim zaposlenicima odlično iskustvo rada. Kod njih postoji prostor za napredak u vidu osvještavanja važnosti sustavne izgradnje marke poslodavca i njezine marketinške komponente, kao i koristi koje ona nosi te poduzimanja aktivnosti izgradnje marke poslodavca.

Reputacija poslodavca odnosno njegov ugled uključuje kako organizaciju kao poslodavca ocjenjuju drugi ljudi, npr. prijatelji i rodbina tražitelja posla (Petry, Treisch i Peters, 2021.). Naime, poznato je da potencijalni kandidat za posao prije prijave za posao uzima u obzir savjete, iskustva i mišljenja pojedinaca iz svog kruga poznanstva. Upravo stoga je važno da poslodavac utječe pozitivno na svoju reputaciju koja će mu osigurati prijavu većeg broja odličnih potencijalnih zaposlenika.

U izgradnji marke poslodavca je važno istaknuti zašto je baš pojedina organizacija privlačan poslodavac odnosno poslodavac prvog izbora za potencijalne kandidate za posao. Kako bi u tome uspjele organizacije se raznim aktivnostima nastoje približiti ciljnoj skupini budućih zaposlenika tako da im omoguće što transparentniji uvid u radno okruženje organizacije prije samog zaposlenja. No, smatra se da organizacija ima koristi od izgradnje marke poslodavca tek kada ju kao odlično mjesto za rad vide sadašnji zaposlenici (Eger i sur., 2019.).

2.2. Dimenzije privlačnosti poslodavca

Općenito se privlačnost poslodavca definira kao prethodno zamišljene prednosti koje potencijalni ili postojeći zaposlenik vidi u radu za neku specifičnu organizaciju (Berthon, Ewing i Hah, 2005. prema Pološki Vokić i Mostarac, 2019.). Posebice, pozitivna i privlačna organizacijska kultura može pridonijeti privlačnosti organizacije i tako biti alat za strategije izgradnje marke poslodavca (Barbaros, 2020.).

Krajnji cilj poduzimanja skupa aktivnosti izgradnje marke poslodavca je postizanje statusa privlačnog poslodavca prema percepcijama ciljne skupine, to jest kod postojećih i potencijalnih zaposlenika. Za poslodavca je važno upoznati se s vlastitom ciljnom skupinom, što podrazumijeva saznati što tu ciljnu skupinu motivira kako bi znao osnažiti motivirajuće elemente u sklopu vlastite ponude vrijednosti za zaposlenike i na odgovarajući način predstaviti odabrane vrijednosti kroz aktivnosti izgradnje marke poslodavca.

2.2.1. Teorije motiviranja kao polazna točka promišljanja o dimenzijama privlačnosti poslodavca

Motivacija je zajednički pojam za čimbenike koji iniciraju i usmjeravaju, održavaju ili organiziraju aktivnosti pojedinca, a odnosi se na ponašanje usmjereno cilju (Bahtijarević-Šiber, 1986.). Ljudi su različiti, sviđaju im se i motiviraju ih različiti čimbenici. Za poslodavca pri razumijevanju potreba njegovih zaposlenika veliku ulogu igra poznavanje teorija motivacije jer je motivacija zaposlenika esencijalna za organizacijski uspjeh (Jungert i sur., 2018.).

Maslowljeva teorija motivacije ili kako se često naziva Maslowljeva piramida potreba, rangira pet vrsta potreba pojedinca koje se kaskadno zadovoljavaju, a navodi da su potrebe glavni motivatori ponašanja. Tako potreba koja je nezadovoljena postaje isključivi organizator ponašanja i što je niže u hijerarhiji, odnosno što je bazičnija, tim je njena uloga u organizaciji ponašanja isključivija i dominantnija (Bahtijarević-Šiber, 1986.). Maslowljeva piramida potreba, prikazana na slici 2., sastoji se od pet različitih potreba, a počinje s najosnovnijim potrebama koje se nazivaju fiziološkim potrebama, na čijim temeljima se izgrađuju potrebe za sigurnošću. Nakon što se osoba osjeća sigurno, kreće prema zadovoljavanju potreba za ljubavi i pripadnosti, potom slijede potrebe za poštovanjem, a samoaktualizacija je najviša potreba unutar ove hijerarhije.

Slika 2. Maslowljeva hijerarhija potreba



Izvor: Moss (2020.)

Organizacije ne mogu ignorirati potrebe nižih razina jer ljudi neće biti motivirani s prepoznavanjem doprinosa njihova rada ako na primjer imaju dojam da su potplaćeni (Moss, 2020.). Nadalje, uz razumijevanje hijerarhije potreba pojedinaca potrebno je razumjeti i životne faze u kojima se zaposlenici nalaze. Konačno, vlastitu ponudu vrijednosti poslodavac treba prilagoditi realnim potrebama zaposlenika jer je tek tada u poziciji zaista motivirati zaposlenike.

Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije ili kako ju još nazivaju motivacijsko-higijenska teorija motivacije, spominje dvije skupine čimbenika motivacije (Bahtijarević-Šiber, 1986.):

1. intrinzični motivacijski čimbenici (motivatori) i
2. ekstrinzični motivacijski čimbenici (higijenici).

Intrinzični čimbenici motivacije se odnose na unutarnje motivacijske čimbenike, a uključuju izazovan posao, postignuće i uspjeh, odgovornost, mogućnost rasta i samoaktualizacije, napredovanje i priznanje, dok ekstrinzične čimbenike motiviranja čine vanjski čimbenici kao što su međuljudski odnosi, plaća, rukovođenje i rukovodioci zajedno s njihovom stručnom kompetentnošću i odnosima, radni uvjeti, sigurnost posla, kao i organizacijska politika i administracija (Bahtijarević-Šiber, 1986.). Dodatno je potrebno naglasiti da prema ovoj teoriji zaposlenikova intrinzična motivacija ovisi o njegovoj potrebi za samoodređenjem (Mikkelsen, Jacobsen i Andersen, 2017.).

2.2.2. Poslodavčeva ponuda vrijednosti

Poslodavčeva ponuda vrijednosti ili ponuda vrijednosti za zaposlenike (engl. Employee Value Proposition – EVP) odnosi se na glavne pogodnosti koje organizacija kao poslodavac nudi svojim zaposlenicima, kao i stvaranje smjernica za izgradnju marke poslodavca kojima je cilj donijeti veću konzistentnost pri oglašavanju otvorenih radnih mjesta (Mosley, 2015.). Poslodavčeva ponuda vrijednosti uključuje opipljive čimbenike poput karijernog napredovanja ili plaće, kao i neopipljive čimbenike poput radnog okruženja ili reputacije organizacije (Monteiro i sur., 2020.).

Ponuda poslodavčeve vrijednosti bi trebala biti u skladu s njegovom kulturom, stilom menadžmenta, kvalitetom njegovih zaposlenika i usklađena s njegovim proizvodima ili uslugama u sklopu koncepta organizacijske ponude vrijednosti (Monteiro i sur., 2020.). Elementi poslodavčeve ponude vrijednosti odnose se na dimenzije i elemente privlačnosti poslodavca opisane u sljedećem poglavlju. Dimenzije predstavljaju veće skupine koje čine pojedini elementi privlačnosti poslodavca.

2.2.3. Dimenzije i elementi privlačnosti poslodavca

Dimenzije i elemente privlačnosti poslodavca potrebno je kvalitetno oblikovati kako bi se one efikasno komunicirale ciljanim skupinama. Više autora je ponudilo svoje podjele dimenzija i pripadajućih im elemenata ponude poslodavčeve vrijednosti. Iz pregleda u nastavku se može vidjeti raznolikost pristupa kod pokušaja obuhvaćanja svih vrijednosti koje poslodavci pružaju svojim zaposlenicima. Nadalje, u praksi su pojedine dimenzije ponude poslodavčeve vrijednosti različito uključene u stvarnu ponudu vrijednosti za zaposlenike različitih poslodavaca, a sve ovisno o tome o kakvoj se organizaciji radi i koje mogućnosti pojedini poslodavac ima na raspolaganju u svrhu izgradnje vlastite marke poslodavca.

U svrhu grupiranja različitih dimenzija privlačnosti poslodavca, Drury (2016.) navodi dvije osnovne skupine pogodnosti koje proizlaze za zaposlenike iz zapošljavanja, odnosno na temelju kojih se ukupna poslodavčeva ponuda vrijednosti dijeli u dvije jednako važne skupine:

1. funkcionalni atributi (poput plaće, pogodnosti, zdravstvenog osiguranja i plaćenog godišnjeg odmora),
2. simbolični atributi (poput organizacijske kulture, prilika za karijerni razvoj i prestiž rada za poznatu organizaciju).

Funkcionalni atributi su pretežito materijalni i opipljivi, a simbolični atributi se odnose na nematerijalne vrijednosti i neopipljivi su, a njihovom kombinacijom poslodavci mogu razviti unikatnu ponudu vrijednosti za svoje zaposlenike koja ih izdvaja od konkurenata s kojima se bore za isti profil kandidata za posao. Dodatno, s porastom radnog iskustva zaposlenika simbolički atributi postaju važniji prediktori pažnje pojedinaca u potrazi za poslom (Drury, 2016.).

Kucherov i Zavyalova (2012.) predlažu podjelu atributa marke poslodavca u četiri skupine:

1. ekonomski atributi (poput visoke plaće, pravednog sustava nagrađivanja i dodjele bonusa, sigurnosti zaposlenja, rasporeda rada),
2. psihološki atributi (poput snažne organizacijske kulture, pozitivnih međuljudskih odnosa u organizaciji, timskog rada, objektivne ocjene rada),

3. funkcionalni atributi (poput sadržaja posla, mogućnosti za obuku, prilika za karijerni rast, mogućnosti za potpuno realiziranje znanja i vještina zaposlenika),
4. organizacijski atributi (poput vodstva u tržišnom segmentu, međunarodni opseg djelatnosti, povijest organizacije, reputacija potrošačkih marki, reputacija vrhovnih menadžera i stil vođenja).

Navedene četiri skupine atributa obuhvaćaju dobrobiti koje poslodavac može ponuditi svojim zaposlenicima u onoj mjeri u kojoj mu je to dostupno. Ako poslodavac ne može ponuditi visoke plaće, može barem ponuditi pravedan sustav nagrađivanja i sigurnost zaposlenja koje će zaposlenici cijiniti.

Purusottama i Ardianto (2019.) kao dimenzije privlačnosti marke poslodavca navode sljedeće:

1. radno okruženje,
2. plaću, nagrade i pogodnosti,
3. korporativna reputacija,
4. korporativna vizija i vodstvo,
5. korporativna, društvena i ekološka odgovornost.

Internetska stranica TalentLyft.com (2021.) je vrlo sveobuhvatno navela elemente marke poslodavca kojima poslodavac može graditi vlastitu ponudu vrijednosti koja je predstavljena na slici 3. Glavne sastavnice poslodavčeve ponude vrijednosti su prema ovom modelu dimenzije koje uključuju niz elemenata, a koje su: kompenzacije, pogodnosti, karijera, radno okruženje i kultura.

Slika 3. Dimenzije i elementi poslodavčeve ponude vrijednosti prema TalentLyft



Izvor: TalentLyft (2020.)

Čimbenici privlačnosti poslodavaca uključeni u hrvatsko istraživanje u sklopu projekta *Poslodavac prvog izbora* uključuju sljedeće elemente privlačnosti poslodavca (MojPosao, 2020.):

1. visinu plaće i ostale materijalne pogodnosti,
2. harmonične odnose na radnom mjestu i dobar tretman zaposlenika,
3. sigurnost radnog mjesta,
4. prilike za napredak u struci,
5. prilike za hijerarhijsko napredovanje,
6. vodstvo poslodavca u sektoru,
7. ukupni imidž poslodavca u poslovnom svijetu,
8. socijalna odgovornosti poslodavca.

Myrden i Kelloway (2015.) su u svom istraživanju provedenom na North American Sveučilištu utvrdili da poznatost organizacije ne utječe toliko snažno na to hoće li se kandidati prijaviti na posao u toj organizaciji koliko na to utječe njihova percepcija marke poslodavca.

Berthon, Ewing i Hah (2005.) navode sljedeće dimenzije marke poslodavca:

1. interesnu vrijednost (engl. Interest value),
2. društvenu vrijednost (engl. Social value),
3. ekonomsku vrijednost (engl. Economic value),
4. razvojnu vrijednost (engl. Development value),
5. primijenjenu vrijednost (engl. Application value).

Konačno, Purusottama i Ardianto (2019.) su u svojem istraživanju dokazali da od pet istraživanih dimenzija marke poslodavca koje uključuju percepciju radnog okruženja, percepciju kompenzacija i pogodnosti, percepciju korporativne reputacije, percepciju korporativne vizije i vodstva, kao i percepciju korporativne društvene i ekološke odgovornosti, tri značajnije utječu na namjeru prijave za posao talentiranih potencijalnih kandidata, a one su: percepcija korporativne vizije i vodstva, percepcija korporativne reputacije i percepcija radnog okruženja.

Iako svaki poslodavac ne može svojim zaposlenicima osigurati sve prethodno navedeno, važno je da u svojoj ponudi vrijednosti za zaposlenike poslodavac ponudi što više pobrojanih elemenata. Pri tome je također važno da poslodavac osmisli vlastitu ponudu vrijednosti na unikatan način imajući na umu blagostanje svojih zaposlenika.

2.3. Aktivnosti izgradnje marke poslodavca

Aktivnosti izgradnje marke poslodavca treba provoditi u skladu sa strategijom poslovanja kako bi se gradila autentična priča usmjerena izgradnji dugoročno korektnih odnosa. Pri tome je važno da je organizacija u svojim naporima jednako usmjerena kako prema potencijalnim tako i prema trenutnim zaposlenicima. Cilj je privući nove kao i zadržati kvalitetne i talentirane postojeće zaposlenike.

Područja koja se uključuju u aktivnosti izgradnje marke poslodavca najčešće su marketing, upravljanje ljudskim potencijalima, strateški menadžment, organizacijsko ponašanje i psihologija (Drury, 2016.). Slika o organizaciji koju imaju zaposlenici ili potencijalni zaposlenici agregirani je rezultat aktivnosti izgradnje marke poslodavca, strategije ljudskih potencijala i organizacijske kulture (Barbaros, 2020.).

Ključne aktivnosti izgradnje marke poslodavca moguće je podijeliti u četiri skupine (Pološki Vokić, Tkalac Verčić i Sinčić Ćorić, 2021.):

1. aktivnosti izgradnje organizacijskog imidža i reputacije,
2. aktivnosti interne i eksterne komunikacije,
3. aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima s naglaskom na aktivnosti pribavljanja zaposlenika,
4. ostale aktivnosti izgradnje marke poželjnog poslodavca s naglaskom na razvoj vođa, društveno odgovorno poslovanje i druge.

Navedene aktivnosti pružaju širu sliku i daju uvid u skupine aktivnosti koje se preporučuje provoditi za uspješnu izgradnju marke poslodavca. S druge strane, Drury (2016.) navodi specifične aktivnosti izgradnje marke poslodavca:

1. održavanje internetske stranice karijera,
2. sudjelovanje na sajmovima karijera,
3. aktivnosti unutar alumni mreža,
4. ponuda studentskih i učeničkih praksi,
5. oglašavanje u poslovnim novinama,
6. sudjelovanje u izboru poslodavca prvog izbora.

Navedene aktivnosti omogućuju izgradnju marke poslodavca, a njihov odabir ovisi o ciljnoj skupini kojoj se organizacija želi približiti. Pri tome se organizacije nastoje diferencirati od konkurencije tako da se ističu kao odlično mjesto za rad, to jest poslodavac prvog izbora koji omogućuje oboje – i privlačenje obećavajućih zaposlenika sa superiornijim znanjem i

vještinama (vanjska izgradnja marke poslodavca) i angažiranje i zadržavanje postojećih visoko kvalitetnih zaposlenika (unutarnja izgradnja marke poslodavca) (Pološki Vokić i Mostarac, 2019.). Cilj je ponuditi objektivne informacije kandidatima za posao kako bi razvili realna očekivanja, ali i osigurati zadovoljstvo iskustva zaposlenja u organizaciji.

