

# Aktivnosti sustavnoga upravljanja markom poslodavca i njihovi učinci na uspješnost poslovanja organizacija

---

**Mostarac, Vinko**

**Doctoral thesis / Disertacija**

**2022**

*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:148:344916>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-20**



*Repository / Repozitorij:*

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





Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Vinko Mostarac

**AKTIVNOSTI SUSTAVNOGA  
UPRAVLJANJA MARKOM  
POSLODAVCA I NJIHOVI UČINCI NA  
USPJEŠNOST POSLOVANJA  
ORGANIZACIJA**

DOKTORSKI RAD

Zagreb, 2022.



Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Vinko Mostarac

**AKTIVNOSTI SUSTAVNOGA  
UPRAVLJANJA MARKOM  
POSLODAVCA I NJIHOVI UČINCI NA  
USPJEŠNOST POSLOVANJA  
ORGANIZACIJA**

DOKTORSKI RAD

Mentor:  
prof. dr. sc. Nina Pološki Vokić

Zagreb, 2022.



University of Zagreb

Faculty of Economics & Business

Vinko Mostarac

**ACTIVITIES FOR SYSTEMATIC  
EMPLOYER BRAND MANAGEMENT  
AND THEIR EFFECTS ON  
ORGANIZATIONAL PERFORMANCE**

DOCTORAL DISSERTATION

Supervisor:

Nina Pološki Vokić, Ph.D., Full Professor

Zagreb, 2022

## INFORMACIJE O MENTORICI

Dr. sc. Nina Pološki Vokić rođena je u Zagrebu 2. srpnja 1973. godine gdje je 1992. godine završila Klasičnu gimnaziju. Na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu diplomirala je smjer Marketing 1996. godine te smjer Menadžment 1997. godine. Na istom je fakultetu magistrirala 2000. te doktorirala 2003. godine.

Na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu zaposlena je od 1997. godine, a od siječnja 2019. godine u zvanju je redovite profesorice u trajnom zvanju. Na preddiplomskoj, diplomskoj, specijalističkoj poslijediplomskoj i doktorskoj razini na Ekonomskoj fakultetu ali i na drugim sastavnicama Sveučilišta u Zagrebu predaje kolegije iz područja menadžmenta i upravljanja ljudskim potencijalima. Od 2016. do 2020. godine predavala je na Međunarodnoj ljetnoj školi Ekonomskog sveučilišta u Beču (Wirtschaftsuniversität – Wien) kolegij Međunarodni menadžment ljudskih potencijala, gdje je od 2011. do 2015. godine predavala i kolegij Komparativni menadžment ljudskih potencijala.

Koautorica je 3 sveučilišna udžbenika („Temelji menadžmenta“, „Suvremeni menadžment – vještine, sustavi i izazovi“ i „Priručnik za metodologiju istraživačkog rada“) i 1 znanstvene knjige („Gender Equality in the Workplace: Macro and Micro Perspectives on the Status of Highly Educated Women“ u izdanju Palgrave Macmillana), suurednica je 1 znanstvene knjige („Evolucija sindikata – Uloga sindikata u suvremenome društvu“), 1 zbornika radova i 1 leksikona („Ekonomski leksikon“). Autorica i koautorica je 20-ak poglavlja u knjigama i 80-ak znanstvenih radova.

Vodila je i sudjelovala u više nacionalnih i međunarodnih znanstvenih projekata, od kojih se ističe međunarodni projekt CRANET mreže istraživača u području komparativnog upravljanja ljudskim potencijalima, u kojem je voditeljica hrvatskog tima od 2011. godine.

Od 2017. godine suvoditeljica je specijalističkog poslijediplomskog studija „Upravljanje ljudskim potencijalima“ pri Sveučilištu u Zagrebu te je od 2004. godine članica Povjerenstva za znanstvene udruge i skupove pri Ministarstvu znanosti i obrazovanja Republike Hrvatske.

*Hvala svima koji su na bilo koji način sudjelovali u izradi ovog rada i utkali svoj doprinos.*

*Doktorski rad posvećujem svima koji su vjerovali u mene i bili puni razumijevanja tijekom svih proteklih godina.*

*Uspješno stečeno najviše akademsko zvanje doktor znanosti posebno posvećujem svojim potomcima.*

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je doktorski rad 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 nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Zagreb, 11. 10. 2022.

(mjesto i datum)



(vlastoručni potpis studenta)

## SAŽETAK

Suvremene organizacije se susreću s brojnim izazovima u svome poslovanju. Kao jedan od najvažnijih izazova današnjice zasigurno je potreba organizacije da osigura odgovarajući broj i razinu kvalitete zaposlenika. Općenito gledajući, ljudi, odnosno zaposlenici, srce su organizacije i njezin najvažniji dio. Bez ljudi, ne bi bilo niti organizacije kao takove. To je ono što organizaciju čini jedinstvenom i različitom od drugih organizacija. Stoga, zadobiti povjerenje kvalitetnih zaposlenika, odnosno privući ih i zadržati u organizaciji, nužnost je organizacija kako bi opstale na konkurentskom tržištu. Kako bi organizacije uistinu u tome bile uspješne, potrebno je provoditi određene aktivnosti koje bi rezultirale poželjnošću organizacije kao poslodavca te drugim učincima.

Istraživanje u svrhu izrade ovog rada usmjereno je na područje marke poslodavca i njezine izgradnje. Glavni cilj ovog rada bio je istražiti i utvrditi povezanost aktivnosti izgradnje marke poslodavca koje organizacije provode i učinaka izgradnje marke poslodavca na poslovanje organizacija. Od iznimne je važnosti spoznati koje aktivnosti organizacije poduzimaju kako bi izgradile i upravljale svojom markom poslodavca, ali i identificirati koji su rezultati, odnosno mogući učinci provođenja tih aktivnosti.

U prvom dijelu rada prikazan je teorijski okvir predmetnog područja istraživanja. Na temelju toga stvoren je okvir za provođenje empirijskog istraživanja u Republici Hrvatskoj. Ispitivanjem odgovornih osoba u organizacijama dobiven je uvid u aktivnosti izgradnje marke poslodavca koje organizacije provode; ispitivanjem sadašnjih i potencijalnih zaposlenika dobiven je uvid u privlačnost organizacija kao poslodavaca; a korištenjem objektivnih pokazatelja organizacijskog uspjeha dobiven je uvid u financijske učinke upravljanja markom poslodavca, odnosno provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca.

Nalazi provedenog istraživanja ukazuju na povezanost provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca i statusa poželjnog poslodavca, privlačnosti poslodavca, troškova osoblja te prihoda, neto dobiti i povrata na ulaganja organizacija. Pokazalo se da su aktivnosti izgradnje marke poslodavca statistički značajno pozitivno povezane sa statusom poželjnog poslodavca organizacija u uzorku. Nadalje, nalazi ukazuju na postojanje povezanosti između aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima u svrhu izgradnje marke poslodavca i privlačnosti poslodavca na tržištu rada, iako se ova teza nije pokazala statistički značajnom. Također,



aktivnosti izgradnje marke poslodavca su se pokazale statistički značajno pozitivno povezane s troškovima osoblja po zaposleniku. Na kraju, nalazi ukazuju na statistički značajnu pozitivnu povezanost između aktivnosti izgradnje marke poslodavca i tri pokazatelja financijske uspješnosti organizacija – prihodi po zaposleniku, neto dobit po zaposleniku i povrat na ulaganja.

Budući da je primjetan nedostatak relevantnih znanstvenih istraživanja iz područja upravljanja markom poslodavca, kako u svijetu tako i u Republici Hrvatskoj, nalazi provedenog istraživanja služe za izradu okvira i smjernica upravljanja markom poslodavca te predstavljaju temelj za usmjereno i proaktivno upravljanje markom poslodavca kako u organizacijama u Republici Hrvatskoj, tako i šire.

**KLJUČNE RIJEČI:** marka poslodavca, upravljanje markom poslodavca, aktivnosti izgradnje marke poslodavca, učinci izgradnje marke poslodavca, privlačnost poslodavaca, financijska uspješnost organizacija, Republika Hrvatska

## SUMMARY

Modern organizations are faced with many challenges in their business areas. One of the most important challenges nowadays for organization is necessity to ensure the appropriate number and quality of employees. In general, employees are the heart of every organization and its most important part. Without people, there would be no organizations as such. The employees are what makes an organization unique and different from others. Therefore, in order to survive in the competitive market, organization need to gain the trust of competent employees and attract and keep them in the organization. In order to be successful indeed, organizations have to implement certain activities which would result in the desirability of the organization as an employer and other outputs.

The research of this dissertation is focused on the area of the employer brand and activities of employer branding. The main goal of this dissertation was to investigate and determine the relationship of employer branding activities that organizations undertake and the effects of employer branding activities on organizational performance. It is utmost important to reveal which activities organizations are undertaking in order to build and manage their employer brands, and also to identify the other outcomes of the implementation of these activities.

The first part of the dissertation presents the theoretical framework of the employer brand area. Based on this, a framework for conducting empirical research in the Republic of Croatia is created. Responsible persons in organizations provided insights into the employer branding activities that organizations implement; current and potential employees provided insights into the attractiveness of organizations as employers; and objective organizational financial performance indicators provided insights into the effects of the implementation of employer branding activities.

The findings of the research indicate the relationship between the implementation of employer branding activities and status of the employer of choice, the employer attractiveness, staff costs and organizational income, net profit and return on investment. Precisely, employer branding activities were found to be statistically significantly positively related to the status of employer of choice of organizations in the sample. Findings also indicate the existence of a relationship between human resource management activities for the purpose of employer branding and the attractiveness of the employer in the labor market, although the relationship found was not

statistically significant. Furthermore, employer branding activities were found to be statistically significantly positively related with the staff costs per employee. Finally, findings indicate a statistically significant positive relationship between employer branding activities and three organizational financial performance indicators – revenues per employee, net profit per employee and return on investment.

Since there is a noticeable lack of relevant global as well as domestic scientific research in the area of employer brand management, findings of the research could serve for the development of the employer brand management framework and as a basis for directional and proactive employer brand management in organizations in the Republic of Croatia as well as wider.

**KEY WORDS:** employer brand, employer brand management, employer branding activities, effects of employer branding activities, employer attractiveness, financial organizational performance, the Republic of Croatia

## SADRŽAJ

|   |            |
|---|------------|
| <b>SAŽETAK .....</b>  | <b>I</b>   |
| <b>SUMMARY .....</b>  | <b>III</b> |
| <b>SADRŽAJ .....</b>  | <b>V</b>   |
| <b>1. UVOD .....</b>  | <b>1</b>   |
| 1.1. Područje istraživanja .....  | 1          |
| 1.2. Problem istraživanja.....  | 2          |
| 1.3. Ciljevi i hipoteze rada .....  | 2          |
| 1.4. Izvori i metode prikupljanja podataka.....                             | 4          |
| 1.5. Struktura rada.....  | 5          |
| 1.6. Doprinis doktorskog rada .....   | 7          |
| <b>2. POJAM I ZNAČENJE MARKE KAO ELEMENTA MARKETINGA.....</b>               | <b>9</b>   |
| 2.1. Pojmovno određenje marke .....   | 9          |
| 2.2. Osnovne vrste marke.....   | 11         |
| 2.3. Koristi od marke .....   | 13         |
| 2.4. Izgradnja marke i značaj upravljanja markom.....                       | 15         |
| 2.5. Odrednice koncepta vrijednosti marke.....                              | 19         |
| <b>3. TEORIJSKI OKVIR KONCEPTA MARKE POSLODAVCA .....</b>                   | <b>23</b>  |
| 3.1. Pojmovno određenje i obilježja marke poslodavca .....                  | 23         |
| 3.1.1. Značenje pojma marke poslodavca .....                                | 23         |
| 3.1.2. Glavna obilježja marke poslodavca.....                               | 26         |
| 3.1.3. Osnovne razlike marke poslodavca u odnosu na druge vrste marki ..... | 29         |
| 3.2. Koncept poželjnog poslodavca .....                                     | 32         |
| 3.2.1. Određenje pojma poželjnog poslodavca.....                            | 32         |
| 3.2.2. Određenje dimenzija i obilježja privlačnosti poslodavca .....        | 33         |
| 3.2.3. Prednosti statusa poželjnog poslodavca .....                         | 39         |
| 3.2.4. Poslodavčeva ponuda vrijednosti.....                                 | 41         |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>4. AKTIVNOSTI IZGRADNJE MARKE POSLODAVCA.....</b>   | <b>44</b> |
| 4.1. Pojmovno određenje i temelji izgradnje marke poslodavca.....  | 44        |
| 4.1.1. Određenje pojma izgradnje marke poslodavca .....  | 44        |
| 4.1.2. Ciljevi izgradnje marke poslodavca .....  | 46        |
| 4.1.3. Proces izgradnje marke poslodavca .....   | 47        |
| 4.1.4. Temelji izgradnje marke poslodavca.....   | 51        |
| 4.2. Strategijske aktivnosti izgradnje marke poslodavca .....  | 53        |
| 4.2.1. Jasno definiranje vizije, misije i vrijednosti organizacije kao pretpostavka izgradnje marke poslodavca ..... | 53        |
| 4.2.2. Jasno definiranje ciljeva i strategija organizacije kao pretpostavka izgradnje marke poslodavca.....          | 57        |
| 4.2.3. Implementacija definirane strategije organizacije kao pretpostavka izgradnje marke poslodavca.....            | 59        |
| 4.3. Aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima kao temelj izgradnje marke poslodavca.....                        | 61        |
| 4.3.1. Aktivnosti pribavljanja zaposlenika koje potpomažu izgradnju marke poslodavca.....                            | 63        |
| 4.3.2. Upravljanje radnom uspješnošću zaposlenika u svrhu izgradnje marke poslodavca.....                            | 66        |
| 4.3.3. Upravljanje internom komunikacijom u svrhu izgradnje marke poslodavca .....                                   | 69        |
| 4.3.4. Izgradnja pozitivne i podržavajuće organizacijske klime i kulture u svrhu izgradnje marke poslodavca .....    | 71        |
| 4.3.5. Certificiranje praksi upravljanja ljudskim potencijalima u svrhu izgradnje marke poslodavca.....              | 74        |
| 4.4. Aktivnosti upravljanja korporativnom markom kao temelj izgradnje marke poslodavca.....                          | 77        |
| 4.4.1. Doprinos lojalnosti korporativnoj marki izgradnji marke poslodavca.....                                       | 78        |
| 4.4.2. Značaj percipirane kvalitete korporativne marke za izgradnju marke poslodavca.....                            | 81        |

|  |            |
|--|------------|
| 4.4.3. Važnost asocijacija na korporativnu marku za izgradnju marke poslodavca .....               | 83         |
| 4.4.4. Doprinos svijesti o korporativnoj marki izgradnji marke poslodavca .....                    | 85         |
| 4.4.5. Sustavno praćenje zadovoljstva korisnika u svrhu izgradnje marke poslodavca ..              | 87         |
| 4.5. Ostale aktivnosti koje pridonose izgradnji marke poslodavca .....                             | 89         |
| 4.5.1. Važnost vodstvenih sposobnosti menadžera za izgradnju marke poslodavca.....                 | 90         |
| 4.5.2. Doprinos društveno odgovornog poslovanja organizacije izgradnji marke poslodavca.....       | 92         |
| 4.5.3. Uloga korištenja tehnologije u izgradnji marke poslodavca.....                              | 94         |
| 4.5.4. Značaj upravljanja kvalitetom za izgradnju marke poslodavca.....                            | 97         |
| <b>5. UČINCI IZGRADNJE MARKE POSLODAVCA NA POSLOVANJE ORGANIZACIJA.....</b>                        | <b>100</b> |
| 5.1. Područja učinaka izgradnje marke poslodavca.....  | 100        |
| 5.2. Neposredni učinci izgradnje marke poslodavca na poslovanje organizacija .....                 | 103        |
| 5.2.1. Status poželjnog poslodavca kao učinak izgradnje marke poslodavca .....                     | 103        |
| 5.2.2. Privlačenje kvalitetnih ljudi u organizaciju kao učinak izgradnje marke poslodavca.....     | 105        |
| 5.2.3. Zadržavanje visoko kvalitetnih ljudi i znanja kao učinak izgradnje marke poslodavca.....    | 106        |
| 5.2.4. Privlačnost organizacije za korisnike i partnere kao učinak izgradnje marke poslodavca..... | 108        |
| 5.3. Posredni učinci izgradnje marke poslodavca na poslovanje organizacija.....                    | 110        |
| 5.3.1. Opipljivi posredni učinci izgradnje marke poslodavca .....                                  | 110        |
| 5.3.1.1. Povezanost izgradnje marke poslodavca i troškova osoblja organizacija ....                | 110        |
| 5.3.1.2. Povezanost izgradnje marke poslodavca i prihoda organizacija.....                         | 112        |
| 5.3.1.3. Povezanost izgradnje marke poslodavca i neto dobiti organizacija.....                     | 114        |
| 5.3.1.4. Povezanost izgradnje marke poslodavca i povrata na ulaganja organizacija.....             | 115        |
| 5.3.2. Neopipljivi posredni učinci izgradnje marke poslodavca .....                                | 116        |

|   |            |
|---|------------|
| 5.3.2.1. Povezanost izgradnje marke poslodavca i zadovoljstva poslom, angažiranosti zaposlenika te privrženosti zaposlenika organizaciji..... | 116        |
| 5.3.2.2. Povezanost izgradnje marke poslodavca i imidža organizacija .....  | 119        |
| <b>6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UPRAVLJANJA MARKOM POSLODAVCA I POVEZANOSTI UPRAVLJANJA MARKOM POSLODAVCA I POSLOVANJA ORGANIZACIJA.....</b>    | <b>121</b> |
| 6.1. Metodološki okvir provedenog empirijskog istraživanja.....   | 121        |
| 6.1.1. Proces provođenja istraživanja .....   | 121        |
| 6.1.2. Instrumenti za prikupljanje primarnih podataka .....   | 122        |
| 6.1.3. Uzorak .....   | 125        |
| 6.1.3.1. Uzorak organizacija.....   | 125        |
| 6.1.3.2. Uzorak sadašnjih zaposlenika .....   | 127        |
| 6.1.3.3. Uzorak potencijalnih zaposlenika .....   | 129        |
| 6.1.4. Izvori sekundarnih podataka.....   | 131        |
| 6.1.5. Obrada i analiza podataka.....   | 132        |
| 6.2. Rezultati provedenog empirijskog istraživanja .....  | 133        |
| 6.2.1. Osnovni nalazi istraživanja.....   | 133        |
| 6.2.1.1. Razine provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca u organizacijama u uzorku.....   | 133        |
| 6.2.1.2. Privlačnost poslodavca za sadašnje zaposlenike.....  | 136        |
| 6.2.1.3. Privlačnost poslodavca za potencijalne zaposlenike .....   | 138        |
| 6.2.2. Ispitivanje povezanosti obilježja organizacija i aktivnosti izgradnje marke poslodavca.....  | 140        |
| 6.2.3. Ispitivanje povezanosti aktivnosti izgradnje marke poslodavca i statusa poželjnog poslodavca (hipoteza H1).....                        | 144        |
| 6.2.4. Ispitivanje povezanosti aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima i privlačnosti poslodavca na tržištu rada (hipoteza H2).....     | 147        |

|   |     |
|---|-----|
| 6.2.4.1. Ispitivanje povezanosti aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje pridonose izgradnji marke poslodavca i privlačnosti poslodavca za sadašnje zaposlenike (pomoćna hipoteza H2a) .....             | 147 |
| 6.2.4.2. Ispitivanje povezanosti aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje pridonose izgradnji marke poslodavca i privlačnosti poslodavca za potencijalne zaposlenike (pomoćna hipoteza H2b).....          | 150 |
| 6.2.4.3. Ispitivanje važnosti aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje pridonose izgradnji marke poslodavca za privlačnost poslodavca za sadašnje i potencijalne zaposlenike (pomoćna hipoteza H2c) ..... | 152 |
| 6.2.4.4. Konačni nalazi ispitivanja povezanosti aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje pridonose izgradnji marke poslodavca i privlačnosti poslodavca na tržištu rada (hipoteza H2).....                | 153 |
| 6.2.5. Ispitivanje povezanosti aktivnosti izgradnje marke poslodavca i troškova osoblja (hipoteza H3).....  | 154 |
| 6.2.6. Ispitivanje povezanosti aktivnosti izgradnje marke poslodavca i financijske uspješnosti organizacija (hipoteza H4).....  | 157 |
| 6.2.6.1. Ispitivanje povezanosti aktivnosti izgradnje marke poslodavca i prihoda organizacija po zaposleniku (pomoćna hipoteza H4a) .....   | 158 |
| 6.2.6.2. Ispitivanje povezanosti aktivnosti izgradnje marke poslodavca i neto dobiti organizacija po zaposleniku (pomoćna hipoteza H4b) .....   | 161 |
| 6.2.6.3. Ispitivanje povezanosti aktivnosti izgradnje marke poslodavca i povrata na ulaganja organizacija (pomoćna hipoteza H4c).....   | 165 |
| 6.2.6.4. Konačni nalazi ispitivanja povezanosti aktivnosti izgradnje marke poslodavca i financijske uspješnosti organizacija (hipoteza H4) .....  | 168 |
| 6.3. Rasprava nalaza provedenog empirijskog istraživanja .....  | 169 |
| 6.3.1. Rasprava osnovnih nalaza istraživanja.....   | 169 |
| 6.3.2. Rasprava nalaza ispitivanja povezanosti obilježja organizacija i aktivnosti izgradnje marke poslodavca .....   | 172 |
| 6.3.3. Rasprava nalaza ispitivanja povezanosti aktivnosti izgradnje marke poslodavca i statusa poželjnog poslodavca (hipoteza H1) .....   | 173 |



|   |            |
|---|------------|
| 6.3.4. Rasprava nalaza ispitivanja povezanosti aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima i privlačnosti poslodavaca na tržištu rada (hipoteza H2) ..... | 174        |
| 6.3.5. Rasprava nalaza ispitivanja povezanosti aktivnosti izgradnje marke poslodavca i troškova osoblja po zaposleniku (hipoteza H3) .....                  | 175        |
| 6.3.6. Rasprava nalaza ispitivanja povezanosti aktivnosti izgradnje marke poslodavca i financijske uspješnosti organizacija (hipoteza H4) .....             | 175        |
| 6.4. Ograničenja provedenog empirijskog istraživanja i preporuke za buduća istraživanja.....  | 177        |
| <b>7. ZAKLJUČAK .....</b>   | <b>178</b> |
| <b>POPIS IZVORA .....</b>   | <b>181</b> |
| <b>POPIS TABLICA .....</b>  | <b>216</b> |
| <b>PRILOG 1. Anketni upitnik za organizacije .....</b>  | <b>219</b> |
| <b>PRILOG 2. Anketni upitnik za sadašnje zaposlenike .....</b>  | <b>223</b> |
| <b>PRILOG 3. Anketni upitnik za potencijalne zaposlenike .....</b>  | <b>226</b> |
| <b>ŽIVOTOPIS AUTORA RADA.....</b>   | <b>229</b> |

## 1. UVOD

U uvodnom poglavlju ovog doktorskog rada, utvrđuje se područje istraživanja, definiran je problem istraživanja, navode se ciljevi i hipoteze rada, izvori i metode prikupljanja podataka, struktura rada te se pojašnjava doprinos ovog doktorskog rada.

### 1.1. Područje istraživanja

U uvjetima globalizacije, visokih tehnologija, slobode kretanja ljudi, demografskih kretanja i ograničenog broja radne snage, ljudski čimbenik zauzima mjesto glavnog elementa svake organizacije. Organizacije se mogu nalaziti na istoj lokaciji, obavljati iste djelatnosti, posjedovati iste strojeve, ali nije moguće da zapošljavaju iste ljude koji jednako efikasno i jednako efektivno obavljaju svoje poslovne aktivnosti. Dakle, ljudi sa svojim specifičnim znanjem, vještinama i sposobnostima, glavni su čimbenik diferencijacije. Stoga, privući, motivirati i zadržati prave ljude u organizaciji predstavlja važan izazov modernog poslovanja. Postavlja se pitanje kako i na koji način doći do kvalitetnih ljudi i iste zadržati u organizaciji. Zsigurno, jedan od načina privlačenja kvalitetnih stručnjaka u organizaciju i njihovog zadržavanja je marka poslodavca, odnosno izgradnja kvalitetne marke poslodavca i upravljanje njome.

Područje istraživanja u svrhu izrade doktorskog rada je područje marke poslodavca (engl. *employer brand*), odnosno područje izgradnje marke poslodavca, tzv. *brendiranje* poslodavca (engl. *employer branding*). Iako se osnovno značenje pojma *marka* veže uz područje marketinga i privlačenje korisnika (kupaca/potrošača), ovdje se radi o marki poslodavca koja je usmjerena na privlačenje potencijalnih zaposlenika u organizaciju i zadržavanje sadašnjih, a koja potpuni smisao (imajući u vidu i važnost marketinških i komunikacijskih aktivnosti) dobiva angažiranjem organizacijskih odjela za ljudske potencijale kroz aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima. Dakle, iako se marka najčešće veže uz proizvod/uslugu, središnje mjesto u ovom doktorskog rada zauzima marka poslodavca.

## 1.2. Problem istraživanja

Budući da je organizacijama nerijetko nesavladiv izazov pronaći, motivirati i zadržati kvalitetne ljude, javlja se potreba za temeljitim proučavanjem područja upravljanja markom poslodavca, a što zasigurno može koristiti u savladavanju navedenog. Fokus dosadašnjih istraživanja bio je usmjeren k identificiranju obilježja poželjnih poslodavaca te je primjetan deficit sustavnih istraživanja temeljenih na znanstvenim metodama, kao i nedostatak istraživanja koja promatraju aktivnosti izgradnje marke poslodavca i njihove potencijalne učinke na poslovanje organizacija, odnosno njihovu međusobnu povezanost.

Iz navedenog proizlazi i glavni problem istraživanja, a koji je vezan uz istraživanje aktivnosti najznačajnijih za uspješnu izgradnju marke poželjnog poslodavca mjereno izravnim i neizravnim učincima na poslovanje organizacija. Dakle, fokus rada usmjeren je k spoznavanju aktivnosti koje organizacije provode prilikom izgradnje marke poslodavca te identifikaciji učinaka tih aktivnosti na poslovanje organizacija.

Metodološki gledano, problem istraživanja odnosi se na identifikaciju i povezanost aktivnosti koje organizacije poduzimaju kako bi izgradile marku poslodavca (nezavisne varijable) s učincima, odnosno koristima od istih (zavisne varijable), pri čemu učinci mogu biti izravni (neposredni) te neizravni (posredni). Budući da je još uvijek prisutna nedostatnost istraživanja o potencijalnoj međusobnoj povezanosti aktivnosti izgradnje marke poslodavca i učinaka istih, od velikog je značaja navedeno istražiti.

## 1.3. Ciljevi i hipoteze rada

Osnovni cilj ovog doktorskog rada bio je istražiti međusobni odnos aktivnosti izgradnje marke poslodavca i učinaka izgradnje marke poslodavca na poslovanje organizacija, dok su pomoćni ciljevi rada bili sljedeći:

1. na sustavan i sveobuhvatan način definirati koncept upravljanja markom poslodavca i utvrditi njegova glavna obilježja,
2. teorijski identificirati aktivnosti izgradnje marke poslodavca,
3. teorijski identificirati učinke izgradnje marke poslodavca na poslovanje organizacija,

4. empirijski istražiti razinu aktivnosti koje organizacije u uzorku provode u okviru izgradnje marke poslodavca,
5. empirijski istražiti neposredne i posredne učinke aktivnosti izgradnje marke poslodavca na poslovanje organizacija,
6. empirijski istražiti povezanost obilježja organizacija (veličina organizacija, djelatnost organizacija, vlasništvo organizacija i geografska lokacija organizacija) i aktivnosti izgradnje marke poslodavca.

Putem sustavnog znanstvenog istraživanja empirijski je utvrđena povezanost sustavnog upravljanja markom poslodavca i uspješnosti poslovanja organizacija, odnosno identificirane su aktivnosti izgradnje marke poslodavca i učinci istih na poslovanje organizacija. Iz navedenog proizlaze aplikativni ciljevi rada. Prvi aplikativni cilj rada bio je izraditi smjernice za upravljanje markom poslodavca. Drugi aplikativni cilj ogledao se u nastojanju da se radom približi tematika upravljanja markom poslodavca svim interesnim skupinama te da se, imajući u vidu nedostatak relevantnih istraživanja iz navedenog područja kako u hrvatskom kontekstu tako i šire, postave temelji za promišljanja o ovoj tematici, a tako i budućih istraživanja.

Hipoteze koje su podvrgnute ispitivanju u okviru izrade ovog doktorskog rada proizlaze iz osnovnog i pomoćnih ciljeva istraživanja te su navedene u nastavku:

**H1:** Razina provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca statistički je značajno pozitivno povezana sa statusom poželjnog poslodavca.

**H2:** Razina provođenja aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje pridonose izgradnji marke poslodavca statistički je značajno pozitivno povezana s privlačnosti poslodavca na tržištu rada.

H2a: Razina provođenja aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje pridonose izgradnji marke poslodavca statistički je značajno pozitivno povezana s privlačnosti poslodavca za sadašnje zaposlenike.

H2b: Razina provođenja aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje pridonose izgradnji marke poslodavca statistički je značajno pozitivno povezana s privlačnosti poslodavca za potencijalne zaposlenike.

H2c: Razina provođenja aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje pridonose izgradnji marke poslodavca ima snažniji učinak za privlačnost poslodavca za potencijalne, nego za sadašnje zaposlenike.

**H3:** Razina provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca statistički je značajno pozitivno povezana s troškovima osoblja po zaposleniku.

**H4:** Razina provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca statistički je značajno pozitivno povezana s financijskom uspješnosti organizacija.

H4a: Razina provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca statistički je značajno pozitivno povezana s prihodima organizacija po zaposleniku.

H4b: Razina provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca statistički je značajno pozitivno povezana s neto dobiti organizacija po zaposleniku.

H4c: Razina provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca statistički je značajno pozitivno povezana s povratom na ulaganja organizacija.

#### 1.4. Izvori i metode prikupljanja podataka

Budući da se ovaj doktorski rad sastoji od teorijskog i empirijskog dijela, za potrebe njegove izrade korišteni su primarni i sekundarni podaci. Teorijski dio temelji se na sekundarnim podacima iz dostupne relevantne literature (znanstvene i stručne studije, članci, knjige te ostali dostupni materijali), a empirijski dio baziran je na provedenom primarnom istraživanju. Organizacije kao jedinice analize, ključne su za istraživanje aktivnosti izgradnje marke poslodavca i njihovih učinaka na poslovanje organizacija. Pojedinci, kao jedinice analize, ključni su za istraživanje stavova o privlačnosti poslodavaca.

Temeljem prikupljenih sekundarnih podataka iz dostupnih relevantnih svjetskih izvora, oblikovan je popis aktivnosti izgradnje marke poslodavca koje organizacije implementiraju u svojem poslovanju. Također, pregledom dostupne relevantne literature, oblikovan je popis učinaka tih aktivnosti na poslovanje organizacija. Na temelju tako prikupljenih podataka, predložen je okvir koji se za potrebe izrade ovog doktorskog rada istražuje u hrvatskom kontekstu, a odnosi se na identifikaciju i povezanost aktivnosti koje organizacije poduzimaju pri izgradnji marke poslodavca (nezavisne varijable) s učincima na poslovanje – izravnim

(neposrednim) i neizravnim (posrednim) učincima, odnosno koristima od istih za organizacije (zavisne varijable). Izravni (neposredni) i neizravni (posredni) učinci izgradnje marke poslodavca generirani su temeljem proučavanja sekundarnih izvora podataka, a mogu se podijeliti na kvalitativne i kvantitativne. U kontekstu kvalitativnih učinaka, pomoću anketnog upitnika, ispitani su stavovi ispitanika o obilježjima privlačnosti poslodavaca. Kvantitativni učinci odnose se prvenstveno na neizravne učinke objektivne financijske prirode, odnosno pokazatelje uspješnosti organizacija, a koji su dostupni iz predanih godišnjih financijskih izvještaja organizacija.

Kako bi se testirala povezanost aktivnosti izgradnje marke poslodavca i učinaka istih, provedeno je opisno (deskriptivno) istraživanje. Provedeno empirijsko istraživanje je kros-sekcijsko, odnosno provedeno je jednokratno u datom trenutku i na odabranoj populaciji, odnosno dobivenom uzorku. Instrumenti za prikupljanje podataka bili su anketni upitnik korišten na uzorku organizacija te anketni upitnici za ispitivanje njihovih sadašnjih zaposlenika, ali i potencijalnih zaposlenika, odnosno šire javnosti prisutne na tržištu rada.

Za potrebe istraživanja korišteni su: (1.) anketni upitnik za analizu četiri skupine aktivnosti izgradnje marke poslodavca od trideset i pet čestica, (2.) anketni upitnik obilježja/dimenzija privlačnosti poslodavaca koji su razvili Berthon, Ewing i Hah (2005.), a koji obuhvaća dvadeset i pet čestica odnosno pet dimenzija, (3.) rang lista poželjnih poslodavaca temeljena na godišnjim istraživanjima portala MojPosao pod nazivom „Poslodavac prvog izbora“, (4.) sekundarni podaci iz nezavisnih izvještaja vezani uz organizacijsku uspješnost – pokazatelji troškova osoblja organizacija (po zaposleniku), prihoda organizacija (po zaposleniku), neto dobiti organizacija (po zaposleniku) i povrata na ulaganja organizacija te (5.) obilježja organizacija – veličina organizacija, djelatnost organizacija, vlasništvo organizacija i geografska lokacija organizacija. Kao jedinice analize promatraju se organizacije, sadašnji zaposlenici i potencijalni zaposlenici.

## 1.5. Struktura rada

Doktorski rad se sastoji od sedam poglavlja koja su razrađena do podpoglavlja četvrte razine, a sadržaj svakog poglavlja kratko je iznesen u nastavku.

U uvodnom poglavlju definirani su područje i problem istraživanja te se navode ciljevi i hipoteze rada, izvori i metode prikupljanja podataka, struktura rada te doprinos rada.

Drugo poglavlje pod nazivom *Pojam i značenje marke kao elementa marketinga*, daje uvid u pojmovno određenje marke, osnovne vrste marke, koristi od marke, izgradnju marke i značaj upravljanja markom te odrednice koncepta vrijednosti marke.

U trećem poglavlju pod nazivom *Teorijski okvir koncepta marke poslodavca*, definirana je marka poslodavca, odnosno njezino značenje, glavna obilježja i diferenciranost u odnosu na druge vrste marki te je definiran i prikazan koncept poželjnog poslodavca, odnosno dimenzije i obilježja privlačnosti poslodavaca, prednosti statusa poželjnog poslodavca te pojam poslodavčeve ponude vrijednosti.

Četvrto poglavlje pod nazivom *Aktivnosti izgradnje marke poslodavca*, usmjereno je na pojmovno određenje, ciljeve i proces izgradnje marke poslodavca te su predstavljene ključne (skupine) aktivnosti izgradnje marke poslodavca – strategijske aktivnosti, aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima, aktivnosti upravljanja korporativnom markom te ostale aktivnosti koje pridonose izgradnji marke poslodavca.

U petom poglavlju pod nazivom *Učinci izgradnje marke poslodavca na poslovanje organizacija*, navedeni su i opisani neposredni (izravni) učinci izgradnje marke poslodavca na poslovanje organizacija te posredni (neizravni) učinci izgradnje marke poslodavca na poslovanje organizacija koji su dodatno podijeljeni na opipljive i neopipljive učinke.

Šesto poglavlje pod nazivom *Empirijsko istraživanje upravljanja markom poslodavca i povezanosti upravljanja markom poslodavca i poslovanja organizacija*, predstavlja glavni doprinos ovog doktorskog rada. Nakon detaljno opisanog metodološkog okvira provedenog empirijskog istraživanja, prikazuju se rezultati i raspravlja se o nalazima provedenog primarnog istraživanja u okviru doktorskog rada. Također, navode se ograničenja provedenog empirijskog istraživanja te se iznose preporuke za buduća istraživanja.

Sedmo poglavlje donosi zaključna razmatanja rada te sustavno i sažeto prikazane osnovne poruke provedenog znanstvenog istraživanja.

Na kraju rada nalaze se popis izvora korištenih pri izradi ovog rada, popis tablica, anketni upitnici korišteni za prikupljanje podataka te životopis autora ovog doktorskog rada.

## 1.6. Doprinos doktorskog rada

Budući da je primjetna kompleksnost strukture i sadržaja ovog rada, njegov doprinos može se sagledati i prikazati iz više aspekata.

U teorijskom dijelu rada je ostvaren doprinos u dijelu sistematizacije postojeće literature u području upravljanja markom poslodavca s obzirom na to da se radi o relativno novom području, a zbog čega je prisutna potreba za kritičkom analizom i strukturiranjem dosadašnjih spoznaja. Objedinjavanje dosadašnjih spoznaja je posebice važno u dijelu identifikacije i oblikovanju okvira aktivnosti izgradnje marke poslodavca te izravnih i neizravnih učinaka aktivnog upravljanja markom poslodavca na uspješnost poslovanja organizacija, jer znanstvena literatura u ovom dijelu još nije zaokružena te je razmjerno oskudna.

Kroz empirijski dio rada izvršena je provjera predloženog okvira upravljanja markom poslodavca razvijenog na temelju postavljenog teorijskog koncepta. Kako je prethodno navedeno, a i potrebno ponovno istaknuti, dosadašnja istraživanja nisu dostatno istražila i donijela zaključke o korisnosti pojedinih aktivnosti upravljanja markom poslodavca za neposredne i posredne, odnosno nefinancijske i financijske organizacijske učinke, a što je predmet empirijskog istraživanja u sklopu ovog doktorskog rada.

Također, znanstveni doprinos ogleda se i u metodološkom dijelu rada. Može se, naime, govoriti o više-razinskom pristupu jer su podaci, potrebni za testiranje predloženih odnosa, prikupljeni iz četiri izvora: (1.) od organizacija, (2.) od sadašnjih zaposlenika organizacija, (3.) od potencijalnih zaposlenika organizacija i (4.) iz nezavisnih sekundarnih izvora – podaci o poželjnosti poslodavca iz nacionalne baze podataka, a podaci o troškovima i financijskoj uspješnosti organizacija iz službene državne baze podataka.

Konačno, dobiveni rezultati istraživanja i zaključci doktorskog rada, osim što potencijalno potiču znanstvene djelatnike na daljnje proučavanje tematike marke poslodavca koja je nedvojbeno nedovoljno istraživana od strane (hrvatskih) znanstvenika, postavljaju okvir za



oblikovanje upravljanja markom poslodavca (hrvatskih) organizacija, odnosno temelje za usmjereno i proaktivno upravljanje ovim procesima, a pri tome uvažavajući organizacijske specifičnosti koje su u istraživanju obuhvaćene kao varijable koje se odnose na obilježja organizacija.

## 2. POJAM I ZNAČENJE MARKE KAO ELEMENTA MARKETINGA

Nakon uvodnog, u ovom poglavlju su iznesene osnovne pojedinosti o pojmu *marka*, navode se osnovne vrste marke, koristi od marke, pojašnjava proces izgradnje marke i način upravljanja njome te približuje koncept vrijednosti marke.

### 2.1. Pojmovno određenje marke

Prema Aniću (2004.), riječ marka potječe iz njemačkog/talijanskog/francuskog jezika, a ima višestruko značenje: 1. *pov.* srednjovjekovna franačka i njemačka pogranična vojno-administrativna jedinica pod upravom markgrofa; 2. novčana jedinica u Njemačkoj i Finskoj, sadrži 100 pfeninga ili penija; 3. *pren. razg.* onaj koji je u struci ili znanju na glasu, koji ima dobru reputaciju; 4. službeni znak u određenoj novčanoj vrijednosti, lijepi se na pisma i dokumente; 5. *razg.* oznaka porijekla proizvoda, tipa, tvornice i drugo.<sup>1</sup>

Američko marketinško udruženje (engl. *American Marketing Association* – AMA) definira marku kao ime, pojam, dizajn, simbol ili bilo koju drugu osobinu koja identificira proizvod ili uslugu jednog prodavača te ga time razlikuje od konkurenata (American Marketing Association, b. d.). Prema Aakeru (1991.), marka je razlikovno ime i/ili simbol koji je namijenjen za identifikaciju roba ili usluga jednog prodavača ili grupe prodavača i razlikovanje te robe ili usluge od roba ili usluga konkurencije čime se korisniku signalizira podrijetlo proizvoda i štiti korisnika i proizvođača od konkurencije koja bi pokušala pružiti proizvode koji se čine identičnima.

Previšić i Škare (2004.) pod markom podrazumijevaju ime, znak, izraz, simbol, oblik ili njihovu kombinaciju koja omogućuje razlikovanje jednoga proizvoda (proizvođača, zemlje) od mnoštva drugih. Prema Vraneševiću (2007.), marka se sastoji od naziva i/ili znaka marke, ali i ostalih elemenata, te aktivnosti koje proizvođači dodjeljuju određenom proizvodu, usluzi ili ideji da bi na taj način obavijestili tržište o njihovoj jedinstvenosti općenito i/ili u odnosu prema ostalim konkurentskim proizvodima. Prema istom autoru, pod markom se podrazumijeva naziv, simbol

---

<sup>1</sup> Odrednica *pov.* označava povijest, odrednica *pren.* označava preneseno značenje, a odrednica *razg.* označava razgovorno.

i svim čulima zamjetljivi podražaji koji se povezuju sa značajkama proizvoda i usluga te njihovim funkcionalnim ili psihološkim koristima.

Marka je ime, simbol, dizajn ili kombinacija koja identificira robu ili usluge jednog ili grupe prodavatelja i razlikuje ih od roba i usluga konkurencije (Cascio, 2014.). Može se definirati i kao skup simbola koji predstavljaju mnoštvo ideja i obilježja, a čiji je konačni rezultat javni imidž, karakter ili osobnost organizacije (Babčanová, Babčan i Odlerová, 2010.). Marka je puno više od samog imena i simbola – ona predstavlja percepcije i osjećaje korisnika vezano uz proizvod i njegove značajke, odnosno sve što proizvod/usluga znači za korisnika te postoji u svijesti korisnika (Armstrong i sur., 2009.). Marka je set obećanja – podrazumijeva povjerenje, konzistentnost i definirani set očekivanja (Davis, 2002.). Ukupan je zbroj svih percipiranih funkcionalnih i emocionalnih aspekata proizvoda ili usluge (Bergstrom, Blumenthal i Crothers, 2002.).

De Chernatony i Riley (1998.) definiraju marku kroz dvanaest različitih kategorija, a pri tome navode i objašnjavaju marku kako slijedi: (1.) marka kao pravni instrument, (2.) marka kao logo, (3.) marka kao organizacija, (4.) marka kao stenogram, (5.) marka kao sredstvo smanjenja rizika, (6.) marka kao identitetski sustav, (7.) marka kao slika u svijesti korisnika, (8.) marka kao sustav vrijednosti, (9.) marka kao osobnost, (10.) marka kao povezanost, (11.) marka kao dodana vrijednost i (12.) marka kao evoluirajući entitet. Marka je prije svega nematerijalno dobro i ključni element na raspolaganju organizaciji koja ga posjeduje, a koji, ako se njime koristi na pravi način, ima snagu na tržištu pokazati samu bit organizacije, proizvoda ili usluge, privući tržište i zadrži ga, stvarati velike financijske priljeve koji se vremenom mogu pretvoriti u značajnu vrijednost organizacije koja posjeduje tu marku i tako garantirati vremenski održivu konkurentsku prednost u tržišnoj utakmici (Predovic, 2007.).

U literaturi je prisutan nemali broj definicija marke, a što upućuje na činjenicu da je marka složen pojam te zahtijeva ozbiljan pristup pri proučavanju. Imajući u vidu sve navedeno, može se reći da marka predstavlja sveukupnost obilježja, materijalnih i/ili nematerijalnih, odnosno opipljivih i/ili neopipljivih, a koja pridonose identifikaciji i diferencijaciji marke u mnoštvu marki prisutnih na tržištu.

## 2.2. Osnovne vrste marke

Marke se mogu promatrati s više aspekata te stoga postoji više načina na koje se dijele i više je vrsta marki. Iako se pri samom spomenu riječi marka, ona u pravilu povezuje uz određeni proizvod (marka proizvoda) ili uslugu (marka usluge), postoje i druge vrste marki, a neke od njih navedene su i ukratko objašnjene u nastavku.

Uz marku proizvoda/usluge, najčešće se spominje i korporativna marka. Organizacije su prvotno svoj uspjeh temeljile na marki/markama proizvoda, a kasnije je fokus usmjeren na izgradnju korporativne marke kojom se više ističu aktivnosti, vrijednosti i misija organizacije te šire specifične dodane vrijednosti (Kapferer, 2008.). Korporativna marka izričito i nedvosmisleno, kao i proizvod, predstavlja organizaciju, a može pomoći u diferenciranju, pružanju vjerodostojnosti te općenito u olakšavanju upravljanja markom (Aaker, 2004.b). Mokina (2014.) navodi da je korporativna marka stvoren imidž organizacije u svijesti glavnih dionika, odnosno skup stabilnih asocijacija koje predstavljaju organizaciju i sve aspekte njezinog poslovanja na svim tržištima na kojima djeluje. Izgradnja korporativne marke podrazumijeva spoj svih iskustava, susreta i percepcija koje korisnik ima o organizaciji – sve unutarnje i vanjske komunikacije usmjerene su na predstavljanje jedne jedinstvene poruke čijom se izgradnjom nastoji izgraditi povjerenje u cijelu organizaciju, a ne u određeni proizvod ili uslugu organizacije (Davis, 2002.).

Za razliku od marki proizvoda/usluga koje se prije svega obraćaju korisnicima, korporativne marke obraćaju se višestrukoj i raznolikoj publici koja uključuje korisnike, zaposlenike, dioničare, financijsku zajednicu, medije, nevladine organizacije i drugo – primjenjuje se jedna marka u cijeloj organizaciji i istovremeno se obraća raznim skupinama dionika, a značenje korporativne marke djeluje na razini temeljenoj na vrijednostima, što je apstraktnije od marke proizvoda (Pace, 2017.; Vallaster, Lindgreen i Maon, 2012.). Osnovne razlike između marke proizvoda i korporativne marke, prikazane su u tablici 1.

Tablica 1. Osnovne razlike između marke proizvoda i korporativne marke

| <b>Element</b>                                      | <b>Marka proizvoda</b>   | <b>Korporativna marka</b>                |
|---|--------------------------|--|
| Fokus   | Proizvod                 | Organizacija                             |
| Menadžment  | Srednji menadžment       | Top menadžment                           |
| Odgovornost   | Srednji menadžment       | Svi zaposlenici                          |
| Komunikacijski miks                                 | Marketinške komunikacije | Organizacijske komunikacije              |
| Važnost za organizaciju                             | Funkcionalna             | Strategijska                             |
| Vremenski horizont                                  | Kratkoročno              | Srednje i dugoročno                      |
| Fleksibilnost                                       | Visoka                   | Niska                                    |
| Imitativnost  | Visoka                   | Skoro nemoguća                           |
| Rizik   | Nizak                    | Visok                                    |
| Usklađenost s organizacijskom strategijom           | Slabo                    | Jako                                     |
| Potreba za organizacijskom suradnjom i integracijom | Niska                    | Visoka                                   |
| Ciljna skupina                                      | Većinom korisnici        | Razni interni i eksterni dionici i mreže |
| Razina etičkih i socijalnih pitanja                 | Niska                    | Visoka                                   |

Izvor: izrada autora na temelju Alizadeha i suradnika (2014.) i Balmera (2001.)

Veliku važnost imaju i tzv. privatne marke (vlastite, trgovačke, marke distributera, marke posrednika) koje označuju marke posrednika (veletrgovca ili maloprodavača) za proizvode na kojima ime proizvođača nije nigdje istaknuto, odnosno proizvođač je bezimen (Previšić, 2001.). Privatne su marke one marke koje su u vlasništvu nekog drugoga, a ne proizvođača proizvoda – u vlasništvu su posrednika koji angažiraju proizvođače za proizvodnju (Vranešević, 2007.). Općenito, privatne marke su sinonim za one marke kojima upravlja netko drugi, a ne proizvođač (Vranešević, 2007.). Primjena privatnih maraka učestala je u marketingu proizvoda široke potrošnje (Previšić, 2001.). Proizvođač na taj način ustupa kontrolu nad marketingom prodavaču ili distributeru, tj. proizvođač proizvodi proizvod i prodaje ga prodavaču (Previšić, 2001.). Glavna odrednica uspjeha privatnih marki je njihova cijena (Vranešević, 2007.), a koja je u pravilu niža, odnosno povoljnija u odnosu na konkurentske marke.

U zadnje vrijeme nerijetko je predmet razmatranja i marka destinacije koja svoju važnost i ulogu ima u okviru turističke djelatnosti. Marka destinacije predstavlja ime, simbol, logo, riječ

ili drugi grafički znak koji identificira i diferencira određenu destinaciju, prenosi obećanje nezaboravnog doživljaja putovanja koji je jedinstveno povezan s određenom destinacijom te služi za konsolidaciju i jačanje sjećanja na ugodne uspomene na doživljaj određene destinacije (Ritchie i Ritchie, 1998.). U idealnom slučaju, marka destinacije udružuje višestruke aspekte (kulturu i proizvod/uslugu različitih lokalnih djelatnosti) povezane s „mjestom“ u spletu elemenata pod okriljem marke (Huzak, 2009.).

### 2.3. Koristi od marke

Marka je složeni, multidimenzionalni konstrukt kojim menadžeri povećavaju vrijednost proizvoda i usluga, a što olakšava korisnicima da pouzdano prepoznaju i cijene te vrijednosti (de Chernatony i Dall’Olmo Riley, 1998.). Marka predstavlja mehanizam pomoću kojeg organizacija kroz diferencijaciju postiže konkurentsku prednost, a obilježja koja stvaraju diferencijaciju određene marke pružaju korisnicima zadovoljstvo i koristi za koje su spremni izdvojiti potrebna sredstva (Wood, 2000.). Također, marke su obećanja u koja korisnici vjeruju, koja stvaraju povjerenje kod korisnika i njihovu emocionalnu privrženost (Chiaravalle i Schenck, 2007.). Očito je stoga da marka i njezino korištenje može rezultirati mnogobrojnim prednostima, odnosno koristima, kako za proizvođača/pružatelja, tako i za korisnika/primatelja. Slijedom toga, određene prednosti, odnosno koristi od marke, navedene su u nastavku.

Proizvođaču/pružatelju marka donosi sljedeće prednosti, odnosno koristi (Senečić, 2002.):

- kontrola tržišta: markom se identificira proizvod/usluga i pozicija na tržištu, time se može polučiti veći uspjeh u poduzimanju propagandnih i distributivnih napora, a stvaranjem lojalnosti marki zaštićuje se proizvod od konkurencije, omogućuje se zadržavanje željene razine cijene i olakšava dugoročno planiranje poslovanja;
- neovisnost u politici cijene: korisnici marke su manje osjetljivi na promjenu cijene, odnosno proizvodi/usluge označeni markom su u pravilu redovito skuplji od identičnih neoznačenih proizvoda/usluga;
- jednostavnije lansiranje novog proizvoda/usluge zahvaljujući imidžu koji je stečen putem postojećih proizvoda/usluga iste marke; te
- olakšano poduzimanje promotivnih aktivnosti znajući da, zahvaljujući marki, identificirani proizvodi na tržištu zahtijevaju niže troškove promocije.

Također, marke otvaraju mogućnost za postizanje profitabilnosti, olakšavaju izbor korisnika, izgrađuju svijest o imenu marke te povećavaju izgleda za opstanak poslovanja (Chiaravalle i Schenck, 2007.). Snažne marke uživaju lojalnost korisnika, imaju potencijal ostvarivanja tzv. *premium* cijena te su podrška za pokretanje novih proizvoda i usluga (Ghodeswar, 2008.).

S druge strane, korisniku/primatelju marka donosi sljedeće prednosti, odnosno koristi (Senečić, 2002.):

- olakšan odabir, posebice značajno u uvjetima ponude velikog broja proizvoda/usluga na tržištu;
- redovito zadovoljstvo od strane korisnika, jer uvjerivši se jednom u kvalitetu, korisnik pokazuje sklonost ponovnom korištenju iste marke;
- garancija kvalitete proizvoda/usluge, jer proizvodi/usluge s markom održavaju jednaku razinu (standardizirane) kvalitete; te
- status za korisnika koji koristi određeni proizvod/uslugu.

Kapferer (2008.) navodi osam osnovnih funkcija marke za korisnike, a to su: (1.) identifikacija – jasna vidljivost, brza identifikacija traženih proizvoda, (2.) praktičnost – ušteda vremena i energije kroz identičnu kupnju i lojalnost, (3.) jamstvo – sigurnost pronalaska iste razine kvalitete proizvoda/usluge bez obzira gdje i kada se kupuje/koristi, (4.) optimizacija – sigurnost izbora i kupovine najboljeg proizvoda u pojedinoj kategoriji, (5.) oznaka – potvrda vlastitog imidža i imidža prezentiranog drugima, (6.) kontinuitet – zadovoljstvo izgrađeno odnosom poznavanja i prisnosti s markom konzumiranom godinama, (7.) hedonizam – očaranost povezana s privlačnošću marke, logom, komunikacijom i nagradama te (8.) etičnost – zadovoljstvo povezano s odgovornim ponašanjem marke prema društvu.

Nadalje, kao marketinške prednosti snažnih marki, Kotler i Keller (2008.) navode sljedeće: (1.) poboljšana percepcija učinkovitosti proizvoda, (2.) veća lojalnost korisnika, (3.) manja ranjivost na konkurentska tržišna djelovanja i na tržišne krize, (4.) veća dobit, (5.) korisnik vjerojatno ne primjećuje povećanje cijene, a primjećuje sniženje cijene, (6.) veća trgovačka suradnja i podrška, (7.) povećana učinkovitost marketinških komunikacija, (8.) povećane mogućnosti prodaje licence i (9.) dodatne mogućnosti proširenja marke.

Marka proizvoda osigurava prodavačima i korisnicima na tržištu određene pogodnosti kao što su prepoznavanje pojedinih proizvoda, skraćivanje vremena potrebnog za kupnju, procjenu

pretpostavljene kakvoće i slično (Previšić i Škare, 2004.). Bez postojanja marke, korisnicima bi bilo vrlo teško odabrati određeni proizvod pri prvom i svakom idućem izboru, jer bi odabir bio slučajan, a korisnici ne bi bili sigurni da su odabrali proizvod upravo onih vrijednosti kojeg su željeli – čak i pri prvom odabiru marke, korisnik očekuje umanjenu rizik pri uporabi, zbog psihološkog djelovanja, jer marka jamči određenu razinu kvalitete (Previšić i Škare, 2004.).

#### 2.4. Izgradnja marke i značaj upravljanja markom

Na suvremenom tržištu mnogobrojnih proizvoda/usluga koji podmiruju razne, a opet slične potrebe, inzistira se na razlikovanju od drugih. Marka, odnosno označavanje proizvoda/usluge u tome ima ključnu ulogu – ona daje određeni signal koji upućuje potencijalne korisnike na određenu akciju, na određeno djelovanje (Vranešević, 2007.; Vranešević, Vignali i Vrontis, 2004.). Označavanje proizvoda markom je prisutno stoljećima, a osnovni cilj je bio identifikacija, što je olakšavalo prepoznavanje od strane korisnika, odnosno prepoznavanje osnovnih značajki i namjena proizvoda/usluga (jamstvo podrijetla, prepoznatljivosti i stabilnosti) (Vranešević, Vignali i Vrontis, 2004.). Budući da je prvotna zadaća marke bila označavanje imovine i podrijetla, može se reći da je marka imala namjeru štititi korisnike – s vremenom, cilj marke postaje i zaštita proizvođača, odnosno vlasnika marke (Vranešević, 2007.). Marka proizvoda ili usluge je na određen način diferenciranje proizvoda/usluge proizvođača ili vlasnika marke u odnosu na druge proizvode/usluge na tržištu (Vranešević, 2007.). Povijesno gledano, izgradnja marke bila je tehnika za stvaranje imidža i identiteta pri čemu se koristio vizualni logo, ime i oglašavanje (Bergstrom, Blumenthal i Crothers, 2002.).

Većina proizvoda/usluga obilježeno je određenom markom jer izgradnja marke, znano kao i *brendiranje* (engl. *branding*), proizvodu/usluzi daje određenu snagu i obilježje diferencijacije (Kotler i Keller, 2012.). Marketinški stručnjaci imaju zadatak podučiti korisnike o tome tko/što je proizvod/usluga dajući ime i osiguravajući druge elemente marke u cilju identifikacije, kao i približavanja saznanja o tome što proizvod/usluga može pružiti (Kotler i Keller, 2012.). Kotler i Keller (2012.) navode da izgradnja marke kreira mentalne strukture koje pomažu korisnicima organiziranje njihovog znanja o proizvodima i uslugama u pogledu donošenja odluke o kupnji, a cilj je da korisnici budu uvjereni da postoji značajna razlika između marki u kategoriji proizvoda/usluge.



Izgradnja marke označava dodavanje više razine emocionalnog značenja proizvodu odnosno usluzi, čime se povećava njihova vrijednost za korisnike i druge dionike (Bergstrom, Blumenthal i Crothers, 2002.). Proces izgradnje marke je usmjeren na razvijanje i usklađivanje očekivanja temeljenih na iskustvu marke, stvarajući dojam da je marka povezana s proizvodom/uslugom određene kvalitete ili karakteristike koja proizvod/uslugu čine posebnim/om ili jedinstvenim/om – izgradnja marke je prije svega povezana s razvojem proizvoda ili održavanjem identiteta organizacije (Elving i sur., 2013.). Izgradnja marke znači upotrebu imena, izraza, simbola ili dizajna, ili kombinacije istih, za identificiranje proizvoda, odnosno uključuje uporabu imena marke, zaštitnih znakova i svih ostalih sredstava koja se koriste za identifikaciju proizvoda (Perreault, Cannon i McCarthy, 2017.).

Cascio (2014.) navodi da izgradnja marke pruža nekoliko vrijednih funkcija, a odražava se u sljedećem: obdaruje proizvode i usluge sa snagom marke, stvara značajne razlike između proizvoda i usluga dostupnih korisnicima, podučava korisnike i stvara mentalne strukture koje im pomažu organizirati vlastito znanje o proizvodima/uslugama te razjasniti i pomoći u donošenju odluka. Izgradnja marke je uvijek povezana s marketingom te se koristi kao alat za promoviranje proizvoda na tržištu (Fatima i Sheikh, 2017.). Podrazumijeva mnogo više od pukog davanja imena i odašiljanja poruke prema van o tome da je proizvod ili usluga obilježena markom – zahtijeva dugoročnu uključenost organizacije te visoku razinu uloženih resursa i vještina (Kapferer, 2008.).

Izgradnja marke je discipliniran proces koji se koristi za podizanje svjesnosti i proširenje lojalnosti korisnika, pri čemu se pokušava iskoristiti svaku priliku za izražavanje zašto bi trebalo izabrati jednu marku ispred druge, a što omogućava organizacijama da predvode i nadmašuju konkurenciju te da daju zaposlenicima najbolje alate za dostizanje korisnika (Wheeler, 2009.).

Bearden, Ingram i LaForge (2007.) navode da se proces izgradnje marke sastoji od utvrđivanja identiteta marke, iskustva marke, lojalnosti marki i vrijednosti marke te da marketinški stručnjaci trebaju odrediti identitet marke i definirati marku u jasnim i preciznim okvirima. Ciljna skupina mora biti svjesna dostupnosti marke, mora imati točnu percepciju obilježja marke koje odgovaraju identitetu marke i mora razumjeti koristi koje pruža kupovina i korištenje marke (Bearden, Ingram i LaForge, 2007.). Organizacije trebaju osigurati da iskustvo korištenja marke zadovoljava korisnika ili čak nadmašuje ono što mu je obećano, jer

zadovoljan, a pogotovo oduševljen korisnik, znači i ponovno korištenje marke, čime se stvara lojalnost marki – rastom broja zadovoljnih/oduševljenih i lojalnih korisnika, veća je i vrijednost marke na tržištu, što i je krajnji cilj procesa izgradnje marke (Bearden, Ingram i LaForge, 2007.).

Sam proces izgradnje marke kao takav nije dovoljan, nego je potrebno dugoročno upravljati markom kako bi se u cijelosti iskoristili i ostvarili njezini potencijali. Upravljanje markom podrazumijeva korištenje različitih marketinških instrumenata, odnosno elemenata marketinškog miksa, u svrhu ostvarivanja, podizanja i održavanja osobitosti marke i njezine vrijednosti na tržištu (Pavičić, Gnjidić i Drašković, 2014.). Budući da je marka strategijska vrijednost organizacije, upravljanje markom je također dio strategije organizacije (Pavičić, Gnjidić i Drašković, 2014.).

Koncept upravljanja markom potrebno je promatrati kao sustav kojemu je osnovna zadaća uspostavljanje i održavanje dugoročnog odnosa između organizacije i korisnika, pri čemu se očekuje da će koristiti imati korisnici, organizacija, ali i šira društvena javnost – marka se može smatrati „povećalom“ kroz koje se fokusiraju sve marketinške (upravljačke) strategije i aktivnosti u svrhu ostvarivanja koristi za sve koji dolaze u doticaj s markom (Vranešević, 2007.). Upravljanje markom je dugoročna, složena aktivnost kojom organizacije prepoznaju važnost iste kao način postizanja tržišnog uspjeha, a osnovni uvjet za spoznaju važnosti i učinkovito upravljanje markom je podržavajuća organizacijska klima (Vranešević, 2007.). Upravljanje markom zahtijeva ulaganje znanja, vremena i financijskih sredstava, odnosno podrazumijeva prethodna istraživanja djelatnosti proizvođača, tržišta i njegovih obilježja te ponašanja korisnika kojima će proizvod i usluga biti namijenjeni, a kako bi se precizno odredila obilježja i poruke koje se žele uputiti korisniku te koje će izazvati željene asocijacije na marku u svijesti korisnika (Ozretić Došen, 2007.b). Ozretić Došen (2007.b) navodi da dobro odabrana marka s kojom se upravlja na pravilan način, predstavlja izvor snage za rast i profitabilno poslovanje organizacija.

Pretpostavka i preduvjet učinkovitog upravljanja markom je dugoročan uvid u marketinške odluke koje rezultiraju proaktivnim strategijama kreiranima kako bi održale i osnaživale tržišnu vrijednost marke tijekom vremena (Kotler i Keller, 2008.). Koncept marke je dinamičan i mijenja se istovremeno s promjenama u društvenom (kulturnom), ekonomskom, političkom, tehnološkom i pravnom sustavu – markom ne upravlja uvijek isključivo organizacija ili

korisnik, nego se marka tijekom određenog vremena razvija zajedno u interakciji raznih dionika s organizacijom (Maurya i Mishra, 2012.). Od vremena klasičnog upravljanja markom, promijenila se paradigma i shvaćanje sustava upravljanja markom, i to od taktičkog i reaktivnog pogleda prema strategijskom i vizionarskom pogledu, od jednostavnosti i ograničenosti prema složenosti, dugoročnoj usmjerenosti i širem dohvatnu te kao pokretaču strategije, od prodaje i tržišnog udjela do identiteta marke, kao i zadovoljstva i lojalnosti korisnika (Vranešević, 2007.).

Barrow i Mosley (2005.) navode šest osnovnih načela učinkovitog upravljanja markom koja se ogledaju u sljedećem: (1.) uvid u marku – duboko razumijevanje međusobnog odnosa marke i njezine publike, (2.) fokus – imati jasno određenu središnju točku za odnos ljudi s markom, (3.) diferencijacija – potrebno je kontinuirano se razlikovati od drugih, (4.) pogodnosti – usredotočenost na pogodnosti/prednosti, a ne na značajke, (5.) kontinuitet – izbjegavati nagle promjene koje dovode do gubitka povjerenja u marku i (6.) dosljednost – u izgradnji povjerenja, logička dosljednost je ključni čimbenik.

Uspostavljanje kontinuiranog programa za upravljanje markama za organizacije je dugoročno jedan od najvećih izazova u tržišnim okolnostima (Vranešević, 2007.). Sposobnost marketinških stručnjaka da izgrađuju marku i njome upravljaju može se smatrati njihovom najvećom posebnosti u odnosu na druge stručnjake u poslovnom svijetu (Ozretić Došen, 2007.b). Prema Vraneševiću (2007.), program izgradnje marke i upravljanja markom podrazumijeva izgradnju identiteta, određivanja i zauzimanja pozicije marke, a uključuje i osmišljavanje te provedbu aktivnosti koje pokreću stalnu izgradnju i upravljanje markama sukladno prepoznatoj strategijskoj ulozi marke za uspjeh organizacije. I pri izgradnji marke i pri upravljanju markama, komuniciranje s tržištem ima važnu ulogu, a jedna od tržišno najeksponiranijih aktivnosti je komuniciranje s tržištem vezano uz marku (Vranešević, 2007.). Program podrazumijeva izgradnju i održavanje marke poštujući svekoliku javnost na tržištu: eksterne i interne korisnike, konkurente i sve ostale subjekte na tržištu (Vranešević, 2007.). U okviru programa upravljanja markom treba osmisliti kriterije i provesti odgovarajuću segmentaciju tržišta, odabrati ciljni segment ili ciljne segmente te uvidom u percepciju svih maraka na tržištu odrediti željenu poziciju za koju će se organizacija boriti tržišnim aktivnostima (Vranešević, 2007.).

Budući da identitet marke i imidž marke imaju značajnu ulogu u izgradnji marke i upravljanju istom, u nastavku su ukratko pojašnjeni navedeni pojmovi i njihov značaj. Tako identitet marke

uključuje skup značajki i dimenzija koje određuju način postojanja, razmišljanja i ponašanja marke te se smatra ključnim konceptom upravljanja markom – ne definira samo svrhu i značenje marke, nego i smjernice koje treba slijediti, može utjecati na privlačnost organizacije kao poslodavca, a upravljanje identitetom korporativne marke ima indirektan učinak na uspješnost marke i zadovoljstvo zaposlenika kroz visoku predanost zaposlenika (Buil, Catalán i Martínez, 2016.). Identitet marke je opipljiv i privlači osjetila – može ga se vidjeti, dodirnuti, držati, čuti, gledati kako se kreće, potiče prepoznatljivost, pojačava diferencijaciju i čini velike ideje i značenja dostupnima te ima različite elemente koje objedinjuje u čitave sustave (Wheeler, 2009.).

Prema Kotleru (2001.), imidž je način na koji javnost percipira organizaciju ili njezine proizvode i marke. Stvaranje jakog imidža zahtijeva kreativnost i naporan rad – ne može se samo usaditi u svijest javnosti preko noći ili se uspostaviti samo kroz jedan medij, nego se imidž mora prenositi kroz sve komunikacijske medije i stalno plasirati u javnost (Kotler, 2001.). Imidž marke igra važnu ulogu u razvoju marke jer postaje smjernica za ciljnu publiku u pogledu isprobavanja ili korištenja proizvoda ili usluge, a što dovodi do doživljenog iskustva s određenom markom koje će odrediti (ne)lojalnost marki (Wijaya, 2013.). Prikaz je cjelokupne percepcije oblikovane na temelju informacija i znanja o marki, a usko je povezan sa stavovima i uvjerenjima koji oblikuju izbor marke (Wijaya, 2013.). Imidž marke proizvoda, osobe, institucije ili organizacije oblikovan je raznim osobnim obilježjima od strane korisnika, publike te obilježjima okoline, pri čemu se obilježja odražavaju kroz glavne dimenzije koje predstavljaju i oblikuju imidž marke, a to su identitet, osobnost, asocijacije, stavovi i ponašanja te pogodnosti, prednosti i kompetencije marke (Wijaya, 2013.).

## 2.5. Odrednice koncepta vrijednosti marke

Koncept marke ima korijene u području korisničkih dobara i često je definiran iz perspektive korisnika te se može reći da je to mnoštvo asocijacija u svijesti korisnika koje su povezane s imenom ili simbolom marke, pri čemu su vrijednost tih asocijacija, njihova jedinstvenost i relevantnost pokazatelj snage marke i definiraju njezinu vrijednost (Kimpakorn i Tocquer, 2009.). Vrijednost marke dostiže se kada je organizacija dosljedna u svojim praksama upravljanja markom (Piaralal i Mei, 2015.). Prema Vraneševiću (2007.), osnovni čimbenici koji utječu na sveukupnu vrijednost marke su: (1.) tržišna uspješnost marke iskazana kroz odnos

profita i prihoda od prodaje, (2.) buduća, očekivana tržišna uspješnost marke iskazana kroz očekivani odnos profita i prihoda od prodaje te (3.) odnos korisnika i marke, odnosno doživljaj marke na tržištu (percepcija, imidž).

U literaturi postoje dvije osnovne koncepcije vrijednosti marke koje su međusobno povezane uzročno-posljedičnim odnosom, a njihova obilježja ogledaju se u sljedećem (Kotler i Keller, 2008.; Vranešević, 2007.):

- *Tržišna vrijednost marke* koju karakteriziraju stavovi i ponašanje korisnika i posrednika vezano uz marku, pri čemu se kao dominantni činitelji vrijednosti marke navode poznatost marke, imidž marke, doživljena kvaliteta, sjećanja i uspomene, pripadnost, „familijarnost“ i svidanje. Tržišna vrijednost marke je dodana vrijednost koja obogaćuje proizvode i usluge te je važna nematerijalna imovina koja za organizaciju ima psihološku i financijsku vrijednost. Najznačajniji modeli tržišne vrijednosti marke su: (1.) *Procjenitelj vrijednosti marke* (PVM) – model koji sadrži četiri glavne komponente: razlikovanje (stupanj do kojega se marka smatra drugačijom od drugih), važnost (širina dosega marke), ugled (stupanj pozornosti i poštovanja prema marki) i znanje (koliko su korisnici upoznati i bliski s markom); (2.) *Aakerov model* – model koji se ogleda u pet kategorija sastavnica i odgovornosti marke: lojalnost marki, poznatost marke (svijest o marki), percipirana kvaliteta, asocijacije na marku te ostale prednosti uslijed vlasništva nad markom poput patenata ili zaštitnog znaka; (3.) *BRANDZ* – model koji opisuje snage marke unutar čijeg se središta nalazi *BrandDynamics* piramida, a izgradnja marke uključuje serije koraka u slijedu (ciljevi svakog koraka su prisutnost, važnost, izvedba, prednost i povezivanje); te (4.) *Odjek marke* – model koji na jednak način promatra izgradnju marke kao uzlaznu seriju koraka u slijedu, od dna prema vrhu.
- *Financijska vrijednost marke* koju karakteriziraju financijski iskazi kao pokazatelji vrijednosti marke pa se može reći da vrijednost određuju ulaganja (troškovi označavanja markom te kapital i troškovi ulaganja kapitala) kako bi se postigla dodatna vrijednost marke prema spoznaji korisnika (iskustva i doživljaj) odnosno tržišna vrijednost marke. Najčešći pristupi mjerenju financijske vrijednosti marke usmjereni su: (1.) otkrivanju mogućnosti povećanja cijena, odnosno koliko se veća cijena proizvodu ili usluzi može odrediti zbog same marke; (2.) troškovima zamjene postojeće marke novom markom, odnosno koliko bi stajala zamjena postojeće marke novom markom na tržištu; (3.) udjelu marke u cijeni, odnosno kolika je procijenjena financijska vrijednost marke u dionicama

na tržištu; te (4.) procjeni buduće zarade, odnosno kolika je mogućnost buduće zarade od marke.

Svi činitelji tržišne i financijske vrijednosti marke moraju se promatrati istodobno, a jednako je neophodno promatrati istodobno tržišnu i procijenjenu financijsku vrijednost marke – pravilnim upravljanjem markama treba postići njihovu ravnomjernu usklađenost s namjerom optimalne alokacije sredstava organizacije (Vranešević, 2007.). Procjena financijske vrijednosti marke (uostalom kao i svaka druga procjena) može biti pogrešna u pogledu prave vrijednosti marke na dugi rok – određene marke koje trenutačno imaju nisku financijsku vrijednost (sadašnju i očekivanu) mogu pravilnim upravljanjem i ulaganjem postati vrijedne marke (Vranešević, 2007.). Uz financijske pokazatelje koji su rezultat prijašnjih ulaganja u marku važnije je spoznati tržišne pokazatelje koji su pretpostavka buduće financijske uspješnosti marke (Vranešević, 2007.).

Prema Kelleru (2008.), za izgradnju snažne marke i maksimiziranje vrijednosti marke, marketinški stručnjaci moraju poduzeti sljedeće aktivnosti: (1.) razumjeti značenje marke i odgovarajuće proizvode/usluge na odgovarajući način, (2.) pravilno pozicionirati marku, (3.) pružiti vrhunsku isporuku željenih pogodnosti, (4.) upotrijebiti cijeli niz komplementarnih elemenata marke, podržavajući marketinške aktivnosti i sekundarne asocijacije, (5.) prihvatiti integrirane marketinške komunikacije i komunicirati na konzistentan način, (6.) mjeriti percepciju vrijednosti od strane korisnika i razviti adekvatnu cjenovnu strategiju, (7.) uspostaviti vjerodostojnost i odgovarajuću osobnost i imidž marke, (8.) održavati inovativnost i relevantnost marke, (9.) strategijski dizajnirati i implementirati hijerarhiju marke i portfelj marke te (10.) implementirati sustav upravljanja vrijednošću marke kako bi se osiguralo da marketinške aktivnosti pravilno odražavaju koncept vrijednosti marke.