Efektivno komuniciranje poznatog i željenog imidža poslodavca čini najviše za reputaciju organizacije i osigurava bolju poziciju organizaciji u natjecanju za privlačenje, zadržavanje i motiviranje vrhunskih talenata (Drury, 2016.). Pri tome su posebice važni zadovoljni zaposlenici organizacije, koji šireći dobar glas o organizaciji postaju ambasadori marke poslodavca.

Nadalje, kako bi organizacija uspješno izgradila marku poslodavca i postala „poželjno mjesto za rad“ treba razvijati organizacijsku kulturu koja će odgovarati vrijednostima zaposlenika (Goaverts i sur., 2010. prema Jakovljević, Marin i Čičin-Šajn, 2017.). Organizacijska kultura je set zajedničkih vrijednosti, uvjerenja i normi koje utječu na to kako zaposlenici razmišljaju, osjećaju se i ponašaju na radnom mjestu (Schein, 1992. prema Barbaros, 2020.). Organizacijska kultura uvelike oblikuje iskustvo rada kod poslodavca, a povezana je i s ispunjavanjem danih obećanja, što utječe na organizacijsku predanost zaposlenika, kao stupanj do kojeg se zaposlenik poistovjećuje s organizacijom i voljan je u nju uložiti trud (Noe i sur., 2006.). Upravo takav pristup omogućuje poslodavcu konkurentsku prednost u odnosu na ostale organizacije, jer su tada zaposlenici spremni uložiti više truda u svoj posao.

Kao jedan od boljih načina za prenošenje dobre i pozitivne informacije o radnoj atmosferi i iskustvu rada kod poslodavca željenim potencijalnim kandidatima za posao je odašiljanje uspješnih priča trenutno zaposlenih osoba putem svih odabranih kanala komuniciranja. Ukoliko nemaju prilike za karijerni razvoj i mogućnosti za rast, zaposlenici će vjerojatno napustiti organizaciju (Masale, 2020. prema Barkhuizen i Gumedede, 2021.), stoga im je važno pružiti mogućnost rasta i karijernog razvoja unutar organizacije kako bi ostali u organizaciji i tamo bili sretni. Također, kako bi se maksimizirala efektivnost zaposlenika, poslodavci se moraju truditi podupirati i stvarati dobro-neutralno radno okruženje koje omogućuje produktivnost zaposlenika, toleranciju, timski rad i osjećaj za uvažavanje, kao i omogućiti zaposlenicima da budu sve ono što mogu i žele (Wiedmer, 2015.).

Konačno je potrebno naglasiti da si s obzirom na društvenu transparentnost današnjice, gdje se svaka informacija može u kratkom vremenu i vrlo brzo provjeriti, organizacije ne mogu više priuštiti da se oslanjaju na oglašivačko privlačenje kako bi izgradile pozitivan imidž poslodavca prvog izbora, nego trebaju raditi na cjelovitosti i dobro osmisliti program aktivnosti koje će provoditi pri izgradnji vlastite marke poslodavca (Mosley, 2015.).

2.4. Procesi izgradnje marke poslodavca

Mosley (2015.) predlaže sljedeće korake koji će pomoći vođama organizacija da privuku i zadrže talente koje trebaju:

1. procijeniti trenutnu svijest o marki poslodavca i organizacijsku reputaciju, ispitati ključnu ciljnu skupinu putem istraživanja anketnim upitnikom,
2. definirati kako bi željeli da ih drugi vide kao poslodavca temeljeno na realnoj procjeni karakterističnih snaga i prevesti to u jasnu i uvjerljivu ponudu vrijednosti za zaposlenike,
3. biti proaktivniji u korištenju društvenih medija pri dijeljenju priča iz organizacije kako bi naglasili vlastite snage i izgradili autentičniju marku poslodavca s kojom se pojedinci mogu povezati,
4. osigurati da svaka funkcija unutar organizacije razumije vrijednost snage marke poslodavca za uspjeh poslovanja, kao i ulogu koju svaka funkcija ima kod održivog iskustva marke poslodavca i organizacijske reputacije.

Ukratko, navedeni koraci ukazuju da treba početi od trenutne situacije bez obzira koliko ona loša ili dobra bila. Nadalje, potrebno je odrediti gdje poslodavac želi biti, a nakon toga korištenjem društvenih mreža dosljedno naglašavati autentične snage organizacijske ponude, s time da se gradi svijest o uključenosti svih zaposlenika u izgradnju reputacije organizacije.

TalentLyft, konzultantska agencija za ljudske potencijale, također nudi pet koraka za stvaranje strategije za izgradnju marke poslodavca (slika 4.), ali uz više detalja i praktičnih savjeta. Sve kreće od cilja kojim se određuje što se želi postići izgradnjom marke poslodavca. Kreiranje *personae* kandidata u drugom koraku je uobičajeno za *design thinking* metodologiju i uvelike pomaže kod vizualiziranja osoba koje sudjeluju u procesu, kao i željenog ishoda. Treći korak je standardni za ovaj postupak, a to je stvaranje poslodavčeve ponude vrijednosti (*EVP*). Četvrti

korak se bazira na definiranju dodirnih točaka s kandidatima odnosno svih momenata u kojima ciljani kandidati dolaze u kontakt s organizacijom. Ovaj korak zahtijeva misaoni proces predviđanja svih dodirnih točaka u kojima se kandidat za posao susreće s poslodavcem. Konačno, kako bi se proces mogao optimizirati, potrebno ga je mjeriti.

Slika 4. Strategija izgradnje poslodavca u pet koraka



Izvor: TalentLyft (2020.)

2.5. Prednosti izgradnje marke poslodavca

Biti privlačan poslodavac nosi sa sobom mnoge prednosti. Idealna je pozicija za zapošljavanje novih talenata jer su oglasi za posao privlačnih poslodavaca u fokusu većeg broja ljudi, a samim time i većeg postotka visoko talentiranih pojedinaca koje organizacija želi zaposliti.

Pološki Vokić i Mostarac (2019.) ističu da su ključne prednosti koje se ostvaruju izgradnjom snažne marke poslodavca sljedeće:

1. porast u kvantiteti i kvaliteti prijava po objavljenom oglasu za posao,
2. niži troškovi privlačenja,
3. niže stope fluktuacije zaposlenika,
4. zadržavanje znanja u organizaciji,
5. pozitivni stavovi zaposlenika (kao što su veće zadovoljstvo poslom, angažiranost zaposlenika na radu, organizacijsko građansko ponašanje i privrženost zaposlenika),
6. bolja usklađenost zaposlenika s organizacijskom kulturom,
7. niže ukupne nagrade u usporedbi s organizacijama sa slabijom markom poslodavca.

Prema Kucherovu i Zavyjalovoj (2012.), izgradnja privlačne marke poslodavca donosi prednosti poput:

1. pozitivnog imidža na tržištu rada,
2. ispunjenja danih obećanja zaposlenicima i poštivanje „psihološkog ugovora“,
3. jedinstvenosti kombinacije materijalnih i nematerijalnih čimbenika koji su značajni potencijalnim i trenutnim zaposlenicima,
4. visoke razine prepoznatljivosti organizacije kao poslodavca prvog izbora kod ciljne skupine,
5. jasne diferencijacije organizacije kao poslodavca naspram konkurencije na tržištu rada za pojedine ciljne skupine,
6. stabilne politike i aktivnosti pozicioniranja organizacije na tržištu rada.

Navedene prednosti su ključni pokazatelji isplativosti provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca i uvelike opravdavaju trud uložen u izgradnju marke poslodavca. Također, one su izvrsne smjernice za one organizacije koje žele privući željene potencijalne kandidate za posao. Uzmu li organizacije u obzir sve navedene prednosti koje izgradnja marke poslodavca sa sobom donosi, sigurno će ih to pogurati prema aktivnijoj izgradnji vlastite marke poslodavca.

2.6. Status poslodavca prvog izbora kao rezultat izgradnje snažne marke poslodavca

Organizacije se sve više međusobno natječu u privlačenju visoko sposobnih zaposlenika različitih zanimanja (Mahroum 2000. prema Berthon, Ewing i Hah, 2005.). S porastom svijesti o važnosti marke poslodavca raste i broj organizacija koje grade imidž poslodavca prvog izbora kako bi se predstavile i približile ciljnoj skupini odnosno željenim potencijalnim kandidatima za posao (Drury, 2016.). U stvari, poslodavac prvog izbora nije samo organizacija u kojoj zaposlenici žele raditi, nego je isto tako i organizacija koju bi preporučili prijatelju koji traži posao (Tanwar i Kumar, 2019.).

Ljestvice „najboljih poslodavaca“ i „poslodavca prvog izbora“ često se izrađuju na temelju podataka o praksama upravljanja ljudskim potencijalima u organizacijama (koje uključuju naknade, osposobljavanje i razvoj, dizajn posla, programe ravnoteže između poslovnog i privatnog života, upravljanje karijerom) te kao posljedica sofisticirane unutarnje i vanjske komunikacije, što sve rezultira pozitivnom usmenom predajom (engl. word-of-mouth) ambasadora marke poslodavca i organizacijskim ugledom (Pološki Vokić i Mostarac, 2019.).

U Hrvatskoj se istraživanje privlačnosti poslodavaca na tržištu rada provodi u sklopu projekta *Poslodavac prvog izbora* koje provodi portal *MojPosao*. *MojPosao* je vodeći portal za oglašavanje slobodnih radnih mjesta u Hrvatskoj i nalazi se među 20 najposjećenijih hrvatskih internetska stranica s preko 750.000 mjesečnih posjetitelja (CEP, 2021.). Cilj istraživanja je otkriti koji su poslodavci na hrvatskom tržištu rada najprivlačniji općoj javnosti (Poslodavac.hr, 2021.). Ispitanici ocjenjuju organizacije shodno vlastitim preferencijama i općoj informiranosti. Ispitanici svake godine „kreiraju“ listu poslodavaca kod kojih bi najviše voljeli raditi te otkrivaju razloge zbog kojih su upravo ti poslodavci zaslužili svoje mjesto na njihovom popisu „najpoželjnijih“ (Poslodavac.hr, 2021.). Važno je naglasiti da se istraživanje temelji isključivo na slobodnom izboru poželjnih organizacija od strane ispitanika (Poslodavac.hr, 2021.).

U tablici 1. prikazana je lista najpoželjnijih poslodavaca u Hrvatskoj u 2020. godini. Svoje mjesto na ovom popisu zauzeli su i poslodavci analizirani u empirijskom dijelu ovog rada – Atlantic Grupa, Coca-Cola HBC Hrvatska i Kaufland Hrvatska, a kojima je zajedničko da se bave prodajom robe široke potrošnje i da ih opća javnost percipira kao poželjne poslodavce.

Tablica 1. Poslodavci prvog izbora u Hrvatskoj u 2020. godini

Rb	Ime poslodavca	Postotak bodova
1	dm-drogerie markt d.o.o.	13,57%
2	Müller trgovina Zagreb d.o.o.	3,91%
3	LIDL d.o.o. za trgovinu i usluge	3,89%
4	Rimac Automobili d.o.o. za proizvodnju automobila	3,70%
5	Atlantic Grupa	2,91%
6	Valamar Grupa d.d.	1,93%
7	Pliva Hrvatska d.o.o.	1,64%
8	HEP d.d.	1,56%
9	INA	1,45%
10	Fortenova Grupa	1,21%
11	INFOBIP d.o.o. za informatičke usluge	1,10%
12	Coca-Cola HBC Hrvatska d.o.o.	1,05%
13	KAUFLAND HRVATSKA komanditno društvo za trgovinu	0,93%
14	Zagrebačka banka d.d.	0,87%
15	Hrvatski telekom d.d.	0,86%
16	BIPA d.o.o. za trgovinu	0,80%
17	GOOGLE HRVATSKA d.o.o.	0,80%
18	A1 Hrvatska d.o.o.	0,77%
19	Ericsson Nikola Tesla	0,77%
20	ZAGREBAČKI HOLDING	0,75%

Izvor: MojPosao (2020.)

3. PRIVLAČENJE AKADEMSKI NAJUSPJEŠNIJIH STUDENATA

S jedne strane se nalaze talentirani i ambiciozni mladi pojedinci, a s druge strane agilne organizacije koje se brzo razvijaju, no kako bi organizacije bile u stanju nastaviti taj trend rasta i razvoja, potrebni su im kvalitetni ljudi puni energije, strasti i želje za uspjehom. Zapošljavanje visokih potencijala je osnova za stvaranje znanja, inovacija i konkurentne prednosti pa tako zapošljavanje ljudi s visokim potencijalima koje obilježava inovativna i kreativna osobnost postaje jedan od glavnih prioriteta organizacija (Sommer, Heidenreich i Handrich, 2017.).

Općenito govoreći, talentirani pojedinci su žila kucavica svake organizacije (Maurya i Agarwal, 2018.). Upravo stoga je privlačenje talenata od osobitog značaja za organizacije, pri čemu se privlačenje akademski najuspješnijih studenata nameće kao jedan od načina obogaćivanja organizacija s mladim talentima.

3.1. Obilježja najmlađih visokoobrazovanih pristupnika tržištu rada

Današnji najmlađi visokoobrazovani pristupnici tržištu rada pa tako i akademski najuspješniji studenti, pripadaju dvjema generacijama zaposlenika – generaciji mlađih pripadnika Generacije Y i generaciji starijih pripadnika Generacije Z. Svaka od ovih generacija ima svoja obilježja koja se reflektiraju na njihovu radnu motivaciju.

Organizacije se danas susreću s upravljanjem više-generacijskom radnom snagom koju čini pet velikih skupina zaposlenika (Zúñiga, i sur., 2019.), a koji pripadaju istoj generaciji što znači da dijele iskustva podjednakih povijesnih, socijalnih i kulturnih događaja koji su utjecali na razvoj njihovih vrijednosti i stavova (Mahmoud i sur., 2020.).

Nazive generacija na tržištu rada su osmislili američki mediji koji su i popularizirali temu generacija na američkom tržištu i prezentirali njihova najvažnija obilježja, te se tako u literaturi navode sljedeće generacije zaposlenika (Bolland i Lopez, 2014.):

1. Veterani/Tiha Generacija (s obzirom na to da najveći broj Veterana više nije u radnom odnosu, u nastavku ovog rada se više neće spominjati),
2. Baby-boomeri,

3. Generacija X,
4. Generacija Y i
5. Generacija Z.

Pregled obilježja generacija prisutnih na tržištu rada dan je u tablici 2., i to prema četiri skupine obilježja: motivaciji, procjeni vlastite izvedbe, učenju i sukobljavanju s menadžmentom.

Tablica 2. Pregled obilježja posljednje četiri generacije prisutne na tržištu rada

	Baby-boom	Generacija X	Generacija Y	Generacija Z
Poticaj, Motivacija	Napredovanje, Prilike, Novi putevi, Fiksno radno mjesto	Status, Materijalizam	Individualna sloboda kretanja, Prilika donositi odluke, Natjecanje, Samoostvarenje	Automatske zasluge, Sloboda, Bez obaveza
Procjena izvedbe	Na temelju činjenica, Korektna procjena, Bazirano na prošlosti	Orijentirani prema budućnosti, Aktivno sudjelovanje, Postavljanje ciljeva, Karijerno planiranje	Orijentirani prema budućnosti, Izravna povratna informacija, Rasprava, Upravljanje talentima	Ne prepoznaju vlastite granice, Samopouzdana, Vrijednosti i slika o sebi iskrivljeni
Trening, Učenje, Razvoj	Tradicionalni obrazovni sustav, Iskustvo, Cjelovitost	Fleksibilni, Kraće vrijeme učenja, Mimikrija, Interaktivno, Fleksibilno, Samo u slučaju	Brzo, Individualno, Bazirano na IT-u, Alternativan, U pravo vrijeme	Temeljeno na interesu, Neformalno učenje
Konflikt s menadžmentom	Izbjegava ili rješava	Voljni napraviti kompromis	Suprotstavlja se	Sukobi s menadžerima, Provocira konflikte, ili ne prati ili reagira agresivno

Izvor: Peterson (2020.)