Veća vrijednost marke stvara temelje i može dovesti do unaprjeđenja percepcije uspješnosti proizvoda, veće lojalnosti, manje ranjivosti na marketinške aktivnosti konkurenata, manje ranjivosti na tržišne krize, veće stope profita, manje elastičnosti korisnika na povećanje cijena, veće elastičnosti korisnika na smanjenje cijena, uspješnijih partnerskih odnosa i podrške, povećanja učinkovitosti marketinških komunikacijskih aktivnosti, veće mogućnosti licenciranja i brojnijih prigoda za proširenja marke (Vranešević, 2007.).

Kotler (2001.) navodi da visoka vrijednost marke osigurava organizaciji brojne konkurentske prednosti, a neke od njih su sljedeće: (1.) smanjenje marketinških troškova zbog visoke razine svjesnosti i lojalnosti korisnika marki, (2.) veća mogućnost izbora u pregovaranju s distributerima i trgovcima na malo, (3.) mogućnost povećanja cijene za razliku od konkurencije, jer marka postiže višu zamijećenu kvalitetu, (4.) mogućnost olakšanog lansiranja proširenja marke, jer ime marke nudi visoku vjerodostojnost i (5.) bolja obrana protiv žestoke cjenovne konkurencije.

Marke za organizaciju predstavljaju određenu vrijednost u koju se ulaže i kojom se upravlja kao i ostalim vrijednostima organizacije kako bi se ostvarili određeni ciljevi (Vranešević, 2007.). Kao što je slučaj sa svim marketinškim aktivnostima, nije moguće egzaktno spoznati koliko ulaganje u marku i upravljanje markom pridonose stvaranju njezine vrijednosti pa posredno i vrijednosti organizacije – pretpostavlja se pozitivan utjecaj, a jačina tog utjecaja ovisi o brojnim okolnostima i činiteljima od kojih je nekima moguće, a nekima nije moguće upravljati te je taj utjecaj rezultanta materijalnih i nematerijalnih dobara organizacije, kao što su znanje, kultura i imidž organizacije (Vranešević, 2007.).

### 3. TEORIJSKI OKVIR KONCEPTA MARKE POSLODAVCA

U ovom poglavlju je fokus rada na teorijskim osnovama pojma *marka poslodavca*, odnosno pojmovnom određenju i obilježjima marke poslodavca. Također, detaljnije je prikazan i pojašnjen koncept poželjnog poslodavca.

#### 3.1. Pojmovno određenje i obilježja marke poslodavca

U okviru pojmovnog određenja i obilježja marke poslodavca, razmatraju se značenje pojma *marka poslodavca*, glavna obilježja i osnovne razlike marke poslodavca u odnosu na druge vrste marki.

##### 3.1.1. Značenje pojma marke poslodavca

Budući da je pojam *marka* detaljno objašnjen u prethodnom poglavlju, ovdje je na početku poglavlja potrebno kratko razraditi pojam *poslodavac*, a kako bi se stvorio okvir za određenje marke poslodavca.

Prema Zakonu o radu Republike Hrvatske (2014.), poslodavac je fizička ili pravna osoba koja zapošljava radnika i za koju radnik u radnom odnosu obavlja određene poslove. Poslodavac može biti fizička ili pravna osoba (građanin, obrtnik, odvjetnik, trgovačko društvo, ustanova itd.), pri čemu je važno da je uredno registriran, da ima djelatnost koja se može realizirati i da ispunjava uvjete za to (Učur, 2012.). Prema Aniću (2004.), poslodavac je onaj koji daje posao, zapošljava, koji uzima pod najam radnu snagu. Poslodavac (engl. *employer*) je pravna osoba koja kontrolira i usmjerava službenika ili radnika na temelju izričitog ili podrazumijevanog ugovora o radu i koja plaća određenu naknadu kao kompenzaciju (Business Dictionary, b. d.).

Svaka organizacija koja zapošljava ljude, ima identitet kao poslodavac, odnosno ima marku poslodavca, htjela to ili ne (Robertson i Khatibi, 2012.). Minchington i Thorne (2007.) navode da svaka organizacija, htjela to ili ne, ima marku poslodavca koja se oblikuje dvadeset i četiri sata dnevno, sedam dana u tjednu, odnosno tristo šezdeset i pet dana u godini (tzv. 24 x 7 x 365 model).



Marka poslodavca (engl. *employer brand*) je konstrukt koji su još 1996. godine kreirali Tim Ambler i Simon Barrow, pri čemu su prvi primijenili koncept marke u području upravljanja ljudskim potencijalima te su ujedno autori najčešće citirane definicije marke poslodavca u literaturi. Tako Ambler i Barrow (1996.) definiraju marku poslodavca kao skup funkcionalnih, ekonomskih i psiholoških pogodnosti koje se pružaju pri zaposlenju i poistovjećuju s organizacijom koja zapošljava. Pri tome, isti autori navode da se pogodnosti koje marka poslodavca pruža zaposlenicima promatraju kroz pogodnosti koje konvencionalna marka pruža korisnicima, a to su: razvojne i/ili korisne aktivnosti (funkcionalne pogodnosti), materijalne ili novčane nagrade (ekonomske pogodnosti) te osjećaji kao što su pripadnost, usmjerenje i svrha (psihološke pogodnosti). U literaturi postoji niz drugih definicija marke poslodavca, a neke od značajnijih navedene su u tablici 2.

Tablica 2. Pregled značajnijih definicija marke poslodavca

| <b>Autor(i) i godina</b>              | <b>Definicija</b>  |
|---------------------------------------|--|
| Aggerholm, Andersen i Thomsen (2011.) | Koncept marke poslodavca predstavlja holističku i procesnu disciplinu koja uključuje područja izgradnje marke, upravljanja ljudskim potencijalima i društveno odgovornog poslovanja.   |
| Backhaus i Tikoo (2004.)              | Marka poslodavca je organizacijski koncept koji diferencira organizaciju od vlastite konkurencije.   |
| Biswas i Suar (2016.)                 | Izgradnja marke poslodavca odnosi se na upravljanje odnosom na relaciji poslodavac – zaposlenik te uključuje pravo na radno iskustvo zaposlenika od početka odnosa, a sve kako bi se olakšalo zadržavanje talentirane radne snage.   |
| Franca i Pahor (2012.)                | Marka poslodavca je skup pozitivnih i negativnih značajki organizacije kao poslodavca koji se putem različitih kanala komunicira prema vanjskoj i unutarnjoj javnosti te tako predstavlja imidž organizacije na tržištu rada. Zapravo, to je percepcija organizacije kao poslodavca u svijesti svih na tržištu rada. |
| Ibrahim (2016.)                       | Marka poslodavca podrazumijeva posjedovanje identiteta, imidža i prepoznatljivosti poslodavca kako bi se apeliralo na potencijalne zaposlenike i nadahnulo ih, ali i uključilo i zadržalo sadašnje zaposlenike.  |
| Kucherov i Zamulin (2016.)            | Marka poslodavca podrazumijeva obilježja i vrijednosti organizacije koja zapošljava, privlačnih ciljnoj skupini, a koja mogu biti upotrijebljena od strane poslodavca kao dugoročni alat za privlačenje, efikasno korištenje i zadržavanje talenata.   |

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| Malati i Tiwari (2013.)        | Marka poslodavca razlikuje organizaciju od drugih konkurenata na tržištu rada. To je strategija u dugom roku koju su organizacije donijele kako bi izgradile svoj identitet na tržištu i time definirale osobnost organizacije kao poželjnog poslodavca.   |
| Martin, Gollan i Grigg (2011.) | Marka poslodavca je generalno prepoznavanje poslodavca kao poznatog među ključnim dionicima za pružanje visoko kvalitetnog iskustva zaposlenja i osebujni organizacijski identitet koji zaposlenici vrednuju, kojem su predani i zbog kojeg se osjećaju pouzdano i kojeg sretno promoviraju drugima.   |
| Minchington (2010.)            | Marka poslodavca predstavlja sliku o organizaciji kao izvrsnom mjestu za rad u svijesti sadašnjih zaposlenika i ključnih dionika na vanjskom tržištu (aktivni i pasivni kandidati – potencijalni zaposlenici, klijenti, korisnici i drugi).  |
| Parmar (2014.)                 | Marka poslodavca je skup ideja i vjerovanja koji utječu na način kako sadašnji i potencijalni zaposlenici gledaju na organizaciju i iskustvo zaposlenja koje ta organizacija nudi. Ona komunicira kulturu i vrijednost organizacije i pomaže osigurati zaposlenike koji se uklapaju u organizacijsku kulturu i u pokretanju organizacije prema naprijed. |
| Radford (2009.)                | Marka poslodavca je najmoćniji alat za privlačenje, angažiranje i zadržavanje odgovarajućih talenata koji će pomoći rastu i razvoju organizacije.  |
| Robertson i Khatibi (2012.)    | Marka poslodavca sadrži vrijednosti poslodavca, obilježja marke i imidž organizacije.  |
| Srivastava i Bhatnagar (2010.) | Marka poslodavca podrazumijeva davanje identiteta, imidža i prepoznatljivosti organizaciji kao poslodavcu kako bi se privuklo potencijalne zaposlenike te motiviralo, angažiralo i zadržalo sadašnje zaposlenike.  |
| Stariņeca i Voronchuk (2014.)  | Marka poslodavca je identitet poslodavca usmjeren vanjskim i unutarnjim dionicima koji govori o imidžu zaposlenja prema određenim kriterijima pruženima od strane poslodavca.  |
| Tanwar i Prasad (2017.)        | Marka poslodavca je skup opipljivih i neopipljivih pogodnosti ponuđenih od strane organizacije kako bi se privuklo potencijalne zaposlenike i zadržalo sadašnje.   |

Pregledom značajnijih definicija iz dostupne literature i promišljanjem autora ovog doktorskog rada, može se reći da marka poslodavca predstavlja sveukupnost obilježja organizacije kao poslodavca i pogodnosti koje organizacija kao poslodavac nudi svojim sadašnjim, ali i potencijalnim zaposlenicima, pri čemu obilježja i pogodnosti koje pruža pojedina organizacija omogućuju prepoznatljivost i diferencijaciju organizacije kao poslodavca te pridonose organizaciji u stvaranju i održavanju konkurentske prednosti.

### 3.1.2. Glavna obilježja marke poslodavca

Marka poslodavca pojedine organizacije određena je obilježjima kao što su privlačnost sektora, reputacija organizacije, kvaliteta proizvoda i usluge, lokacija, radna okolina, plaće, ekonomski uvjeti, pogodnosti za zaposlenike, ljudi i kultura te ravnoteža između poslovnog i privatnog života (Stuss, 2018.). Moroko i Uncles (2008.) ističu da uspješnu marku poslodavca karakteriziraju obilježja kao što su poznatost i zamijećenost od strane (potencijalnih) zaposlenika i utjecajnih dionika, relevantnost za (potencijalne) zaposlenike i različitost od direktne konkurencije.

Kucherov i Zavyalova (2012.) navode sljedeće značajke marke poslodavca: (1.) pozitivan imidž na tržištu rada, (2.) standardno izvršavanje obveza (obećanja) prema zaposlenicima i pridržavanje uvjeta psihološkog ugovora, (3.) jedinstvenost kombinacije materijalnih i nematerijalnih obilježja značajnih za potencijalne i sadašnje zaposlenike, (4.) visok stupanj prepoznavanja organizacije kao poslodavca od strane ciljne publike, (5.) jasno razlikovanje organizacije kao poslodavca od konkurenata na tržištu rada te (6.) stabilna politika i aktivnosti pozicioniranja organizacije na tržištu rada.

Marka poslodavca može biti korištena kao podrška organizaciji da se učinkovito natječe na tržištu rada i osigurava odanost zaposlenika kroz praksu učinkovitog zapošljavanja, angažiranja i zadržavanja zaposlenika (Sokro, 2012.). Vrlo je važna pri zapošljavanju i zadržavanju zaposlenika s visokim potencijalima te mora biti fokusirana na razvoj učenja i vođenja, mobilnost, nagrade i sustav kompetencija (Mihalcea, 2017.). Marka poslodavca mora biti povezana i usklađena s onim što organizacija isporučuje i daje zaposlenicima, korisnicima, javnosti i dioničarima (Chhabra i Mishra, 2008.). Kako bi bila jasna i istinita, marka poslodavca mora biti i prikladno komunicirana prema ciljnoj publici, jer ako potencijalni zaposlenik ima nedovoljna, nedosljedna i pogrešna uvjerenja o potencijalnom poslodavcu, javlja se veliki rizik povezan s pridruživanjem organizaciji te stoga potencijalni zaposlenici odabiru alternativnog poslodavca kojeg smatraju manje rizičnim (Wilden, Gudergan i Lings, 2010.).

Marka poslodavca je najsnažnije sredstvo za privlačenje, angažiranje i zadržavanje odgovarajućih talentiranih ljudi koji će pomoći vođama u razvijanju organizacije (Radford, 2009.). No, kako navode Dabirian, Kietzmann i Diba (2016.), marka poslodavca ne može biti

isključivo kontrolirana od strane organizacije, nego njezina ljepota leži u oku promatrača. Kao i svaka druga marka, marka poslodavca je percepcija (Radford, 2009.), u ovom slučaju, percepcija o organizaciji kao poslodavcu. Pri tome, stupanj do kojeg je željena percepcija marke poslodavca od strane organizacije usklađena s iskustvom zaposlenika vezano uz organizacijsku kulturu i vrijednosti, određuje utjecaj marke poslodavca na tržištu rada (Dabirian, Kietzmann i Diba, 2016.).

Franca i Pahor (2012.) mjere snagu marke poslodavca putem piramide, odnosno jednodimenzionalnog hijerarhijskog koncepta s tri razine koje su od dna prema vrhu: prepoznavanje poslodavca, razmatranje poslodavca i izbor poslodavca (poželjan poslodavac). Prema istim autorima, prepoznavanje poslodavca odnosi se na činjenicu da potencijalni kandidati prepoznaju organizaciju kao potencijalnog poslodavca, a mjeri se po udjelu potencijalnih kandidata koji, kad im se spomene, prepoznaju ime organizacije kao potencijalnog poslodavca. Razmatranje poslodavca znači da potencijalni kandidat pozitivno odgovara na pitanje o tome bi li, prilikom traženja posla, uzeo u obzir određenog poslodavca, a mjeri se kao postotak potencijalnih kandidata koji bi razmatrali posao i rad kod tog poslodavca (Franca i Pahor, 2012.). Razina izbora poslodavca, odnosno poželjnog poslodavca označava da je određeni poslodavac prvi ili jedini izbor pojedinca koji traži posao, a mjeri se kao postotak potencijalnih kandidata za koje je određeni poslodavac ujedno i poželjan poslodavac (Franca i Pahor, 2012.). Franca i Pahor (2012.) nadalje navode da na snagu marke poslodavca utječu svojstva organizacije, izloženost marke i komponente izgradnje marke poslodavca.

Hochegger (2014.) uvodi model vanjske percepcije marke poslodavca (engl. *External perception of the employer brand – EXPEB model*) koji se sastoji od tri ključne dimenzije: (1.) dimenzija imidža marke poslodavca – ovisi o elementima „prijateljski nastrojen poslodavac“, „privlačnost poslodavca“ i „dopadljivost poslodavca“, (2.) dimenzija povjerenja u marku poslodavca – ovisi o elementima „iskrenost poslodavca“ i „pouzdanost poslodavca“ te (3.) dimenzija preferencija poslodavca – ovisi o elementima „interes za prijavu“ i „interes za rad kod poslodavca“.

Imidž marke poslodavca može se definirati na način da se razlikuju funkcionalne i simboličke pogodnosti marke poslodavca (Backhaus i Tikoo, 2004.). Funkcionalne pogodnosti odnose se na elemente poželjne pri zapošljavanju, kao što su plaća, naknade za godišnji odmor i praznike te razne druge slične pogodnosti, dok se simboličke pogodnosti odnose na percepciju prestiža

organizacije i socijalni status koji kandidati zamišljaju da će uživati radeći za organizaciju (Backhaus i Tikoo, 2004.). U kontekstu zapošljavanja, potencijalne kandidate će privući organizacija odnosno poslodavac ovisno o tome u kojoj mjeri vjeruju da organizacija posjeduje željena obilježja i o tome koju važnost pridaju istima (Backhaus i Tikoo, 2004.).

Lojalnost marki poslodavca rezultira premještanjem fokusa zaposlenika s ugovora o radu na tzv. psihološki ugovor, čime se stvara dugoročna predanost zaposlenika organizaciji, čak i ako se uvjeti i mogućnosti zaposlenja promijene (Chhabra i Sharma, 2014.). Psihološki ugovor između organizacije (poslodavca) i zaposlenika se temelji na nizu očekivanja utvrđenih između organizacije i njezinih zaposlenika – očekivanja se temelje na porukama koje su zaposlenici primili pri prvom susretu s organizacijom (tijekom procesa zapošljavanja), ali i za vrijeme cijelog boravka u organizaciji, te što je poruka realističnija i dosljednija, to je manja vjerojatnost da će ugovor biti prekršen (Miles i Mangold, 2004.). Prema Armstrongu (2006.), psihološki ugovor izražava kombinaciju vjerovanja pojedinca i njegovog poslodavca o onome što očekuju jedni od drugih te se može opisati kao skup recipročnih, ali neartikuliranih očekivanja koja postoje između zaposlenika i njihovih poslodavaca – obuhvaća aktivnosti za koje zaposlenici vjeruju da se od njih očekuju i odgovor koji se, u zamjenu za te aktivnosti, očekuje od poslodavca. Mathis i Jackson (2008.) navode da se psihološki ugovori odnose na nepisana očekivanja zaposlenika i poslodavaca o prirodi njihovih radnih odnosa, individualni su i subjektivni te se usredotočuju na očekivanja fer odnosa koji nije jasno definiran. Očekivanja od opipljivih elemenata (plaća, pogodnosti, produktivnost zaposlenika, prisutnost na radu) i neopipljivih elemenata (privrženost, pošten tretman, sigurnost posla) obuhvaćena su nepisanim psihološkim ugovorima između poslodavca i zaposlenika (Mathis i Jackson, 2008.). Zaposlenici očekuju da svoj napor i sposobnosti zamijene za siguran posao koji nudi dobru plaću, dobre pogodnosti i mogućnosti napredovanja u karijeri, dok poslodavci očekuju da će zaposlenici iskoristiti svoje znanje, vještine i sposobnosti za postizanje organizacijskih rezultata (Mathis i Jackson, 2008.).

### 3.1.3. Osnovne razlike marke poslodavca u odnosu na druge vrste marki

Budući da postoje određeni koncepti koji se u literaturi spominju u kontekstu marke poslodavca (poput marke proizvoda, korporativne marke, internog marketinga i interne marke), u nastavku su prikazana njihova zajednička i razlikovna obilježja u odnosu na koncept marke poslodavca.

Međusobna povezanost između marke proizvoda, korporativne marke i marke poslodavca ogleda se u tome da je korporativna marka glavni nositelj vrijednosti, vizije i misije organizacije, a glavne komponente korporativne marke interpretiraju organizacijske vrijednosti za ciljne skupine dionika (Mokina, 2014.). Kao što navode Robertson i Khatibi (2012.), komponente korporativne marke uključuju sljedeće: javni imidž organizacije (logo, posjetnice, promotivni materijali, brošure i internetske stranice), reputaciju njezinih proizvoda, percepciju organizacije kao poslodavca te stupanj društvene odgovornosti organizacije. Dakle, marka poslodavca prevodi organizacijske vrijednosti na tržište rada putem ponude vrijednosti za zaposlenike (Mokina, 2014.).

Nadalje, marka poslodavca se razvija da bude usklađena s markom proizvoda i korporativnom markom (Mokina, 2014.). Iako postoje sličnosti između marke poslodavca, marke proizvoda i korporativne marke, potrebno je istaknuti njihova razlikovna obilježja (Mokina, 2014.). Dok marka proizvoda određuje proizvod kao željenu kupovinu, marka poslodavca je specifična za proces zapošljavanja te karakterizira organizaciju kao poslodavca, odnosno kao poželjno mjesto za rad (Mokina, 2014.). Za razliku od marke proizvoda i korporativne marke koje su usmjerene prvenstveno na vanjsku javnost, marka poslodavca usmjerena je i na unutarnju i na vanjsku javnost (Mokina, 2014.). Nadalje, marka poslodavca je usmjerena na određenu ciljnu skupinu kandidata, a ne na masovno privlačenje korisnika, klijenata i drugih dionika kao korporativna marka (Mokina, 2014.). Odgovornost za marku poslodavca je na menadžeru marke poslodavca, dok je odgovornost za korporativnu marku na izvršnom menadžmentu (Mokina, 2014.). Svrha izgradnje marke proizvoda je formiranje pozitivnog iskustva koje potiče testiranje i ponovljenu kupnju roba i štiti interese korporativne marke, dok, s druge strane, svrha izgradnje marke poslodavca je formirati pozitivnu sliku o poslodavcu koja potiče angažman, zadržavanje, privrženost i uključenost zaposlenika te štiti interese korporativne marke (Mokina, 2014.). No, nerijetko se procesi izgradnje marke poslodavca, izgradnje marke proizvoda i korporativne marke mogu odvijati zajedno i istovremeno (Backhaus i Tikoo, 2004.).

Marka proizvoda i marka poslodavca međusobno se nadopunjuju – snažna marka proizvoda može igrati važnu ulogu u povećanju i osnaživanju marke poslodavca, dok zauzvrat marka poslodavca igra važnu ulogu u privlačenju i zadržavanju zaposlenika koji mogu stvoriti dodatnu vrijednost za organizaciju i njezine proizvode i time jačati marku proizvoda (Mokina, 2014.). Marka poslodavca je kreirana da bi se oblikovale pozitivne impresije o organizaciji kao poslodavcu, da bi se stvorila slika organizacije kao najboljeg mjesta za rad te da bi se osiguralo privlačenje, zadržavanje, privrženost i angažman zaposlenika (Mokina, 2014.). Marka proizvoda pak ima velik utjecaj na marku poslodavca – što je snažnija, to je organizacija privlačnija kao poslodavac (Mokina, 2014.). Drugim riječima, što je zaposlenicima privlačnija marka poslodavca, to oni uspješnije isporučuju i ispunjavaju obećanje marke proizvoda dano korisnicima i partnerima – snažna marka poslodavca dovodi do povećanja privrženosti i angažmana zaposlenika te veće radne produktivnosti, a što zauzvrat povećava prihod organizacije (Mokina, 2014.).

Na marku poslodavca utječu i mogu utjecati sve vrste marki vezane uz organizaciju zbog čega je važno uskladiti interno uvjerenje o organizaciji i vanjsku poruku o marki (Wilden, Gudergan i Lings, 2010.). Za organizacije čije marke proizvoda nisu dovoljno osviještene od strane korisnika, velika je vjerojatnost da potencijalni kandidati za posao mogu biti manje osviješteni o samoj organizaciji kao poslodavcu (Wilden, Gudergan i Lings, 2010.). Nadalje, ako su marke proizvoda neprivačne korisnicima, potencijalni kandidati mogu imati negativne asocijacije na organizaciju te mogu odbiti razmatranje mogućnosti zaposlenja u organizaciji (Wilden, Gudergan i Lings, 2010.).

U kontekstu ovog poglavlja, potrebno je spomenuti i interni marketing koji je također povezan s konceptom marke poslodavca. Prema Ozretić Došen (2004.), interni marketing podrazumijeva marketinške napore organizacija usmjerene prema zaposlenicima s ciljem izbora, motiviranja i zadržavanja najboljih ljudi koji će obavljati svoje poslove na najbolji mogući način. Interni marketing se definira kao akumulacija i primjena funkcija i alata marketinga usmjerenih na oblikovanje i održavanje dosljedne, učinkovite, djelotvorne i na korisnike orijentirane radne snage (Mahnert i Torres, 2007.). Navedeni ciljevi se postižu alatima upravljanja ljudskim potencijalima kao što su interna komunikacija, privlačenje, zadržavanje, motiviranje i obrazovanje zaposlenika potrebnih organizaciji, a kroz koje se osigurava da su zaposlenici savjesni i privrženi potrebama organizacije i ostalih zaposlenika na svim razinama unutarnjeg lanca vrijednosti (Mahnert i Torres, 2007.). Interni marketing pomaže u izgradnji radne snage

koju je teško imitirati od strane drugih organizacija (Heilmann, Saarenketo i Liikkanen, 2013.) te koja tako postaje svojstvena i jedinstvena za određenu organizaciju. Cilj je razviti radnu snagu koja je privržena utvrđenim vrijednostima i ciljevima organizacije (Backhaus i Tikoo, 2004.). Iz navedenog je očigledno da aktivnosti internog marketinga pridonose stvaranju slike o organizaciji kao poslodavcu, odnosno marki poslodavca za sadašnje zaposlenike organizacije.

Aktivnostima internog marketinga izgrađuje se i interna marka proizvoda/usluge (Saleem i Iglesias, 2016.). Interna marka nastaje kao rezultat internog komunikacijskog truda uloženog od strane poslodavca da razvije radnu snagu koja je predana, privržena i koja se identificira sa skupom organizacijskih vrijednosti i ciljeva (Sharma i Kamalanabhan, 2012.). Izgradnjom interne marke nastoji se olakšati sudjelovanje zaposlenika u sukreiranju vrijednosti marke, a interna marka ima i ulogu povezivanja, odnosno posredovanja u odnosu između zaposlenika i drugih dionika (Saleem i Iglesias, 2016.). Internom markom se nastoji osigurati da sadašnji zaposlenici organizacije transformiraju poruku o marki u stvarnost marke za vanjske dionike (Sharma i Kamalanabhan, 2012.). Dobra interna marka pozitivno je povezana s ponašanjem zaposlenika koji razumiju i prihvaćaju važnost podrške organizaciji (Taku, Saini i Abratt, 2022.) te postaju njezini ambasadori (Jacobs, 2003.). Na taj način, sadašnji zaposlenici (ambasadori organizacije) pridonose pronalaženju i zapošljavanju novih zaposlenika koji će također snažno promicati organizaciju (poslodavca) (Jacobs, 2003.). Može se reći da kvalitetno izgrađena i dobro percipirana interna marka od strane sadašnjih zaposlenika povećava vjerojatnost uspjeha pri stvaranju pozitivne slike o markama organizacije, uključujući marku organizacije kao poslodavca, kod vanjskih dionika.

Fatima i Sheikh (2017.) ističu blisku povezanost i međusobnu umreženost marke poslodavca s korporativnom markom i internom markom. Korporativna marka govori o viziji, misiji, organizacijskoj kulturi i vrijednostima organizacije, odnosno odgovara na pitanje o čemu se radi vezano uz cijelu organizaciju, što ona je u cjelini (Fatima i Sheikh, 2017.). Interna marka se javlja kao rezultat aktivnosti internog marketinga, dovodi do angažiranosti zaposlenika i povećanja razine zadovoljstva zaposlenika, a predan i zadovoljan zaposlenik iskazuje i privrženost organizaciji (Fatima i Sheikh, 2017.). Marka poslodavca uključuje jedinstven sadržaj, odgovara na pitanje zašto je poslodavac drugačiji od drugih te je vrlo važno da poslodavac ispuni obećanje vezano uz obećane pogodnosti koje organizacija pruža po zaposlenju (Fatima i Sheikh, 2017.). Stoga proizlazi da su korporativna marka, interna marka i marka poslodavca zajedno odgovorne za izgradnju percepcije o organizaciji (Fatima i Sheikh,



2017.). Dodatno, Foster, Punjaisri i Cheng (2010.) navode da bi vrijednosti koje korporativna marka predstavlja trebale biti smjernica za izgradnju interne marke i izgradnju marke poslodavca – usklađivanje izgradnje interne marke i marke poslodavca trebalo bi dovesti do bližih odnosa između funkcije ljudskih potencijala i marketinga, a u konačnici i do poboljšanja organizacijskog učinka i osnaživanja korporativne marke.

### 3.2. Koncept poželjnog poslodavca

U okviru ovog poglavlja definira se pojam poželjnog poslodavca, daje se prikaz dimenzija i obilježja privlačnosti poslodavca, navode se prednosti statusa poželjnog poslodavca te se prikazuje uloga i značenje poslodavčeve ponude vrijednosti.

#### 3.2.1. Određenje pojma poželjnog poslodavca

Poželjnim se poslodavcem (engl. *employer of choice*) smatra organizacija koja je zbog svojeg imidža u javnosti, a ponajprije na tržištu rada, izbor ili čak prvi izbor kandidatima te koja je zbog toga uspješnija od konkurenata u privlačenju, angažiranju i zadržavanju zaposlenika s potrebnim kompetencijama (Pološki Vokić, 2018.a). Poželjan poslodavac je ona organizacija, odnosno onaj poslodavac u kojem vrhunski talenti teže raditi, a što je rezultat reputacije i poruke o marki poslodavca oblikovanoj i prilagođenoj da udovolji ciljnoj publici (Sutherland, Torricelli i Karg, 2002.). Poželjan poslodavac, odnosno izvrsno mjesto za rad je ono mjesto, ona organizacija, gdje se aspiracije zaposlenika i poslodavca presijecaju te gdje su uspostavljeni dobri međusobni radni odnosi između zaposlenika i poslodavca (Hafeez, 2015.). Konačno, Joo i Mclean (2006.) navode da su poželjni poslodavci one organizacije koje nadmašuju svoju konkurenciju u privlačenju, razvoju i zadržavanju ljudi s traženim poslovnim talentom, a to postižu inovativnim praksama upravljanja ljudskim potencijalima od kojih imaju koristi i zaposlenici i njihove organizacije.

Stvaranje izvrsnog mjesta za rad započinje razvojem imidža organizacije tako da je prepoznata kao ona organizacija koja postiže rezultate, isporučuje kvalitetne proizvode i usluge, ponaša se etično i osigurava dobre uvjete za zapošljavanje (Armstrong, 2006.). Ključan čimbenik u stvaranju imidža poželjnog poslodavca, odnosno poslodavca prvog izbora, stvarno je uvjerenje

u ljude i pristup ljudima kao ključnom čimbeniku uspjeha i izvoru konkurentske prednosti organizacije koji vodi inovativnoj i izvrsnoj praksi upravljanja ljudskim potencijalima te menadžerima usmjerenim na upravljanje talentima i spremnim da osiguraju sve organizacijske uvjete i pogodnosti u kojima se oni mogu razvijati i optimalno iskoristavati (Bahtijarević-Šiber, 2014.).

Herman i Gioia (2000.) navode da je pojam poželjan poslodavac puno više od pomodnog izraza te predstavlja novi „oblik“ organizacijske kulture. Podrazumijeva da ljudi biraju raditi za određenu organizaciju, za pojedinog poslodavca, da se uistinu posvećuju ostvarivanju uspjeha organizacije te da, iako im se nude i druge prilike za rad kod drugih poslodavaca koji ih kontinuirano žele privući k sebi, ostaju raditi za sadašnju organizaciju, odnosno za sadašnjeg poslodavca (Herman i Gioia, 2000.).

Dakle, može se reći da je poželjan poslodavac onaj poslodavac čija je organizacija percipirana kao poželjno mjesto za rad od strane onih koji su u potrazi za novim radnim mjestom ili već rade u organizaciji. Jednostavnije rečeno, poželjan poslodavac je onaj poslodavac za kojeg su (potencijalni) posloprimci željni i voljni raditi.

### 3.2.2. Određenje dimenzija i obilježja privlačnosti poslodavca

Pojam koji je usko povezan s pojmovima marka poslodavca i poželjnost poslodavca, svakako je pojam privlačnost poslodavca (engl. *employer attractiveness*). Privlačnost kao pojam potječe iz područja psihologije i vezan je uz različite karijerne motive pojedinaca, a koji predstavljaju funkciju njihovih interesa i osobnosti (Schneider, 1987.). Berthon, Ewing i Hah (2005.) definiraju privlačnost poslodavca kao zamišljene koristi koje (potencijalni) zaposlenik vidi (potencijalno) radeći za određenu organizaciju. Privlačnost poslodavca se ogleda kroz obilježja privlačnosti pojedine organizacije – organizacijska privlačnost je moć koja privlači pozornost podnositelja prijave za posao da se usredotoči na marku poslodavca te potiče sadašnje zaposlenike da ostanu u organizaciji (Jiang i Iles, 2011.).

Razlikuju se unutarnja (interna) i vanjska (eksterna) privlačnost poslodavca – dok se unutarnja privlačnost poslodavca definira stupnjem privlačnosti poslodavca među sadašnjim zaposlenicima, vanjska privlačnost poslodavca podrazumijeva privlačnost poslodavca u očima

potencijalnih zaposlenika, kako stručnjaka s iskustvom, tako i mladih talenata, a posebice studenata (Pingle i Sodhi, 2011.).

Najveći broj istraživanja povezanih s područjem marke poslodavca usmjeren je na ispitivanje dimenzija, odnosno obilježja privlačnosti poslodavca. Stoga su u nastavku prikazani nalazi pojedinih istraživanja koji ukazuju na određena obilježja koja poslodavce čine poželjnima za ispitanike.

Prema osnovnoj podjeli obilježja privlačnosti poslodavca razlikuju se instrumentalna (funkcionalna, opipljiva) i simbolička (neopipljiva) obilježja – instrumentalna, odnosno funkcionalna obilježja obuhvaćaju opipljive elemente, kao što su npr. plaća, pogodnosti, sigurnost posla, mogućnost napredovanja, razvoj karijere i fleksibilno radno vrijeme, dok s druge strane simbolička obilježja obuhvaćaju neopipljive elemente, kao što su npr. inovativnost organizacije, uzbudljiv posao, iskrenost, kompetentnost i prestiž na radnom mjestu (Arachchige i Robertson, 2011.; Lievens i Highhouse, 2003.). Kako ističu Myrden i Kelloway (2015.), i simbolička i funkcionalna obilježja privlačnosti poslodavca važna su za privlačnost poslodavca za tražitelje posla, pri čemu se učinak simboličkih obilježja privlačnosti poslodavca povećava s radnim iskustvom osobe.

Za potrebe istraživanja privlačnosti poslodavca, Berthon, Ewing i Hah (2005.) su na temelju klasifikacije dimenzija Amblera i Barrowa iz 1996. godine (funkcionalna, psihološka i ekonomska dimenzija) koje su dodatno razradili i proširili, razvili skalu privlačnosti poslodavca (engl. *employer attractiveness scale – EmpAt scale*) koja se sastoji od dvadeset i pet obilježja (čestica) privlačnosti poslodavca grupiranih u pet dimenzija privlačnosti poslodavca, a čine ih: interesna vrijednost, društvena vrijednost, ekonomska vrijednost, razvojna vrijednost i primijenjena vrijednost. Razvojna i primijenjena vrijednost predstavljaju funkcionalne dimenzije, interesna i društvena vrijednost predstavljaju psihološke dimenzije, a ekonomska vrijednost se odnosi na ekonomsku dimenziju privlačnosti (Berthon, Ewing i Hah, 2005.). Berthon, Ewing i Hah (2005.) navode da dimenzija *interesna vrijednost* uključuje sljedeća obilježja: uzbudljiva radna okolina, novi (suvremeni) oblici rada te korištenje kreativnosti vlastitih zaposlenika za proizvodnju visokokvalitetnih, inovativnih proizvoda i usluga. Prema istim autorima, dimenzija *društvena vrijednost* obuhvaća sljedeća obilježja: zabavna i pozitivna radna okolina, okolina koja podržava dobar odnos među kolegama i timska atmosfera. Nadalje, Berthon, Ewing i Hah (2005.) navode da dimenzija *ekonomska vrijednost* podrazumijeva

sljedeća obilježja: iznadprosječna osnovna primanja, privlačan ukupan kompenzacijski paket, sigurnost posla i mogućnost napredovanja. Isti autori navode da dimenzija *razvojna vrijednost* uključuje sljedeća obilježja: priznavanje uspjeha, osobno zadovoljstvo i samopouzdanje, stjecanje iskustva za nastavak karijere i odskočna daska za buduće zaposlenje. Konačno, Berthon, Ewing i Hah (2005.) navode da dimenzija *primijenjena vrijednost* obuhvaća sljedeća obilježja: mogućnost primjene stečenih znanja i vještina te podučavanja drugih, orijentiranost prema korisniku i društvena odgovornost poslodavca. Spomenuti standardizirani mjerni instrument za ispitivanje privlačnosti poslodavca široko je prihvaćen te je, uz manje preinake, korišten u brojnim istraživanjima pa tako i u ovom doktorskom radu.

Uz navedene dimenzije, u literaturi se navode i druge dimenzije privlačnosti poslodavca, kao što su etička i psihološka vrijednost (Roy, 2008.), lokacijska prednost (Pingle i Sodhi, 2011.), reputacijska vrijednost (Rathee i Yadav, 2015.) te holistička i kooperacijska vrijednost (Verma i Ahmad, 2016.). Bellou i suradnici (2015.) pak navode da model poželjne marke poslodavca čine sljedeće sastavnice: odnosi s kolegama, odnosi s menadžerima, prepoznavanje rada i angažiranosti, komercijalni imidž, socijalni imidž, plaća, dodatne pogodnosti te osobni razvoj. Isti autori dodatno naglašavaju potrebu za proaktivnošću u pristupu stvaranja poželjne marke poslodavca. ElDin Aboul-Ela (2016.) uvodi tzv. *BLCG okvir izgradnje marke poslodavca*, odnosno navodi postojanje sljedeće četiri ključne dimenzije marke poslodavca: vidljivi čimbenici izvan granica organizacije (engl. *bloom*), aktualna radna okolina u kojoj zaposlenici djeluju (engl. *live*), aspekti vezani uz interakcijske odnose između zaposlenika i organizacije (engl. *connect*) te rast, osobni razvoj i napredovanje (engl. *grow*).

Iz dostupne literature moguće je izdvojiti ključna pojedinačna obilježja privlačnosti poslodavca. Ova obilježja, kao i autori koji ukazuju na njihovu važnost, navedeni su u tablici 3. abecednim redoslijedom.

Tablica 3. Pregled značajnijih obilježja privlačnosti poslodavca

| <b>Obilježje privlačnosti poslodavca</b>                                     | <b>Autor(i)</b>   |
|--|---|
| Dizajn posla   | Chhabra i Sharma (2014.)  |
| Dobar odnos s kolegama   | Almaçık i suradnici (2014.), Arachchige i Robertson (2011.), Berthon, Ewing i Hah (2005.), Biswas i Suar (2013.), Sedighi i Loosemore (2012.)   |
| Fleksibilno radno vrijeme  | Sehgal i Malati (2013.), Tumasjan, Strobel i Welppe (2011.)   |
| Izazovno radno okruženje   | Sehgal i Malati (2013.), Sutherland, Torricelli i Karg (2002.)  |
| Iznadprosječna osnovna primanja, privlačnost ukupnog kompenzacijskog sustava | Amelia i Nasution (2016.), Berthon, Ewing i Hah (2005.), Chhabra i Sharma (2014.), Herman i Gioia (2000.), Holtbrügge i Kreppel (2015.), Nayak i Mendon (2017.), Sehgal i Malati (2013.), Sutherland, Torricelli i Karg (2002.), Tumasjan, Strobel i Welppe (2011.) |
| Mogućnost kreativnog izražavanja   | Nayak i Mendon (2017.)  |
| Obučavanje, rast i razvoj  | Amelia i Nasution (2016.), Arachchige i Robertson (2011.), Chhabra i Sharma (2014.), Pingle i Sharma (2013.), Sedighi i Loosemore (2012.), Sehgal i Malati (2013.), Sutherland, Torricelli i Karg (2002.), Tumasjan, Strobel i Welppe (2011.)                       |
| Organizacijska klima i kultura   | Chhabra i Sharma (2014.), Sutherland, Torricelli i Karg (2002.)   |
| Osjećaj osobnog zadovoljstva zbog rada u organizaciji                        | Almaçık i Almaçık (2012.), Biswas i Suar (2013.)  |
| Osnaživanje zaposlenika  | Chhabra i Sharma (2014.), Tumasjan, Strobel i Welppe (2011.)  |
| Pozitivna i zabavna radna okolina  | Berthon, Ewing i Hah (2005.), Biswas i Suar (2013.), Nayak i Mendon (2017.)   |
| Prepoznatljivost marke proizvoda/usluge, imidž organizacije                  | Amelia i Nasution (2016.), Chhabra i Sharma (2014.)   |
| Preuzimanje odgovornosti   | Tumasjan, Strobel i Welppe (2011.)  |
| Priznanje/prepoznavanje od strane organizacije/menadžmenta                   | Almaçık i Almaçık (2012.), Pingle i Sharma (2013.), Sehgal i Malati (2013.)   |
| Radno mjesto koje stvara strast prema poslu                                  | Sedighi i Loosemore (2012.)   |
| Ravnoteža između poslovnog i privatnog života                                | Amelia i Nasution (2016.), Biswas i Suar (2013.), Sehgal i Malati (2013.)   |
| Sigurnost posla  | Almaçık i Almaçık (2012.), Amelia i Nasution (2016.), Holtbrügge i Kreppel (2015.)  |

|  |   |
|--|---|
| Stjecanje iskustva za nastavak karijere, mogućnosti napredovanja | Almıaçık i Almıaçık (2012.), Berthon, Ewing i Hah (2005.), Chhabra i Sharma (2014.), Nayak i Mendon (2017.) |
| Timski rad   | Sehgal i Malati (2013.), Tumasjan, Strobel i Welpel (2011.)   |
| Učinkovito vodstvo   | Sehgal i Malati (2013.), Tumasjan, Strobel i Welpel (2011.)   |

Parr (2001.) smatra da je za organizaciju koja se želi prikazati kao poželjan poslodavac, potrebno sljedeće: (1.) osigurati da je stil vodstva olakšavajući, a ne autokratski, (2.) biti temeljit, otvoren i iskren pri zapošljavanju, (3.) osigurati da organizacija bude učeća organizacija, (4.) kreirati politike i programe ljudskih potencijala koji su u skladu s prirodom poslovanja, (5.) osigurati da su programi kompenzacija i pogodnosti konkurentni te da se ostvareni rezultati nagrađuju, (6.) izgraditi i poticati dobru komunikaciju te (7.) održavati vlastiti integritet. Prema istom autoru, ključno za postati poželjan poslodavac je promovirati i razvijati kulturu koja vrednuje zaposlenike koliko i svoje korisnike. Herman i Gioia (2000.) pak ističu da organizacije koje su percipirane kao poželjni poslodavci, nude svojim zaposlenicima puno više od samog iznosa dnevnica, odnosno plaće.

U Republici Hrvatskoj, kontinuirana istraživanja o poželjnosti poslodavca (poslodavcu prvog izbora) i obilježjima privlačnosti poslodavaca provodi na godišnjoj razini portal MojPosao. Obilježja privlačnosti poslodavaca koja se pri tome istražuju su sljedeća: harmonični odnosi na radnom mjestu, prilika za hijerarhijsko napredovanje, prilika za napredak u struci, sigurnost radnog mjesta, socijalna odgovornost poslodavca, ukupni imidž u poslovnom svijetu, visina plaća i ostale pogodnosti te vodstvo organizacije u sektoru (MojPosao, b. d.). U tablici 4. su prikazani rangovi ovih obilježja privlačnosti poslodavaca za hrvatske zaposlenike u razdoblju od 2015. do 2019. godine.

Tablica 4. Rang obilježja privlačnosti poslodavaca prema istraživanju portala MojPosao, 2015.-2019. godina

| <b>Obilježje privlačnosti poslodavca</b> | <b>2015. godina</b> | <b>2016. godina</b> | <b>2017. godina</b> | <b>2018. godina</b> | <b>2019. godina</b> |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Harmonični odnosi na radnom mjestu       | 2                   | 2                   | 2                   | 1                   | 1                   |
| Prilika za hijerarhijsko napredovanje    | 8                   | 8                   | 8                   | 8                   | 8                   |
| Prilika za napredak u struci             | 3                   | 3                   | 3                   | 3                   | 6                   |
| Sigurnost radnog mjesta                  | 1                   | 1                   | 1                   | 2                   | 2                   |
| Socijalna odgovornost poslodavca         | 4                   | 4                   | 4                   | 5                   | 3                   |
| Ukupni imidž u poslovnom svijetu         | 7                   | 7                   | 7                   | 7                   | 7                   |
| Visina plaće i ostale pogodnosti         | 5                   | 5                   | 5                   | 6                   | 5                   |
| Vodstvo organizacije u sektoru           | 6                   | 6                   | 6                   | 4                   | 4                   |

Izvor: izrada autora na temelju godišnjih izvještaja portala MojPosao (MojPosao, 2015., 2016., 2017., 2018. i 2019.)

Također, zanimljivo je spomenuti i istraživanje koje su Pološki Vokić i Mostarac (2018.) proveli nad skupinom studenata s Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, s ciljem spoznaje obilježja privlačnosti poslodavaca za ispitanu skupinu. U istraživanju je korišten anketni upitnik koji su razvili Berthon, Ewing i Hah (2005.), a koji istražuje prethodno opisanih šest dimenzija privlačnosti poslodavaca odnosno 25 obilježja privlačnosti poslodavaca. Rezultati istraživanja ukazuju na razvojnu i društvenu vrijednost kao glavne dimenzije privlačnosti poslodavaca za ispitanike, a slijede ih ekonomska vrijednost, interesna vrijednost i primijenjena vrijednost (Pološki Vokić i Mostarac, 2018.). Kao najvažnija pojedinačna obilježja privlačnosti poslodavaca, ispitanici su naveli (Pološki Vokić i Mostarac, 2018.): osjećaj osobnog zadovoljstva zbog rada u organizaciji, mogućnost stjecanja iskustava potrebnih za razvoj karijere, veselo radno okruženje, dobre prilike za napredovanje unutar organizacije te osjećaj samopouzdanja zbog rada u organizaciji.

Iz svega navedenog je razvidno da literatura ukazuje na različite dimenzije i pojedinačna obilježja koja organizacije čine (ne)privlačnim poslodavcima. Proizlazi da je relevantno i dalje

kontinuirano istraživati što to različite pojedince (ili skupinu pojedinaca) privlači pri razmatranju vlastitog odnosno potencijalnog poslodavca.

### 3.2.3. Prednosti statusa poželjnog poslodavca

Biti poželjan poslodavac, odnosno poslodavac (prvog) izbora, organizaciji donosi brojne dobrobiti i prednosti u odnosu na druge organizacije. Za organizacije koje su percipirane kao poželjni poslodavci, Herman i Gioia (2001.) navode sljedeće prednosti:

- smanjenje troškova oglašavanja upražnjenih radnih mjesta i troškova procesa zapošljavanja – ako je organizacija prepoznata kao dobro mjesto za rad, ljudi će se samoinicijativno raspitivati i podnositi prijave za rad u organizaciji, a organizacija će time uštedjeti znatna sredstva pri stjecanju adekvatnih zaposlenika;
- optimizacija radne uspješnosti zaposlenika – budući da organizacija na raspolaganju ima visoko kvalitetne ljude, rukovoditelji mogu odabrati i zaposliti one ljude koje stvarno žele zaposliti i koji odgovaraju određenom radnom mjestu, a time će razina ostvarene produktivnosti biti veća;
- fluktuacija ljudi se smanjuje, a odanost zaposlenika se povećava – duži boravak i ostanak ljudi u organizaciji rezultira pozitivnim učincima na moral i posvećenost zaposlenika, viša razina odanosti rezultira snažnijim odnosom s organizacijom i većom predanošću postizanju kvalitete izvedbe, proizvodnje, usluge, a postignuta kvaliteta znači profitabilnost za organizaciju i ponos za zaposlenike;
- podizanje ljestvice/standarda kvalitete zapošljavanja – privlačnost poslodavca omogućuje organizaciji da zaprima i raspolaze velikim brojem visoko kvalitetnih prijava za posao u organizaciji, jer visoko kvalitetni ljudi biraju one organizacije, odnosno one poslodavce kod kojih mogu biti produktivniji, gdje se mogu ostvariti kroz različita vrhunska postignuća i gdje osjećaju pripadnost organizaciji;
- poboljšana efikasnost, efektivnost i profitabilnost procesa zapošljavanja – proces zapošljavanja u organizaciji bit će jednostavniji i učinkovitiji jer će izgrađena reputacija organizacije privlačiti ljude koji su potrebni organizaciji, a istodobno će se eliminirati one prijave koje nisu poželjne;
- poslodavac će imati listu čekanja ljudi koji žele raditi u organizaciji – činjenica da visoko kvalitetni ljudi već rade u organizaciji privlači također visoko kvalitetne ljude koji još ne rade, ali bi željeli raditi za tu istu organizaciju;



- poslodavci i zaposlenici će doživljavati manje stresa i više zabave – ako su u organizaciji zaposlenici koji su sami željeli doći i raditi u toj organizaciji, to za posljedicu ima manje poremećaja pri izvršavanju zadataka, slabiji otpor zaposlenika politici organizacije, bolje međuljudske odnose, a time će veći fokus nadređenih biti na educiranju i davanju podrške zaposlenicima, a ne toliko na upravljanju njima, kontroli i uvođenju discipline;
- planiranje poslovanja je olakšano jer je prisutan kontinuitet zaposlenika – niska fluktuacija zaposlenika omogućava organizacijama lakše planiranje, prognoziranje i učinkovito korištenje resursa u dugom vremenskom roku, ali i kontinuiranu bazu znanja i iskustava;
- organizacija postaje privlačnija za ulagače – poželjni poslodavci su privlačniji za ulagače, jer su prepoznati po stabilnosti i sposobnosti brzog reagiranja na tržišne prilike, a što dovodi do toga da su i financijski zdraviji;
- organizacija postaje privlačnija za korisnike – stvaraju se dugoročni odnosi između organizacije i korisnika, što dovodi do osjećaja međusobnog povjerenja i sigurnosti radnog mjesta;
- služba za korisnike u organizacijama postaje učinkovitija – stalna i dugoročna stručnost zaposlenika omogućuje poželjnim poslodavcima da bolje obavljaju poslovne aktivnosti i upoznaju korisnike i njihova očekivanja; te
- radna mjesta u organizacijama postaju uzbudljivija – poželjni poslodavci obično su orijentirani na rast i širenje, što generira uzbudljivost na radnom mjestu, a time takve organizacije imaju diferencirani imidž na tržištu rada, privlače željene zaposlenike i korisnike te ostvaruju višu razinu profitabilnosti, sigurnosti poslovanja i uspjeha općenito.

Bahtijarević-Šiber (2014.) navodi sljedeće prednosti i koristi od imidža poželjnog poslodavca: (1.) lakše privlačenje i zadržavanje najvećih talenata, (2.) niži troškovi traženja, pribavljanja, izobrazbe, fluktuacije i slično, (3.) bolji imidž organizacije kao važan dio neopipljive imovine organizacije koji joj pruža izvor jedinstvene i održive konkurentske prednosti na tržištu rada jer se teško kopira, (4.) veća kvaliteta, motivacija i zadovoljstvo zaposlenika koji djeluju na organizacijsku financijsku uspješnost, (5.) pomaže u samoselekciji kandidata govoreći im što im se nudi, ali i što se od njih očekuje. Također, ista autorica ističe da imidž poželjnog poslodavca ima brojne psihosocijalne, ekonomske i implikacije na tržištu rada. Kao psihosocijalne implikacije navodi se da su zaposlenici najboljih poslodavaca uključeniiji i zainteresiraniji, imaju intenzivniju emocionalnu vezu s poslom i organizacijom te su privrženiji svojim poslodavcima i zadovoljniji njima (Bahtijarević-Šiber, 2014.). Kao ekonomske

implikacije navodi se da su vrijeme i novac utrošen od strane organizacije da kreira i održi dobre odnose sa zaposlenicima dobro ulaganje kojim se dodatni troškovi kompenziraju koristima koje se postižu – pozitivna reputacija ima tendenciju biti stalna i teško se kopira te pruža izvor za jedinstvenu i održivu konkurentsku prednost organizacije (Bahtijarević-Šiber, 2014.). Budući da je jak imidž poželjnog poslodavca snažno oružje pribavljanja talenata, prisutne su i implikacije na tržištu rada – organizacije koje se nalaze među najboljim poslodavcima sposobne su privući i zadržati kvalitetnije zaposlenike, jer ljudi žele raditi u ugodnu okruženju (Bahtijarević-Šiber, 2014.).

Organizacije koje slove kao poželjni poslodavci imaju znatno veći uspjeh pri zapošljavanju i zadržavanju zaposlenika te su izvrsne u područjima upravljanja ljudskim potencijalima kao što su razvoj karijera, kompenzacije, upravljanje radnom uspješnošću, izgradnja pozitivne organizacijske kulture, interno komuniciranje i odabir zaposlenika (Curran, 2003.). Rondeau i Wagar (2010.) navode da organizacije koje su razmatrane kao izvrsna mjesta za rad od strane sadašnjih i potencijalnih zaposlenika, imaju potencijal stvaranja i akumuliranja više socijalnog kapitala nego organizacije koje nisu razmatrane kao poželjni poslodavci. Biti poželjan poslodavac, odnosno najbolje mjesto za rad, pruža organizaciji jasnu konkurentsku prednost na tržištu rada omogućujući joj tako privući i zadržati najtalentiranije zaposlenike te zadovoljiti očekivanja korisnika, a pri tome ostati učinkovita i financijski uspješna (Bakanauskienė i sur., 2011.). Zaposlenici koji rade za poželjnog poslodavca po mnogo čemu će biti skloniji pružanju visoke razine kvalitete i usluge koja je potrebna organizaciji kako bi korisnicima postala prvi izbor (Lalwani i Parmar, 2012.). Konačno, kao zaključna korist navodi se općenito uspješnije poslovanje organizacije (Lievens i Slaughter, 2016.).

Budući da postoje brojne prednosti i koristi statusa poželjnog poslodavca odnosno da se uloženo vrijeme i trud organizacije i njezinih zaposlenika u izgradnju statusa poželjnog poslodavca višestruko isplate, organizacije trebaju nastojati kontinuirano ulagati napore i usmjeravati svoje aktivnosti u svrhu postizanja statusa poželjnog poslodavca.

### 3.2.4. Poslodavčeva ponuda vrijednosti

Da bi organizacija bila prepoznata kao poželjan poslodavac, odnosno poslodavac (prvog) izbora, potrebno je osigurati obilježja radnog mjesta odnosno organizacije koja su relevantna

za dostizanje tog željenoga statusa. Obilježja radnog mjesta i/ili organizacije koja se od strane organizacije nude potencijalnim i sadašnjim zaposlenicima, nazivaju se poslodavčevom ponudom vrijednosti (engl. *employer value proposition* – EVP). Poslodavčeva ponuda vrijednosti igra važnu ulogu u izgradnji marke poslodavca, a jedinstvenost je njezin ključni element – poslodavčeva ponuda vrijednosti osigurava jedinstvenost marke (Fatima i Sheikh, 2017.).

Poslodavčeva ponuda vrijednosti podrazumijeva prilagođene „pakete“ koji obuhvaćaju ne samo financijske elemente, nego i druge pogodnosti koje su obećane različitim ciljnim skupinama (Barrow i Mosley, 2005.). To je ono što je ponuđeno od strane poslodavca u zamjenu za produktivnost i rezultate zaposlenika (Singh i Sharma, 2013.) te predstavlja razlikovnu ponudu, tj. razlog zašto zaposlenici žele raditi za određenu organizaciju umjesto za konkurenciju, odnosno drugu organizaciju (Thomas i Jenifer, 2016.).

Minchington (2012.) definira poslodavčevu ponudu vrijednosti kao skup funkcionalnih i emotivnih asocijacija i ponude (npr. razvoj karijere, plaća, ugodno radno okruženje) koje pruža organizacija u zamjenu za vještine, sposobnosti i iskustva kojima zaposlenik pridonosi toj organizaciji. Poslodavčeva ponuda vrijednosti trebala bi odgovoriti na sljedeća pitanja (Minchington, 2012.):

- Zašto bi se trebalo pridružiti organizaciji?
- Zašto bi se trebalo ostaniti u organizaciji?
- Zašto bi se trebalo dati najbolje od sebe?
- Zašto bi se preporučilo organizaciju kao poslodavca?
- Zašto bi se ponovno pridružilo organizaciji?

Poslodavčeva ponuda vrijednosti mora nedvosmisleno razjasniti što sadašnji i potencijalni zaposlenici mogu očekivati od organizacije po pitanju racionalnih i emocionalnih pogodnosti te je također potrebno razjasniti i što se zauzvrat očekuje od zaposlenika (Mosley, 2007.).

Da bi privukle i motivirale zaposlenike, organizacije se koriste različitim elementima paketa pogodnosti koje nude svojim zaposlenicima, kao što su financijske kompenzacije, stvaranje adekvatne radne okoline, motiviranje, mogućnost ravnoteže između poslovnog i privatnog života, razne edukacije, pružanje interne i eksterne podrške zaposlenicima, profesionalni razvoj, planiranje karijere, inspirativni kolege, emocionalna povezanost, mogućnosti rada od

kuće, fleksibilnost radnog vremena, pogodnosti pri odlasku iz organizacije, socijalno i mentalno zadovoljstvo, izazovan posao, sigurnost zaposlenja i drugo (Gaddam, 2008.).

Poslodavčeva ponuda vrijednosti treba se graditi na postojećim izvorima identiteta marke poslodavca, kao što su korporativna marka, identitet organizacije i identitet proizvoda/usluge, a kako bi se osigurala dosljednost te jasnoća poruke i imidža organizacije (Robertson i Khatibi, 2012.). Singh i Sharma (2013.) navode da uspješna izgradnja poslodavčeve ponude vrijednosti ovisi o sljedećim elementima:

- izgradnja marke poslodavca oko obilježja koja istinski privlače, angažiraju i zadržavaju potrebne ljude;
- usklađenost sa stratejskim ciljevima i jasno ukazivanje na vlastitu jedinstvenost;
- realnost/stvarnost ponude vrijednosti;
- dovoljna fleksibilnost za promjene i napredak organizacije, tako da zaposlenici osjete da organizacija lako i promptno reagira na izazove okoline;
- artikuliranost u stilu komunikacije koji odgovara ciljnoj publici.

Kao što navodi Bahtijarević-Šiber (2014.), pogodnosti (engl. *benefits*) i povlastice (engl. *perks*) imaju velik potencijal za privlačenje, zadržavanje, usklađivanje rada i života, stvaranje osjećaja zajedništva, odanost zaposlenika i općenito pozitivan imidž organizacije kao poslodavca i želju da se upravo u njoj radi.

## 4. AKTIVNOSTI IZGRADNJE MARKE POSLODAVCA

Ovo poglavlje je usmjereno na detaljnije određenje pojma *izgradnja marke poslodavca* (engl. *employer branding*) i definiranje osnovnih skupina aktivnosti koje pridonose izgradnji marke poslodavca, a to su: strategijske aktivnosti, aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima, aktivnosti upravljanja korporativnom markom te ostale aktivnosti koje pridonose izgradnji marke poslodavca.

### 4.1. Pojmovno određenje i temelji izgradnje marke poslodavca

U okviru ovog poglavlja pojašnjavaju se i detaljnije prikazuju pojam izgradnje marke poslodavca, ciljevi i proces izgradnje marke poslodavca te temelji izgradnje marke poslodavca.

#### 4.1.1. Određenje pojma izgradnje marke poslodavca

Izgradnja marke poslodavca je proces izgradnje prepoznatljivog i jedinstvenog identiteta poslodavca te predstavlja napore organizacije da, kako unutar tako i izvan organizacije, promovira jasnu sliku o tome što ju čini drugačijom i poželjnom kao poslodavca (Backhaus i Tikoo, 2004.). Sam pojam upućuje na diferencijaciju obilježja organizacije kao poslodavca u odnosu na obilježja konkurencije (Backhaus i Tikoo, 2004.). U dostupnoj literaturi se nailazi na mnogobrojne definicije izgradnje marke poslodavca, a neke od značajnijih navedene su u tablici 5.

Tablica 5. Pregled značajnih definicija izgradnje marke poslodavca

| <b>Autor(i) i godina</b>              | <b>Definicija</b>   |
|---------------------------------------|---|
| Aggerholm, Andersen i Thomsen (2011.) | Izgradnja marke poslodavca je strategijski proces izgradnje marke kojim se stvaraju, pregovaraju i uspostavljaju održivi odnosi između organizacije i zaposlenika (potencijalnih i sadašnjih) pod utjecajem različitih organizacijskih konteksta, sa svrhom stvaranja održivih vrijednosti za pojedinca, organizaciju te društvo u cjelini. |

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| Al Badawy, Fahmy i Magdy (2017.)      | Izgradnja marke poslodavca označava sve napore uložene od strane organizacije, a s ciljem privlačenja zaposlenika i stvaranja najboljeg mjesta za rad.  |
| Chhabra i Mishra (2008.)              | Izgradnja marke poslodavca je proces stvaranja identiteta organizacije i upravljanja imidžem organizacije kao poslodavca.   |
| EIDin Aboul-Ela (2016.)               | Izgradnja marke poslodavca je složen proces emocionalizacije poslodavca od strane pojedinca kroz snop ponude i dojmova o poželjnom poslodavcu.  |
| Ewing i suradnici (2002.)             | Izgradnja marke poslodavca odnosi se na izgradnju imidža u svijesti sudionika prisutnih na tržištu rada o tome da je organizacija, prije svega, izvrsno mjesto za rad.  |
| Lloyd (2002.)                         | Izgradnja marke poslodavca se odnosi na ukupne napore organizacije u komuniciranju sadašnjim i potencijalnim zaposlenicima o organizaciji kao poželjnom mjestu za rad.  |
| Mandhanya i Shah (2010.)              | Izgradnja marke poslodavca je slika o organizaciji projicirana od strane poslodavca kroz organizacijske politike, procedure i aktivnosti.   |
| Neill (2016.)                         | Izgradnja marke poslodavca je promicanje temeljnih vrijednosti za izgradnju identifikacije zaposlenika i etičnosti radnog mjesta počevši s procesom zapošljavanja i orijentacijom praćenom rutinskom komunikacijom te sustavima nagrađivanja.                                 |
| Rajkumar i suradnici (2015.)          | Izgradnja marke poslodavca je aktivnost koja promiče organizaciju kao najbolji izbor za zaposlenje od strane potencijalnih zaposlenika, a za koje je organizacija zainteresirana zaposliti ih i zadržati kako bi pridonijeli daljnjem razvoju organizacije.                   |
| Rokade i Singh (2015.)                | Izgradnja marke poslodavca je emocionalna veza između poslodavca i zaposlenika na tržištu rada koja stvara i izgrađuje reputaciju organizacije kao poželjnog poslodavca.  |
| Shah (2011.)                          | Izgradnja marke poslodavca predstavlja napore organizacije da promoviraju, unutar i izvan organizacije, jasan pogled na to što tu organizaciju čini drugačijom i poželjnom kao poslodavca. To je također razvoj i prenošenje organizacijske kulture poslodavca na tržište.    |
| Sivertzen, Nilsen i Olafsen (2013.)   | Izgradnja marke poslodavca je proces izgradnje identiteta poslodavca usmjeren na sadašnje i potencijalne zaposlenike, a kako bi se organizacija razlikovala od konkurencije.  |
| Sullivan (2004.)                      | Izgradnja marke poslodavca je ciljana, dugoročna strategija upravljanja svjesnošću i percepcijama sadašnjih zaposlenika, potencijalnih zaposlenika i dionika vezanih uz određenu organizaciju, u svrhu zapošljavanja i zadržavanja zaposlenika te upravljanja produktivnošću. |
| Sutherland, Torricelli i Karg (2002.) | Izgradnja marke poslodavca podrazumijeva razlikovanje organizacijske poruke o marki tako da se dopadne sadašnjim i potencijalnim zaposlenicima, na način koji je izdvaja od konkurencije u borbi i natjecanju za istu radnu snagu.  |

|                |  |
|----------------|--|
| Wilska (2014.) | Izgradnja marke poslodavca je učinkovit alat kojim se koriste organizacije za pridobivanje talenata. |
|----------------|--|

Pregledom značajnijih definicija iz dostupne literature i dodatnim promišljanjem autora ovog rada, može se reći da je izgradnja marke poslodavca sustavan i dugotrajan proces stvaranja slike o organizaciji kao poslodavcu, a s ciljem postizanja prepoznatljivosti i diferencijacije sveukupnosti obilježja organizacije kao poslodavca i pogodnosti koje organizacija kao poslodavac nudi svojim sadašnjim i potencijalnim zaposlenicima.

#### 4.1.2. Ciljevi izgradnje marke poslodavca

Glavni cilj izgradnje marke poslodavca je izgradnja imidža organizacije kao organizacije koja brine za interese i potrebe svojih zaposlenika, ulaže u njihov profesionalni razvoj te prati i djeluje u skladu s trendovima na tržištu rada (Figurska i Matuska, 2013.). Cilj izgradnje marke poslodavca je izgradnja koherentne i pozitivne slike o organizaciji kao idealnom poslodavcu po mišljenju zaposlenika organizacije, ključnih kandidata na tržištu rada (aktivni i pasivni kandidati), poslovnih partnera, klijenata i drugih ključnih dioničara (Ober, 2016.).

Heilmann, Saarenketo i Liikkanen (2013.) razmatraju i razlikuju ciljeve izgradnje marke poslodavca vezane uz sadašnje i potencijalne zaposlenike te navode da su zapošljavanje i edukacija glavni ciljevi izgradnje marke poslodavca usredotočene na potencijalne zaposlenike, a obučavanje i razvoj prijeko potrebni i usmjereni prema sadašnjim zaposlenicima.

Prema Biswasu (2013.), ključni ciljevi izgradnje marke poslodavca jesu: (1.) osnažiti organizaciju za privlačenje talenata, (2.) uskladiti zaposlenike s misijom i ciljevima organizacije, (3.) istaknuti ulogu i značaj misije organizacije, (4.) pozicionirati korporativnu marku kod zaposlenika i povećati vrijednost korporativne marke te (5.) postati organizacija koja je mjerilo za najbolje prakse.

Parmar (2014.) navodi da je cilj izgradnje marke poslodavca razviti sliku organizacije kao poželjnog poslodavca u svijesti sadašnjih i potencijalnih zaposlenika, kao i ostalih dionika, uključujući korisnike i *rekrutere*. Također, cilj je ne samo ponuditi opipljive koristi dionicima, nego i razviti emocionalnu povezanost dionika s njima (Parmar, 2014.).

Osim s ciljem postizanja učinaka pri zapošljavanju i zadržavanju zaposlenika, kao dodatne razloge za aktivnu ulogu organizacija u izgradnji marke poslodavca, Shevitz (2010.) navodi: povećanje prihoda, dobiti i zadovoljstva zaposlenika, razlikovanje od konkurencije, izdvajanje više budžeta za ljudske potencijale, ispunjavanje obećanja danog zaposlenicima i podrška zaposlenicima da uistinu „žive“ marku poslodavca.

Nadalje, aktivna izgradnja marke poslodavca od ključne je važnosti i može biti korisna kao organizacijska strategija u vrijeme recesije – u situaciji kada organizacija ne raspolaže s dovoljno kvalificiranom radnom snagom, tada se koristi za privlačenje, angažiranje i zadržavanje talentiranih ljudi (Singh i Sharma, 2013.). Izgradnja marke poslodavca se koristi s ciljem jačanja konkurentnosti na tržištu rada, opstanka te jačanja imidža organizacije (Singh i Sharma, 2013.). Konstantnim djelovanjem u svrhu povećanja vrijednosti marke poslodavca i njezinog uspjeha, naglašava se dugoročna organizacijska posvećenost marki poslodavca te tako izgradnja marke poslodavca postaje mantra uspjeha u potrazi za talentima (Singh i Sharma, 2013.).

Može se reći da je osnovni cilj izgradnje marke poslodavca postići jedinstvenost i prepoznatljivost od strane svih dionika, privući i zaposliti nove talente u organizaciju, kao i zadržati sadašnje izvrsne zaposlenike u organizaciji. Kako bi se ovi ciljevi postigli, potrebno je promišljeno graditi marku poslodavca i kontinuirano upravljati njome.

#### 4.1.3. Proces izgradnje marke poslodavca

Izgradnja marke poslodavca počinje s analizom organizacijskih vrijednosti, kulture, konkurencije, ljudskih potencijala i drugih organizacijskih politika i snaga, ali i trenutnog imidža marke poslodavca, trendova i slično, a sve s ciljem oblikovanja kvalitetno utemeljene strategije izgradnje marke poslodavca (Chhabra i Sharma, 2014.). Središnji element procesa izgradnje marke poslodavca su zaposlenici, a njihovo ponašanje može ili ojačati promovirane vrijednosti organizacije, ili dovesti u pitanje vjerodostojnost istih (Berthon, Ewing i Hah, 2005.). Štoviše, jednom oblikovana strategija izgradnje marke poslodavca određuje i komunikacijske kanale za pozicioniranje marke u svijesti sadašnjih i potencijalnih zaposlenika,



a što dovodi do stvaranja lojalnosti marki poslodavca sadašnjih zaposlenika i privlačnosti poslodavca za potencijalne zaposlenike (Chhabra i Sharma, 2014.).

Figurska i Matuska (2013.) smatraju da se proces izgradnje marke poslodavca sastoji od sljedećih koraka:

- definiranje trenutne marke poslodavca opisujući kako organizaciju percipiraju zaposlenici, kandidati za posao i drugi dionici;
- definiranje vizije marke poslodavca opisujući kako bi organizacija htjela biti percipirana od strane zaposlenika, kandidata za posao i drugih dionika;
- utvrđivanje jaza između aktualnog i željenog stanja marke poslodavca;
- izrada plana uklanjanja jaza između aktualnog stanja i vizije marke poslodavca;
- poduzimanje mjera s ciljem uklanjanja jaza između aktualnog i željenog stanja marke poslodavca;
- kontrola rezultata poduzetih radnji/aktivnosti;
- izmjena plana uklanjanja jaza, ako je potrebno.

Backhaus i Tikoo (2004.) navode da se proces izgradnje marke poslodavca odvija u tri ključna koraka. Prvi korak je definiranje ponude vrijednosti od strane organizacije koja će biti utjelovljena u marku, odnosno kreiranje ponude vrijednosti koja će se nuditi zaposlenicima (Backhaus i Tikoo, 2004.). Drugi korak je tzv. vanjski (eksterni) marketing izgradnje marke poslodavca, a podrazumijeva komuniciranje prethodno kreirane ponude vrijednosti prema vanjskim ciljnim skupinama kao što su potencijalni zaposlenici, agencije za zapošljavanje, savjetnici za zapošljavanje i drugi (Backhaus i Tikoo, 2004.). Treći korak je tzv. unutarnji (interni) marketing izgradnje marke poslodavca, što podrazumijeva da ono što je obećano markom (obećanje marke) „ulazi“ u organizaciju i postaje dio organizacijske kulture, a čime se pridonosi razvijanju ljudskih potencijala unutar organizacije (Backhaus i Tikoo, 2004.).

Mnogi autori ističu da se u procesu izgradnje marke poslodavca treba govoriti o vanjskoj (eksternoj) i unutarnjoj (internoj) izgradnji marke poslodavca (npr. Dawn i Biswas, 2011.; Figurska i Matuska, 2013.; Jain i Pal, 2012.; Morya i Yadav, 2017.; Sengupta, Bamel i Singh, 2015.; Vatsa, 2016.). Iako postoje razlikovni elementi između vanjske i unutarnje izgradnje marke poslodavca, od velike je važnosti i prijeko je potrebno da organizacije usmjere svoje aktivnosti i djelovanje u oba smjera i u jednakoj mjeri (Vatsa, 2016.).

Vanjska izgradnja marke poslodavca uključuje sve aktivnosti koje se provode izvan organizacije radi stvaranja imidža najboljeg poslodavca, odnosno poslodavca prvog izbora (Morya i Yadav, 2017.). Polazi se od pretpostavke da prepoznatljivost marke omogućuje organizaciji da stekne ljudski kapital, a nakon što su potencijalni zaposlenici privučeni markom poslodavca, razvijaju svoju percepciju o zaposlenju u organizaciji podržavajući vrijednosti organizacije i povećavajući vlastitu predanost i privrženost (Jain i Pal, 2012.). Standardna ponuda vrijednosti pri izgradnji vanjske marke poslodavca, a s ciljem privlačenja novih zaposlenika, najčešće uključuje sljedeće elemente (Sengupta, Bamel i Singh, 2015.): imidž i osnovne vrijednosti organizacije, strukturu posla, radnu kulturu i osjećaj ponosa. Vanjska izgradnja marke poslodavca usmjerena je k stručnjacima, studentima, diplomantima i drugim skupinama, a odvija se putem učinkovitog korištenja modernih komunikacijskih kanala, suradnjom s akademskom zajednicom, vodećim medijima i drugima (Figurska i Matuska, 2013.), što zahtijeva određena ulaganja (Dawn i Biswas, 2011.).