Iz prethodnog pregleda uočljiva je velika razlika između starijih i mlađih generacija pa tako Baby-boomeri i Generacija X više cijene karijerne prilike i materijalizam, dok Generacije Y i Z više motivira sloboda. Kod procjene vlastite izvedbe primjetna je velika razlika između najstarije i najmlađe generacije – Baby-boom Generacija procjenjuje vlastitu izvedbu na temelju ostvarenih rezultata iz prošlosti i činjenicama, a Generacija Z je toliko samopouzdana da ne prepoznaje vlastite granice. Isto tako, kod starijih generacija obrazovanje je stečeno

isključivo putem tradicionalnog obrazovnog sustava, a kako vrijeme odmiče sve naknadne generacije (X, Y i Z) okreću se sve više neformalnom učenju koje se primjenjuje prema potrebi i interesu. Vezano uz sukobljavanje s menadžmentom, sve četiri generacije se ponašaju drugačije, pri čemu mlađe generacije sve više propituju autoritete i njima se suprotstavljaju.

Što se tiče najmlađih generacija zaposlenika koje su u fokusu ovog rada, većina zaposlenika danas su pripadnici Generacije Y. Pripadnici ove generacije rođeni su između 1981. i 1995. godine, a događaji koji obilježavaju živote Generacije Y su pad Berlinskog zida i otvaranje vrata brojnih socijalističkih država kapitalizmu, što je dovelo do osjećaja olakšanja diljem Europe (Fistrić, 2018.). Nazivi za Generaciju Y su Milenijalci, Nexteri, Generacija www, Digitalna Generacija, Generacija E, EchoBoomers, N-Gen (Martin, 2005.). Generacija Y je prva generacija koja je rasla u internetskom okruženju, uz istodobni, kontinuirani razvoj suvremenih informacijsko-komunikacijskih tehnologija. Njihovo odrastanje su okarakterizirali medijski popraćene trajne prijetnje poput globalnog zagrijavanja, terorističkih napada i pucnjava u školama (Andersen i sur., 2020.).

Generacija Y očekuje više nadzora i povratnih informacija, jasne ciljeve, strukturu i mentoriranje (Gibson, 2015. prema Wiedmer, 2015.). Nadalje, zaposlenici ove generacije su uvjereni da im dobar posao pripada jer su marljivo učili u školi (Krahn i Galambos, 2014.). Iako im stvari brzo dosade, pripadnici Generacije Y tipično uživaju u eksperimentiranju i otkrivanju novih pristupa i rješenja za probleme, jer su motivirani vlastitom potrebom za osjećajem svrhe i pripadnosti smislenoj zajednici (Wiedmer, 2015.). Konačno, njihova socijalna empatija, nekarakteristična za prethodnu Generaciju X, dovodi do snažnog razvitka njihovih komunikacijskih vještina pa ne čudi da upravo za vrijeme ove generacije internet doživljava svoju globalnu ekspanziju (Fistrić, 2018.).

Twengeova procjena (2006.) obilježja Generacije Y manje je pozitivna i optimistična. U radnom okruženju ova je generacija okarakterizirana kao ona koja često mijenja poslove (Mahmoud i sur., 2020.), što za poslodavce predstavlja problem velike fluktuacije zaposlenika. Wiedmer (2015.) izdvaja da što se tiče prepoznavanja njihova rada, Generacija Y preferira priznanja za svoj rad poput certifikata ili monetarnih nagrada kao pokazatelja da njihovi nadređeni i poslodavac cijene njihov rad. Zadržavanje pripadnika Generacije Y u organizacijama predstavlja svojevrsan izazov, a raznim unaprjeđenjima radnog mjesta koje se uvode poput fleksibilnih radnih aranžmana, organizacije unaprjeđuju lojalnost i zadržavanje

pripadnika ove generacije (Mahmoud i sur., 2020.) i na taj način pokušavaju doskočiti tom izazovu.

Najmlađa generacija koja se tek počinje pridruživati tržištu rada je tzv. Generacija Z. Pripadnici Generacije Z su rođeni nakon 1995. godine, a često se o njima govori kao o mladim ljudima koji su odrasli u digitalno doba (Andersen i sur., 2020.). To je generacija koja je odrasla upravo s i na društvenim mrežama i koja je naviknuta imati svaku informaciju odmah dostupnom bez pretjeranog truda u njihovu pronalaženju (Fistrić, 2018.). Osim toga, pripadnici Generacije Z su prvi korisnici modernih tehnologija od najranije dobi i generacija čiji je dolazak na tržište rada obilježila kriza uzrokovana COVID-19 pandemijom. Posljedično, vjerojatno je da će ova generacija puno više cijeniti ravnotežu privatnog i poslovnog života, implementaciju tehnologija koje omogućuju rad od kuće, negovati potrebu za unutarnjim mirom i slično.

Za pripadnike Generacije Z je važna fleksibilnost, oni očekuju brze rezultate, a svoje životopise predstavljaju zgodno i aktualno (Renfro, 2015. prema Wiedmer, 2015.). Individualistička, realistična i konkurentna priroda Generacije Z čini pripadnike ove generacije jakim vođama (XYZ University, 2014.). Karakterizira ih mobilnost i poznavanje stranih jezika, zbog čega traže posao ne samo u blizini mjesta gdje žive, nego i dalje, uključujući poslove u stranim zemljama (Graczyk-Kucharska i Erickson, 2020.). No, Generacije Z se i vraća tradicionalnim vrijednostima, što proizlazi upravo iz nesigurnosti i zbunjenosti podacima koji ih okružuju (Fistrić, 2018.).

Za razliku od svih prethodnih generacija, pripadnike Generacije Z odlikuje sposobnost tzv. *multitaskinga* – mogućnosti obavljanja dva i više poslova istovremeno s vrlo impozantnim rezultatima (Enyon i Helsper, 2009. prema Fistrić, 2018.). Nadalje, oni su više zainteresirani za politiku te imaju iskustva s pojačanom izloženošću političkim sadržajima na društvenim medijima (Andersen i sur., 2020.). Oni su kreativni i ambiciozni (Graczyk-Kucharska i Erickson, 2020.), tipično vješti s tehnologijom, društveno povezani sa svojim kolegama putem društvenih medija, imaju više IQ rezultate u odnosu na prethodne generacije i generalno prihvaćaju raznoliku populaciju (Renfro, 2015. prema Wiedmer, 2015.). Nove tehnologije povezane s inovacijama interesantne su Generaciji Z te povećavaju njihovu profesionalnu motivaciju i predanost (Graczyk-Kucharska i Erickson, 2020.). Iako su stekli reputaciju onih koji su zalijepljeni za zaslone svojih pametnih telefona, čini se da zaposlenici Generacije Z iznimno cijene odnose i osobnu komunikaciju na radnom mjestu (Stahl, 2021.).

Kandidati iz Generacije Z se generalno prikazuju kao oni koji očekuju brzi karijerni napredak na više pozicije i koji nestrpljivo očekuju unapređenje (Rzemieniak i Wawer, 2021.). Generacija Z je naviknuta imati informaciju „na dlanu“, dostupnu u bilo kojem trenutku i na bilo kojem mjestu, olakšavajući si pritom put do željenih podataka (Parks, 2013. prema Fistrić, 2018.). Nadalje, upravo zato što vješto multitaskaju, pripadnicima ove generacije je teško usredotočiti se na jednu aktivnost (Graczyk-Kucharska i Erickson, 2020.). Konačno, ako pripadnik Generacije Z ima dobro ili loše iskustvo s organizacijom, to neće zadržati za sebe nego će to reći svijetu (XYZ University, 2014.). Navedeno organizacije mogu iskoristiti u svoju korist na način da optimiziraju iskustvo svojih najmlađih zaposlenika kako bi oni dijelili dobra iskustva sa svojim krugom pratitelja odnosno potencijalnim budućim zaposlenicima na društvenim mrežama.

Povezano s prethodnim, zanimljivo je istaknuti da se organizacijama savjetuje da obogate svoje korporativne stranice sa svjedočanstvima, videozapisima ili slikama koje opisuju tipičan dan kandidata ili cjelokupnu atmosferu organizacije, pri čemu je naravno važno uspostaviti ravnotežu između profesionalnih i neprofesionalnih sadržaja (Pirić i sur., 2018.). Naime, mlađim generacijama je važno ponuditi informacije o organizaciji na autentičan način, riječima postojećih zaposlenika.

3.2. Određenje pojma akademski najuspješnijih studenata

U sklopu ovog diplomskog rada za određenje pojma akademski najuspješnijih studenata koristi se sljedeća arbitrarna definicija: akademski najuspješniji studenti su studenti s iznimno visokim studijskim rezultatima koji su diplomirali ili su na završnim godinama studija. Akademski najuspješniji studenti su studenti koji završavaju fakultet ili su ga završili s odličnim uspjehom te koji unutar, ali i izvan akademske zajednice postižu vrhunske rezultate te su uzor drugima. Radi se o iznimnim pojedincima koji zbog unutarnjih poriva od sebe očekuju izvrsnost. Karakterizira ih potreba za ostvarivanjem postignuća. Rade na boljitku vlastitog života, ali i života cijele zajednice, a sve to kako bi naposljetku otkrili što ih najviše zanima.

Oni su aktivniji od svojih kolega, jer su vrijeme svog studiranja maksimalno iskoristili kako bi obogatili svoja znanja i vještine te stekli vrijedno iskustvo u sklopu, ali i izvan fakultetskog obrazovanja. Upravo takav savjestan način ulaganja vlastitog slobodnog vremena u van-

nastavne aktivnosti akademski najuspješnije studente čini zapošljivijima nakon završetka studija u odnosu na većinu ostalih studenata.

Dodatne aktivnosti kojima se akademski najuspješniji studenti nastoje razlikovati od većine studenata uključuju:

- učenje stranih jezika,
- dodatni tečajevi iz raznih stručnih područja,
- ljetne škole,
- studentska natjecanja,
- rad za studentske udruge,
- studentske prakse,
- inozemna radna iskustva,
- volontiranje.

Upravo sudjelovanje u što više od navedenih aktivnosti, zbog prikupljenog iskustva i stečenih kompetencija za vrijeme studiranja, akademski najuspješnije studente nakon studiranja stavlja u bolji položaj na tržištu rada u odnosu na njihove kolege koji nisu prikupljali izvannastavna iskustva i kompetencije. Konačno, očekivano je i da su pojedinci koji su stremili izvrsnim rezultatima u studentskim klupama i izvan njih pojedinci koji će imati visoku razinu motivacije i ostvarivati odlične rezultate i kod poslodavca kao uspješni zaposlenici.

3.3. Očekivanja akademski najuspješnijih studenata kao zaposlenika

Zaharee i suradnici (2018.) te Horovitz (2021.) izdvajaju sljedeće vrijednosti koje su mladim ljudima, pripadnicima Generacija Y i Z, važne kod poslodavaca, a čije njegovanje može pomoći poslodavcima u privlačenju izvrsnih mladih zaposlenika:

1. etika,
2. praksa očuvanja okoliša i društvena svijest,
3. ravnoteža privatnog i poslovnog života,

4. fleksibilnost (u smjeru radnih aranžmana),
5. rotacija radnih mjesta,
6. profitabilnost,
7. prilike za razvoj i rast,
8. mentorstvo,
9. reputacija zapošljavanja najboljih,
10. *coaching* od strane kolega (engl. *peer coaching*),
11. raznolikost radnog kolektiva,
12. timski rad.

Prema navedenom se može primijetiti prisutnost trenda uvažavanja životnih vrijednosti kako zaposlenika (ravnoteža privatnog i poslovnog života te raznolikost kolektiva), tako i svijeta koji nas okružuje (etika i praksa očuvanja okoliša). Akademski najuspješnijim pojedincima je važna i reputacija zapošljavanja najboljih jer se oni identificiraju kao najbolji i žele biti dijelom organizacije koja je poznata po tome da zapošljava najbolje kandidate za posao.

Nadalje, danas talentirani mladi zaposlenici traže prilike za dokazivanje i razvoj svojih sposobnosti, žele autonomiju, izazovan posao i pozitivnu radnu okolinu (Jakovljević, Marin i Čičin-Šajn, 2017.). Dodatno, mlađi zaposlenici, pripadnici generacija Y i Z su zaintrigirani tehnologijom i zabavnim radnim okruženjem (Peterson, 2020.). Specifično, korištenje tehnologije u svakodnevnom životu od strane mlađih generacija stavlja pritisak na organizacije da svoje marke poslodavca komuniciraju putem novih komunikacijskih kanala kao što su društveni mediji (Mahmoud i sur., 2020.).

3.4. Aktivnosti izgradnje marke poslodavca za privlačenje akademski najuspješnijih studenata

Akademski izvrsni pojedinci uobičajeno traže izvrsna mjesta za rad koja im omogućuju daljnji razvoj i napredovanje koje očekuju s obzirom na rezultate koje su naviknuti postizati. No, istovremeno, vrhunsko kvalificirani i inovativni zaposlenici su traženi i tako su sposobni gledati

na potencijalne poslodavce kritičnije i uspoređivati ih prije nego donesu odluku o prijavi za posao (Van Hove i Lievens, 2009. prema Sommer, Heidenreich i Handrich, 2017.).

Poslodavci su svjesni da su talentirani mladi ljudi rijetki i da je do njih teže doći zbog čega provode posebne aktivnosti izgradnje marke poslodavca. Biti prvi poslodavac talentiranih studenata odnosno diplomanata je velika prilika za organizacije koje na taj način okupljaju izvrsne mlade ljude u svojim timovima.

Za poslodavca je važno biti upoznat s vlastitom ciljnom skupinom – akademski najuspješnijim studentima, njihovim obilježjima i motivacijskim čimbenicima, prvo kako bi znao unaprjeđivati vlastitu ponudu vrijednosti za zaposlenike, a drugo kako bi znao odabrati najbolje kanale komunikacije i usmjeriti se na one koji su u skladu s navikama komuniciranja i informiranja ciljne skupine.

Aktivnosti izgradnje marke poslodavca kojima organizacije nastoje privući specifično akademski najuspješnije studente sastoje se od dviju skupina aktivnosti. Prva skupina aktivnosti pokriva izgradnju vrijednosti za zaposlenike u obliku poslodavčeve ponude vrijednosti usmjerene prema preferencijama mlađih generacija, a posebice najboljima između njih. Druga skupina aktivnosti se odnosi na odgovarajuće komuniciranje poslodavčeve ponude vrijednosti akademski najuspješnijim studentima.

Odličan način privlačenja akademski najuspješnijih studenata je stipendiranje izvrsnih studenata za vrijeme studija, kao i ponuda pripravništva nakon završetka studija. Također, poslodavcima se savjetuje da se povežu s alumni mrežama sveučilišta i fakulteta.

Poslodavci mogu privlačiti studente, a posebice akademski najuspješnije studente koji su uvijek otvoreniji prema novim znanjima i iskustvima, putem uključivanja u sljedeće aktivnosti:

- ponuda besplatnih edukacija za studente,
- organiziranje konferencija za studente,
- organiziranje studentskih natjecanja,
- sponzoriranje studentskih udruga,
- sudjelovanje na sajmu karijera/praksi za studente,

- sudjelovanje na danima otvorenih vrata sveučilišta/fakulteta,
- pokroviteljstvo fakultetu/sveučilištu,
- svakodnevna prisutnost na društvenim mrežama.