Za razliku od vanjske izgradnje marke poslodavca, unutarnja izgradnja marke poslodavca usmjerena je prvenstveno prema sadašnjim zaposlenicima i onima koji će možda napustiti organizaciju, a provodi se putem razvojnih programa i izgradnje organizacijske kulture (Figurska i Matuska, 2013.). Unutarnja izgradnja marke poslodavca pridonosi zadržavanju zaposlenika upotrebom marke poslodavca odnosno spremnosti zaposlenika da ostanu u organizaciji (Jain i Pal, 2012.). Ponuda vrijednosti za unutarnju izgradnju marke poslodavca, a s ciljem zadržavanja sadašnjih zaposlenika, najčešće uključuje sljedeće (Sengupta, Bamel i Singh, 2015.): mogućnosti razvoja karijere, pravednost organizacije, briga za angažiranost zaposlenika, dobar osjećaj rada u organizaciji i poštovanje.

Kao i u svakom drugom procesu, tako i u procesu izgradnje marke poslodavca postoje određena ograničenja i izazovi koji mogu bitno utjecati na uspješnost izgradnje marke poželjnog poslodavca. Gupta, Patti i Marwah (2014.) navode tri ključne stavke koje mogu utjecati na konačni ishod procesa izgradnje marke poslodavca, a to su: (1.) potencijalno vrlo skup proces (velik iznos financijskih sredstava, ali i angažiranje ljudi koji posebno brinu za stvaranje marke poželjnog poslodavca), (2.) ako se ne provede učinkovito, može dovesti do pogrešne slike i stvaranja krive percepcije o poslodavcu te (3.) zahtijeva dodatno uloženo vrijeme i trud, zbog čega organizacije često formiraju posebne timove ljudi zaduženih isključivo za izgradnju marke poslodavca. Kao glavne prepreke razvoju marke poslodavca, Ambler i Barrow (1996.) navode nedostatak podrške i razumijevanja od najviše razine upravljačkih struktura i donositelja

odluka, interne politike i razlike u pogledima na marku poslodavca te lošu postojeću infrastrukturu za razvoj ljudskih potencijala.

Kako bi ipak bio uspješan, proces izgradnje marke poslodavca treba sadržavati ove ključne elemente (Sullivan, 2004.):

- potrebno je postići kulturu dijeljenja znanja i stalnog usavršavanja;
- osigurati ravnotežu između dobrog upravljanja organizacijom i visoke produktivnosti;
- dobiti javno priznanje, odnosno biti uvršten na popis izvrsnih mjesta za rad;
- postići da zaposlenici proaktivno dijele priče o upravljanju organizacijom i poslovnoj praksi te njihovom utjecaju na živote zaposlenika;
- postići da drugi pišu i govore o organizaciji (publicitet);
- postati *benchmark* organizacija, referentna točka i mjerilo uspjeha za ostale organizacije koje žele učiti i oponašati kako izgraditi marku poželjnog poslodavca;
- kod potencijalnih kandidata povećati svijest o najboljim praksama u organizaciji;
- koristiti metriku za mjerenje izgradnje marke poslodavca.

Da bi proces izgradnje marke poslodavca funkcionirao i da bi strategija izgradnje marke poslodavca imala utjecaj na poslovanje organizacije, Sousa i suradnici (2016.) navode sljedeće ključne stavke:

- dijagnostička faza je ključna za svaku organizaciju koja teži izgradnji marke poslodavca (unutarnja i vanjska dijagnoza);
- ključno je razviti strategiju izgradnje marke poslodavca temeljenu na integriranim marketinškim konceptima;
- strategija izgradnje marke poslodavca trebala bi biti povezana s poslovnom strategijom, imajući u središtu usmjerenost prema unutarnjoj i vanjskoj javnosti;
- komunikacija je bitan element strategije izgradnje marke poslodavca;
- posvećenost najviše razine menadžmenta i vodstva konceptu i strategiji izgradnje marke poslodavca;
- nakon strategije, potrebno je razviti politike i procese izgradnje marke poslodavca koji transformiraju zaposlenike u istinske ambasadore marke poslodavca;
- pri razvoju procesa i politika izgradnje marke poslodavca, važno je imati na umu i funkcionalne i emocionalne i simbolične pogodnosti koje se mogu pružiti dionicima;
- pravovremeno mjerenje strategije izgradnje marke poslodavca i njezinog utjecaja na javnost i zadovoljstvo javnosti (unutarnje i vanjske).

Zadatak kreiranja, implementacije i upravljanja markom poslodavca uglavnom je povjeren menadžerima marke poslodavca, a oni kreiraju okvir marke poslodavca te ga promoviraju prema ciljnim skupinama, a njihova uspješnost ovisi o prihvaćanju marke poslodavca unutar organizacije i podršci od strane strategijskih menadžera ili drugih istaknutih organizacijskih dionika (Edlinger, 2015.). Prema Edlinger (2015.), zadatak menadžera marke poslodavca uključuje pitanja iz područja (unutarnje i vanjske) komunikacije, upravljanja ljudskim potencijalima i marketinga.

Sve navedeno ukazuje na važnost sustavnog procesa izgradnje marke poslodavca kojemu se treba pristupiti studiozno, na sveobuhvatan način, a kako bi implementacija istoga rezultirala željenim i očekivanim učincima za organizaciju. Da se radi o složenom području, potvrđuje i ELDin Aboul-Ela (2016.) uspoređujući izgradnju marke poslodavca s kreiranjem „magične čarolije“ koja omogućuje organizaciji da se kao poslodavac diferencira u odnosu na druge na tržištu.

#### 4.1.4. Temelji izgradnje marke poslodavca

Sve veći značaj izgradnje marke poslodavca rezultat je ključnih globalnih trendova kao što su (Ewing i sur., 2002.; Fatima i Sheikh, 2017.; Figurska i Matuska, 2013.): globalizacija, poslovanje na međunarodnoj razini, konkurentnost, transparentnost, potreba za brzinom i inovacijama, napredne informacijske i komunikacijske tehnologije, ekonomije temeljene na znanju, privatizacija, spajanja i pripajanja, organizacijsko restrukturiranje, promjene u scenarijima zapošljavanja, pribavljanje talenata, demografske promjene, smanjenje broja radno sposobnog stanovništva, potražnja za kvalitetnim zaposlenicima veća od ponude, transformacije u strukturi kompetencija ljudskih potencijala, promjena stavova prema radu i različite percepcije uloge posla u ljudskom životu od strane mlađih generacija. Dodatno, trendovi koji također potiču izgradnju marke poželjnog poslodavca jesu (Urbancová i Hudáková, 2017.): upravljanje talentima, kontinuitet znanja, upravljanje karijerom, upravljanje različitostima i upravljanje zaposlenicima starije životne dobi. Stoga je pred organizacijama izazov prilagodbe navedenim trendovima (pogotovo u kriznim vremenima), a što je potencijalno preduvjet za postizanje konkurentske prednosti na tržištu.

Temelji izgradnje marke poslodavca koji se odnose odnosno obuhvaćaju aktivnosti izgradnje marke poslodavca, proizlaze iz više disciplina, a u literaturi se najviše ističe sinergija marketinga i upravljanja ljudskim potencijalima. Ambler i Barrow (1996.) ukazuju na činjenicu da se marketing doista može primijeniti u procesu zapošljavanja, a povezivanjem ova dva područja ostvaruju se zajedničke koristi. Isti autori navode odjel za ljudske potencijale kao najprikladniji odjel za upravljanje markom poslodavca, ističući uključenost i blisku povezanost ovog odjela s izvršnim direktorom. Autori zaključuju kako je upravljanje markom poslodavca višefunkcijski zadatak koji uključuje angažiranost višeg menadžmenta, odjela za ljudske potencijale, odjela marketinga te odjela zaduženog za korporativne komunikacije.

Radford (2009.) navodi da izgradnja marke poslodavca zauzima središnje mjesto u konceptu upravljanja ljudskim potencijalima te definira osobnost organizacije, kao i da obično odgovara na jedno osnovno pitanje: Zašto bi se netko pridružio određenoj organizaciji (umjesto bilo kojoj drugoj organizaciji) i zbog čega je određena organizacija izvrsno mjesto za rad? Al Badawy, Fahmy i Magdy (2017.) smatraju da je pri izgradnji marke poslodavca potrebno koristiti marketinške tehnike u kontekstu i iz perspektive upravljanja ljudskim potencijalima, a sve kako bi se izgradila emocionalna veza organizacije sa sadašnjim zaposlenicima i privuklo prave kandidate za prava mjesta u pravo vrijeme uz kontrolirane troškove.

Backhaus i Tikoo (2004.) navode da je za razumijevanje izgradnje marke poslodavca potrebno povezati koncept marketinga i koncept upravljanja ljudskim potencijalima. Prema Edwardsu (2010.), izgradnja marke poslodavca je aktivnost u kojoj se osnove marketinga, posebno znanost o izgradnji marke, primjenjuju u okviru aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima u odnosu prema sadašnjim i potencijalnim zaposlenicima. Dok izgradnja marke proizvoda razmatra kako proizvod predstaviti korisnicima, a izgradnja korporativne marke razmatra kako organizaciju predstaviti raznim vanjskim ciljnim skupinama, izgradnja marke poslodavca usmjerena je na sadašnje i potencijalne zaposlenike kao ciljne skupine izgradnje marke (Edwards, 2010.). Parmar (2014.) navodi da je izgradnja marke poslodavca disciplina koja ima korijene u marketingu kao i načelima upravljanja ljudskim potencijalima, bitan je dio procesa zapošljavanja i upravljanja ljudima te kao takva koristi značajan dio proračuna za ljudske potencijale. Jha, Kumar i Farooqi (2014.) promatraju izgradnju marke poslodavca kao odgovor upravljanja ljudskim potencijalima na posebne okolnosti na tržištu.

Prema Mahesh i Suresh (2019.), izgradnja marke poslodavca je sinteza principa i praksi marketinga i upravljanja ljudskim potencijalima. Slično, Kumar i Kumar (2016.) promatraju izgradnju marke poslodavca kao strategiju upravljanja ljudskim potencijalima u kojoj se primjenjuju sve spoznaje izgradnje marke proizvoda/usluga.

Iako se najčešće kao temelji izgradnje marke poslodavca navode koncepti marketinga i upravljanja ljudskim potencijalima, aktivnosti izgradnje marke poslodavca uključuju i druge discipline kao što su: strategija i organizacijsko ponašanje (npr. Drury, 2016.), psihologija (npr. Drury, 2016.; Lee, b. d.), organizacijski razvoj i menadžment (npr. Lee, b. d.), financije (npr. Figurska i Matuska, 2013.) i komunikacije (npr. Barrow i Mosley, 2005.; Kapoor, 2010.; Khalid i Tariq, 2015.). Kako bi izgradnja marke poslodavca imala pozitivne implikacije za sve dionike, potrebno je uložiti zajednički napor zaposlenika svih dijelova organizacije.

U nastavku su detaljno prikazane ključne aktivnosti izgradnje marke poslodavca koje su ujedno bile relevantne za empirijski dio ovog doktorskog rada, a obuhvaćaju sljedeće skupine aktivnosti: strategijske aktivnosti, aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima, aktivnosti upravljanja korporativnom markom te ostale aktivnosti koje pridonose izgradnji marke poslodavca.

## 4.2. Strategijske aktivnosti izgradnje marke poslodavca

Budući da se izgradnji marke poslodavca pridaje strategijski značaj (npr. Chhabra i Sharma, 2014.; Çiftçioğlu, 2014.; Khalid i Tariq, 2015.; Robertson i Khatibi, 2012.), potrebno je na razini cijele organizacije stvoriti preduvjete za provođenje aktivnosti izgradnje marke poslodavca i upravljanje njima. Stoga su u nastavku prikazane osnovne strategijske aktivnosti organizacije te njihov značaj i doprinos u izgradnji marke poslodavca.

### 4.2.1. Jasno definiranje vizije, misije i vrijednosti organizacije kao pretpostavka izgradnje marke poslodavca

**Viziju** se može definirati kao dalekosežnu zamisao o željenom i predvidljivom razvoju događaja ili pothvata (Anić, 2004.). Ona je idealistička projekcija organizacije u nedefiniranoj budućnosti

i nije san niti maštarija, nego je projekcija onoga što organizacija može biti i što može dostići (Brătianu i Bălănescu, 2008.). Vizija govori o budućnosti te o tome gdje se organizacija vidi za nekoliko godina (Taiwo, Lawal i Agwu, 2016.). Vizija je prvi korak u izgradnji uspješne organizacije – svaki novi poslovni pothvat počinje promišljanjem vizije (Dulčić i Matić, 2018.b). Vizija označava predodžbu, odnosno zamisao nekoga budućeg stanja ili događaja, sliku budućeg stanja organizacije, mentalnu sliku moguće i poželjne budućnosti koja je realna, vjerodostojna i privlačna te daje odgovor na pitanje što organizacija želi ostvariti u budućnosti pa je stoga usmjeravajuća sila energije zaposlenika u određenom smjeru – jasna predodžba budućih događaja, odnosno dugoročni željeni rezultat unutar kojega su zaposlenici slobodni identificirati i rješavati probleme koji stoje na putu njezina ostvarenja (Buble, 2005.b). Vizija pomaže menadžmentu da sagleda položaj organizacije u budućnosti i da se već sada počne pripremati za tu budućnost (Buble, 2005.b). Vizija organizacije je potrebna svim zaposlenicima kako bi je mogli slijediti – zna se smjer kojim treba ići bez obzira na sve zaobilazne putove koji tamo vode (Buble, 2005.b).

Organizacije koje žele biti uspješne, moraju imati jasno određenu viziju koja mora biti realna i ostvariva, a ne samo popis želja, tj. nerealna utopija (Sikavica, 2011.). Vizijom organizacije se treba upravljati jer ona može rezultirati sljedećim prednostima za organizaciju (Lipton, 1996.):

- poboljšava učinkovitost i može biti diferencijски čimbenik za potencijalne ulagače pri odabiru organizacije za ulaganje;
- promiče promjene i služi kao putokaz onima koji su spremni na pokretanje promjena;
- pruža osnovu za strategijski plan i ključna je za strategijsko planiranje;
- motivira pojedince i olakšava pribavljanje talenata, služi kao okvir unutar kojeg se pojedinci prepoznaju i povezuju;
- pomaže u donošenju odluka kroz fokusiranje i usmjeravanje djelovanja organizacije.

Dok se vizija odnosi isključivo na ono što organizacija želi biti u budućnosti, **misija** povezuje sadašnjost i budućnost organizacije (Sikavica, 2011.), odnosno govori o sadašnjem smjeru prema budućnosti i kako doći do željene točke u budućnosti (Taiwo, Lawal i Agwu, 2016.). Misija održava način na koji se vizija može transformirati u opipljivo postojanje za organizaciju (Brătianu i Bălănescu, 2008.). Misija predstavlja drugi korak uspješnog organiziranja (Dulčić i Matić, 2018.b).

Misija organizacije je temeljni razlog postojanja organizacije i često se kao sinonim za misiju upotrebljava izraz svrha, jer organizacije imaju svoju svrhu, poslanje ili misiju, tj. razlog svoga postojanja – misija opisuje temeljne poslovne aktivnosti organizacije (Sikavica, 2011.). Misija je polazište za sva organizacijska nastojanja i ponašanja, definira smjer kojim organizacija želi ići, odnosno određuje njezine aspiracije, postavlja okvire organizacijskog djelovanja, tj. njezinu filozofiju i osnovne vrijednosti, određuje proizvode/usluge organizacije i njihove korisnike te je temelj za vrednovanje uspjeha (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.). Misija daje zajedničku svrhu i motivira zaposlenike organizacije te identificira organizaciju u njezinoj okolini – daje joj legitimitet u odnosu na različite vanjske dionike (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.). Jasno i dobro promišljena misija daje zaposlenicima zajedničku svrhu, usmjerenje i mogućnosti, pri čemu dobro definirane misije podrazumijevaju fokusiranje na ograničen broj ciljeva, naglašavanje glavnih obilježja i vrijednosti organizacije te definiranje važne konkurentske sfere unutar kojih će organizacija djelovati (Kotler i Keller, 2008.).

Misija proizlazi iz organizacijske vizije te je detaljnije razrađuje, a opisuje se kroz izjavu o misiji koja podrazumijeva široko postavljenu izjavu o osnovnoj svrsi organizacije koja objelodanjuje što neka organizacija želi biti i koga želi usluživati (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.). Kvalitetna izjava o misiji uključuje sljedećih devet ključnih komponenti (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.): (1.) potrošači – navodi potrošače proizvoda/usluga organizacije, (2.) proizvodi/usluge – navodi najvažnije proizvode/usluge organizacije, (3.) tržišta – navodi geografsku lokaciju plasiranja proizvoda/usluga organizacije, (4.) tehnologija – navodi aktualnost tehnologije koju organizacija koristi, (5.) briga za opstanak, rast i profitabilnost – navodi posvećenost organizacije rastu i financijskoj uspješnosti, (6.) filozofija – navodi osnovna uvjerenja, vrijednosti, aspiracije i etičke prioritete organizacije, (7.) shvaćanje samog sebe – navodi posebnost organizacije i njezine glavne snage i konkurentske prednosti, (8.) briga za javni imidž – navodi brigu organizacije za društvo, zajednicu, okoliš te (9.) briga za zaposlenike – navodi zaposlenike kao vrijednu imovinu organizacije. U određenim organizacijama misiju definira najviši menadžment, a u drugima se u njezino definiranje uključuje širi krug zaposlenika pa i vanjski akteri kao što su korisnici – u ovom posljednjem slučaju dolazi do većeg stupnja identifikacije zaposlenika, a i drugih s organizacijom, što pozitivno utječe na ispunjenje te misije (Buble, 2000.).



*Vrijednosti* predstavljaju snažna uvjerenja koja ljudi stječu odgojem i obrazovanjem u obitelji, školi i društvu te se prenose iz društva na pojedinca, pri čemu kroz osobno iskustvo pojedinca neke od tih vrijednosti jačaju, a druge slabe (Brătianu i Bălănescu, 2008.). Vrijednosti su relativno trajne koncepcije poželjnog koje pružaju standarde za utvrđivanje preferencija i kriterija za izbor i vrednovanje prihvatljivog i neprihvatljivog, poželjnog i nepoželjnog, dobrog i lošeg ponašanja (Bahtijarević-Šiber, 2014.). Vrijednosti su važne, jer imaju vodeću ulogu u svakom procesu donošenja odluka (Brătianu i Bălănescu, 2008.).

Vrijednosti organizacije mogu se definirati kao stavovi, mišljenja i vjerovanja koja određuju kako će se posao obavljati, kako se zaposlenici odnose jedni prema drugima i prema klijentima (Sikavica, 2011.). Temeljne organizacijske vrijednosti mogu biti eksplicitno navedene u misiji organizacije, ili mogu biti neformalno dio organizacijske kulture (Brătianu i Bălănescu, 2008.). Kako ističe Galetić (2005.), organizacijske vrijednosti čine uvjerenja i moralna načela na kojima se temelji organizacijska kultura te prožimaju sve aspekte rada i života u organizaciji. Drugim riječima, organizacijske vrijednosti oslikavaju kako se menadžeri i zaposlenici trebaju ponašati, kako bi trebali poslovati i kakvu organizaciju trebaju izgraditi da bi pomogli u ostvarivanju misije organizacije (Hill i Jones, 2008.). Vezane su uz prioritete i ono što organizacija smatra važnim za svoj opstanak i razvoj (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.).

Organizacije odnosno poslodavci koji imaju jasno i nedvosmisleno definiranu viziju, misiju i vrijednosti, postavljaju temelje svojeg sadašnjeg i budućeg poslovanja, ali i omogućuju svim organizacijskim dionicima, unutarnjim i vanjskim, da znaju što mogu očekivati od organizacije. Drugim riječima, kako ističu Dulčić i Matić (2018.b), vizija i misija su važan medij prenošenja vrijednosti te naglašavanja jedinstvenosti i različitosti organizacije, kako unutar organizacije, tako i izvan nje. Stoga ne iznenađuje da Singh i Sharma (2013.) navode da su upravo organizacijske vrijednosti ključne za učinkovitu izgradnju marke poslodavca, odnosno da se marka poželjnog poslodavca temelji upravo na ključnim organizacijskim vrijednostima. Armstrong (2006.) pak ističe da će se organizacije s jasnom vizijom i skupom integriranih i usvojenih vrijednosti vjerojatno percipirati kao one za koje vrijedi raditi. Konačno, Devero (2003.) navodi da organizacijske vrijednosti utječu na izgradnju privrženosti zaposlenika, smanjuju troškove zapošljavanja i obučavanja, osiguravaju dobru reputaciju organizacije koja se koristi u procesu zapošljavanja i u odnosu s potencijalnim zaposlenicima te privlači kvalitetne kandidate uz manji uloženi angažman. Proizlazi da su jasno definiranje i

komuniciranje vizije odnosno zacrtanog pogleda u budućnost te misije kao načina djelovanja organizacije u svrhu ostvarenja vizije, kao i vrijednosti organizacije kao temeljnih načela i uvjerenja, nužne aktivnosti na strategijskoj razini ne samo za poduzimanje svih aktivnosti organizacije, nego i temelj za kvalitetno provođenje aktivnosti izgradnje marke poslodavca.

#### 4.2.2. Jasno definiranje ciljeva i strategija organizacije kao pretpostavka izgradnje marke poslodavca

**Ciljevi** su ono što se želi postići, ono čemu se teži (Anić, 2004.). To je željeno stanje, pozicija ili rezultat pojedinaca, grupa ili cjelokupne organizacije u određenom vremenskom trenutku (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.). Ciljevi usmjeravaju djelovanje organizacije na svim razinama (strategijskoj, taktičkoj i operativnoj) kroz to što ukazuju na prioritete, olakšavaju odlučivanje i temelj su za vrednovanje postignutog (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.). Ciljevi su ključna riječ koja povezuje sve korake uspješnog organiziranja – glavni su pokretač svih čovjekovih aktivnosti i osnovna misao organizacijskog djelovanja (Dulčić i Matić, 2018.b). Weihrich i Koontz (1998.) navode da su ciljevi krajnje točke prema kojima su usmjerene organizacijske i individualne aktivnosti – ne predstavljaju samo krajnju točku planiranja, nego i završetak kojemu je usmjereno organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontroliranje unutar organizacije. Ciljevi organizacije sadržavaju najvažnija obilježja svake organizacije, a njihova važnost ogleđa se u tome što se njima određuje budućnost organizacije (Sikavica, 2011.). Ostvarivanjem ciljeva organizacije ostvaruje se i njezina misija, a što vodi prema ostvarivanju vizije organizacije (Sikavica, 2011.).

Organizacijski ciljevi su konačni rezultat planiranih aktivnosti – iskazuju što organizacija treba ostvariti, u kojem opsegu i kada to treba ostvariti (Buble, 2005.b). Stoga ciljevi trebaju biti kvantificirani kad god je to moguće, jer se postizanje samo tako izraženih ciljeva može realno mjeriti tijekom razdoblja njihova ostvarivanja (Buble, 2005.b). Najčešće se ističe da ciljevi moraju biti u pisanoj formi te da moraju biti *SMART*, odnosno specifični (engl. *specific*), mjerljivi (engl. *measurable*), usklađeni (engl. *aligned*), ostvarivi (engl. *reachable*) i vremenski određeni (engl. *time bound*) (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.).

Organizacijska vizija, misija i ciljevi predstavljaju ishodište postavljanja *strategije* putem koje će biti ostvareni. Stoga, nakon jasnog definiranja ciljeva, odnosno onoga što organizacija treba ili želi postići, potrebno je utvrditi strategiju organizacije – način na koji će se prethodni ciljevi ostvariti, pri čemu postavljeni ciljevi i njima pripadajuće strategije određuju sve ostale elemente poslovne aktivnosti organizacije (Hernaus i Aleksić, 2016.).

Ciljevi odgovaraju na pitanje što organizacija želi postići, a strategija, kao način njihova ostvarivanja, odgovara na pitanje kako organizacija želi postići zacrtane ciljeve (Sikavica, 2011.). Strategija je opći okvir koji pruža upute za aktivnosti organizacije (Mathis i Jackson, 2008.). Ona određuje smjer u kojem organizacija ide u odnosu na svoje okruženje – može se reći da je proces definiranja namjera i alokacije ili usklađivanja resursa s mogućnostima i potrebama organizacije (Armstrong, 2006.). Definira se i kao specifičan odgovor organizacije na izazove okoline, a koji obuhvaća sve akcije menadžmenta usmjerene na optimalno usklađivanje strategijskih sposobnosti organizacije i prilika i prijetnji u okolini s ciljem poboljšanja konkurentskog položaja i ostvarivanja održive konkurentске prednosti (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.). Strategija se također definira kao determiniranje osnovnih dugoročnih ciljeva organizacije, usvajanje pravaca akcija i alokacija resursa nužnih za njihovo ostvarenje (Wehrich i Koontz, 1998.). Prema Dulčiću i Matiću (2018.b), strategija ima ključnu ulogu poveznice onoga što je izjavljeno, planirano, zapisano na papiru (vizija, misija, ciljevi) i onoga što će se događati u svakidašnjem djelovanju organizacije (organizacija poslovanja).

Svrha strategije nije točno odrediti kako će organizacija ispuniti svoje ciljeve, jer je to zadatak većih i manjih programa, nego se njome izgrađuje okvir koji usmjerava razmišljanje i djelovanje organizacije (Wehrich i Koontz, 1998.). Strategija organizacije formira opsežan *master* plan postavljen tako da organizacija ostvari svoju viziju, misiju i ciljeve te da maksimizira svoje konkurentске prednosti i minimizira svoje konkurentске slabosti (Buble, 2005.b). Strategije se mogu klasificirati kaskadno na četiri organizacijske razine (Hernaus i Aleksić, 2016.): (1.) globalnoj razini, (2.) korporativnoj razini (razina cjelokupne organizacije ili poslovne grupacije), (3.) poslovnoj ili divizijskoj razini (razina strategijske poslovne jedinice ili divizije) i (4.) funkcijskoj (razina funkcijskog područja).

Dobro postavljeni ciljevi donose organizaciji mnogobrojne koristi, a neke od njih su (Dulčić i Matić, 2018.a): (1.) učinkovitije planiranje radnih aktivnosti i poslovnih procesa, (2.)

racionalnija upotreba resursa u organizaciji, (3.) veća usmjerenost zaposlenika na ostvarivanje organizacijskih postignuća, (4.) razvoj motivacije i predanosti zaposlenika te (5.) podrška u praćenju i kontroli ostvarenih postignuća. Postavljanje ciljeva i razrada strategija za njihovo ostvarivanje jesu važne aktivnosti za sve poslovne aktivnosti i za sva poslovna područja pa su tako i temelj za izgradnju marke poželjnog poslodavca. Kao što Martinson i De Leon (2018.) navode, usklađivanjem aktivnosti iz područja upravljanja ljudskim potencijalima (a što uključuje i aktivnosti izgradnje marke poslodavca, op.a.) i strateških ciljeva organizacije, povećava se vjerojatnost ostvarivanja općih organizacijskih ciljeva i postizanje optimalnih rezultata organizacije. Također, imajući jasne ciljeve i strategije svojeg djelovanja, organizacije postaju zanimljive i privlačne (potencijalnim) zaposlenicima kao poslodavac, posebice onim (potencijalnim) zaposlenicima čija su očekivanja u skladu s ciljevima i strategijama definiranim od strane organizacije, odnosno (potencijalnog) poslodavca.

#### 4.2.3. Implementacija definirane strategije organizacije kao pretpostavka izgradnje marke poslodavca

Nakon što je strategija uspješno oblikovana, potrebno je istu uspješno implementirati. Provedba (implementacija) strategije je proces aktiviranja odabrane strategije na način da se strategijom utvrđeni strateški ciljevi, planovi, proračun i procedure, uspješno primijene u poslovanju organizacije, a sve radi postizanja željenih poslovnih rezultata (Dulčić i Matić, 2018.a). Prema Dulčiću i Matiću (2018.a), najdjelotvorniji načini provedbe strategije organizacije jesu: (1.) provedba pomoću organizacijske strukture (najvažniji način provedbe), (2.) provedba pomoću funkcijskih strategija, (3.) provedba uz pomoć vodstva, (4.) provedba pomoću organizacijsko-poduzetničke kulture i (5.) provedba pomoću nagrađivanja.

Hill i Jones (2008.) navode da implementacija strategije podrazumijeva poduzimanje radnji u skladu s odabranom strategijom organizacije na korporativnoj, poslovnoj i funkcijskoj razini, raspodjelu uloga i odgovornosti među menadžerima, raspodjelu resursa, postavljanje kratkoročnih ciljeva i osmišljavanje organizacijskog sustava kontrole i nagrađivanja. Cingula (2005.) ističe da je implementacija strategije proces kojim se označuje aktiviranje unaprijed definiranog strateškog plana, pri čemu uvođenje novih strateških planova u praksu dovodi do većih ili manjih promjena u okolini koja mora biti prilagodljiva, a ako nije, tada se

organizacija koja želi uspjeh u implementaciji svoje strategije, mora prilagoditi u skladu s parametrima koje nameće okolina.

Formuliranje dobre strategije i njezina uspješna primjena bit su i konačni rezultat strategijskog menadžmenta koji podrazumijeva kompleksan, cjelovit i obuhvatan proces i sustav odluka i aktivnosti usmjeren na optimalno usklađivanje i korištenje prilika u okolini i strategijskih sposobnosti organizacije da bi se ostvarila održiva konkurentska prednost te postigli dugoročni ciljevi organizacije (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.). Pri tome je faza provedbe strategije jedna je od najosjetljivijih faza strategijskog menadžmenta, a uspjeh organizacije ovisi o odabranoj strategiji i sposobnosti menadžmenta da odabranu strategiju znalački uvede i uspješno primijeni u organizaciji (Dulčić i Matic, 2018.a).

Važan aspekt uspješne primjene strategije je kontrola cijelog procesa, njegovo stalno evaluiranje i prilagođavanje (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.). Strategijska kontrola podrazumijeva poseban tip organizacijske kontrole koji je usmjeren na monitoring i evaluaciju procesa strategijskog menadžmenta kako bi se osiguralo njegovo funkcioniranje i unapređenje, a provodi se kako bi se osiguralo da se ostvare svi planirani rezultati tijekom procesa strategijskog menadžmenta (Buble, 2005.a).

Implementacija odabrane strategije neposredno i posredno implicira određene promjene u organizaciji. Tako ona neposredno utječe na organizacijsku strukturu, sustav upravljanja organizacijom, politike i procedure organizacije, akcijske planove i kratkoročne budžete organizacije te na upravljački informacijski sustav (Thompson, 2001.). Također, implementacija odabrane strategije posredno utječe na komunikacijski sustav, upravljanje i razvoj kvalitete i izvrsnosti te na vrijednosti i kulturu organizacije (Thompson, 2001.).

Nadalje, strategija organizacije i njezina implementacija zauzimaju važnu ulogu u percepciji organizacije od strane sadašnjih i potencijalnih zaposlenika organizacije (Da Silva, Hutcheson i Wahl, 2010.). Odabir i implementacija određene strategije organizacije utječe na definiranje radnih uloga zaposlenika, a time i na razinu usklađenosti zaposlenika i organizacije, što dovodi do toga da zaposlenik prema tome oblikuje svoj stav i ponašanje (Da Silva, Hutcheson i Wahl, 2010.). Da Silva, Hutcheson i Wahl (2010.) navode da je povezanost između percepcije zaposlenika o usklađenosti organizacijske strategije s osobnim stavovima i očekivanjima te privrženosti zaposlenika organizaciji, kao i njegovoj namjeri ostanka u organizaciji, moderirana

percepcijom zaposlenika o drugim, odnosno alternativnim poslovima. Prema istim autorima, zaposlenici koji razmatraju alternativne poslove i koji ne uočavaju preklapanje između strategije koju organizacija provodi i njihove idealne strategije, manje su privrženi organizaciji i imaju slabije izraženu namjeru ostanka u organizaciji. Na istom tragu su i Nwachukwu, Chládková i Olatunji (2018.) koji navode da je uključenost i privrženost zaposlenika implementaciji strategije organizacije pozitivno povezano sa zadovoljstvom zaposlenika, a što rezultira poboljšanom produktivnošću zaposlenika te većom profitabilnošću organizacije, kao i smanjenjem fluktuacije zaposlenika. Dodatno, Zaidi, Ahmad Zawawi i Mohd Nordin (2019.) navode da proces implementacije strategije utječe na radni učinak zaposlenika, a što se posebice očituje kroz zadržavanje zaposlenika u organizaciji te kontinuirani rast i razvoj zaposlenika.

#### 4.3. Aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima kao temelj izgradnje marke poslodavca

Ljudi, kao jedini živi element organizacija, smatraju se najvažnijim organizacijskim čimbenikom jer utječu na organizaciju svojom strukturom, svojim znanjima, vještinama i sposobnostima, vrijednostima i stavovima te potrebama (Sikavica, 2011.). Stoga je upravljanje ljudskim potencijalima, kao niz međusobnih aktivnosti i zadaća menadžmenta i organizacija usmjerenih na osiguravanje adekvatnog broja i strukture zaposlenika, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije (Bahtijarević-Šiber, 1999.), jedna od najvažnijih aktivnosti suvremenih organizacija odnosno menadžmenta.

Upravljanje ljudskim potencijalima predstavlja strategijski i koherentan pristup upravljanju najvrjednijom imovinom organizacije, odnosno ljudima koji u njoj rade te koji pojedinačno i kolektivno pridonose ostvarenju njezinih ciljeva (Armstrong, 2006.). Mathis i Jackson (2008.) navode tri osnovne uloge upravljanja ljudskim potencijalima, a to su: (1.) administrativna uloga – administrativni poslovi upravljanja ljudskim potencijalima, vođenje evidencija, (2.) operativna uloga – upravljanje aktivnostima ljudskih potencijala u skladu s definiranom strategijom organizacije te (3.) strategijska uloga – pomoć i podrška u definiranju strategije organizacije vezane uz ljudski kapital i doprinos organizacijskim rezultatima.

Ključne aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima jesu (Pološki Vokić, 2018.a): strategijsko upravljanje ljudskim potencijalima, planiranje ljudskih potencijala, dizajn posla, privlačenje i

odabir ljudskih potencijala, orijentacija i socijalizacija novozaposlenih, obučavanje i razvoj ljudskih potencijala, praćenje radne uspješnosti zaposlenika, materijalno i nematerijalno motiviranje zaposlenika, upravljanje karijerom zaposlenika, briga za organizacijsku kulturu i klimu, praćenje i upravljanje stavovima zaposlenika prema poslu i organizaciji, briga za odnose sa zaposlenicima, briga za sigurnost i zdravlje zaposlenika, obavljanje administrativnih poslova vezanih uz ljudske potencijale i metrika upravljanja ljudskim potencijalima.

Kako ističu Joo i Mclean (2006.), upravljanje ljudskim potencijalima može i treba imati ključnu ulogu u izgradnji marke poželjnog poslodavca jer omogućuje privlačenje, razvijanje, motiviranje i zadržavanje talentiranih zaposlenika, a što u konačnici vodi do dugoročno održive konkurentske prednosti organizacije. Slično, App, Merk i Büttgen (2012.) navode da uključivanje održivog upravljanja ljudskim potencijalima u izgradnju marke poslodavca može biti obećavajući put k privlačnosti poslodavca te povećava sposobnost organizacije da privuče i zadrži visokokvalitetne zaposlenike, a što dovodi do održive konkurentske prednosti. Gaddam (2008.) također ističe važnost i vitalnu ulogu upravljanja ljudskim potencijalima u izgradnji marke poslodavca.

Istovremeno, Srivastava i Bhatnagar (2010.) smatraju da je izgradnja marke poslodavca važna aktivnost upravljanja ljudskim potencijalima u kontekstu zapošljavanja, pogotovo u industrijama temeljenima na znanju i uslugama u kojima često nedostaju kompetentni zaposlenici. Konačno, izgradnja marke poslodavca je percipirana i kao odgovor strategijskog upravljanja ljudskim potencijalima na konkurenciju i krizu globalne ekonomije, a posebno na tržištima u nastajanju (Yüksel, 2015.).

U nastavku su detaljno obrađene osnovne skupine aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima čiji je doprinos izgradnji marke poslodavca višestruko potvrđen kako kroz znanstvena istraživanja tako i kroz uspješnost organizacijskih praksi, a to su: aktivnosti pribavljanja zaposlenika, upravljanje radnom uspješnošću zaposlenika, upravljanje internom komunikacijom, izgradnja pozitivne i podržavajuće organizacijske klime i kulture te certificiranje praksi upravljanja ljudskim potencijalima.

#### 4.3.1. Aktivnosti pribavljanja zaposlenika koje potpomažu izgradnju marke poslodavca

Proces pribavljanja zaposlenika uključuje aktivnosti privlačenja i aktivnosti odabira zaposlenika. To je proces privlačenja za slobodna radna mjesta kandidata koji imaju sposobnosti, vještine i osobine potrebne za uspješno obavljanje poslova i postizanje ciljeva koji uključuje traženje, privlačenje i osiguravanje *poola* kandidata te odabir onih koji najbolje odgovaraju zahtjevima slobodnih poslova i radnih mjesta (Bahtijarević-Šiber, 1999.). Detaljnije, privlačenje ljudskih potencijala je odašiljanje informacije o upražnjenom radnom mjestu u organizaciji i osiguravanje *poola* kandidata koji to radno mjesto mogu popuniti, nakon kojeg je između prijavljenih kandidata potrebno odabrati onu osobu ili one osobe za koje se pretpostavlja da će, s obzirom na svoja znanja, vještine i sposobnosti, odnosno kompetencije, najbolje obavljati budući posao (Pološki Vokić, 2018.a).

Pri procesu zapošljavanja, Mathis i Jackson (2008.) navode da je privlačenje zaposlenika moguće iz dvije vrste izvora: unutarnjih i vanjskih. Pološki Vokić (2018.a) navodi sljedeće unutarnje metode privlačenja ljudskih potencijala: (1.) unutarnje oglašavanje slobodnih radnih mjesta, (2.) korištenje informacija koje posjeduje odjel za ljudske potencijale i (3.) preporuke menadžera, te sljedeće vanjske metode privlačenja: (1.) oglašavanje u tiskovinama, na internetskim stranicama i društvenim mrežama, (2.) izravne prijave kandidata, (3.) korištenje stručne/studentске prakse za pronalazak podobnih kandidata, (4.) korištenje agencija za zapošljavanje, (5.) preporuke zaposlenika i mreže kontakata, (6.) traženje kandidata u obrazovnim institucijama (preporuke nastavnika ili predstavljanje organizacije učenicima/studentima), (7.) potraga za kandidatima na društvenim mrežama, (8.) pronalazak zanimljivih kandidata na sajmovima karijera, (9.) plaćanje prava na korištenje kompjuteriziranim registrima kandidata i (10.) ponovno zapošljavanje bivših zaposlenika. Imajući u vidu određene prednosti i mane, većina poslodavca kombinira i unutarnje i vanjske metode privlačenja, ovisno o situaciji i potrebama organizacije (Mathis i Jackson, 2008.).

Poseban naglasak sve se više stavlja na tzv. e-zapošljavanje, odnosno privlačenje zaposlenika putem interneta koji je postao osnovno sredstvo koje mnogi poslodavci koriste za pronalaženje kandidata za posao, ali i kandidati za pronalaženje posla (Mathis i Jackson, 2008.; Woźniak, 2015.). Najzastupljenije su internetske oglasne ploče, internetske stranice karijera i internetske stranice poslodavaca, a tu još valja spomenuti i blogove, video platforme te društvene mreže (Girard i Fallery, 2010.; Mathis i Jackson, 2008.; Woźniak, 2015.). Mnogi autori ističu ulogu i



važnost društvenih medija kao alata za dolaženje do većeg broja potencijalnih podnositelja zahtjeva za posao i za oblikovanje slike o organizaciji kao poslodavcu, odnosno za izgradnju marke poslodavca (Henderson i Bowley, 2010.; Kargas i Tsokos, 2020.; Katiyar i Saini, 2016.; Kaur i sur., 2015.; Kissel i Büttgen, 2015.; Kumar i Kumar, 2016.; Mičik i Mičudová, 2018.; Pirić, Masmontet i Martinović, 2018.; Potgieter i Doubell, 2018.; Priyadarshini, Kumar i Jha, 2017.). Tako Katiyar i Saini (2016.) navode da su društveni mediji važno sredstvo za stvaranje vrijednosti marke poslodavca i privlačenje najboljih talenata u organizaciju te da ih je stoga potrebno temeljito razmotriti kao strategiju promicanja organizacije kao poslodavca. Dodatno, Vik, Nørbech i Jeske (2018.) ističu i važnost sajмова karijere, posebice virtualnih.

Provedbu procesa zapošljavanja organizacija može i *outsoursati*, odnosno osigurati da za organizaciju određena vanjska organizacija provodi proces zapošljavanja, pri čemu je potrebno pomno razmotriti potencijalne negativne učinke ove prakse na reakcije podnositelja prijave za posao (Wehner, Giardini i Kabst, 2015.). Gilani i Jamshed (2016.) ističu da *outsourcing* procesa zapošljavanja može pridonijeti jačanju marke poslodavca pod uvjetom da organizacija pažljivo odabire pružatelja vanjske usluge procesa zapošljavanja jer zaposlenici vanjskih pružatelja usluge na ovaj način sudjeluju u izgradnji marke poslodavca. Vanjska usluga zapošljavanja u pravilu osigurava organizaciji koja koristi tu uslugu veliki *pool* talentiranih i kompetentnih potencijalnih zaposlenika te štedi vrijeme i troškove organizacije koja stoga svoje napore može uložiti u druga područja djelovanja i aktivnosti kojima poboljšava svoje učinke, ali i imidž poslodavca, kao i imidž cijele organizacije (Gilani i Jamshed, 2016.).

Aktivnosti zapošljavanja uključuju pružanje informacija o obilježjima organizacije odnosno šalju određene signale ciljnoj publici, pri čemu su, naravno, dizajnirane na način da naglašavaju pozitivne strane organizacije (Turban, 2001.). Autentična marka poslodavca se temelji na okruženju koje omogućava djelotvornu i učinkovitu signalizaciju željenoga od strane organizacije prema tržištu rada, odnosno (potencijalnim) zaposlenicima (Taj, 2016.). Holtbrügge i Kreppel (2015.) navode da organizacije signaliziraju elemente koji pomažu organizaciji u privlačenju i zapošljavanju zaposlenika. Signali koje organizacija odašilje stvaraju određenu sliku u glavama potencijalnih kandidata za posao, pri čemu ih ohrabruju ili obeshrabruju da podnesu prijavu za rad u organizaciji (Vinayak, Khan i Jain, 2017.). Teorija signalizacije (engl. *signaling theory*) tako služi ne samo za reduciranje asimetričnosti informacija između organizacije i pojedinaca (Connelly i sur., 2011.), nego za sustavno

signaliziranje na tržištu rada onih elemenata za koje organizacija smatra da je čine privlačnim mjestom za rad (Pološki Vokić i Mostarac, 2021.).

Kako bi privukle zaposlenike, a ovisno o ciljnoj publici, organizacije se koriste različitim aktivnostima privlačenja (Pološki Vokić i Mostarac, 2018.): (1.) aktivnosti za privlačenje učenika/studenata – predstavljanje organizacije u školama/fakultetima, posjet učenika/studenata organizaciji, izrada materijala o organizaciji za studentske centre karijera, omogućavanje provođenja stručne/studentске prakse, dodjela stipendija, sudjelovanje na sajmovima karijera i sponzoriranje studentskih udruga/sportskih klubova; (2.) aktivnosti za privlačenje zaposlenika s tržišta rada – dobro promišljena kampanja za zapošljavanje, dobro dizajnirana internetska stranica organizacije, kvalitetna organizacijska podstranica karijera, prisutnost organizacije na portalima za zapošljavanje, prisutnost i aktivnost organizacije na društvenim mrežama, izrada video zapisa na temu „zašto raditi za nas“ te sudjelovanje na sajmovima poslova.

Uz važnost aktivnosti za privlačenje kandidata za posao u organizaciji, kao aktivnost koja pridonosi izgradnji marke poželjnog poslodavca potrebno je spomenuti i ulogu procesa odabira kvalitetnih zaposlenika među prijavljenim kandidatima za posao u organizaciji. Ako je proces odabira odgovarajućeg kandidata završen u razumnom vremenskom roku, i organizacija (poslodavac) i odabrani kandidat su u pravilu zadovoljni (Trost, 2020.). No, u procesu odabira je potrebno osigurati pozitivno iskustvo i onih kandidata koji nisu odabrani jer će neodabrani kandidati, na temelju prethodnog iskustva, biti ohrabreni ili obeshrabreni za ponovnu prijavu za posao u organizaciji (Trost, 2020.). Kako bi organizacije svim kandidatima za posao pružile pozitivno iskustvo, potrebno je pozornost usmjeriti na sljedeće elemente procesa odabira (Trost, 2020.): (1.) brza i učinkovita reakcija u donošenju odluka i odgovoru, (2.) transparentnost koja omogućuje svim kandidatima u svakom trenutku da saznaju informaciju o statusu prijave i fazi procesa koja slijedi te (3.) poštovanje i uvažavanje kandidata tijekom cijelog procesa odabira. Može se reći da pozitivna iskustva odabranih zaposlenika, kao i neodabranih kandidata za posao, pridonose izgradnji marke poželjnog poslodavca, jer i jedna i druga skupina kroz dijeljenje svojih iskustava u svojoj okolini postaju ambasadori organizacije i, kako navodi Trost (2020.), prenose drugima autentičan uvid u određenu organizaciju.

Dakle, razvidno je da aktivnosti pribavljanja zaposlenika, odnosno kako proces privlačenja kandidata za posao tako i proces odabira zaposlenika, pridonose stvaranju slike o organizaciji

kao poslodavcu te im je kao jednoj skupini aktivnosti izgradnje marke poslodavca, potrebno sustavno i promišljeno pristupiti.

#### 4.3.2. Upravljanje radnom uspješnošću zaposlenika u svrhu izgradnje marke poslodavca

Upravljanje radnom uspješnošću može se definirati kao sustavni proces poboljšavanja organizacijske uspješnosti putem poboljšavanja radne uspješnosti pojedinaca i timova (Armstrong, 2006.). Podrazumijeva postizanje boljih rezultata razumijevanjem i upravljanjem radnom uspješnošću unutar dogovorenog okvira planiranih ciljeva, standarda i kompetencija, a opći cilj je uspostaviti kulturu visoke radne učinkovitosti (Armstrong, 2006.). Prema Armstrongu (2007.), upravljanje radnom uspješnošću obuhvaća vertikalnu integraciju (povezivanje ili usklađivanje poslovnih, timskih i individualnih ciljeva i temeljnih kompetencija) i horizontalnu integraciju (povezivanje različitih aspekata upravljanja ljudskim potencijalima, a radi postizanja koherentnog pristupa upravljanju ljudi).

Upravljanje radnom uspješnošću zaposlenika sadržava mnogo aktivnosti, od osposobljavanja ili dodatnog obrazovanja najčešće potrebnog kako bi novozaposleni uopće mogao raditi, preko praćenja rada zaposlenika do materijalnoga i nematerijalnog poticanja zaposlenika da još uspješnije obavljaju svoj posao, odnosno upravljanja karijerama zaposlenika kako bi ostvarili svoje karijerne ciljeve, a organizacija imala stručnu i stabilnu radnu snagu (Pološki Vokić, 2018.a). Sve te aktivnosti zajedno čine zaokruženi proces upravljanja radom nekog pojedinca, a pojedini njegovi dijelovi utječu jedan na drugoga (Pološki Vokić, 2018.a).

Praćenje radne uspješnosti je proces kojim se osigurava da djelovanje i output zaposlenika osigurava ostvarivanje organizacijskih ciljeva, a kao ključne faze navode se (Pološki Vokić, 2018.a): (1.) određivanje zahtjeva radne uspješnosti u određenom razdoblju, (2.) određivanje metode i procjenjivača koji će pratiti radnu uspješnost, (3.) upoznavanje procjenjivača kako pratiti nečiji rad, (4.) upoznavanje procjenjivanog s načinom praćenja radne uspješnosti i elementima prema kojima će biti praćena, (5.) praćenje radne uspješnosti i (6.) rasprava o ocjeni radne uspješnosti i određivanje zahtjeva radne uspješnosti za buduće razdoblje.

Očekivanu razinu radne uspješnosti definiraju standardi uspješnosti koji se određuju putem referentnih vrijednosti ili ciljeva, a uvode se i postavljaju prije nego što se kroz rad započne

ostvarivati rezultat te bi trebali biti realni, mjerljivi i jasno razumljivi (Mathis i Jackson, 2008.). Dobro definirani i postavljeni standardni radne uspješnosti osiguravaju da svi uključeni budu upoznati s razinom očekivanog dostignuća te kao takvi koriste i organizacijama i zaposlenicima (Mathis i Jackson, 2008.). Završni korak procesa praćenja radne uspješnosti ključan je za radnu uspješnost u budućem razdoblju, jer se na temelju povratne informacije o kvaliteti i učincima rada postavljaju zahtjevi radne uspješnosti za sljedeći ciklus praćenja rada (Pološki Vokić, 2018.a). Također, uz savjete za poboljšanje rada, u ovoj se fazi donose odluke o potrebama za dodatnim osposobljavanjem ili obrazovanjem, razmještaju na drugo radno mjesto, napredovanju, ali i o plaći, nagradama i pogodnostima u narednom razdoblju (Pološki Vokić, 2018.a).

Kako bi motivirala svoje zaposlenike, organizaciji su na raspolaganju razne mogućnosti materijalnog nagrađivanja i nematerijalnog motiviranja. Kao što navodi Bahtijarević-Šiber (1999.), neki od najčešće korištenih materijalnih kompenzacija jesu: plaća, bonusi i poticaji, razne naknade, udjeli u profitu i vlasništvu, stipendije, članarine, police osiguranja i drugo. Nematerijalni oblici motiviranja su vezani uz posao i oblikovanje posla, menadžere i stil menadžmenta, participaciju zaposlenika, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilne oblike radnog vremena, davanje povratne informacije i priznavanje uspjeha, organizacijsku kulturu i drugo (Bahtijarević-Šiber, 1999.). Motiviranje zaposlenika ima ključnu ulogu u privlačenju novih zaposlenika – važno je i za zaposlenike, ali i za poslodavce, jer odluka o motiviranju može ojačati sposobnost poslodavca da se natječe za zaposlenike na tržištu rada, ali i utjecati na to da zaposlenici ostanu u organizaciji ili je napuste (Treven, 2001.).

Danas se više nego ikad javlja potreba za kontinuiranim ulaganjem u obučavanje i razvoj zaposlenika, kako bi isti bili konkurentni, a samim time i organizacija konkurentna na tržištu. Obučavanje označava širenje ukupnih spoznaja, znanja, vještina i sposobnosti osobe koje ju osposobljavaju za samostalno odlučivanje i djelovanje u različitim situacijama te stvara podlogu za daljnji razvoj (Bahtijarević-Šiber, 1999.). Razvoj širi i povećava ukupne individualne potencijale – vezan je uz stjecanje novih znanja, vještina i sposobnosti koje omogućavaju pojedincu preuzimanje složenijih, novih poslova i pozicija te ga pripremaju za budućnost i zahtjeve koji tek dolaze (Bahtijarević-Šiber, 1999.). S obzirom na to da je prisutna visoka razina konkurencije na većini tržišta u svijetu, samo one organizacije koje imaju stručne zaposlenike mogu očekivati da će biti u stanju nuditi potrebne/željene proizvode i usluge sve zahtjevnijim korisnicima, brže i bolje od svojih konkurenata (Pološki Vokić, 2018.a).

Sastavni dio upravljanja radnom uspješnošću zasigurno je i upravljanje karijerom zaposlenika te je potrebno osigurati prilike za zaposlenike i njihovo napredovanje u karijeri, a u skladu s potrebama organizacije (Pološki Vokić, 2018.a). Upravljanje karijerom zaokružuje cijeli niz aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima, od praćenja rada zaposlenika, preko stalnih ulaganja u njihov razvoj, do promišljanja o radnim mjestima na kojima mogu najviše pridonijeti, a sve u svrhu zadovoljavanja organizacijskih potreba za kompetentnim zaposlenicima koji ostvaruju njezine ciljeve, ali i istodobno zadovoljstvo zaposlenika vlastitom karijerom i njezinim razvojem (Pološki Vokić, 2018.a). Za uspješno upravljanje karijerom potrebno je da svaki akter (pojedinaac, menadžer i organizacija, odnosno funkcija ljudskih potencijala) u potpunosti i kvalitetno ispuni svoju ulogu i da se u cijelom procesu razvija intenzivna suradnja, razmjena informacija i podrška (Bahtijarević-Šiber, 1999.).

Upravljanje radnom uspješnosti je važno, ne samo za organizacije, nego i za zaposlenike. Zaposlenici trebaju i očekuju povratnu informaciju o svojim snagama i slabostima, o tome što se od njih očekuje i što oni mogu očekivati, žele razumjeti svoje izgleda za nastavak karijere te žele da se pred njih postave izazovi i osigura autonomija u radu kako bi mogli pokazati svoje sposobnosti (Risher, 2012.). Pri tome, Risher (2012.) dodatno navodi da zaposlenici prvenstveno očekuju da se prema njima u ovom procesu postupa na korektan i pošten način.

Cascio (2014.) navodi da sustav upravljanja radnom uspješnošću podrazumijeva aktivnosti pomoću kojih organizacija razvija i maksimizira potencijal zaposlenika, a koje u konačnici pozitivno utječu na zadržavanje zaposlenika u organizaciji. Ako se provodi na primjeren način, upravljanje radnom uspješnošću donosi koristi i zaposlenicima i organizaciji – zaposlenici ga trebaju promatrati kao alat koji im pomaže u obavljanju posla, a organizacije kao alat u izgradnji kulture visokih postignuća (Pulakos i sur., 2012.). Upravljanje radnom uspješnošću zaposlenika povećava njihovu motivaciju za rad te kroz veću uključenost u poslovne procese, pozitivno utječe na njihovo zadovoljstvo poslom (Lawson, Hatch i Desroches, 2011.). Zadovoljstvo poslom zaposlenika osigurava višu razinu angažiranosti na poslu te veću stopu zadržavanja zaposlenika u organizaciji, a što pozitivno utječe na ostvarivanje individualnih i organizacijskih ciljeva (Sahoo i Mishra, 2012.), odnosno postizanje željenog organizacijskog rezultata (Pulakos i sur., 2012.). Bahtijarević-Šiber (2014.) ističe upravljanje radnom uspješnošću kao presudnu aktivnost upravljanja ljudskim potencijalima, koja ne samo da razlikuje uspješne i neuspješne pojedince, nego i uspješne i neuspješne organizacije, te daje temeljni poticaj za individualni i

organizacijski razvoj. U konačnici, jedan od glavnih razloga organizacija za upravljanje radnom uspješnošću njihovih zaposlenika je privlačenje i zadržavanje kvalitetnih zaposlenika (Armstrong, 2000.), što ovaj proces čini jednom od ključnih aktivnosti izgradnje marke poslodavca.

#### 4.3.3. Upravljanje internom komunikacijom u svrhu izgradnje marke poslodavca

Komunikacija je proces prijenosa poruka ili informacija (Aslam i sur., 2013.), a uključuje slanje poruke, primanje poruke, razumijevanje poruke i djelovanje na temelju poruke (Herman i Gioia, 2000.). Korporativna komunikacija predstavlja skup svih međusobno povezanih komunikacijskih aktivnosti koje organizacija poduzima s ciljem njihova sinergijskoga djelovanja na učinkovitom ostvarenju smisla njezina postojanja (Ćorić, 2019.). Komunikacijski sustav u organizaciji je uzajaman, dinamičan proces i strukturalni konstrukt, određen skupom unutarnjih i vanjskih čimbenika, a s ciljem pomaganja pojedincima da postignu vlastite i organizacijske komunikacijske ciljeve, stvarajući sinergiju među komunikatorima (Blazenaite, 2011.). U uspješnoj organizaciji komunikacija se odvija u različitim pravcima – prema dolje, prema gore i bočno, odnosno horizontalno (Wehrich i Koontz, 1998.).

Sve kanale koje organizacija koristi za komunikaciju sa svojim zaposlenicima obuhvaća područje interne komunikacije (Cornelissen, 2004.). Interna komunikacija je glavna sastavnica svake organizacije te se često naziva i „krvotokom“ organizacije (Chmielecki, 2015.). Kalla (2005.) definira internu (unutarnju) komunikaciju kao integriranu internu komunikaciju koja uključuje svu formalnu i neformalnu komunikaciju koja se odvija interno na svim razinama organizacije. Interna komunikacija organizacije predstavlja komunikaciju između stratezijskih menadžera organizacije i njezinih internih dionika (Welch i Jackson, 2007.). U svrhu interne komunikacije, jedan od najprimjenjivijih načina kojeg organizacije koriste zasigurno jest Intranet – zatvorena privatna mreža organizacije s kontroliranim pristupom, koja je odvojena vatrenim zidom od Interneta (Strugar i sur., 2020.). Uz Intranet, standardni kanali komunikacije koji se danas koriste u organizacijama prije svega su elektronička pošta, mobilne aplikacije i interne društvene mreže.

Kao ciljevi interne komunikacije mogu se navesti sljedeći (Welch i Jackson, 2007.): (1.) doprinos internim odnosima, karakteriziranih predanošću zaposlenika, (2.) promicanje

pozitivnih osjećaja pripadnosti zaposlenika, (3.) razvijanje svijesti o promjenama u okruženju i (4.) razvijanje razumijevanja potrebe da organizacija razvija svoje ciljeve kao odgovor na promjene u okruženju. Prema Ćoriću (2019.), cilj interne komunikacije je izgradnja internog konsenzusa u organizaciji smanjenjem neizvjesnosti i nesigurnosti kod članstva te poticanje njihova poželjnog ponašanja kojim zapravo predstavljaju organizaciju. Spitzer i Swidler (2003.) ističu da efektivna interna komunikacija treba imati tri glavna cilja: (1.) informacije koje se komuniciraju zaposlenicima trebaju biti razumljive i prihvaćene od strane publike (zaposlenika) sukladno sadržaju, namjeri, relevantnosti i vrijednosti poruke, (2.) ciljevi komunikacije u pogledu motiviranja, usmjeravanja, informiranja ili sudjelovanja publike (zaposlenika) postižu se kod većine zaposlenika i (3.) krajnjim rezultatom poboljšane interne komunikacije smatra se postizanje poboljšanja u jednoj ili više ključnih sastavnica uspjeha, kao što su npr. kvaliteta, profitabilnost, izvedba i zadovoljstvo poslom zaposlenika.

Tkalac Verčić, Pološki Vokić i Sinčić Ćorić (2009.) navode da je ukupno zadovoljstvo zaposlenika internom komunikacijom rezultanta zadovoljstva povratnim informacijama, komunikacijom s nadređenim, horizontalnom komunikacijom, neformalnom komunikacijom, korporativnom informiranošću, komunikacijskom klimom, kvalitetom medija komunikacije i komunikacijom na sastancima. Sinčić Ćorić, Pološki Vokić i Tkalac Verčić (2020.) idu i korak dalje te navode da je zadovoljstvo internom komunikacijom (posebice zadovoljstvo neformalnom komunikacijom i komunikacijskom klimom) povezano sa zadovoljstvom životom općenito.

Razmatrajući vezu interne komunikacije i izgradnje marke poželjnog poslodavca, potrebno je krenuti od ishoda kvalitetne interne komunikacije. Tako Ćorić (2019.) promatra ishode interne komunikacije na pojedinačnoj i organizacijskoj razini – na pojedinačnoj razini oni mogu uključivati povećanu motiviranost, zadovoljstvo poslom, organizacijsku identifikaciju, predanost, bolje rezultate u obavljanju posla, smanjenje odsutnosti s posla i slično, dok s druge strane, učinkovita interna komunikacija na organizacijskoj razini izravno korelira s korporativnim identitetom, imidžem, reputacijom, lojalnosti korisnika, kvalitetnijom izvedbom, društvenom odgovornosti organizacije, povećanim financijskim parametrima poslovanja i drugo.

Osim što učinkovita interna komunikacija može poboljšati učinkovitost cijele organizacije (Chmielecki, 2015.), naglašava se važnost interne komunikacije među novim i sadašnjim

zaposlenicima, a u okviru procesa izgradnje marke poslodavca (Neill, 2016.). Sva interna komunikacija treba se stoga promatrati kao komunikacija marke poslodavca jer svaki dio te komunikacije govori nešto o samoj organizaciji (Barrow i Mosley, 2005.). Iz tog razloga Herman i Gioia (2000.) ističu da je potrebno uvijek, koliko god je to moguće, komunicirati i slati pozitivne poruke, dati zaposlenicima mogućnost da ih se čuje te naglašavati i podržavati zajednički duh organizacije. Dodatno, Cutlip, Center i Broom (2003.) navode da se komunikacijom sa zaposlenicima održavaju uzajamno korisni odnosi između organizacije i zaposlenika o kojima ovisi njezin uspjeh ili neuspjeh. Kako sumira Verghese (2017.), učinkovita interna komunikacija može stvoriti osjećaj privrženosti organizaciji kod zaposlenika, smanjiti fluktuaciju zaposlenika, biti važna imovina za organizaciju, smanjiti neizvjesnost poslovanja te može služiti kao katalizator promjena.

Upravljanje internom komunikacijom kao jedna od aktivnosti izgradnje marke poslodavca je temelj za osiguravanje zadovoljstva internom komunikacijom kod zaposlenika i posljedično zadovoljstva zaposlenika poslom (Bakanauskienė, Bendaravičienė i Krikštolaitis, 2010.). Naime, osjećaj zadovoljstva poslom kod zaposlenika je povezan s njihovom angažiranošću na poslu, što pozitivno utječe na stvaranje slike o organizaciji kao poslodavcu (Špoljarić i Tkalac Verčić, 2022.). Barrow i Mosley (2005.) ističu internu komunikaciju kao jednu od glavnih sastavnica upravljanja markom poslodavca pomoću koje organizacija komunicira određene željene poruke koje podržavaju vrijednosti i osobnost koje organizacija zagovara i njeguje. Konačno, Pološki Vokić, Tkalac Verčić i Sinčić Ćorić (2021.) zaključuju da kvaliteta interne komunikacije i zadovoljstvo zaposlenika internom komunikacijom pozitivno utječu na stvaranje slike o organizaciji kao privlačnom mjestu za rad.

#### 4.3.4. Izgradnja pozitivne i podržavajuće organizacijske klime i kulture u svrhu izgradnje marke poslodavca

Organizacijska klima se može definirati kao relativno trajno svojstvo unutarnjeg okruženja organizacije koje članovi organizacije osjećaju i koje utječe na ponašanje članova – oslikava unutarnje socijalno okruženje organizacije, utemeljeno u sustavu vrijednosti organizacije (Načinović, 2011.). Zhang i Liu (2010.) navode da organizacijska klima opisuje percepcije djelatnika organizacije o radnom okruženju. Organizacijska klima je relativno trajna karakteristika organizacije koja je razlikuje od drugih organizacija, a odlikuju je sljedeće



karakteristike (Moran i Volkwein, 1992.): (1.) utjelovljuje kolektivne percepcije članova (zaposlenika) o njihovoj organizaciji sukladno dimenzijama kao što su autonomija, povjerenje, kohezivnost, podrška, prepoznavanje, inovativnost i poštenje, (2.) nastaje interakcijom članova (zaposlenika), (3.) služi kao osnova za interpretaciju situacije, (4.) odražava prevladavajuće norme, vrijednosti i stavove organizacijske kulture te (5.) djeluje kao izvor utjecaja za oblikovanje ponašanja.

Organizacijska klima je povezana sa zadovoljstvom poslom, privrženosti organizaciji, stopom fluktuacije i apsentizma, općom učinkovitošću organizacije te se naglašava njezin utjecaj na motivaciju, razvoj, zadržavanje i uspješnost zaposlenika (Načinović, 2011.). Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.) navode da organizacijska klima objašnjava kako se organizacija i osobe u njoj povezuju i međusobno djeluju te je sastavni dio organizacijske kulture, odnosno njezina refleksija na individualnoj razini.

Kao što se osoba može razlikovati po DNK, tako se poslodavci mogu razlikovati i jedinstveno identificirati po svojoj organizacijskoj kulturi (Herman i Gioia, 2000.). Organizacijska kultura se može definirati kao relativno trajan i specifičan sustav temeljnih vrijednosti, uvjerenja, zajedničkih spoznaja, normi i običaja kojim se određuje organizacijsko ponašanje i usmjeravaju sve aktivnosti pojedinaca i grupa koje ih čine (Malbašić i Brčić, 2018.). Organizacijska kultura je skup uvjerenja, navika, praksi i načina razmišljanja koje ljudi međusobno dijele kroz zajednički boravak i rad, a može se opisati i kao skup pretpostavki koje ljudi bez pitanja jednostavno prihvaćaju u međusobnim odnosima (Dujanić, 2005.). Schein (2004.) definira organizacijsku kulturu kao obrazac zajedničkih temeljnih pretpostavki koje je grupa naučila rješavajući probleme vanjske prilagodbe i unutarnje integracije, a što je dovoljno dobro funkcioniralo da bi se moglo smatrati valjanim i poučnim za nove članove kao ispravan način percipiranja, razmišljanja i osjećanja u odnosu na te probleme. Isti autor dodatno navodi da organizacijska kultura opstaje i nakon što pojedini zaposlenici napuste organizaciju, teško ju je promijeniti te se cijeni njezina stabilnost, jer kao takva daje organizaciji smisao i predvidljivost.

Organizacijsku kulturu moguće je promatrati kroz tri razine, ovisno o vidljivosti pojedinih elemenata organizacijske kulture (Schein, 2004.): (1.) artefakti – vidljivi pokazatelji organizacijske strukture i procesa, (2.) prihvaćena uvjerenja i vrijednosti – strategije, ciljevi, filozofije i (3.) temeljne pretpostavke – temeljna uvjerenja, percepcije, misli i osjećaji. Malbašić i Brčić (2018.) kao najvažnije vidljive elemente organizacijske kulture navode sljedeće: statusni

simboli, ceremonije, priče, slogani, ponašanje, stil odijevanja i drugo. Prema istim autorima, u najvažnije nevidljive elemente organizacijske kulture ubrajaju se zajedničke organizacijske vrijednosti, vjerovanja, pretpostavke, stajališta i osjećaji.

Važnost organizacijske kulture je neupitna, utkana je u sve aktivnosti organizacije i utječe na ukupnu praksu i ponašanje organizacije (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.), ali ono što predstavlja izazov je kako proaktivno upravljati njome (Ambler i Barrow, 1996.). Organizacijska kultura može uvelike utjecati na razinu motiviranosti zaposlenika i njihovu predanost obavljanju postavljenih zadataka kao i osjećaj zajedništva (Načinović, 2011.). Također, organizacijska kultura je važna kandidatima (potencijalnim zaposlenicima) pri odlučivanju, odnosno izboru radnog mjesta, zbog čega razvijanje i održavanje produktivne i podržavajuće organizacijske kulture predstavlja glavni zadatak za menadžere (Backhaus i Tikoo, 2004.).

Prema Gaddam (2008.) organizacijska kultura igra vitalnu ulogu u kreiranju marke poželjnog poslodavca. Drugim riječima, izgradnja i održavanje pozitivne organizacijske kulture važan je prvi korak prema postizanju statusa istinskog poželjnog poslodavca (Robak, 2007.). Naime, pri odabiru organizacije, pojedinci ujedno biraju i organizacijsku kulturu za koju smatraju da im najviše odgovara (Herman i Gioia, 2001.). Stoga poslodavci svojim aktivnostima nastoje izgraditi, razvijati i održavati organizacijsku kulturu za koju smatraju da će na najbolji način privući, motivirati i zadržati ljude u organizaciji (Herman i Gioia, 2001.).

Kako bi izgradili jedinstvenu organizacijsku kulturu i time pridonijeli izgradnji marke poslodavca, poslodavci provode sljedeće aktivnosti (Herman i Gioia, 2001.): (1.) postavljanje visokih standarda u poslovanju i među dionicima – naglasak na poštenju i pravednosti, zapošljavanje najboljih, iskrenosti i otvorenosti, (2.) poticanje zabave u uredu i izvan njega – obilježavanje i prigodna slavlja, (3.) stvaranje snažne podrške unutarnjih struktura – pružanje svih potrebnih resursa i informacija, (4.) dostupnost i korištenje tehnologije za sve zaposlenike, (5.) uklanjanje statusnih barijera – npr. napuštanje formalnog načina odijevanja, hijerarhije vezano uz parkiranje vozila i drugo, (6.) izgradnja kulture uspjeha – poticanje ideja, prepoznavanje postignuća, očekivanje visokih rezultata te (7.) visoka razina komunikacije (dvosmjerne) – asertivno dijeljenje informacija i relevantnost sadržaja komunikacije.

Organizacijska klima i kultura elementi su radnog okruženja u organizaciji te su kao takvi predmet interesa kako za sadašnje zaposlenike, tako i za potencijalne zaposlenike organizacije, što ih čini važnim elementima izgradnje marke poželjnog poslodavca. Primjerice, stvaranje dobre i ugodne organizacijske klime može povećati privrženost zaposlenika organizaciji te posljedično smanjiti njihovu namjeru odlaska iz sadašnje organizacije (Liou i Cheng, 2010.). McMurray, Scott i Pace (2004.) navode da, osim što predstavlja način za potencijalno smanjenje izostanaka i fluktuacije zaposlenika, organizacijska klima može utjecati i na minimiziranje drugih negativnih aspekata radnog mjesta. Također, izgradnja pozitivne organizacijske kulture ima pozitivan učinak na zadovoljstvo poslom (Sharma, 2017.) i angažiranost zaposlenika na poslu, a što vodi k uspješnoj izgradnji marke poslodavca (Urbancová i Depoo, 2021.). Proizlazi da osiguranje i izgradnja pozitivne i privlačne organizacijske klime i kulture pridonosi privlačnosti organizacije, zbog čega se i razmatra kao jedna od aktivnosti izgradnje marke poslodavca (Barbaros, 2020.).

#### 4.3.5. Certificiranje praksi upravljanja ljudskim potencijalima u svrhu izgradnje marke poslodavca

Kako bi se adekvatno odgovorilo na izazove globalnog gospodarstva i poduzetništva te postalo članom globalne gospodarske, političke i kulturne zajednice, potrebno je naučiti nova pravila ponašanja i usvojiti standarde nove kulture poslovanja koji propisuju najrazvijeniji na tržištu, odnosno zadovoljavati standarde tj. posjedovati certifikate koji potvrđuju kontinuirano napredovanje svih segmenata poslovnih aktivnosti organizacije (Zambelli i Rajić, 2014.). Certifikacija podrazumijeva potvrđivanje koje provodi treća strana, a može se odnositi na proizvode, procese, sustave ili osobe, odnosno predstavlja postupak u kojem neovisna organizacija na temelju provedenog ocjenjivanja sukladnosti, utvrđuje zadovoljavaju li se kriteriji sadržani u određenom normativnom dokumentu (Svijet kvalitete, 2012.). Pri tome, normativni dokument može biti međunarodna ili nacionalna norma, specifikacija, zakonski akt ili vlastito razvijena certifikacijska shema određenog certifikacijskog tijela (Svijet kvalitete, 2012.). U slučaju ispunjenja postavljenih kriterija definiranih spomenutim normativnim dokumentom, certifikacijsko tijelo izdaje certifikat (Svijet kvalitete, 2012.). Standardizacija odnosno certificiranje poslovnih praksi prisutna je u svim poslovnim funkcijama odnosno

područjima djelovanja organizacija, a tako i u području upravljanja ljudskim potencijalima čiji su odabrani certifikati i odgovarajući standardi opisani u nastavku.

*ISO 30414* je međunarodni standard za upravljanje ljudskim potencijalima koji pruža smjernice za unutarnje i vanjsko izvještavanje o ljudskom kapitalu (Centre for Assessment, b. d.) te omogućuje jasan uvid u stvarni doprinos ljudskog kapitala u određenoj organizaciji (Naden, 2019.). Daje smjernice o temeljnim područjima upravljanja ljudskim potencijalima, kao što su (International Organization for Standardization, b. d.): usklađenost i etika, troškovi, raznolikost, vodstvo, organizacijska kultura, organizacijsko zdravlje, sigurnost i dobrobit, produktivnost, zapošljavanje, mobilnost i fluktuacija, vještine i sposobnosti, planiranje sukcesije i raspoloživost radne snage. Primjena ISO 30414 standarda organizaciji pruža sljedeće pogodnosti (Centre for Assessment, b. d.): povećanje transparentnosti za dionike, usporedba ulaganja u ljudski kapital s rezultatima, razvoj strategije rasta, prikazivanje usklađenosti sa zakonodavstvom, prepoznavanje vrijednosti ljudskog kapitala, procjena kvalitete upravljanja ljudskim potencijalima, primjena odgovarajuće metrike za procjenu strategije upravljanja ljudskim potencijalima, korištenje baze podataka za informiranje o strategiji, poboljšavanje organizacijske učinkovitosti i održavanje relevantne radne snage za potrebe organizacije.