Za organizacije je pri privlačenju mladih visokoobrazovanih talenata važno da je prisutna na društvenim mrežama, pri čemu se ističe profesionalna mreža *LinkedIn*. Naime, pokazalo se da mladi diplomanti u potrazi za poslom najčešće koriste društvene mreže, ali i stranice karijera sveučilišta (Pirić, Masmontet i Martinović, 2018.). Pri tome je posebno važno naglasiti da kada se organizacije odluče za komunikaciju putem društvenih mreža putem plaćenih objava dobro znati pomoću koje će se platforme približiti kojoj skupini, pa je tako Facebook društvena mreža koju više koristi Generacija Y, a Generacija Z više preferira Instagram (Loveland, 2017. prema Peterson, 2020.).

Nadalje, kandidati prate prilike za zapošljavanje na društvenim mrežama, ali se prijavljuju za posao putem korporativnih mrežnih stranica (Pirić, Masmontet i Martinović, 2018.). Održavanje internetske podstranice karijera je bitno jer daje sve informacije o poslodavcu na jednom mjestu (Drury, 2016.), pri čemu je važno promisliti o sadržaju koji je privlačan za akademski najuspješnije kandidate.

4. ANALIZA SLUČAJEVA – ANALIZA AKTIVNOSTI IZGRADNJE MARKE POSLODAVCA ZA PRIVLAČENJE AKADEMSKI NAJUSPJEŠNIJIH STUDENATA TRI PODUZEĆA IZ HRVATSKE

4.1. Metodologija analize slučajeva

U empirijskom dijelu rada promatrane su aktivnosti izgradnje marke poslodavaca za privlačenje akademski najuspješnijih studenata u tri poduzeća u Hrvatskoj. Analiza slučajeva temelji se na analizi sadržaja vezanih uz aktivnosti izgradnje marke poslodavca triju odabranih organizacija, a koji su dostupni na njihovim internetskim stranicama i korištenim društvenim mrežama.

Istraživanje je provedeno na uzorku od tri poduzeća s posljednje liste *Poslodavac prvog izbora* u Republici Hrvatskoj iz 2020. godine. Kriteriji odabira poduzeća su plasman organizacije na listi najpoželjnijih poslodavaca u Hrvatskoj i industrija kojom se bave, a to je prodaja robe široke potrošnje. Razlog za dodavanje drugog kriterija pri odabiru organizacija je taj da aktivnosti koje poslodavci provode u sklopu izgradnje marke poslodavca mogu biti usporedive s obzirom na djelatnost s kojom se bave i zakonitosti koje iz određene djelatnosti proizlaze, a koje utječu na ukupnu ponudu vrijednosti za zaposlenike i odabir aktivnosti izgradnje marke poslodavca. Organizacije koje su odabrane za analizu su:

- Kaufland Hrvatska k.d.,
- Coca-Cola Hellenic Bottling Company Hrvatska d.o.o. i
- Atlantic Grupa d.d.

Aktivnosti izgradnje marke poslodavca su sagledane iz perspektive potencijalnih zaposlenika odnosno kandidata za posao. Analiza simulira situaciju u kojoj se nalazi osoba koja je u potrazi za poslom. Većina analize je izrađena tehnikom bilježenja opažanih aktivnosti koje poduzeća poduzimaju kako bi stvorila percepciju marke poslodavca kod zaposlenika kao ugodnog i poželjnog mjesta za rad.

U nastavku je nakon opisa svakog od odabranih poslodavaca dan pregled aktivnosti putem kojih odabrani poslodavci svoju ponudu vrijednosti predstavljaju akademski najuspješnijim studentima.

4.2. Aktivnosti izgradnje marke poslodavca za privlačenje akademski najuspješnijih studenata u Kauflandu Hrvatska

4.2.1. O organizaciji Kaufland Hrvatska

Kaufland Hrvatska k.d. je njemački maloprodajni trgovački lanac koji posluje u Hrvatskoj od 2001. godine, a od početka poslovanja u Hrvatskoj do sada otvorio je više poslovnica diljem Hrvatske, logističko-distributivni centar u Jastrebarskom i centralu poslovanja u Zagrebu (Kaufland Hrvatska, 2020.).

Kaufland Hrvatska kao trgovina robe široke potrošnje na hrvatsko tržište plasira veliki asortiman raznih proizvoda počevši od prehrambenih proizvoda, preko kućanskih potrepština sve do motornog ulja i alata za popravke, pri čemu se zalaže za visoku kvalitetu, velik izbor i povoljne cijene vlastitih proizvoda (Kaufland Hrvatska, 2020.). Kaufland Hrvatska zapošljava na području osam europskih država – Bugarske, Češke, Hrvatske, Moldavije, Njemačke, Poljske, Rumunjske i Slovačke (Kaufland Hrvatska, 2020.).

Kaufland Hrvatska za promociju vlastite ponude proizvoda, a tako i za promoviranje organizacije kao poslodavca u velikoj mjeri koristi društvene medije, pri čemu se svakoj od platformi komunikacije prilagođava sadržajem i vrstom komuniciranja. Pri komuniciranju različitim medijima poštuje krovnu strategiju komuniciranja prisutnu u svim medijima, što daje dojam strukturiranosti i sustavnog provođenja marketinških aktivnosti. Digitalno, Kaufland Hrvatska je prisutan na Facebooku, Instagramu, LinkedInu i vlastitoj internetskoj stranici s pripadajućom podstranicom karijera i posebnom bazom talenata.

Kaufland Hrvatska posluje u uslužnoj djelatnosti i upoznat je s činjenicom da su ljudski potencijali od posebne važnosti za poslovanje te stavlja ljude na prvo mjesto. Upravo takav pristup je jedan od važnijih dijelova Kauflandove ponude vrijednosti za zaposlenike.

4.2.2. Ponuda vrijednosti za zaposlenike Kauflanda Hrvatska

Kako Kaufland Hrvatska i sam navodi na svojoj podstranici karijera, zadovoljni zaposlenici *su temelj njihovog uspjeha*, zbog čega im nude mnoge pogodnosti koje reflektiraju vrijednosti koje se valoriziraju u organizaciji, poput (Kaufland Hrvatska, 2020.):

1. financijske pogodnosti,
2. inicijative za zdrav život,
3. pogodnosti za roditelje,
4. ostale pogodnosti.

Financijske pogodnosti uključuju primanja zaposlenika koja su viša u odnosu na prosjek na tržištu rada u segmentu trgovine, jasno definiran sustav plaća, kao i plaćenu svaku minutu radnog vremena zahvaljujući elektroničkoj evidenciji radnog vremena. Nadalje, tu su i redovita isplata plaće zaposlenicima treći dan u mjesecu te plaćena naknada u slučaju duljeg bolovanja zaposlenika, plaćeni troškovi prijevoza na radno mjesto, dodatna nagrađivanja zaposlenika koji svojim trudom i posvećenim radom pridonose rezultatima organizacije, isplata nagrade od minimalno 1800 kuna neto za angažiranost i do dva puta godišnje za ostvarene radne rezultate zaposlenika, božićnica u iznosu od 1800 kuna u obliku poklon bona, kao i poklon za svako dijete zaposlenika u vrijednosti 200 kuna po djetetu u prosincu. Povoljniji uvjeti kreditiranja u nekoliko banaka u Hrvatskoj su značajna financijska pogodnost, kao i jubilarne nagrade kojima se daje značaj zaposlenicima koji su duže zaposleni u Kauflandu Hrvatska sukladno njihovim godinama rada.

U inicijative za zdrav život ubrajaju se podizanje svijesti o zdravlju zaposlenika putem raznih radionica pravilne prehrane, vježbanja i brige o zdravlju, a koje se dodatno potiču sufinanciranjem sportskih aktivnosti uz korištenje *MultiSport* kartice (koja omogućava pristup više od 450 sportskih objekata te brojnim sportskim aktivnostima i programima diljem zemlje) te zdravim poklonom nekoliko puta godišnje koji uključuje paket s vitaminima, paket s kremama za njegu kože, bočice za vodu bez BPA i slično.

Pogodnosti za roditelje pokušavaju olakšati roditeljima usklađivanje privatnog i poslovnog života, a uključuju plaćeni dopust jedan dan za roditelje čija djeca kreću u prvi razred, poklon paket za bebu i fleksibilni radni aranžman za novopečene roditelje koji mogu iskoristiti tako da

prvi mjesec dana nakon roditeljskog dopusta rade 50 do 75 % radnog vremena koje se koristi za ponovno uhodavanje u posao.

U ostale pogodnosti spadaju petodnevni radni tjedan; zabava dva puta godišnje u vidu ljetne zabave i blagdanskog domjenka u smjeru teambuilding aktivnosti; pokloni poput blagdanskih poklon-paketa za zaposlenike, poklona djeci za blagdan Sv. Nikole (kao i druženje sa Svetim Nikolom) te rođendanskih slatkih poklona za zaposlenike; *sabbatical* – neplaćeni dopust u trajanju od jednog do tri mjeseca, bez navođenja razloga te besplatan parking za sve zaposlenike. Kaufland Hrvatska je iznimno transparentan vezano za ponudu vrijednosti za svoje zaposlenike.

4.2.3. Opće aktivnosti izgradnje marke poslodavca Kauflanda Hrvatska

Kaufland Hrvatska vlastitu marku poslodavca izgrađuje korištenjem cijelog spleta aktivnosti s kojima nastoji ostati relevantan i prisutan na tržištu rada.

U aktivnosti izgradnje marke poslodavca koje Kaufland Hrvatska koristi ubrajaju se:

1. održavanje internetske stranice,
2. internetska podstranica karijera,
3. sudjelovanje na sajmovima karijera (npr. Virtualni dani karijera),
4. organiziranje i sudjelovanje u studentskim natjecanjima,
5. ponuda stručnih praksi učenicima,
6. ponuda *Trainee* programa studentima i apsolventima,
7. oglašavanje u poslovnim novinama (npr. Poslovni dnevnik i PR),
8. sudjelovanje u izboru poslodavca prvog izbora portala MojPosao,
9. društveno odgovorno poslovanje (npr. Kaufland škola ViP, korporativno volontiranje, sponzorstvo humanitarne utrke „Mliječna staza“),
10. aktivnost na društvenim mrežama (npr. LinkedIn, Facebook, YouTube).

U sklopu svojih aktivnosti izgradnje marke poslodavca organizacija Kaufland Hrvatska vlastitoj internetskoj stranici, kao i stranici karijera, posvećuje veliku pažnju, što se može vidjeti iz razine kvalitete svake objave.

Polazišna točka informiranja o mjestu za rad kod Kauflanda Hrvatska je internetska podstranica Karijera do koje se dolazi s početne internetske stranice organizacije. Kaufland Hrvatska svoju stranicu karijera koristi za dolaženje do bazena talenata jer svaki kandidat koji se javlja na oglas za posao mora na njoj napraviti svoj profil kako bi se mogao prijaviti za posao za koji je zainteresiran. Iako je inicijalni angažman vezan uz prijavu za posao u Kauflandu Hrvatska veći jer obuhvaća izradu profila na njegovom internom portalu za talente, kasnije kada se osoba prijavljuje za druge poslove može iskoristiti ranije stvoreni profil i time je proces prijave lakši i brži za sve buduće prijave za posao. Konačno, na stranici karijera, uz osnovne informacije vezane uz objave oglasa za poslove, nude se i dodatni sadržaji koji spadaju u aktivnosti izgradnje marke poslodavca a vezani su uz davanje informacija o Kauflandu Hrvatska kao poslodavcu.

Nadalje, društvenu profesionalnu mrežu LinkedIn Kaufland Hrvatska koristi kako bi komunicirao svoju ponudu vrijednosti zaposlenicima kroz raznolike objave. Na svim kanalima komuniciranja na kojima je Kaufland Hrvatska prisutan raznoliki objavljeni sadržaji odaju dinamiku koja se odvija u sklopu njihova poslovanja.

Kaufland Hrvatska je za svoj izniman doprinos i dobar tretman svojih zaposlenika nagrađen s više priznanja i certifikata. Na slici 4. prikazana su priznanja i certifikati koje posjeduje Kaufland Hrvatska a koji su vezani uz prakse upravljanja ljudskim potencijalima – Certifikat Poslodavac Partner – CEP (dobitnici certifikata su uspješne organizacije koje imaju izvrsne prakse i zadovoljavaju visoke standarde kvalitete upravljanja ljudskim potencijalima), Top Employer, Tvrtka prijatelj zdravlja, Izvrsnost u izazovima i Best Employer Brand 2020. Radi se o cijenjenim certifikatima koji ukazuju na to da Kaufland Hrvatska ima dobre prakse upravljanja ljudskim potencijalima.

Slika 4. Certifikati kvalitete upravljanja ljudskim potencijalima Kauflanda Hrvatske



Izvor: Kaufland.hr (2020.)

4.2.4. Specifične aktivnosti izgradnje marke poslodavca Kauflanda Hrvatska za privlačenje akademski najuspješnijih studenata

Akademski najuspješnijim studentima Kaufland Hrvatska nudi jednogodišnji apsolventski program pripravnštva radi stjecanja praktičnih znanja iz struke i u konačnici potencijalnog zapošljavanja. Tim se programom približavaju ciljnoj skupini akademski najuspješnijih studenata, što je dio strukturiranog prisustva na tržištu rada Kauflanda Hrvatske.

Na podstranici karijera prikazane su slike i iskazi trenutnih pripravnika koji su nakon završetka školovanja primljeni na pripravnštvo u Kaufland Hrvatska (vidi sliku 5.). Takav otvoren pristup gdje se dopušta da zaposlenici govore o poslodavcu je vjerodostojan i učinkovit. Šalje se poruka da su mladi ljudi dobrodošli u radni kolektiv Kauflanda Hrvatska i da tamo i pripadaju.

Slika 5. Grafički prikaz oglasa za Trainee program u Kauflandu Hrvatska

Započni karijeru kod nas u Trainee programu!

Na završnoj si godini studija ili već imaš diplomu u ruci? Nemaš radnog iskustva, ali imaš želju za učenjem u dinamičnom okruženju? Onda postani naš Trainee, od početka preuzmi odgovornost i aktivno sudjeluj u stvaranju uspješne budućnosti našeg poduzeća. Tijekom dvanaestomjesečnog programa nauči sve što će ti kod nas trebati za razvoj uspješne karijere. Prati nas i prijavi se na naše otvorene natječaje za Trainee program.

Najvažnije informacije Mogućnosti Poslovna područja Prednosti Preduvjeti Iskustvo Nastavak karijere

Izvor: Kaufland.hr (2020.)

Nadalje, organiziranjem i sudjelovanjem u studentskim natjecanjima Kaufland Hrvatska se približava najuspješnijim studentima jer zahtijeva najbolje ideje od najboljih studenata. Također, s obzirom na to da je mlađoj generaciji važno društveno odgovorno ponašanje, Kaufland Hrvatska vlastitim društveno-odgovornim aktivnostima predstavlja vrijednosti za koje se zalaže.

Analizom sadržaja aktivnosti Kauflanda Hrvatska vezanih uz izgradnju marke poslodavca, primjetan je manji udio aktivnosti na društvenim mrežama koje se specifično usmjeravaju prema akademski najuspješnijim studentima. S jedne strane, to je loše zbog toga što gube sve pozitivne aspekte takvih nastojanja poput velike baze visoko kvalitetnih kandidata za korporativni posao, a s druge strane to je i u skladu s njihovim manjim potrebama za takvim kandidatima, jer akademski najuspješnije studente trebaju isključivo za poslove u centrali, a većina zaposlenika koje Kaufland Hrvatska zapošljava radi u prodavaonicama na poslovima nižih obrazovnih razina.

4.3. Aktivnosti izgradnje marke poslodavca za privlačenje akademski najuspješnijih studenata u Coca-Cola HBC Hrvatska

4.3.1. O organizaciji Coca-Cola HBC Hrvatska

Coca-Cola HBC Hrvatska je na hrvatskom tržištu prisutna od kraja šezdesetih godina prošlog stoljeća, točnije od 1968. godine (Coca-Cola HBC Hrvatska, 2021.). Dio je svjetske grupacije *Coca-Cola Hellenic Bottling Company* i ovlaštenu je punioničar napitaka tvrtke *The Coca-Cola Company*, a nosi ime po istoimenom napitku Coca-Cola koja je poznati napitak diljem svijeta. Coca-Cola HBC Hrvatska samo je mali dio velikog i geografski rasprostranjenog Coca-Cola multinacionalnog „carstva“. Iako je Coca-Cola kao organizacija najpoznatija po samo jednom napitku, Coca-Coli, unutar asortimana Coca-Cole nalazi se poprilična širina pa se tako uz ostale gazirane napitke poput Spritea, Fante i drugih, nalaze i zdravi napitci, žestoka pića, ali i kava te flaširana voda (Coca-Cola HBC Hrvatska, 2021.).

Iako su robne marke u vlasništvu središnjeg poduzeća, Coca-Cola HBC je odgovorna za njihovu tržišnu promociju i plasman usmjeren prema potrošačima (Coca-Cola HBC Hrvatska, 2021.).

Njihov poslovni model uključuje blisku suradnju glavnog i sestrijskih poduzeća, pri čemu glavna organizacija proizvodi koncentrate i sirupe koje prodaje sestrijskim firmama diljem svijeta koje funkcioniraju kao dorađivači, punioničari i lokalni distributeri proizvoda (Coca-Cola HBC Hrvatska, 2021.). U Coca-Cola HBC Hrvatska trenutno je zaposleno 464 zaposlenika koji 2021. godine slave 53 godine od kako se Coca-Cola proizvodi u Hrvatskoj (Coca-Cola HBC Hrvatska, 2021.).

Coca-Cola HBC Hrvatska je po svojim marketinškim aktivnostima najpoznatija organizacija u svijetu, a njihovi reklamni spotovi prisutni su diljem svijeta. Svjesni su da proizvod da bi uspio mora postojati u svijesti potrošača i stoga aktivno rade na tome da tako i ostane. Bočica Coca-Cole postala je dio stalne i očekivane ponude ugostiteljskih mjesta i dio je popularne kulture. Zbog prirode posla međunarodnih poduzeća, lokalne podružnice prate marketinške naputke centralne organizacije pa su stoga i oglasi za posao strogo unificirani i sadrže jednake elemente koji se prilagođavaju tek za potrebe pojedinog radnog mjesta i lokalnog jezika tržišta na kojem se traže kandidati za posao.

Coca-Cola HBC ističe da stvara vrijednost za svoje dionike i time dugoročno jamči održivost vlastitog poslovanja (Coca-Cola HBC Hrvatska, 2021.), a kao svoje dionike među ostalima navodi i zaposlenike. Na svojim stranicama Coca-Cola HBC navodi i da se razvijanjem sposobnosti, odavanjem priznanja, kao i nagrađivanjem zaposlenika jamči stručna i motivirana radna snaga, čime opravdavaju sve aktivnosti koje su usmjerene u ulaganja u zaposlenike. Coca-Colina misao vodilja je zaposlenicima dati mogućnost da uživaju u svojim radnim zadacima u jednakoj mjeri u kojoj potrošači uživaju u Coca-Colinim proizvodima (Coca-Cola HBC Hrvatska, 2021.).

4.3.2. Ponuda poslodavčeve vrijednosti za zaposlenike u Coca-Coli HBC Hrvatska

Coca-Cola HBC Hrvatska već je godinama jedan od najpoželjnijih poslodavaca u Hrvatskoj te jedna od vodećih organizacija u području upravljanja ljudskim potencijalima (Coca-Cola HBC Hrvatska, 2020.). Ponuda vrijednosti koju Coca-Cola HBC Hrvatska pruža svojim zaposlenicima prilikom njihova zapošljavanja može se svesti na:

- financijske vrijednosti,

- ostale vrijednosti.

Financijske vrijednosti, s obzirom na dostupne informacije, svode se na kompetitivnu plaću koja je definirana kolektivnim ugovorom kojim su obuhvaćene plaće i pogodnosti, pri čemu se kao pogodnosti u *Izvešću o održivom poslovanju Coca-Cole HBC* navode dodatne isplate i naknade za godišnji odmor (Coca-Cola HBC Hrvatska, 2020.). Standardne pogodnosti zaposlenika s punim radnim vremenom uključuju i naknadu za nepokretnost i invalidnost, roditeljski dopust i mirovinsko osiguranje.

U ostale vrijednosti spadaju dinamično i izazovno radno okruženje, pravedan sustav nagrađivanja temeljen na rezultatima, mnogo prilika za stjecanje znanja i razvijanje sposobnosti (obuhvaća edukacije za zaposlenike putem *Foruma za razvoj zaposlenika*), podupiranje učenja na radnome mjestu, uključivanje i promicanje važnosti različitosti na radnom mjestu i mogućnost volontiranja tijekom radnom vremena, ali isto tako i privilegija rada u poznatoj organizaciji. Organizacija ističe da su joj ravnopravnost i uvažavanje različitosti važni, jer kako sami navode: „*Različitost je poticaj stvaranju novih ideja i pruža uvid u različite perspektive*“ (Coca-Cola HBC Hrvatska, 2020.). Coca-Cola HBC Hrvatska je spoznala da radno okruženje u kojem svi imaju ravnopravne mogućnosti za razvoj i napredovanje utječe na rast motivacije zaposlenika i zbog toga njeguju takvu praksu.

4.3.3. Opće aktivnosti koje Coca-Cola HBC Hrvatska provodi u sklopu strategije izgradnje marke poslodavca

Coca-Cola HBC Hrvatska je poznata diljem svijeta i upravo zbog te prepoznatljivosti i odlične poslovne reputacije, ona kao poslodavac ima veliku prednost pri privlačenju talenata. Aktivnosti izgradnje marke poslodavca koje Coca-Cola HBC Hrvatska poduzima jesu:

1. internetska stranica,
2. internetska podstranica karijera,
3. internetska mreža talenata,
4. sudjelovanje na sajmovima karijera (npr. Virtualni dani karijera),
5. organiziranje i sudjelovanje u studentskim natjecanjima (npr. *Case Study Competition*),

6. ponuda stručnih praksi za studente (npr. *Coke Summership*),
7. ponuda pripravničkih programa za apsolvente (npr. *Rise Management Trainee Program*),
8. oglašavanje u poslovnim novinama i PR članci,
9. aktivnosti na društvenim mrežama (npr. LinkedIn, Facebook i Instagram),
10. sudjelovanje u izboru poslodavca prvog izbora,
11. društveno odgovorno poslovanje (npr. Donacija Crvenom križu u borbi protiv COVID-19 krize, *Coca-Colina podrška mladima*, *Raise the Bar*).

Coca-Cola HBC Hrvatska posjeduje i Certifikat poslodavac partner – CEP koji govori da se radi o poslodavcu koji kvalitetno upravlja ljudskim kapitalom. Slika 6. prikazuje CEP certifikat dodijeljen poslodavcu Coca-Cola HBC Hrvatska.

Slika 6. Prikaz CEP nagrade Coca-Cole HBC Hrvatska



Izvor: Coca-Cola HBC Hrvatska (2020.)

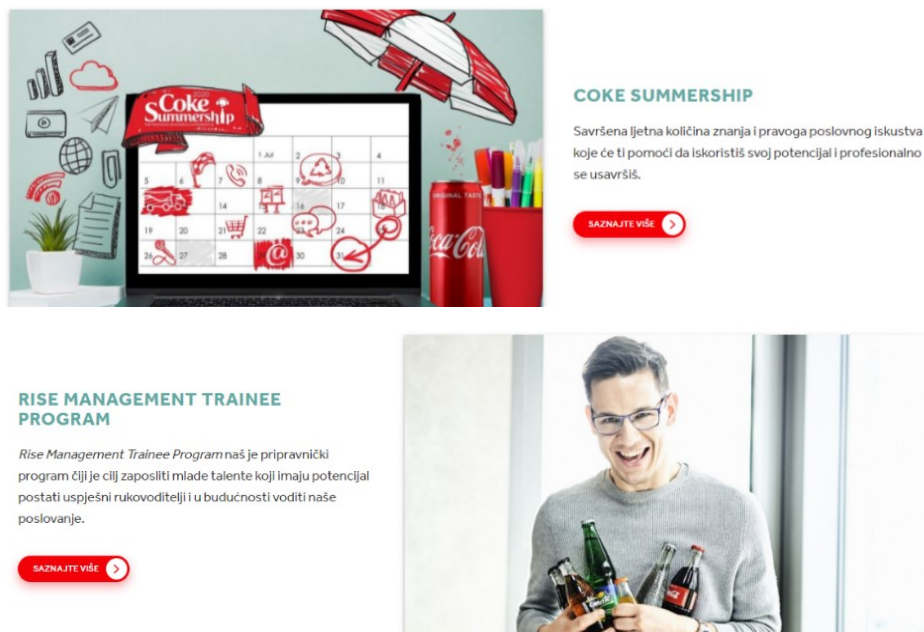
Nažalost, kada kandidat za posao pretražuje internetske stranice Coca-Cole HBC Hrvatska može vidjeti da je bogata slikama, ali nije toliko jednostavna i pregledna za pretraživanje. To može dovesti do zbunjenosti osobe koja je u potrazi za relevantnim informacijama i treba ih brzo pronaći. Umjesto da su informacije ponuđene direktno na internetskoj stranici, detaljnije informacije se nalaze tek u službenim izvještajima koji se mogu preuzeti s njihove internetske stranice. „Možda ste Vi naš tajni sastojak!“ rečenica je koja se nalazi na njihovim mrežnim stranicama, a kojom se obraćaju potencijalnim kandidatima za posao. To je poziv na akciju koji

usmjerava pažnju čitaoca na i dalje nepoznati tajni sastojak Coca-Cola napitka. Time se na interesantan način povezuje povijest i snaga organizacije s filozofijom upravljanja ljudskim potencijalima koja govori da su ljudi najvažniji nositelji uspjeha organizacije.

4.3.4. Specifične aktivnosti izgradnje marke poslodavca Coca-Cola HBC Hrvatska za privlačenje akademski najuspješnijih studenata

Coca-Cola HBC Hrvatska je organizacija koja ima veliki budžet namijenjen za marketinške aktivnosti. Specifične aktivnosti kojima se pokušava približiti akademski najuspješnijim studentima su ponuda ljetne prakse *Coke Summership* i ponuda pripravništva *Rise management Trainee Program* (vidi sliku 7.). Iako u oglasu za pripravništvo navode da prosjek ocjena nije bitan i da se može prijaviti bilo tko, prema ostalim elementima i tipu programa o kojem se radi vidljivo je da se cilja na kompetitivne pojedince koji su željni izazova i dokazivanja, jer se radi o dvogodišnjem programu zapošljavanja mlađih pojedinaca koje se tijekom programa sprema za menadžerske pozicije i moguću međunarodnu karijeru unutar grupacije. *Coke Summership* je ljetna praksa namijenjena studentima, vezano uz koju se ne navodi da se radi o praksi za najbolje studente, no od onih koji se prijave svakako se biraju najbolji kandidati.

Slika 7. Prikaz grafičkog oblikovanja ljetne prakse i pripravništva Coca-Cole HBC Hrvatska na internetu



COKE SUMMERSHIP

Savršena ljetna količina znanja i pravoga poslovnog iskustva koje će ti pomoći da iskoristiš svoj potencijal i profesionalno se usavršiš.

[SAZNAJTE VIŠE](#)

RISE MANAGEMENT TRAINEE PROGRAM

Rise Management Trainee Program naš je pripravnički program čiji je cilj zaposliti mlade talente koji imaju potencijal postati uspješni rukovoditelji i u budućnosti voditi naše poslovanje.

[SAZNAJTE VIŠE](#)

Izvor: Coca-Cola HBC Hrvatska (2020.)

Coca-Cola HBC Hrvatska, osim kroz program pripravništva, svojim drugim aktivnostima sustavno ne cilja akademski najuspješnije studente te time ne iskorištava u potpunosti svoj potencijal privlačnog poslodavca. S obzirom na to da se radi o toliko snažnoj marki i prepoznatljivoj organizaciji u svijetu, Coca-Cola HBC Hrvatska bi svakako trebala naći načine za približavanje akademski najuspješnijim studentima kao jedan od najboljih poslodavaca za ovu skupinu.

4.4. Aktivnosti izgradnje marke poslodavca za privlačenje akademski najuspješnijih studenata u Atlantic Grupi

4.4.1. O organizaciji Atlantic Grupe

Atlantic Grupa je hrvatsko međunarodno poduzeće i jedna od vodećih prehrambenih kompanija u regiji s poznatim regionalnim robnim markama, koja, uz kombinaciju asortimana vanjskih partnera, podržava snažan vlastiti sustav distribucije u regiji (Atlantic Grupa, 2021.). Sjedište kompanije je u Zagrebu, proizvodni pogoni se nalaze u Bosni i Hercegovini, Makedoniji, Sloveniji, Srbiji i Hrvatskoj, dok su podružnice i predstavništva u osam zemalja, a ukupno zapošljava oko 5300 zaposlenika (Atlantic Grupa, 2020.). U svom poslovanju Atlantic Grupa objedinjuje proizvodnju, razvoj, prodaju i distribuciju robe široke potrošnje (Atlantic Grupa, 2020.). Vizija Atlantic Grupe je „inspirirati ljude *da daju i dodaju okus* svakodnevnim trenucima“, što je dobar odabir riječi za organizaciju koja se u najvećoj domeni bavi proizvodnjom i prodajom prehrambenih proizvoda različitih okusa, pri čemu je okus najveći donosilac vrijednosti za krajnje kupce.

Glavne vrijednosti organizacije su briga, otvorenost, rast i strast (vidi sliku 8.), koje im omogućuju razvoj i stvaranje vrijednosti za sve uključene interesno-utjecajne skupine, a što

Slika 8. Prikaz vrijednosti Atlantic Grupe



Izvor: Atlantic Grupa (2020.)

uključuje i njihove zaposlenike. Atlantic Grupa svojim sloganom navodi važne principe kojima stvara marke koje ljudi vole, a koji ukazuje na kontinuiranu brigu o svim dionicima, otvorenost prema novim idejama, orijentiranost na rast i strast prema poslu (Atlantic Grupa, 2021.).

S obzirom na to da se Atlantic Grupa bavi proizvodnjom i plasiranjem prvenstveno prehrambenih proizvoda, pri komunikaciji s potencijalnim kandidatima za posao najčešće se koriste riječima poput: *okus i prilika*, *dodaj okus svakodnevici* i slično, jer ono što žele poručiti jest da Atlantic Grupa životu dodaje okus, a radom za organizaciju i njezini zaposlenici čine isto. Na taj način spajaju dvije sfere vlastita poslovanja, a to su proizvodi koje nude potrošačima i ponuda poslodavčeve vrijednosti koju nude potencijalnim i trenutnim zaposlenicima. Na njihovoj internetskoj stranici mogu se pronaći raznovrsne informacije o njihovom poslovanju, a utisak koji cjelokupna internetska stranica odaje je da se radi o organizaciji koja se temelji na zajedništvu, kao i da su ljudi bitna sastavnica koja čini razliku.

4.4.2. Ponuda vrijednosti za zaposlenike Atlantic Grupe

Atlantic Grupa svoju ponudu vrijednosti naziva *prilikama za svačiji ukus*. *Atlantikovcima*, zaposlenicima Atlantica, nudi se veliki spektar pogodnosti:

1. nagrađivanje s ukusom,
2. razvoj za svačiji ukus,
3. avantura za mlade profesionalce,
4. prednosti za zdravlje,
5. ostale prednosti za usklađivanje poslovnog i privatnog života.