*ISF white© Employee respect certifikat* namijenjen je organizacijama kojima je prioritet brinuti se za svoje zaposlenike (Marinorm, b. d.). Certifikat osigurava bolju osviještenost uprave o važnosti upravljanja ljudskim potencijalima, uspješnije politike zapošljavanja, uspješnije prepoznavanje pogodnosti za zaposlenike, bolji odnos zaposlenika prema imovini organizacije, jasno određenje o konzumaciji na radnom mjestu, bolje razumijevanje uvjeta zaštite na radu, bolje politike plaća, bolju internu komunikaciju te sprječavanje zlostavljanja na radnom mjestu (Marinorm, b. d.). Certifikacijom organizacije dobivaju prednost u izgradnji korporativne marke, poboljšanje politike upravljanja ljudskim potencijalima, bolju transparentnost i kontrolu radne učinkovitosti, veće zadovoljstvo zaposlenika, sudjelovanje u odabiru najboljeg poslodavca godine i dodjeli priznanja, predstavljanje koristi za tražitelje zaposlenja i privlačenje najboljih zaposlenika te promociju svih certificiranih poslodavaca u certifikacijskom periodu u suradnji s portalima za zapošljavanje i društvenim mrežama (Marinorm, b. d.).

Nizozemski institut *Top Employer*, na temelju nepristranih istraživanja diljem svijeta, organizacijama, odnosno vrhunskim poslodavcima, dodjeljuje *Top Employer certifikat*, koji podrazumijeva dostizanje najviših standarda u području upravljanja ljudskim potencijalima

(Top Employers Institute, 2020.). Certifikat stvara dodatnu vrijednost za organizaciju, i to na način da omogućuje praćenje i stjecanje novih ideja u području upravljanja ljudskim potencijalima, uspoređivanje s najboljim praksama, privlačenje/angažiranje talenata te sudjelovanje na događanjima i povezivanje sa svjetskom zajednicom (Top Employers Institute, 2020.).

Najpoznatiji i najpriznatiji certifikat u području upravljanja ljudskim potencijalima u Hrvatskoj je *Certifikat Poslodavac partner*, a dodjeljuje se organizacijama koje, bez obzira na veličinu i ekspanziranost u javnosti, zadovoljavaju standarde kvalitete u upravljanju ljudskim potencijalima (Grupa Selectio, b. d.). Certifikatom se neovisno i mjerljivo demonstrira uspjeh poslodavca što je, u kombinaciji s medijskom promocijom u sklopu Certifikata, izvrstan alat za promociju organizacije i privlačenje najboljih zaposlenika (Grupa Selectio, b. d.). Glavna područja koja se ocjenjuju putem ovog certifikata jesu (Selectio Solutions, b. d.): privlačenje i zaposlenje, uvođenje i razvoj, uključenost i inspiracija, transformacija i rast, zadržavanje i dobrobit, odlazak, umirovljenje i povratak te HR strateško savjetovanje. Dobiti koje certifikat pruža organizacijama su sljedeće (Selectio Solutions, b. d.): detaljna analiza, *benchmark* (usporedba s najboljim praksama), jačanje razvoja, osnaživanje funkcije upravljanja ljudskim potencijalima, marketinška promocija te podrška u izgradnji marke poslodavca.

Osim što organizacije pristupaju certifikaciji svojih sustava i procesa upravljanja ljudskim potencijalima, one također pružaju podršku svojim zaposlenicima da se dodatno educiraju i pristupe certificiranju iz područja upravljanja ljudskim potencijalima na individualnoj razini. Kad organizacija pruži podršku svojim zaposlenicima za certificiranje, veća je vjerojatnost da će stručnjaci za ljudske potencijale certifikat i dobiti te da će podrška od strane organizacije rezultirati njihovom većom privrženosti organizaciji (Hsu i Yancey, 2015.). Namjera certificiranja stručnjaka za ljudske potencijale je poboljšati legitimitet i vjerodostojnost struke (profesije) upravljanja ljudskim potencijalima u cjelini te osigurati poslodavcima da stručnjaci za ljudske potencijale imaju adekvatna znanja, vještine, sposobnosti i drugo što je potrebno za obavljanje njihovog posla (Lengnick-Hall i Aguinis, 2012.). Nadalje, certificiranje može zaštititi javnost (organizacije i zaposlenike) od nekvalificiranih stručnjaka koji svojom nesposobnošću ili nepoštovanjem profesionalnih standarda mogu naštetiti organizaciji (Lengnick-Hall i Aguinis, 2012.). Konačno, certificiranjem se i ograničava broj stvarnih stručnjaka za ljudske potencijale, a time i povećava njihova vrijednost na tržištu rada (Lengnick-Hall i Aguinis, 2012.).

Certificiranjem praksi upravljanja ljudskim potencijalima odaje se priznanje organizaciji i/ili pojedincima (zaposlenicima) da su ispunili standarde izvrsnosti određene od strane drugih stručnjaka za ljudske potencijale, a koji su nužni za kompetentnost u području (Reed i Bogardus, 2012.). Posjedovanje certifikata povećava tržišnu vrijednost (zaposlenika i organizacije), dokazuje sposobnost kontinuiranog učenja zaposlenika i rast u skladu s potrebama poslovanja organizacije te time ukazuje na obilježja koja su za organizaciju poželjna u poslovanju, a očituju se u usmjerenosti k ostvarivanju rezultata, posjedovanju stručnih kompetencija, poslovnoj izvrsnosti i privrženosti organizaciji (Reed i Bogardus, 2012.). Certificirani stručnjaci za ljudske potencijale pridonose rezultatima odjela za ljudske potencijale, ali i cijele organizacije (Wiley, 1995.).

Vežano uz izgradnju marke poželjnog poslodavca, organizacije koje su certificirane za provođenje najboljih praksi upravljanja ljudskim potencijalima zaprimaju više prijava kandidata za posao, čime se organizaciji olakšava izbor odgovarajućih zaposlenika u procesu pribavljanja zaposlenika (Lengnick-Hall i Aguinis, 2012.). U skladu s ovime, Dineen i Allen (2016.) navode da je certificiranje organizacija kao najboljih mjesta za rad povezano s kvalitetom *poola* podnositelja prijava za rad u organizaciji, što dovodi do zaključka da organizacije koje imaju priznati status najboljih poslodavaca, imaju i bolju kvalitetu kandidata prijavljenih za radno mjesto u organizaciji. Dodatno, kao korist od certificiranja praksi upravljanja ljudskim potencijalima navodi se i poboljšanje reputacije organizacije općenito (Lengnick-Hall i Aguinis, 2012.), odnosno može se reći da certificiranje organizacije i pojedinaca (zaposlenika) te informiranje o tome svih dionika na tržištu, za organizaciju predstavlja jedan oblik marketinške aktivnosti i promoviranja organizacije kao mjesta gdje se poštuju i vrednuju ljudski potencijali. Slijedom navedenog, certificiranje praksi upravljanja ljudskim potencijalima svakako predstavlja jednu od važnih aktivnosti izgradnje marke poslodavca jer pridonosi stvaranju percepcije o privlačnosti organizacije kao (potencijalnog) poslodavca.

#### 4.4. Aktivnosti upravljanja korporativnom markom kao temelj izgradnje marke poslodavca

Budući da u izgradnji marke poslodavca, uz već navedeno područje upravljanja ljudskim potencijalima, svoju ulogu zauzima i područje marketinga, u nastavku su prikazane aktivnosti

marketinga koje stvaraju vrijednost marke, a vežu se prvenstveno uz lojalnost marki, percipiranu kvalitetu marke, asocijacije na marku i svijest o marki (Aaker, 1991.) te se dodatno ukazuje na značaj sustavnog praćenja zadovoljstva korisnika.

Iako se većinom značaj vrijednosti marke određuje na razini proizvoda ili usluge organizacije, on se može odrediti i za druge vrste marki. Stoga su u okviru ovog poglavlja elementi marke koji utječu na vrijednost marke prikazani na razini korporativne marke, a koju određuju i marke proizvoda/usluga organizacije. Dakle, naglasak je na značajkama korporativne marke kao krovne marke kojoj je, kao što navodi Morsing (2006.), namjera integrirati sve organizacijske aktivnosti u jednu koherentnu poruku, što može biti izuzetno moćno iz perspektive vanjskog marketinga, ali istovremeno može biti izuzetno težak izazov za internu primjenu. Drugim riječima, svrha izgradnje korporativne marke je učiniti ime organizacije poznatim, prepoznatljivim i vjerodostojnim u umu potencijalnih korisnika, olakšati izgradnju odnosa s korisnicima i dobavljačima, prikazati pogodnosti koje se nude korisniku te utjeloviti sustav korporacijskih vrijednosti (de Chernatony, McDonald i Wallace, 2011.).

Dodatno je potrebno naglasiti da vrijednosti korporativne marke trebaju biti vodič za izgradnju marke poslodavca (Banerjee, Saini i Kalyanaram, 2020.). Proizlazi da se koncept vrijednosti korporativne marke može primijeniti i povezati s konceptom vrijednosti marke poslodavca gdje se kao korisnici pojavljuju sadašnji i potencijalni zaposlenici organizacije, a što implicira povezanost korporativne marke i marke poslodavca (Banerjee, Saini i Kalyanaram, 2020.; Minchington, 2011.; Sovina i Collins, 2003.). Kako ističu Sovina i Collins (2003.), snažna korporativna marka može rezultirati i snažnom markom poslodavca te može pružiti konkurentsku prednost na tržištu rada i privući kvalitetne zaposlenike u organizaciju.

#### 4.4.1. Doprinos lojalnosti korporativnoj marki izgradnji marke poslodavca

Lojalnost marki je mjerilo privrženosti koju korisnik ima prema određenoj marki – odražava vjerojatnost da se korisnik prebaci na konkurentsku marku (Aaker, 1991.). Može se definirati i kao neslučajan izbor jedne marke iz skupa maraka kroz određeno razdoblje od strane korisnika koji provodi razborit proces procjenjivanja alternativa (Previšić, 2011.). Lojalnost korporativnoj marki je funkcija nekoliko čimbenika, kao što su npr. percepcije kvalitete marke, njezine percipirane vrijednosti, njezinog imidža, povjerenja u marku i predanosti koju korisnik

prema njoj osjeća (de Chernatony, McDonald i Wallace, 2011.). Lojalnost marki može se postići i preko identifikacije, pri čemu korisnik vjeruje da konkretna marka postaje dio osobnog imidža (Kesić, 2006.). Pod lojalnosti marki podrazumijeva se da će korisnik, kad dođe vrijeme za ponovnu mogućnost izbora, a imajući na umu prethodno pozitivno iskustvo i zadovoljstvo, vjerojatno odabrati istu marku (Vranešević, 2007.). Ako korisnik pri razmatanju različitih opcija odabere određenu marku i ako su mu očekivanja ispunjena, veća je vjerojatnost da će biti lojalan toj istoj marki (Vranešević, 2007.). Proizlazi da je lojalnost marki specifična kategorija, jer ona ne može postojati bez prethodnog odabira i iskustva korištenja (Aaker, 1991.).

Iako se lojalnost marki često promatra na temelju ponovljenih odabira iste marke, ponovljen odabir je nužan, ali ne i dovoljan uvjet za utvrđivanje lojalnosti korisnika marki – korisnici mogu učestalo odabirati marku, ali bez izražene sklonosti marki (Previšić, 2011.). Za utvrđivanje stvarne lojalnosti korisnika određenoj marki, moraju biti zadovoljeni sljedeći uvjeti: (1.) korisnici moraju dotičnu marku smatrati superiornijom od konkurentskih (komponenta uvjerenosti), (2.) stupanj sviđanja dotične marke mora biti viši nego za konkurentske marke, tako da je izražena sklonost marki (komponenta stava) i (3.) korisnici moraju imati namjeru odabrati dotičnu marku kada donesu odluku o izboru (komponenta namjere) (Previšić, 2011.). Ključnom se pak za postizanje visoke lojalnosti korisnika marki smatra isporuka visoke vrijednosti za korisnika (Kotler i Keller, 2008.).

Lojalnost korporativnoj marki redovito se kategorizira kao jedno od najvažnijih pokretača osiguranja dugoročne održivosti bilo koje organizacije (Bisschoff i Schmulian, 2019.). Prednosti koje lojalni korisnici donose organizaciji su sljedeće: niža osjetljivost na povećanje cijena, manje namjere zamjene marke, visoka razina marketinške izloženosti usmene predaje i povećana profitabilnost korisnika (Bisschoff i Schmulian, 2019.). Drugim riječima, lojalnost marki postojećih korisnika za organizaciju predstavlja strategijsku vrijednost, koja se, ako se njome pravilno upravlja i iskorištava, očituje u sljedećem (Aaker, 1991.): (1.) smanjivanje troškova marketinga (jeftinije je zadržati postojeće, nego privući nove korisnike), (2.) bolja iskoristivost potencijala trgovine (važno pri uvođenju novih varijanti i proširenja marke), (3.) privlačenje novih korisnika (velika baza lojalnih korisnika stvara imidž marke kao prihvaćene) i (4.) pruža organizaciji dovoljno vremena da odgovori na konkurentske aktivnosti. Nadalje, lojalnost marki je potrebno pratiti i zbog toga što ono omogućuje i prilično pouzdano prognoziranje ponašanja korisnika u budućnosti (Marušić i Vranešević, 2001.). Drugim



riječima, lojalnost korisnika korporativnoj marki pruža organizaciji predvidljivost, odnosno sigurnost potražnje, ali i stvara prepreke koje otežavaju drugim organizacijama ulazak na tržište (Kotler i Keller, 2008.).

Pridobivanje/zadržavanje lojalnih korisnika je dugoročan proces koji zahtijeva konzistentnost tržišnog nastupa na svim razinama, ali i posebne aktivnosti za osiguravanje lojalnosti, a organizacije koje uspiju formirati kvalitetnu bazu podataka o lojalnim korisnicima i kroz nju konstantno komunicirati s njima, u izvrsnoj su poziciji pravodobno zadovoljiti eventualne nove potrebe lojalnih korisnika i tako spriječiti njihov (prerani) odljev (Pavičić, Gnjidić i Drašković, 2014.). Upravljanje lojalnošću znači ne samo upravljati ponašanjem, nego i upravljati stanjem uma te označava dugoročan utjecaj na stav korisnika prema marki, a ne samo do sljedeće prilike (Hollensen, 2003.). Pravilno vođen pristup lojalnosti korporativnoj marki mora navesti korisnika da dugoročno želi više „poslovati“ s određenom organizacijom, ili barem održati postojeću razinu „poslovanja“ (Hollensen, 2003.).

Lojalnost je temeljna dimenzija vrijednosti marke i najsnažnija mjera vrijednosti marke (Aaker, 1996.). Korisnici koji su lojalni određenoj marki, najčešće su i prijenosnici pozitivne komunikacije „od usta do usta“ te se može reći da postaju lideri mišljenja i utječu na prihvaćanje određene marke (Kesić, 2006.). Konačno, Mullins i suradnici (2005.) navode da je održavanje lojalnosti postojećih korisnika marki ključno za profitabilnost poslovanja organizacije.

Ako se koncept lojalnosti marki primijeni na marku poslodavca, može se reći da lojalnost marki poslodavca podrazumijeva održavanje odnosa s poslodavcem, odnosno osjećaj pripadnosti organizaciji te je prisutna samo kod onih pojedinaca koji su imali iskustvo s markom poslodavca (Alshathry, Clarke i Goodman, 2017.). Štoviše, pokazalo se da istovremena lojalnost korporativnoj marki i marki poslodavca može rezultirati zadržavanjem kvalitetnih zaposlenika u organizaciji (Alshathry, Clarke i Goodman, 2017.). Dodatno, može se reći da lojalnost zaposlenika korporativnoj marki rezultira spremnošću zaposlenika da ostanu u organizaciji i usmenom predajom šire pozitivnu sliku o organizaciji (Ilyas i sur., 2017.). Konačno, Kapoor (2010.) ističe povezanost lojalnosti korisnika korporativnoj marki i izgradnje marke poželjnog poslodavca, gdje se lojalnost korisnika smatra jednom od vanjskih vrijednosti marke poslodavca.

#### 4.4.2. Značaj percipirane kvalitete korporativne marke za izgradnju marke poslodavca

Kvalitetu korporativne marke je moguće definirati kao mjeru koja pokazuje do koje razine određena marka zadovoljava potrebu korisnika (Previšić, 2011.). Kvaliteta *per se* je u gospodarstvu ključan element strategije, jer nastaje u svim segmentima poslovanja, fazama poslovnih procesa i na svakom radnom mjestu (Previšić, 2011.). Oduvijek je kvaliteta *per se* u središtu zanimanja svih organizacija kojima je stalo da zadovolje potrebe svojih korisnika i sačuvaju vlastiti ugled, a s porastom konkurencije kvaliteta se sve više javlja kao važna konkurentska prednost kojoj se obraća sve veća pozornost (Sikavica, 2011.). Iako se kvaliteta korporativne marke nerijetko u velikoj mjeri vrednuje na temelju kvalitete proizvoda ili usluga koje organizacija pruža, u ovom se poglavlju razmatra kvaliteta svih sastavnica korporativne marke.

Kvaliteta marke se potvrđuje na tržištu prema očekivanjima korisnika i jedini sudac te kvalitete su korisnici – odgovarajuća je kvaliteta samo ona kvaliteta koja je u skladu s očekivanjima korisnika, i to neposredno, ali i u usporedbi s drugim markama čiju su kvalitetu iskusili (Vranešević, Pandža Bajs i Mandić, 2018.). Kvaliteta marke je multidimenzionalna, subjektivna kategorija te je ona korisnikov subjektivni doživljaj ukupne superiornosti marke u usporedbi s konkurentskim markama (Pavičić, Gnjidić i Drašković, 2014.). Krajnji sud o kvaliteti, a samim time i tržišnom uspjehu ili neuspjehu određene korporativne marke, donosi upravo korisnik (Lazibat, 2009.).

Aaker (2004.a) navodi da samo pružanje određene kvalitete nije dovoljno, nego je potrebno upravljati percepcijama o kvaliteti marke kako bi se uistinu stvorio i dojam određene razine kvalitete. Važnost percepcije proizlazi iz činjenice da ona podrazumijeva proces kojim pojedinac odabire, organizira i interpretira podražaje u smislenu i suvislu sliku svijeta, odnosno percepcija se može opisati kao „način na koji pojedinac vidi svijet oko sebe“ (Schiffman i Kanuk, 2004.). Također, potrebno je spomenuti da su ljudi nerijetko skloni percipirati u skladu s vlastitim očekivanjima te ocjenjuju korporativnu marku na temelju usklađenosti, tj. podudarnosti s vlastitim slikama o sebi (Schiffman i Kanuk, 2004.). Dakle, može se reći da se percipirana kvaliteta razlikuje od objektivne kvalitete marke. Objektivna kvaliteta marke odnosi se na mjerljivu i provjerljivu superiornost nad unaprijed određenim idealnim standardom ili standardima (Zeithaml, 1988.). Percipirana kvaliteta ne može se objektivno odrediti jer se

temelji na percepcijama te zbog činjenice da uključuje prosudbe korisnika o tome što je njima važno, a odnosi se na sveukupni nematerijalni osjećaj o korporativnoj marki (Aaker, 1991.).

Ključ za postizanje visoke percipirane kvalitete marke uključuje isporuku visoke kvalitete, identifikaciju onih dimenzija kvalitete koje su pojedincu važne, razumijevanje onoga što korisniku signalizira kvalitetu te komuniciranje poruke na vjerodostojan način (Aaker, 1991.). Stoga percipirana kvaliteta marke izravno utječe na odluke o odabiru i lojalnosti korporativnoj marki, posebice u slučaju kada korisnik nije motiviran ili ne može provesti detaljnu analizu kvalitete (Aaker, 1991.). Također, percipirana kvaliteta marke može podržati *premium* cijenu koja zauzvrat može osigurati veliku maržu, a koja može biti korištena za ponovna ulaganja organizacije (Aaker, 1991.). Konačno, percipirana kvaliteta marke može biti osnova za proširenje marke – ako je marka dobro prihvaćena u jednom kontekstu, pretpostavka je da će imati visoku uspješnost u povezanom kontekstu (Aaker, 1991.).

Kvaliteta se smatra ključnim elementom vrijednosti marke, sastavnica je korporativne vrijednosti organizacije i može generirati pozitivne asocijacije na korporativnu marku (Jahanzeb, Fatima i Butt, 2013.). Percipirana kvaliteta marke proizvoda/usluge koje organizacija pruža je povezana sa snagom korporativne marke, posebice u uslužnim organizacijama jer ponajviše ovisi o ponašanju i stavovima zaposlenika pri isporučivanju kvalitete korisnicima (Kimpakorn i Tocquer, 2010.). Kako bi zadržale određenu razinu kvalitete marke, organizacije svojim aktivnostima koje između ostalog pridonose i izgradnji marke poslodavca, nastoje postići emocionalnu povezanost zaposlenika s markom i njihovu privrženost organizaciji (Liu, Hsu i Fan, 2020.). Ako se koncept percipirane kvalitete marke primijeni u području upravljanja ljudskim potencijalima (koncept vrijednosti marke poslodavca), može se govoriti o percipiranom iskustvu rada u organizaciji temeljenom na osobnom iskustvu zaposlenika i/ili informacijama dobivenim iz drugih izvora (Minchington, 2011.), a što rezultira (ne)spremnosću za pridruživanjem i/ili ostankom u organizaciji.

Percipirana kvaliteta marke pridonosi vrijednosti marke jer je često osnovni razlog doticaja s markom (Vranešević, 2016.) te ima utjecaj na reputaciju cijele organizacije (Gatti, Caruana i Snehota, 2012.). Povećana percipirana kvaliteta marke je prepoznata kao strateški cilj većine organizacija zbog toga što utječe na povećanje zadovoljstva korisnika i izravno pridonosi profitabilnosti organizacije (Oppong, 2020.). Stoga organizacije trebaju uložiti mnogo truda u isporuku i komuniciranje kvalitete marke svojim korisnicima, a pri čemu treba osvijestiti

vjerojatnost da ono što za organizaciju predstavlja kvalitetu, ne mora predstavljati kvalitetu i za korisnike. Percipirana kvaliteta korporativne marke koja obuhvaća organizaciju u cjelini utječe na cjelokupnu sliku o organizaciji te je, iako ponajviše određena percepcijom kvalitete marke proizvoda/usluga organizacije, također usmjerena i na spoznavanje organizacije kao (potencijalnog) poslodavca. Može se reći da pozitivno percipirana kvaliteta korporativne marke pridonosi pozitivnoj slici organizacije kao (potencijalnog) poslodavca.

#### 4.4.3. Važnost asocijacija na korporativnu marku za izgradnju marke poslodavca

Asocijacije na određenu marku odnose se na sve ono što je u memoriji korisnika povezano s tom markom (Aaker, 1991.). One predstavljaju skup elemenata, slika, osjećaja i obilježja koje korisnik prikuplja o određenoj marki te mogu biti vrlo različite sukladno iskustvu korisnika s tom markom, ili slijedom promotivne kampanje koju je organizacija usmjerila prema potencijalnim korisnicima (Predovic, 2007.). Kotler i Keller (2008.) navode da se asocijacije na određenu marku sastoje od svih razmišljanja vezanih uz tu marku, kao i osjećaja, percepcija, slika, iskustava, uvjerenja, stavova i drugo, a koji se povezuju sa spletom informacija o određenoj marki. Drugim riječima, ključne komponente asocijacija na marku uključuju elemente jedinstvene za određenu marku (Aaker, 1996.) – mogu uključivati osobne, emocionalne i mnoge druge vrste asocijacija, a zajedno oblikuju osobnost marke (Winer, 2007.). Snažne i jedinstvene asocijacije na marku ključne su za uspjeh marke (Keller, 2008.). U ovom poglavlju se razmatraju asocijacije na marku u cjelini, odnosno asocijacije na sve sastavnice korporativne marke.

Jačina i organizacija asocijacija na marku je značajna pri određivanju informacija koje se koriste za odabir marke (Kotler i Keller, 2008.). Nadalje, asocijacije na marku mogu se povezati s drugim entitetima koji imaju vlastite asocijacije, čime se stvaraju „sekundarne“ asocijacije na marku – tržišna vrijednost marke može se stvoriti povezivanjem marke s drugim informacijama u pamćenju koje zatim kod korisnika aktiviraju značenje (Kotler i Keller, 2008.). Tako je marku moguće povezati s organizacijom (putem kreiranja marke), sa zemljom ili drugim zemljopisnim područjima (putem identifikacije podrijetla proizvoda), s distribucijskim kanalima (putem strategije kanaliziranja) i s drugim markama (putem zajedničkog djelovanja marki i označavanja dijelova i sastojaka markom, znakovima, glasnogovornicima, sportskim i kulturnim priredbama ili nekim drugim sporednim izvorima) (Kotler i Keller, 2008.).

Što više osoba razmišlja o informacijama i povezanosti informacija s postojećim znanjem o marki, to će biti jače asocijacije na marku (Keller, 2008.). Pri tome, Keller (2008.) navodi dva obilježja koja pojačavaju asocijacije na marku, a to su: relevantnost za pojedinca i dosljednost u tome što marka predstavlja tijekom vremena. Stoga, da bi odabrali poželjne i jedinstvene asocijacije koje se povezuju s markom, marketinški stručnjaci trebaju pažljivo analizirati korisnike i konkurenciju te uočiti obilježja i pogodnosti koje su tražene od strane korisnika (Keller, 2008.).

Asocijacije na marku predstavljaju osnovu za odluke o odabiru i korištenju marke te za lojalnost marki (Aaker, 1991.). Vrijednost marke često se temelji na specifičnim asocijacijama koje su povezane s njom (Aaker, 1991.). Asocijacije na marku stvaraju vrijednost za organizaciju i korisnike na način da pomažu u obradi i pronalaženju informacija o marki, diferenciraju marku u odnosu na konkurenciju, stvaraju razlog za odabir marke, stvaraju pozitivne stavove/osjećaj o marki te pružaju osnovu za proširenje marke (Aaker, 1991.). Nadalje, Aaker (1991.) navodi da organizacije ne zanimaju jednako sve asocijacije na marku – zanimaju ih samo one asocijacije koje izravno ili neizravno utječu na ponašanje pri odabiru i korištenju marke. Stoga interes menadžmenta nije samo identifikacija asocijacija na korporativnu marku, nego spoznaja jesu li one jake te dijele li ih mnogi, ili su slabe i razlikuju se od osobe do osobe (Aaker, 1991.). Davies i Chun (2012.) ističu postojanje određenih stereotipa koji se pojavljuju kao asocijacije na korporativnu marku te da organizacije na to trebaju također obratiti dodatnu pozornost.

Korporativne marke predstavljaju vrijednost za organizaciju, odnosno kapital marke, a koji uključuje snagu privrženosti korisnika marki i asocijacija koje korisnik ima o marki (Roper i Davies, 2010.). Chen (2017.) dodaje da asocijacije na korporativnu marku imaju neposredan utjecaj na povjerenje korisnika, njegovu privrženost organizaciji i zadovoljstvo proizvodima/uslugama organizacije.

Ako se koncept asocijacija na marku primijeni na koncept marke poslodavca, može se govoriti o asocijacijama na marku poslodavca koje uključuju ideje sadašnjih i potencijalnih zaposlenika o racionalnim i emocionalnim obilježjima zaposlenja u određenoj organizaciji (Kucherov i Samokish, 2016.). Nadalje, asocijacije na marku poslodavca sadrže sve što je u memoriji povezano s organizacijom i što može imati značenje za zaposlenike (Sellar i Prashansa, 2020.). Asocijacije na marku glavni su adut i odrednica imidža poslodavca, što rezultira većom

privlačnosti poslodavca, pri čemu privlačnost poslodavca vodi k zadovoljstvu zaposlenika i njihovoj privrženosti organizaciji, a time i do veće produktivnosti organizacija (Karjaluoto i Paakkonen, 2019.).

Činjenica da asocijacije na korporativnu marku mogu biti ključna strategijska imovina za marku ili organizaciju (Aaker, 2005.), ukazuje na njihovu važnost i ulogu u okviru poduzimanja aktivnosti izgradnje marke poslodavca. Važnost asocijacija na marku, konkretno na marku poslodavca, potvrđuju i Backhaus i Tikoo (2004.) koji pri tome navode asocijacije na marku kao jedno od ključnih elemenata izgradnje marke poslodavca te da asocijacije na marku poslodavca oblikuju imidž poslodavca koji utječe na privlačnost organizacije za potencijalne zaposlenike. Na tom tragu je i Rampl (2014.) koja navodi da se pomoću asocijacija na marku poslodavca koje dovode do pozitivnih emocija vezanih uz marku poslodavca, može izgraditi marka poželjnog poslodavca.

#### 4.4.4. Doprinos svijesti o korporativnoj marki izgradnji marke poslodavca

Svijest o marki podrazumijeva sposobnost korisnika da identificira razne elemente marke (ime, logo, simbol, karakter i slogan) u određenim okolnostima te opisuje vjerojatnost pomišljanja na marku u različitim situacijama, kao i lakoću kojom se to čini na temelju različitih vrsta znakova (Keller, 2008.). Svijest o marki je sposobnost potencijalnog korisnika da prepozna marku ili se prisjeti marke, a uključuje kontinuum koji se kreće od nesigurnog osjećaja da je marka prepoznata pa do uvjerenja da je ona jedina u kategoriji/klasi (Aaker, 1991.). U ovom poglavlju se razmatra svijest o marki u cjelini, odnosno svijest o svim sastavnicama korporativne marke.

Svijest o marki sastoji se od prepoznavanja marke, a što podrazumijeva sposobnost korisnika da potvrde prethodnu izloženost marki u situaciji kad se javljaju signali za određenu marku, te prisjećanja marke, odnosno vraćanja marke iz sjećanja u slučaju javljanja signala za određenu marku (Keller, 2008.). Prepoznavanje marke zahtijeva od korisnika da identificira marku u raznim uvjetima i odnosi se na identifikaciju bilo kojeg elementa marke (Keller, 2008.). Da bi demonstrirali prisjećanje marke, korisnici moraju dohvatiti stvarne elemente marke iz sjećanja kada im se ponudi povezani znak ili simbol, a što je zahtjevnije od samog prepoznavanja marke (Keller, 2008.).

Poznatost marke može biti rezultat pozitivnih, ali i negativnih iskustava korisnika s markom (Marušić i Vranešević, 2001.). Ljudi nerijetko odabiru poznatu u odnosu na nepoznatu marku jer im je ugodnije s poznatim ili pretpostavljaju da je poznata marka pouzdana i razumne kvalitete (Aaker, 1991.). Na tom tragu su i Yaseen i Mazahir (2019.) koji navode da prisutna svijest o marki stvara upoznatost korisnika s markom te ima važnu ulogu u namjeri odabira i doticaja s markom, jer su korisnici skloniji markama koje su im poznatije. Što je viša razina svijesti o marki kod korisnika, lakše ga je privući k marki (Zhang, 2020.).

Svijest o marki važan je i ponekad podcijenjen element vrijednosti marke koji može utjecati na percepcije i stavove korisnika, može biti pokretač izbora marke pa čak i lojalnosti marki te odražava istaknutost marke u umu korisnika (Aaker, 1996.). Izgradnja svijesti o marki znači povećati upoznatost s markom kroz ponavljajuća izlaganja marki i uspostaviti snažne asocijacije s adekvatnom kategorijom ili drugim relevantnim obilježjima marke (Keller, 2008.). Naravno, izgraditi svijest o marki puno je lakše tijekom duljeg vremenskog razdoblja, pošto učenje bolje funkcionira stalnim ponavljanjem i pojačavanjem (Aaker, 1991.).

Kao prednosti izgradnje visoke razine svijesti o marki, Keller (2008.) navodi sljedeće: (1.) prednosti učenja – registrirati, uvrstiti marku u svijest korisnika kako bi se stvorile pretpostavke za učenje o marki, (2.) prednosti razmatranja – prisutnost u razmatranom skupu marki u situacijama određenih potreba/želja i (3.) prednosti izbora – odabir određene marke između svih ostalih marki koje su razmatrane.

Ako se koncept svijesti o marki primijeni na koncept marke poslodavca, govori se o svijesti o marki poslodavca, što predstavlja razinu prepoznavanja pozitivnih i negativnih obilježja zaposlenja u određenoj organizaciji (Minchington, 2011.). Zaposlenici bi trebali biti upoznati s organizacijom koja zapošljava prije nego što joj se pridruže, čime se smanjuje percipirani rizik potencijalnih zaposlenika odnosno pomaže u formiranju znanja za donošenje promišljene odluke o zapošljavanju (Alshathry i sur., 2017.). Stoga je poznavanje marke poslodavca relevantno kako za potencijalne zaposlenike koji aktivno traže posao tako i za one koji ga ne traže, kao i za sadašnje zaposlenike (Alshathry i sur., 2017.). Na tom tragu su i Sellar i Prashansa (2020.) koji navode da poznavanje određene marke poslodavca uvelike utječe na namjeru prijave kandidata za posao u toj organizaciji. Naime, poznavanje organizacije od strane tražitelja posla pokazalo se pozitivno povezanom s njihovim percepcijama o organizaciji, odnosno reputacijom organizacije (Cable i Turban, 2003.).

Budući da svijest o marki pruža temelj za vrijednost marke (Kotler i Keller, 2008.), organizacije trebaju biti svjesne potencijala izgradnje svijesti o korporativnoj marki. Kako navode Bernarto i suradnici (2020.), svijest o korporativnoj marki ima važnu ulogu u stvaranju imidža organizacije, kao i povjerenja i lojalnosti korporativnoj marki i svim njenim sastavnicama. Konačno, Molinillo i suradnici (2017.) navode da svijest o korporativnoj marki kao krajnji pozitivan učinak ima poboljšane financijske rezultate organizacije.

#### 4.4.5. Sustavno praćenje zadovoljstva korisnika u svrhu izgradnje marke poslodavca

Budući da se organizacije fokusiraju na zadovoljstvo korisnika, pridaje se velika pozornost praćenju i mjerenju njihovog zadovoljstva te se teži dobivanju povratne informacije o zadovoljstvu korisnika (Kotler i Keller, 2008.). Osjećaj zadovoljstva ili razočaranja nastaje kao rezultat usporedbe percipiranih obilježja u odnosu na očekivanja pojedinca – ako se ne ispune očekivanja, korisnik je nezadovoljan; ako se ispune očekivanja, korisnik je zadovoljan; a u slučaju da očekivanja budu nadmašena, korisnik je iznimno zadovoljan ili čak oduševljen (Kotler i Keller, 2008.). Pri tome je potrebno napomenuti da obilježja koja utječu na zadovoljstvo često nisu istovjetna onima koja utječu na nezadovoljstvo korisnika (Kesić, 2006.) te da je zadovoljstvo relativna kategorija i varira tijekom vremena (Vranešević, 2000.). No, da bi se postiglo zadovoljstvo vanjskih korisnika (kupaca/potrošača), Lazibat (2009.) ističe da je prvo potrebno postići zadovoljstvo unutarnjih korisnika (zaposlenika), jer svaka funkcija unutar organizacije utječe na vanjske korisnike.

Zadovoljstvo se može ispitivati i pratiti kod onih korisnika koji su bili, ili su trenutno u doticaju s organizacijom (Aaker, 1996.), a načini istraživanja, odnosno praćenja zadovoljstva korisnika jesu (Marušić i Vranešević, 2001.):

- sustavno praćenje žalbi i sugestija korisnika – značajan izvor podataka za praćenje zadovoljstva korisnika, korisnicima treba dati do znanja da će njihove pritužbe biti uzete u obzir i da je organizacija svjesna da će nešto trebati popraviti ili promijeniti;
- ispitivanje korisnika o njihovu zadovoljstvu – neposredno ispitivanje u okviru istraživačkog projekta;
- „tajanstvena“ kupnja – „tajanstvena“ osoba se predstavlja kao potencijalni ili stvarni korisnik te prolazi cijeli proces kupnje/korištenja;



- analiza izgubljenih korisnika – kontaktiranje bivših korisnika i pokušaj saznanja o razlozima prestanka statusa korisnika.

Praćenjem i analizom podataka o zadovoljstvu korisnika, organizacije dobivaju uvid u to što moraju poboljšavati tijekom vremena – potrebno je unaprijediti kritične aktivnosti (i/ili značajke) kako bi se korisnicima kad je god moguće pružila veća vrijednost od očekivane (ili barem veća u usporedbi s konkurentima), ili, u krajnjem slučaju, vrijednost koja je u skladu s njihovim očekivanjima (Vranešević, Pandža Bajs i Mandić, 2018.). Organizacijama bi bilo mudro redovito pratiti i mjeriti zadovoljstvo korisnika jer je jedan od ključnih čimbenika za zadržavanje korisnika upravo njihovo zadovoljstvo (Kotler i Keller, 2008.). Izrazito zadovoljan korisnik u načelu i dulje ostaje lojalan, širi dobar glas o organizaciji, pridaje manje pozornosti konkurentskim organizacijama i manje je osjetljiv na cijenu, a istovremeno organizaciji nudi nove ideje te mu je, slijedom uhodanog poslovanja, jeftinije udovoljiti nego novom korisniku (Kotler i Keller, 2008.).

Osim što zadovoljstvo korisnika može biti i pokazatelj lojalnosti određenoj organizaciji (Aaker, 1996.), zadovoljstvo korisnika utječe i na profitabilnost organizacije (Vranešević, Pandža Bajs i Mandić, 2018.). Visoko zadovoljstvo ili oduševljenje ne stvaraju samo racionalnu sklonost, nego i emocionalni afinitet prema organizaciji (Kotler, 2001.). Također, zadovoljni korisnici će ostati vezani uz organizaciju te će i druge upućivati na suradnju s organizacijom, a pri čemu se smanjuju troškovi pribavljanja novih korisnika (Pooser i Browne, 2018.).

Najpopularnija mjera zadovoljstva korisnika je indeks zadovoljstva korisnika kojeg mnoge organizacije prikazuju u svojim financijskim izvještajima (Marušić i Vranešević, 2001.). To je pokazatelj zadovoljstva korisnika u poslovanju s organizacijom koji organizacije mogu pratiti tijekom godina, a koji je, s obzirom na to da kao i brojni drugi pokazatelji iskazuje određenu „stopu“, menadžerima lako razumljiv te, usprkos svojim određenim nedostacima, široko prihvaćen (Marušić i Vranešević, 2001.). Zadovoljstvo korisnika može poslužiti kao pokazatelj uspješnosti organizacije u prošlosti, sadašnjosti i kao pokazatelj uspješnosti u budućnosti – ono utječe na sve financijske pokazatelje i neposredno današnje zadovoljstvo, utkano je u sutrašnju financijsku uspješnost organizacije, dok je usmjerenost na korisnike kao kultura organizacije pretpostavka njezine dugoročne uspješnosti (Vranešević, 2000.).

Zadovoljni korisnici mogu pozitivno utjecati na osjećaje sadašnjih zaposlenika o organizaciji, pri čemu zadovoljni korisnici stvaraju visoku razinu zadovoljstva i produktivnosti kod zaposlenika te pridonose dugoročnom zadržavanju sadašnjih zaposlenika u organizaciji (Luo i Homburg, 2007.; Wells, 2007.). Na tom tragu, Sinha (2011.) navodi da zadovoljstvo zaposlenika pozitivno utječe na poboljšanje kvalitete i profitabilnosti organizacije. Također, organizacije s visokom razinom zadovoljstva svojih korisnika percipirane su kao privlačni poslodavci jer ih potencijalni zaposlenici percipiraju kao organizacije s visokim potencijalom za dugoročnu uspješnost (Luo i Homburg, 2007.; Wells, 2007.). Drugim riječima, privlačne i financijske stabilne organizacije u mogućnosti su privući kvalitetnije zaposlenike jer visokokvalitetni zaposlenici žele raditi u organizacijama koje krase visoka razina lojalnosti korisnika, a koja nastaje kao rezultat zadovoljstva korisnika (Luo i Homburg, 2007.; Wells, 2007.). Posljedično, kao rezultat visokog zadovoljstva korisnika navodi se poboljšanje imidža organizacije i povećanje ljudskog kapitala organizacije u budućnosti (Luo i Homburg, 2007.; Wells, 2007.).

Dodatno, Kapoor (2010.) ističe povezanost zadovoljstva korisnika i izgradnje marke poslodavca, a gdje se zadovoljstvo korisnika predstavlja kao jedna od vanjskih vrijednosti marke poslodavca. Ako su korisnici zadovoljni, postoji veća vjerojatnost da će, uz sve ostale sudionike na tržištu rada, i sami korisnici početi promatrati organizaciju kao poslodavca te da će im organizacija koja je ispunila njihova očekivanja, postati i predmet interesa pri razmatranju i potrazi za (potencijalnim) poslodavcem. Dakle, organizacija čiji su korisnici zadovoljni, zasigurno će biti privlačnija na tržištu rada od strane (potencijalnih) zaposlenika. Na kraju, može se reći da su zadovoljni korisnici prigoda za uspjeh cijele organizacije, dok su nezadovoljni korisnici velika prijetnja za organizaciju u cjelini (Vranešević, Pandža Bajs i Mandić, 2018.).

#### 4.5. Ostale aktivnosti koje pridonose izgradnji marke poslodavca

U ovom poglavlju navode se i ukratko objašnjavaju dodatne aktivnosti organizacija koje zasigurno pridonose izgradnji marke poželjnog poslodavca, a tiču se vodstva, društveno odgovornog poslovanja organizacija, korištenja tehnologije te upravljanja kvalitetom.

#### 4.5.1. Važnost vodstvenih sposobnosti menadžera za izgradnju marke poslodavca

Menadžerski posao uključuje mnoštvo uloga i oblika ponašanja te zahtijeva niz različitih znanja, vještina i sposobnosti (Bahtijarević-Šiber, 1999.). Kategorije vještina i znanja neophodnih za uspješno obavljanje menadžerskog posla i uspjeh menadžera jesu: tehničke, interpersonalne, strategijske ili konceptualne, dijagnostičke i analitičke, komunikacijske i političke te administrativne vještine (Bahtijarević-Šiber, 1999.). Interpersonalne (socijalne) vještine koje su u temelju vještina vođenja, odnose se na sposobnost menadžera da uspješno radi s ljudima, da potiče, motivira i vodi pojedince i grupe, izgrađuje odnose suradnje i timskoga rada, stvara ozračje podrške, povjerenja i sigurnosti, ali i da razvija međugrupne i međuorganizacijske odnose i interakciju sa širim socijalnim okruženjem u kojemu djeluje (Bahtijarević-Šiber, 1999.).

Vodstvo se definira kao umjetnost i proces utjecanja na ljude na način da oni spremno i poletno teže k ostvarenju skupnih ciljeva (Wehrich i Koontz, 1998.). Može se definirati i kao sposobnost uvjeravanja drugih da se voljno ponašaju drugačije (Armstrong, 2006.). Kao osnovne komponente vodstva navode se proces, utjecaj, grupa i ciljevi (Northouse, 2007.), pri čemu osnova za vodstvo ne mora biti formalni položaji u hijerarhijskoj strukturi, nego je bitan izvorni autoritet koji se priznaje od strane drugih i umijeće pridobivanja ljudi da dobrovoljno i poletno pridonose ostvarivanju zajedničke svrhe i postavljenih ciljeva (Tipurić, 2020.).

Northouse (2007.) kao ključne osobine uspješnih vođa navodi sljedeće: inteligencija (intelektualna sposobnost), samopouzdanje (biti siguran u vlastite kompetencije i vještine), odlučnost (sposobnost dominiranja u trenucima i situacijama kad je to potrebno), integritet (iskrenost i pouzdanost) i društvenost (sklonost traženju ugodnih društvenih odnosa). Neki vođe koriste svoju karizmu ili šarm, za druge su entuzijazam i uzbuđenje glavna oruđa, neki koriste znanje i inteligenciju, a za neke snaga i hrabrost mogu biti načini kojima će utjecati na sljedbenike (Chapman i O'Neil, 2003.). Ipak, jednom od najvažnijih odrednica uspješnog vodstva smatra se osobnost vođe, o kojoj ovisi način ponašanja i odnos vođe s drugim ljudima te sposobnost utjecaja vođe na druge ljude (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.).

Postoji mnogo obilježja vođa, ali da bi netko bio vođa, mora zadobiti poštovanje i divljenje kako sljedbenika, tako i sebi ravnih (Chapman i O'Neil, 2003.). Iz tog se razloga kao osnovne

sastavnice uspješnog vodstva navode (Wehrich i Koontz, 1998.): (1.) sposobnost uspješnog i odgovornog korištenja moći, (2.) sposobnost razumijevanja da ljudska bića, u različitom vremenu i u različitim situacijama, imaju različite motive, (3.) sposobnost inspiriranja i (4.) sposobnost djelovanja na način koji će razviti pogodnu klimu za poticanje motivacije.

Herman i Gioia (2000.) daju preporuke za vodstvo koje rezultiraju tzv. prosvijetljenim vodstvom, a ogledaju se u sljedećem: (1.) biti orijentiran prema budućnosti (vizionarsko vodstvo), (2.) pridavati ljudskim potencijalima strategijsku važnost (dosegnuti do svakog pojedinca), (3.) prepoznati posebne prigode (npr. rođendani), (4.) poticati i prihvaćati promjene, (5.) kontinuirano davati otvorenu i iskrenu povratnu informaciju (ali i biti spreman prihvatiti istu), (6.) stvoriti okruženje za obučavanje, mentorstvo, prenošenje znanja, promoviranje i promjene radnog mjesta unutar organizacije, (7.) negativna obilježja organizacijske politike pokušati držati što dalje od organizacijske kulture, (8.) omogućiti zaposlenicima ostvarivanje visokih individualnih rezultata, (9.) poticati spuštanje odgovornosti na niže razine, (10.) podržavati nova zapošljavanja, (11.) podržavati koncept poželjnog poslodavca, (12.) angažirati i podržavati pravobranitelja te (13.) biti inspiriran uslužnim vodstvom.

Wziątek-Staško (2011.) navodi da je glavni cilj organizacije stvoriti dobre vođe jer dobar vođa znači da su i zaposlenici dobri, dobri zaposlenici znače dobar posao (visoku kvalitetu proizvoda/usluga), dobar posao znači dobro izgrađena marka poslodavca, dobro izgrađena marka poslodavca dovodi do zadovoljnih dionika i konačno dobrobiti organizacije. Herman i Gioia (2000.) smatraju vođe važnim elementom za izgradnju marke poželjnog poslodavca jer vođe svakodnevno čine ogromnu razliku, u svojim odlukama, interakciji s kolegama i jasnim porukama koje šalju o tome u kojem se smjeru organizacija kreće i zašto. Prema istim autorima, kvalitetno vodstvo pruža podršku u izgradnji marke poslodavca te pridonosi postizanju i zadržavanju statusa poželjnog poslodavca. Može se reći da vodstvo ima jednu od najvažnijih uloga u osiguranju vjerodostojnosti i prenošenju „duha“ marke poslodavca, odnosno da je važan dio upravljanja markom poslodavca vezan uz vodstvo organizacije u smislu da čelnici organizacije budu permanentno svjesni utjecaja svojih riječi i postupaka na oblikovanje percepcije zaposlenika o organizaciji (Barrow i Mosley, 2005.). Biswas i Suar (2016.) zaključuju da vodstvo pozitivno utječe na izgradnju marke poslodavca.

#### 4.5.2. Doprinos društveno odgovornog poslovanja organizacije izgradnji marke poslodavca

Koncept organizacijske društvene odgovornosti uveden je sredinom 20. stoljeća te je označavao odgovornost koju organizacija ima za svoj utjecaj na okruženje u kojem djeluje, na početku personificiranu kroz glavne izvršne direktore, a kasnije podrazumijevanu kao aktivnosti organizacije u cjelini, pri čemu se okruženje u kojem organizacija djeluje odnosi na najbliže okruženje (lokalna zajednica), vlastite zaposlenike, prirodno okruženje i razne druge zajednice (Wozniak, 2014.). Danas, društveno odgovorno poslovanje posebno dobiva na važnosti zbog neodgovornog odnosa organizacija prema zaposlenicima (sindikalizam je jedan od odgovora na to), prema potrošačima (agencije i udruge za zaštitu potrošača neki su od odgovora na ovo) i na koncu prema okolišu (strogi zakoni o zabrani onečišćenja jedan su od odgovora na navedeno) (Jalšenjak i Krkač, 2016.).

Društveno odgovorno poslovanje definira se kao poslovno ponašanje iznad zakonom zadanih okvira koje teži ponovnom uspostavljanju ravnoteže između monetarnih i kratkoročnih ciljeva organizacije te društvenih i ekoloških dugoročnih ciljeva zajednice u kojoj organizacija posluje (Osmanagić Bedenik, 2010.). Prema definiciji Europske komisije, društvena odgovornost organizacije predstavlja odgovornost organizacije za njezin utjecaj na društvo, a postiže se integriranjem društvenih, ekoloških, etičkih, korisničkih i ljudskih prava u poslovanje organizacije te poštovanjem zakona (Europska komisija, b. d.). Označava odgovornost organizacije prema svim dionicima, tj. dioničarima, društvu, vladi, dobavljačima, zaposlenicima i okolišu (Kashikar-Rao, 2014.). Također, društveno odgovorno poslovanje podrazumijeva ekonomska, pravna, etička i diskrecijska očekivanja koja društvo ima od organizacije u određenom vremenu (Carroll, 1979.). Jalšenjak i Krkač (2016.) navode da društveno odgovorno poslovanje predstavlja odgovornost svih društvenih skupina i institucija prema organizacijama (npr. omogućavanje poslovanja na načelima slobodnog tržišta od strane države i raznih agencija, ali i zaštita društva od negativnih utjecaja organizacija na društvo, primjerice zakonima) i odgovornost organizacija prema društvu (unutar i izvan organizacije, kao primjerice odgovornost prema zaposlenicima ili korisnicima). Salanță, Petre i Stegorean (2019.) navode da društveno odgovorno poslovanje uključuje odgovornost organizacije prema zaposlenicima, korisnicima, društvu u cjelini te okolišu. Zanimljivo, prema istim autorima, zaposlenici organizacija najveću pozornost pridaju odgovornosti organizacije prema društvu u cjelini, što znači da menadžeri svoje aktivnosti trebaju usmjeriti za stvaranje dobiti za širu

društvenu zajednicu. Osmanagić Bedenik (2010.) navodi da je neosporna činjenica da se primjenom društveno odgovornog poslovanja stvara korist u kojoj sve strane (dionici) dobivaju.

Neki od primjera društveno odgovornog poslovanja organizacija su sljedeći (McWilliams i Siegel, 2001.): primjena progresivnih programa upravljanja ljudskim potencijalima, razvoj metoda testiranja lijekova koje ne uključuju životinjske vrste, recikliranje, smanjenje zagađenja i podrška lokalnoj zajednici. Kao glavne kategorije društveno odgovornog poslovnog ponašanja, Thompson, Strickland i Gamble (2008.) navode sljedeće: (1.) naponi za primjenu etičke strategije i poštovanje etičkih načela pri upravljanju poslovanjem, (2.) prilozima u dobrotvorne svrhe, aktivnosti u službi zajednice i akcije za poboljšanje života ljudi u nepovoljnom položaju, (3.) akcije za zaštitu i unaprjeđenje okoliša, (4.) akcije za kreiranje radnog okruženja koje unapređuje kvalitetu življenja zaposlenika, a organizaciju čini izvrsnim mjestom za rad te (5.) akcije za stvaranje radne snage koja je raznolika.

Vezano uz zadnje navedeno, društveno odgovorno poslovanje se očituje i u upravljanju razlikama između pojedinih kategorija zaposlenika (s obzirom na spol, dob, stručnu spremu, radno iskustvo i drugo). Iako predstavlja kompleksan izazov za organizacije, upravljanje različitostima ne samo da omogućuje stvaranje uvjeta za optimalan razvoj i korištenje potencijala i talenata svih zaposlenika, ono ima za krajnji cilj povećavanje konkurentne sposobnosti i postizanje strateških i poslovnih ciljeva organizacije (Bahtijarević-Šiber, 2014.).

Društveno odgovorno poslovanje pridonosi osnaživanju i konkurentnosti organizacije te kao rezultat ima mnogobrojne potencijalne prednosti, a neke od njih su (Kotler i Lee, 2005.): povećana prodaja i tržišni udio, bolje pozicioniranje korporativne marke, poboljšani imidž i reputacija organizacije, povećana sposobnost privlačenja, motiviranja i zadržavanja zaposlenika, smanjeni troškovi poslovanja organizacije te veća privlačnost organizacije za ulagače i financijske analitičare. Organizacije su svjesne pobrojanih pozitivnih učinaka društveno odgovornog ponašanja te se stoga fokusiraju na politike, proračune i inicijative vezane uz društvenu odgovornost (Kashikar-Rao, 2014.).

Nadalje, društveno odgovorne organizacije u pravilu pružaju i osiguravaju bolje radne uvjete i pogodnosti zaposlenicima te i na taj način pozitivno utječu na stavove zaposlenika (Özcan i Elçi, 2020.). Budući da se povećava sklonost zaposlenika radu u organizacijama koje imaju

dobar društveni imidž, društveno odgovorno poslovanje predstavlja vrlo važnu sastavnicu marke poslodavca (Kashikar-Rao, 2014.) jer pomaže organizacijama da postignu bolju reputaciju među zaposlenicima (Özcan i Elçi, 2020.). Na tom tragu su i Turban i Greening (1996.) koji navode da organizacije koje imaju višu razinu društvene odgovornosti imaju i pozitivniju reputaciju i privlačniji su kao poslodavci. Drugim riječima, društveno odgovorno poslovanje predstavlja aktivnost izgradnje marke poslodavca jer pridonosi motiviranosti zaposlenika na radu zbog djelovanja za dobrobit cijeloga društva (Biswas i Suar, 2016.).

Društveno odgovorno poslovanje poboljšava vanjsku percepciju organizacije, odnosno stvara pozitivnu vanjsku sliku o organizaciji, a time i vanjsku sliku organizacije kao poslodavca (Kumar, Jain i Singh, 2021.). Pri tome, društvena odgovornost postaje važnija kada organizacija očekuje da privuče visokoobrazovane kandidate za posao u organizaciji (Albinger i Freeman, 2000.). Međutim, nije samo da društveno odgovorne organizacije privlače potencijalne kandidate za posao, nego će i kandidati za posao samoinicijativno tražiti poslove u takvim organizacijama, pokušat će razgovarati s takvim organizacijama te postoji veća vjerojatnost da će od takvih organizacija brže prihvatiti ponudu za posao (Greening i Turban, 2000.).

Kumar, Jain i Singh (2021.) navode da potencijalni zaposlenici smatraju društvenu odgovornost osnovnim zahtjevom dok se prijavljuju za posao u određenoj organizaciji, a Lis (2012.) dodaje da društveno odgovorno poslovanje ima pozitivan učinak na način na koji potencijalni zaposlenici gledaju na privlačnost organizacije kao poslodavca. Dakle, društveno odgovorno poslovanje je obilježje organizacije kojem tražitelji posla pridaju veliku važnost, posebice u trenutku prihvaćanja ponude od poslodavca, te koje pozitivno utječe na razmatranje organizacije kao poslodavca (Backhaus, Stone i Heiner, 2002.). Konačno, Ibrahim (2017.) navodi da aktivnosti društveno odgovornog poslovanja omogućuju organizacijama razvijanje konkurentskih prednosti temeljenih na privlačnosti organizacije kao poslodavca.

#### 4.5.3. Uloga korištenja tehnologije u izgradnji marke poslodavca

Tehnologija se može promatrati u užem i širem smislu – u užem smislu obuhvaća proizvodnju odnosno proizvodne procese i poslovne aktivnosti koji su određeni vrstom i oblikom primijenjene tehnologije, dok u širem smislu podrazumijeva skup organizacijskih znanja koja ujedinjuju tehnološke, materijalne i ljudske resurse i koja su potrebna da se razvije primijenjena

oprema, alati i metode za proizvodnju proizvoda i usluga (Hernaus, Aleksić i Marić, 2011.). Hernaus, Aleksić i Marić (2011.) navode da temeljna klasifikacija tehnologije razlikuje uslužnu i proizvodnu tehnologiju, a ovisno o razinama njezine primjene razlikuje se: (1.) tehnologija na razini pojedinca, (2.) tehnologija na razini organizacijskih jedinica te (3.) tehnologija na organizacijskoj razini.

Vezano uz suvremene tehnologije, danas se prvenstveno razmatra digitalna transformacija. Organizacije se, neovisno o djelatnosti kojoj pripadaju, sve više nastoje digitalno transformirati, odnosno digitalizirati svoje poslovanje, a što znači intenzivno koristiti temeljne digitalne tehnologije s ciljem inovacije poslovnoga modela i stvaranja novih i održivih izvora prihoda (Spremić, 2017.), a što uključuje i poslovne informacijske sustave (kao i njihove module za upravljanje ljudskim potencijalima odnosno digitalne tehnologije za upravljanje ljudskim potencijalima) i digitalne platforme za komuniciranje. Dodatno, posebice valja spomenuti pojam visoke tehnologije koji označava svaku tehnologiju koja zahtijeva najsofisticiraniju znanstvenu opremu i napredne inženjerske tehnike (Dictionary.com, b. d.). Visoka tehnologija je generički izraz koji se odnosi na širok raspon industrijskih klasifikacija i inovacija, odnosno predstavlja pojam koji se općenito primjenjuje na gospodarske i industrijske sektore u kojima se naglašava tehnološka inovacija (Techopedia, b. d.). Svi navedeni aspekti tehnologije razmatrani su u nastavku kao temelji izgradnje marke poželjnog poslodavca.

Kao prvo, razvojem novih tehnologija razvija se primjena informacijskih sustava u organizaciji, a posebice se to odnosi na pojavu poslovnih informacijskih sustava (Ćurko i Pivar, 2020.). Poslovni informacijski sustavi podržavaju i informacijski poslužuju poslovne procese i operacije, poslovno odlučivanje te razvijanje i implementaciju kompetitivnih strategija poslovanja (Panian, 2010.). Poslovni informacijski sustav mora svojim djelovanjem podržavati, prije svega, poslovne funkcije organizacije za čije je potrebe izgrađen – svakoj od njih informatičke usluge pružat će odgovarajući informacijski podsustav poslovnog informacijskog sustava (Panian i Strugar, 2010.). Budući da u izgradnji marke poslodavca jednu od ključnih uloga ima područje upravljanja ljudskim potencijalima, valja istaknuti informacijski podsustav upravljanja ljudskim potencijalima koji obuhvaća upravljanje radnim i poslovnim procesima u kojima sudjeluju ljudi te upravljanje talentima i razvojem ljudskih potencijala (Panian i Strugar, 2010.). Važnost korištenja informacijskog sustava za upravljanje ljudskim potencijalima (engl. Human Resource Information System – HRIS) za suvremene organizacije ističu mnogi autori (npr. Beulen, 2009.; Khashman i Khashman, 2016.; Kumar i Parumasur, 2013.), a sve se više



ističe i važnost korištenja inteligentnih informacijskih sustava za upravljanje ljudskim potencijalima (engl. Intelligent Human Resource Information System – i-HRIS) koji su nadograđeni odnosno koriste umjetnu inteligenciju (Masum i sur., 2018.).

Informacijske tehnologije podržavaju rad informacijskih sustava namijenjenih upravljanju ljudskim potencijalima, a s ciljem poboljšanja sposobnosti odjela za ljudske potencijale da provede učinkovito upravljanje talentima i time pozitivno utječe na marku poslodavca (Kumar i Pandya, 2012.). Nadalje, Kumar i Pandya (2012.) navode da je integracija tehnologije i područja upravljanja ljudskim potencijalima apsolutno neophodna – ona ne znači samo skladan suživot, nego međusobno poboljšanje i nadopunjavanje, a time predstavlja i korak prema postizanju poslovne izvrsnosti. Prema istim autorima, prednosti za organizaciju u korištenju informacijskog sustava koji se bavi upravljanjem ljudskim potencijalima jesu: (1.) povećanje konkurentnosti poboljšanjem aktivnosti odjela za ljudske potencijale i poboljšanjem procesa menadžmenta, (2.) racionalizacija i poboljšanje učinkovitosti i djelotvornosti administrativnih funkcija ljudskih potencijala te (3.) povećanje zadovoljstva zaposlenika pružanjem usluga odjela za ljudske potencijale na djelotvorniji i učinkovitiji način. Nadalje, informacijski sustav za upravljanje ljudskim potencijalima je i alat koji omogućuje zaposlenicima da lakše komuniciraju među sobom i sa svojom organizacijom, što povećava njihovu produktivnost i radnu učinkovitost, ali i učinkovitost cijele organizacije (Kaygusuz, Akgemci i Yilmaz, 2016.). Pokazalo se da uspješna implementacija informacijskog sustava za upravljanje ljudskim potencijalima utječe na zadovoljstvo zaposlenika poslom (Maamari i Osta, 2021.), a njegovo prihvaćanje i korištenje kao novog alata pozitivno utječe na privrženost zaposlenika organizaciji (Mat Zin i Vrontis, 2010.), što je posljedično povezano s namjerom ostanka u organizaciji, odnosno zadržavanjem zaposlenika kod sadašnjeg poslodavca.

Nadalje, kako bi upravljali markom poslodavca, organizacije se sve više koriste *online* pristupom, odnosno digitalnim komunikacijskim platformama (Dabirian, Paschen i Kietzmann, 2019.). Digitalne platforme pružaju nove mogućnosti za komuniciranje izgradnje marke poslodavca i na taj način stvaraju dodatnu vrijednost u izgradnji snažnog imidža i reputacije organizacije, obogaćuju ukupnu percepciju o organizaciji, a time i poboljšavaju sliku organizacije kao poslodavca (Bialkova i Ros, 2021.). Tako Bialkova i Ros (2021.) ističu da nove digitalne komunikacijske platforme pozitivno utječu na moduliranje ocjene poslodavca, a time posljedično i na traženje posla u određenoj organizaciji. I Kurek (2021.) navodi važnost digitalne izgradnje marke poslodavca koja podrazumijeva sve aktivnosti koje organizacija

poduzima u izgradnji marke poslodavca koje uključuju digitalna rješenja, uključujući i umjetnu inteligenciju. Prema istoj autorici, upravo se digitalna izgradnja marke poslodavca treba tretirati kao alat za stvaranje prvog, ali vrlo važnog dojma o organizaciji kao poslodavcu.

Konačno, budući da kvalitetni zaposlenici, a posebice stručnjaci iz područja IT industrije, zahtijevaju specifične radne uvjete, te istovremeno imajući u vidu njihov nedostatak na tržištu rada, organizacije neprestano traže učinkovite strategije za zadržavanje sadašnjih zaposlenika i privlačenje i zapošljavanje novih talenata (Dabirian, Paschen i Kietzmann, 2019.). Tako se navodi da je današnjim zaposlenicima važno da njihovi poslodavci koriste nove, a posebice visoke tehnologije (Dabirian, Paschen i Kietzmann, 2019.). Naime, korištenje visoke tehnologije utječe na proširenje iskustva i poboljšavanje procjenjivanja marke poslodavca (Bialkova i Ros, 2021.).

Dakle, neosporno je da kontinuirani razvoj tehnologije i njezino korištenje permanentno transformira organizacije, a tako i njihovo upravljanje ljudskim potencijalima (Kaygusuz, Akgemci i Yilmaz, 2016.), što posljedično utječe i na izgradnju marke poslodavca. Stoga valja citirati Ozretić Došen (2007.a) koja ističe da ako organizacija ne prati tehnološke promjene, tehnologija joj postaje prijetnja. Nove tehnologije utječu na mnoge poslovne aktivnosti i procese u organizaciji, a neki od njih koji su vezani uz izgradnju marke poželjnog poslodavca jesu sljedeći (Stone i sur., 2015.): (1.) privlačenje talentiranih i raznolikih zaposlenika, (2.) odabir talentiranih i raznolikih zaposlenika, (3.) povećanje znanja, vještina i sposobnosti zaposlenika, (4.) upravljanje i poboljšanje učinka zaposlenika te (5.) motiviranje i zadržavanje talentiranih zaposlenika. Nadalje, pokazalo se da korištenje novih tehnologija od strane organizacija pozitivno utječe na zaposlenike i njihovo zadovoljstvo poslom te stvara privrženost zaposlenika organizaciji (Terek i sur., 2018.). Sapta, Muafi i Setini (2021.) su na istom tragu te navode da korištenje tehnologije ima pozitivan utjecaj na motivaciju zaposlenika, što dovodi i do njihove veće produktivnosti.

#### 4.5.4. Značaj upravljanja kvalitetom za izgradnju marke poslodavca

U svrhu osiguranja kvalitete u organizacijama, Međunarodna organizacija za standardizaciju (engl. *International Organization for Standardization* – ISO) definirala je seriju međunarodnih ISO standarda, tj. standarda osiguranja kvalitete (International Organization for

Standardization, b. d.). Razvoj standarda za upravljanje kvalitetom nastupio je prvenstveno zbog mišljenja kako bi se time značajno unaprijedilo i olakšalo međunarodno poslovanje, odnosno može se reći da postavljanjem međunarodnih standarda za sustave upravljanja kvalitetom i certifikacijom, organizacije automatski dobivaju „putovnicu“ za međunarodno tržište (Lazibat, 2009.). No, suština suvremenog koncepta kvalitete ne može se svesti samo na navedene standarde i na dobivanje odgovarajućih certifikata – sustav upravljanja kvalitetom ne smije biti statičan, nego treba biti podložan stalnim promjenama i unapređenjima, jer se konkurentska prednost u industriji ne stječe jednom zauvijek, a posebice ako se radi o poslovanju na međunarodnom tržištu (Šiško Kuliš i Grubišić, 2010.). Lazibat (2009.) navodi da se, bez imalo sumnje, može konstatirati kako organizacije koje ne upravljaju kvalitetom, same sebi uskraćuju jednu od temeljnih konkurentskih prednosti, što će na kraju rezultirati njihovom propašću. Stoga je potrebno kontinuirano upravljati kvalitetom, a što znači zadovoljiti postavljene zahtjeve, oslanjati se na prevenciju, pratiti standarde kvalitete koji polaze od nultog defekta i prihvatiti kako je mjerenje kvalitete sastavni dio svakog razvojnog procesa (Previšić, 2011.).

Upravljanje kvalitetom jedan je od najvažnijih zadataka suvremenog menadžmenta i usmjereno je na zadovoljenje zahtjeva korisnika te, u tom smislu, ono obuhvaća različite mjere za organizaciju, planiranje, kontrolu i prikazivanje aspekata relevantnih za kvalitetu (Šiško Kuliš i Grubišić, 2010.). Šiško Kuliš i Grubišić (2010.) navode da se radi o skupu aktivnosti usmjerenih na sve vidove poboljšanja organizacije, kao što su poboljšanje kvalitete, smanjenje troškova, podizanje morala zaposlenika i slično. Prema istim autorima, sustav upravljanja kvalitetom obuhvaća organizacijsku strukturu, postupke, procese i potrebna sredstva za primjenu i poboljšanje upravljanja kvalitetom u svakoj organizacijskoj cjelini.

Filozofija potpunog upravljanja kvalitetom (engl. *total quality management* – TQM) osigurava sveobuhvatan način za unapređivanje kvalitete i rezultata cjelokupne organizacije istraživanjem svakog pojedinog procesa kako bi se posao obavljao na sustavan, integriran i konzistentan način (Lazibat, 2009.). Osnovni ciljevi sustava zasnovanog na filozofiji potpunog upravljanja kvalitetom jesu ostvarivanje maksimalno moguće vrijednosti za korisnike, kao i visoke efektivnosti i efikasnosti za organizaciju, a za što je nužno kontinuirano unapređivanje svih procesa unutar organizacije (Skoko, 2000.). Kao temeljne koncepcije i načela potpunog upravljanja kvalitetom, Skoko (2000.) navodi sljedeće: usmjerenost na korisnike, kontinuirano unapređivanje, trajnost svrhe, posvećenost kvaliteti, orijentacija na procese i njihovo

kontinuirano unapređivanje, *benchmarking*, menadžment usmjeren na sustav, uloga vođe u novim okolnostima menadžmenta, zadovoljstvo zaposlenika, potpuno sudjelovanje zaposlenika, timski rad i ulaganje u znanje.

Smatra se da visoku razinu postignute kvalitete, kroz što se osigurava zadovoljstvo korisnika i sigurna budućnost organizacije, mogu očekivati organizacije koje sustavno njeguju dobru radnu klimu i dobar odnos prema zaposlenicima (i suradnicima) (Šiško Kuliš i Grubišić, 2010.), a što ukazuje na doprinos upravljanja kvalitetom stvaranju pozitivne slike o cjelokupnoj organizaciji. Drugim riječima, važno je istaknuti da ljudi predstavljaju ključan element sustava upravljanja kvalitetom, odnosno da je potpuna uključenost zaposlenika ključ uspješne implementacije potpunog upravljanja kvalitetom (Matlhape i Lessing, 2002.). Dodatno, usvajanje filozofije potpunog upravljanja kvalitetom povećava motivaciju zaposlenika (Kara, 2018.) i ima značajan utjecaj na privrženost zaposlenika organizaciji (Abimbola, Oyatoye i Oyenuga, 2020.). Na tragu istoga, provođenje sustavnog upravljanja kvalitetom rezultira poboljšanim stavovima zaposlenika o poslu te pozitivno utječe na uključenost zaposlenika i zadovoljstvo zaposlenika poslom i karijerom (Karia i Abu Hassan Asaari, 2006.), a time i na njihovu produktivnost (Putri i sur., 2017.). Konačno, ističe se da u vrlo konkurentskom okruženju implementacija sustava upravljanja kvalitetom organizaciji daje prednost u zadržavanju zaposlenika u organizaciji i privlačenju potencijalnih zaposlenika u organizaciju u odnosu na druge organizacije (Abuaraki i Idris, 2020.).

Usmjerenost i predanost organizacije upravljanju kvalitetom odašilje važnu poruku zaposlenicima, pošto zaposlenici žele jasno vidjeti da organizacija u kojoj rade uistinu pridaje važnost procesu upravljanja kvalitetom (Herman i Gioia, 2000.). Dakle, s obzirom na to da su organizacije koje iskreno vode brigu o zaposlenicima i o onome što je zaposlenicima važno prepoznate kao poželjni poslodavci (Herman i Gioia, 2000.), može se reći da je za poželjnost marke poslodavca važno da organizacija ima imidž organizacije koja stalno radi na unapređivanju kvalitete svoje cjelokupne opipljive i neopipljive imovine.

## 5. UČINCI IZGRADNJE MARKE POSLODAVCA NA POSLOVANJE ORGANIZACIJA

U ovom poglavlju se opisuju potencijalni učinci izgradnje marke poželjnog poslodavca na poslovanje organizacije, odnosno na njezinu cjelokupnu uspješnost. Nakon što se temeljem dostupne literature daje pregled najznačajnijih učinaka, dodatno se zbog potrebe ovoga rada, razrađuje podjela na neposredne (izravne) i posredne (neizravne) učinke izgradnje marke poslodavca.

### 5.1. Područja učinaka izgradnje marke poslodavca

Prema Sullivanu (2004.), izgradnja i upravljanje markom poslodavca su snažni alati koji, utemeljeno u području upravljanja ljudskim potencijalima, mogu stvoriti dodanu vrijednost za organizacije te riješiti mnoge probleme s kojima se organizacije suočavaju. Mahesh i Suresh (2019.) ističu da snažna marka poslodavca jamči organizaciji da će biti globalno prepoznata projicirajući svoj imidž, kulturu i transparentne poslovne prakse odnosno pruža osobnost organizaciji i pomaže joj u izgradnji dinamične strukture zapošljavanja kako bi se očekivanja kandidata za posao pretvorila u stvarnost te osigurava da najbolji zaposlenici ostanu dulje u organizaciji, omogućujući tako organizaciji da nesmetano i kontinuirano posluje. Na istom tragu su i Backhaus i Tikoo (2004.) koji navode da se ideja i praksa izgradnje marke poslodavca temelje na pretpostavci da ljudski kapital donosi vrijednost za organizaciju te da ulaganjem u ljudski kapital organizacija može poboljšati svoje rezultate i učinkovitost. Naime, općenito je prepoznato da je intelektualni odnosno ljudski kapital temelj konkurentske prednosti organizacija u suvremenoj ekonomiji (Berthon, Ewing i Hah, 2005.).

Pregledom dostupne literature nailazi se na nemali broj (potencijalnih) prednosti i učinaka aktivnosti izgradnje marke poslodavca. Barrow i Mosley (2005.) navode tri glavne prednosti od izgradnje marke poslodavca, a to su: niži troškovi (posebice u procesu zapošljavanja), zadovoljstvo korisnika (kao rezultat angažiranosti i privrženosti zaposlenika) te financijski rezultati (kao konačan rezultat svih aktivnosti). Figurska i Matuska (2013.) navode i razlikuju koristi unutarnje i vanjske izgradnje marke poslodavca na razini ljudskih potencijala. Kao koristi unutarnje izgradnje marke poslodavca, Figurska i Matuska (2013.) navode sljedeće: povećana angažiranost zaposlenika, veća razina povjerenja u organizaciju, niža stopa

apsentizma, veća razina privrženosti zaposlenika, dobri odnosi sadašnjih i bivših zaposlenika, smanjena stopa fluktuacije zaposlenika te povećana stopa zadržavanja talenata. Prema istim autoricama, koristi vanjske izgradnje marke poslodavca jesu: rast broja prijave za posao, brži pristup kandidatima, privlačenje talenata, smanjeni troškovi zapošljavanja, lakši pristup kandidatima te bolje podudaranje kandidata s poslom.