Nagrađivanje s ukusom uključuje financijsko nagrađivanje, nagrađivanje originalnih inicijativa i dodatnog truda, kao i pogodnosti skrojene po mjeri (npr. *Flex Benefits program*) koje omogućavaju višem menadžmentu da sami odaberu svoj paket pogodnosti (dodatne slobodne dane, edukaciju po izboru, dodatno zdravstveno osiguranje, nabavu IT opreme i sl.).

Razvoj za svačiji ukus uključuje posebne programe učenja u koje spadaju *Atlantic škola za sve*, *Atlantic Mind: Vještine za bolji život* (set edukativnih predavanja koje se temelje na psihologiji

radnog mjesta i osobe), kao i *Graduate Trainee Programme* koji je osmišljen za nove diplomante koji su se pridružili poduzeću.

Avanture za mlade profesionalce uključuju razvoj vrhunskih marketinških stručnjaka i izgradnju autentičnih lidera kroz dva programa *Atlantic Leader* i *Atlantic škola za menadžere*. Navedeni programi edukacije i za stručnjake i za menadžere ukazuju da Atlantic zaista brine za stručni i menadžerski razvoj svojih zaposlenika.

U ostale prednosti za usklađivanje poslovnog i privatnog života spadaju inicijative: *čuvamo ti leđa* (razumijevanje za teške životne situacije), *vrijeme s djecom* (slobodan prvi dan škole za roditelje čija djeca kreću u prvi razred), fleksibilno radno vrijeme, *sabbatical: Pauziraj-Premotaj-Pokreni* koji omogućuje pauzu i odmor od posla, ali i posvećivanje drugim aspektima života, *Sportski duh* (koji se odnosi na brojne sportske klubove za zaposlenike unutar Atlantic Grupe u koje se zaposlenici mogu uključiti s obzirom na vlastite preferencije), sigurnost i zaštita, uredski kafići i kantine (u kojima se mogu odmoriti na pauzi za vrijeme posla) i autentično odijevanje Atlantic Grupe gdje se zaposlenici oblače u skladu s poslovnom potrebom, odnosno opuštenije za uobičajene dane na poslu, a poslovnije ako moraju na sastanke na kojima se takvo odijevanje zahtjeva. Atlantic Grupa je kao i Kaufland Hrvatska iznimno transparentna vezano za ponudu vrijednosti za svoje zaposlenike.

4.4.3. Opće aktivnosti koje Atlantic Grupa provodi u sklopu strategije izgradnje marke poslodavca

U aktivnosti koje Atlantic Grupa provodi u sklopu svojih aktivnosti izgradnje marke poslodavca ulaze:

1. internetska stranica,
2. internetska podstranica karijera,
3. internetska mreža talenata,
4. sudjelovanje na sajmovima karijera,
5. organiziranje i sudjelovanje na studentskim natjecanjima,
6. pripravnički program za studente (npr. *Atlantic Graduate Trainee Program*),

7. studentski poslovi (npr. prva radna iskustva koja studenti stječu po prvi put),
8. oglašavanje u poslovnim novinama (npr. Poslovni dnevnik i PR),
9. sudjelovanje u izboru poslodavca prvog izbora (npr. MojPosao, Zlata nit, Best Employer Brand),
10. društveno odgovorno poslovanje (npr. humanitarne aktivnosti, održivost poslovanja i slično).

Na slici 9. je vidljivo da je Atlantic Grupa dobila čak sedam nagrada koje ukazuju da se radi o izvrsnom poslodavcu s odličnim praksama upravljanja ljudskim potencijalima. Zlatna nit je slovenska nagrada za prepoznate najbolje poslodavce, a *Certifikat Poslodavac Partner – CEP* se, kao što je već prethodno navedeno, dodjeljuje poslodavcima s kvalitetnim upravljanjem ljudskim potencijalima. *Excellence during Challenges* odnosno *Izvrsnost u izazovima* priznanje je koje se dodjeljuje za kvalitetno upravljanje zaposlenicima u nepredvidivim okolnostima a dodjeljuje ga Selectio Grupa (Selectio.hr, 2021.). Uz navedene, Atlantic Grupa je dobitnica i tri nagrade za Najbolju marku poslodavca i nagradu Poslodavac prvog izbora. Primljenim nagradama se iznimno ponose i ističu ih na svojoj podstranici karijera.

Slika 9. Certifikati kvalitete upravljanja ljudskim potencijalima Atlantic Grupe



Izvor: Atlantic Grupa (2020.)

4.4.4. Specifične aktivnosti izgradnje marke poslodavca Atlantic Grupe za privlačenje akademski najuspješnijih studenata

Atlantic Graduate Trainee Program kao jednogodišnji program pripravnništva koji je osmišljen za novopečene „*diplomce*“ koji su se pridružuju poduzeću, pri čemu se za ulazak u program gleda prosjek ocjena koji treba biti bolji od prosjeka generacije, izvannastavne aktivnosti kojima je osoba obogatila svoje iskustvo, odrađene uspješne prakse s kojima je osoba stekla određena praktična znanja, kao i znanje stranog jezika.

Promidžbeni materijal koji prati pripravnički program u Atlantic Grupi je usmjeren mladima (vidi sliku 10.) – na svakoj fotografiji je više ljudi, što upućuje na zajedništvo i timski rad, a nasmijana i mlada lica govore da se radi o opuštenoj radnoj atmosferi koja omogućava učenje. Za prilike koje se nude zaposlenicima koristi se izraz *ocean prilika*, što asocira na Atlantski ocean po kojem nose ime. Spomenuta asocijacija je interesantna i efektna u komunikaciji usmjerenoj privlačenju talenata.

Slika 10. Prikaz grafičkog oblikovanja pripravničkog programa Atlantic Grupe



Izvor: Atlantic Grupa (2020.)

Atlantic Grupa je izradila zasebnu internetsku stranicu namijenjenu promoviranju navedenog programa pripravništva, kako bi posebno istaknula program pripravništva svoje organizacije. Također, Atlantic Grupa pridaje veću važnost izgradnji marke poslodavca za akademski najuspješnije studente, a što je vidljivo iz činjenice da provode većinu aktivnosti koje su navedene u teorijskom dijelu ovog rada.

4.5. Usporedba i analiza aktivnosti izgradnje marke poslodavca za privlačenje akademski najuspješnijih studenata u analiziranim poduzećima

Sve tri analizirane organizacije u sklopu vlastitog poslovanja se susreću sa sličnim izazovima, a pri zapošljavanju žele privući slične tipove zaposlenika. To znači da konkuriraju i međusobno se natječu u privlačenju najboljih zaposlenika pa tako i akademski najuspješnijih studenata.

Od svih opisanih aktivnosti koje provode analizirane organizacije akademski najuspješnije studente najviše interesiraju sadržaji namijenjeni upravo njima, a to su najčešće pripravnički programi. Organizacije putem programa pripravništva nastoje odabrati najbolje od najboljih kandidata, a akademski najuspješniji studenti žele biti tretirani kao najbolji i dobiti priznanje da su najbolji.

Putem pripravničkih programa se akademski najuspješnijim studentima nudi unikatno iskustvo zaposlenja i učenja kroz rad i na radu. Pripravnički programi analiziranih organizacija su privlačni, a komuniciraju ponudu vrijednosti koju svaka od analiziranih organizacija nudi, a ukratko obuhvaćaju sljedeće:

- U Kauflandu Hrvatska, kao i u njihovoj centrali, pripravnički program traje 12 mjeseci u kojima pripravnik prolazi kroz poslovanje i sprema se za poziciju voditelja u sektoru koji je odabrao. Za vrijeme trajanja pripravničkog programa ima mentora, a nakon proteka pripravništva dobiva radno mjesto.
- U Coca-Coli HBC Hrvatska pripravništvo traje 24 mjeseca. Unutar 2 godine trajanja pripravništva pripravnik se upoznaje s poslovanjem i odjelom kojeg je odabrao. Nakon završetka pripravništva jamči mu se radno mjesto i omogućuje ubrzani razvoj karijere u Coca-Coli HBC Hrvatska i usmjerava ga se da nakon dvogodišnjeg pripravništva bude u stanju preuzeti voditeljsku ulogu i raditi na međunarodnom projektu.
- U Atlantic Grupi pripravnički program traje 12 mjeseci tijekom kojih se pripravniku kroz razne edukativne sadržaje i radne zadatke pomaže da izraste u profesionalca. Pripravniku se omogućuje da se upozna s poslovanjem Grupe kao i da uz svakodnevne zadatke vodi projekt za kojeg je odgovoran.

Iako pripravnički programi analiziranih organizacija nisu namijenjeni isključivo akademski najuspješnijim studentima na način na koji su oni definirani u ovom radu, nego svim

zainteresiranim studentima koji se prepoznaju u oglasu za posao, sigurno je da su upravo akademski najuspješniji studenti u boljoj poziciji u selekcijskom postupku za pripravničke programe.

Uz ponudu pripravništva u tablici 3. su prikazane i uspoređene i ostale aktivnosti izgradnje marke poslodavca koje provode tri analizirana poslodavaca. Može se primijetiti da su neke od analiziranih aktivnosti namijenjene svima na tržištu rada, dok su neke namijenjene isključivo akademski najuspješnijim studentima.

Tablica 3. Usporedba aktivnosti izgradnje marke poslodavca triju analiziranih organizacija

Organizacije / Aktivnosti	Internetske stranice karijera	Sudjelovanje na sajmovima karijera	Ponuda praksi	Ponuda pripravništva	Sudjelovanje u izboru poslodavca prvog izbora	Prisutnost na LinkedInu	Prisutnost na FB	Prisutnost na Instagramu
Kaufland Hrvatska	da	da	da	da	da	da	da	da
Coca-Cola HBC Hrvatska	da	da	da	da	da	da	da**	ne*
Atlantic Grupa	da	da	ne***	da	da	da	da	ne

*Coca-Cola HBC Hrvatska je prisutna na Instagramu samo s profilom centralne, ali ne i lokalne organizacije.

**Coca Cola HBC Hrvatska je na Facebooku prisutna putem Coca-Cola HBC Careers stranice.

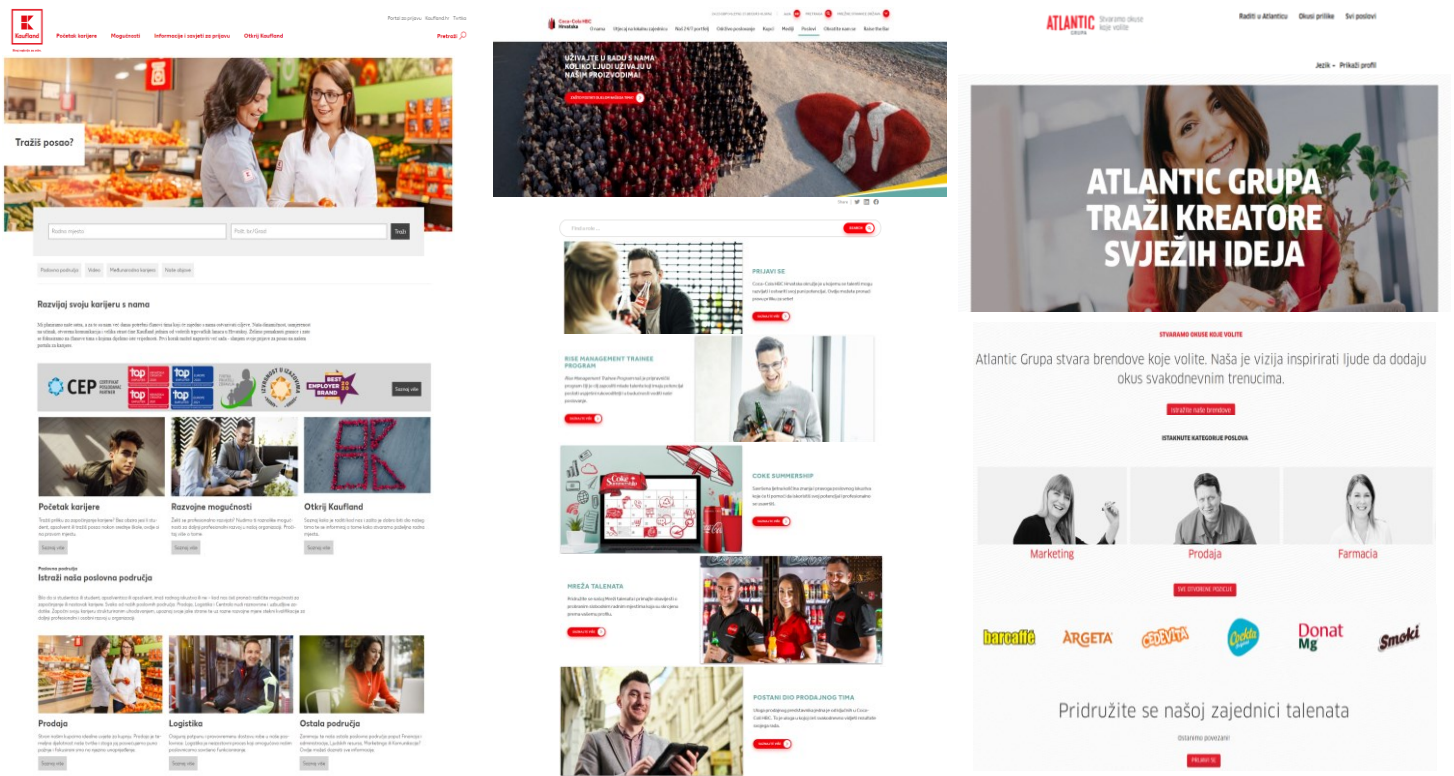
***Iako u Atlantic Grupi trenutno nema otvorenih pozicija za praksu, kod njih postoji program praksi.

Iako je dobro poduzimati što više od aktivnosti izgradnje marke navedenih poslodavca navedenih u tablici 3., vidljivo je da neki poslodavci ne provode sve navedene. Tako Atlantic Grupa trenutno ne nudi program praksi, iako je do sada takav program postojao kod njih. Instagram, društvenu mrežu koju redovito koristi Generacija Z kojoj pripadaju današnji akademski najuspješniji studenti prepoznao je samo Kaufland Hrvatska. Coca-Cola HBC Hrvatska i Atlantic Grupa nisu aktivno ili uopće prisutni na toj društvenoj mreži i ne koriste taj kanal komunikacije. Coca-Cola HBC Hrvatska je na Instagramu prisutna samo putem računa centralne grupacije, a ne postoji lokalizirani sadržaj kojim bi se ona približila ciljnoj skupini u Hrvatskoj. Iako su na većini medija rijetko prisutni s lokaliziranim računima i lokaliziranim sadržajima na Facebooku su prisutni s *Coca-Cola HBC Careers* stranicom na kojoj na hrvatskom jeziku objavljuju oglase za poslove i neke vijesti iz „Coca-Cola svijeta“.

Korporativna internetska stranica karijera važan je službeni i sveobuhvatni izvor informacija o poslodavcu, njegovim oglasima za posao, samom iskustvu rada zaposlenika, ponudi poslodavčeve vrijednosti za zaposlenike i organizacijskoj kulturi koju poslodavac njeguje. Sva tri poslodavca su svjesna važnosti internetske podstranice karijera i sve tri internetske stranice karijera nude većinu potrebnih informacija za koje je kandidat u potrazi za poslom zainteresiran. Iako svi poslodavci imaju internetsku podstranicu karijera, na nekim stranicama su informacije bolje strukturirane. Dodatno, uz internetsku podstranicu karijera svaka od analiziranih organizacija ima i portal za prijavu u bazu talenata gdje pojedinac može izraditi svoj profil sa svim informacijama potrebnim za prijavu na natječaje za zaposlenje.