Gupta, Patti i Marwah (2014.) kao koristi izgradnje marke poslodavca navode sljedeće:

- snažna marka poslodavca pomaže organizaciji da se suoči sa svim izazovima, posebice u zapošljavanju ili zadržavanju zaposlenika;
- izgradnja marke poslodavca pomaže privući i zadržati najbolje ljude u organizaciji te djeluje i kao motivator za zaposlenike;
- dobra marka poslodavca pomaže organizaciji u zaprimanju željenih prijave kandidata za posao, odnosno s vrlo jasno definiranim i komuniciranim vrijednostima i ciljevima, organizacija može izbjeći neželjene kandidate i njihove prijave za radno mjesto;
- budući da uspješna organizacija privlači uspješne ljude, dobra marka poslodavca pomaže u privlačenju najboljih zaposlenika iz industrije te tako organizacija i dalje raste;
- izgradnja marke poslodavca je dobra komunikacijska praksa koja djeluje kao motivator za povećavanje produktivnosti zaposlenika te karakterizira profesionalizam;
- izgradnja marke poslodavca korisna je u zadržavanju zaposlenika i suočavanju sa svim izazovnim situacijama;
- izgradnja marke poslodavca pomaže u stvaranju imidža i ostvarivanju novčanih i nenovčanih koristi za organizaciju.

Kapoor (2010.) razlikuje vanjske i unutarnje vrijednosti koje donosi marka poslodavca. Vanjske vrijednosti koje prema ovom autoru donosi marka poslodavca jesu: (1.) povećana kvaliteta i kvantiteta kandidata za radno mjesto, (2.) prepoznatost kao poželjan poslodavac, (3.) održiva konkurentska diferencijacija na tržištu talenata, (4.) niži troškovi zapošljavanja i oglašavanja, (5.) povećana prodaja te (6.) veća razina zadovoljstva i lojalnosti korisnika. Unutarnje vrijednosti koje prema ovom autoru donosi marka poslodavca jesu: (1.) povećani angažman zaposlenika, (2.) veća produktivnost zaposlenika, (3.) zaposlenici se dobro osjećaju u organizaciji, (4.) povećana stopa zadržavanja najboljih talenata i (5.) dovoljno vremena za procjenu zaposlenika.

Pregled značajnijih pojedinačnih učinaka izgradnje marke poslodavca koji se navode u dostupnoj literaturi, dan je u tablici 6. Iz navedenog je primjetno da izgradnja marke poslodavca ima određene nefinancijske, ali i financijske učinke na poslovanje organizacija.

Tablica 6. Pregled značajnijih učinaka izgradnje marke poslodavca na poslovanje organizacija

| <b>Skupine koristi od izgradnje marke poslodavca</b> | <b>Učinci izgradnje marke poslodavca na poslovanje organizacija</b>  |
|--|--|
| Koristi u procesu pribavljanja zaposlenika           | Veći broj prijavljenih kandidata za posao u organizaciji<br>Veća kvaliteta prijavljenih kandidata za posao u organizaciji<br>Skraćeno vrijeme potrebno za pribavljanje zaposlenika<br>Niži troškovi procesa pribavljanja zaposlenika   |
| Koristi vezane uz rad u organizaciji                 | Povećano zadovoljstvo zaposlenika<br>Povećana motivacija sadašnjih zaposlenika<br>Visoka razina angažiranosti zaposlenika<br>Posvećenost zaposlenika organizacijskim ciljevima<br>Povećana produktivnost zaposlenika<br>Poboljšani međusobni odnosi između zaposlenika<br>Jačanje i unapređenje organizacijske kulture<br>Veća raznolikost radne snage<br>Veće stope ulaganja u osposobljavanje ljudskih potencijala i razvojne aktivnosti<br>Privrženost zaposlenika organizaciji<br>Povećana stopa zadržavanja zaposlenika i njihovog znanja |
| Ostale koristi                                       | Razvijanje prepoznatljivog identiteta organizacije<br>Bolji imidž organizacije kao poslodavca<br>Jačanje javne svijesti o korporativnoj marki<br>Jačanje reputacije organizacije<br>Konkurentska prednost organizacije<br>Financijska uspješnost organizacije<br>Veća vrijednost za vlasnike/dioničare   |

Izvor: izrada autora na temelju: Biswas i Suar (2016.), Bussin i Mouton (2019.), Chawla (2020.), Chhabra i Sharma (2014.), Dineen i Allen (2016.), Figurska i Matuska (2013.), Gupta, Patti i Marwah (2014.), Heilmann, Saarenketo i Liikkanen (2013.), Jain i Pal (2012.), Khalid i Tariq (2015.), Kuchеров i Zavyalova (2012.), Love i Singh (2011.), Maitra i Dissanayake (2015.), Potgieter i Doubell (2018.), Robertson i Khatibi (2013.), Schlager i sur. (2011.), Sullivan (2004.), Urbancová i Hudáková (2017.) i Vinayak, Khan i Jain (2017.)

Za potrebe provođenja empirijskog istraživanja u sklopu ovog rada, učinci izgradnje marke poslodavca svrstani su u dvije skupine: neposredni (izravni) i posredni (neizravni) učinci. Neposredni učinci, koji su pod direktnim utjecajem izgradnje marke poslodavca, obuhvaćaju sljedeće: status poželjnog poslodavca, uspješno privlačenje kvalitetnih ljudi u organizaciju,

zadržavanje visoko kvalitetnih ljudi i znanja u organizaciji te privlačnost organizacije za korisnike i partnere. Posredni učinci, koji su konačni ishod odnosno rezultat izgradnje marke poželjnog poslodavca, u ovom se radu dijele na opipljive i neopipljive. U opipljive posredne učinke ubrajaju se mjerljivi, realni financijski pokazatelji uspješnosti organizacije, odnosno sljedeći financijski rezultati organizacije: troškovi osoblja organizacije, prihodi organizacije, neto dobit organizacije i povrat na ulaganja organizacije. U neopipljive posredne učinke, koji su relativno teže mjerljivi, ubrajaju se zadovoljstvo poslom, angažiranost zaposlenika na radu i privrženost zaposlenika organizaciji te imidž organizacije. Ovako grupirani učinci su razrađeni u nastavku rada.

## 5.2. Neposredni učinci izgradnje marke poslodavca na poslovanje organizacija

Kao neposredni (izravni) učinci izgradnje marke poslodavca na poslovanje organizacije, u ovom se poglavlju objašnjavaju: status poželjnog poslodavca, privlačenje kvalitetnih ljudi u organizaciju, zadržavanje visoko kvalitetnih ljudi i znanja u organizaciji te privlačnost organizacije za korisnike i partnere.

### 5.2.1. Status poželjnog poslodavca kao učinak izgradnje marke poslodavca

U uvjetima goleme konkurencije i rata za talente, posebice za sve rjeđe i skuplje radnike znanja, potreba je i poslovni imperativ da organizacije postanu prepoznatljive i privlačne po onome što nude i osiguravaju svojim zaposlenicima, odnosno da postanu privlačno i izvrsno mjesto za rad te poželjan poslodavac, odnosno poslodavac prvog izbora (Bahtijarević-Šiber, 2014.).

Izvršno mjesto za rad je ono radno mjesto na kojem se vjeruje ljudima za koje se radi, ponosi onim što se radi i uživa s ljudima s kojima se radi, odnosno ono što radno mjesto čini izvrsnim je povjerenje koje uključuje kredibilitet, poštovanje i poštenje između organizacije i zaposlenika (Levering, 1996.). Kusuma i Madasu (2015.) navode da su izvrsna mjesta za rad ona radna mjesta koja se izgrađuju kroz svakodnevne odnose koje zaposlenici doživljavaju dobrima i poželjnima.



Stvaranje izvrsnog mjesta za rad započinje razvijanjem imidža organizacije na način da je organizacija prepoznata kao organizacija koja postiže rezultate, isporučuje kvalitetne proizvode i usluge, ponaša se etično i osigurava dobre uvjete zapošljavanja (Armstrong, 2006.). Upravo one organizacije koje imaju jasnu viziju i niz integriranih vrijednosti, bit će percipirane kao organizacije u kojima je vrijedno raditi (Armstrong, 2006.). Stvaranje i prenošenje u javnost imidža poželjnog poslodavca i ugodnog mjesta za rad će privući i zadržati kvalitetne kandidate i talente presudne za ostvarivanje organizacijskih ciljeva i postizanje održive konkurentske prednosti (Bahtijarević-Šiber, 2014.).

Jedno od osnovnih priznanja organizaciji da kvalitetno provodi aktivnosti izgradnje marke poslodavca je status poželjnog poslodavca ili poslodavca prvog izbora. Organizacije koje žele privući i zadržati kvalitetne ljude u organizaciji trebaju usmjeriti svoje aktivnosti i djelovanje prema dobivanju tog statusa, a da bi se to postiglo potrebno je uložiti mnogo truda, predanosti i energije, ali i novca (Herman i Gioia, 2001.). Istovremeno, organizacijama koje imaju status poželjnog poslodavca otvara se mogućnost promoviranja postignutih visokih standarda u poslovanju, ali taj status zahtijeva od njih visoku razinu odgovornosti prema javnosti i kontinuirano održavanje i poboljšanje razine izvrsnosti kao poslodavca (Herman i Gioia, 2001.). Dodatno je zanimljivo istaknuti kako se smatra da svaka organizacija, bez obzira kakva je trenutno, može postati puno bolje mjesto za rad u razdoblju od dvije godine te izvrsno mjesto za rad u razdoblju od pet godina (Levering, 1996.).

Imajući u vidu važnost izgradnje statusa poželjnog poslodavca za suvremene organizacije, diljem svijeta se kreiraju liste najboljih poslodavaca i idealnih mjesta za rad, odnosno rangiraju se poslodavci prema njihovoj poželjnosti za sadašnje i potencijalne zaposlenike. Neke od lista poželjnih poslodavaca i idealnih mjesta za rad su sljedeće: lista portala *Best Companies*, lista portala *Computerworld*, lista časopisa *Forbes*, lista časopisa *Fortune*, lista portala *Glassdoor*, lista *Great place to work*, lista časopisa *HRD*, lista portala *Kununu*, lista časopisa *The Scientist*, lista *Universum* i lista časopisa *Working mother*. U Hrvatskoj od 2006. godine takvu listu za hrvatsko tržište rada formira portal MojPosao pod nazivom „*Poslodavac prvog izbora*“.

Organizacije koje se nalaze na samom vrhu ili pri samom vrhu navedenih i drugih sličnih lista, stječu status poželjnog poslodavca te time osiguravaju i određeni status među konkurencijom na tržištu rada. Jepsen, Knox-Haly i Townsend (2015.) navode da se nagrade za poželjnost

poslodavca često koriste za razlikovanje poslodavaca od njihove konkurencije na tržištu rada te se navode odnosno prikazuju u oglasima za posao.

### 5.2.2. Privlačenje kvalitetnih ljudi u organizaciju kao učinak izgradnje marke poslodavca

Aktivnosti izgradnje marke poželjnog poslodavca i implementacija istih za organizaciju predstavljaju strategijski i moćan alat u svrhu privlačenja i zapošljavanja visoko kvalitetnih ljudi, a dobra marka poslodavca može pomoći organizacijama da se učinkovito natječu za željene profile kandidata na tržištu rada (Joseph i Kanagaraj, 2014.; Singh i Sharma, 2013.; Tanwar i Prasad, 2017.). Jedan od osnovnih ciljeva izgradnje marke poslodavca je upravo postizanje da organizacija postane privlačna potencijalnim zaposlenicima, odnosno osigurati da potencijalni zaposlenici uključuju određenog poslodavca u skup razmatranih pri izboru svog budućeg poslodavca (de Heer i Tandoh-Offin, 2015.). Snažna marka poslodavca ima sposobnost privlačenja talenata te predstavlja kvalitetu za potencijalne zaposlenike, a s ciljem stjecanja globalne prepoznatljivosti poslodavca na održiv način (Dawn i Biswas, 2011.).

Kako navode Knox i Freeman (2006.), prisutna je povezanost između privlačnosti organizacije kao poslodavca i namjere kandidata za podnošenja prijave za posao u organizaciji. Uspoređujući s izgradnjom neutralne ili negativne marke poslodavca, izgradnja pozitivne marke poslodavca potiče prijave na upražnjena radna mjesta od strane potencijalnih kandidata (Gomes i Neves, 2010.). Naime, veća je vjerojatnost da će se potencijalni kandidati prijaviti za rad u organizaciji koja se nalazi na popisu najboljih poslodavaca, nego za rad u onoj organizaciji koja se ne pojavljuje na tom popisu (Saini, Rai i Chaudhary, 2013.). Jednostavno rečeno, organizacije koje su percipirane kao poželjni poslodavci imaju i veću mogućnost privlačenja kvalificiranih kandidata za posao nego što su to u mogućnosti organizacije s lošijom reputacijom (Mathis i Jackson, 2008.). Drury (2016.) pak navodi da najbolji poslodavci zaprimaju oko duplo više prijava za posao u usporedbi s onima koji to nisu.

Zanimljivo je spomenuti da organizacije koje kvalitetno provode aktivnosti izgradnje marke poslodavca i koje su prepoznate kao poželjni poslodavci uglavnom ne zaprimaju prijave za rad od prosječnih kandidata za posao, nego primarno zaprimaju najkvalitetnije prijave od strane najkvalitetnijih kandidata za posao (Herman i Gioia, 2000.). Slijedom toga, Herman i Gioia (2000.) navode da oni tražitelji posla koji se smatraju prosječnima i nedovoljno kvalitetnima,

neće imati namjeru niti se prijavljivati za posao u takvim organizacijama, znajući unaprijed da njihova znanja, vještine i sposobnosti nisu dovoljni za posao u organizaciji koja zaprima najkvalitetnije prijave kandidata za posao. Dakle, organizacije su u situaciji da mogu i moraju birati najbolje od najboljih, odnosno da zapošljavaju uistinu one koje žele zaposliti i one za koje smatraju da im najbolje odgovaraju (Herman i Gioia, 2000.).

Organizacijama koje poduzimaju aktivnosti izgradnje marke poslodavca i koje su zbog toga percipirane kao poželjni poslodavci, osim što u pravilu imaju veći i kvalitetniji *pool* kandidata za posao (kao što je prethodno spomenuto, a što potvrđuju i drugi autori, npr. Khalid i Tariq (2015.) te Robertson i Khatibi (2013.)), potreban je manji iznos finansijskih sredstava za zapošljavanje, jer više ljudi želi raditi za takve organizacije (Heilmann, Saarenketo i Liikkanen, 2013.). Naime, postojanje liste čekanja za rad u organizaciji dovodi do smanjenja troškova potrebnih za oglašavanje upražnjenih radnih mjesta i samo zapošljavanje, što rezultira efikasnijim i efektivnijim procesom zapošljavanja (Herman i Gioia, 2000.). Kao što Herman i Gioia (2000.) navode, time se troškovi po zaposlenom smanjuju, a što u konačnici rezultira i većom profitabilnošću organizacije.

Na kraju, može se reći da zasigurno i raznolikost i razina provođenja aktivnosti koje organizacije poduzimaju u svrhu izgradnje marke poslodavca ima ulogu u privlačenju velikog broja kvalitetnih potencijalnih zaposlenika, jer svaki tražitelj posla ima svoje razloge zašto se prijavljuje za rad u određenoj organizaciji.

### 5.2.3. Zadržavanje visoko kvalitetnih ljudi i znanja kao učinak izgradnje marke poslodavca

Nakon što su uspješno privukle kvalitetne ljude u organizaciju, namjera organizacija je što je moguće više kvalitetnih zaposlenika i zadržati. Zadržavanje zaposlenika u organizaciji definira se kao trud koji uloži poslodavac da zadrži poželjne zaposlenike kako bi postigao poslovne ciljeve (Frank, Finnegan i Taylor, 2004.). Budući da zadržavanje kvalitetnih ljudi ima visok prioritet u mnogim organizacijama, nerijetko se uvodi i posebno radno mjesto – *menadžer zadržavanja*, odnosno zapošljava osoba koja je zadužena za probleme fluktuacije zaposlenika odnosno osoba koja je zadužena za provođenje aktivnosti kojima se osigurava zadržavanje kvalitetnih ljudi i znanja u organizaciji (Bahtijarević-Šiber, 2014.).

Zadržavanje ljudi znatno ovisi o ispunjavanju psihološkog ugovora između organizacije (poslodavca) i zaposlenika (Bahtijarević-Šiber, 2014.). Kad je riječ o ljudima velikog potencijala i sposobnosti, posebno važno postaje ono što organizacija nudi i očekuje u vezi s korištenjem i razvojem njihovih potencijala i kompetencija – organizacije trebaju istražiti, znati i pružati svojim zaposlenicima (posebice onim najvažnijim/ključnim) ono što oni žele i smatraju važnim kako bi ih se zadržalo (Bahtijarević-Šiber, 2014.).

Kako bi se željene zaposlenike zadržalo u organizaciji, potrebno je pravovremeno uočiti potencijalne situacije koje bi mogle dovesti do (povećanog) odlaska zaposlenika iz organizacija, odnosno (povećane) fluktuacije zaposlenika. Najčešći razlozi za fluktuaciju zaposlenika u organizacijama jesu (Al Badawy, Fahmy i Magdy, 2017.): (1.) neusklađenost između osobe i posla, (2.) nedostatak karijernog rasta, (3.) nove privlačne ponude za posao, (4.) bolji kompenzacijski paketi koje nude druge organizacije, (5.) nedostatak poštovanja od strane nadređenih (što dovodi do demotivacije i gubitka interesa za rad od strane zaposlenika), (6.) neusklađenost između očekivanja od posla i stvarnosti, (7.) stres, (8.) neusklađenost poslovnog i privatnog života te (9.) nedostatak povjerenja i podrške od strane suradnika i nadređenih. Istovremeno, temeljni razlozi za zadržavanje dobrih djelatnika u organizaciji jesu (Luecke, 2004.): rastuća važnost intelektualnog kapitala (jedinstveno znanje i vještine koje posjeduju zaposlenici organizacije), uzročna veza između zadržavanja djelatnika i zadovoljstva korisnika te visoka cijena fluktuacije koja u konačnici slabi organizacijske rezultate. Sama fluktuacija uzrokuje znatne troškove koje je važno pratiti i smanjivati, uvijek je pokazatelj organizacijskih problema, ali je, s druge strane, također i mehanizam pomoću kojeg organizacije mogu regulirati optimalno stanje (broj i kvalitetu) zaposlenika (Obradović, Samardžija i Jandrić, 2015.).

Izgradnja marke poželjnog poslodavca pozitivno utječe na privrženost zaposlenika koja se mjeri namjerom ostanka zaposlenika u organizaciji (Chauhan i Mahajan, 2013.). Organizacije koje krasi pozitivna percepcija marke poslodavca imaju manju stopu fluktuacije zaposlenika pa se može reći da marka poslodavca ima sposobnost zadržavanja visoko kvalitetnih ljudi u organizaciji (Bussin i Mouton, 2019.; Heilmann, Saarenketo i Liikkanen, 2013.; Kucherov i Zavyalova, 2012.; Singh i Sharma, 2013.). Kumar, Jain i Singh (2021.) navode da izgradnja marke poslodavca pozitivno utječe na razinu motivacije zaposlenika, a motivirani zaposlenici namjeravaju ostati dulje u organizaciji. Štoviše, izgradnja marke poželjnog poslodavca se smatra strategijskim i moćnim alatom za zadržavanje visoko kvalitetnih ljudi u organizaciji

(Joseph i Kanagaraj, 2014.; Tanwar i Prasad, 2017.). Kako slikovito opisuje Kapoor (2010.), izgradnja marke poželjnog poslodavca je nesumnjivo jedno od najvažnijih „pravila“ suvremenog upravljanja zaposlenicima i predstavlja jedan od najjačih bedema ikada protiv pošasti neobuzdanog gubitka zaposlenika.

#### 5.2.4. Privlačnost organizacije za korisnike i partnere kao učinak izgradnje marke poslodavca

Uz isticanje privlačnosti organizacije za sadašnje i potencijalne zaposlenike, potrebno je kao jedan od učinaka aktivnosti izgradnje marke poslodavca navesti i privlačnost organizacije za korisnike i partnere, pri čemu se pod korisnicima prvenstveno misli na kupce odnosno potrošače proizvoda/usluga organizacije, dok partneri obuhvaćaju dobavljače, posrednike i ostale organizacije/pojedince s kojima organizacija surađuje.

Organizacije koje imaju dobro izgrađenu i poželjnu marku poslodavca bit će privlačnije i svojim kupcima/potrošačima – privlačnost će pogotovo biti presudna u okruženju temeljenom na odnosima (Herman i Gioia, 2000.). Herman i Gioia (2000.) navode da kupci/potrošači vole dugoročno poslovati s istim zaposlenicima organizacije jer kontinuitet odnosa izgrađuje čvršće veze i daje kupcima/potrošačima veći osjećaj ugone, samopouzdanja i sigurnosti. Isti autori navode da će poželjni poslodavac uživati reputaciju pouzdanosti, pošto će moći legitimnije i dosljednije odgovarati na upite i očekivanja svojih kupaca/potrošača. Također, ne samo da kupci/potrošači cijene zaposlenike koji su upoznati s proizvodima/uslugama i potrebama/željama kupaca/potrošača, nego smatraju i da su iskusniji zaposlenici sposobni dobro brinuti o njima jer dobro razumiju svoje kupce/potrošače (Herman i Gioia, 2000.). Nadalje, isporuka vrijednosti za koju kupac smatra da ispunjava njegove potrebe i želje bolje od drugih konkurentskih ponuda, rezultira njegovom većom razinom zadovoljstva, pozitivnim namjerama ponovne kupnje, kao i spremnošću za uspostavljanjem dugoročnog odnosa s organizacijom (Vranešević, Pandža Bajs i Horvat, 2021.). Konačno, Kotler (2001.) navodi da je trošak privlačenja novih kupaca/potrošača oko pet puta veći od troškova održavanja zadovoljstva postojećih kupaca/potrošača te da je potrebno mnogo napora kako bi se zadovoljne kupce/potrošače odvratio od njihovih postojećih marki/organizacija.

Osim odnosa s kupcima/potrošačima, za organizaciju je vrlo važno imati i dobre odnose s raznim partnerima (dobavljači, distributeri i drugo). Tako se na primjer stvaranjem povjerenja

i partnerskih odnosa s dobavljačima organizaciji olakšavaju dugoročno i kratkoročno planiranje, zajednički nastup i opstanak na tržištu, optimiziraju troškovi i resursi te stalno poboljšava kvaliteta proizvoda/usluge (Šiško Kuliš i Grubišić, 2010.). Također, ako se između organizacije i dobavljača uspostave međusobno korisni odnosi, stvara se dobra platforma za veći utjecaj na tržištu, a time i za pozitivan poslovni rezultat (Šiško Kuliš i Grubišić, 2010.). Lazibat (2009.) ističe da, pored unutarnjih i vanjskih korisnika, niti jedna organizacija koja želi ostvariti izvrsne rezultate ili pružati kvalitetne proizvode/usluge, ne smije zaboraviti na važnost i ulogu dobavljača. Stoga, zdravi odnosi s dobavljačima zasnovani na međusobnoj komunikaciji i povjerenju, jedan su od temelja za stvaranje kvalitetnih proizvoda i usluga koje organizacija pruža (Lazibat, 2009.). Sve navedeno vrijedi i za odnose s distributerima koji su posrednici, odnosno predstavljaju sponu organizacije s (krajnjim) kupcima/potrošačima, kao i za druge odnose između organizacije i partnera s kojima surađuje.

Dodatno, poželjni poslodavci nisu samo privlačniji korisnicima i partnerima, nego postaju privlačni i (potencijalnim) ulagačima, jer su takve organizacije prepoznate i po svojoj stabilnosti poslovanja i sposobnosti bržeg reagiranja na nove prilike i promjene na tržištu odnosno kao rezultat stabilnosti, poželjni poslodavci su financijski zdraviji (Herman i Gioia, 2000.). Ulagачi traže organizacije s predvidljivom budućnošću – što je budućnost predvidljivija, ona je u pravilu i jasnija (pretpostavka je da je poznat željeni smjer djelovanja organizacije) te su slijedom toga (posebice ako je smjer djelovanja pozitivan) i organizacije privlačnije ulagačima (Herman i Gioia, 2000.). Herman i Gioia (2000.) zaključuju da zbog stabilnosti svoje radne snage, poželjni poslodavci privlače više ulaganja koja im omogućuju razvoj i uspješnije konkurentsko pozicioniranje organizacije, a time i osvajanje još značajnijeg udjela na tržištu.

Singh i Sharma (2013.) navode da poželjna marka poslodavca predstavlja kvalitetu za sve korisnike proizvoda/usluga organizacija, što pridonosi postizanju održivosti i prepoznatljivosti organizacije. Štoviše, ako je organizacija prepoznata po aktivnostima izgradnje marke poslodavca, a k tome su i kupci/potrošači i partneri zadovoljni s organizacijom, velika je vjerojatnost da će kupci/potrošači i partneri biti spremni ponovno poslovati s tom organizacijom, jer time pridaju važnost i određeni status i sebi samima. Nadalje, kao što je važno privući i zadržati visokokvalitetne zaposlenike, isto tako je za organizaciju važno privući i zadržati ključne kupce/potrošače i partnere, čemu zasigurno pridonosi stvaranje određene slike o organizaciji, a koja se, između ostaloga, gradi upravo kroz aktivnosti izgradnje marke

poslodavca. Iz svega navedenog je vidljiva uloga i značaj provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca za ostvarivanje učinka koji se očituju u privlačnosti organizacije za kupce/potrošače i partnere, ali i za sve ostale dionike koji (potencijalno) surađuju s određenom organizacijom.

### 5.3. Posredni učinci izgradnje marke poslodavca na poslovanje organizacija

Nakon što su u prethodnom poglavlju razrađeni pojedini neposredni (izravni) učinci izgradnje marke poslodavca, u nastavku ovog poglavlja navode se posredni (neizravni) učinci izgradnje marke poslodavca na poslovanje organizacije, razmatrani kao opipljivi i neopipljivi posredni učinci izgradnje marke poslodavca.

#### 5.3.1. Opipljivi posredni učinci izgradnje marke poslodavca

Opipljivi posredni učinci izgradnje marke poslodavca koji se razmatraju u ovom radu, odnose se na troškove osoblja organizacije te financijske pokazatelje uspješnosti organizacije koji uključuju prihod organizacije, neto dobit organizacije i povrat na ulaganja organizacije.

Fulmer, Gerhart i Scott (2003.) navode da organizacije koje slove kao poželjno mjesto za rad ostvaruju određene opipljive, financijske prednosti u odnosu na ostatak tržišta. Izgradnja marke poslodavca djeluje kao „ljepljiva“ materija koja pomaže u povezivanju različitih dijelova organizacije i zauzvrat osigurava tržišni udio, profitabilnost i rast poslovanja (Gaddam, 2008.). Lievens i Slaughter (2016.) naglašavaju važnost i potrebu za utvrđivanjem povezanosti izgradnje slike o organizaciji kao poželjnom poslodavcu i financijskih pokazatelja organizacije.

##### 5.3.1.1. Povezanost izgradnje marke poslodavca i troškova osoblja organizacija

Troškovi predstavljaju vrijednosno izražene utroške onih resursa, odnosno elementa radnog procesa, koji su nastali s ciljem i svrhom poslovanja, a radi njihova preoblikovanja u koristan, interno ili tržišno prihvatljiv učinak (Gulin i sur., 2011.). Troškovi se mogu definirati kao vrijednosni izraz svih vrsta resursa koje treba utrošiti, žrtvovati ili kojih se treba odreći radi

postizanja određenog poslovnog cilja (Belak i Vudrić, 2012.). Troškovi kao kategorija se vezuju uz ulaganja u proces proizvodnje i predmetom su internog izvješćivanja menadžmenta – informacije o troškovima su neophodne u procesu planiranja, praćenja i kontrole internih procesa (Gulin i sur., 2011.).

Perčević (2018.) navodi da se troškovi uobičajeno klasificiraju prema određenim kriterijima, odnosno prema prirodnim vrstama, vremenu nastanka, funkciji, položaju u financijskim izvještajima, mogućnosti obuhvata po nositeljima, ponašanju na promjenu razine aktivnosti (opseg proizvodnje), značajnosti za donošenje poslovnih odluka te mogućnosti kontrole od strane menadžmenta. Prema istom autoru, unutar klasifikacije troškova po prirodnim vrstama odnosno računovodstvenoj evidenciji poslovnog subjekta navode se troškovi osoblja, a što podrazumijeva plaće i naknade zaposlenicima zajedno s pripadajućim iznosima obveznih doprinosa, poreza i prireza na dohodak. Iznos ukupnih troškova osoblja za određeno razdoblje utvrđuje se na temelju obračuna plaća i naknada plaća, što predstavlja dokument za knjiženje plaća u računovodstvenoj evidenciji (Perčević, 2018.). Pored ovog osnovnog raščlanjivanja ukupnih troškova osoblja, troškovi osoblja mogu uključivati i sljedeće stavke (Perčević, 2018.): (1.) troškove sezonskog zapošljavanja radnika, (2.) plaće u naravi i plaće po osnovi naknada, potpora, nagrada i drugih isplata zaposlenicima iznad propisanog iznosa, (3.) doprinose na plaće u naravi i plaće po osnovi naknada, potpora, nagrada i drugih isplata zaposlenicima iznad propisanog iznosa, (4.) doprinose za volontere i osobe na stručnom osposobljavanju te (5.) posebni doprinos za korištenje zdravstvene zaštite za službena putovanja u inozemstvo.

Ako se troškovi osoblja stave u omjer s brojem zaposlenika u određenoj organizaciji, dobiva se pokazatelj *troškovi osoblja po zaposleniku*. Trošak osoblja po zaposleniku je jedan od ključnih pokazatelja uspješnosti organizacije, pri čemu ga Ulrich (1997.) navodi kao mjeru produktivnosti zaposlenika, a Gabčanová (2012.) ga smatra jednim od ključnih pokazatelja uspješnosti ljudskih potencijala.

Troškovi osoblja, odnosno troškovi rada su u većini poslovnih subjekta jedna od najznačajnijih troškovnih stavki (Perčević, 2018.). Svaka aktivnost organizacije, pa tako i aktivnosti izgradnje marke poslodavca, povezana je s kategorijom troškova. Preciznije, troškovi aktivnosti izgradnje marke poslodavca dodjeljuju se troškovima osoblja. Tako, na primjer, organizacije pri izgradnji marke poslodavca nastoje uravnotežiti svoje potrebe za privlačenjem i zadržavanjem najboljih zaposlenika, kao i troškove tih aktivnosti (Bussin i Mouton, 2019.).



Bussin i Mouton (2019.) navode da su troškovi izgradnje marke poslodavca ključni element za razumijevanje financijskih implikacija izgrađene marke poslodavca. Clair (2016.) pak navodi da organizacije nakon postizanja statusa poželjnog poslodavca trebaju izdvajati manje financijskih sredstava za proces zapošljavanja, jer zbog povećane razine angažiranosti zaposlenika, zaposlenici ostaju u organizaciji. Ista autorica pri tome ističe da je trošak zapošljavanja novog zaposlenika dvostruko veći od plaće zaposlenika koji napušta organizaciju. Nadalje, Gupta, Patti i Marwah (2014.) potvrđuju prethodno navedeno ističući da se učinak uspješne izgradnje marke poželjnog poslodavca ogleda u smanjenim troškovima zapošljavanja. Štoviše, Bussin i Mouton (2019.) ukazuju na trend da su zaposlenici spremni razmotriti rad u određenoj organizaciji uz nižu plaću i ostale naknade, samo zato što za njih ta organizacija predstavlja poželjnog poslodavca.

#### 5.3.1.2. Povezanost izgradnje marke poslodavca i prihoda organizacija

Prihod je bruto priljev novca, potraživanja ili drugih nadoknada koji proizlazi iz tijeka redovitih aktivnosti trgovačkog društva od prodaje robe, pružanja usluga i od korištenja, od strane drugih osoba, resursa društva koji donose kamatu, tantijeme i dividende (Belak, 1995.). Meigs i Meigs (1999.) definiraju prihode kao vrijednosti prodanih roba i usluga koje su iskazane kroz dano računovodstveno razdoblje, odnosno kao bruto povećanje vlasničkog kapitala koje rezultira iz aktivnosti organizacije. Računovodstveno gledano, prihod je novac ili ekvivalent novcu koji je naplaćen ili će biti naknadno naplaćen na temelju isporuke dobara i usluga, umanjen za porez na dodanu vrijednost (Belak i Vudrić, 2012.).

Nadalje, prihodi predstavljaju povećanje ekonomske koristi tijekom obračunskog razdoblja u obliku priljeva ili povećanja sredstva ili smanjenja obveza, što ima kao posljedicu povećanje glavnice, ali ne ono u svezi s uplatama vlasnika (Žager, 2017.). Nastaju kao posljedica povećanja imovine ili smanjenja obveza, i to onog dijela koji će utjecati na povećanje dobiti odnosno kapitala (Žager, 2017.). Osnovna podjela prihoda je na poslovne i financijske prihode (Dražić Lutilsky i Hladika, 2018.). Poslovni prihodi se ostvaruju obavljanjem temeljne poslovne aktivnosti poslovnog subjekta te su najčešće vezani uz realizaciju učinaka poslovnih procesa (proizvoda i usluga) na tržištu – najznačajniji su prihodi od prodaje proizvoda, prihodi od pružanja usluga te prihodi od prodaje trgovačke robe (Dražić Lutilsky i Hladika, 2018.).

Financijski prihodi nastaju kao posljedica ulaganja viška novčanih sredstava u financijsku imovinu drugih organizacija – uključuju prihode od dividendi i udjela u dobiti drugih poslovnih subjekata, prihode od kamata na dane zajmove i kredite, pozitivne tečajne razlike, prihode od prodaje dionica i udjela te drugo (Dražić Lutilsky i Hladika, 2018.). Također, u poslovanju poslovnih subjekata postoje prihodi koji se ne javljaju redovno, odnosno koji nisu uobičajeni i koje je zbog toga teško planirati i predvidjeti, a nazivaju se ostali poslovni prihodi (npr. prihodi od prestanka priznavanja dugotrajne nematerijalne i materijalne imovine, prihodi s osnove ukidanja rezerviranja, otpis obveza, viškovi, prihodi od prodaje sirovina i materijala), a njihov udio u ukupnim prihodima organizacije ne bi trebao biti značajan (Dražić Lutilsky i Hladika, 2018.).

Ako se ostvareni prihod stavi u omjer s brojem zaposlenika organizacije, tada se dobiva financijski pokazatelj *prihod po zaposleniku*. Prihod po zaposleniku se smatra jednim od ključnih pokazatelja produktivnosti zaposlenika i financijskih ostvarenja (uspješnosti) organizacije (Belak, 2014.; Kaplan i Norton, 1996.; Muslim i Firania, 2016.; Ulrich, 1997.). Dodatnu važnost pokazatelju prihoda po zaposleniku pridaju i Aksentijević, Tijan i Marinković (2015.) koji navode pokazatelj prihoda po zaposleniku kao jednog od ključnih pokazatelja efikasnosti odjela za ljudske potencijale.

Aktivna izgradnja marke poslodavca, a slijedom toga i poželjnost određenog poslodavca, djeluje kao neposredni pokretač rasta prihoda određene organizacije (Gupta, Patti i Marwah, 2014.). Kao prvo, kao što navode Gupta, Patti i Marwah (2014.), veća je vjerojatnost da će korisnici (kupci/potrošači) više financijskih sredstava potrošiti na kupovinu i korištenje proizvoda/usluga organizacije koja ima dobro izgrađenu i prepoznatu marku poslodavca. Nadalje, Barrow i Mosley (2005.) navode da privrženost zaposlenika organizaciji, kao rezultat izgradnje marke poželjnog poslodavca, posljedično utječe na povećanje prihoda organizacije. Dodatno, Soewignyo i Soewignyo (2015.) navode prihod po zaposleniku kao pokazatelj kojim se mjeri učinkovitost organizacije u stvaranju prihoda, a može se koristiti za praćenje utjecaja procesa zapošljavanja, kao jedne od aktivnosti izgradnje marke poslodavca, na produktivnost.

### 5.3.1.3. Povezanost izgradnje marke poslodavca i neto dobiti organizacija

Prihodi su element mjerenja uspješnosti poslovanja organizacije kojima se sučeljavaju rashodi kao drugi element mjerenja uspješnosti, odnosno prihodi, koji su pozitivnog predznaka, zajedno s rashodima, koji su negativnog predznaka, čine sastavne dijelove računa dobiti i gubitka (Dražić Lutilsky i Hladika, 2018.). Nakon što su utvrđeni i u knjigovodstvu iskazani prihodi i rashodi koji se odnose na isto obračunsko razdoblje, u drugoj fazi usporedbom (ili sučeljavanjem) ostvarenih prihoda i rashoda utvrđuje se rezultat poslovanja, tj. razlika prihoda i rashoda prije oporezivanja (Dražić Lutilsky i Hladika, 2018.). Ako su ukupni prihodi veći od ukupnih rashoda, ta razlika predstavlja dobit prije poreza ili bruto dobit (i to u iznosu u kojem su prihodi veći od rashoda), a ako su ukupni rashodi veći od ukupnih prihoda, ta razlika većih rashoda predstavlja gubitak prije poreza na dobit (Dražić Lutilsky i Hladika, 2018.). Nakon utvrđenog poslovnog rezultata te iznosa poreza na dobit, moguće je utvrditi iznos neto dobiti (ili gubitka) koji u cijelosti pripada vlasnicima trgovačkog društva (Dražić Lutilsky i Hladika, 2018.), odnosno koji pripada organizaciji i o čijoj raspodjeli ona sama odlučuje (Žager, 2017.).

Dobit je pokazatelj ekonomičnosti poslovanja, što podrazumijeva da se iz prihoda pokrivaju svi rashodi te da se ostvaruju dobiti, pri čemu je minimalni zahtjev ekonomičnosti jednakost prihoda i rashoda – u protivnom se ostvaruju gubici (Osmanagić Bedenik, 2007.). Pri tome je neto dobit konačni ostatak ukupne dobiti nakon što se od ukupnih prihoda odbiju svi rashodi, uključivo i porez na dobit (Belak, 2014.). Za kratkoročno mjerenje profitabilnosti s gledišta vlasnika organizacije i dioničara, neto dobit je najvažnija kategorija dobiti koja bi, teorijski gledano, trebala biti raspoloživa za isplatu i ponovno ulaganje (Belak, 2014.).

Ako se neto dobit (profit) stavi u omjer s brojem zaposlenika, tada se dobiva pokazatelj *neto dobit po zaposleniku*. Pokazatelj dobiti po zaposleniku se smatra jednim od najvažnijih pokazatelja ekonomičnosti poslovanja organizacije, ali i ključnim pokazateljem proizvodnosti, odnosno mjerom produktivnosti zaposlenika (Labaš, 2010.; Ulrich, 1997.). Dodatnu važnost pokazatelju dobiti po zaposleniku pridaju i Aksentijević, Tijan i Marinković (2015.) koji promatraju pokazatelj dobiti po zaposleniku jednim od ključnih pokazatelja efikasnosti odjela za ljudske potencijale.

Jednim od najvažnijih načina mjerenja uspjeha izgradnje marke poslodavca smatra se mjerenje dobiti po zaposleniku (Arachchige i Robertson, 2011.). Pološki Vokić (2010.) navodi dobit po

zaposleniku kao primjer makro pokazatelja ljudskog kapitala, dok Soewignyo i Soewignyo (2015.) navode dobit po zaposleniku kao pokazatelj koji ukazuje na stvarno bogatstvo organizacije. Nadalje, Barrow i Mosley (2005.) ističu da privrženost zaposlenika organizaciji, kao rezultat izgradnje marke poželjnog poslodavca, posljedično utječe na povećanje neto dobiti organizacije. Konačno, Urbancová i Hudáková (2017.) navode neto dobit organizacije kao jedan od učinaka kvalitetne izgradnje marke poslodavca.

#### 5.3.1.4. Povezanost izgradnje marke poslodavca i povrata na ulaganja organizacija

Povrat na ulaganja je mjera koja se koristi za mjerenje profitabilnosti, prognoziranje zarade te planiranje i kontrolu (Belak, 2014.). Pokazatelj povrata na ulaganja može se izračunati na više različitih načina, ovisno o tome promatra li se npr. ulaganje u smislu ukupne imovine, uloženog kapitala, dioničarske glavnice, ili pak nešto sasvim drugo (Anthony i Reece, 2004.). Opći obrazac za izračunavanje povrata na uloženo (engl. *return on investment* – ROI) je:  $ROI = \text{profit} / \text{uloženo}$  (Belak, 2014.). Ako se ROI koristi u analizi financijskih izvještaja, onda se kao ulaganje najčešće uzimaju vlasnički kapital, korišteni kapital i aktiva (imovina) (Belak, 2014.). Slijedom toga, ROI poprima sljedeće oblike: povrat na vlasnički kapital ( $ROE = \text{neto profit} / \text{vlasnički kapital}$ ), povrat na korišteni kapital ( $ROCE = \text{zarada} / \text{korišteni kapital}$ ) te povrat na uloženi ukupni kapital ( $ROA = \text{zarada (neto dobit)} / \text{aktiva}$ ) (Belak, 2014.).

Pokazatelj povrata na ulaganja vrlo je važan pokazatelj uspješnosti organizacija jer govori o menadžerskoj efikasnosti u korištenju raspoloživih resursa (Belak, 1995.). Labaš (2010.) navodi da se povrat na ulaganja načelno smatra dobrim pokazateljem učinkovitosti organizacije. Pokazatelj ROI je najpopularniji zbog toga što je konceptualno privlačan te spaja sve glavne sastojke profitabilnosti (prihode, troškove i iznos ulaganja) u jedan jedini broj (Bhimani i sur., 2018.). Bhimani i suradnici (2018.) navode da, kao i bilo koji drugi pojedinačni pokazatelj uspješnosti, ROI treba koristiti oprezno i u skladu s ostalim pokazateljima uspješnosti. Prema istim autorima, menadžeri obično koriste pokazatelj ROI u kontekstu ocjene uspjeha rada podružnice ili podjedinice, a računovodstvenu stopu povrata koriste kada ocjenjuju projekt. Dodatno je potrebno napomenuti da se organizacije razlikuju po tome kako definiraju brojnik i nazivnik za računanje pokazatelja ROI – npr. organizacije mogu koristiti operativnu ili neto dobit kao brojnik, a za nazivnik mogu koristiti ukupnu imovinu ili ukupnu imovinu umanjenu za tekuće obveze (Bhimani i sur., 2018.).

Svaka marka poslodavca, odnosno aktivnosti izgradnje marke poslodavca, predstavlja ulaganje koje treba imati povrat usporediv s drugim oblicima poslovnih ulaganja (Singh i Sharma, 2013.). Fulmer, Gerhart i Scott (2003.) navode da organizacije koje se nalaze na listi poželjnih poslodavaca imaju veći povrat na ulaganja i tržišnu vrijednost u odnosu na ostatak tržišta. Dodatno, Barrow i Mosley (2005.) navode da privrženost zaposlenika organizaciji, kao rezultat izgradnje marke poželjnog poslodavca, posljedično utječe na povećanje povrata na ulaganja organizacije. Dakle, može se reći da poduzimanje aktivnosti izgradnje marke poslodavca, kroz ostvarivanje određenih neposrednih učinaka, pridonosi i ukupnom financijskom povratu na ulaganja određene organizacije.

### 5.3.2. Neopipljivi posredni učinci izgradnje marke poslodavca

Nakon što su opisani opipljivi posredni učinci, u nastavku poglavlja pojašnjavaju se odabrani neopipljivi posredni učinci izgradnje marke poslodavca na poslovanje organizacija. Detaljnije se razmatraju sljedeći učinci najčešće povezivani s markom poželjnog poslodavca: zadovoljstvo poslom, angažiranost zaposlenika na radu i privrženost zaposlenika organizaciji te imidž organizacije.

#### 5.3.2.1. Povezanost izgradnje marke poslodavca i zadovoljstva poslom, angažiranosti zaposlenika te privrženosti zaposlenika organizaciji

Spector (1997.) definira *zadovoljstvo poslom* kao stupanj do kojeg zaposlenici vole (zadovoljstvo) ili ne vole (nezadovoljstvo) svoj posao, odnosno kao osjećaj pojedinaca vezan uz njihov posao i različite aspekte posla. Zadovoljstvo poslom ovisi o razini do koje radno okruženje ispunjava zaposlenikova očekivanja, potrebe, vrijednosti i u skladu je s njegovim osobnim obilježjima (pretpostavke na osobnoj razini), ali i o tome kakve odnose zaposlenik ima sa suradnicima i nadređenima (pretpostavke na razini grupe) te koliko mu odgovaraju vrijednosti, politike i procesi u organizaciji (pretpostavke koje ovise o obilježjima organizacije ili situacije (Pološki Vokić, 2018.b). Drugim riječima, na razinu (ne)zadovoljstva poslom utječu različiti unutarnji i vanjski čimbenici, kao što su kvaliteta nadzora, društveni odnosi s radnom skupinom i stupanj (ne)uspjeha pojedinaca u obavljanju njihovog posla (Armstrong, 2006.).

Kao izvori zadovoljstva poslom navode se i prilike za obučavanje i razvoj, organizacijska kultura, društvena odgovornost i reputacija organizacije (Javed i sur., 2012.; Tanwar i Prasad, 2016.), a prisutan je i snažan utjecaj razine i načina komunikacije između zaposlenika na zadovoljstvo poslom (Aslam i sur., 2013.).

Schaufeli i suradnici (2002.) definiraju **angažiranost zaposlenika** kao pozitivno, ispunjavajuće stanje duha zaposlenika povezano s obavljanjem radnih zadataka, a koje karakteriziraju energičnost, predanost i zadubljenost zaposlenika. Angažiranost je strast za poslom koja podrazumijeva spremnost na ulaganje ne samo ruku i glave, nego i srca, tj. cijeloga sebe (Pološki Vokić, 2018.b), iz čega proizlazi ne samo da su angažirani zaposlenici produktivniji (Anitha, 2014.), nego i da su kreativniji te su spremniji ići dalje i dublje ulaziti u područja onoga što rade (Bakker i Demerouti, 2008.). Nadalje, Kahn (1990.) navodi da na razinu angažiranosti utječe širok raspon čimbenika, kao što su npr. individualni, međuljudski, grupni, međugrupni i organizacijski čimbenici. Mitchell (2010.) naglašava tri osnovna pravila angažiranosti, a koja se ogledaju u sljedećem: (1.) angažiranost je zasnovana na povjerenju, (2.) angažiranost je pokretana emocijama i (3.) angažiranost je 20 % kulture i 80 % klime u organizaciji. Isti autor dodaje da su pravila angažiranosti važna jer opseg u kojem ih organizacijska kultura i klima na radnom mjestu odražava, ima direktan utjecaj na ostvarene rezultate.

**Privrženost zaposlenika organizaciji** se može definirati kao psihološka povezanost pojedinca s organizacijom koja neposredno smanjuje namjeru odlaska zaposlenika iz organizacije (Pološki Vokić, 2018.b). Vrlo je važno da su organizacije svjesne prednosti koje proizlaze iz visoke razine privrženosti zaposlenika organizaciji, a neke od njih su (Pološki Vokić i Hernaus, 2015.): viša razina uloženog truda zaposlenika, bolja kvaliteta proizvoda i usluga organizacije, viša razina zadovoljstva korisnika, povećana dobit organizacije, veća vrijednost za dioničare, bolja organizacijska reputacija i niže stope/troškovi fluktuacije zaposlenika. Također, privrženi zaposlenici organizaciju čine stabilnijom, pri čemu se posebice ističe to što su klijenti/kupci zadovoljniji jer je kvaliteta proizvoda i usluga, zbog stabilnosti radne snage, standardna (Pološki Vokić, 2018.b). Posebno je potrebno istaknuti pozitivan utjecaj privrženosti zaposlenika organizaciji na ukupni organizacijski učinak, odnosno na ukupne organizacijske rezultate, na što ukazuju mnogi autori (npr. Guillon i Cezanne, 2014.; Murali, Poddar i Seema, 2017.).

Prajapati i Patel (2017.) navode da zadovoljstvo poslom djeluje kao posrednik između praksi upravljanja ljudskim potencijalima i izgradnje marke poželjnog poslodavca. S druge strane, ulaganja u razvoj vodeće marke poslodavca mogu služiti za povećanje zadovoljstva zaposlenika – mogu pomoći u stvaranju organizacijske kulture koja omogućuje pojedincima da daju sve najbolje od sebe i podrže organizaciju u ispunjenju svojih obećanja o marki (Minchington i Thorne, 2007.). Drugim riječima, izgradnja marke poslodavca djeluje i pomaže u povezivanju različitih dijelova organizacije kako bi se osiguralo zadovoljstvo zaposlenika (Gaddam, 2008.). Heilmann, Saarenketo i Liikkanen (2013.) navode da snažna marka poslodavca povećava zadovoljstvo zaposlenika te da je jedan od glavnih motiva za izgradnju marke poslodavca upravo stvaranje većeg zadovoljstva zaposlenika poslom. Dakle, moguće je zaključiti da je prisutan pozitivan međusobni odnos i značajna povezanost između aktivnosti izgradnje marke poslodavca i zadovoljstva zaposlenika poslom (Mendis i Wanigasekera, 2013.; Wahba i Elmanadily, 2015.).

Davies, Mete i Whelan (2018.) ističu da su aktivnosti izgradnje marke poslodavca i imidž poželjnog poslodavca, uz to što utječu na zadovoljstvo zaposlenika poslom, pozitivno povezani i s angažiranosti zaposlenika na radu. Morya i Yadav (2017.) navode da izgradnja unutarnje marke poslodavca ima značajan utjecaj na angažiranost zaposlenika na radu kroz povećavanje njihove predanosti i privrženosti organizaciji. Nadalje, pokazalo se da privlačnost marke poslodavca ima neposrednu i pozitivnu ulogu u povećanju zadovoljstva zaposlenika poslom, privrženosti zaposlenika organizaciji i agilnosti radne snage (Aidan, Alibabaei i Mohammad, 2018.). Konačno, ističe se da aktivnosti izgradnje marke poslodavca utječu i na organizacijsku kulturu i identitet organizacije koji također pridonose privrženosti marki poslodavca te posljedično rezultiraju povećanjem produktivnosti zaposlenika (Backhaus i Tikoo, 2004.).

Zadovoljstvo poslom, angažiranost zaposlenika i privrženost zaposlenika organizaciji su tri važna stava pojedinaca prema poslu, tj. organizaciji u cjelini, koji u velikoj mjeri određuju uspjeh pojedinca na radu i važan su čimbenik ukupne organizacijske uspješnosti (Pološki Vokić, 2018.b), a na njihovu razinu svakako utječu aktivnosti izgradnje marke poslodavca koje određena organizacija provodi. Stoga je vrlo važno osigurati zadovoljstvo poslom, angažiranost i privrženost zaposlenika organizaciji jer su, kao što navode Gelb i Rangarajan (2014.), zaposlenici također sastavnica marke poslodavca, ali i ambasadori marke poslodavca. Zadovoljni zaposlenici ne samo da ostaju u organizaciji, nego šire pozitivne poruke izvan

organizacije, a što pomaže u privlačenju novih kvalitetnih zaposlenika u organizaciju (Prajapati i Patel, 2017.).

#### 5.3.2.2. Povezanost izgradnje marke poslodavca i imidža organizacija

Imidž je skup vjerovanja, ideja i dojmova koje osoba ima u odnosu na određeni objekt, pri čemu su stavovi i postupci ljudi prema određenom objektu uvelike uvjetovani upravo imidžem tog objekta (Kotler i Keller, 2008.). Skoko (2004.) navodi da imidž obuhvaća dojmove, sliku i predodžbu, kao kompleksnu doživljajnu strukturu stajališta, mišljenja, uvjerenja, predrasuda i ranijih iskustava, koju o određenom proizvodu, organizaciji, čovjeku ili državi ima javnost (korisnici, birači, gledatelji ili drugi akteri u komunikacijskim, tržišnim ili drugima aktivnostima).

Imidž organizacije je ono što javnost vjeruje da je organizacija i kroz njega javnost upoznaje organizaciju (Babić, 2004.). Imidž podrazumijeva ono što javnost percipira kada vidi naziv organizacije (Rana i Kapoor, 2016.) te je posljedica doživljene, a ne stvarne kvalitete organizacije (Babić, 2004.). Babić (2004.) navodi imidž organizacije kao psihološki konstrukt koji direktno određuje poslovno ili tržišno ponašanje prema organizaciji, a može biti pozitivan i negativan – pozitivan imidž je rezultat rada na vlastitom usavršavanju adekvatnog prezentiranja i promocije, dok se negativan imidž stvara lošim radom i posljedica je događaja koji izazivaju strah i nesigurnost (npr. bankrot, prijevara, neodgovorno poslovno ponašanje, nepoštovanje prava). Isti autor navodi kako svaka organizacija ima svoj imidž te jednom stečena pogrešna ili loša predodžba o organizaciji, odnosno imidž organizacije, veoma se teško mijenja. Babić (2004.) također navodi da pozitivan imidž organizacije dovodi do unapređenja konkurentske pozicije i povećanja dugoročnog profita organizacije.

Barakat i suradnici (2016.) navode da aktivnosti izgradnje marke poslodavca koje određena organizacija poduzima, s naglaskom na aktivnosti društveno odgovornog poslovanja organizacije, vode k boljem imidžu organizacije. Nadalje, organizacija izgradnjom dobrog radnog okruženja za svoje zaposlenike (aktivnost u okviru izgradnje pozitivne i podržavajuće organizacijske klime i kulture) može utjecati na stvaranje dobrog imidža organizacije, iz čega proizlazi da dobra unutarnja marka poslodavca pomaže organizaciji u održavanju željenog imidža organizacije i nadmetanju s konkurencijom (Rana i Kapoor, 2016.). Također, pokazalo



se da izgradnja marke poželjnog poslodavca pridonosi jačanju dobrog imidža organizacije u javnosti, a što rezultira i ostvarivanjem dobrih financijskih i nefinancijskih rezultata organizacije (Gupta, Patti i Marwah, 2014.). Arachchige i Robertson (2011.) pak navode da organizacije razvijaju svoj imidž kroz sustavnu primjenu marketinških principa u procesu zapošljavanja i zadržavanja zaposlenika, čime se ističe važnost aktivnosti pribavljanja i upravljanja radnom uspješnošću zaposlenika koje organizacije provode u svrhu izgradnje marke poslodavca. Konačno, Singh i Sharma (2013.) naglašavaju da izgradnja snažne marke poslodavca učvršćuje pozitivan imidž organizacije.

Budući da organizacije koriste aktivnosti izgradnje marke poslodavca za stvaranje imidža organizacije, važno je da stručnjaci u odjelima za ljudske potencijale, marketing i komunikacije razumiju utjecaj tih aktivnosti na stavove i ponašanja zaposlenika (Hanin, Stinglhamber i Delobbe, 2013.), a kako bi se uistinu i postigao željeni imidž organizacije. Imidž organizacije predstavlja određenu cjelokupnu sliku o organizaciji i o tome što i kakve vrijednosti organizacija pruža zaposlenicima, korisnicima, javnosti i dioničarima (Khalid i Tariq, 2015.).

## **6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UPRAVLJANJA MARKOM POSLODAVCA I POVEZANOSTI UPRAVLJANJA MARKOM POSLODAVCA I POSLOVANJA ORGANIZACIJA**

Nakon što je prikazan teorijski okvir područja vezanog uz marku poslodavca, njezinu izgradnju i potencijalne učinke, ovo poglavlje opisuje empirijsko istraživanje provedeno u sklopu izrade ovog doktorskog rada. Opisani su metodološki okvir i rezultati provedenog empirijskog istraživanja, raspravljani su nalazi istraživanja te su navedena ograničenja provedenog empirijskog istraživanja i preporuke za buduća istraživanja.

### **6.1. Metodološki okvir provedenog empirijskog istraživanja**

U ovom je poglavlju objašnjen proces provođenja istraživanja, objašnjeni su instrumenti za prikupljanje primarnih podataka, opisan je uzorak, opisani su izvori sekundarnih podataka te su navedene metode obrade i analize podataka.

#### **6.1.1. Proces provođenja istraživanja**

Empirijsko istraživanje je provedeno u više faza, a proces prikupljanja primarnih podataka odvijao se u razdoblju od 14. siječnja do 01. lipnja 2021. godine.

Prva faza empirijskog istraživanja sastojala se od dva dijela. Prvi dio se odnosio na istraživanje aktivnosti izgradnje marke poslodavca koje se provode u organizacijama u Republici Hrvatskoj. Cilj ovog dijela istraživanja je bio istražiti u kojoj se mjeri aktivnosti izgradnje marke poslodavca sustavno i kvalitetno provode u organizacijama u uzorku.

Drugi dio prve faze empirijskog istraživanja odnosio se na ispitivanje sadašnjih zaposlenika organizacija koje su pristale na sudjelovanje u istraživanju (onih organizacija koje su sudjelovale u prvom dijelu prve faze empirijskog istraživanja) o privlačnosti njihovog sadašnjeg poslodavca. Naime, organizacije koje su se odazvale na sudjelovanje u istraživanju zamoljene su da distribuiraju anketni upitnik o privlačnosti vlastitog poslodavca među svojim

zaposlenicima. Cilj ovog dijela istraživanja je bio istražiti razinu privlačnosti rada zaposlenika kod sadašnjeg poslodavca.

Druga faza empirijskog istraživanja odnosila se na ispitivanje potencijalnih zaposlenika o privlačnosti organizacija koje su sudjelovale u prvoj fazi istraživanja kao potencijalnih poslodavaca. Predmet ove faze istraživanja bile su organizacije koje su u prethodnoj fazi sudjelovale s minimalno pet zaprimljenih odgovora od strane njihovih (sadašnjih) zaposlenika. Cilj ovog dijela istraživanja je bio istražiti razinu privlačnosti rada za pojedine organizacije od strane potencijalnih zaposlenika, naravno, utemeljeno u njihovim trenutnim saznanjima o konkretnoj organizaciji.

#### 6.1.2. Instrumenti za prikupljanje primarnih podataka

Budući da se empirijsko istraživanje i proces prikupljanja primarnih podataka provodio na trima jedinicama analize (organizacije, sadašnji i potencijalni zaposlenici), za svaku jedinicu analize izrađen je i korišten odgovarajući anketni upitnik.

Prvi anketni upitnik je bio usmjeren na organizacije kao jedinice analize (prilog 1. – Anketni upitnik za organizacije) i korišten je za prikupljanje podataka o aktivnostima koje se provode u svrhu izgradnje marke poslodavca u organizacijama u Republici Hrvatskoj. Sadržaj anketnog upitnika se može podijeliti u dva dijela. Prvi dio anketnog upitnika sadrži trideset i pet čestica, odnosno izjava pomoću kojih se ispitala razina provođenja pojedinih standardnih aktivnosti izgradnje marke poslodavca. Popis čestica, odnosno aktivnosti izgradnje marke poslodavca je sačinjen na temelju proučavanja, odnosno postupaka analize i sinteze relevantne literature iz područja izgradnje marke poslodavca. Aktivnosti izgradnje marke poslodavca grupirane su u četiri skupine: strategijske aktivnosti (tri čestice), aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima (dvadeset čestica), aktivnosti upravljanja korporativnom markom (pet čestica) i ostale aktivnosti (sedam čestica). Za procjenu razine provođenja pojedinih aktivnosti izgradnje marke poslodavca korištena je ljestvica Likertovog tipa od sedam stupnjeva, gdje broj (stupanj) 1 označava da se aktivnost uopće ne provodi, dok broj (stupanj) 7 označava da se aktivnost u potpunosti provodi. Varijable koje su korištene u daljnjoj obradi i analizi dobivene su izračunom prosječnih vrijednosti odgovora, pri čemu su računati prosjeci aktivnosti izgradnje marke poslodavca zasebno za četiri skupine aktivnosti i ukupno za sve aktivnosti zajedno. Kako

bi se govorilo o internoj pouzdanosti primijenjene liste aktivnosti izgradnje marke poslodavca, potrebno je bilo izračunati Cronbach alfa koeficijent, koji je iznosio 0,917, a što ukazuje na visoku razinu pouzdanosti odnosno valjanost instrumenta.<sup>2</sup> Drugi dio ovog anketnog upitnika sadrži pitanja vezana uz obilježja organizacija koja su korištena za opis uzorka organizacija i kao varijable u istraživanju – primarna djelatnost organizacija, veličina organizacija (broj zaposlenika), sektor u kojem se organizacije nalaze, tip vlasništva organizacija i lokacija glavnog sjedišta organizacija. Anketni upitnik je izrađen u obrascu *Google forms*, a njegovo je popunjavanje bilo omogućeno putem *online* poveznice, ali i u fizičkom obliku (word i pdf format) dostavljenom putem elektroničke pošte na zahtjev pojedine organizacije. U ime organizacije upitnik je popunjavala osoba (ponegdje i više njih zajedno) koja je upoznata s aktivnostima i razinom provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca u organizaciji. S obzirom na to da su u organizacijama u Republici Hrvatskoj aktivnosti upravljanja markom poslodavca primarno u domeni organizacijskih jedinica za ljudske potencijale, anketni upitnik su uglavnom popunjavali direktori (voditelji) ljudskih potencijala i njihovi timovi.

Drugi anketni upitnik je bio usmjeren na sadašnje zaposlenike organizacija kao jedinice analize (prilog 2. – Anketni upitnik za sadašnje zaposlenike) i korišten je za prikupljanje podataka o privlačnosti organizacije kao poslodavca za sadašnje zaposlenike. Sadržaj anketnog upitnika može se podijeliti u dva dijela. Prvi dio anketnog upitnika je standardizirani instrument za mjerenje obilježja privlačnosti poslodavca, odnosno „Skala privlačnosti poslodavca“ koju su razvili Berthon, Ewing i Hah (2005.), a koju čini dvadeset i pet čestica odnosno izjava. Osim razmatranja privlačnosti poslodavca s obzirom na pojedinačna obilježja, skala grupira obilježja privlačnosti poslodavca u pet skupina (dimenzija) privlačnosti: interesna vrijednost (pet čestica), društvena vrijednost (pet čestica), ekonomska vrijednost (pet čestica), razvojna vrijednost (pet čestica) i primijenjena vrijednost (pet čestica). Za procjenu privlačnosti obilježja poslodavca korištena je ljestvica Likertovog tipa od sedam stupnjeva, gdje broj (stupanj) 1 označava malu privlačnost poslodavca s obzirom na obilježje, dok broj (stupanj) 7 označava veliku privlačnost poslodavca s obzirom na obilježje. Varijable koje su korištene u daljnjoj obradi i analizi dobivene su izračunom prosječnih vrijednosti odgovora, pri čemu su računati prosjeci obilježja privlačnosti zasebno za pet dimenzija i ukupno za sva obilježja/dimenzije zajedno. Kako bi se govorilo o internoj pouzdanosti primijenjene skale privlačnosti poslodavca, potrebno je bilo izračunati Cronbach alfa koeficijent, koji je iznosio 0,967, a što ukazuje na

---

<sup>2</sup> Prema Brymanu i Crameru (2011.), poželjna vrijednost Cronbach alfa koeficijenta je više od 0,8.

visoku razinu pouzdanosti odnosno valjanost instrumenta. Drugi dio ovog anketnog upitnika sadrži pitanja vezana uz socio-demografska obilježja ispitanika – spol, dob, stručnu spremu, radno iskustvo (ukupno i u sadašnjoj organizaciji), trenutnu poziciju u sadašnjoj organizaciji i trenutna prosječna mjesečna neto primanja ispitanika. Anketni upitnik je izrađen u obrascu *Google forms*, a popunjavanje anketnog upitnika bilo je omogućeno na *online* poveznici, ali i u fizičkom obliku (word i pdf format) dostavljenom putem elektroničke pošte na zahtjev pojedine organizacije.

Treći anketni upitnik je bio usmjeren na potencijalne zaposlenike organizacija kao jedinice analize (prilog 3. – Anketni upitnik za potencijalne zaposlenike) i korišten je za prikupljanje podataka o privlačnosti organizacije kao poslodavca za potencijalne zaposlenike. Sadržaj anketnog upitnika može se podijeliti u dva dijela. Prvi dio ovog anketnog upitnika čini prethodno opisani standardizirani instrument za mjerenje privlačnosti poslodavca Berthona, Ewinga i Hah (2005.). Kako bi se govorilo o internoj pouzdanosti primijenjene skale privlačnosti, potrebno je bilo izračunati Cronbach alfa koeficijent, koji je iznosio 0,991, a što ukazuje na visoku razinu pouzdanosti odnosno valjanost instrumenta. Drugi dio ovog anketnog upitnika sadrži pitanja vezana uz socio-demografska obilježja ispitanika – spol, dob, stručnu spremu, radni/studentski status, radno iskustvo i trenutna prosječna mjesečna neto primanja ispitanika. Anketni upitnik je izrađen u obrascu *Google forms*, a popunjavanje anketnog upitnika bilo je omogućeno na *online* poveznici, ali i u fizičkom obliku (word i pdf format) dostavljenom putem elektroničke pošte na zahtjev pojedinca. Upitnik je bio namijenjen kako zaposlenim tako i nezaposlenim osobama, kao i studentima kao budućim ali i sadašnjim tražiteljima posla, te je distribuiran privatnim i poslovnim kontaktima autora ovog rada s molbom za popunjavanje i daljnju distribuciju istog. Budući da je ovaj anketni upitnik korišten za potrebe druge faze empirijskog istraživanja (ispitivanje potencijalnih zaposlenika o privlačnosti organizacija koje su sudjelovale u prvoj fazi istraživanja), pomoću filter pitanja o trenutnom zaposlenju u predmetnoj organizaciji, za daljnju obradu odabrani su odgovori isključivo potencijalnih zaposlenika, a ne sadašnjih zaposlenika predmetne organizacije.

### 6.1.3. Uzorak

Budući da je u okviru primarnog istraživanja provedeno istraživanje na trima skupinama jedinica analiza (organizacije, sadašnji zaposlenici, potencijalni zaposlenici), u nastavku su zasebno prikazani uzorci ispitanika za svaku pojedinu skupinu jedinica analiza.

#### 6.1.3.1. Uzorak organizacija

Populacija, odnosno okvir uzorka organizacija proizlazi iz popisa poslovnih subjekata u bazi Hrvatske gospodarske komore, a uključuje sva trgovačka društva u Republici Hrvatskoj koja su u trenutku provođenja istraživanja bili aktivna, predala godišnje financijsko izvješće za 2018. godinu i imala 250 i više zaposlenika. Dana 02. srpnja 2020. godine, broj trgovačkih društava koja su udovoljila odabranom kriteriju te kao takva čine okvir uzorka, bio je 460. Kriterij od 250 i više zaposlenika je odabran, jer se polazilo od pretpostavke da upravo velike organizacije imaju izgrađenu svijest o važnosti izgradnje marke poželjnog poslodavca te ulažu u aktivnosti izgradnje marke poslodavca, a po uzoru na druga istraživanja koja se provode u području upravljanja ljudskim potencijalima (npr. Pološki Vokić, 2004.; Pološki Vokić, 2014.; Pološki Vokić i Vidović, 2007.). Prije početka prikupljanja podataka od organizacija, izrađena je cjelovita baza podataka organizacija s pripadajućim adresama elektroničke pošte na koje su zatim, uz određene podsjetnike, bili poslani upiti za sudjelovanje u istraživanju i sve potrebne informacije vezane uz isto.

U razdoblju prikupljanja primarnih podataka zaprimljeno je 199 potpunih anketnih upitnika od strane organizacija. Od tog broja, broj valjanih odgovora korištenih u daljnjoj obradi je 167, što čini stopu povrata od 36,3 %, a to je prema Tkalac Verčić, Sinčić Ćorić i Pološki Vokić (2013.) za prikupljanje podataka anketnim upitnikom putem interneta, više nego prihvatljivo (referentna očekivana stopa odgovora je 30 %).

U uzorku organizacija, najviše je organizacija koje pripadaju prerađivačkoj industriji, njih cca 37 %. Prema broju zaposlenika, najzastupljenije su organizacije s manje od 500 zaposlenika, njih cca 43 %. Prema sektoru, najviše organizacija u uzorku pripada privatnom sektoru (cca 81 %), a prema vlasništvu najviše njih cca 60 % je u domaćem vlasništvu. Prema lokaciji glavnog

sjedišta organizacije, najviše organizacija, cca 46 % je iz Grada Zagreba. Detaljni prikaz strukture ispitanih organizacija prema ovim obilježjima je vidljiv u tablici 7.

Tablica 7. Struktura uzorka organizacija

| <b>Obilježje<br/>ispitanih<br/>organizacija</b>                     | <b>Udjeli</b>   |
|---|---|
| Djelatnost prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti 2007. godine | Prerađivačka industrija – 36,5 %<br>Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla – 16,2 %<br>Prijevoz i skladištenje – 9 %<br>Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja – 7,8 %<br>Informacije i komunikacije – 6 %<br>Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane – 5,4 %;<br>Građevinarstvo – 4,8 %<br>Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti – 4,8 %<br>Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo – 2,4 %<br>Opskrba vodom, uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša – 2,4 %<br>Umjetnost, zabava i rekreacija – 2,4 %<br>Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti – 1,1 %<br>Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija – 0,6 %<br>Ostale uslužne djelatnosti – 0,6 % |
| Broj zaposlenika  | 250 do 500 – 42,5 %<br>500 do 1000 – 29,3 %<br>1000 do 2000 – 16,2 %<br>2000 do 3000 – 6 %<br>3000 do 4000 – 2,4 %<br>4000 do 5000 – 1,8 %<br>> 5000 – 1,8 %  |
| Sektor  | Privatni – 81,4 %<br>Javni – 18,6 %   |
| Tip vlasništva  | Domaće vlasništvo – 59,9 %<br>Strano vlasništvo – 22,7 %<br>Većinski domaće vlasništvo – 7,2 %<br>Većinski strano vlasništvo – 7,2 %<br>Podjednak udio domaćeg i stranog vlasništva – 3 %   |
| Geografska lokacija glavnog sjedišta                                | Grad Zagreb – 45,5 %<br>Splitsko-dalmatinska županija – 6,6 %<br>Zagrebačka županija – 6 %<br>Osječko-baranjska županija – 5,4 %<br>Primorsko-goranska županija – 5,4 %<br>Varaždinska županija – 5,4 %   |

|   |
|---|
| Istarska županija – 4,8 %               |
| Koprivničko-križevačka županija – 3,5 % |
| Dubrovačko-neretvanska županija – 3 %   |
| Međimurska županija – 3 %               |
| Krapinsko-zagorska županija – 2,4 %     |
| Karlovačka županija – 1,8 %             |
| Sisačko-moslavačka županija – 1,8 %     |
| Zadarska županija – 1,8 %               |
| Brodsko-posavska županija – 1,2 %       |
| Bjelovarsko-bilogorska županija – 0,6 % |
| Požeško-slavonska županija – 0,6 %      |
| Šibensko-kninska županija – 0,6 %       |
| Vukovarsko-srijemska županija – 0,6 %   |

#### 6.1.3.2. Uzorak sadašnjih zaposlenika

Organizacijama koje su se odazvale i sudjelovale u prvom dijelu prve faze primarnog istraživanja i kao takve čine uzorak organizacija, upućena je molba za sudjelovanje i u drugom dijelu prve faze primarnog istraživanja, i to na način da distribuiraju drugi anketni upitnik među svojim sadašnjim zaposlenicima. Na sudjelovanje u ovom dijelu istraživanju odazvalo se 69 organizacija i zaprimljeno je 905 potpunjenih anketnih upitnika. No, u daljnje razmatranje su uzete samo organizacije iz kojih je prikupljeno minimalno pet valjano potpunjenih anketnih upitnika od strane sadašnjih zaposlenika. Tako je broj organizacija obuhvaćenih analizama u kojima su odgovori organizacija uparivani s odgovorima njihovih zaposlenika 31, a broj analiziranih odgovora sadašnjih zaposlenika 827, što čini prosjek od 26,7 odgovora zaposlenika po organizaciji.

U uzorku sadašnjih zaposlenika, najviše je osoba muškog spola (cca 51 %) i životne dobi od 40 do 50 godina (cca 35 %). Prema najvišoj razini stečene stručne spreme, najviše je ispitanika s razinom diplomskog sveučilišnog studija (cca 49 %). Najzastupljeniji razred broja godina ukupnog radnog iskustva ispitanika je od 10 do 20 godina (cca 37 %), a prosječan broj godina ukupnog radnog iskustva iznosi 17,04. Najzastupljeniji razred broja godina radnog iskustva ispitanika u sadašnjoj organizaciji je manje od 5 godina (cca 32 %), a prosječan broj godina radnog iskustva u sadašnjoj organizaciji iznosi 11,93. Prema trenutnoj poziciji u organizaciji, najviše je ispitanika na nemenadžerskoj poziciji (cca 63 %). Najveći broj ispitanika ima



prosječan mjesečni neto primitak u iznosu od 5.000 do 10.000 HRK (cca 58 %). Detaljni prikaz strukture uzorka sadašnjih zaposlenika je vidljiv u tablici 8.

Tablica 8. Struktura uzorka sadašnjih zaposlenika

| <b>Obilježje sadašnjih zaposlenika</b>               | <b>Udjeli</b>   |
|--|---|
| Spol   | M – 50,5 %<br>Ž – 49,5 %  |
| Dob  | 20 do 30 godina – 11,5 %<br>30 do 40 godina – 34,5 %<br>40 do 50 godina – 35,2 %<br>50 do 60 godina – 15,3 %<br>60 do 67 godina – 3,5 %<br>M = 40,88  |
| Stupanj stručne spreme (obrazovna razina)            | Niže od SSS – 0,1 %<br>SSS – 21,4 %<br>Preddiplomski stručni studij – 8,9 %<br>Preddiplomski sveučilišni studij – 6,7 %<br>Specijalistički diplomski stručni studij – 6,5 %<br>Diplomski sveučilišni studij – 49,4 %<br>Poslijediplomski studij (specijalistički poslijediplomski studij, doktorski studij i sl.) – 7 % |
| Broj godina ukupnog radnog iskustva                  | 0 do 10 godina – 29,7 %<br>10 do 20 godina – 37,4 %<br>20 do 30 godina – 23,6 %<br>30 do 40 godina – 8,5 %<br>40 do 51 godina – 0,8 %<br>M = 17,04  |
| Broj godina radnog iskustva u sadašnjoj organizaciji | < 5 godina – 32,4 %<br>5 do 10 godina – 18,1 %<br>10 do 20 godina – 30,5 %<br>20 do 30 godina – 15,4 %<br>30 do 40 godina – 3,1 %<br>> 40 godina – 0,5 %<br>M = 11,93   |
| Trenutna pozicija u organizaciji                     | Nemenadžerska pozicija – 62,6 %<br>Niži menadžment (nadglednik, voditelj odjela i slično) – 25,4 %<br>Srednji menadžment (rukovoditelj sektora, direktor sektora i slično) – 10,8 %<br>Viši menadžment (uprava, generalni/izvršni direktor i slično) – 1,2 %  |

|                                     |                                  |
|-------------------------------------|----------------------------------|
| Prosječan mjesečni<br>neto primitak | < 5.000 HRK – 3,4 %              |
|                                     | Od 5.000 do 10.000 HRK – 57,8 %  |
|                                     | Od 10.000 do 15.000 HRK – 28,4 % |
|                                     | Od 15.000 do 20.000 HRK – 7,4 %  |
|                                     | > 20.000 HRK – 3 %               |

### 6.1.3.3. Uzorak potencijalnih zaposlenika

U drugoj fazi empirijskog istraživanja, zaposlenim odnosno nezaposlenim pojedincima te studentima, odnosno privatnim i poslovnim kontaktima autora ovog rada (prigodni uzorak) je upućena molba za sudjelovanje u primarnom istraživanju, kao i da upitnik dalje distribuiraju svojim kontaktima (uzorak grude snijega). Zaposleni/nezaposleni i studenti su zamoljeni da popune anketni upitnik pomoću kojeg se istraživala privlačnost organizacija (s obzirom na različita obilježja privlačnosti) u kojima je prethodno bilo prikupljeno minimalno pet valjanih odgovora vezanih uz privlačnost organizacije za sadašnje zaposlenike tih organizacija. Budući da je u fazi ispitivanja privlačnosti poslodavca za sadašnje zaposlenike razmatrana 31 organizacija, za potrebe ove faze istraživanja izrađen je 31 anketni upitnik, tj. po jedan upitnik za svaku organizaciju, kako bi potencijalni zaposlenici ocjenjivali iste, dakle točno određene organizacije. U ovom dijelu istraživanja, očekivani broj odgovora ispitanika za pojedinu organizaciju bio je minimalno 10. Ukupno je prikupljen 381 odgovor, od čega je broj valjano popunjenih upitnika korištenih u daljnjoj obradi 370, što čini prosjek od 11,9 odgovora potencijalnih zaposlenika po organizaciji.

U uzorku potencijalnih zaposlenika, najviše je osoba ženskog spola (cca 61 %) i životne dobi od 30 do 40 godina (cca 49 %). Prema najvišoj razini stečene stručne spreme, najviše je ispitanika s razinom diplomskog sveučilišnog studija (cca 46 %), cca 59 % ispitanika nije u statusu studenta, a prema radnom statusu najviše ispitanika radi na neodređeno (cca 69 %). Najzastupljeniji razred broja godina ukupnog radnog iskustva ispitanika je od 5 do 10 godina (cca 41 %), a prosječan broj godina ukupnog radnog iskustva iznosi 9,4. Najveći broj ispitanika ima prosječan mjesečni neto primitak u iznosu od 5.000 do 10.000 HRK (cca 55 %). Detaljni prikaz strukture uzorka potencijalnih zaposlenika vidljiv je u tablici 9.

Tablica 9. Struktura uzorka potencijalnih zaposlenika

| Obilježje potencijalnih zaposlenika       | Udjeli   |
|---|--|
| Spol                                      | M – 38,6 %<br>Ž – 61,4 %   |
| Dob                                       | < 30 godina – 30,8 %<br>30 do 40 godina – 48,9 %<br>40 do 50 godina – 14,1 %<br>50 do 60 godina – 5,9 %<br>60 do 70 godina – 0,3 %<br>M = 33,05  |
| Stupanj stručne spreme (obrazovna razina) | Niže od SSS – 0,3 %<br>SSS – 20,2 %<br>Preddiplomski stručni studij – 15,1 %<br>Preddiplomski sveučilišni studij – 5,7 %<br>Specijalistički diplomski stručni studij – 6,5 %<br>Diplomski sveučilišni studij – 45,7 %<br>Poslijediplomski studij (specijalistički poslijediplomski studij, doktorski studij i sl.) – 6,5 % |
| Status studenta                           | DA – 41,4<br>NE – 58,6   |
| Trenutni radni status                     | Nezaposlen/a – 10 %<br>Rad na studentski ugovor – 4,6 %<br>Samozaposlen/a – 6,5 %<br>Rad na određeno – 10 %<br>Rad na neodređeno – 68,9 %  |
| Broj godina ukupnog radnog iskustva       | < 5 godina – 24,3 %<br>5 do 10 godina – 41,4 %<br>10 do 20 godina – 22,2 %<br>20 do 30 godina – 8,9 %<br>> 30 godina – 3,2 %<br>M = 9,4  |
| Prosječan mjesečni neto primitak          | < 5.000 HRK – 22,4 %<br>Od 5.000 do 10.000 HRK – 55,4 %<br>Od 10.000 do 15.000 HRK – 16,5 %<br>Od 15.000 do 20.000 HRK – 2,4 %<br>> 20.000 HRK – 3,3 %   |

#### 6.1.4. Izvori sekundarnih podataka

Pet varijabli korištenih za potrebe testiranja hipoteza dobiveno je temeljem sekundarnih podataka, i to: status poželjnog poslodavca, troškovi osoblja, prihodi organizacija, neto dobit organizacija i povrat na ulaganja organizacija.

Status poželjnog poslodavca je definiran na temelju godišnjih izvještaja o poželjnosti poslodavaca koje provodi portal MojPosao, a što trenutno predstavlja jedinu dostupnu bazu na temelju koje se mogu odrediti poželjni poslodavci među organizacijama u Republici Hrvatskoj. To je kontinuirano istraživanje koje se provodi jednom godišnje (već petnaestak godina), a cilj je utvrditi koji su poslodavci na hrvatskom tržištu rada poželjni općoj javnosti, kao i obilježja koja su ispitanicima najvažnija pri odabiru poželjnog poslodavca, odnosno poslodavca prvog izbora – istraživanje se temelji isključivo na percepciji ispitanika o samim organizacijama/poslodavcima i njihovom slobodnom izboru (Poslodavac prvog izbora, b. d.). Za varijablu status poželjnog poslodavca, korištenu u ovom radu, razmatrani su rezultati istraživanja portala MojPosao u razdoblju od 2015. do 2019. godine. U godišnjim izvještajima o poželjnim poslodavcima navode se organizacije koje se nalaze u prvih dvadeset poželjnih poslodavaca. Temeljem toga je vidljivo ima li ili nema određena organizacija status poželjnog poslodavca u Republici Hrvatskoj. Ako je barem jednom u promatranom petogodišnjem razdoblju organizacija navedena među prvih dvadeset, za potrebe ovog rada razmatra se kao organizacija koja ima status poželjnog poslodavca. Slijedom toga, a za potrebe testiranja hipoteze H1, razlikuju se dvije skupine ispitanih organizacija: organizacije koje imaju status poželjnog poslodavca i organizacije koje nemaju status poželjnog poslodavca.

U svrhu testiranja hipoteze H3, korištena je varijabla troškovi osoblja. Kategorija troškovi osoblja realan je financijski pokazatelj iz izvještaja o financijskoj uspješnosti organizacija, a dostupan unutar baze Hrvatske gospodarske komore (Hrvatska gospodarska komora, 2020.). Vrijednost troškova osoblja po zaposleniku je izračunata dijeljenjem iznosa troškova osoblja organizacije s brojem zaposlenika organizacije, na godišnjoj razini, a iskazana je u valuti hrvatska kuna (HRK). Vrijednost koja je uzeta u obzir pri obradi i analizi podataka odnosi se na 2019. godinu, s obzirom na to da je ta vrijednost u trenutku provođenja istraživanja bila zadnje dostupna vrijednost.

Za potrebe testiranja hipoteze H4, korištene su sljedeće varijable: prihodi organizacija, neto dobit organizacija i povrat na ulaganja organizacija. Sve tri kategorije su realni financijski pokazatelji iz izvještaja o financijskoj uspješnosti organizacija, a dostupni unutar baze Hrvatske gospodarske komore (Hrvatska gospodarska komora, 2020.). Vrijednost prihoda organizacije po zaposleniku je izračunata dijeljenjem iznosa ukupnih prihoda organizacije s brojem zaposlenika organizacije, na godišnjoj razini, a iskazana je u valuti hrvatska kuna (HRK). Vrijednost neto dobiti/gubitka organizacije po zaposleniku je izračunata dijeljenjem iznosa neto dobiti/gubitka organizacije s brojem zaposlenika organizacije, na godišnjoj razini, a iskazana je u valuti hrvatska kuna (HRK). Za potrebe ovog istraživanja, kao pokazatelj povrata na ulaganja organizacija, odabran je pokazatelj povrata na imovinu organizacija (ROA), s obzirom da je taj podatak dostupan za sve organizacije iz uzorka. Pokazatelj povrata na imovinu organizacije računa se tako da se u omjer stavi neto dobit organizacije i ukupna imovina organizacije. Vrijednosti navedenih financijskih pokazatelja korištenih pri obradi i analizi podataka odnose se na 2019. godinu, s obzirom na to da su te vrijednosti u trenutku provođenja istraživanja bile zadnje dostupne vrijednosti.

#### 6.1.5. Obrada i analiza podataka

U svrhu statističke obrade i analize podataka, korišteni su programi MS Excel i SPSS. Za analizu podataka i testiranje postavljenih hipoteza korištene su sljedeće statističke metode:

1. Za izračun deskriptivnih pokazatelja korišteni su izračuni aritmetičke sredine i standardne devijacije.
2. Za utvrđivanje pouzdanosti mjernih instrumenata korišten je Cronbach alfa koeficijent, a za provjeru normalnosti distribucije korišteno je Kolmogorov-Smirnovljevo testiranje koje je ukazalo na prikladnost korištenja parametrijske statistike.
3. Za analizu pojedinačnih odnosa između promatranih varijabli korišteni su izračuni Pearsonovog koeficijenta korelacije.
4. Za utvrđivanje razlika između pojedinih skupina provedeni su analiza varijance i t-testovi za nezavisne uzorke.
5. S ciljem proučavanja međusobnih odnosa odabranih nezavisnih (aktivnosti izgradnje marke poslodavca) i zavisnih (učinci aktivnosti izgradnje marke poslodavca) varijabli, korištena je regresijska analiza.

## 6.2. Rezultati provedenog empirijskog istraživanja

U prvom dijelu ovog poglavlja prikazana je deskriptivna analiza prikupljenih podataka, odnosno analiza odgovora vezanih uz provođenje aktivnosti izgradnje marke poslodavaca u organizacijama, privlačnost rada za organizaciju (poslodavca) od strane sadašnjih zaposlenika po pojedinim obilježjima/dimenzijama i privlačnost rada za organizaciju (poslodavca) od strane potencijalnih zaposlenika po pojedinim obilježjima/dimenzijama. Također, prikazani su rezultati analize značaja obilježja organizacija za aktivnosti izgradnje marke poslodavca.

U drugom dijelu ovog poglavlja prikazani su rezultati istraživanja vezanih uz testiranje postavljenih hipoteza.

### 6.2.1. Osnovni nalazi istraživanja

U ovom poglavlju prikazani su osnovni nalazi provedenog empirijskog istraživanja vezani uz razinu provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca u organizacijama u uzorku, privlačnost poslodavca za sadašnje zaposlenike i privlačnost poslodavca za potencijalne zaposlenike.

#### 6.2.1.1. Razine provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca u organizacijama u uzorku

Ključni dio provedenog empirijskog istraživanja odnosio se na ispitivanje organizacija, odnosno relevantnih osoba unutar njih, o razini provođenja pojedinih aktivnosti izgradnje marke poslodavca u organizaciji. Prosječni odgovori organizacija vezani uz razinu provođenja pojedinih aktivnosti izgradnje marke poslodavca prikazani su putem osnovnih pokazatelja deskriptivne analize (aritmetička sredina – M i standardna devijacija – SD) u tablici 10. U tablici su također prikazani i izračuni za skupine aktivnosti izgradnje marke poslodavca.

Tablica 10. Razina provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca u organizacijama u uzorku (n = 167)

| <b>Aktivnosti izgradnje marke poslodavca</b>   | <b>M</b>    | <b>SD</b>   |
|--|-------------|-------------|
| <b>I. Strategijske aktivnosti izgradnje marke poslodavca</b>   | <b>5,86</b> | <b>1,31</b> |
| 1. Jasno definiranje vizije, misije i vrijednosti organizacije   | 5,91        | 1,41        |
| 2. Jasno definiranje ciljeva i strategije organizacije   | 5,99        | 1,31        |
| 3. Implementacija definirane strategije organizacije   | 5,69        | 1,43        |
| <b>II. Aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima u svrhu izgradnje marke poslodavca</b>  | <b>4,86</b> | <b>1,24</b> |
| 4. Provođenje dobro promišljene kampanje za privlačenje budućih zaposlenika  | 4,68        | 1,61        |
| 5. Predstavljanje organizacije u školama/na fakultetima  | 4,36        | 1,97        |
| 6. Organizacija posjeta učenika/studenata organizaciji   | 4,26        | 2,06        |
| 7. Omogućavanje provođenja stručne/studentске prakse u organizaciji  | 5,62        | 1,61        |
| 8. Sudjelovanje organizacije na sajmovima karijera   | 4,55        | 2,19        |
| 9. Kreiranje dobro promišljene podstranice vezano uz posao/karijeru na internetskoj stranici organizacije                                  | 4,34        | 2,03        |
| 10. Prisutnost organizacije na portalima za zapošljavanje (Mojposao.hr, Posao.hr i slično)   | 5,12        | 1,90        |
| 11. Prisutnost i aktivnost organizacije na društvenim mrežama  | 5,24        | 1,97        |
| 12. Definiranje standarda radne uspješnosti za svako radno mjesto i praćenje radne uspješnosti na temelju istih                            | 5,15        | 1,71        |
| 13. Pružanje povratne informacije zaposlenicima o njihovoj radnoj uspješnosti  | 5,17        | 1,65        |
| 14. Primjena sustava nagrađivanja temeljenog na radnoj uspješnosti   | 5,15        | 1,68        |
| 15. Stalna ulaganja u obučavanje i razvoj zaposlenika  | 5,47        | 1,51        |
| 16. Formalno upravljanje karijerama zaposlenika  | 4,54        | 1,67        |
| 17. Sustavno upravljanje internom komunikacijom u organizaciji (promišljanje o kanalima komuniciranja, učestalosti komuniciranja i slično) | 5,31        | 1,66        |
| 18. Korištenje intraneta kao alata za interno komuniciranje  | 5,34        | 1,93        |
| 19. Korištenje internih društvenih mreža kao alata za interno komuniciranje  | 3,90        | 2,14        |
| 20. Izgradnja pozitivne i podržavajuće organizacijske klime i kulture  | 5,49        | 1,49        |
| 21. Aktivna briga o zadovoljstvu poslom, angažiranosti i privrženosti zaposlenika  | 5,42        | 1,60        |
| 22. Certificiranje organizacije u području praksi upravljanja ljudskim potencijalima   | 4,19        | 2,08        |

|  |             |             |
|--|-------------|-------------|
| 23. Certificiranje zaposlenika u području upravljanja ljudskim potencijalima   | 3,99        | 1,95        |
| <b>III. Aktivnosti upravljanja korporativnom markom u svrhu izgradnje marke poslodavca</b>   | <b>5,17</b> | <b>1,46</b> |
| 24. Izgradnja lojalnosti korporativnoj marki   | 5,01        | 1,65        |
| 25. Izgradnja percipirane kvalitete korporativne marke   | 5,12        | 1,66        |
| 26. Izgradnja asocijacija na korporativnu marku  | 4,89        | 1,71        |
| 27. Izgradnja svijesti o korporativnoj marki   | 5,15        | 1,61        |
| 28. Sustavno praćenje zadovoljstva kupaca/potrošača/korisnika proizvoda/usluga organizacije  | 5,70        | 1,49        |
| <b>IV. Ostale aktivnosti koje pridonose izgradnji marke poslodavca</b>   | <b>5,68</b> | <b>1,15</b> |
| 29. Razvoj vodstvenih sposobnosti menadžera  | 5,34        | 1,61        |
| 30. Društveno odgovorno poslovanje organizacije  | 5,92        | 1,30        |
| 31. Aktivna briga o zadovoljstvu poslom različitih kategorija zaposlenika prema spolu, dobi, stručnoj spremi, radnom iskustvu i slično | 5,29        | 1,59        |
| 32. Implementacija visoke tehnologije u poslovanju organizacije  | 5,59        | 1,40        |
| 33. Korištenje informacijske tehnologije za upravljanje ljudskim potencijalima (aplikacije, softveri i slično)                         | 5,39        | 1,57        |
| 34. Sustavno upravljanje kvalitetom u organizaciji   | 5,91        | 1,33        |
| 35. Poslovanje u skladu s međunarodnim standardima   | 6,31        | 1,14        |
| <b>Ukupno aktivnosti izgradnje marke poslodavca</b>  | <b>5,16</b> | <b>1,17</b> |

Promatrajući skupine aktivnosti izgradnje marke poslodavca, najveću prosječnu vrijednost odgovora ostvaruju strategijske aktivnosti izgradnje marke poslodavca ( $M = 5,86$ ) uz umjerenu standardnu devijaciju ( $SD = 1,31$ ). Istovremeno, najmanju prosječnu vrijednost odgovora ostvaruju aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima ( $M = 4,86$ ) uz također umjerenu standardnu devijaciju ( $SD = 1,24$ ).

Ako se analizirane aktivnosti izgradnje marke poslodavca promatraju pojedinačno, organizacije su u prosjeku ocijenile da najviše provode sljedeće aktivnosti: (1.) poslovanje u skladu s međunarodnim standardima ( $M = 6,31$ ), (2.) jasno definiranje ciljeva i strategije organizacije ( $M = 5,99$ ), (3.) društveno odgovorno poslovanje organizacije ( $M = 5,92$ ), (4.) sustavno upravljanje kvalitetom u organizaciji ( $M = 5,91$ ), (5.) jasno definiranje vizije, misije i vrijednosti organizacije ( $M = 5,91$ ), (6.) sustavno praćenje zadovoljstva kupaca/potrošača/korisnika proizvoda/usluga organizacije ( $M = 5,70$ ), (7.) implementacija



definirane strategije organizacije (M = 5,69), (8.) omogućavanje provođenja stručne/studentске prakse u organizaciji (M = 5,62) i (9.) implementacija visoke tehnologije u poslovanju organizacije (M = 5,59). S druge strane, najmanje prosječne vrijednosti ostvarile su sljedeće aktivnosti: (1.) predstavljanje organizacije u školama/fakultetima (M = 4,36), (2.) kreiranje dobro promišljene podstranice vezano uz posao/karijeru na vlastitoj internetskoj stranici organizacije (M = 4,34), (3.) organizacija posjeta učenika/studenata organizaciji (M = 4,26), (4.) certificiranje organizacije u području praksi upravljanja ljudskim potencijalima (M = 4,19), (5.) certificiranje zaposlenika u području upravljanja ljudskim potencijalima (M = 3,99) i (6.) korištenje internih društvenih mreža kao alata za interno komuniciranje (M = 3,90).

#### 6.2.1.2. Privlačnost poslodavca za sadašnje zaposlenike

Ispitanici u uzorku sadašnjih zaposlenika organizacija ocjenjivali su privlačnost svojeg poslodavca prema pojedinim obilježjima privlačnosti poslodavca. Njihovi prosječni odgovori vezani uz privlačnost pojedinih obilježja/dimenzija privlačnosti poslodavca prikazani su putem osnovnih pokazatelja deskriptivne analize (aritmetička sredina – M i standardna devijacija – SD) u tablici 11.

Tablica 11. Privlačnost pojedinih obilježja/dimenzija privlačnosti poslodavca za sadašnje zaposlenike organizacija u uzorku (n = 827)

| <b>Obilježje/dimenzija privlačnosti</b>                        | <b>M</b>    | <b>SD</b>   |
|--|-------------|-------------|
| <b>I. Društvena vrijednost</b>                                 | <b>6,02</b> | <b>1,78</b> |
| 1. Dobar odnos s kolegama                                      | 6,84        | 0,71        |
| 2. Dobar odnos s nadređenima                                   | 6,64        | 1,23        |
| 3. Podrška od strane kolega i ohrabivanje pri radu             | 6,20        | 1,70        |
| 4. Radno okruženje prepuno veselja                             | 4,96        | 2,45        |
| 5. Zabavno radno okruženje                                     | 5,46        | 2,20        |
| <b>II. Ekonomska vrijednost</b>                                | <b>4,66</b> | <b>2,51</b> |
| 6. Dobre prilike za napredovanje                               | 4,15        | 2,73        |
| 7. Organizacija nudi iznadprosječnu osnovnu plaću              | 3,96        | 2,78        |
| 8. Organizacija omogućava stjecanje međudjeljnog iskustva      | 4,56        | 2,59        |
| 9. Organizacija nudi privlačan cjelokupni kompenzacijski paket | 4,53        | 2,61        |

|   |             |             |
|---|-------------|-------------|
| 10. Organizacija nudi sigurnost radnog mjesta   | 6,11        | 1,84        |
| <b>III. Primijenjena vrijednost</b>   | <b>5,31</b> | <b>2,32</b> |
| 11. Organizacija je društveno odgovorna   | 6,29        | 1,68        |
| 12. Organizacija daje prilike za podučavanje drugih onome što sam prethodno naučio/la     | 5,01        | 2,39        |
| 13. Organizacija omogućava primjenu naučenog na drugim institucijama                      | 4,36        | 2,51        |
| 14. Organizacija je orijentirana na potrošače   | 5,57        | 2,26        |
| 15. Organizaciju obilježavaju vrijednosti prihvatanja i pripadanja                        | 5,32        | 2,36        |
| <b>IV. Interesna vrijednost</b>   | <b>4,98</b> | <b>2,25</b> |
| 16. Organizacija je inovativni poslodavac – fleksibilni oblici rada                       | 5,07        | 2,53        |
| 17. Organizacija cijeni i koristi kreativnost zaposlenika                                 | 4,09        | 2,72        |
| 18. Organizacija proizvodi inovativne proizvode i usluge                                  | 4,41        | 2,65        |
| 19. Organizacija nudi proizvode i usluge visoke kvalitete                                 | 5,99        | 1,88        |
| 20. Uzbudljivo radno okruženje  | 5,34        | 2,31        |
| <b>V. Razvojna vrijednost</b>   | <b>5,36</b> | <b>2,20</b> |
| 21. Rad u ovoj organizaciji je dobra odskočna daska za buduće zaposlenje                  | 5,54        | 2,27        |
| 22. Rad u ovoj organizaciji mi pruža osjećaj osobnog zadovoljstva                         | 5,84        | 2,10        |
| 23. Osjećam se samopouzđano jer radim u ovoj organizaciji                                 | 5,70        | 2,16        |
| 24. Menadžeri prepoznaju i cijene doprinos zaposlenika                                    | 3,75        | 2,72        |
| 25. Rad u ovoj organizaciji mi omogućuje stjecanje iskustava potrebnih za razvoj karijere | 5,95        | 1,95        |
| <b>Ukupna privlačnost poslodavca</b>  | <b>5,27</b> | <b>2,21</b> |

Promatrajući dimenzije obilježja privlačnosti poslodavca za sadašnje zaposlenike, najveću prosječnu vrijednost odgovora ostvaruje dimenzija društvene vrijednosti ( $M = 6,02$ ) uz umjerenu standardnu devijaciju ( $SD = 1,78$ ). Istovremeno, najmanju prosječnu vrijednost odgovora ostvaruje dimenzija ekonomske vrijednosti ( $M = 4,66$ ) uz relativnu veliku standardnu devijaciju ( $SD = 2,51$ ).

Ako se analizirana obilježja privlačnosti poslodavaca promatraju pojedinačno, primjetno je da su sadašnji zaposlenici u prosjeku najvišim ocjenama ocijenili sljedeća obilježja: (1.) dobar odnos s kolegama ( $M = 6,84$ ), (2.) dobar odnos s nadređenima ( $M = 6,64$ ), (3.) organizacija je društveno odgovorna ( $M = 6,29$ ), (4.) podrška od strane kolega i ohrabrivanje pri radu ( $M = 6,20$ ) i (5.) organizacija nudi sigurnost radnog mjesta ( $M = 6,11$ ). S druge strane, sadašnji

zaposlenici su najnižim ocjenama ocijenili sljedeća obilježja: (1.) dobre prilike za napredovanje (M = 4,15), (2.) organizacija cijeni i koristi kreativnost zaposlenika (M = 4,09), (3.) organizacija nudi iznadprosječnu osnovnu plaću (M = 3,96) i (4.) menadžeri prepoznaju i cijene doprinos zaposlenika (M = 3,75).

### 6.2.1.3. Privlačnost poslodavca za potencijalne zaposlenike

Potencijalni zaposlenici organizacija koje su sudjelovale u prvoj fazi empirijskog istraživanja, ocjenjivali su pojedina obilježja privlačnosti tih poslodavaca na temelju svojih trenutnih saznanja o tim organizacijama kao poslodavcima. Njihovi prosječni odgovori vezani uz privlačnost pojedinih obilježja/dimenzija privlačnosti poslodavca prikazani su putem osnovnih pokazatelja deskriptivne analize (aritmetička sredina – M i standardna devijacija – SD) u tablici 12.

Tablica 12. Privlačnost pojedinih obilježja/dimenzija privlačnosti poslodavca za potencijalne zaposlenike organizacija u uzorku (n = 370)

| <b>Obilježje/dimenzija privlačnosti</b>                        | <b>M</b>    | <b>SD</b>   |
|--|-------------|-------------|
| <b>I. Društvena vrijednost</b>                                 | <b>4,58</b> | <b>2,86</b> |
| 1. Dobar odnos s kolegama                                      | 4,82        | 2,89        |
| 2. Dobar odnos s nadređenima                                   | 4,47        | 2,96        |
| 3. Podrška od strane kolega i ohrabivanje pri radu             | 4,45        | 2,97        |
| 4. Radno okruženje prepuno veselja                             | 4,41        | 2,97        |
| 5. Zabavno radno okruženje                                     | 4,74        | 2,91        |
| <b>II. Ekonomska vrijednost</b>                                | <b>4,78</b> | <b>2,93</b> |
| 6. Dobre prilike za napredovanje                               | 5,18        | 2,76        |
| 7. Organizacija nudi iznadprosječnu osnovnu plaću              | 4,91        | 2,86        |
| 8. Organizacija omogućava stjecanje međudjelnog iskustva       | 4,54        | 2,95        |
| 9. Organizacija nudi privlačan cjelokupni kompenzacijski paket | 4,43        | 2,84        |
| 10. Organizacija nudi sigurnost radnog mjesta                  | 4,84        | 2,88        |
| <b>III. Primijenjena vrijednost</b>                            | <b>4,79</b> | <b>2,82</b> |
| 11. Organizacija je društveno odgovorna                        | 5,24        | 2,73        |

|   |             |             |
|---|-------------|-------------|
| 12. Organizacija daje prilike za podučavanje drugih onome što sam prethodno naučio/la     | 4,62        | 2,94        |
| 13. Organizacija omogućava primjenu naučenog na drugim institucijama                      | 4,42        | 2,97        |
| 14. Organizacija je orijentirana na potrošače   | 5,35        | 2,68        |
| 15. Organizaciju obilježavaju vrijednosti prihvaćanja i pripadanja                        | 4,32        | 2,98        |
| <b>IV. Interesna vrijednost</b>   | <b>4,86</b> | <b>2,95</b> |
| 16. Organizacija je inovativni poslodavac – fleksibilni oblici rada                       | 4,53        | 2,95        |
| 17. Organizacija cijeni i koristi kreativnost zaposlenika                                 | 4,71        | 2,91        |
| 18. Organizacija proizvodi inovativne proizvode i usluge                                  | 4,92        | 2,85        |
| 19. Organizacija nudi proizvode i usluge visoke kvalitete                                 | 5,29        | 2,71        |
| 20. Uzbudljivo radno okruženje  | 4,86        | 2,87        |
| <b>V. Razvojna vrijednost</b>   | <b>4,58</b> | <b>2,87</b> |
| 21. Rad u ovoj organizaciji je dobra odskočna daska za buduće zaposlenje                  | 4,73        | 2,91        |
| 22. Rad u ovoj organizaciji mi pruža osjećaj osobnog zadovoljstva                         | 4,66        | 2,93        |
| 23. Osjećam se samopouzđano jer radim u ovoj organizaciji                                 | 3,96        | 3,00        |
| 24. Menadžeri prepoznaju i cijene doprinos zaposlenika                                    | 4,72        | 2,79        |
| 25. Rad u ovoj organizaciji mi omogućuje stjecanje iskustava potrebnih za razvoj karijere | 4,82        | 2,88        |
| <b>Ukupna privlačnost poslodavca</b>  | <b>4,72</b> | <b>2,88</b> |

Promatrajući dimenzije obilježja privlačnosti poslodavca za potencijalne zaposlenike, najveću prosječnu vrijednost odgovora ostvaruje dimenzija interesne vrijednosti ( $M = 4,86$ ) uz relativno veliku standardnu devijaciju ( $SD = 2,95$ ). Istovremeno, najmanje prosječne vrijednosti ostvaruju dimenzije društvene vrijednosti i razvojne vrijednosti s jednakom prosječnom vrijednosti odgovora ( $M = 4,58$ ) uz približno jednako relativno veliku standardnu devijaciju ( $SD_{\text{društvena vrijednost}} = 2,86$ ;  $SD_{\text{razvojna vrijednost}} = 2,87$ ).

Ako se analizirana obilježja privlačnosti poslodavaca promatraju pojedinačno, primjetno je da su potencijalni zaposlenici u prosjeku najvišim ocjenama ocijenili sljedeća obilježja: (1.) organizacija je orijentirana na potrošače ( $M = 5,35$ ), (2.) organizacija nudi proizvode i usluge visoke kvalitete ( $M = 5,29$ ), (3.) organizacija je društveno odgovorna ( $M = 5,24$ ) i (4.) dobre prilike za napredovanje ( $M = 5,18$ ). S druge strane, potencijalni zaposlenici su najnižim ocjenama ocijenili sljedeća obilježja: (1.) organizaciju obilježavaju vrijednosti prihvaćanja i pripadanja ( $M = 4,32$ ) i (2.) osjećam se samopouzđano jer radim u ovoj organizaciji ( $M = 3,96$ ).

## 6.2.2. Ispitivanje povezanosti obilježja organizacija i aktivnosti izgradnje marke poslodavca

Jedan od pomoćnih ciljeva rada je bio empirijski istražiti odnos obilježja organizacija (veličina, djelatnost, vlasništvo i geografska lokacija organizacija) i aktivnosti izgradnje marke poslodavca.

Veličina organizacija je u ovom radu određena brojem zaposlenika organizacija. U svrhu ispitivanja povezanosti veličine organizacija i ukupne razine provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca, provedena je korelacijska analiza odnosno izračunat je Pearsonov koeficijent linearne korelacije između veličine organizacija i aktivnosti izgradnje marke poslodavca. Temeljem izračunatog Pearsonovog koeficijenta linearne korelacije ( $r = 0,15$ ) i dobivene p-vrijednosti ( $p = 0,051$ ), vidljiva je pozitivna, ali ne i statistički značajna korelacija. Međutim, kada se analiziraju podaci, uočava se da organizacije s jako velikim brojem zaposlenika „opterećuju“ analizu odnosa između promatranih varijabli odnosno da se radi o tzv. *outlierima*. Kako bi se smanjio utjecaj *outliera*, isti su uklonjeni.<sup>3</sup>

Nakon što su uklonjeni *outlieri*, ponovno je provedena korelacijska analiza odnosno izračunat Pearsonov koeficijent linearne korelacije između veličine organizacija i ukupnih aktivnosti izgradnje marke poslodavca. Temeljem izračunatog Pearsonovog koeficijenta linearne korelacije ( $r = 0,19$ ) i pripadajuće p-vrijednosti ( $p = 0,014$ ), vidljiva je statistički značajna pozitivna korelacija ( $p < 0,05$ ) između veličine organizacija i ukupnih aktivnosti izgradnje marke poslodavca.

Kako bi se dodatno istražili odnosi između veličine organizacija i ukupne razine provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca, provedena je analiza varijance (tablica 13.). Ispitane organizacije su podijeljene u četiri skupine prema veličini te je analizirana razlika između tih skupina organizacija u odnosu na ukupnu razinu provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca. Rezultati analize pokazuju da postoji statistički značajna razlika ( $p = 0,042$ ) između navedenih skupina organizacija u odnosu na razinu provođenja ukupnih aktivnosti izgradnje marke poslodavca ( $p < 0,05$ ). Primjetno je, međutim, da s rastom broja zaposlenika rastu i

---

<sup>3</sup> Uklonjena su tri podatka (vrijednosti) koja predstavljaju organizacije s najvećim brojem zaposlenika.

prosječne vrijednosti ukupne razine provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca po pojedinim skupinama organizacija, izuzev neznatnog smanjenja kod treće skupine organizacija (organizacije s 1000 do 2000 zaposlenika).

Tablica 13. Razlike u ukupnoj razini provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca po skupinama organizacija prema veličini organizacija

| Broj zaposlenika | n  | M    | SD   | F-vrijednost | p-vrijednost |
|------------------|----|------|------|--------------|--------------|
| Manje od 500     | 71 | 4,89 | 1,27 | 2,79         | 0,042        |
| Od 500 do 1000   | 49 | 5,28 | 0,96 |              |              |
| Od 1000 do 2000  | 27 | 5,25 | 1,11 |              |              |
| 2000 i više      | 20 | 5,67 | 1,17 |              |              |

Nadalje, budući da je utvrđeno kako je prisutna statistički značajna razlika u ukupnoj razini provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca između navedenih skupina organizacija prema veličini, dodatno je post-hoc Scheffe-ovim testom utvrđeno između kojih skupina organizacija su razlike statistički značajne (tablica 14.). Primjetna je statistički značajna razlika u ukupnoj razini provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca između prve skupine organizacija (M = 4,89) u odnosu na drugu i četvrtu skupinu organizacija (M = 5,28 i M = 5,67). Drugim riječima, organizacije s manje od 500 zaposlenika statistički se značajno razlikuju u ukupnoj razini provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca od organizacija koje broje između 500 i 1000 zaposlenika te onih s 2000 i više zaposlenika.

Tablica 14. Razlike u ukupnoj razini provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca između skupina organizacija prema veličini organizacija

| Broj zaposlenika              | 1.      | 2.    | 3.    | 4. |
|-------------------------------|---------|-------|-------|----|
| 1. Manje od 500 (M = 4,89)    | 1       |       |       |    |
| 2. Od 500 do 1000 (M = 5,28)  | 0,039*  | 1     |       |    |
| 3. Od 1000 do 2000 (M = 5,25) | 0,100   | 0,464 | 1     |    |
| 4. 2000 i više (M = 5,67)     | 0,008** | 0,076 | 0,111 | 1  |

Napomena: \* p < 0,05; \*\* p < 0,01; \*\*\* p < 0,001

S obzirom na djelatnost, organizacije u uzorku svrstane su u devet skupina: (1.) prerađivačka industrija, (2.) trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla, (3.) prijevoz i skladištenje, (4.) financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja, (5.) informacije i

komunikacije, (6.) djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane, (7.) građevinarstvo, (8.) administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti i (9.) ostale djelatnosti, u koje su svrstane djelatnosti s frekvencijom manjom od 8. U svrhu određivanja statističke značajnosti razlike u ukupnoj razini provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca s obzirom na djelatnost organizacija, provedena je analiza varijance. Rezultati analize pokazuju da nema statistički značajne razlike ( $p = 0,114$ ) između navedenih devet skupina organizacija u odnosu na ukupnu razinu provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca. Iz tablice 15. je vidljivo da postoje određene apsolutne razlike u ukupnoj razini provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca između pojedinih djelatnosti, ali s obzirom na veliki broj skupina i relativno mali broj organizacija po pojedinoj djelatnosti u uzorku, analiza varijance nije ukazala na statističku značajnost tih razlika.

Tablica 15. Ukupna razina provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca prema djelatnosti organizacija

| <b>Djelatnost organizacija</b>                                     | <b>n</b> | <b>M</b> | <b>SD</b> |
|--|----------|----------|-----------|
| Prerađivačka industrija  | 61       | 5,11     | 2,26      |
| Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla | 27       | 5,05     | 2,25      |
| Prijevoz i skladištenje  | 15       | 5,31     | 2,31      |
| Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja                   | 13       | 5,69     | 2,38      |
| Informacije i komunikacije   | 10       | 5,70     | 2,39      |
| Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane     | 9        | 5,71     | 2,39      |
| Građevinarstvo   | 8        | 4,43     | 2,11      |
| Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti                      | 8        | 4,64     | 2,15      |
| Ostale djelatnosti   | 16       | 4,92     | 2,22      |

S obzirom na vlasništvo organizacija, organizacije u uzorku su svrstane u pet skupina: (1.) domaće vlasništvo, (2.) strano vlasništvo, (3.) većinski domaće vlasništvo, (4.) većinski strano vlasništvo i (5.) podjednak udio domaćeg i stranog vlasništva. U svrhu određivanja statističke značajnosti razlike u ukupnoj razini provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca s obzirom na vlasništvo organizacije, provedena je analiza varijance. Rezultati analize pokazuju da nema statistički značajne razlike ( $p = 0,449$ ) između navedenih pet skupina organizacija s obzirom na vlasništvo u ukupnoj razini provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca. No, iz prikaza u tablici 16. je vidljivo da najveće prosječne vrijednosti ukupne razine provođenja

aktivnosti izgradnje marke poslodavca ostvaruju organizacije s podjednakim udjelom domaćeg i stranog vlasništva, dok najmanje prosječne vrijednosti ostvaruju organizacije s većinski domaćim vlasništvom.

Tablica 16. Ukupna razina provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca prema vlasništvu organizacija

| <b>Vlasništvo organizacija</b>              | <b>n</b> | <b>M</b> | <b>SD</b> |
|---|----------|----------|-----------|
| Domaće vlasništvo                           | 100      | 5,11     | 1,17      |
| Strano vlasništvo                           | 38       | 5,30     | 1,05      |
| Većinski domaće vlasništvo                  | 12       | 4,80     | 1,44      |
| Većinski strano vlasništvo                  | 12       | 5,20     | 1,29      |
| Podjednak udio domaćeg i stranog vlasništva | 5        | 5,86     | 0,85      |

Organizacije u uzorku su s obzirom na tip vlasništva odnosno sektor kojem organizacije pripadaju podijeljene u dvije skupine – javne i privatne organizacije. U svrhu određivanja statističke značajnosti razlike u ukupnoj razini provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca s obzirom na tip vlasništva, proveden je t-test za nezavisne uzorke. Rezultati analize pokazuju da nema statistički značajne razlike ( $p = 0,367$ ) između navedenih dviju skupina organizacija u ukupnoj razini provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca. Iz tablice 17. je vidljivo da obje skupine organizacija obilježavaju približno jednake prosječne vrijednosti ukupne razine provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca.

Tablica 17. Ukupna razina provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca prema sektoru organizacija

| <b>Sektor organizacija</b> | <b>n</b> | <b>M</b> | <b>SD</b> |
|----------------------------|----------|----------|-----------|
| Javni                      | 31       | 5,22     | 1,08      |
| Privatni                   | 136      | 5,14     | 1,19      |

U svrhu analize uloge geografske lokacije sjedišta organizacija, organizacije u uzorku su svrstane u četiri HR NUTS 2 skupine prema Nacionalnoj klasifikaciji statističkih regija 2021. (HR\_NUTS 2021.): Panonska Hrvatska, Jadranska Hrvatska, Grad Zagreb i Sjeverna Hrvatska. U svrhu određivanja statističke značajnosti razlike u ukupnoj razini provođenja aktivnosti



izgradnje marke poslodavca s obzirom na pripadnost organizacija NUTS 2 skupini, provedena je analiza varijance. Rezultati analize pokazuju da nema statistički značajne razlike ( $p = 0,645$ ) između četiriju skupina organizacija prema NUTS 2 podjeli u ukupnoj razini provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca. Iz tablice 18. je vidljivo da sve četiri skupine organizacija obilježavaju slične prosječne vrijednosti ukupne razine provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca, od kojih neznatno prednjače organizacije iz regije Sjeverna Hrvatska.

Tablica 18. Ukupna razina provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca prema geografskoj lokaciji sjedišta organizacija

| <b>Geografska lokacija sjedišta organizacija</b> | <b>n</b> | <b>M</b> | <b>SD</b> |
|--|----------|----------|-----------|
| Grad Zagreb                                      | 76       | 5,21     | 1,14      |
| Jadranska Hrvatska                               | 37       | 5,06     | 1,46      |
| Sjeverna Hrvatska                                | 34       | 5,29     | 0,91      |
| Panonska Hrvatska                                | 20       | 4,92     | 1,08      |

Sumarno, promatrajući značaj obilježja organizacija (veličina, djelatnost, vlasništvo i geografska lokacija sjedišta organizacija), može se reći da statistički značajne razlike u ukupnoj razini provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca postoje jedino s obzirom na veličinu organizacija mjerenu brojem zaposlenika.

### 6.2.3. Ispitivanje povezanosti aktivnosti izgradnje marke poslodavca i statusa poželjnog poslodavca (hipoteza H1)

U svrhu ispitivanja hipoteze H1, koja je pretpostavljala da je razina provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca statistički značajno pozitivno povezana sa statusom poželjnog poslodavca, promatran je odnos između varijabli aktivnosti izgradnje marke poslodavca i statusa poželjnog poslodavca provođenjem t-testova za nezavisne uzorke. Kao varijable aktivnosti izgradnje marke poslodavca korištene su ukupna razina provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca, ali i razine provođenja četiri skupine aktivnosti izgradnje marke poslodavca (strategijske aktivnosti, aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima, aktivnosti

upravljanja korporativnom markom, ostale aktivnosti koje pridonose izgradnji marke poslodavca).

Dodatno je potrebno napomenuti da u uzorku ispitanih organizacija, njih 12, odnosno 7 % ima status poželjnog poslodavca, dok 155 organizacija u uzorku, odnosno njih 93 % nema status poželjnog poslodavca.

Kao što je vidljivo iz vrijednosti prikazanih u tablici 19., organizacije koje imaju status poželjnog poslodavca imaju u prosjeku veću ukupnu razinu provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca. Nadalje, podaci t-testa za nezavisne uzorke ukazuju da je prisutna i statistički značajna razlika ( $p < 0,001$ ) u ukupnoj razini provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca između organizacija koje imaju status poželjnog poslodavca i onih koje nemaju taj status. Drugim riječima, organizacije koje su aktivnije po pitanju provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca, statistički se značajno češće nalaze među poželjnim poslodavcima u Republici Hrvatskoj.

Tablica 19. Razlike u ukupnoj razini provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca s obzirom na status poželjnosti poslodavca

| Status poželjnog poslodavca | n   | M    | SD   | t-vrijednost | p-vrijednost |
|-----------------------------|-----|------|------|--------------|--------------|
| DA                          | 12  | 6,30 | 0,47 | -7,53        | 0,000        |
| NE                          | 155 | 5,07 | 1,16 |              |              |

Nadalje, istražena je povezanost pojedinih skupina aktivnosti izgradnje marke poslodavca (strategijske aktivnosti izgradnje marke poslodavca, aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima, aktivnosti upravljanja korporativnom markom i ostale aktivnosti koje pridonose izgradnji marke poslodavca) i statusa poželjnog poslodavca.

Kao što je vidljivo iz vrijednosti prikazanih u tablici 20., organizacije koje imaju status poželjnog poslodavca imaju u prosjeku veću razinu provođenja svih navedenih pojedinih skupina aktivnosti izgradnje marke poslodavca (strategijske aktivnosti izgradnje marke poslodavca, aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima, aktivnosti upravljanja korporativnom markom i ostale aktivnosti koje pridonose izgradnji marke poslodavca). Nadalje, podaci t-testova za nezavisne uzorke ukazuju da je prisutna i statistički značajna

razlika ( $p < 0,001$ ) u razini provođenja svih navedenih pojedinih skupina aktivnosti izgradnje marke poslodavca između organizacija koje imaju status poželjnog poslodavca i onih koje nemaju taj status. Drugim riječima, organizacije koje su aktivnije po pitanju provođenja pojedinih skupina aktivnosti izgradnje marke poslodavca, statistički se značajno češće nalaze među poželjnim poslodavcima u Republici Hrvatskoj. Pri tome, organizacije koje imaju status poželjnog poslodavca u velikoj mjeri provode sve pojedine skupine aktivnosti izgradnje marke poslodavca ( $M > 6,00$  na skali od 1 do 7) te, gledajući prosječne vrijednosti, u najvećoj mjeri provode strategijske aktivnosti izgradnje marke poslodavca, a najmanje aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje pridonose izgradnji marke poslodavca. S druge strane, organizacije koje nemaju status poželjnog poslodavca u manjoj mjeri provode sve pojedine skupine aktivnosti izgradnje marke poslodavca ( $5,00 < M < 6,00$ ) te, gledajući prosječne vrijednosti, također u najvećoj mjeri provode strategijske aktivnosti izgradnje marke poslodavca, a najmanje aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje pridonose izgradnji marke poslodavca.

Tablica 20. Razlike u razini provođenja pojedinih skupina aktivnosti izgradnje marke poslodavca organizacija u uzorku s obzirom na status poželjnosti poslodavca

| Skupine aktivnosti izgradnje marke poslodavca | Status poželjnog poslodavca | n   | M    | SD   | t-vrijednost | p-vrijednost |
|---|-----------------------------|-----|------|------|--------------|--------------|
| Strategijske aktivnosti                       | DA                          | 12  | 6,83 | 0,22 | 8,38         | 0,000        |
|   | NE                          | 155 | 5,79 | 1,33 |              |              |
| Aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima | DA                          | 12  | 6,04 | 0,69 | 5,70         | 0,000        |
|   | NE                          | 155 | 4,77 | 1,23 |              |              |
| Aktivnosti upravljanja korporativnom markom   | DA                          | 12  | 6,52 | 0,64 | 6,65         | 0,000        |
|   | NE                          | 155 | 5,07 | 1,45 |              |              |
| Ostale aktivnosti                             | DA                          | 12  | 6,67 | 0,27 | 8,80         | 0,000        |
|   | NE                          | 155 | 5,60 | 1,16 |              |              |

Na temelju provedenih t-testova za nezavisne uzorke, kako gledajući ukupnu razinu aktivnosti izgradnje marke poslodavca tako i razine pojedinih skupina aktivnosti izgradnje marke poslodavca, zaključuje se da je razina provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca statistički značajno pozitivno povezana s poželjnošću poslodavca mjereno posjedovanjem statusa poželjnog poslodavca. Dakle, **prihvaća se hipoteza H1.**

#### 6.2.4. Ispitivanje povezanosti aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima i privlačnosti poslodavca na tržištu rada (hipoteza H2)

Glavna hipoteza H2, koja je pretpostavljala da je razina provođenja aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje pridonose izgradnji marke poslodavca statistički značajno pozitivno povezana s privlačnosti poslodavca na tržištu rada, sastoji se od tri pomoćne hipoteze u okviru kojih je promatran odnos između aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima u svrhu izgradnje marke poslodavca i privlačnosti poslodavca na tržištu rada za sadašnje i potencijalne zaposlenike, kao i snaga učinka aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje pridonose izgradnji marke poslodavca za privlačnost poslodavca za sadašnje i potencijalne zaposlenike.

Za potrebe testiranja hipoteza izračunate su prosječne vrijednosti odgovora sadašnjih i potencijalnih zaposlenika o privlačnosti poslodavca (ukupno i po dimenzijama) za svaku od promatranih organizacija (31 organizacija).

##### 6.2.4.1. Ispitivanje povezanosti aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje pridonose izgradnji marke poslodavca i privlačnosti poslodavca za sadašnje zaposlenike (pomoćna hipoteza H2a)

Pomoćna hipoteza H2a je pretpostavljala da je razina provođenja aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje pridonose izgradnji marke poslodavca statistički značajno pozitivno povezana s privlačnosti poslodavca za sadašnje zaposlenike. Kao što je prikazano u tablici 21., temeljem izračunatih Pearsonovih koeficijenata linearne korelacije i p-vrijednosti, može se zaključiti da ne postoji statistički značajna povezanost između razine provođenja aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje pridonose izgradnji marke poželjnog poslodavca i dimenzija privlačnosti poslodavca za sadašnje zaposlenike ( $p > 0,05$ ). No, budući da su dobiveni korelacijski koeficijenti pozitivni, može se zaključiti da je razina provođenja aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje pridonose izgradnji marke poželjnog poslodavca pozitivno povezana s dimenzijama privlačnosti poslodavca za sadašnje zaposlenike. Pri tome je najveća vrijednost korelacijskog koeficijenta, odnosno najjača povezanost, prisutna između aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje pridonose izgradnji marke poželjnog poslodavca i dimenzije interesne vrijednosti ( $r = 0,15$ ), a najmanja vrijednost korelacijskog koeficijenta, odnosno najslabija povezanost, između aktivnosti upravljanja ljudskim

potencijalima koje pridonose izgradnji marke poželjnog poslodavca i dimenzije društvene vrijednosti ( $r = 0,06$ ). Nadalje, temeljem izračunatog Pearsonovog koeficijenta linearne korelacije ( $r = 0,11$ ) i p-vrijednosti ( $p = 0,567$ ), može se zaključiti da ne postoji statistički značajna povezanost između razine provođenja aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje pridonose izgradnji marke poželjnog poslodavca i ukupne privlačnosti poslodavca za sadašnje zaposlenike ( $p > 0,05$ ). No, budući da je dobiveni korelacijski koeficijent pozitivan, može se zaključiti da je razina provođenja aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje pridonose izgradnji marke poželjnog poslodavca pozitivno povezana s ukupnom privlačnosti poslodavca za sadašnje zaposlenike.

Tablica 21. Povezanost između aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje pridonose izgradnji marke poželjnog poslodavca i dimenzija i ukupne privlačnosti poslodavca za sadašnje zaposlenike

|  | 1.   | 2.      | 3.      | 4.      | 5.      | 6.      | 7. |
|--|------|---------|---------|---------|---------|---------|----|
| 1. Aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima         | 1    |         |         |         |         |         |    |
| 2. Interesna vrijednost                                  | ,150 | 1       |         |         |         |         |    |
| 3. Društvena vrijednost                                  | ,060 | ,681*** | 1       |         |         |         |    |
| 4. Ekonomska vrijednost                                  | ,133 | ,842*** | ,537**  | 1       |         |         |    |
| 5. Razvojna vrijednost                                   | ,064 | ,948*** | ,709*** | ,877*** | 1       |         |    |
| 6. Primijenjena vrijednost                               | ,070 | ,932*** | ,760*** | ,860*** | ,942*** | 1       |    |
| 7. Ukupna privlačnost poslodavca za sadašnje zaposlenike | ,107 | ,966*** | ,772*** | ,905*** | ,978*** | ,975*** | 1  |

Napomene: (1.)  $n = 31$ , (2.) \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

Nadalje, provedena je regresijska analiza povezanosti između varijable aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje pridonose izgradnji marke poslodavca i ukupne privlačnosti poslodavca za sadašnje zaposlenike, čiji su parametri prikazani u tablici 22.

Tablica 22. Model jednostavne linearne regresijske analize povezanosti između razine aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje pridonose izgradnji marke poslodavca i ukupne privlačnosti poslodavca za sadašnje zaposlenike

|   | $\beta$ | SE ( $\beta$ ) | $t$      |
|---|---------|----------------|----------|
| Konstanta                                     | 4,599   | 0,637          | 7,216*** |
| Aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima | 0,069   | 0,12           | 0,580    |
| $R^2$   | 0,0115  |                |          |
| F   | 0,336   |                |          |

Napomena: \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

Jednadžba dobivenog linearnog regresijskog modela glasi:  $Y = 4,599 + 0,069X$ , gdje X označava razinu provođenja aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje pridonose izgradnji marke poželjnog poslodavca, a Y ukupnu privlačnost poslodavca za sadašnje zaposlenike.

Kao što je vidljivo iz podataka u tablici 22., regresijski model nije statistički značajan ( $p > 0,05$ ), a koeficijent determinacije ( $R^2 = 0,0115$ ) pokazuje da je samo 1,15 % varijance zavisne varijable (ukupna privlačnost poslodavca za sadašnje zaposlenike) objašnjeno nezavisnom varijablom (razina provođenja aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje pridonose izgradnji marke poželjnog poslodavca). Također, vidljivo je i da  $\beta$ -koeficijent nezavisne varijable nije statistički značajan ( $p > 0,05$ ).

Na temelju rezultata provedene korelacijske, kao i regresijske analize, zaključuje se da razina provođenja aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje pridonose izgradnji marke poslodavca nije statistički značajno pozitivno povezana s privlačnosti poslodavca za sadašnje zaposlenike, kako mjereno privlačnošću poslodavca s obzirom na pojedine dimenzije privlačnosti tako i ukupnom privlačnošću poslodavca. Dakle, **ne prihvaća se pomoćna hipoteza H2a.**

#### 6.2.4.2. Ispitivanje povezanosti aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje pridonose izgradnji marke poslodavca i privlačnosti poslodavca za potencijalne zaposlenike (pomoćna hipoteza H2b)

Pomoćna hipoteza H2b je pretpostavljala da je razina provođenja aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje pridonose izgradnji marke poslodavca statistički pozitivno povezana s privlačnosti poslodavca za potencijalne zaposlenike. Kao što je prikazano u tablici 23., temeljem izračunatih Pearsonovih koeficijenata linearne korelacije i p-vrijednosti, može se zaključiti da ne postoji statistički značajna povezanost između razine provođenja aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje pridonose izgradnji marke poželjnog poslodavca i dimenzija privlačnosti poslodavca za potencijalne zaposlenike ( $p > 0,05$ ). No, budući da su dobiveni korelacijski koeficijenti pozitivni, može se zaključiti da je razina provođenja aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje pridonose izgradnji marke poželjnog poslodavca pozitivno povezana s dimenzijama privlačnosti poslodavca za potencijalne zaposlenike. Pri tome je najveća vrijednost korelacijskog koeficijenta odnosno najjača povezanost prisutna između aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje pridonose izgradnji marke poželjnog poslodavca i dimenzije primijenjene vrijednosti ( $r = 0,17$ ), a najmanja vrijednost korelacijskog koeficijenta odnosno najslabija povezanost između aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje pridonose izgradnji marke poželjnog poslodavca i dimenzije razvojne vrijednosti ( $r = 0,05$ ). Nadalje, temeljem izračunatog Pearsonovog koeficijenta linearne korelacije ( $r = 0,13$ ) i p-vrijednosti ( $p = 0,487$ ), može se zaključiti da ne postoji statistički značajna povezanost između razine provođenja aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje pridonose izgradnji marke poželjnog poslodavca i ukupne privlačnosti poslodavca za potencijalne zaposlenike ( $p > 0,05$ ). No, budući da je dobiveni korelacijski koeficijent pozitivan, može se zaključiti da je razina provođenja aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje pridonose izgradnji marke poželjnog poslodavca pozitivno povezana s ukupnom privlačnosti poslodavca za potencijalne zaposlenike.

Tablica 23. Povezanost između aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje pridonose izgradnji marke poželjnog poslodavca i dimenzija i ukupne privlačnosti poslodavca za potencijalne zaposlenike

|  | 1.   | 2.      | 3.      | 4.      | 5.      | 6.      | 7. |
|--|------|---------|---------|---------|---------|---------|----|
| 1. Aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima             | 1    |         |         |         |         |         |    |
| 2. Interesna vrijednost                                      | ,143 | 1       |         |         |         |         |    |
| 3. Društvena vrijednost                                      | ,121 | ,928*** | 1       |         |         |         |    |
| 4. Ekonomska vrijednost                                      | ,138 | ,949*** | ,941*** | 1       |         |         |    |
| 5. Razvojna vrijednost                                       | ,049 | ,936*** | ,918*** | ,947*** | 1       |         |    |
| 6. Primijenjena vrijednost                                   | ,167 | ,936*** | ,918*** | ,949*** | ,908*** | 1       |    |
| 7. Ukupna privlačnost poslodavca za potencijalne zaposlenike | ,130 | ,977*** | ,965*** | ,984*** | ,969*** | ,968*** | 1  |

Napomene: (1.) n = 31, (2.) \* p < 0,05; \*\* p < 0,01; \*\*\* p < 0,001

Nadalje, provedena je regresijska analiza povezanosti između varijable aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje pridonose izgradnji marke poslodavca i ukupne privlačnosti poslodavca za potencijalne zaposlenike.

Tablica 24. Model jednostavne linearne regresijske analize povezanosti između razine aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje pridonose izgradnji marke poslodavca i ukupne privlačnosti poslodavca za potencijalne zaposlenike

|   | $\beta$ | SE ( $\beta$ ) | t        |
|---|---------|----------------|----------|
| Konstanta                                     | 4,085   | 0,492          | 8,301*** |
| Aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima | 0,065   | 0,09           | 0,703    |
| R <sup>2</sup>                                | 0,0168  |                |          |
| F   | 0,495   |                |          |

Napomena: \* p < 0,05; \*\* p < 0,01; \*\*\* p < 0,001

Jednadžba dobivenog linearnog regresijskog modela glasi:  $Y = 4,085 + 0,065X$ , gdje X označava razinu provođenja aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje pridonose izgradnji marke poželjnog poslodavca, a Y ukupnu privlačnost poslodavca za potencijalne zaposlenike.

Kao što je vidljivo iz podataka u tablici 24., regresijski model nije statistički značajan (p > 0,05), a koeficijent determinacije (R<sup>2</sup> = 0,0168) pokazuje da je 1,68 % varijance zavisne



varijable (ukupna privlačnost poslodavca za potencijalne zaposlenike) objašnjeno nezavisnom varijablom (razina provođenja aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje pridonose izgradnji marke poželjnog poslodavca). Također, vidljivo je i da  $\beta$ -koeficijent nezavisne varijable nije statistički značajan ( $p > 0,05$ ).

Na temelju rezultata provedene korelacijske, kao i regresijske analize, zaključuje se da razina provođenja aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje pridonose izgradnji marke poslodavca nije statistički značajno pozitivno povezana s privlačnosti poslodavca za potencijalne zaposlenike, kako mjereno privlačnošću poslodavca s obzirom na pojedine dimenzije privlačnosti tako i ukupnom privlačnosti poslodavca. Dakle, **ne prihvaća se pomoćna hipoteza H2b.**

6.2.4.3. Ispitivanje važnosti aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje pridonose izgradnji marke poslodavca za privlačnost poslodavca za sadašnje i potencijalne zaposlenike (pomoćna hipoteza H2c)

Pomoćna hipoteza H2c je pretpostavljala da provođenje aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje pridonose izgradnji marke poslodavca ima snažniji učinak na potencijalne nego na sadašnje zaposlenike. Za potrebe testiranja ove hipoteze uspoređene su vrijednosti koeficijenata determinacije dobivenih pri analizi povezanosti između razine provođenja aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje pridonose izgradnji marke poželjnog poslodavca i ukupne privlačnosti poslodavca za sadašnje (analiza za potrebe testiranja pomoćne hipoteze H2a) odnosno potencijalne zaposlenike (analiza za potrebe testiranja pomoćne hipoteze H2b).

Koeficijent determinacije između razine provođenja aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje pridonose izgradnji marke poželjnog poslodavca i ukupne privlačnosti poslodavca za sadašnje zaposlenike iznosio je 0,0115 uz p-vrijednost od 0,567. Istovremeno, koeficijent determinacije između razine provođenja aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje pridonose izgradnji marke poželjnog poslodavca i ukupne privlačnosti poslodavca za potencijalne zaposlenike iznosio je 0,0168 uz p-vrijednost od 0,487.

Budući da je primjetna veća vrijednost koeficijenta determinacije između aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje pridonose izgradnji marke poželjnog poslodavca i ukupne privlačnosti poslodavca za potencijalne zaposlenike, zaključuje se da provođenje aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje pridonose izgradnji marke poslodavca ima snažniji učinak na potencijalne, nego na sadašnje zaposlenike. Dakle, **prihvaća se pomoćna hipoteza H2c.**

6.2.4.4. Konačni nalazi ispitivanja povezanosti aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje pridonose izgradnji marke poslodavca i privlačnosti poslodavca na tržištu rada (hipoteza H2)

Pri ispitivanju povezanosti između razine provođenja aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje pridonose izgradnji marke poželjnog poslodavca i privlačnosti poslodavca za sadašnje zaposlenike, kako mjereno dimenzijama tako i ukupnom privlačnošću poslodavca, dobiveni koeficijent determinacije je ukazao na pozitivnu, ali ne i statističku značajnu povezanost, zbog čega pomoćna hipoteza H2a nije prihvaćena.

Nadalje, pri ispitivanju povezanosti između razine provođenja aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje pridonose izgradnji marke poželjnog poslodavca i privlačnosti poslodavca za potencijalne zaposlenike, kako mjereno dimenzijama tako i ukupnom privlačnošću poslodavca, dobiveni koeficijent determinacije je ukazao na pozitivnu, ali ne i statističku značajnu povezanost, zbog čega niti pomoćna hipoteza H2b nije prihvaćena.

Konačno, usporedba jačine povezanosti između provođenja aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje pridonose izgradnji poželjne marke poslodavca i privlačnosti poslodavca za sadašnje odnosno potencijalne zaposlenike, ukazala je da provođenje aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje pridonose izgradnji marke poslodavca ima snažniji učinak na ukupnu privlačnost poslodavca za potencijalne nego sadašnje zaposlenike, na temelju čega je pomoćna hipoteza H2c prihvaćena.

S obzirom da pomoćne hipoteze H2a i H2b nisu prihvaćene, iako je pomoćna hipoteza H2c prihvaćena, može se zaključiti da razina provođenja aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje pridonose izgradnji marke poslodavca nije statistički značajno pozitivno

povezana s privlačnosti poslodavca na tržištu rada. Dodatno, dobiveni  $\beta$ -koeficijenti pri analizi povezanosti između razine provođenja aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje pridonose izgradnji marke poželjnog poslodavca i ukupne privlačnosti poslodavca za sadašnje (analiza za potrebe testiranja pomoćne hipoteze H2a) odnosno potencijalne zaposlenike (analiza za potrebe testiranja pomoćne hipoteze H2b) nisu se pokazali statistički značajnima ( $p > 0,05$ ). Dakle, **ne prihvaća se glavna hipoteza H2.**

#### 6.2.5. Ispitivanje povezanosti aktivnosti izgradnje marke poslodavca i troškova osoblja (hipoteza H3)

Hipoteza H3 je pretpostavljala da je razina provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca statistički značajno pozitivno povezana s troškovima osoblja po zaposleniku. Promatrana je ukupna razina provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca, ali i razine provođenja pojedinih skupina aktivnosti izgradnje marke poslodavca (strategijske aktivnosti, aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima, aktivnosti upravljanja korporativnom markom, ostale aktivnosti koje pridonose izgradnji marke poslodavca).

U svrhu ispitivanja povezanosti razine provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca i troškova osoblja po zaposleniku, prvo je provedena korelacijska analiza odnosno izračunat Pearsonov koeficijent linearne korelacije između ukupnih aktivnosti izgradnje marke poslodavca i troškova osoblja po zaposleniku. Temeljem izračunatog Pearsonovog koeficijenta linearne korelacije ( $r = 0,11$ ) i dobivene  $p$ -vrijednosti ( $p = 0,160$ ), vidljiva je pozitivna, ali ne i statistički značajna korelacija. Međutim, kada se analiziraju podaci, uočava se da organizacije s jako velikim troškovima osoblja po zaposleniku „opterećuju“ odnos između promatranih varijabli odnosno da se radi o tzv. *outlierima*. Kako bi se smanjio utjecaj *outliera*, isti su uklonjeni.<sup>4</sup>

Nakon što su uklonjeni *outlieri*, ponovno je provedena korelacijska analiza odnosno izračunati su Pearsonovi koeficijenti linearne korelacije između aktivnosti izgradnje marke poslodavca, kako ukupno tako i prema skupinama, i troškova osoblja po zaposleniku. Stoga je u nastavku

---

<sup>4</sup> Uklonjena su tri podatka (vrijednosti) koja predstavljaju organizacije s najvećim troškovima osoblja po zaposleniku.

prikazana korelacijska tablica povezanosti između razine provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca ukupno i po skupinama i troškova osoblja po zaposleniku. Kao što je vidljivo u tablici 25., temeljem izračunatog Pearsonovog koeficijenta linearne korelacije ( $r = 0,27$ ) i p-vrijednosti ( $p = 0,000$ ), može se zaključiti da postoji statistički značajna pozitivna povezanost između ukupne razine provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca i troškova osoblja po zaposleniku ( $p < 0,001$ ), kao i da je prisutna statistički značajna pozitivna povezanost između svake pojedine skupine aktivnosti izgradnje marke poslodavca i troškova osoblja.

Tablica 25. Povezanost između aktivnosti izgradnje marke poslodavca (po skupinama i ukupno) i troškova osoblja po zaposleniku

|  | 1.      | 2.      | 3.      | 4.      | 5.      | 6. |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|----|
| 1. Strategijske aktivnosti                       | 1       |         |         |         |         |    |
| 2. Aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima | ,721*** | 1       |         |         |         |    |
| 3. Aktivnosti upravljanja korporativnom markom   | ,607*** | ,747*** | 1       |         |         |    |
| 4. Ostale aktivnosti                             | ,721*** | ,821*** | ,827*** | 1       |         |    |
| 5. Ukupne aktivnosti izgradnje marke poslodavca  | ,785*** | ,973*** | ,855*** | ,914*** | 1       |    |
| 6. Troškovi osoblja po zaposleniku               | ,214**  | ,288*** | ,170*   | ,247**  | ,274*** | 1  |

Napomene: (1.)  $n = 164$ , (2.) \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

Nadalje je provedena regresijska analiza povezanosti između varijabli razine provođenja pojedinih skupina aktivnosti izgradnje marke poslodavca i troškova osoblja po zaposleniku (tablica 26.). Promatrajući koeficijente determinacije i  $\beta$ -koeficijente pri analizi povezanosti između skupina aktivnosti izgradnje marke poslodavca i troškova osoblja po zaposleniku, može se zaključiti da je razina provođenja svake skupine aktivnosti izgradnje marke poslodavca statistički značajno pozitivno povezana s troškovima osoblja po zaposleniku ( $p < 0,05$ ). Pri tome je najveća vrijednost koeficijenta determinacije prisutna pri analizi povezanosti između aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje pridonose izgradnji marke poslodavca i troškova osoblja po zaposleniku ( $R^2 = 0,0827$ ), a najmanja pri analizi povezanosti između aktivnosti upravljanja korporativnom markom koje pridonose izgradnji marke poslodavca i troškova osoblja po zaposleniku ( $R^2 = 0,0288$ ).

Tablica 26. Modeli jednostavne linearne regresijske analize povezanosti između skupina aktivnosti izgradnje marke poslodavca i troškova osoblja po zaposleniku

| <b>Strategijske aktivnosti</b>                       |           |                |          |
|--|-----------|----------------|----------|
|  | $\beta$   | SE ( $\beta$ ) | $t$      |
| Konstanta  | 82635,30  | 17342,63       | 4,765*** |
| Strategijske aktivnosti                              | 8020,36   | 2878,36        | 2,786**  |
| R <sup>2</sup>                                       | 0,0457    |                |          |
| F  | 7,764**   |                |          |
| <b>Aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima</b> |           |                |          |
|  | $\beta$   | SE ( $\beta$ ) | $t$      |
| Konstanta  | 74722,09  | 14879,60       | 5,022*** |
| Aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima        | 11330,76  | 2965,63        | 3,821*** |
| R <sup>2</sup>                                       | 0,0827    |                |          |
| F  | 14,598*** |                |          |
| <b>Aktivnosti upravljanja korporativnom markom</b>   |           |                |          |
|  | $\beta$   | SE ( $\beta$ ) | $t$      |
| Konstanta  | 100411,37 | 13929,80       | 7,208*** |
| Aktivnosti upravljanja korporativnom markom          | 5679,74   | 2589,52        | 2,193*   |
| R <sup>2</sup>                                       | 0,0288    |                |          |
| F  | 4,811*    |                |          |
| <b>Ostale aktivnosti</b>                             |           |                |          |
|  | $\beta$   | SE ( $\beta$ ) | $t$      |
| Konstanta  | 70338,11  | 18708,52       | 3,760*** |
| Ostale aktivnosti                                    | 10460,21  | 3224,54        | 3,244**  |
| R <sup>2</sup>                                       | 0,0610    |                |          |
| F  | 10,523**  |                |          |

Napomena: \* p < 0,05; \*\* p < 0,01; \*\*\* p < 0,001

Konačno, provedena je regresijska analiza povezanosti između varijable ukupne aktivnosti izgradnje marke poslodavca i troškova osoblja po zaposleniku (tablica 27.).

Tablica 27. Model jednostavne linearne regresijske analize povezanosti između ukupne razine aktivnosti izgradnje marke poslodavca i troškova osoblja po zaposleniku

|  | $\beta$   | SE ( $\beta$ ) | $t$      |
|--|-----------|----------------|----------|
| Konstanta                                    | 70481,75  | 16745,82       | 4,209*** |
| Ukupne aktivnosti izgradnje marke poslodavca | 11499,48  | 3165,83        | 3,632*** |
| $R^2$  | 0,0753    |                |          |
| F  | 13,194*** |                |          |

Napomena: \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

Jednadžba dobivenog linearnog regresijskog modela glasi:  $Y = 70.481,75 + 11.499,48X$ , gdje X označava ukupnu razinu provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca, a Y troškove osoblja po zaposleniku (HRK).

Kao što je vidljivo iz podataka u tablici 27., regresijski model je statistički značajan ( $p < 0,001$ ), a koeficijent determinacije ( $R^2 = 0,0753$ ) pokazuje da je 7,53 % varijance zavisne varijable (troškovi osoblja po zaposleniku) objašnjeno nezavisnom varijablom (ukupna razina provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca). Također, vidljivo je i da je  $\beta$ -koeficijent nezavisne varijable statistički značajan ( $p < 0,001$ ), što ukazuje da se očekuje povećanje troškova osoblja po zaposleniku za 11.499,48 HRK ako se ukupna razina provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca poveća za 1.

Temeljem rezultata provedenih kako korelacijskih tako i regresijskih analiza, a s naglaskom na statističke značajnosti dobivenih  $\beta$ -koeficijenata, može se zaključiti da je razina provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca statistički značajno pozitivno povezana s troškovima osoblja po zaposleniku, kako gledajući skupine aktivnosti tako i ukupne aktivnosti izgradnje marke poslodavca. Dakle, **prihvaća se hipoteza H3.**

#### 6.2.6. Ispitivanje povezanosti aktivnosti izgradnje marke poslodavca i financijske uspješnosti organizacija (hipoteza H4)

Glavna hipoteza H4, koja je pretpostavljala da je razina provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca statistički značajno pozitivno povezana s financijskom uspješnosti organizacija, sastoji se od tri pomoćne hipoteze u okviru kojih je promatran odnos između aktivnosti

izgradnje marke poslodavca i tri pokazatelja financijskih uspješnosti organizacija – prihodi po zaposleniku, neto dobit po zaposleniku i povrat na ulaganja.

#### 6.2.6.1. Ispitivanje povezanosti aktivnosti izgradnje marke poslodavca i prihoda organizacija po zaposleniku (pomoćna hipoteza H4a)

Pomoćna hipoteza H4a je pretpostavljala da je razina provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca statistički značajno pozitivno povezana s prihodima organizacija po zaposleniku. Promatrana je ukupna razina provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca, ali i razine provođenja pojedinih skupina aktivnosti izgradnje marke poslodavca (strategijske aktivnosti, aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima, aktivnosti upravljanja korporativnom markom, ostale aktivnosti koje pridonose izgradnji marke poslodavca).