Naslovnice karijernih stranica analiziranih poslodavaca prikazane su na slici 11. Iz priloženog se vide razlike u pristupu triju poslodavaca. Već na prvi dojam vidi se da Kaufland Hrvatska odiše strukturom, Coca-Cola HBC Hrvatska energijom, a Atlantic Grupa traži kreativce koji će popuniti *bijelo platno*.

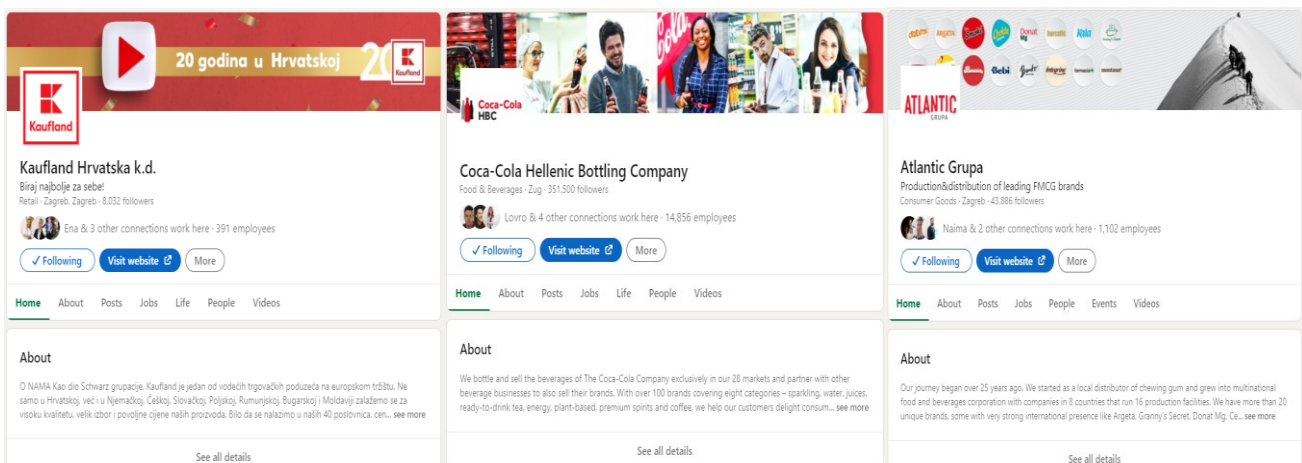
Slika 11. Prikaz internetskih podstranica karijera analiziranih organizacija



Izvor: Kaufland.hr, CocaColaHBC.com/hr i Atlanticgrupa.hr (2020.)

Unazad nekoliko godina u Hrvatskoj kao i u svijetu na važnosti dobiva i profesionalna mreža LinkedIn. Tako su na slici 12. prikazani početni LinkedIn ekrani analiziranih organizacija. Iako se za izradu profila na toj društvenoj mreži nude uvijek isti elementi koje organizacije mogu samostalno oblikovati kako bi se što bolje predstavile, svaka se organizacija njima služi na svoj način. Analizirane organizacije za profilnu sliku koriste svoj logo, dok se njihove pozadinske slike razlikuju jer na taj način daju vlastiti pečat svom LinkedIn profilu.

Slika 12. Grafički prikazi početnih ekrana profila na LinkedInu analiziranih organizacija



Izvor: LinkedIn (2021.)

U tablici 4. prikazan je pregled tipova sadržaja koje analizirane organizacije objavljuju na LinkedInu. Zajedničko analiziranim organizacijama jest to da sve organizacije imaju sadržaje koji spadaju u skupinu društveno-odgovornog poslovanja (DOP), promotivne sadržaje o svojim proizvodima i njihovim rezultatima na tržištu, kao i objave vezane za zapošljavanje i ponudu vrijednosti poslodavca te nezaobilazne iskaze pozitivnih iskustava vlastitih zaposlenika. Razlike se vide u specifičnim kreativnim sadržajima. Kaufland Hrvatska je podržao studentsko natjecanje „Organize your talk“, Coca-Cola HBC Hrvatska je pokrenula *Coke podcast* na hrvatskom i sudjelovala je na danima karijera, dok Atlantic Grupa nema istaknute kreativne sadržaje izvan okvira onih uobičajenih sadržaja koji se na spomenutoj profesionalnoj društvenoj mreži očekuju.

Tablica 4. Pregled tipa sadržaja objavljenih na LinkedInu odabranih organizacija

Organizacija	Vrste sadržaja na LinkedInu
Kaufland Hrvatska	<ul style="list-style-type: none"> • Karijerne priče zaposlenika: Ravnoteža privatnog i poslovnog, Ravnopravnost spolova, Mentorski program za rukovoditelje, Dobivene nagrade za top poslodavca • Promotivno: Dobivena nagrada poslodavac prvog izbora • Ponuda vrijednosti: Poklon paket za Kaufland bebe, Zdravi poklon • Zapošljavanje: Poslodavac koji čuva radna mjesta • Za studente: Podržavanje studentskih natjecanja (<i>Organize your talk</i>) • DOP: Humanitarno (Donacija osnovnim školama i Utrka Mliječna staza) i Savjesno poslovanje (suradnja s domaćim OPG-ima, <i>UN Global Compact</i> i dr.)
Coca-Cola HBC Hrvatska	<ul style="list-style-type: none"> • Karijerne priče zaposlenika: Riječima zaposlenika o prilikama • Sudjelovanje na Danu karijera • Promotivno: O primjeni najnovijih tehnologija Vision picking • Coke Podcast na hrvatskom • Promotivno: O novostima iz asortimana i dr. • DOP: O održivom poslovanju
Atlantic Grupa	<ul style="list-style-type: none"> • Karijerne priče zaposlenika: O uspjesima organizacije i zaposlenika, nagrade struke • Promotivno: Vrijednosti: Ravnopravnost • Promotivno: O vlastitom brendu: Cedevita - najpoželjniji brend u Hrvatskoj • Vrijednosti: O temeljnim vrijednostima organizacije – Briga • Zapošljavanje: O prilikama na tržištu rada, Ljudi na prvom mjestu, O programu za talentirane zaposlenike Fast Forward, O novim zapošljavanjima u Srbiji i dr. • DOP: Humanitarno (Sponzoriranje Crvenog križa)

U radu analizirani poslodavci su zasluženo na listi najpoželjnijih poslodavaca u Republici Hrvatskoj. Za analizirane poslodavce izgradnja marke poslodavca nije samo usputan projekt, nego kontinuirani proces kojim osiguravaju stalno zapošljavanje najkvalitetnijih ljudi. Također, analizirane organizacije u potpunosti ne prilagođavaju svoje aktivnosti izgradnje marke poslodavca akademski najuspješnijim studentima i tu gube potencijal koji su mogle ostvariti orijentiranjem aktivnosti izgradnje marke poslodavca specifično prema toj skupini. Sve tri organizacije poduzimaju širok spektar aktivnosti izgradnje marke poslodavca nudeći informacije na sustavan način koji je u skladu s ostalom komunikacijom i krovnom strategijom poslovanja organizacije. No, analizirani poslodavci se većinom bave standardnim aktivnostima izgradnje marke poslodavca usmjerenima prema cijeloj javnosti odnosno svim potencijalnim kandidatima za posao. Iako poslodavci nude pripravničke programe, nije vidljivo da se isključivo usmjeravaju prema akademski najuspješnijim studentima.

Putem analize vanjskih sadržaja nije vidljivo provode li poslodavci i neke druge aktivnosti usmjerene isključivo privlačenju akademski najuspješnijih studenata. Osim pripravničkih programa kod analiziranih poslodavaca nisu identificirani drugi sadržaji čija je svrha privlačenje akademski najuspješnijih studenata. Dodatno, analizirani poslodavci ne poduzimaju aktivnosti izgradnje marke poslodavca koje se preporučuju u slučaju privlačenja akademski najuspješnijih studenata poput kontaktiranja i traženja preporuka fakultetskih profesora koji bi uputili na studente koji su se za vrijeme studiranja izdvojili iz velike količine studenata, kontaktiranje fakulteta za dobivanje liste 1-10 % najboljih studenata ili kontaktiranja prepoznatih studentskih udruga za kontakte istaknutih aktivnih članova.

S druge strane, zbog diskretnosti takvih metoda provedena analiza nije uspjela evidentirati slična nastojanja kod odabranih poslodavaca, što ne mora značiti da analizirani poslodavci ove preporučene aktivnosti ne provode nego da je ova vrsta analize u nemogućnosti takve aktivnosti identificirati. Uz prethodno navedene smjernice, organizacijama se također preporučuje da ponude akademski najuspješnijim studentima mogućnost otplaćivanja studentskih kredita u slučaju kada student ima neotplaćeni studentski kredit. Preporučuje se i redizajn radnih mjesta poput uvođenja različitih fleksibilnih radnih aranžmana i drugih načina za osiguravanje ravnoteže privatnog i poslovnog života. Isto tako, ponuda mogućnosti financiranja daljnjeg obrazovanja za akademski najuspješnije studente može uroditi obostranim zadovoljstvom i tako omogućiti višestruke dobitke za obje uključene strane: akademski najuspješnije studente i organizacije.

5. ZAKLJUČAK

Sustavna izgradnja marke poslodavca je iznimno važna na današnjem tržištu rada. Putem aktivnosti izgradnje marke poslodavca dvije skupine dolaze u kontakt – poslodavac i potencijalni kandidati za posao. U sklopu aktivnosti izgradnje marke poslodavca s jedne strane se organizacijama otvara prostor za prezentiranje željenih poruka i isticanje vlastitih organizacijskih vrijednosti, a s druge strane kandidatima za posao omogućava detaljniji uvid u poslodavčevu ponudu vrijednosti i prije samog zaposlenja.

Akademski najuspješniji studenti su iznimni pojedinci širokog spektra nastavnih i izvannastavnih interesa. Organizacije su posebice zainteresirane privući upravo njih – akademski najuspješnije studente, jer su upravo oni pojedinci koji imaju najveći razvojni potencijal. Najčešće prakse privlačenja akademski najuspješnijih studenata su organiziranje dana otvorenih vrata, sudjelovanje na sajmovima karijera namijenjenih studentima, sudjelovanje u studentskim natjecanjima, kao i ponuda programa pripravnštva, što je i najčešća aktivnost izgradnje marke poslodavca usmjerena prema akademski najuspješnijim studentima.

Na temelju analize aktivnosti izgradnje marke poslodavca tri odabrana poslodavca – Kaufland Hrvatska, Coca-Cola HBC Hrvatska i Atlantic Grupe, zaključuje se da sva tri poslodavca nude raznolike vrijednosti za zaposlenike, pri čemu se ne koncentriraju značajno na akademski najuspješnije studente kao ciljane kandidate nego na talentirane pojedince općenito. Ono što sva tri poslodavca nude akademski najuspješnijim studentima, a da pri tome to nije isključivo rezervirano za njih, jest prilika za pripravnštvo. Pri tome poslodavci ne gledaju isključivo ocjene studenata nego i njihovo cjelokupno studentsko, radno, ali i privatno iskustvo.

Za privlačenje kako akademski najuspješnijih studenata, ali i kvalitetnih kandidata općenito, analizirani poslodavci nude i druge zanimljive sadržaje, kao što su studentske prakse, programe mentoriranja, usavršavanje i pružanje sadržaja na poslu koje obogaćuju iskustvo rada. Uz to organiziraju dane otvorenih vrata, sudjeluju na studentskim danima karijera, također sudjeluju u izboru poslodavca prvog izbora, ali imaju i projekte iz područja društveno odgovornog poslovanja. Coca Cola HBC Hrvatska ide i korak dalje te nudi jedinstveni program edukacije za mlade ljude pod nazivom Coca-Colina podrška mladima, gdje mladi ljudi imaju priliku steći potrebna znanja i razmijeniti iskustva s vršnjacima i prije stupanja na tržište rada.

POPIS IZVORA

1. Aboul-Ela, G. M. B. ED. (2016.), Employer branding: What constitutes “An Employer of choice”?, *Journal of Business and Retail Management Research*, 11(1), 154-166.
2. Ambler, T. i Barrow, S. (1996.), The Employer Brand, *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
3. Andersen, K., Ohme, J., Bjarnøe, C., Bordacconi, M. J., Albæk, E. i de Vreese, C. (2020.), *Generational Gaps in Political Media Use and Civic Engagement: From Baby Boomers to Generation Z* (1. izdanje), New York, NY: Taylor and Francis i Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003111498>
4. Atlantic Grupa (b. d.), Raditi u Atlanticu, preuzeto 03. listopada 2020. s https://careers.atlanticgrupa.com/content/Rad-u-Atlanticu/?locale=hr_HR
5. Backhaus, K. (2016.), Employer branding revisited, *Organization Management Journal*, 13(4), 193-201. <https://doi.org/10.1080/15416518.2016.1245128>
6. Backhaus, K. i Tikoo, S. (2006.), Conceptualizing and researching employer branding, *Career Development International*, 9(4), 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
7. Bahtijarević-Šiber, F. (1986.), *Motivacija i raspodjela*, Zagreb: Informator
8. Barbaros, M. C. (2020.), Does employer branding beat head hunting? The potential of company culture to increase employer attractiveness, *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 16(4), 87-112. <https://doi.org/10.7341/20201643>
9. Barkhuizen, N. E. i Gumede, B. (2021.), The relationship between talent management, job satisfaction and voluntary turnover intentions of employees in a selected government institution, *SA Journal of Human Resource Management*, 19(2), 1-12. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1396>
10. Berthon, P., Ewing, M. i Hah L. L. (2005.), Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding, *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
11. Bolland, E. i Lopez, C. (2014.), *Generations and Work*, New York, NY: Palgrave Macmillan
12. Coca-Cola HBC Hrvatska (b. d.), *Working with us*, preuzeto 02. listopada 2020. s <https://hr.coca-colahellenic.com/hr/working-with-us>
13. Coca-Cola HBC Hrvatska (2019.), Izvješće o održivome poslovanju 2019. [e-publikacija], preuzeto 02. listopada 2020. s <https://hr.coca-colahellenic.com/hr/odrzivo-poslovanje-hr/izvjescje-o-odrzivome-poslovanju>

14. Drury, P. (2016.), Employer branding: Your not-so-secret weapon in the competition for young workers, *Human Resource Management International Digest*, 24(3), 29-31. <https://doi.org/10.1108/HRMID-02-2016-0015>
15. Eger, L., Mičik, M., Gangur, M. i Řehoř, P. (2019.), Employer branding: exploring attractiveness dimensions in a multicultural context, *Technological and Economic Development of Economy*, 25(3), 519-541. <https://doi.org/10.3846/tede.2019.9387>
16. Fistrić, M. (2019.), Utjecaj digitalizacije na generacijski jaz – od bejbibumersa do Generacije Z, *Communication Management Review*, 04(01), 120-139. <https://doi.org/10.22522/cmr20190143>
17. Graczyk-Kucharska, M. i Erickson, G. S. (2020.), A person-organization fit model of Generation Z: Preliminary studies. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 16(4), 149-176. <https://doi.org/10.7341/20201645>
18. Grenčíková, A. i Vojtovič, S. (2017.), Relationship of generations X, Y, Z with new communication technologies, *Problems and Perspectives in Management*, 15(2), 557-563. [https://doi.org/10.21511/ppm.15\(si\).2017.09](https://doi.org/10.21511/ppm.15(si).2017.09)
19. Horovitz, B. (2021.), 10 Tips for Hiring – and Retaining – Gen Z Employees, *Society for Human Resource Management*, preuzeto 05.04.2021. s <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/employee-relations/pages/10-tips-for-hiring-and-retaining-gen-z-employees.aspx>
20. Itam, U., Misra, S. i Anjum, H. (2020.), HRD indicators and branding practices: a viewpoint on the employer brand building process, *European Journal of Training and Development*, 44(6/7), 675-694. <https://doi.org/10.1108/EJTD-05-2019-0072>
21. Jakovljević, M., Marin, R. i Čičin-Šain, D. (2017.), Izazovi globalizacije i njihov utjecaj na privlačenje i zadržavanje talenata, *Oeconomica Jadertina*, 2(2), 66-81. <https://doi.org/10.15291/oec.218>
22. Jungert, T., Van den Broeck, A., Schreurs, B. i Osterman, U. (2018.), How colleagues can support each other's needs and motivation: An intervention on employee work motivation, *Applied Psychology*, 67(1), 3-29. <https://doi.org/10.1111/apps.12110>
23. Kaufland Hrvatska (b. d.), Kronika, preuzeto 21. svibnja 2021. s <https://tvrka.kaufland.hr/kaufland/kronika.html>
24. Kaufland Hrvatska (b. d.), Financijske pogodnosti, preuzeto 25. rujna 2020. s <https://karijera.kaufland.hr/otkrij-kaufland/prednosti.html#financijske-pogodnosti/>