U svrhu ispitivanja povezanosti razine provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca i prihoda organizacija po zaposleniku, prvo je provedena korelacijska analiza odnosno izračunat je Pearsonov koeficijent linearne korelacije između ukupnih aktivnosti izgradnje marke poslodavca i prihoda organizacija po zaposleniku. Temeljem izračunatog Pearsonovog koeficijenta linearne korelacije ( $r = 0,16$ ) i dobivene p-vrijednosti ( $p = 0,036$ ), vidljiva je pozitivna i statistički značajna korelacija. Međutim, kada se analiziraju podaci, uočava se da organizacije s jako velikim prihodima po zaposleniku „opterećuju“ odnos između promatranih varijabli odnosno da se radi o tzv. *outlierima*. Kako bi se smanjio utjecaj *outliera*, isti su uklonjeni.<sup>5</sup>

Nakon što su uklonjeni *outlieri*, ponovno je provedena korelacijska analiza odnosno izračunati su Pearsonovi koeficijenti linearne korelacije između aktivnosti izgradnje marke poslodavca, kako ukupno tako i prema skupinama, i prihoda organizacija po zaposleniku. Stoga je u nastavku prikazana korelacijska tablica povezanosti između razine provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca ukupno i po skupinama i prihoda organizacija po zaposleniku. Kao što je vidljivo u tablici 28., temeljem izračunatog Pearsonovog koeficijenta linearne korelacije ( $r = 0,20$ ) i p-vrijednosti ( $p = 0,009$ ), može se zaključiti da postoji statistički značajna pozitivna

---

<sup>5</sup> Uklonjena su dva podatka (vrijednosti) koja predstavljaju organizacije s najvećim prihodima organizacija po zaposleniku.

povezanost između ukupne razine provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca i prihoda organizacija po zaposleniku ( $p < 0,01$ ), kao i da je prisutna statistički značajna pozitivna povezanost između svake pojedine skupine aktivnosti izgradnje marke poslodavca i prihoda organizacija po zaposleniku.

Tablica 28. Povezanost između aktivnosti izgradnje marke poslodavca (po skupinama i ukupno) i prihoda organizacija po zaposleniku

|  | 1.      | 2.      | 3.      | 4.      | 5.     | 6. |
|--|---------|---------|---------|---------|--------|----|
| 1. Strategijske aktivnosti                       | 1       |         |         |         |        |    |
| 2. Aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima | ,715*** | 1       |         |         |        |    |
| 3. Aktivnosti upravljanja korporativnom markom   | ,612*** | ,745*** | 1       |         |        |    |
| 4. Ostale aktivnosti                             | ,725*** | ,822*** | ,826*** | 1       |        |    |
| 5. Ukupne aktivnosti izgradnje marke poslodavca  | ,783*** | ,973*** | ,854*** | ,915*** | 1      |    |
| 6. Prihodi organizacija po zaposleniku           | ,157*   | ,181*   | ,224**  | ,185*   | ,202** | 1  |

Napomene: (1.)  $n = 165$ , (2.) \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

Nadalje je provedena regresijska analiza povezanosti između varijabli razine provođenja pojedinih skupina aktivnosti izgradnje marke poslodavca i prihoda organizacija po zaposleniku (tablica 29.). Promatrajući koeficijente determinacije i  $\beta$ -koeficijente pri analizi povezanosti između skupina aktivnosti izgradnje marke poslodavca i prihoda organizacija po zaposleniku, može se zaključiti da je razina provođenja svake skupine aktivnosti izgradnje marke poslodavca statistički značajno pozitivno povezana s prihodima organizacija po zaposleniku ( $p < 0,05$ ). Pri tome je najveća vrijednost koeficijenta determinacije prisutna pri analizi povezanosti između aktivnosti upravljanja korporativnom markom koje pridonose izgradnji marke poslodavca i prihoda organizacija po zaposleniku ( $R^2 = 0,0502$ ), a najmanja pri analizi povezanosti između strategijskih aktivnosti izgradnje marke poslodavca i prihoda organizacija po zaposleniku ( $R^2 = 0,0245$ ).



Tablica 29. Modeli jednostavne linearne regresijske analize povezanosti između skupina aktivnosti izgradnje marke poslodavca i prihoda organizacija po zaposleniku

| <b>Strategijske aktivnosti</b>                       |           |                |         |
|--|-----------|----------------|---------|
|  | $\beta$   | SE ( $\beta$ ) | $t$     |
| Konstanta  | 331542,29 | 269290,68      | 1,231   |
| Strategijske aktivnosti                              | 90906,62  | 44888,50       | 2,025*  |
| R <sup>2</sup>                                       | 0,0245    |                |         |
| F  | 4,101*    |                |         |
| <b>Aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima</b> |           |                |         |
|  | $\beta$   | SE ( $\beta$ ) | $t$     |
| Konstanta  | 325386,53 | 236339,04      | 1,377   |
| Aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima        | 110838,48 | 47142,05       | 2,351*  |
| R <sup>2</sup>                                       | 0,0328    |                |         |
| F  | 5,528*    |                |         |
| <b>Aktivnosti upravljanja korporativnom markom</b>   |           |                |         |
|  | $\beta$   | SE ( $\beta$ ) | $t$     |
| Konstanta  | 257219,73 | 214728,53      | 1,198   |
| Aktivnosti upravljanja korporativnom markom          | 117243,46 | 39964,89       | 2,934** |
| R <sup>2</sup>                                       | 0,0502    |                |         |
| F  | 8,606**   |                |         |
| <b>Ostale aktivnosti</b>                             |           |                |         |
|  | $\beta$   | SE ( $\beta$ ) | $t$     |
| Konstanta  | 169351,47 | 294863,29      | 0,574   |
| Ostale aktivnosti                                    | 122262,34 | 50884,86       | 2,403*  |
| R <sup>2</sup>                                       | 0,0342    |                |         |
| F  | 5,773*    |                |         |

Napomena: \* p < 0,05; \*\* p < 0,01; \*\*\* p < 0,001

Konačno, provedena je regresijska analiza povezanosti između varijable ukupne aktivnosti izgradnje marke poslodavca i prihoda organizacija po zaposleniku (tablica 30.).

Tablica 30. Model jednostavne linearne regresijske analize povezanosti između ukupne razine aktivnosti izgradnje marke poslodavca i prihoda organizacija po zaposleniku

|  | $\beta$   | SE ( $\beta$ ) | $t$     |
|--|-----------|----------------|---------|
| Konstanta                                    | 186009,12 | 264270,50      | 0,704   |
| Ukupne aktivnosti izgradnje marke poslodavca | 131541,15 | 50028,53       | 2,629** |
| $R^2$  | 0,0407    |                |         |
| F  | 6,913**   |                |         |

Napomena: \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

Jednadžba dobivenog linearnog regresijskog modela glasi:  $Y = 186.009,12 + 131.541,15X$ , gdje X označava ukupnu razinu provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca, a Y prihode organizacija po zaposleniku (HRK).

Kao što je vidljivo iz podataka u tablici 30., regresijski model je statistički značajan ( $p < 0,01$ ), a koeficijent determinacije ( $R^2 = 0,0407$ ) pokazuje da je 4,07 % varijance zavisne varijable (prihodi organizacija po zaposleniku) objašnjeno nezavisnom varijablom (ukupna razina provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca). Također, vidljivo je i da je  $\beta$ -koeficijent nezavisne varijable statistički značajan ( $p < 0,01$ ), što ukazuje da se očekuje povećanje prihoda organizacija po zaposleniku za 131.541,15 HRK ako se ukupna razina provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca poveća za 1.

Temeljem rezultata provedenih kako korelacijskih tako i regresijskih analiza, a s naglaskom na statističke značajnosti dobivenih  $\beta$ -koeficijenata, može se zaključiti da je razina provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca statistički značajno pozitivno povezana s prihodima organizacija po zaposleniku, kako gledajući skupine aktivnosti tako i ukupne aktivnosti izgradnje marke poslodavca. Dakle, **prihvaća se pomoćna hipoteza H4a.**

#### 6.2.6.2. Ispitivanje povezanosti aktivnosti izgradnje marke poslodavca i neto dobiti organizacija po zaposleniku (pomoćna hipoteza H4b)

Pomoćna hipoteza H4b je pretpostavljala da je razina provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca statistički značajno pozitivno povezana s neto dobiti organizacija po zaposleniku. Promatrana je ukupna razina provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca, ali i razine provođenja pojedinih skupina aktivnosti izgradnje marke poslodavca (strategijske aktivnosti,

aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima, aktivnosti upravljanja korporativnom markom, ostale aktivnosti koje pridonose izgradnji marke poslodavca).

U svrhu ispitivanja povezanosti ukupne razine provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca i neto dobiti organizacija po zaposleniku, prvo je provedena korelacijska analiza odnosno izračunat je Pearsonov koeficijent linearne korelacije između ukupnih aktivnosti izgradnje marke poslodavca i neto dobiti organizacija po zaposleniku. S obzirom da analiza nije ukazivala na *outliere*, u ovom slučaju za razliku od prethodnih obrada nije bio potreban postupak uklanjanja *outliera* i ponovne analize.

Kao što je prikazano u tablici 31., temeljem izračunatog Pearsonovog koeficijenta linearne korelacije ( $r = 0,20$ ) i p-vrijednosti ( $p = 0,009$ ), može se zaključiti da postoji statistički značajna pozitivna povezanost između ukupne razine provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca i neto dobiti organizacija po zaposleniku ( $p < 0,01$ ), kao i da je prisutna statistički značajna pozitivna povezanost između svake pojedine skupine aktivnosti izgradnje marke poslodavca i neto dobiti organizacija po zaposleniku.

Tablica 31. Povezanost između aktivnosti izgradnje marke poslodavca (po skupinama i ukupno) i neto dobiti organizacija po zaposleniku

|  | 1.      | 2.      | 3.      | 4.      | 5.     | 6. |
|--|---------|---------|---------|---------|--------|----|
| 1. Strategijske aktivnosti                       | 1       |         |         |         |        |    |
| 2. Aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima | ,716*** | 1       |         |         |        |    |
| 3. Aktivnosti upravljanja korporativnom markom   | ,611*** | ,747*** | 1       |         |        |    |
| 4. Ostale aktivnosti                             | ,723*** | ,822*** | ,828*** | 1       |        |    |
| 5. Ukupne aktivnosti izgradnje marke poslodavca  | ,783*** | ,973*** | ,855*** | ,915*** | 1      |    |
| 6. Neto dobit organizacija po zaposleniku        | ,154*   | ,156*   | ,253**  | ,234**  | ,201** | 1  |

Napomene: (1.)  $n = 167$ , (2.) \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

Nadalje je provedena regresijska analiza povezanosti između varijabli razine provođenja pojedinih skupina aktivnosti izgradnje marke poslodavca i neto dobiti organizacija po zaposleniku (tablica 32.). Promatrajući koeficijente determinacije i  $\beta$ -koeficijente pri analizi povezanosti između skupina aktivnosti izgradnje marke poslodavca i neto dobiti organizacija po zaposleniku, može se zaključiti da je razina provođenja svake skupine aktivnosti izgradnje

marke poslodavca statistički značajno pozitivno povezana s neto dobiti organizacija po zaposleniku ( $p < 0,05$ ). Pri tome je najveća vrijednost koeficijenta determinacije prisutna pri analizi povezanosti između skupine ostalih aktivnosti koje pridonose izgradnji marke poslodavca i neto dobiti organizacija po zaposleniku ( $R^2 = 0,0663$ ), a najmanja pri analizi povezanosti između strategijskih aktivnosti izgradnje marke poslodavca i neto dobiti organizacija po zaposleniku ( $R^2 = 0,0283$ ).

Tablica 32. Modeli jednostavne linearne regresijske analize povezanosti između skupina aktivnosti izgradnje marke poslodavca i neto dobiti organizacija po zaposleniku

| <b>Strategijske aktivnosti</b>                       |           |                |          |
|--|-----------|----------------|----------|
|  | $\beta$   | SE ( $\beta$ ) | $t$      |
| Konstanta  | -9178,65  | 28985,82       | -0,317   |
| Strategijske aktivnosti                              | 10515,79  | 4838,72        | 2,173*   |
| $R^2$  | 0,0283    |                |          |
| F  | 4,723*    |                |          |
| <b>Aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima</b> |           |                |          |
|  | $\beta$   | SE ( $\beta$ ) | $t$      |
| Konstanta  | -10664,54 | 25365,44       | -0,420   |
| Aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima        | 12981,48  | 5066,36        | 2,562*   |
| $R^2$  | 0,0389    |                |          |
| F  | 6,565*    |                |          |
| <b>Aktivnosti upravljanja korporativnom markom</b>   |           |                |          |
|  | $\beta$   | SE ( $\beta$ ) | $t$      |
| Konstanta  | -20435,98 | 22985,66       | -0,889   |
| Aktivnosti upravljanja korporativnom markom          | 14145,32  | 4303,66        | 3,287**  |
| $R^2$  | 0,0625    |                |          |
| F  | 10,803**  |                |          |
| <b>Ostale aktivnosti</b>                             |           |                |          |
|  | $\beta$   | SE ( $\beta$ ) | $t$      |
| Konstanta  | -51360,69 | 31188,66       | -1,647   |
| Ostale aktivnosti                                    | 18315,05  | 5400,56        | 3,391*** |
| $R^2$  | 0,0663    |                |          |
| F  | 11,501*** |                |          |

Napomena: \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

Konačno, provedena je regresijska analiza povezanosti između varijable ukupne aktivnosti izgradnje marke poslodavca i neto dobiti organizacija po zaposleniku (tablica 33.).

Tablica 33. Model jednostavne linearne regresijske analize povezanosti između ukupne razine aktivnosti izgradnje marke poslodavca i neto dobiti organizacija po zaposleniku

|  | $\beta$   | SE ( $\beta$ ) | $t$     |
|--|-----------|----------------|---------|
| Konstanta                                    | -34393,71 | 35651,73       | -0,965  |
| Ukupne aktivnosti izgradnje marke poslodavca | 17744,27  | 6743,74        | 2,631** |
| R <sup>2</sup>                               | 0,0403    |                |         |
| F  | 6,923**   |                |         |

Napomena: \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

Jednadžba dobivenog linearnog regresijskog modela glasi:  $Y = -34.393,71 + 17.744,27X$ , gdje X označava ukupnu razinu provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca, a Y neto dobit organizacija po zaposleniku (HRK).

Kao što je vidljivo iz podataka u tablici 33., regresijski model je statistički značajan ( $p < 0,01$ ), a koeficijent determinacije ( $R^2 = 0,0403$ ) pokazuje da je 4,03 % varijance zavisne varijable (neto dobit organizacija po zaposleniku) objašnjeno nezavisnom varijablom (ukupna razina provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca). Također, vidljivo je i da je  $\beta$ -koeficijent nezavisne varijable statistički značajan ( $p < 0,01$ ), što ukazuje da se očekuje povećanje neto dobiti organizacija po zaposleniku za 17.744,27 HRK ako se ukupna razina provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca poveća za 1.

Temeljem rezultata provedenih kako korelacijskih tako i regresijskih analiza, a s naglaskom na statističke značajnosti dobivenih  $\beta$ -koeficijenata, može se zaključiti da je razina provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca statistički značajno pozitivno povezana s neto dobiti organizacija po zaposleniku, kako gledajući skupine aktivnosti tako i ukupne aktivnosti izgradnje marke poslodavca. Dakle, **prihvaća se pomoćna hipoteza H4b.**

### 6.2.6.3. Ispitivanje povezanosti aktivnosti izgradnje marke poslodavca i povrata na ulaganja organizacija (pomoćna hipoteza H4c)

Pomoćna hipoteza H4c je pretpostavljala da je razina provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca statistički značajno pozitivno povezana s povratom na ulaganja organizacija. Promatrana je ukupna razina provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca, ali i razine provođenja pojedinih skupina aktivnosti izgradnje marke poslodavca (strategijske aktivnosti, aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima, aktivnosti upravljanja korporativnom markom, ostale aktivnosti koje pridonose izgradnji marke poslodavca).

U svrhu ispitivanja povezanosti razine provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca i povrata na ulaganja organizacija, prvo je provedena korelacijska analiza odnosno izračunat je Pearsonov koeficijent linearne korelacije između ukupnih aktivnosti izgradnje marke poslodavca i povrata na ulaganja organizacija. Temeljem izračunatog Pearsonovog koeficijenta linearne korelacije ( $r = 0,11$ ) i dobivene p-vrijednosti ( $p = 0,144$ ), vidljiva je pozitivna, ali ne i statistički značajna korelacija. Međutim, kada se analiziraju podaci, uočava se da određene organizacije s ostvarenim povratom na ulaganja „opterećuju“ odnos između promatranih varijabli, odnosno da se radi o tzv. *outlierima*. Kako bi se smanjio utjecaj *outliera*, isti su uklonjeni.<sup>6</sup>

Nakon što su uklonjeni *outlieri*, ponovno je provedena korelacijska analiza odnosno izračunati su Pearsonovi koeficijenti linearne korelacije između aktivnosti izgradnje marke poslodavca, kako ukupno tako i prema skupinama, i povrata na ulaganja organizacija. Stoga je u nastavku prikazana korelacijska tablica povezanosti između razine provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca ukupno i po skupinama i povrata na ulaganja organizacija. Kao što je vidljivo u tablici 34., temeljem izračunatog Pearsonovog koeficijenta linearne korelacije ( $r = 0,16$ ) i p-vrijednosti ( $p = 0,046$ ), može se zaključiti da postoji statistički značajna pozitivna povezanost između ukupne razine provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca i povrata na ulaganja organizacija ( $p < 0,05$ ), kao i da je prisutna statistički značajna pozitivna povezanost između skupine ostalih aktivnosti koje pridonose izgradnji marke poslodavca i povrata na ulaganja organizacija.

---

<sup>6</sup> Uklonjeno je osam podataka (vrijednosti) koji predstavljaju pet organizacija s najvećim povratom na ulaganja i tri organizacije s najmanjim povratom na ulaganja.

Tablica 34. Povezanost između aktivnosti izgradnje marke poslodavca (po skupinama i ukupno) i povrata na ulaganja organizacija

|  | 1.      | 2.      | 3.      | 4.      | 5.    | 6. |
|--|---------|---------|---------|---------|-------|----|
| 1. Strategijske aktivnosti                       | 1       |         |         |         |       |    |
| 2. Aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima | ,707*** | 1       |         |         |       |    |
| 3. Aktivnosti upravljanja korporativnom markom   | ,623*** | ,769*** | 1       |         |       |    |
| 4. Ostale aktivnosti                             | ,717*** | ,824*** | ,831*** | 1       |       |    |
| 5. Ukupne aktivnosti izgradnje marke poslodavca  | ,777*** | ,973*** | ,869*** | ,914*** | 1     |    |
| 6. Povrat na ulaganja organizacija               | ,126    | ,134    | ,117    | ,223**  | ,159* | 1  |

Napomene: (1.) n = 159, (2.) \* p < 0,05; \*\* p < 0,01; \*\*\* p < 0,001

Nadalje je provedena regresijska analiza povezanosti između varijabli razine provođenja pojedinih skupina aktivnosti izgradnje marke poslodavca i povrata na ulaganja organizacija (tablica 35.). Promatrajući koeficijente determinacije i  $\beta$ -koeficijente pri analizi povezanosti između skupina aktivnosti izgradnje marke poslodavca i povrata na ulaganja organizacija, može se zaključiti da je razina provođenja skupine ostalih aktivnosti koje pridonose izgradnji marke poslodavca statistički značajno pozitivno povezana s povratom na ulaganja organizacija ( $p < 0,01$ ). Povezanost između drugih skupina aktivnosti izgradnje marke poslodavca (strategijskih aktivnosti, aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima i aktivnosti upravljanja korporativnom markom koje pridonose izgradnji marke poslodavca) i povrata na ulaganja organizacija nije se pokazala statistički značajnom.

Tablica 35. Modeli jednostavne linearne regresijske analize povezanosti između skupina aktivnosti izgradnje marke poslodavca i povrata na ulaganja organizacija

| <b>Strategijske aktivnosti</b>                       |         |                |          |
|--|---------|----------------|----------|
|  | $\beta$ | SE ( $\beta$ ) | <i>t</i> |
| Konstanta  | 0,00575 | 0,02613        | 0,220    |
| Strategijske aktivnosti                              | 0,00692 | 0,00436        | 1,586    |
| R <sup>2</sup>                                       | 0,0158  |                |          |
| F  | 2,516   |                |          |
| <b>Aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima</b> |         |                |          |
|  | $\beta$ | SE ( $\beta$ ) | <i>t</i> |

|  |          |               |          |
|--|----------|---------------|----------|
| Konstanta  | 0,00841  | 0,02297       | 0,366    |
| Aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima      | 0,00781  | 0,00460       | 1,699    |
| R <sup>2</sup>                                     | 0,0180   |               |          |
| F  | 2,885    |               |          |
| <b>Aktivnosti upravljanja korporativnom markom</b> |          |               |          |
|  | <b>β</b> | <b>SE (β)</b> | <b>t</b> |
| Konstanta  | 0,01687  | 0,02060       | 0,819    |
| Aktivnosti upravljanja korporativnom markom        | 0,00573  | 0,00387       | 1,482    |
| R <sup>2</sup>                                     | 0,0138   |               |          |
| F  | 2,196    |               |          |
| <b>Ostale aktivnosti</b>                           |          |               |          |
|  | <b>β</b> | <b>SE (β)</b> | <b>t</b> |
| Konstanta  | -0,03154 | 0,02763       | -1,142   |
| Ostale aktivnosti                                  | 0,01375  | 0,00479       | 2,873**  |
| R <sup>2</sup>                                     | 0,0499   |               |          |
| F  | 8,254**  |               |          |

Napomena: \* p < 0,05; \*\* p < 0,01; \*\*\* p < 0,001

Konačno, provedena je regresijska analiza povezanosti između varijable ukupne aktivnosti izgradnje marke poslodavca i povrata na ulaganja organizacija (tablica 36.).

Tablica 36. Model jednostavne linearne regresijske analize povezanosti između ukupne razine aktivnosti izgradnje marke poslodavca i povrata na ulaganja organizacija

|  |          |               |          |
|--|----------|---------------|----------|
|  | <b>β</b> | <b>SE (β)</b> | <b>t</b> |
| Konstanta                                    | -0,00377 | 0,02545       | -0,148   |
| Ukupne aktivnosti izgradnje marke poslodavca | 0,00974  | 0,00484       | 2,014*   |
| R <sup>2</sup>                               | 0,0252   |               |          |
| F  | 4,058*   |               |          |

Napomena: \* p < 0,05; \*\* p < 0,01; \*\*\* p < 0,001

Jednadžba dobivenog linearnog regresijskog modela glasi:  $Y = -0,00377 + 0,00974X$ , gdje X označava ukupnu razinu provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca, a Y povrat na ulaganja organizacija.

Kao što je vidljivo iz podataka u tablici 36., regresijski model je statistički značajan (p < 0,05), a koeficijent determinacije (R<sup>2</sup> = 0,0252) pokazuje da je 2,52 % varijance zavisne varijable



(povrat na ulaganja organizacija) objašnjeno nezavisnom varijablom (ukupna razina provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca). Također, vidljivo je i da je  $\beta$ -koeficijent nezavisne varijable statistički značajan ( $p < 0,05$ ), što ukazuje da se očekuje povećanje povrata na ulaganja organizacija za 0,00974 ako se ukupna razina provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca poveća za 1.

Temeljem rezultata provedenih kako korelacijskih tako i regresijskih analiza, može se zaključiti da je razina provođenja ukupnih aktivnosti izgradnje marke poslodavca statistički značajno pozitivno povezana s povratom na ulaganja organizacija. Gledajući pojedine skupine aktivnosti izgradnje marke poslodavca, samo se razina provođenja ostalih aktivnosti koje pridonose izgradnji marke poslodavca pokazala statistički značajno povezanom s povratom na ulaganja organizacija. No, iako statistički značajna povezanost između preostalih triju skupina aktivnosti izgradnje marke poslodavca i povrata na ulaganja organizacija nije prisutna, s obzirom da su se ukupne aktivnosti izgradnje marke poslodavca pokazale statistički značajno povezanima s povratom ulaganja organizacija, **prihvaća se pomoćna hipoteza H4c.**

#### 6.2.6.4. Konačni nalazi ispitivanja povezanosti aktivnosti izgradnje marke poslodavca i financijske uspješnosti organizacija (hipoteza H4)

Pri ispitivanju povezanosti između razine provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca i prihoda organizacija po zaposleniku, dobiveni koeficijent determinacije i  $\beta$ -koeficijenti ukazali su na pozitivnu i statistički značajnu povezanost, zbog čega se pomoćna hipoteza H4a prihvaća.

Nadalje, pri ispitivanju povezanosti između razine provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca i neto dobiti organizacija po zaposleniku, dobiveni koeficijenti determinacije i  $\beta$ -koeficijenti ukazali su na pozitivnu i statistički značajnu povezanost, zbog čega se prihvaća i pomoćna hipoteza H4b.

Konačno, pri ispitivanju povezanosti između razine provođenja ukupnih aktivnosti izgradnje marke poslodavca i povrata na ulaganja organizacija, dobiveni koeficijent determinacije i  $\beta$ -koeficijent ukazali su na pozitivnu i statistički značajnu povezanost, zbog čega se pomoćna hipoteza H4c također prihvaća.

S obzirom da su pomoćne hipoteze H4a, H4b i H4c prihvaćene, može se zaključiti da je razina provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca statistički značajno pozitivno povezana s financijskom uspješnošću organizacija. Dakle, **prihvaća se glavna hipoteza H4.**

### 6.3. Rasprava nalaza provedenog empirijskog istraživanja

Rasprava u nastavku iznesena je redosljedom kojim su prikazani rezultati provedenog empirijskog istraživanja u prethodnom poglavlju.

#### 6.3.1. Rasprava osnovnih nalaza istraživanja

Glavni dio empirijskog istraživanja vezan je uz ispitivanje provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca u organizacijama u uzorku. Prosječna vrijednost odgovora vezanih uz ukupnu razinu provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca ukazuje na to da su organizacije u uzorku svjesne važnosti ulaganja u aktivnosti izgradnje marke poslodavca te da, prema vlastitoj procjeni, iste sustavno i kvalitetno provode. Vezano uz ulaganja u pojedine skupine aktivnosti izgradnje marke poslodavca, organizacije su ocijenile da najviše provode strategijske aktivnosti izgradnje marke poslodavca i ostale aktivnosti koje pridonose izgradnji marke poslodavca, a najviše prostora za unapređenje s obzirom na iskazanu prosječnu razinu provođenja prisutno je u djelu aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima i aktivnosti upravljanja korporativnom markom koje pridonose izgradnji marke poslodavca.

Rezultati istraživanja prema kojima organizacije u uzorku najviše provode strategijske aktivnosti izgradnje marke poslodavca ukazuju na strategijski značaj i važnost koja se pridaje izgradnji marke poslodavca, a na što su ukazala i prethodna istraživanja (npr. Chhabra i Sharma, 2014.; Çiftçioğlu, 2014.; Khalid i Tariq, 2015.; Robertson i Khatibi, 2012.). Osim skupine strategijskih aktivnosti izgradnje marke poslodavca, organizacije su ocijenile da najviše provode i aktivnosti iz skupine ostalih aktivnosti koje pridonose izgradnji marke poslodavca, a pri čemu prednjače aktivnosti vezane uz upravljanje kvalitetom i društveno odgovorno poslovanje organizacija. Nalaz o doprinosu provođenja aktivnosti organizacija vezanih uz upravljanje kvalitetom izgradnji marke poslodavca je u skladu s onim što navode i drugi autori (npr. Abuaraki i Idris, 2020.; Herman i Gioia, 2000.). Nadalje, doprinos društveno odgovornog

poslovanja u izgradnji marke poslodavca je također u skladu s nalazima prethodnih istraživanja (npr. Albinger i Freeman, 2000.; Biswas i Suar, 2016.; Greening i Turban, 2000.; Kashikar-Rao, 2014.; Kumar, Jain i Singh, 2021.).

Nadalje, organizacije u uzorku su ocijenile da u manjoj mjeri provode aktivnosti upravljanja korporativnom markom u svrhu izgradnje marke poslodavca, a na čiji doprinos u izgradnji marke poslodavca ukazuju autori u prethodnim istraživanjima (npr. Banerjee, Saini i Kalyanaram, 2020.; Kapoor, 2010.; Luo i Homburg, 2007.; Minchington, 2011.; Sovina i Collins, 2003.). Konačno, organizacije u uzorku su ocijenile da u najmanjoj mjeri provode aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima u svrhu izgradnje marke poslodavca, iako brojni autori ističu iznimnu važnost aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima za izgradnju marke poželjnog poslodavca (npr. Arachchige i Robertson, 2011.; Armstrong, 2000.; Barrow i Mosley, 2005.; Chhabra i Sharma, 2014.; Dineen i Allen, 2016.; Herman i Gioia, 2001.; Hoppe, 2021.; Knox i Freeman, 2006.; Lengnick-Hall i Aguinis, 2012.; Liou i Cheng, 2010.; Mandhanya i Shah, 2010.; Pološki Vokić i Mostarac, 2018.; Pološki Vokić, Tkalac Verčić i Sinčić Ćorić, 2021.; Sahoo i Mishra, 2012.; Trost, 2020.; Urbancová i Depoo, 2021.). Joo i Melean (2006.) čak idu i korak dalje te ističu da aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima trebaju imati jednu od glavnih, ako ne i ključnu ulogu u izgradnji marke poslodavca.

U drugom dijelu prve faze empirijskog istraživanja, ispitivana je privlačnost poslodavaca za njihove sadašnje zaposlenike. Promatrajući prosječne ocjene dimenzija privlačnosti poslodavaca, najveću prosječnu vrijednost ostvaruje dimenzija društvene vrijednosti, a što je u skladu s nalazima prethodnih istraživanja (npr. Alniaçık i Alniaçık, 2012.; Biswas i Suar, 2013.; Schlager i sur., 2011.; Verma i Ahmad, 2016.). Istovremeno, najmanju prosječnu vrijednost ostvaruje dimenzija ekonomske vrijednosti, a što je u skladu s nalazima Kucherov i Zavyalova (2012.) koji ukazuju da zaposlenici u organizacijama koje su privlačni poslodavci imaju manja očekivanja od plaća te su spremni i na niže kompenzacije od onih na tržištu rada za usporediva radna mjesta jer im više znači rad za poželjnog poslodavca. Najveće prosječne vrijednosti pojedinačnih obilježja privlačnosti poslodavaca za sadašnje zaposlenike vezane su uz međuljudske odnose na radnom mjestu, društvenu odgovornost organizacija i sigurnost radnog mjesta, te su u skladu s rezultatima istraživanja portala MojPosao za 2019. godinu gdje se također pri vrhu nalaze harmonični odnosi na radnom mjestu, sigurnost radnog mjesta te socijalna odgovornost poslodavaca. S druge strane, od pojedinačnih obilježja privlačnosti poslodavaca za sadašnje zaposlenike koja ostvaruju manje prosječne vrijednosti, valja

spomenuti obilježje vezano uz mogućnost napredovanja, što je također u skladu s rezultatima istraživanja portala MojPosao za 2019. godinu gdje se pri dnu ljestvice rezultata vezanih uz obilježja koja poslodavce čine privlačnima nalaze prilike za napredovanje.

U drugoj fazi empirijskog istraživanja, ispitivana je privlačnost poslodavaca za potencijalne zaposlenike. Promatrajući prosječne ocjene dimenzija privlačnosti poslodavaca, najveću prosječnu vrijednost ostvaruje dimenzija interesne vrijednosti, a što je u skladu s nalazima istraživanja kojeg su proveli Biswas i Suar (2013.), gdje se dimenzija interesne vrijednosti (uz dimenziju društvene vrijednosti) nalazi pri vrhu dimenzija privlačnosti poslodavaca. Istovremeno, najmanje prosječne vrijednosti ostvaruju dimenzije društvene i razvojne vrijednosti, što nije u skladu s prethodnim istraživanjima. Dobivena prosječna vrijednost društvene dimenzije nije u skladu s nalazima istraživanja koja upravo dimenziju društvene vrijednosti navode kao jednu od važnijih pri ocjenjivanju privlačnosti poslodavaca (npr. Alniaçık i Alniaçık, 2012.; Biswas i Suar, 2013.; Pološki Vokić i Mostarac, 2018.; Schlager i sur., 2011.; Verma i Ahmad, 2016.). Također, ni dobivena prosječna vrijednost razvojne dimenzije nije u skladu s nalazima prethodnih istraživanja koja ovu dimenziju navode kao jednu od najvažnijih pri ocjenjivanju privlačnosti poslodavaca (npr. Pingle i Sharma, 2013.; Pološki Vokić i Mostarac, 2018.). Najveća prosječna vrijednost pojedinačnih obilježja privlačnosti poslodavaca za potencijalne zaposlenike vezana je uz orijentiranost organizacije na kupce/potrošače/korisnike, obilježje koje prema nalazima istraživanja uglavnom ostvaruje osrednje vrijednosti pri razmatranju privlačnosti poslodavaca (npr. Alniaçık i sur., 2014.; Arachchige i Robertson, 2011.; Biswas i Suar, 2013.). Također, od pojedinačnih obilježja privlačnosti poslodavaca za potencijalne zaposlenike koja ostvaruju veće prosječne vrijednosti, valja spomenuti obilježje vezano uz društvenu odgovornost organizacija, a što je u skladu s nalazima istraživanja portala MojPosao za 2019. godinu. S druge strane, najmanje prosječne vrijednosti pojedinačnih obilježja privlačnosti poslodavaca za potencijalne zaposlenike vezane su uz obilježje prihvaćanja i pripadanja te obilježje osjećaja samopouzdanosti kao rezultata rada u određenoj organizaciji, a što nije u skladu s nalazima istraživanja provedenog od strane Pološki Vokić i Mostarac (2018.) gdje se navedena obilježja nalaze pri samom vrhu najbolje prosječno ocjenjenih obilježja privlačnosti poslodavaca.

Primjetno je da se obilježja privlačnosti poslodavaca za potencijalne zaposlenike razlikuju od obilježja privlačnosti poslodavaca za sadašnje zaposlenike. Razlog tomu može biti asimetričnost informacija, odnosno činjenica da potencijalni zaposlenici nisu u dostatnoj mjeri

upoznati s pojedinim poslodavcima kao što su to sadašnji zaposlenici. Također, i za očekivati je da potencijalni i sadašnji zaposlenici ne dijele jednak ili sličan stav prema pojedinim obilježjima privlačnosti poslodavca, odnosno da ono što poslodavce čini privlačnima za sadašnje zaposlenike (koji su u organizaciji) nije istovjetno onome što poslodavce čini privlačnima za potencijalne zaposlenike (koji su izvan organizacije), a na što ukazuju i Schlager i suradnici (2011.). Dakle, polazišne točke razmatranja privlačnosti poslodavaca za sadašnje i potencijalne zaposlenike nisu jednake, a razlog tomu može biti različiti stupanj motivacije i interesa sadašnjih u odnosu na potencijalne zaposlenike, kao rezultat njihovih promišljanja o određenoj organizaciji kao poslodavcu.

### 6.3.2. Rasprava nalaza ispitivanja povezanosti obilježja organizacija i aktivnosti izgradnje marke poslodavca

Sukladno postavljenom pomoćnom cilju ispitivan je utjecaj obilježja organizacija (veličina, djelatnost, vlasništvo i geografska lokacija organizacija) na razinu provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca organizacija u uzorku. Navedene varijable se u istraživanjima pojavljuju pretežno kao varijable segmentacije uzorka (npr. Kapoor, 2010.; Sedighi i Loosemore, 2012.), no u ovom radu one poprimaju veću značajnost te se razmatraju kao varijable s mogućnošću utjecaja na provođenje aktivnosti izgradnje marke poslodavca.

Rezultati provedene korelacijske analize ukazuju na statistički značajnu pozitivnu korelaciju između veličine organizacija i ukupnih aktivnosti izgradnje marke poslodavca – organizacije s većim brojem zaposlenika ostvaruju veće vrijednosti ukupne razine provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca. Navedeno se može protumačiti time da organizacije s više zaposlenika pridaju veću pozornost izgradnji marke poslodavca jer im je potreban veći broj zaposlenika, kao i kvalitetniji zaposlenici kako bi uopće mogle širiti svoje poslovanje i biti velike. Ovaj nalaz potvrđuje i ispravnost odluke autora ovog rada o izboru okvira uzorka za provođenje empirijskog istraživanja koji je uključivao organizacije s 250 i više zaposlenika, a što je temeljeno na prethodnim istraživanjima (npr. Pološki Vokić, 2004.; Pološki Vokić, 2014.; Pološki Vokić i Vidović, 2007.).

Nalazi ispitivanja utjecaja djelatnosti organizacija na ukupnu razinu provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca ukazuju na postojanje određene razlike u razini provođenja

aktivnosti izgradnje marke poslodavca između organizacija pojedinih djelatnosti, no ta se razlika nije pokazala statistički značajnom. Iako postoje istraživanja koja su istraživala upravo specifičnosti izgradnje marke poslodavca u pojedinim djelatnostima (npr. Nayak i Mendon, 2017.; Schlager i sur., 2011.; Sedighi i Loosemore, 2012.), nalazi ovog rada ne ukazuju na relevantnost djelatnosti za razinu provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca.

Nadalje, rezultati ispitivanja povezanosti vrste vlasništva organizacija i ukupne razine provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca ukazuju na postojanje određenih razlika, no te se razlike također nisu pokazale statistički značajnima. Iako postoje istraživanja koja su istraživala upravo specifičnosti izgradnje marke poslodavca s obzirom na različite vrste vlasništva organizacija (npr. Neill, 2016.; Parmar, 2014.; Stariņeca i Voronchuk, 2014.), nalazi ovog rada ne ukazuju na relevantnost vrste vlasništva za razinu provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca.

Nalazi ispitivanja povezanosti geografske lokacije sjedišta organizacija i ukupne razine provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca također ukazuju na postojanje određenih razlika, no niti ove razlike se nisu pokazale statistički značajnima. Iako postoje istraživanja koja su istraživala upravo specifičnosti izgradnje marke poslodavca s obzirom na geografsku lokaciju (pretežno za pojedine zemlje, npr. Alniaçık i sur., 2014.; Arachchige i Robertson, 2011.), nalazi ovog rada ne ukazuju na relevantnost geografske lokacije sjedišta organizacija za razinu provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca.

### 6.3.3. Rasprava nalaza ispitivanja povezanosti aktivnosti izgradnje marke poslodavca i statusa poželjnog poslodavca (hipoteza H1)

Nalazi ispitivanja povezanosti između aktivnosti izgradnje marke poslodavca i statusa poželjnog poslodavca ukazuju na to da je ukupna razina aktivnosti izgradnje marke poslodavca statistički značajno pozitivno povezana sa statusom poželjnog poslodavca, kao i na to da su razine provođenja svih pojedinih skupina aktivnosti izgradnje marke poslodavca (strategijske aktivnosti, aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima, aktivnosti upravljanja korporativnom markom i ostale aktivnosti koje pridonose izgradnji marke poslodavca) statistički značajno pozitivno povezane sa statusom poželjnog poslodavca. Drugim riječima, vjerojatnije je da su organizacije koje imaju veće prosječne vrijednosti odgovora vezano uz razine provođenja

aktivnosti izgradnje marke poslodavca (ukupno i po skupinama) ujedno i organizacije sa statusom poželjnog poslodavca. Navedeno ukazuje da se organizacije prepoznaju na tržištu rada s obzirom na aktivnosti izgradnje marke poslodavca koje poduzimaju, a što su utvrdila i prethodna istraživanja (npr. Armstrong, 2006.; Herman i Gioia, 2001.; Kusuma i Madasu, 2015.).

#### 6.3.4. Rasprava nalaza ispitivanja povezanosti aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima i privlačnosti poslodavaca na tržištu rada (hipoteza H2)

Nalazi ukazuju da razina aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje organizacije provode u svrhu izgradnje marke poslodavca nije statistički značajno pozitivno povezana s privlačnosti poslodavaca na tržištu rada. Na odluku o neprihvatanju glavne hipoteze H2 utjecali su nalazi o neprihvatanju pomoćnih hipoteza H2a i H2b, iako je pomoćna hipoteza H2c prihvaćena.

Nalazi testiranja pomoćne hipoteze H2a ukazuju na to da razina aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje organizacije provode u svrhu izgradnje marke poslodavca nije statistički značajno pozitivno povezana s privlačnosti poslodavaca za sadašnje zaposlenike. Pri tome valja spomenuti da je u postojećoj literaturi primjetna povezanost aktivnosti izgradnje marke poslodavca vezanih uz aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima i privlačnosti poslodavaca za sadašnje zaposlenike, a koja se očituje u uspješnom zadržavanju sadašnjih zaposlenika u organizaciji (npr. Bussin i Mouton, 2019.; Heilmann, Saarenketo i Liikkanen, 2013.; Kuchеров i Zavyalova, 2012.; Singh i Sharma, 2013.; Sokro, 2012.).

Nadalje, nalazi testiranja pomoćne hipoteze H2b ukazuju na to da razina aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje organizacije provode u svrhu izgradnje marke poslodavca nije statistički značajno pozitivno povezana s privlačnosti poslodavaca za potencijalne zaposlenike. Pri tome valja spomenuti da je u postojećoj literaturi primjetna povezanost između aktivnosti izgradnje marke poslodavca vezanih uz aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima i privlačnosti poslodavaca za potencijalne zaposlenike, a koja se očituje u uspješnom privlačenju potencijalnih zaposlenika u organizaciju (npr. Dawn i Biswas, 2011.; Heilmann, Saarenketo i Liikkanen, 2013.; Khalid i Tariq, 2015.; Robertson i Khatibi, 2013.; Sokro, 2012.).

Konačno, nalazi ispitivanja pomoćne hipoteze H2c ukazuju na to da provođenje aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje pridonose izgradnji marke poslodavca ima veću važnost odnosno snažniji učinak za privlačnost poslodavaca za potencijalne nego za sadašnje zaposlenike. Razlog tomu, osim drugačijeg pogleda na organizacije (Schlager i suradnici, 2011.), može biti i različiti stupanj motivacije i interesa sadašnjih u odnosu na potencijalne zaposlenike kao rezultat njihovih promišljanja o određenoj organizaciji kao poslodavcu.

#### 6.3.5. Rasprava nalaza ispitivanja povezanosti aktivnosti izgradnje marke poslodavca i troškova osoblja po zaposleniku (hipoteza H3)

Nalazi ispitivanja povezanosti između aktivnosti izgradnje marke poslodavca i troškova osoblja po zaposleniku ukazuju na to da je ukupna razina provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca statistički značajno pozitivno povezana s troškovima osoblja po zaposleniku, kao i na to da su razine provođenja svih pojedinih skupina aktivnosti izgradnje marke poslodavca (strategijske aktivnosti, aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima, aktivnosti upravljanja korporativnom markom i ostale aktivnosti koje pridonose izgradnji marke poslodavca) statistički značajno pozitivno povezane s troškovima osoblja po zaposleniku. Stoga proizlazi da nalazi istraživanja potvrđuju zaključak prethodnih istraživanja (npr. Bussin i Mouton, 2019.; Gupta, Patti i Marwah, 2014.) kako organizacije koje više ulažu u aktivnosti izgradnje marke poslodavca imaju i veće troškove osoblja po zaposleniku, a što je logično jer su mnoge od tih aktivnosti upravo aktivnosti usmjerene na zaposlenike.

#### 6.3.6. Rasprava nalaza ispitivanja povezanosti aktivnosti izgradnje marke poslodavca i financijske uspješnosti organizacija (hipoteza H4)

Nalazi istraživanja ukazuju da je razina provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca statistički značajno pozitivno povezana s financijskom uspješnosti organizacija. Odluka o prihvaćanju glavne hipoteze H4 temelji se na prihvaćanju pomoćnih hipoteza H4a, H4b i H4c.

Nalazi ukazuju da je ukupna razina provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca statistički značajno pozitivno povezana s prihodima organizacija po zaposleniku, kao i na to da su razine provođenja svih pojedinih skupina aktivnosti izgradnje marke poslodavca



(strategijske aktivnosti, aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima, aktivnosti upravljanja korporativnom markom i ostale aktivnosti koje pridonose izgradnji marke poslodavca) statistički značajno pozitivno povezane s prihodima organizacija po zaposleniku. Stoga proizlazi da nalazi istraživanja potvrđuju nalaze prethodnih istraživanja (npr. Barrow i Mosley, 2005.; Gupta, Patti i Marwah, 2014.; Soewignyo i Soewignyo, 2015.) kako organizacije koje više ulažu u aktivnosti izgradnje marke poslodavca ostvaruju veće prihode po zaposleniku, a što je posljedica različitih neposrednih i posrednih učinaka izgradnje marke poželjnog poslodavca opisanih u teorijskom dijelu rada.

Nadalje, nalazi ispitivanja povezanosti između aktivnosti izgradnje marke poslodavca i neto dobiti organizacija po zaposleniku ukazuju da je ukupna razina provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca statistički značajno pozitivno povezana s neto dobiti organizacija po zaposleniku, kao i na to da su razine provođenja svih pojedinih skupina aktivnosti izgradnje marke poslodavca (strategijske aktivnosti, aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima, aktivnosti upravljanja korporativnom markom i ostale aktivnosti koje pridonose izgradnji marke poslodavca) statistički značajno pozitivno povezane s neto dobiti organizacija po zaposleniku. Stoga proizlazi da nalazi istraživanja potvrđuju zaključak prethodnih istraživanja (npr. Arachchige i Robertson, 2011.; Barrow i Mosley, 2005.; Urbancová i Hudáková, 2017.) kako organizacije koje više ulažu u aktivnosti izgradnje marke poslodavca imaju i veću neto dobit po zaposleniku, a što je i za očekivati jer su upravo zaposlenici nosioci poslovnih aktivnosti koje stvaraju dobit organizacija.

Konačno, nalazi ukazuju da je ukupna razina provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca statistički značajno pozitivno povezana s povratom na ulaganja organizacija, kao i na to da je razina provođenja skupine ostalih aktivnosti koje pridonose izgradnji marke poslodavca statistički značajno pozitivno povezana s povratom na ulaganja organizacija. Proizlazi dakle da nalazi istraživanja potvrđuju nalaze prethodnih istraživanja (npr. Barrow i Mosley, 2005.; Fulmer, Gerhart i Scott, 2003.) kako organizacije koje više ulažu u provođenje aktivnosti izgradnje marke poslodavca ostvaruju i veći povrat na ulaganja, a što je krajnji rezultat, između ostalog, svih neopipljivih, a posebice opipljivih učinaka izgradnje marke poželjnog poslodavca.

#### 6.4. Ograničenja provedenog empirijskog istraživanja i preporuke za buduća istraživanja

Kao i svako znanstveno istraživanje i ovo istraživanje ima svoja ograničenja, od kojih su u nastavku opisana četiri izraženija. Navedena ograničenja su ujedno i izvor preporuka za daljnja izučavanja i empirijska istraživanja predmetne tematike.

Prvo ograničenje proizlazi iz vrste provedenog istraživanja. Provedeno empirijsko istraživanje je jednokratno istraživanje kros-sekcijskog nacrtu, što znači da je provedeno u određenom trenutku i da se na temelju njega ne može zaključivati o uzročno-posljedičnim odnosima između promatranih varijabli. Kako bi se ispitao uzročno-posljedični odnos između pojedinih varijabli, potrebno je provesti eksperimentalno ili longitudinalno istraživanje.

Drugo ograničenje vezano je uz identificirane aktivnosti izgradnje marke poslodavca koje su u radu detaljnije prikazane i kasnije korištene za potrebe provođenja empirijskog istraživanja. Navedene aktivnosti su najčešće problematizirane u dostupnoj literaturi, no imajući u vidu da se područje marke poslodavca kontinuirano razvija, u budućnosti će biti potrebno istraživati i uloge drugih organizacijskih aktivnosti u izgradnji marke poželjnog poslodavca.

Treće ograničenje provedenog empirijskog istraživanja je vezano uz odabrane neposredne i posredne učinke izgradnje marke poslodavca na poslovanje organizacija, a koji su kroz rad detaljnije prikazani i kasnije korišteni za potrebe provođenja empirijskog istraživanja. Iako se prema dostupnoj literaturi analizirani učinci smatraju najrelevantnijima za proučavanje, potrebno je istražiti i druge potencijalne učinke izgradnje marke poslodavca na uspješnost organizacija.

Kao četvrto ograničenje može se navesti veličina i struktura analiziranih uzoraka. Iako je u okviru provedenog empirijskog istraživanja postignuta očekivana razina zaprimljenih odgovora od tri skupine ispitanika, od organizacija (36,3 %), sadašnjih zaposlenika (827, što čini prosjek od 26,7 odgovora po organizaciji) i potencijalnih zaposlenika (370, što čini prosjek od 11,9 odgovora po organizaciji), u budućim je istraživanjima potrebno pokušati postići još veći odaziv, odnosno veću spremnost na sudjelovanje u istraživanju od strane organizacija, kao i sadašnjih i potencijalnih zaposlenika. Također, u budućim se istraživanjima savjetuje osigurati veću heterogenost jedinica u uzorku s obzirom na organizacijska odnosno individualna obilježja.

## 7. ZAKLJUČAK

Jedan od glavnih izazova, ako ne i najveći, s kojim se suočavaju suvremene organizacije, zasigurno je nedostatak radne snage, a posebno nedostatak kvalitetnih zaposlenika. Kako bi pokušale odgovoriti na taj izazov, organizacije poduzimaju razne unutarnje i vanjske aktivnosti. Slijedom toga se u novije vrijeme sve više aktualizira područje marke poslodavca, odnosno njezina sustavna izgradnja i kvalitetno upravljanje njome. Iako se pojam marke poslodavca u svijetu pojavio još devedesetih godina prošlog stoljeća, u Republici Hrvatskoj postaje jedno od područja interesa za različite dionike tek u nekoliko zadnjih godina.

Kako bi marka poslodavca bila učinkovita, odnosno rezultirala različitim koristima za organizacije, potrebno ju je izgraditi na adekvatan način. U ovom su radu aktivnosti izgradnje marke poslodavca svrstane u četiri glavne skupine: (1.) strategijske aktivnosti – jasno definiranje vizije, misije i vrijednosti organizacije; jasno definiranje ciljeva i strategija organizacije; implementacija definirane strategije organizacije, (2.) aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima – aktivnosti pribavljanja zaposlenika; upravljanje radnom uspješnošću zaposlenika; upravljanje internom komunikacijom; izgradnja pozitivne i podržavajuće organizacijske klime i kulture; certificiranje praksi upravljanja ljudskim potencijalima, (3.) aktivnosti upravljanja korporativnom markom – izgradnja lojalnosti korporativnoj marki; izgradnja percipirane kvalitete korporativne marke; izgradnja asocijacija na korporativnu marku; izgradnja svijesti o korporativnoj marki; sustavno praćenje zadovoljstva korisnika i (4.) ostale aktivnosti koje pridonose izgradnji marke poslodavca – razvoj vodstvenih sposobnosti menadžera; društveno odgovorno poslovanje; korištenje tehnologije; upravljanje kvalitetom. Provođenje navedenih aktivnosti rezultira različitim neposrednim i posrednim učincima za organizacije, a kao najvažniji učinci izgradnje marke poslodavca u ovom su radu opisani: (1.) stjecanje statusa poželjnog poslodavca, (2.) privlačenje potencijalnih zaposlenika, (3.) zadržavanje sadašnjih zaposlenika, (4.) privlačnost organizacije za korisnike i partnere, (5.) povećano zadovoljstvo poslom, angažiranost i privrženost zaposlenika organizaciji, (6.) bolji imidž organizacije te (7.) postizanje boljih financijskih pokazatelja organizacije.

Nadalje, u ovom doktorskom radu je empirijski ispitivan i utvrđen odnos između razine provođenja pojedinih aktivnosti izgradnje marke poslodavca i pojedinih neposrednih i posrednih učinaka izgradnje marke poželjnog poslodavca. Prihvatanjem hipoteze H1 zaključuje se da je provođenje aktivnosti izgradnje marke poslodavca statistički značajno

pozitivno povezano sa statusom poželjnog poslodavca. Neprihvatanjem hipoteze H2 zaključuje se da provođenje aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima nije statistički značajno pozitivno povezano s privlačnosti poslodavaca na tržištu rada. Nadalje, prihvaćenjem hipoteze H3 zaključuje se da je provođenje aktivnosti izgradnje marke poslodavca statistički značajno pozitivno povezano s troškovima osoblja po zaposleniku. Konačno, prihvaćenjem hipoteze H4 zaključuje se da je provođenje aktivnosti izgradnje marke poslodavca statistički značajno pozitivno povezano s financijskom uspješnosti organizacija – većim prihodima po zaposleniku, većom neto dobiti po zaposleniku te većim povratom na ulaganja.

Doprinos ovog rada, a posebice provedenog empirijskog istraživanja, prisutan je ne samo na znanstvenoj nego i na razini realnog sektora odnosno stručne javnosti. Na znanstvenoj se razini radi o jednom od prvih empirijskih istraživanja koje je na metodološki adekvatan način obuhvatilo i neposredne i posredne učinke ulaganja u aktivnosti izgradnje marke poslodavca te je stoga kao takvo dobro polazište za buduća istraživanja ove problematike. Za organizacije je zasigurno posebno zanimljiva dokazana povezanost između upravljanja markom poslodavca (izraženo kroz aktivnosti izgradnje marke poslodavca) i financijskih pokazatelja organizacijske uspješnosti, a što predstavlja ne samo opći okvir nego i konkretne smjernice za upravljanje markom poslodavca ako se sagledaju skupine aktivnosti izgradnje marke poslodavca koje su se pokazale najrelevantnijima za ostvarivanje većih vrijednosti analiziranih financijskih pokazatelja.

Iako je u znanstvenoj i stručnoj literaturi područje upravljanja markom poslodavca često obrađivano, teorijski doprinos ovog rada ogleda se u cjelovitoj sistematizaciji aktivnosti izgradnje marke poslodavca i učinaka izgradnje marke poslodavca na uspješnost poslovanja organizacija. Doprinos empirijskog dijela rada ogleda se u dokazivanju povezanosti između provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca i odabranih neposrednih i posrednih učinaka, što je do sada vrlo rijetko i parcijalno proučavano na svjetskoj razini, dok u Republici Hrvatskoj takva istraživanja do sada nisu provedena.

Zanimljivost ovog rada za znanstvenu zajednicu, a potencijalno i njegov dodatni znanstveni doprinos, očituje se u primjeni više-razinskog pristupa pri prikupljanju i analizi podataka, odnosno u korištenju podataka iz više izvora, i to: (1.) od organizacija, (2.) od sadašnjih zaposlenika organizacija, (3.) od potencijalnih zaposlenika organizacija i (4.) iz nezavisnih sekundarnih izvora (službene nacionalne baze podataka).

Zaključno je potrebno istaknuti da ovaj doktorski rad na sveobuhvatan način sistematizira postojeća znanja iz područja upravljanja markom poslodavca te ih oplemenjuje novim spoznajama temeljenima na provedenom empirijskom istraživanju. Uvidi, nalazi i zaključci proizašli iz proučavanja tematike marke poslodavca prikazani kroz ovaj rad, mogu stoga pridonijeti razvoju potentnog područja upravljanja markom poslodavca i relevantni su kako za znanost tako i za praksu, i to ne samo u Republici Hrvatskoj nego i šire.

## POPIS IZVORA

1. Aaker, D. A. (1991.), *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, New York: Free Press
2. Aaker, D. A. (1996.), Measuring Brand Equity Across Products and Markets, *California Management Review*, 38(3), 102-120. <https://doi.org/10.2307/41165845>
3. Aaker, D. A. (2004.a), *Brand portfolio strategy: creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity*, New York: Free Press
4. Aaker, D. A. (2004.b), Leveraging The Corporate Brand, *California Management Review*, 46(3), 6-18. <https://doi.org/10.2307/41166218>
5. Aaker, D. A. (2005.), *Strategic market management*, 7. izd., Hoboken: John Wiley & Sons
6. Abimbola, B. O., Oyatoye, E. O. i Oyenuga, O. G. (2020.), Total Quality Management, Employee Commitment and Competitive Advantage in Nigerian Tertiary Institutions. A study of the University of Lagos, *International Journal of Production Management and Engineering*, 8(2), 87-98. <https://doi.org/10.4995/ijpme.2020.12961>
7. Abuaraki, O. A. i Idris, A. A. (2020.), Examining the relationship between soft total quality management (TQM) aspects and employees' job satisfaction in "ISO 9001" Sudanese oil companies, *The TQM Journal*, 33(1), 95-124. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2019-0147>
8. Aggerholm, H. K., Andersen, S. E. i Thomsen, C. (2011.), Conceptualising employer branding in sustainable organisations, *Corporate communications: An International Journal*, 16(2), 105-123. <https://doi.org/10.1108/13563281111141642>
9. Aidan, Z., Alibabaei, A. i Mohammad, H. S. (2018.), Identify the Relationship between Employer Brand Attractiveness, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Workforce Agility in Telecom Industries based on Structural Equation Modeling (SEM) (Case Study: Huawei Technologies Service Iranian), *Journal of Ecophysiology and Occupational Health*, 18(1-2), 6-11. <https://doi.org/10.18311/jeoh/2018/21068>
10. Aksentijević, S., Tijan, E. i Marinković, B. (2015.), Strategija upravljanja ljudskim resursima u prometnim poduzećima, *Pomorski zbornik*, 49-50(1), 281-303. <https://doi.org/10.18048/2015.49-50.281>
11. Al Badawy, T. A., Fahmy, V. M. i Magdy, M. M. (2017.), Can employer branding raise the retention and motivation of Egyptian employees?, *Journal of Competitiveness Studies*, 25(3&4), 250-265.

12. Albinger, H. S. i Freeman, S. J. (2000.), Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations, *Journal of business ethics*, 28(3), 243-253. <https://doi.org/10.1023/A:1006289817941>
13. Alizadeh, A., Moshabaki, A., Hoseini, S. H. K. i Naiej, A. K. (2014.), The Comparison of Product and Corporate Branding Strategy: a conceptual framework, *IOSR Journal of Business and Management*, 16(1), 14-24. <https://doi.org/10.9790/487X-16141424>
14. Alniaçık, E. i Alniaçık, Ü. (2012.), Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 58, 1336-1343. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1117>
15. Alniaçık, E., Alniaçık, Ü., Erat, S. i Akçin, K. (2014.), Attracting Talented Employees to the Company: Do We Need Different Employer Branding Strategies in Different Cultures?, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 150, 336-344. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.074>
16. Alshathry, S., Clarke, M. i Goodman, S. (2017.), The role of employer brand equity in employee attraction and retention: a unified framework, *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3), 413-431. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2016-1025>
17. 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>
18. Amelia, N. i Nasution, R. A. (2016.), Employer Branding for Talent Attraction in the Indonesian Mining Industry, *International Journal of Business*, 21(3), 226-242.
19. American Marketing Association (b. d.), Definitions of Marketing, preuzeto 30. kolovoza 2018. s <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
20. Anić, V. (2004.), *Veliki rječnik hrvatskoga jezika*, Zagreb: Novi Liber
21. Anitha J. (2014.), Determinants of employee engagement and their impact on employee performance, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308-323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
22. Anthony, R. N. i Reece, J. S. (2004.), *Računovodstvo: financijsko i upravljačko računovodstvo*, Zagreb: RRiF-plus
23. App, S., Merk, J. i Büttgen, M. (2012.), Employer Branding: Sustainable HRM as a Competitive Advantage in the Market for High-Quality Employees, *Management Revue*, 23(3), 262-278. <https://doi.org/10.2307/41783721>
24. Arachchige, B. J. H. i Robertson, A. (2011.), Business Student Perceptions of a Preferred Employer: A Study Identifying Determinants of Employer Branding, *The IUP Journal of Brand Management*, 8(3), 25-46.

25. Arachchige, B. J. H. i Robertson, A. (2013.), Employer Attractiveness: Comparative Perceptions of Undergraduate and Postgraduate Students, *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 4(1), 33-48. <http://doi.org/10.4038/sljhrm.v4i1.5616>
26. Armstrong, G., Kotler, P., Harker, M. i Brennan, R. (2009.), *Marketing: an introduction*, 1. izd., Harlow: Financial Times Prentice Hall
27. Armstrong, M. (2000.), *Performance management: Key strategies and practical guidelines*, 2. izd., London: Kogan Page
28. Armstrong, M. (2006.), *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10. izd., London: Kogan Page
29. Armstrong, M. (2007.), *A handbook of employee reward management and practice*, 2. izd., London: Kogan Page
30. Aslam, H. D., Aslam, M., Ali, N., Habib, B. i Jabeen, M. (2013.), Human Resource Planning Practice in Managing Human Resource: A Literature Review, *International Journal of Human Resource Studies*, 3(1), 200-212. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v3i1.6253>
31. Babčanová, D., Babčan, M. i Odlerová, E. (2010.), Employer Branding – Source of Competitiveness of the Industrial Plants, *Research Papers Faculty of Materials Science and Technology Slovak University of Technology*, 18(29), 55-61. <https://doi.org/10.2478/v10186-010-0026-y>
32. Babić, M. (2004.), *Korporativni imidž: s primjenom u osiguranju*, Rijeka: Adamić
33. Backhaus, K. B., Stone, B. A. i Heiner, K. (2002.), Exploring the Relationship Between Corporate Social Performance and Employer Attractiveness, *Business and Society*, 41(3), 292-318. <https://doi.org/10.1177/0007650302041003003>
34. Backhaus, K. i Tikoo, S. (2004.), Conceptualizing and researching employer branding, *Career Development International*, 9(5), 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
35. Bahtijarević-Šiber, F. (1999.), *Management ljudskih potencijala*, Zagreb: Golden Marketing
36. Bahtijarević-Šiber, F. (2014.), *Strateški menadžment ljudskih potencijala: suvremeni trendovi i izazovi*, Zagreb: Školska knjiga
37. Bahtijarević-Šiber, F. i Sikavica, P. (ur.) (2001.), *Leksikon menadžmenta*, Zagreb: Masmmedia
38. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N. (2008.), *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi*, Zagreb: Školska knjiga



39. Bakanauskienė, I., Bendaravičienė, R. i Krikštolaitis, R. (2010.), Empirical Evidence on Employees' Communication Satisfaction and Job Satisfaction: Lithuania's University Case, *Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, 54, 21-36.
40. Bakanauskienė, I., Bendaravičienė, R., Krikštolaitis, R. i Lydeka, Z. (2011.), Discovering an Employer Branding: Identifying Dimensions of Employer's Attractiveness in University, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 59, 7-22.
41. Bakker, A. B. i Demerouti, E. (2008.), Towards a model of work engagement, *Career Development International*, 13(3), 209-223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
42. Balmer, J. M. T. (2001.), The Three Virtues and Seven Deadly Sins of Corporate Brand Management, *Journal of General Management*, 27(1), 1-17. <https://doi.org/10.1177/030630700102700101>
43. Banerjee, P., Saini, G. K. i Kalyanaram, G. (2020.), The role of brands in recruitment: mediating role of employer brand equity, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(2), 173-196. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12209>
44. Barakat, S. R., Isabella, G., Boaventura, J. M. G. i Mazzon, J. A. (2016.), The influence of corporate social responsibility on employee satisfaction, *Management Decision*, 54(9), 2325-2339. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2016-0308>
45. 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>
46. Barrow, S. i Mosley, R. (2005.), *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, Chichester: John Wiley & Sons
47. Bearden, W. O., Ingram, T. N. i LaForge, R. W. (2007.), *Marketing: principles and perspectives*, 5. izd., Boston: McGraw-Hill
48. Belak, V. (1995.), *Menadžersko računovodstvo*, Zagreb: RRIF plus
49. Belak, V. (2014.), *Analiza poslovne uspješnosti: 130 ključnih pokazatelja performanse i mjerila za kontroling*, Zagreb: RRIF Plus
50. Belak, V. i Vudrić, N. (2012.), *Osnove suvremenog računovodstva*, Zagreb: Belak excellens
51. Bellou, V. Chaniotakis, I., Kehagias, I. i Rigopoulou, I. (2015.), Employer Brand of Choice: An Employee Perspective, *Journal of Business Economics and Management*, 16(6), 1201-1215. <https://doi.org/10.3846/16111699.2013.848227>
52. Bellou, V., Rigopoulou, I. i Kehagias, J. (2015.), Employer of choice: does gender matter?, *Gender in Management: An International Journal*, 30(8), 613-634.

- <https://doi.org/10.1108/GM-01-2015-0004>
53. Bergstrom, A., Blumenthal, D. i Crothers, S. (2002.), Why Internal Branding Matters: The Case of Saab, *Corporate Reputation Review*, 5(2-3), 133-142.  
<https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540170>
  54. Bernarto, I., Berlianto, M. P., Meilani, Y. F. C. P., Masman, R. R. i Suryawan, I. N. (2020.), The Influence of Brand Awareness, Brand Image, and Brand Trust on Brand Loyalty, *Jurnal Manajemen*, 24(3), 412-426. <https://doi.org/10.24912/jm.v24i3.676>
  55. 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>
  56. Beulen, E. (2009.), The contribution of a global service provider's Human Resources Information System (HRIS) to staff retention in emerging markets, *Information Technology & People*, 22(3), 270-288. <https://doi.org/10.1108/09593840910981446>
  57. Bhimani, A., Horngren, C. T., Datar, S. M. i Foster, G. (2018.), *Upravljačko računovodstvo i računovodstvo troškova*, 4. izd., Zagreb: Mate
  58. Bialkova, S. i Ros, E. (2021.) Enhancing Employer Branding via High-Tech Platforms: VR and Digital, What Works Better and How?, *Management Revue*, 32(2), 128-145.  
<https://doi.org/10.5771/0935-9915-2021-2-128>
  59. Bisschoff, C. A. i Schmulian, M. (2019.), Measuring brand loyalty of consumers towards chicken brands in the KwaZulu-Natal Province of South Africa, *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*, 14(1), 79-97.  
<https://doi.org/10.24052/jbrmr/v14is01/art-08>
  60. Biswas, M. (2013.), Employer Branding: A Human Resource Strategy, u: Pradhan, R. K. i Poddar, C. K. (ur.), *Human Resources Management in India: Emerging Issues and Challenges* (str. 160-180.), New Delhi: New Century Publications
  61. Biswas, M. i Suar, D. (2013.), Which Employees' Values Matter Most in the Creation of Employer Branding?, *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 7(1), 93-102.
  62. Biswas, M. K. i Suar, D. (2016.), Antecedents and Consequences of Employer Branding, *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57-72. <https://doi.org/10.1007/S10551-014-2502-3>
  63. Blazenaite, A. (2011.), Effective Organizational Communication: in Search of a System, *Socialiniai mokslai*, 4(74), 84-101. <https://doi.org/10.5755/J01.SS.74.4.1038>

64. Brătianu, C. i Bălănescu, G. V. (2008.), Vision, mission and corporate values. A comparative analysis of the top 50 U.S. companies, *Management & Marketing*, 3(3), 19-38.
65. Bryman, A. i Cramer, D. (2011.), *Quantitative Data Analysis with IBM SPSS 17, 18 & 19: A Guide for Social Scientists*, Hove: Routledge
66. Buble, M. (2000.), *Management*, Split: Ekonomski fakultet
67. Buble, M. (2005.a), Pojam strateške kontrole, u: Buble, M. (ur.), *Strateški menadžment* (str. 241-245.), Zagreb: Sinergija
68. Buble, M. (2005.b), Uvod u strateški menadžment, u: Buble, M. (ur.), *Strateški menadžment* (str. 1-14.), Zagreb: Sinergija
69. Buil, I., Catalán, S. i Martínez, E. (2016.), The importance of corporate brand identity in business management: An application to the UK banking sector, *BRQ Business Research Quarterly*, 19, 3-12. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2014.11.001>
70. Business Dictionary (b. d.), Employer, preuzeto 27. svibnja 2019. s <http://www.businessdictionary.com/definition/employer.html>
71. Bussin, M. i Mouton, H. (2019.), Effectiveness of employer branding on staff retention and compensation expectations, *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 22(1), 109-116. <https://doi.org/10.4102/sajems.v22i1.2412>
72. Cable, D. M. i Turban, D. B. (2003.), The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective, *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244-2266. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2003.tb01883.x>
73. Carroll, A. B. (1979.), A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505. <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>
74. Cascio, W. F. (2014.), Leveraging employer branding, performance management and human resource development to enhance employee retention, *Human Resource Development International*, 17(2), 121-128. <https://doi.org/10.1080/13678868.2014.886443>
75. Centre for Assessment (b. d.), ISO 30414 Certification, preuzeto 13. kolovoza 2020. s <https://www.centreforassessment.co.uk/all-services/iso-management-systems/iso-30414-human-capital-reporting/>
76. Chapman, E. N. i O'Neil, S. L. (2003.), *Vodstvo: osnovni koraci koje svaki menadžer treba znati*, Zagreb: Mate

77. Chauhan, V. i Mahajan, S. (2013.), Employer Branding and Employee Loyalty in Hotel Industry, *International Journal of Hospitality & Tourism Systems*, 6(2), 34-43.
78. Chawla, P. (2020.), Impact of employer branding on employee engagement in business process outsourcing (BPO) sector in India: mediating effect of person–organization fit, *Industrial and Commercial Training*, 52(1), 35-49. <https://doi.org/10.1108/ICT-06-2019-0063>
79. Chen, Y. C. (2017.), The relationships between brand association, trust, commitment, and satisfaction of higher education institutions, *International Journal of Educational Management*, 31(7), 973-985. <https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2016-0212>
80. Chhabra, N. L. i Mishra, A. (2008.), Talent Management and Employer Branding: Retention Battle Strategies, *Icfaian Journal of Management Research*, 7(11), 50-61.
81. Chhabra, N. L. i Sharma, S. (2014.), Employer branding: strategy for improving employer attractiveness, *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48-60. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2011-0513>
82. Chiaravalle, B. i Schenck, B. F. (2007.), *Branding for Dummies*, Hoboken: Wiley Publishing
83. Chmielecki, M. (2015.), Factors Influencing Effectiveness of Internal Communication, *Management and Business Administration*, 23(2), 24-38. <https://doi.org/10.7206/mba.ce.2084-3356.139>
84. Christiaans, L. i Buettgen, M. (2014.), The Impact of National and Individual Characteristics on Students' Employer Choice, *International Journal of Business and Social Science*, 5(8), 44-60.
85. Çiftçioğlu, B. A. (2014.), Dimensional analysis of employer branding perceptions of current employees, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 9(2), 417-432.
86. Cingula, M. (2005.), Pristup implementaciji strategije, u: Buble, M. (ur.), *Strateški menadžment* (str. 157-160.), Zagreb: Sinergija
87. Clair, A. (2016.), Employer Branding: The role of Social Media in Attracting and Retaining Talent “A study of Indian IT companies“, *Business Dimensions*, 3(8), 93-101.
88. Connelly, B. L., Trevis Certo, S., Duane Ireland, R. i Reutzell, C. R. (2011.), Signalling Theory: A Review and Assessment, *Journal of Management*, 37(1), 39-67. <https://doi.org/10.1177/0149206310388419>
89. Cornelissen, J. (2004.), *Corporate Communications: Theory and Practice*, London: Sage
90. Curran, C. R. (2003.), Becoming the Employer of Choice, *Nursing Economics*, 21(2), 57-58.