25. Krahn, H. J. i Galambos, N. L. (2014.), Work values and beliefs of 'Generation X' and 'Generation Y', *Journal of Youth Studies*, 17(1), 92-112. <https://doi.org/10.1080/13676261.2013.815701>
26. Kucherov, D. i Samokish V. (2016.), Employer Brand Equity measurement, *Strategic HR Review*, 15(1), 29-33. <https://doi.org/10.1108/SHR-08-2015-0068>
27. Kucherov, D. i Zavyalova, E. (2012.), HRD practices and talent management in the companies with the employer brand, *European Journal of Training and Development*, 36(1), 86-104. <https://doi.org/10.1108/03090591211192647>
28. Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D. i Grigoriou, N. (2020.), "We aren't your reincarnation!" workplace motivation across X, Y and Z generations, *International Journal of Manpower*, 42(1), 193-209. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2019-0448>
29. Martin, C. A. (2005.), From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y, *Industrial and commercial training*, 37(1), 39-44. <https://doi.org/10.1108/00197850510699965>
30. Martin, G., Gollan, P. J. i Grigg, K. (2011.), Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM, *The International Journal of Human Resources Management*, 22(17), 3618-3637. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.560880>
31. Maurya, K. K. i Agarwal, M. (2018.), Organisational talent management and perceived employer branding, *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 312-330. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2017-1147>
32. Mikkelsen, M., Jacobsen C. B. i Andersen, L. B. (2017.), Managing employee motivation: Exploring the connections between managers' enforcement actions, employee perceptions, and employee intrinsic motivation, *International Public Management Journal*, 20(2), 183-205. <https://doi.org/10.1080/10967494.2015.1043166>
33. MojPosao (b. d.), Upoznaj nas, preuzeto 28. kolovoza 2020. s <https://www.moj-posao.net/upoznaj-nas/>
34. Monteiro, B., Santos, V., Reis, I., Sampaio, M.C., Sousa, B., Martinho, F., José Sousa, M. i Au-Yong-Oliveira, M. (2020.), Employer Branding Applied to SMEs: A Pioneering Model Proposal for Attracting and Retaining Talent, *Information*, 11(12), 574-593. <https://doi.org/10.3390/info11120574>
35. Mosley, R. (2015., 11. svibnja), CEOs need to pay attention to employer branding, *Harvard Business Review*, preuzeto s <https://hbr.org/2015/05/ceos-need-to-pay-attention-to-employer-branding>

36. Moss, M., (2020.), Top leadership tips from Maslow's pyramid, preuzeto 15. svibnja 2021. s <https://www.accountancysa.org.za/top-leadership-tips-from-maslows-pyramid/>
37. Myrden, S. E. i Kelloway, K. (2015.), Young workers' perception of brand image: main and moderating effects“, *Journal of of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(3), 267-281. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-09-2014-0055>
38. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. i Wright, P. M. (2006.), *Upravljanje ljudskim potencijalima – Postizanje konkurentske prednosti*, Zagreb: Mate i ZSEM
39. Peterson, W. (2020.), *What Can Organizations Do to Attract and Retain Generation Z?*, doktorski rad, Pepperdine University i ProQuest Dissertations Publishing, Malibu, CA
40. Petry, T., Treisch C. i Peters M. (2021.), Designing job ads to stimulate the decision to apply: a discrete choice experiment with business students, *The International Journal of Human Resource Management*, ahead-of-print, 1-37. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1891112>
41. Pirić, V., Masmontet, P. i Martinović, M. (2018.), The Relationship between Employer Branding and Social Networks: Analysis from the Perspective of Young Graduates, *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 12(2), 30-48. <https://doi.org/10.33423/jmdc.v12i2.1255>
42. Pološki Vokić, N. i Mostarac, V. (2019.), *Is there a need for a change in employer branding practices? – a shift in employer attractiveness attributes/dimensions during the last decade*, (EFZG working paper series, br. 19-05), preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/218851>
43. Pološki Vokić, N., Tkalac Verčić, A. i Sinčić Ćorić, D. (2021.), Strategic Internal Communication for Internal Employer Branding, članak prihvaćen za izlaganje na međunarodnoj konferenciji „EUPRERA – CICOM: The Camino of strategic communication“, Pamplona, Španjolska, 7.-9. listopada 2021. godine
44. Poslodavac Partner (b. d.), *Certifikat Poslodavac Partner Dobitnici*, preuzeto 21. svibnja 2021. s <https://www.poslodavacpartner.org/dobitnici/dobitnici>
45. Poslodavac Partner (b. d.), *Certifikat Poslodavac Partner Kontakti*, preuzeto 21. svibnja 2021. s <https://www.poslodavacpartner.org/cep-kontakt>
46. Poslodavac Partner (b. d.), *O certifikatu*, preuzeto 21. svibnja 2021. s <https://www.poslodavacpartner.org/certifikat>
47. Poslodavac prvog izbora (b. d.), *Anketni upitnik*, pristupljeno 15. svibnja 2020. s <https://www.poslodavac.hr/>
48. Poslodavac prvog izbora (b. d.), *O projektu*, pristupljeno 18. svibnja 2021. s <https://www.poslodavac.hr/>

49. Purusottama, A. i Ardianto A. (2019.), The Dimension of Employer Branding: Attracting Talented Employees to Leverage Organizational Competitiveness, *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 17(1), 118-126. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2019.017.01.13>
50. Rampl, L. V. (2014.), How to become an employer of choice: transforming employer brand associations into employer first-choice brands, *Journal of Marketing Management*, 22(13/14), 1486-1504. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2014.934903>
51. Sommer, L. P., Heidenreich, S. i Handrich, M. (2017.), War for talents – How perceived organizational innovativeness affects employer attractiveness, *R&D Management*, 47(2), 299-310. <https://doi.org/10.1111/radm.12230>
52. Srednoselec, T., Ružić, E. i Benazić, D. (2021.), Faktori atraktivnosti i izgradnja marke poslodavca iz perspektive Generacije Z, *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, 9(1), 143-154. <https://doi.org/10.31784/zvr.9.1.9>
53. Stahl, A. (2021.), How Gen-Z Is Bringing A Fresh Perspective To The World Of Work, *Forbes*, pristupljeno 31. kolovoz 2021. s <https://www.forbes.com/sites/ashleystahl/2021/05/04/how-gen-z-is-bringing-a-fresh-perspective-to-the-world-of-work/?sh=727ed32810c2>
54. TalentLyft (2020.), What is Employee Value Proposition (EVP)?, pristupljeno 21. ožujka 2021. s <https://www.talentlyft.com/en/resources/what-is-employee-value-proposition-evp>
55. Tanwar, K. i Kumar, A. (2019.), Employer brand, person-organisation fit and employer of choice: Investigating the moderating effect of social media, *Personnel Review*, 48(3), 799-823. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2017-0299>
56. Wiedmer, T. (2015.), Generations Do Differ: Best Practices in Leading Traditionalists, Boomers, and Generations X, Y, and Z, *Delta Kappa Gamma Bulletin*, 82(1), 51-58.
57. XYZ University (2014.), Gen Z – The first generation of the 21st Century has arrived!, pristupljeno 28. kolovoza 2021. s <https://www.xyzuniversity.com/gen-z-the-first-generation-21st-century/>
58. Zaharee, M., Lipkie, T., Mehlman, S. i Neylon, S. (2018.), Recruitment and Retention of Early-Career Technical Talent, *Research-Technology Management*, 61(5), 51-61. <https://doi.org/10.1080/08956308.2018.1495966>
59. Zúñiga, D., Aguado Garcia, D., Rodriguez Barroso, J. i De Miguel Calvo, J. (2019.), Work Ethic: analysis of differences between four generational cohorts, *Anales De Psicología / Annals of Psychology*, 35(3), 496-505. <https://doi.org/10.6018/analesps.35.3.342671>

POPIS TABLICA

Tablica 1. Poslodavci prvog izbora u Hrvatskoj u 2020. godini	20
Tablica 2. Pregled obilježja posljednje četiri generacije prisutne na tržištu rada	22
Tablica 3. Usporedba aktivnosti izgradnje marke poslodavca triju analiziranih organizacija .	47
Tablica 4. Pregled tipa sadržaja objavljenih na LinkedInu odabranih organizacija.....	50

POPIS SLIKA

Slika 1. Okvir za izgradnju marke poslodavca.....	6
Slika 2. Maslowljeva hijerarhija potreba.....	8
Slika 3. Dimenzije i elementi poslodavčeve ponude vrijednosti prema TalentLyft	12
Slika 4. Certifikati kvalitete upravljanja ljudskim potencijalima Kauflanda Hrvatske.....	35
Slika 5. Grafički prikaz oglasa za Trainee program u Kauflandu Hrvatska.....	35
Slika 6. Prikaz CEP nagrade Coca-Cole HBC Hrvatska.....	39
Slika 7. Prikaz grafičkog oblikovanja ljetne prakse i pripravništva Coca-Cole HBC Hrvatska na internetu.....	40
Slika 8. Prikaz vrijednosti Atlantic Grupe.....	41
Slika 9. Certifikati kvalitete upravljanja ljudskim potencijalima Atlantic Grupe	44
Slika 10. Prikaz grafičkog oblikovanja pripravničkog programa Atlantic Grupe.....	45
Slika 11. Prikaz internetskih podstranica karijera analiziranih organizacija.....	48
Slika 12. Grafički prikazi početnih ekrana profila na LinkedInu analiziranih organizacija	49

ŽIVOTOPIS

Osobni podaci:

- **Ime i prezime:** Antonija Domšić
- **Adresa:** Ivana Mažuranića 9, 33000 Virovitica
- **Telefonski broj:** (+385) 99 828 5720
- **Mail adresa:** domsic.antonija@gmail.com
- **Datum rođenja:** 03.01.1996.

Obrazovanje:

- 2018. - 2021. Ekonomski fakultet Zagreb, smjer Menadžment (mag. oec.)
- 2014. - 2018. Ekonomski fakultet Zagreb, smjer Poslovna ekonomija (univ. bacc. oec.)
- 2010. - 2014. Gimnazija Petra Preradovića Virovitica, opća gimnazija
- 2010. - 2013. Glazbena škola „Jan Vlačimsky“ Virovitica, solo pjevanje
- 2010. - 2011. Glazbena škola Brune Bjelinskog Daruvar, solo pjevanje

Radno iskustvo:

Pozicija i organizacija:	Business Analysis Specialist in DGIS/EXS (European Central Bank, Frankfurt na Majni)
Trajanje:	Listopad 2021. - danas
Opis posla:	Obavljanje poslova poslovne analize u IT timu za održavanje aplikacija vezanih za novčanice (Banknotes). Izrada dokumentacije, vizualizacija i prezentacija. Razvijanje razumijevanja potreba krajnjih korisnika i njihovo dokumentiranje.
Pozicija i organizacija:	IT Poslovni analitičar u IT Delivery (RBA - Raiffeisenbank Hrvatska, Zagreb)
Trajanje:	Rujan 2021. – Rujan 2021.
Opis posla:	Obavljanje posla IT poslovnog analitičara generaliste, odgovornost za Aquarius aplikaciju.
Pozicija i organizacija:	Business Analysis Specialist in DGIS/EXS (European Central Bank, Frankfurt na Majni)
Trajanje:	Srpanj 2020. – Lipanj 2021.
Opis posla:	Direktan kontakt s korisnicima sustava, izrada analiza prema potrebama poslovanja, vizualizacija podataka i dokumentacija procesa u tehničkom timu sustava za upravljanje riznicom (TMS) u izradi dokumentacije, vizualizacija procesa, tehnička potpora krajnjim korisnicima diljem europskih nacionalnih banaka, rad na intranet stranicama divizije i aktivan doprinos radu inicijative Žene u IT-u (<i>WiIT</i>).
Pozicija i organizacija:	Marketing Assistant u Odjelu ljepila (studentski posao, Henkel Croatia d.o.o., Zagreb)
Trajanje:	Svibanj 2018. – Prosinac 2018.

Opis posla:	Rad s marketinškim materijalima, priprema materijala za promotivne aktivnosti, prevođenje sa slovenskog na hrvatski jezik, provođenje nagradne igre i logistički zadaci za potrebe odjela marketinga.
Pozicija i organizacija:	Administratorica (studentski posao, Autoškola Rubikon 4, Zagreb)
Trajanje:	Svibanj 2017. – Listopad 2017.
Opis posla:	Administrativni posao u autoškoli: uređivanje mrežne stranice i stvaranje sadržaja za promociju tečaja na društvenim mrežama, administrativni zadaci koji uključuju upise i ispise iz autoškole, prijave i odjave ispita u HAK sustavu kandidata.
Pozicija i organizacija:	Promotorica proizvoda (studentski posao, Masterplan d.o.o., Zagreb)
Trajanje:	Rujan 2016. – Prosinac 2017.
Opis posla:	Odrađivanje dnevnih promocija proizvoda široke potrošnje u trgovačkim lancima.
Pozicija i organizacija:	Agent u prodaji (studentski posao, Triglav osiguranje d.d.)
Trajanje:	Lipanj 2015. – Kolovoz 2015.
Opis posla:	Zvanje i informiranje potencijalnih klijenata te ugovaranje sastanaka s prodajnim predstavnicima osiguranja

Prakse i pripravništva:

Pozicija i organizacija:	Pripravnica u Europskoj središnjoj banci (European Central Bank, Frankfurt na Majni)
Trajanje:	Srpnja 2019. - Lipnja 2020.
Opis posla:	Rad u timu za projektni menadžment i administraciju projekata u skladu s PM ² metodologije za projektno upravljanje i potpora IT stručnjacima u tehničkom timu sustava za upravljanje rizicom (TMS) u izradi dokumentacija, vizualizacija procesa, tehnička potpora krajnjim korisnicima TMS-a unutar banke i aktivan doprinos radu inicijative Žene u IT-u (<i>WiIT</i>).

Jezici:

- Hrvatski – materinski jezik
- Engleski – odlično u govoru i pismu
- Njemački – vrlo dobro u govoru i pismu

Priznanja i nagrade

- Posebna Rektorova nagrada za projekt „Uhvati me za riječ“ u ak. god. 2015./2016.
- Posebna Dekanova nagrada za projekt „Govornička škola 2016.“ u ak. god. 2015./2016.

Volontiranje

- Pjevački zbor Ekonomskog fakulteta Zagreb „Sonus Oeconomicus“, aktivan član (2014.-2019.)
- Debatni klub Ekonomskog fakulteta Zagreb, voditeljica tima za PR i Marketing (2016.-2017.)
- Debatni klub Ekonomskog fakulteta Zagreb, aktivan član (2015-2017.)

Dodatna znanja i vještine:

- Odlično poznavanje MS Office paketa (Word, Excel, PowerPoint) i korištenje interneta
- Uređivanje vizuala putem Canva.com softverskog rješenja
- Vozačka dozvola B kategorije

Osobni interesi:

Agilna metodologija razvoja softwarea, unaprjeđivanje poslovnih procesa, izgradnja marke poslodavca, osobni rast i razvoj, psihologija, pjevanje i glazba