91. Cutlip, S. M., Center, A. H. i Broom, G. M. (2003.), *Odnosi s javnošću*, 8. izd., Zagreb: Mate
92. Ćorić, N. (2019.), *Korporativna komunikacija*, Zagreb: Synopsis
93. Ćurko, K. i Pivar, J. (2020.), Informacijski sustavi u poslovanju i upravi, u: Pejić Bach, M. i Spremić, M. (ur.), *Osnove poslovne informatike* (str. 171-194.), Zagreb: Ekonomski fakultet
94. Da Silva, N., Hutcheson, J. i Wahl, G. D. (2010.), Organizational Strategy and Employee Outcomes: A Person–Organization Fit Perspective, *The Journal of Psychology*, 144(2), 145-161. <https://doi.org/10.1080/00223980903472185>
95. Dabirian, A., Berthon, P. i Kietzmann, J. (2019.) Enticing the IT crowd: employer branding in the information economy, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(7), 1403-1409. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2018-0333>
96. Dabirian, A., Kietzmann, J. i Diba, H. (2016.), A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding, *Business Horizons*, 60(2), 197-205. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.11.005>
97. Dabirian, A., Paschen, J. i Kietzmann, J. (2019.), Employer Branding: Understanding Employer Attractiveness of IT Companies, *IT Professional*, 21(1), 82-89. <https://doi.org/10.1109/MITP.2018.2876980>
98. Davies, G. i Chun, R. (2012.), Employee as symbol: stereotypical age effects on corporate brand associations, *European Journal of Marketing*, 46(5), 663-683. <https://doi.org/10.1108/03090561211212467>
99. Davies, G., Mete, M. i Whelan, S. (2018.), When employer brand image aids employee satisfaction and engagement, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(1), 64-80. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2017-0028>
100. Davis, S. M. (2002.), *Brand asset management: driving profitable growth through your brands*, San Francisco: Jossey-Bass
101. Dawn, S. K. i Biswas, S. (2011.), Employer branding: A new strategic dimension of Indian corporations, *Asian Journal of Management Research*, 1, 21-33.
102. de Chernatony, L. i Dall’Olmo Riley, F. (1998.), Defining A “Brand“: Beyond The Literature With Experts' Interpretations, *Journal of Marketing Management*, 14(5), 417-443. <https://doi.org/10.1362/026725798784867798>
103. de Chernatony, L., McDonald, M. i Wallace, E. (2011.), *Creating Powerful Brands*, 4. izd., Oxford: Butterworth-Heinemann

104. de Heer, F. i Tandoh-Offin, P. (2015.), Exploring the Benefits of Branding Universities: A Developing Country Perspective, *The IUP Journal of Brand Management*, 12(4), 58-71.
105. Devero, A. (2003.), Corporate values: Stimulus for the bottom line, *Financial Executive*, 19(3), 20-23.
106. Devina, M., Astrini, M. R. i Syaebani, M. I. (2016.), Employer Branding Strategies Effects on Job Pursuit Intention of Business School Undergraduates: Case Study of Oil Companies in Indonesia, *Journal of Entrepreneurship, Business and Economics*, 4(2), 1-39.
107. Dictionary.com (b. d.), High technology, preuzeto 10. listopada 2021. s <https://www.dictionary.com/browse/high-technology>
108. Dineen, B. R. i Allen, D. G. (2016.), Third Party Employment Branding: Human Capital Inflows and Outflows Following “Best Places to Work“ Certifications, *Academy of Management Journal*, 59(1), 90-112. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.1091>
109. Dražić Lutilsky, I. i Hladika, M. (2018.), Računovodstveno evidentiranje rashoda, prihoda i utvrđivanja rezultata poslovanja, u: Gulin, D. (ur.), *Računovodstvo II: evidentiranje poslovnih procesa* (str. 317-353.), Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika
110. 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>
111. Dujanić, M. (2005.), Implementacija putem strukture, vodstva, kulture i nagrađivanja, u: Buble, M. (ur.), *Strateški menadžment* (str. 195-228.), Zagreb: Sinergija
112. Dulčić, Ž. i Matić, I. (2018.a), Operacionalizacija i provedba strategije, u: Hernaus, T. i Brčić, R. (ur.), *Koraci uspješnog organiziranja* (str. 57-75.), Zagreb: Školska knjiga
113. Dulčić, Ž. i Matić, I. (2018.b), Postavljanje strateških ciljeva, u: Hernaus, T. i Brčić, R. (ur.), *Koraci uspješnog organiziranja* (str. 19-38.), Zagreb: Školska knjiga
114. Edlinger, G. (2015.), Employer brand management as boundary-work: a grounded theory analysis of employer brand managers’ narrative accounts, *Human Resource Management Journal*, 25(4), 443-457. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12077>
115. Edwards, M. R. (2010.), An integrative review of employer branding and OB theory, *Personnel Review*, 39(1), 5-23. <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>
116. 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>

117. ElDin Aboul-Ela, G. M. B. (2016.), Employer branding: What constitutes “An Employer of choice?“, *Journal of Business and Retail Management Research*, 11(1), 154-166.
118. Elving, W. J. L., Westhoff, J. J. C., Meeusen, K. i Schoonderbeek, J. (2013.), The war for talent? The relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice, *Journal of Brand Management*, 20(5), 355-373. <https://doi.org/10.1057/bm.2012.21>
119. Europska komisija (b. d.), Corporate social responsibility & Responsible business conduct, preuzeto 15. listopada 2020. s [https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility\\_hr](https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility_hr)
120. Ewing, M. T., Pitt, L. F., de Bussy, N. M. i Berthon, P. (2002.), Employment branding in the knowledge economy, *International Journal of Advertising*, 21(1), 3-22. <https://doi.org/10.1080/02650487.2002.11104914>
121. Fatima, A. i Sheikh, M. (2017.), Employer branding: what it takes to be a successful brand, *International Journal of Management and Applied Science*, 3(2), 26-30.
122. Figurska, I. i Matuska, E. (2013.), Employer Branding as a Human Resources Management Strategy, *Human Resources Management & Ergonomics*, 7(2), 35-51.
123. Foster, C., Punjaisri, K. i Cheng, R. (2010.), Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding, *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401-409. <https://doi.org/10.1108/10610421011085712>
124. Franca, V. i Pahor, M. (2012.), The Strength of the Employer Brand: Influences and Implications for Recruiting, *Journal of Marketing and Management*, 3(1), 78-122.
125. Frank, F. D., Finnegan, R. P. i Taylor, C. R. (2004.), The Race for Talent: Retaining and Engaging Workers in the 21st Century, *Human Resource Planning*, 27(3), 12-25.
126. Fulmer, I. S., Gerhart, B. i Scott, K. S. (2003.), Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a “great place to work“ and firm performance, *Personnel Psychology*, 56(4), 965-993. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00246.x>
127. Gabčanová, I. (2012.), Human Resources Key Performance Indicators, *Journal of Competitiveness*, 4(1), 117-128. <https://doi.org/10.7441/joc.2012.01.09>
128. Gaddam, S. (2008.), Modelling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management, *The Icfai Journal of Soft Skills*, 2(1), 45-55.
129. Galetić, L. (2005.), Postavljanje misije, vizije i ciljeva, u: Buble, M. (ur.), *Strateški menadžment* (str. 85-104.), Zagreb: Sinergija

130. Gatti, L., Caruana, A. i Snehota, I. (2012.), The role of corporate social responsibility, perceived quality and corporate reputation on purchase intention: Implications for brand management, *Journal of Brand Management*, 20(1), 65-76.  
<https://doi.org/10.1057/bm.2012.2>
131. Gelb, B. D. i Rangarajan, D. (2014.), Employee Contributions to Brand Equity, *California Management Review*, 56(2), 95-112. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.2.95>
132. Ghodeswar, B. M. (2008.), Building brand identity in competitive markets: a conceptual model, *Journal of Product & Brand Management*, 17(1), 4-12.  
<https://doi.org/10.1108/10610420810856468>
133. Gilani, H. i Jamshed, S. (2016.), An exploratory study on the impact of recruitment process outsourcing on employer branding of an organisation, *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 9(3), 303-323. <https://doi.org/10.1108/SO-08-2015-0020>
134. Girard, A. i Fallery, B. (2010.), Human Resource Management on Internet: New Perspectives, *Journal of Contemporary Management Research*, 4(2), 1-14.
135. Gomes, D. R. i Neves, J. (2010.), Employer Branding Constrains Applicants' Job Seeking Behaviour?, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(3), 223-234.  
<https://doi.org/10.5093/tr2010v26n3a6>
136. Greening, D. W. i Turban, D. B. (2000.), Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce, *Business and Society*, 39(3), 254-280.  
<https://doi.org/10.1177/000765030003900302>
137. Grupa Selectio (b. d.), CEP – Poslodavac Partner, preuzeto 13. kolovoza 2020. s  
<https://www.selectio.hr/poslodavac-partner/>
138. Guillon, O. i Cezanne, C. (2014.), Employee loyalty and organizational performance: a critical survey, *Journal of Organizational Change Management*, 27(5), 839-850.  
<https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2014-0025>
139. Gulin, D., Janković, S., Dražić Lutilsky, I., Perčević, H., Peršić, M. i Vašiček, V. (2011.), *Upravljačko računovodstvo*, Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika
140. Gupta, P., Patti, R. i Marwah, S. (2014.), Employer Branding: A Descriptive Study, *International Journal of Economic and Management Strategy*, 4(1), 1-10.
141. Ha, N. M. i Luan, N. V. (2018.), The effect of employers' attraction and social media on job application attention of senior students at pharmaceutical universities in Vietnam, *International Journal of Business and Society*, 19(2), 473-491.



142. Hafeez, S. (2015.), Impact of Employee Branding on Talent Retention, *Pollster Journal of Academic Research*, 2(1), 54-76.
143. Hanin, D., Stinglhamber, F. i Delobbe, N. (2013.), The Impact of Employer Branding on Employees: The Role of Employment Offering in the Prediction of Their Affective Commitment, *Psychologica Belgica*, 53(4), 57-83. <http://doi.org/10.5334/pb-53-4-57>
144. Heilmann, P., Saarenketo, S. i Liikkanen, K. (2013.), Employer branding in power industry, *International Journal of Energy Sector Management*, 7(2), 283-302. <https://doi.org/10.1108/IJESM-03-2012-0003>
145. Henderson, A. i Bowley, R. (2010.), Authentic dialogue? The role of “friendship“ in a social media recruitment campaign, *Journal of Communication Management*, 14(3), 237-257. <https://doi.org/10.1108/13632541011064517>
146. Herman, R. E. i Gioia, J. L. (2000.), *How to Become an Employer of Choice*, Winchester: Oakhill Press
147. Herman, R. E. i Gioia, J. L. (2001.), Helping your organization become an employer of choice, *Employment Relations Today*, 28(2), 63-78.
148. Hernaus, T. i Aleksić, A. (2016.), Unutarnji čimbenici organizacije, u: Galetić, L. (ur.), *Organizacija* (str. 121-153.), Zagreb: Sinergija
149. Hernaus, T., Aleksić, A. i Marić, I. (2011.), Unutarnji čimbenici organizacije, u: Galetić, L. (ur.), *Organizacija velikih poduzeća* (str. 65-125.), Zagreb: Sinergija
150. Hill, C. W. L. i Jones, G. R. (2008.), *Essentials of Strategic Management*, Boston: Houghton Mifflin
151. Hohegger, S. (2014.), How to Measure the External Perception of the Employer Brand?, preuzeto 08. prosinca 2019. s <http://weitwinkel-consulting.at/wp-content/uploads/2014/11/Employer-Branding-wissenschaftlicher-Artikel.pdf>
152. Hollensen, S. (2003.), *Marketing management: a relationship approach*, Harlow: Financial Times
153. Holtbrügge, D. i Kreppel, H. (2015.), Employer attractiveness of Chinese, Indian and Russian firms in Germany: Signalling effects of HR practices, *Corporate Reputation Review*, 18(3), 223-242. <https://doi.org/10.1057/crr.2015.12>
154. Hoppe, D. (2021.), Argument-Based Versus Emotion-Based Videos During the Early Stages of Recruitment: Effects on Perceived Employer Brand Image, Application Intentions, and Positive Word-of-Mouth, *Corporate Reputation Review*, 24(1), 31-47. <https://doi.org/10.1057/s41299-019-00089-7>

155. Hrvatska gospodarska komora (2020.), *Popis poslovnih subjekata na dan 02.07.2020.* [podatkovni dokument], preuzeto s <https://digitalnakomora.hr/home>
156. Hsu, Y. i Yancey, G. B. (2015.), The benefits of human resources certification, *Emporia State Research Studies*, 50(1), 1-10.
157. Huzak, S. (2009.), Stvaranje nove marke turističke destinacije: primjer Hrvatske, *Acta Turistica Nova*, 3(2), 227-268.
158. Ibrahim, N. A. F. (2017.), The Relationship between Corporate Social Responsibility and Employer Attractiveness in Egypt: The Moderating Effect of the Individual's Income, *Contemporary Management Research*, 13(2), 81-106. <https://doi.org/10.7903/cmr.17430>
159. Ibrahim, N. B. S. (2016.), Employer Branding: An Islamic Perspective, *South East Asian Journal of Management*, 10(2), 108-120. <https://doi.org/10.21002/seam.v10i2.7730>
160. Ilyas, M. A., Alshuaibi, A. S. I., Shaari, H., Alshusibi, I. i Saraih, U. N. (2017.), Developing Employee Brand Loyalty through Employer Branding; a Strategy to win the Unconventional War for Talent Retention, *International Journal of Economic Research*, 14(14), 1-9.
161. International Organization for Standardization (b. d.), Human Resource Management — Guidelines for Internal and External Human Capital Reporting, preuzeto 13. kolovoza 2020. s <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:30414:ed-1:v1:en>
162. Jacobs, R. (2003.), Turn employees into brand ambassadors, *ABA Bank Marketing*, 35(3), 22-26.
163. Jahanzeb, S., Fatima, T. i Butt, M. M. (2013.), How service quality influences brand equity: The dual mediating role of perceived value and corporate credibility, *International Journal of Bank Marketing*, 31(2), 126-141. <https://doi.org/10.1108/02652321311298735>
164. Jain, N. i Bhatt, P. (2015.), Employment preferences of job applicants: unfolding employer branding determinants, *Journal of Management Development*, 34(6), 634-652. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2013-0106>
165. Jain, V. i Pal, R. (2012.), Importance of Employer Branding in Business Up-Gradation, *International Journal of Research in IT & Management*, 2(11), 68-75.
166. Jalšenjak, B. i Krkač, K. (2016.), Pregled razvoja koncepta društveno odgovornog poslovanja, u: Jalšenjak, B. i Krkač, K. (ur.), *Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost* (str. 169-192.), 2. izd., Zagreb: Mate
167. Javed, M., Rafiq, M., Ahmed, M. i Khan, M. (2012.), Impact of HR Practices on Employee Job Satisfaction in Public Sector Organizations of Pakistan, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(1), 348-363.

168. Jepsen, D., Knox-Haly, M. i Townsend, D. (2015.), Recruitment Practices in Australia: A review and comparative research agenda, *Employment relations record*, 15(2), 5-19.
169. Jha, S. A., Kumar, N. i Farooqi, R. (2014.), Employer Branding – A Source of Motivation for Indian Industries, *Scientific Society of Advanced Research and Social Change*, 1(1), 1-7.
170. Jiang, T. i Iles, P. (2011.), Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector, China, *Journal of Technology Management in China*, 6(1), 97-110. <https://doi.org/10.1108/17468771111105686>
171. Joo, B. K. i Mclean, G. N. (2006.), Best Employer Studies: A Conceptual Model from a Literature Review and a Case Study, *Human Resource Development Review*, 5(2), 228-257. <https://doi.org/10.1177/1534484306287515>
172. Joseph, A. i Kanagaraj, K. (2014.), A study on the Employer Brand Building activities at Titan PED Division, *International Journal of Business and Management Invention*, 3(6), 38-42.
173. Kahn, W. A. (1990.), Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work, *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
174. Kalla, H. K. (2005.), Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective, *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302-314. <https://doi.org/10.1108/13563280510630106>
175. Kapferer, J. N. (2008.), *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, 4. izd., London: Kogan Page
176. Kaplan, R. S. i Norton, D. P. (1996.), Linking the Balanced Scorecard to Strategy, *California Management Review*, 39(1), 53-79. <https://doi.org/10.2307/41165876>
177. Kapoor, V. (2010.), Employer Branding: A Study of Its Relevance in India, *The IUP Journal of Brand Management*, 7(1&2), 51-75.
178. Kara E. (2018), The Effects of Total Quality Management on Employees' Performance: A Study on Textile Business, *Business & Management Studies: An International Journal*, 6(3): 570-582 <https://doi.org/10.15295/bmij.v6i3.385>
179. Karia, N. i Abu Hassan Asaari, M. H. (2006), The effects of total quality management practices on employees' work-related attitudes, *The TQM Magazine*, 18(1), 30-43. <https://doi.org/10.1108/09544780610637677>

180. Kargas, A. i Tsokos, A. (2020.), Employer Branding Implementation and Human Resource Management in Greek Telecommunication Industry, *Administrative Sciences*, 10(1), 1-14. <https://doi.org/10.3390/admsci10010017>
181. Karjaluoto, H. i Paakkonen, L. (2019.), An empirical assessment of employer branding as a form of sport event sponsorship, *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 20(4), 666-682. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-10-2018-0103>
182. Kashikar-Rao, M. (2014.), Role of CSR in Employer Branding: Emerging Paradigm, *Review of HRM*, 3, 188-195.
183. Katiyar, V. i Saini, G. K. (2016.), Impact of Social Media Activities on Employer Brand Equity and Intention to Apply, *NMIMS Management Review*, 28, 11-31.
184. Kaur, P., Sharma, S., Kaur, J. i Kumar Sharma, S. (2015.), Using Social Media for Employer Branding and Talent Management: An Experiential Study, *The IUP Journal of Brand Management*, 12(2), 7-20.
185. Kaygusuz, I., Akgemci, T. i Yilmaz, A. (2016.), The Impact of HRIS Usage on Organizational Efficiency and Employee Performance: A Research in Industrial and Banking Sector in Ankara and Istanbul Cities, *International Journal of Business and Management*, 4(4), 14-52. <https://doi.org/10.20472/BM.2016.4.4.002>
186. Keller, K. L. (2008.), *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*, 3. izd., Upper Saddle River: Pearson
187. Kesić, T. (2006.), *Ponašanje potrošača*, 2. izd., Zagreb: Opinio
188. Khalid, S. i Tariq, S. (2015.), Impact of employer brand on selection and recruitment process, *Pakistan Economic and Social Review*, 53(2), 351-372.
189. Khashman, I. M. A. i Khashman, A. M. (2016.), The Impact of Human Resource Information System (HRIS) Applications on Organizational Performance (Efficiency and Effectiveness) in Jordanian Private Hospitals, *Journal of Management Research*, 8(3), 31-44. <https://doi.org/10.5296/jmr.v8i3.9419>
190. Kimpakorn, N. i Tocquer, G. (2009.), Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand, *Journal of Brand Management*, 16(8), 532-544. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550140>
191. Kimpakorn, N. i Tocquer, G. (2010.), Service brand equity and employee brand commitment, *Journal of Services Marketing*, 24(5), 378-388. <https://doi.org/10.1108/08876041011060486>

192. Kissel, P. i Büttgen, M. (2015.), Using social media to communicate employer brand identity: The impact on corporate image and employer attractiveness, *Journal of Brand Management*, 22(9), 755-777. <https://doi.org/10.1057/bm.2015.42>
193. Knox, S. i Freeman, C. (2006.), Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry, *Journal of Marketing Management*, 22(7), 695-716. <https://doi.org/10.1362/026725706778612103>
194. Kotler, P. (2001.), *Upravljanje marketingom: analiza, planiranje, primjena i kontrola*, 9. izd., Zagreb: Mate
195. Kotler, P. i Keller, K. L. (2008.), *Upravljanje marketingom*, 12. izd., Zagreb: Mate
196. Kotler, P. i Keller, K. L. (2012.), *Marketing management*, 14. izd., Harlow: Pearson Education
197. Kotler, P. i Lee, N. (2005.), *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, Hoboken: John Wiley & Sons
198. 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>
199. Kucherov, D. i Zamulin, A. (2016.), Employer branding practices for young talents in IT companies (Russian experience), *Human Resource Development International*, 19(2), 178-188. <https://doi.org/10.1080/13678868.2016.1144425>
200. 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>
201. Kumar, D. M. i Pandya, S. (2012.), Leveraging Technology towards HR Excellence, *Information Management and Business Review*, 4(4), 205-216. <https://doi.org/10.22610/imbr.v4i4.981>
202. Kumar, V., Jain, S. i Singh, A. K. (2021.), A Nomological Network Study of Employer Branding with CSR, Motivation, and Intention to Stay, *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 13(4), 553-573. <https://doi.org/10.1108/APJBA-12-2020-0450>
203. Kumar, M. i Kumar, A. (2016.), Awareness of Employer Branding Through Social Media among Management Students, *Adhyayan A Journal of Management Sciences*, 6(2), 63-69. <https://doi.org/10.21567/adhyayan.v6i2.7051>
204. Kumar, N. A. i Parumasur, S. B. (2013.), Managerial Perceptions of the Impact of HRIS on Organizational Efficiency, *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 5(12), 861-875. <https://doi.org/10.22610/jebs.v5i12.459>

205. Kurek, D. (2021.), Use of Modern IT Solutions in the HRM Activities: Process Automation and Digital Employer Branding, *European Research Studies Journal*, 24(1), 152-170. <https://doi.org/10.35808/ersj/2035>
206. Kusuma, P. G. i Madasu, S. (2015.), “A Great Place to Work“: A comparison of Employee Engagement Practices of select companies with David Zinger Engagement Pyramid, *Aweshkar Research Journal*, 19(1), 55-67.
207. Labaš, D. (2010.), Društveno odgovorno poslovanje i poslovni uspjeh, u: Osmanagić Bedenik, N. i suradnici, *Kontroling između profita i održivog razvoja* (str. 263-301.), Zagreb: M. E. P.
208. Lalwani, N. i Parmar, A. (2012.), An Empirical Study on External and Internal Employer Branding, *International Journal of Research in Social Sciences*, 2(3), 167-179.
209. Lawson, R., Hatch, T. i Desroches, D. (2011.), What influences achieving benefits from corporate performance management, *Cost Management*, 25(6), 24-36.
210. Lazibat, T. (2009.), *Upravljanje kvalitetom*, Zagreb: Znanstvena knjiga
211. Lee, D. (b. d.), How to Build a Compelling Employer Brand, preuzeto 16. studenoga 2019. s [https://www.grasslandsgroup.com/services/How\\_to\\_Build\\_A\\_Compelling\\_Employer\\_Brand.pdf](https://www.grasslandsgroup.com/services/How_to_Build_A_Compelling_Employer_Brand.pdf)
212. Lengnick-Hall, M. L. i Aguinis, H. (2012.), What is the value of human resource certification? A multi-level framework for research, *Human Resource Management Review*, 22(4), 246-257. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.03.001>
213. Levering, R. (1996.), “Employability“ and Trust, preuzeto 13. kolovoza 2019. s <https://thepeoplegroup.com/wp-content/uploads/2008/04/article-employability-and-trust.pdf>
214. Lievens, F. i Highhouse, S. (2003.), The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer, *Personnel Psychology*, 56(1), 75-102. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x>
215. Lievens, F. i Slaughter, J. E. (2016.), Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 407-440. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>
216. Liou S. R. i Cheng C. Y. (2010.), Organisational climate, organisational commitment and intention to leave amongst hospital nurses in Taiwan, *Journal of Clinical Nursing*, 19(11-12), 1635-44. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2702.2009.03080.x>

217. Lipton, M. (1996.), Opinion: Demystifying the Development of an Organizational Vision, *Sloan Management Review*, 37(4), 83-92.
218. Lis, B. (2012.), The Relevance of Corporate Social Responsibility for a Sustainable Human Resource Management: An Analysis of Organizational Attractiveness as a Determinant in Employees' Selection of a (Potential) Employer, *Management Review*, 23(3), 279-295. [https://doi.org/10.1688/1861-9908\\_mrev\\_2012\\_03\\_Lis](https://doi.org/10.1688/1861-9908_mrev_2012_03_Lis)
219. Liu, A. X., Hsu, C. H. C. i Fan, D. X. F. (2020.), From brand identity to brand equity: a multilevel analysis of the organization – employee bidirectional effects in upscale hotels, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(7), 2285-2304. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2019-0680>
220. Lloyd, S. (2002.), Branding from the inside out, *Business Review Weekly*, 24(10), 64-66.
221. Love, L. F. i Singh, P. (2011.), Workplace Branding: Leveraging Human Resources Management Practices for Competitive Advantage Through “Best Employer” Surveys, *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 175-181. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9226-5>
222. Luecke, R. (2004.), *Kako zaposliti i zadržati najbolje ljude*, Zagreb: Faber & Zgombić plus
223. Lundkvist, H. (2015.), Gender Aware Employer Branding: How to Become Authentic, Unique and Attractive, *International Journal of Business and Management*, 10(11), 62-73. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n11p62>
224. Luo, X. i Homburg, C. (2007.), Neglected Outcomes of Customer Satisfaction, *Journal of Marketing*, 71(2), 133-149. <https://doi.org/10.1509/jmkg.71.2.133>
225. Maamari, B. E. i Osta, A. (2021.), The effect of HRIS implementation success on job involvement, job satisfaction and work engagement in SMEs, *International Journal of Organizational Analysis*, 29(5), 1269-1286. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2020-2298>
226. Mahesh, R. i Suresh, B. H. (2019.), Employer Branding as an HR Tool for Talent Management – An Overview, *International Journal of Management Studies*, 6(1), 74-80. [https://doi.org/10.18843/ijms/v6i1\(5\)/08](https://doi.org/10.18843/ijms/v6i1(5)/08)
227. Mahnert, K. F. i Torres, A. M. (2007.), The Brand Inside: The Factors of Success and Failure in Internal Branding, *Irish Marketing Review*, 19(1/2), 54-63.
228. Maitra, R. i Dissanayake, R. (2015.), Employer Branding Practices: Case Review on IT Sector Companies in India, *Scientific Research Journal*, 3(8), 21-26.
229. Malati, N. i Tiwari, P. (2013.), Organizational differentiation through employer branding, *International Journal of Engineering, Business and Enterprise Applications*, 2(3), 126-131.

230. Malbašić, I. i Brčić, R. (2018.), Određenje organizacijskih vrijednosti, u: Hernaus, T. i Brčić, R. (ur.), *Koraci uspješnog organiziranja* (str. 269-282.), Zagreb: Školska knjiga
231. Matlhape, M. G. i Lessing, N. (2002.), Employees in Total Quality Management, *Acta Commercii*, 2(1), 21-34. <https://doi.org/10.4102/ac.v2i1.19>
232. Mandhanya, Y. i Shah, M. (2010.), Employer branding – a tool for talent management. *Global Management Review*, 4(2), 43-48.
233. Marinorm (b. d.), ISF white© Employee respect, preuzeto 13. kolovoza 2020. s <http://www.marinorm.hr/isf-white-employee-respect>
234. 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, *International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3618-3637. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.560880>
235. Martinson, B. i De Leon, J. (2018.), Testing horizontal and vertical alignment of HR practices designed to achieve strategic organizational goals, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(2), 158-181. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-10-2016-0057>
236. Marušić, M. i Vranešević, T. (2001.), *Istraživanje tržišta*, 5. izd., Zagreb: Adeco
237. Masum, A., Beh, L., Azad, A. i Hoque, K. (2018.), Intelligent Human Resource Information System (i-HRIS): A Holistic Decision Support Framework for HR Excellence, *International Arab Journal of Information Technology*, 15(1), 121-130.
238. Mat Zin, R. i Vrontis, D. (2010.), The Reactions of Employees Toward the Implementation of Human Resources Information Systems (HRIS) as a Planned Change Program: A Case Study in Malaysia, *Journal of Transnational Management*, 15(3), 229-245. <https://doi.org/10.1080/15475778.2010.504497>
239. Mathis, R. L. i Jackson, J. H. (2008.), *Human Resource Management*, 12. izd., Mason: South-Western
240. Maurya, U. K. i Mishra, P. (2012.), What is a brand? A Perspective on Brand Meaning, *European Journal of Business and Management*, 4(3), 122-134.
241. McMurray, A. J., Scott, D. R. i Pace, R. W. (2004.), The Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Climate in Manufacturing, *Human Resource Development Quarterly*, 15(4), 473-488. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1116>
242. McWilliams, A. i Siegel, D. S. (2001.), Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective, *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127. <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4011987>



243. Meigs, R. F. i Meigs, W. B. (1999.), *Računovodstvo: temelj poslovnog odlučivanja*. 9. izd., Zagreb: Mate
244. Mendis, M. V. S. i Wanigasekera, W. M. S. K. (2013.), Impact of Employer Branding on Job Satisfaction: with Special Reference to Insurance Company, *Kelaniya Journal of Human Resource Management*, 8(2), 134-148. <http://doi.org/10.4038/kjhrm.v8i2.6>
245. Mičik, M. i Mičudová, K. (2018.), Employer Brand Building: Using Social Media and Career Websites to Attract Generation Y, *Economics and Sociology*, 11(3), 171-189. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2018/11-3/11>
246. Mihalcea, A. D. (2017.), Employer Branding and Talent Management in the Digital Age, *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5(2), 289-306. <https://doi.org/10.25019/MDKE/5.2.07>
247. Miles, S. J. i Mangold, G. (2004.), A conceptualization of the Employee Branding Process, *Journal of Relationship Marketing*, 3(2/3), 65-87. [https://doi.org/10.1300/J366v03n02\\_05](https://doi.org/10.1300/J366v03n02_05)
248. Minchington, B. (2010.), Why Would Someone Want to Work for You?, *Journal of Corporate Recruiting Leadership*, 10-14.
249. Minchington, B. (2011.), Build employer brand equity: international waters – employer branding, *HR Future*, (1), 13-16.
250. Minchington, B. (2012.), Your most important employer brand asset – your EVP!, *Human Resources*, 17(4), 18-33.
251. Minchington, B. i Thorne, K. (2007.), Measuring the effectiveness of your employer brand, *Human Resources Magazine*, 12(4), 14-16.
252. Mitchell, N. (2010.), *Employee Engagement: The Rules of Engagement*, Coventry: The Training Foundation
253. MojPosao (2015.), *Poslodavac prvog izbora 2015.*, Zagreb: MojPosao
254. MojPosao (2016.), *Poslodavac prvog izbora 2016.*, Zagreb: MojPosao
255. MojPosao (2017.), *Poslodavac prvog izbora 2017.*, Zagreb: MojPosao
256. MojPosao (2018.), *Poslodavac prvog izbora 2018.*, Zagreb: MojPosao
257. MojPosao (2019.), *Poslodavac prvog izbora 2019.*, Zagreb: MojPosao
258. Mokina, S. (2014.), Place and role of employer brand in the structure of corporate brand, *Economics and Sociology*, 7(2), 136-148. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2014/7-2/11>
259. Molinillo, S., Japutra, A., Nguyen, B. i Chen, C. H. S. (2017.), Responsible brands vs active brands? An examination of brand personality on brand awareness, brand trust, and brand

- loyalty, *Marketing Intelligence & Planning*, 35(2), 166-179. <https://doi.org/10.1108/MIP-04-2016-0064>
260. Moran E. T. i Volkwein, J. F. (1992.), The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate, *Human Relations*, 45(1), 19-47.  
<https://doi.org/10.1177/001872679204500102>
261. Moroko, L. i Uncles, M. D. (2008.), Characteristics of successful employer brands, *Journal of Brand Management*, 16(3), 160-175. <https://doi.org/10.1057/bm.2008.4>
262. Morsing, M. (2006.), Corporate moral branding: limits to aligning employees, *Corporate Communications: An International Journal*, 11(2), 97-108.  
<https://doi.org/10.1108/13563280610661642>
263. Morya, K. K. i Yadav, S. (2017.), Employee Engagement & Internal Employer Branding: A Study of Service Industry, *Jharkhand Journal of Development and Management Studies*, 15(4), 7557-7569.
264. Mosley, R. W. (2007.), Customer experience, organisational culture and the employer brand, *Journal of Brand Management*, 15(2), 123-134.  
<https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550124>
265. Mullins, J. W., Walker JR., O. C., Boyd JR. H. W. i Larréché, J. C. (2005.), *Marketing management: a strategic decision-making approach*, 5. izd., Boston: McGraw-Hill
266. Murali, S., Poddar, A. i Seema, A. (2017.), Employee Loyalty, Organizational Performance & Performance Evaluation – A Critical Survey, *IOSR Journal of Business and Management*, 19(8), 62-74. <https://doi.org/10.9790/487X-1908036274>
267. Muslim, E. i Firania, F. (2016.), Designing the Human Resource Scorecard as a Performance Measurement of Human Resource, *Jurnal Manajemen Teknologi*, 15(1), 1-10. <https://doi.org/10.12695/jmt.2016.15.1.1>
268. Myrden, S. E. i Kelloway, K. (2015.), Young workers' perception of brand image: main and moderating effects, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(3), 267-281. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-09-2014-0055>
269. Nacionalna klasifikacija statističkih regija 2021. (HR\_NUTS 2021.), Narodne novine br. 125/2019, 2507 (2019.)
270. Načinović, I. (2011.), Organizacijska kultura i klima, u: Galetić, L. (ur.), *Organizacija velikih poduzeća* (str. 401-433.), Zagreb: Sinergija
271. Naden, C. (2019.), New ISO International Standard for human capital reporting, preuzeto 13. kolovoza 2020. s <https://www.iso.org/news/ref2357.html>

272. Nayak, S. i Mendon, S. (2017.), Antecedents to employer branding: A strategic focus on the information technology (IT) sector in India, *Polish Journal of Management Studies*, 15(2), 143-151. <https://doi.org/10.17512/pjms.2017.15.2.13>
273. Neill, M. S. (2016.), The Influence of Employer Branding in Internal Communication, *Research Journal of the Institute for Public Relations*, 3(1), 1-25.
274. Newburry, W., Gardberg, N. A. i Belkin, L. Y. (2006.), Organizational Attractiveness Is in the Eye of the Beholder: The Interaction of Demographic Characteristics with Foreignness, *Journal of International Business Studies*, 37(5), 666-686. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400218>
275. Northouse, P. G. (2007.), *Leadership: theory and practice*, 4. izd., Thousand Oaks: Sage
276. Nwachukwu, C., Chládková, H. i Olatunji, F. (2018.), The Relationship between Employee Commitment to Strategy Implementation and Employee Satisfaction, *Trendy Ekonomiky a Managementu*, 12(31), 45-56. <https://doi.org/10.13164/trends.2018.31.45>
277. Ober, J. (2016.), Employer Branding – strategija sukcesu organizacije u novoczesnej gospodarce, *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarzadzanie/ Politechnika Śląska*, 95, 345-356.
278. Obradović, V., Samardžija, J. i Jandrić, J. (2015.), *Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi*, Zagreb: Plejada
279. Odluka o Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti 2007. – NKD 2007, Narodne novine br. 58/2007, 1870 (2007.)
280. Oppong, P. K. (2020.), Influence of Brand Credibility, Satisfaction and Quality on Brand Equity in Non-Conventional Health Industry, *Journal of Education and Vocational Research*, 11(2), 58-67. [https://doi.org/10.22610/jevr.v11i2\(V\).3135](https://doi.org/10.22610/jevr.v11i2(V).3135)
281. Osmanagić Bedenik, N. (2007.), *Kontroling: abeceda poslovnog uspjeha*, 3. dopunjeno izd., Zagreb: Školska knjiga
282. Osmanagić Bedenik, N. (2010.), Održivo poslovanje i uloga kontrolinga, u: Osmanagić Bedenik, N. i suradnici, *Kontroling između profita i održivog razvoja* (str. 17-48.), Zagreb: M. E. P.
283. Ozretić Došen, Đ. (2004.), Interni marketing, u: Previšić, J. i Ozretić Došen, Đ. (ur.), *Marketing* (str. 553-572.), Zagreb: Adverta
284. Ozretić Došen, Đ. (2007.a), Eksterno (vanjsko) okruženje, u: Previšić, J. i Ozretić Došen, Đ. (ur.), *Osnove marketinga* (str. 30-44.), Zagreb: Adverta
285. Ozretić Došen, Đ. (2007.b), Marka, u: Previšić, J. i Ozretić Došen, Đ. (ur.), *Osnove marketinga* (str. 175-179.), Zagreb: Adverta

- 286.Özcan, F. i Elçi, M. (2020.), Employees' Perception of CSR Affecting Employer Brand, Brand Image, and Corporate Reputation, *SAGE Open*, 10(4), 1-13.  
<https://doi.org/10.1177/2158244020972372>
- 287.Pace, S. (2017.), Shaping Corporate Brands: From Product Features to Corporate Mission, *International Studies of Management & Organization*, 47(2), 197-205.  
<https://doi.org/10.1080/00208825.2017.1256167>
- 288.Panian, Ž. (2010.), Osnovni pojmovi, u: Panian, Ž. i Ćurko, K. (ur.), *Poslovni informacijski sustavi* (str. 1-10.), Zagreb: Element
- 289.Panian, Ž. i Strugar, I. (2010.), Potpora poslovnog informacijskog sustava ključnim poslovnim funkcijama, u: Panian, Ž. i Ćurko, K. (ur.), *Poslovni informacijski sustavi* (str. 61-124.), Zagreb: Element
- 290.Parmar, A. (2014.), The Role of HR Department in Employer Branding at Public and Private Sector, *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 2(2), 201-225.
- 291.Parr, J. A. (2001.), 7 ways to show you are truly an employer of choice, *Canadian HR Reporter*, 14(16), 5-6.
- 292.Pavičić, J., Gnjidić, V. i Drašković, N. (2014.), *Osnove strateškog marketinga*, Zagreb: Školska knjiga i Institut za inovacije
- 293.Perčević, H. (2018.), Računovodstveno evidentiranje troškova poslovanja, u: Gulin, D. (ur.), *Računovodstvo II: evidentiranje poslovnih procesa* (str. 157-245.), Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika
- 294.Perreault, W. D., Cannon, J. P. i McCarthy, E. J. (2017.), *Essentials of Marketing: A Marketing Strategy Planning Approach*, 15. izd., New York: McGraw-Hill Education
- 295.Piaralal, S. i Mei, T. M. (2015.), Determinants of Brand Equity in Private Healthcare Facilities in Klang Valley, Malaysia, *American Journal of Economics*, 5(2), 177-182.  
<https://doi.org/10.5923/c.economics.201501.21>
- 296.Pingle, S. S. i Sharma, A. (2013.), External Employer Attractiveness: A Study of Management Students in India, *Journal of Contemporary Management Research*, 7(1), 78-95.
- 297.Pingle, S. S. i Sodhi, H. K. (2011.), What Makes an Attractive Employer: Significant Factors from Employee Perspective?, *Anvesha*, 4(2), 18-25.
- 298.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>
299. Pološki Vokić, N. (2004.), Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima, *Ekonomski pregled*, 55(5-6), 455-478.
300. Pološki Vokić, N. (2010.), Kontroling ljudskih potencijala i upravljanje ljudskim potencijalima, u: Osmanagić Bedenik, N. i suradnici, *Kontroling između profita i održivog razvoja* (str. 399-426.), Zagreb: M. E. P.
301. Pološki Vokić, N. (2014.), Competitiveness and sustainability of HRM activities in Croatia – CRANET survey results, u: Tibor, K. (ur.), *Proceedings of Via Futuri 2014 International Conference on Sustainability, Competitiveness Urban and Regional Development – On the Crossroads of Theory and Empirical Research* (str. 208-221.), Pécs: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar
302. Pološki Vokić, N. (2018.a), Aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima, u: Hernaus, T. i Brčić, R. (ur.), *Koraci uspješnog organiziranja* (str. 221-257.), Zagreb: Školska knjiga
303. Pološki Vokić, N. (2018.b), Uloga i važnost ljudi za organizacijski uspjeh, u: Hernaus, T. i Brčić, R. (ur.), *Koraci uspješnog organiziranja* (str. 203-220.), Zagreb: Školska knjiga
304. Pološki Vokić, N. i Hernaus, T. (2015.), The triad of job satisfaction, work engagement and employee loyalty – The interplay among the concepts, u: Vuković, K., Brčić, R. i Klačmer Čalopa, M. (ur.), *5th South-East European (SEE) Meeting & Scientific Conference of Management Departments "Entrepreneurial Society: Current Trends and Future Prospects in Entrepreneurship, Organization and Management" – book of full papers* (str. 120-129.) Varaždin: Fakultet organizacije i informatike
305. Pološki Vokić, N. i Mostarac, V. (2018.), Is there a need for a change in employer branding practices? – A shift in employer attractiveness attributes/dimensions during the last decade, u: Načinović Braje, I., Jaković, B. i Pavić, I. (ur.), *Proceedings of 9th International Conference "An Enterprise Odyssey: Managing Change to Achieve Quality Development"* (str. 451-463.), Zagreb: Faculty of Economics & Business
306. Pološki Vokić, N. i Mostarac, V. (2021.), Obilježja i dimenzije privlačnosti poslodavaca za ekonomiste, *Ekonomski pregled*, 72(3), 341-357. <https://doi.org/10.32910/ep.72.3.1>
307. Pološki Vokić, N. i Vidović, M. (2007.), Komparativno istraživanje razvoja MLJP-a u Hrvatskoj, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 5(1), 403-417.
308. Pooser, D. M. i Browne, M. J. (2018.), The Effects of Customer Satisfaction on Company Profitability: Evidence From the Property and Casualty Insurance Industry, *Risk Management and Insurance Review*, 21(2), 289-308. <https://doi.org/10.1111/rmir.12105>

309. Poslodavac prvog izbora (b. d.), O projektu, preuzeto 28. listopada 2020. s <https://www.poslodavac.hr/>
310. Potgieter, A. i Doubell, M. (2018.), Employer Branding as a Strategic Corporate Reputation Management Tool, *African Journal of Business and Economic Research*, 13(1), 135-155. <https://doi.org/10.31920/1750-4562/2018/v13n1a5>
311. Prajapati, A. i Patel, N. K. (2017.), Empirical Study of Factors Affecting Employer Branding, *Journal of Strategic Human Resource Management*, 6(2), 17-22.
312. Prajogo, D. I. i Sohal, A. S. (2006.), The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance – the mediating role of TQM, *European Journal of Operational Research*, 168(1), 35-50. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2004.03.033>
313. Predovic, D. (2007.), *Vrednovanje marke: od tržišne vrijednosti marke bazirane na potrošaču do financijskog vrednovanja*, Zagreb: Mate
314. Previšić, J. (2001.), Marketinški miks: Proizvodi, u: Previšić, J. i Bratko, S. (ur.), *Marketing* (str. 277-308.), Zagreb: Sinergija
315. Previšić, J. i Škare, V. (2004.), Marketinški miks: Proizvod, u: Previšić, J. i Ozretić Došen, Đ. (ur.), *Marketing* (str. 169-199.), Zagreb: Adverta
316. Previšić, J., (ur.) (2011.), *Leksikon marketinga*, Zagreb: Ekonomski fakultet
317. Priyadarshini, C., Kumar, Y. L. N. i Jha, R. R. (2017.), Employer Attractiveness Through Social Media: A Phenomenological Study, *The Qualitative Report*, 22(4), 969-983. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2017.2663>
318. Pulakos, E. D., Mueller-Hanson, R. A., O'Leary, R. S. i Meyrowitz, M. M. (2012.), *Building a High-Performance Culture: A Fresh Look at Performance Management*, Alexandria: Society for Human Resource Management
319. Putri, N. T., Yusof, S. M., Hasan, A. i Darma, H. S. (2017.), A structural equation model for evaluating the relationship between total quality management and employees' productivity, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(8), 1138-1151. <https://doi.org/10.1108/IJORM-10-2014-0161>
320. Radford, T. (2009.), 7 ways to sell your employer brand, preuzeto 29. kolovoza 2019. s <https://dynamicbusiness.com.au/topics/news/selling-your-employer-brand3973.html>
321. Rajkumar, V. S., Padmanand, V., Ganesan, P. i Venugopal, P. (2015.), Employer branding dimensions – a discriminant analysis approach in campus recruitment, *Sona Global Management Review*, 10(1), 71-83.

322. Rampl, L. V. (2014.), How to become an employer of choice: transforming employer brand associations into employer first-choice brands, *Journal of Marketing Management*, 30(13-14), 1486-1504. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2014.934903>
323. Rana, R. i Kapoor, S. (2016.), Exploring the contribution of employer branding in corporate image building, *International Journal of Business and General Management*, (Special Edition Nov), 21-31.
324. Rathee, V. i Yadav, R. (2015.), Impact of Employer Branding on Employees' Attitude, *Indian management journal*, 7(2), 14-21.
325. Reed, S. M. i Bogardus, A. M. (2012.), *PHR/SPHR Professional in Human Resources Certification Study Guide: Professional in Human Resources Certification*, 4. izd., Indianapolis: John Wiley & Sons
326. Reis, G. G. i Braga, B. M. (2016.), Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding, *Revista de Administração*, 51(1), 103-116. <https://doi.org/10.5700/rausp1226>
327. Risher, H. (2012.), Employers Need to Focus on Improving Performance Management, *Compensation & Benefits Review*, 44(4), 188-190. <https://doi.org/10.1177/0886368712462332>
328. Ritchie, J. R. B. i Ritchie. R. J. B. (1998.), The branding of tourism destinations: Past Achievements and Future Challenges, u: Keller, P. (ur.), *Proceedings of the 1998 Annual Congress of the International Association of Scientific Experts in Tourism, Destination Marketing: Scopes and Limitations* (str. 89-116.), Marrakech: International Association of Scientific Experts in Tourism
329. Robak, J. C. (2007.), Employer of Choice: Attracting High-performance Talent, *Journal – American Water Works Association*, 99(8), 22-28. <https://doi.org/10.1002/j.1551-8833.2007.tb07990.x>
330. Robertson, A. i Khatibi, A. (2012.), By Design or By Default: Creating the Employer Identity, *The IUP Journal of Brand Management*, 9(4), 31-47.
331. Robertson, A. i Khatibi, A. (2013.), The Influence of Employer Branding on Productivity-Related Outcomes of an Organization, *The IUP Journal of Brand Management*, 10(3), 17-32.
332. Rokade, V. i Singh, M. (2015.), Conceptualizing and Researching the Models of Employer Branding, *Australian Journal of Business and Management Research*, 4(9), 14-21.

333. Rondeau, K. V. i Wagar, T. H. (2010.), Social Capital Accumulation in Employer-of-Choice Organizations: Examining the Evidence from Canadian Healthcare Organizations, preuzeto 08. prosinca 2019. s  
[https://www.ufhrd.co.uk/wordpress/wp-content/uploads/2010/08/8\\_5.pdf](https://www.ufhrd.co.uk/wordpress/wp-content/uploads/2010/08/8_5.pdf)
334. Roper, S. i Davies, G. (2010.), Business to business branding: external and internal satisfiers and the role of training quality, *European Journal of Marketing*, 44(5), 567-590.  
<https://doi.org/10.1108/03090561011032270>
335. Roy, S. K. (2008.), Identifying the Dimensions of Attractiveness of an Employer Brand in the Indian Context, *South Asian Journal of Management*, 15(4), 110-130.
336. Sahoo, C. K., Mishra, S. (2012.), Performance management benefits organizations and their employees, *Human Resource Management International Digest*, 20(6), 3-5.  
<https://doi.org/10.1108/09670731211260771>
337. Saini, G. K., Rai, P. i Chaudhary, M. K. (2013.), What do best employer surveys reveal about employer branding and intention to apply?, *Journal of Brand Management*, 21(2), 95-111. <https://doi.org/10.1057/bm.2013.10>
338. Salanță, I. I., Petre, A. i Stegorean, R. (2019.), Corporate Social Responsibility Effect of Employer Branding, *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, 12(1), 52-56.
339. Saleem, F. Z. i Iglesias, O. (2016.), Mapping the domain of the fragmented field of internal branding, *Journal of Product & Brand Management*, 25(1), 43-57.  
<https://doi.org/10.1108/JPBM-11-2014-0751>
340. Sapta, K. S., Muafi M. i Setini, N. M. (2021.), The Role of Technology, Organizational Culture, and Job Satisfaction in Improving Employee Performance during the Covid-19 Pandemic, *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 495-505.  
<https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.495>
341. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. i Bakker, A. B. (2002.), The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach, *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.  
<https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
342. Schein, E. H. (2004.), *Organizational Culture and Leadership*, 3. izd., San Francisco: Jossey-Bass
343. Schiffman, L. G. i Kanuk, L. L. (2004.), *Ponašanje potrošača*, Zagreb: Mate
344. Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P. i Cachelin, J. C. (2011.), The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation, *Journal of Services Marketing*, 25(7), 497-508.



- <https://doi.org/10.1108/08876041111173624>
345. Schneider, B. (1987.), The people make the place, *Personnel Psychology*, 40(3), 437-453.  
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x>
346. Sedighi, F. i Loosemore, M. (2012.), Employer-of-choice characteristics in the construction industry, *Construction Management and Economics*, 30(11), 941-950.  
<https://doi.org/10.1080/01446193.2012.694458>
347. Sehgal, K. i Malati, N. (2013.), Employer Branding: A Potent Organizational Tool for Enhancing Competitive Advantage, *The IUP Journal of Brand Management*, 10(1), 51-65.
348. Sellar, T. i Prashansa, J. (2020.), Impact of Employer Brand Equity on Employee Attraction and Retention in Telecommunication Industry, *International Journal of Advance Research and Innovative Ideas in Education*, 6(1), 177-186.
349. Selectio Solutions (b. d. a), Dobiti od procesa certificiranja, preuzeto 13. kolovoza 2020. s  
<https://www.poslodavacpartner.org/usluge#strengthening-hr-development>
350. Selectio Solutions (b. d. b), O Certifikatu, preuzeto 20. svibnja 2022. s  
<https://www.poslodavacpartner.org/certifikat>
351. Senečić, J. (2002.), *Osnove marketinga*, Zagreb: Mikrorad: Ekonomski fakultet
352. Sengupta, A., Bamel, U. i Singh, P. (2015.), Value proposition framework: implications for employer branding, *Decision*, 42(3), 307-323. <https://doi.org/10.1007/s40622-015-0097-x>
353. Shah, M. (2011.), Talent Retention through Employer Branding, *Journal of Marketing & Communication*, 6(3), 30-33.
354. Sharma, P. (2017.), Organizational culture as a predictor of job satisfaction: The role of age and gender, *Management*, 22(1), 35-48. <https://doi.org/10.30924/mjcmi/2017.22.1.35>
355. Sharma, N. i Kamalanabhan, T. J. (2012.), Internal corporate communication and its impact on internal branding – Perception of Indian public sector employees, *Corporate Communications: An International Journal*, 17(3), 300-322.  
<https://doi.org/10.1108/13563281211253548>
356. Shevitz, M. (2010.), Five reasons to build a strong employment brand, *Briefing*, 12(2), 1
357. Sikavica, P. (2007.), Što je to vodstvo?, *Računovodstvo i financije*, 53(11), 169-175.
358. Sikavica, P. (2011.), *Organizacija*, Zagreb: Školska knjiga
359. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N. (2008.), *Temelji menadžmenta*, Zagreb: Školska knjiga

360. Sinčić Ćorić, D., Pološki Vokić, N. i Tkalac Verčić, A. (2020.), Does good internal communication enhance life satisfaction?, *Journal of Communication Management*, 24(4), 363-376. <https://doi.org/10.1108/JCOM-11-2019-0146>
361. Singh, M. K. i Sharma, S. (2013.), Employer Branding in India: Emerging Dimensions, *International Journal of Research in Commerce & Management*, 4(2), 70-75.
362. Sinha, R. S. B. (2011.), The impact of employee satisfaction on customer delight, service quality and profitability of the firm, *Anvesha*, 4(2), 44-53.
363. Sivertzen, A. M., Nilsen, E. R. i Olafsen, A. H. (2013.), Employer branding: employer attractiveness and the use of social media, *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473-483. <https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2013-0393>
364. Skoko, B. (2004.), *Hrvatska – Identitet, image i promocija*, Zagreb: Školska knjiga
365. Skoko, H. (2000.), *Upravljanje kvalitetom*, Zagreb: Sinergija
366. Soewignyo, F. i Soewignyo, T. I. (2015.), The Influence of Talent Factors on Business Performance, *Issues in Social and Environmental Accounting*, 9(1), 76-99. <https://doi.org/10.22164/isea.v9i1.100>
367. Sokro, E. (2012.), Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention, *European Journal of Business and Management*, 4(18), 164-173.
368. Sousa, B., Arriscado, P., Ferreira, P. i Quesado, H. (2016.), The role of employer branding on attracting, developing and retaining talent: the case of a leading Portuguese business group, *Revista Portuguesa de Marketing*, 19, 23-42.
369. Sovina, J. i Collins, C. (2003.), The Effects of Organizational Brand Equity on Employment Brand Equity and Recruitment Outcomes, *Academy of Management Proceedings*, (1), 1-6. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2003.13792994>
370. Spector, P. E. (1997.), *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*, Thousand Oaks, CA: Sage
371. Spitzer, R. i Swidler, M. (2003.), Using a marketing approach to improve internal communications, *Employment Relations Today*, 30(1), 69-82. <https://doi.org/10.1002/ert.10076>
372. Spremić, M. (2017.), *Digitalna transformacija poslovanja*, Zagreb: Ekonomski fakultet
373. Srivastava, P. i Bhatnagar, J. (2010.), Employer Brand for Talent Acquisition: An Exploration towards its Measurement, *Vision-The Journal of Business Perspective*, 14(1-2), 25-34. <https://doi.org/10.1177/097226291001400103>

374. Stariņeca, O. i Voronchuk, I. (2014.), Employer Branding Training Development for Public Organisations, *Regional Formation and Development Studies*, 14(3), 207-219. <https://doi.org/10.15181/rfds.v14i3.877>
375. Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M. i Johnson, R. (2015.), The influence of technology on the future of human resource management, *Human Resource Management Review*, 25(2), 216–231. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.002>
376. Strugar, I., Jaković, B., Milanović Glavan, Lj., Stjepić, A. i Suša Vugec, D. (2020.), Računalne mreže, u: Pejić Bach, M. i Spremić, M. (ur.), *Osnove poslovne informatike* (str. 107-140.), Zagreb: Ekonomski fakultet
377. Stuss, M. M. (2018.), Corporate Social Responsibility as an Employer Branding Tool: The Study Results of Selected Companies Listed on GPW, *International Journal of Contemporary Management*, 17(1), 249-267. <https://doi.org/10.4467/24498939IJCM.18.014.8393>
378. Sullivan, J. (2004.), The 8 Elements of a Successful Employment Brand, preuzeto 28. kolovoza 2019. s <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>
379. Sutherland, M. M., Torricelli, D. G. i Karg, R. F. (2002.), Employer-of-choice branding for knowledge workers, *South African Journal of Business Management*, 33(4), 13-20. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v33i4.707>
380. Svijet kvalitete (2012.), Certificiranje, preuzeto 13. kolovoza 2020. s <http://svijet-kvalitete.com/index.php/certificiranje>
381. Šiško Kuliš, M. i Grubišić, D. (2010.), *Upravljanje kvalitetom*, Split: Ekonomski fakultet
382. Špoljarić, A. i Tkalac Verčić, A. (2022.), Internal communication satisfaction and employee engagement as determinants of the employer brand, *Journal of Communication Management*, 26(1), 130-148. <https://doi.org/10.1108/JCOM-01-2021-0011>
383. Taiwo, A. A., Lawal, F. A. i Agwu, M. E. (2016.), Vision and Mission in Organization: Myth or Heuristic Device?, *The International Journal of Business & Management*, 4(3), 127-134.
384. Taj, S. A. (2016.), Application of signalling theory in management research: Addressing major gaps in theory, *European Management Journal*, 34(4), 338-348. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.02.001>
385. Taku, B., Saini, Y. K. i Abratt, R. (2022.), The Impact of Internal Branding on Employees' Brand Supporting Behaviour in Banking, *Services Marketing Quarterly*, 43(2), 166-182. <https://doi.org/10.1080/15332969.2021.1987610>

386. Tanwar, K. i Prasad, A. (2016.), The effect of employer brand dimensions on job satisfaction: gender as a moderator, *Management Decision*, 54(4), 854-886.  
<https://doi.org/10.1108/MD-08-2015-0343>
387. Tanwar, K. i Prasad, A. (2017.), Employer brand scale development and validation: a second-order factor approach, *Personnel Review*, 46(2), 389-409.  
<https://doi.org/10.1108/PR-03-2015-0065>
388. Techopedia (b. d.), High Tech, preuzeto 19. svibnja 2022. s  
<https://www.techopedia.com/definition/7576/high-tech>
389. Terek, E., Mitić, S., Cvetkoska, V., Vukonjanski, J. i Nikolić, M. (2018.), The influence of information technology on job satisfaction and organizational commitment, *Dynamic Relationships Management Journal*, 7(2), 39-49.  
<https://doi.org/10.17708/DRMJ.2018.v07n02a04>
390. Thomas, B. J. i Jenifer, S. C. (2016.), Measurement Model of Employer Brand Personality a Scale Construction, *Journal of Contemporary Management Research*, 10(1), 58-78.
391. Thompson, A. A., Strickland, A. J. i Gamble, J. E. (2008.), *Strateški menadžment: u potrazi za konkurentskom prednošću: teorija i slučajevi iz prakse*, 14. izd., Zagreb: Mate
392. Thompson, J. L. (2001.), *Strategic management: awareness and change*, 4. izd., Australia: Thomson
393. Tipurić, D. (2020.), *Strateško vodstvo: između strategije i organizacijske akcije*, Zagreb: Sinergija
394. Tkalac Verčić, A., Pološki Vokić, N. i Sinčić Ćorić, D. (2009.), Razvoj mjernog instrumenta za procjenu zadovoljstva internom komunikacijom, *Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja*, 18(1-2), 175-202.
395. Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić, D. i Pološki Vokić, N. (2013.), *Priručnik za metodologiju istraživačkog rada u društvenim istraživanjima*, 2. izd., Zagreb: M.E.P.
396. Top Employers Institute (2020.), Discover the Value of Participation Report 2020, preuzeto 13. kolovoza 2020. s <https://www.top-employers.com/en/insights/workforce-planning/value-of-participation-report-2020/>
397. Treven, S. (2001.), Human resource management in international organizations, *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 6(1-2), 177-189.
398. Trost, A. (2020.), *Human resources strategies: balancing stability and agility in times of digitization*, Cham: Springer International Publishing

399. Tumasjan, A., Strobel, M. i Welpe, I. M. (2011.), Employer brand building for start-ups: which job attributes do employees value most?, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 81(6), 111-136. <https://doi.org/10.1007/s11573-011-0507-2>
400. Turban, D. B. (2001.), Organizational Attractiveness as an Employer on College Campuses: An Examination of the Applicant Population, *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 293-312. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1765>
401. Turban, D. B. i Greening, D. W. (1996.), Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees, *Academy of Management Journal*, 40(3), 658-672. <https://doi.org/10.5465/257057>
402. Učur, M. Đ. (2012.), Radni odnos, preuzeto 27. svibnja 2019. s <https://burza.com.hr/portal/radni-odnos/6673>
403. Ulrich, D. (1997.), Measuring human resources: An overview of practice and a prescription for results, *Human Resource Management*, 36(3), 303-320. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199723\)36:3<303::AID-HRM3>3.0.CO;2-%23](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199723)36:3<303::AID-HRM3>3.0.CO;2-%23)
404. Urbancová, H. i Depoo, L. (2021.), Factors Affecting Strategic Types of Organizational Culture: Evidence from Organizations and Managers Operating in the Czech Republic, *Management and Production Engineering Review*, 12(1), 48-59. <https://doi.org/10.24425/mper.2021.136871>
405. Urbancová, H. i Hudáková, M. (2017.), Benefits of Employer Brand and the Supporting Trends, *Economics and Sociology*, 10(4), 41-50. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2017/10-4/4>
406. Vallaster, C., Lindgreen, A. i Maon, F. (2012.), Strategically Leveraging Corporate Social Responsibility: A Corporate Branding Perspective, *California Management Review*, 54(3), 34-60. <https://doi.org/10.1525/cm.2012.54.3.34>
407. Van Hoye, G., Bas, T., Cromheecke, S. i Lievens, F. (2013.), The Instrumental and Symbolic Dimensions of Organizations' Image as an Employer: A Large-Scale Field Study on Employer Branding in Turkey, *Applied Psychology: An International Review*, 62(4), 543-557. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2012.00495.x>
408. Vatsa, M. (2016.), Leveraging Employer Branding for Organizational Success, *Review of Management*, 6(1-2), 9-13.
409. Verghese, A. K. (2017.), Internal Communication: Practices and Implications, *SCMS Journal of Indian Management*, 14(3), 103-113.
410. Verma, D. i Ahmad, A. (2016.), Employer Branding: The Solution to Create Talented Workforce, *The IUP Journal of Brand Management*, 13(1), 42-56.

411. Vik, Å. S., Nørbech, B. C. i Jeske, D. (2018.), Virtual Career Fairs: Perspectives from Norwegian Recruiters and Exhibitors, *Future Internet*, 10(2), 1-16.  
<https://doi.org/10.3390/fi10020019>
412. Vinayak, P. C., Khan, B. M. i Jain, M. C. (2017.), Role of Signalling Theory in Potential Applicant Attraction: An Employer Branding Perspective, *International Journal of Emerging Research in Management & Technology*, 6(4), 230-233.  
<https://doi.org/10.23956/ijermt/V7I3/0188>
413. Vranešević, T. (2000.) *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*, Zagreb: Mate
414. Vranešević, T. (2007.), *Upravljanje markama*, Zagreb: Accent
415. Vranešević, T., Pandža Bajš, I. i Horvat, S. (2021.), Stvaranje i razmjena vrijednosti kao temelj marketinga, u: Vranešević, T. (ur.), *Osnove marketinga* (str. 33-58.), Zagreb: Ekonomski fakultet
416. Vranešević, T., Pandža Bajš, I. i Mandić, M. (2018.), *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*, 2. izd., Zagreb: Accent
417. Vranešević, T., Vignali, C. i Vrontis, D. (2004.), *Upravljanje strateškim marketingom*, Zagreb: Accent
418. Wahba, M. i Elmanadily, D. (2015.), Employer Branding Impact on Employee Behavior and Attitudes Applied Study on Pharmaceutical in Egypt, *International Journal of Management and Sustainability*, 4(6), 145-162.  
<https://doi.org/10.18488/journal.11/2015.4.6/11.6.145.162>
419. Wehner, M. C., Giardini, A. i Kabst, R. (2015.), Recruitment Process Outsourcing and Applicant Reactions: When Does Image Make a Difference?, *Human Resource Management*, 54(6), 851-875. <https://doi.org/10.1002/hrm.21640>
420. Weihrich, H. i Koontz, H. (1998.), *Menedžment*, 10. izd., Zagreb: Mate
421. Welch, M. i Jackson, P. R. (2007.), Rethinking internal communication: a stakeholder approach, *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198.  
<https://doi.org/10.1108/13563280710744847>
422. Wells, R. M. J. (2007.), Outstanding Customer Satisfaction: The Key to a Talented Workforce?, *Academy of Management Perspectives*, 21(3), 87-89.  
<https://doi.org/10.5465/AMP.2007.26421243>
423. Werenowska, A. i Drab, M. (2016.), Cultural Aspects of Employer Branding, *Scientific Journal Warsaw University of Life Sciences*, 16(4), 322-328.
424. Wheeler, A. (2009.), *Designing brand identity: an essential guide for the whole branding team*, 3. izd., Hoboken: John Wiley & Sons

425. Wijaya, B. S. (2013.), Dimensions of Brand Image: A Conceptual Review from the Perspective of Brand Communication, *European Journal of Business and Management*, 5(31), 55-65. <https://doi.org/10.13140/ejbm.2013.55.65>
426. Wilden, R., Gudergan, S. i Lings, I. (2010.), Employer branding: strategic implications for staff recruitment, *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56-73. <https://doi.org/10.1080/02672570903577091>
427. Wiley, C. (1995.), Reexamining professional certification in human resource management, *Human Resource Management*, 34(2), 269-289. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930340204>
428. Wilska, E. (2014.), Employer Branding as an Effective Tool in Acquiring Talents, *Journal of Positive Management*, 5(3), 46-54. <https://doi.org/10.12775/JPM.2014.019>
429. Winer, R. R. (2007.), *Marketing management*, 3. izd., Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall
430. Wood, L. (2000.), Brands and brand equity: definition and management, *Management Decision*, 38(9), 662-669. <https://doi.org/10.1108/00251740010379100>
431. Wozniak, J. (2014.), On sponsoring and CSR involvement. Two theories explaining their effects on a company's attractiveness for candidates, *Romanian Journal of Communication & Public Relations*, 16(2), 57-72. <https://doi.org/10.21018/rjcp.2014.2.182>
432. Woźniak, J. (2015.), The Use of Gamification at Different Levels of E-Recruitment, *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 3(2), 257-278.
433. Wziątek-Staško, A. (2011.), Leadership in SME sector – how it can create the employer branding in regions?, *Human Resources: The Main Factor of Regional Development*, 5, 321-330.
434. Yaseen, S. i Mazahir, I. (2019.), Impact of Corporate Credibility, Brand Awareness, Brand Image and Brand Loyalty on Purchase Intention in the Telecommunication Sector of Karachi, *Global Management Journal for Academic & Corporate Studies*, 9(1), 86-99.
435. Yüksel, M. (2015.), Employer Branding and Reputation from A Strategic Human Resource Management Perspective, *Communications of the IBIMA*, 1-18. <https://doi.org/10.5171/2015.794545>
436. Zaidi, F. I., Ahmad Zawawi, E. M. i Mohd Nordin, R. (2019.), Strategy implementation process for better employees' performance in construction companies, *MATEC Web of Conferences*, 266, 1-5. <https://doi.org/10.1051/mateconf/201926603002>
437. Zakon o radu, Narodne novine br. 93/2014, 1872 (2014.)
438. Zambelli, S. i Rajić, D. (2014.), Analiza sustava kvalitete u certificiranim i necertificiranim hrvatskim vanjskotrgovinskim poduzećima, *Poslovna izvrsnost*, 8(1), 83-101.

439. Zeithaml, V. A. (1988.), Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence, *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.  
<https://doi.org/10.2307/1251446>
440. Zhang X. (2020.), The Influences of Brand Awareness on Consumers' Cognitive Process: An Event-Related Potentials Study, *Frontiers in Neuroscience*, 14, 1-7.  
<https://doi.org/10.3389/fnins.2020.00549>
441. Zhang, J. i Liu, Y. (2010.), Organizational Climate and its Effects on Organizational Variables: An Empirical Study, *International Journal of Psychological Studies*, 2(2), 189-201. <https://doi.org/10.5539/ijps.v2n2p189>
442. Žager, K. (2017.), Temeljna znanja o računovodstvu i financijskim izvještajima, u: Žager, L. (ur.), *Analiza financijskih izvještaja: načela, postupci, slučajevi* (str. 83-145.), 3. izd., Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika



## POPIS TABLICA

|   |     |
|---|-----|
| Tablica 1. Osnovne razlike između marke proizvoda i korporativne marke .....  | 12  |
| Tablica 2. Pregled značajnijih definicija marke poslodavca.....   | 24  |
| Tablica 3. Pregled značajnijih obilježja privlačnosti poslodavca .....  | 36  |
| Tablica 4. Rang obilježja privlačnosti poslodavca prema istraživanju portala MojPosao, 2015.-2019. godina.....                                      | 38  |
| Tablica 5. Pregled značajnih definicija izgradnje marke poslodavca.....   | 44  |
| Tablica 6. Pregled značajnijih učinaka izgradnje marke poslodavca na poslovanje organizacija .....  | 102 |
| Tablica 7. Struktura uzorka organizacija .....  | 126 |
| Tablica 8. Struktura uzorka sadašnjih zaposlenika .....   | 128 |
| Tablica 9. Struktura uzorka potencijalnih zaposlenika.....  | 130 |
| Tablica 10. Razina provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca u organizacijama u uzorku (n = 167).....  | 134 |
| Tablica 11. Privlačnost pojedinih obilježja/dimenzija privlačnosti poslodavca za sadašnje zaposlenike organizacija u uzorku (n = 827).....          | 136 |
| Tablica 12. Privlačnost pojedinih obilježja/dimenzija privlačnosti poslodavca za potencijalne zaposlenike organizacija u uzorku (n = 370).....      | 138 |
| Tablica 13. Razlike u ukupnoj razini provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca po skupinama organizacija prema veličini organizacija.....    | 141 |
| Tablica 14. Razlike u ukupnoj razini provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca između skupina organizacija prema veličini organizacija ..... | 141 |
| Tablica 15. Ukupna razina provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca prema djelatnosti organizacija .....                                     | 142 |
| Tablica 16. Ukupna razina provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca prema vlasništvu organizacija .....                                      | 143 |
| Tablica 17. Ukupna razina provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca prema sektoru organizacija .....   | 143 |
| Tablica 18. Ukupna razina provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca prema geografskoj lokaciji sjedišta organizacija.....                    | 144 |
| Tablica 19. Razlike u ukupnoj razini provođenja aktivnosti izgradnje marke poslodavca s obzirom na status poželjnosti poslodavca.....               | 145 |

|   |     |
|---|-----|
| Tablica 20. Razlike u razini provođenja pojedinih skupina aktivnosti izgradnje marke poslodavca organizacija u uzorku s obzirom na status poželjnosti poslodavca.....   | 146 |
| Tablica 21. Povezanost između aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje pridonose izgradnji marke poželjnog poslodavca i dimenzija i ukupne privlačnosti poslodavca za sadašnje zaposlenike.....                                       | 148 |
| Tablica 22. Model jednostavne linearne regresijske analize povezanosti između razine aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje pridonose izgradnji marke poslodavca i ukupne privlačnosti poslodavca za sadašnje zaposlenike.....      | 149 |
| Tablica 23. Povezanost između aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje pridonose izgradnji marke poželjnog poslodavca i dimenzija i ukupne privlačnosti poslodavca za potencijalne zaposlenike .....                                  | 151 |
| Tablica 24. Model jednostavne linearne regresijske analize povezanosti između razine aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima koje pridonose izgradnji marke poslodavca i ukupne privlačnosti poslodavca za potencijalne zaposlenike ..... | 151 |
| Tablica 25. Povezanost između aktivnosti izgradnje marke poslodavca (po skupinama i ukupno) i troškova osoblja po zaposleniku.....  | 155 |
| Tablica 26. Modeli jednostavne linearne regresijske analize povezanosti između skupina aktivnosti izgradnje marke poslodavca i troškova osoblja po zaposleniku .....  | 156 |
| Tablica 27. Model jednostavne linearne regresijske analize povezanosti između ukupne razine aktivnosti izgradnje marke poslodavca i troškova osoblja po zaposleniku .....   | 157 |
| Tablica 28. Povezanost između aktivnosti izgradnje marke poslodavca (po skupinama i ukupno) i prihoda organizacija po zaposleniku .....   | 159 |
| Tablica 29. Modeli jednostavne linearne regresijske analize povezanosti između skupina aktivnosti izgradnje marke poslodavca i prihoda organizacija po zaposleniku .....  | 160 |
| Tablica 30. Model jednostavne linearne regresijske analize povezanosti između ukupne razine aktivnosti izgradnje marke poslodavca i prihoda organizacija po zaposleniku .....   | 161 |
| Tablica 31. Povezanost između aktivnosti izgradnje marke poslodavca (po skupinama i ukupno) i neto dobiti organizacija po zaposleniku.....  | 162 |
| Tablica 32. Modeli jednostavne linearne regresijske analize povezanosti između skupina aktivnosti izgradnje marke poslodavca i neto dobiti organizacija po zaposleniku .....  | 163 |
| Tablica 33. Model jednostavne linearne regresijske analize povezanosti između ukupne razine aktivnosti izgradnje marke poslodavca i neto dobiti organizacija po zaposleniku .....   | 164 |
| Tablica 34. Povezanost između aktivnosti izgradnje marke poslodavca (po skupinama i ukupno) i povrata na ulaganja organizacija .....  | 166 |

|   |     |
|---|-----|
| Tablica 35. Modeli jednostavne linearne regresijske analize povezanosti između skupina aktivnosti izgradnje marke poslodavca i povrata na ulaganja organizacija.....      | 166 |
| Tablica 36. Model jednostavne linearne regresijske analize povezanosti između ukupne razine aktivnosti izgradnje marke poslodavca i povrata na ulaganja organizacija..... | 167 |

## PRILOG 1. Anketni upitnik za organizacije

### Istraživanje u svrhu izrade doktorskog rada pod nazivom „Aktivnosti sustavnoga upravljanja markom poslodavca i njihovi učinci na uspješnost poslovanja organizacija“

Poštovani,

hvala Vam na odluci da sudjelujete u istraživanju za potrebe izrade mog doktorskog rada na temu *Aktivnosti sustavnoga upravljanja markom poslodavca i njihovi učinci na uspješnost poslovanja organizacija*.

Sudjelovanje u istraživanju je dobrovoljno te se odvija putem popunjavanja anketnog upitnika koji se nalazi u nastavku. Ljubazno molim da na pitanja odgovorite iskreno te da pri tome ne izostavite odgovor niti na jedno pitanje.

Svi podaci koji se prikupe popunjavanjem anketnog upitnika koristit će se isključivo sumarno za potrebe izrade doktorskog rada te se jamči njihova povjerljivost.

Unaprijed Vam hvala na suradnji i doprinosu.

Vinko Mostarac, mag. oec.  
vmostarac@net.efzg.hr

#### 1. Ime Vaše organizacije:

\_\_\_\_\_

#### 2. Na skali od 1 do 7 (1 – uopće se ne provodi, 7 – u potpunosti se provodi) procijenite u kojoj se mjeri navedene aktivnosti sustavno i kvalitetno provode u Vašoj organizaciji?

|   | 1<br>Uopće se<br>ne<br>provodi | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7<br>U<br>potpunosti<br>se provodi |
|---|--------------------------------|---|---|---|---|---|------------------------------------|
| 1. Jasno definiranje vizije, misije i vrijednosti organizacije  | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7                                  |
| 2. Jasno definiranje ciljeva i strategije organizacije  | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7                                  |
| 3. Implementacija definirane strategije organizacije  | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7                                  |
| 4. Provođenje dobro promišljene kampanje za privlačenje budućih zaposlenika                               | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7                                  |
| 5. Predstavljanje organizacije u školama/fakultetima  | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7                                  |
| 6. Organizacija posjeta učenika/studenata organizaciji  | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7                                  |
| 7. Omogućavanje provođenja stručne/studentске prakse u organizaciji                                       | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7                                  |
| 8. Sudjelovanje organizacije na sajmovima karijere  | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7                                  |
| 9. Kreiranje dobro promišljene podstranice vezano uz posao/karijeru na internetskoj stranici organizacije | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7                                  |

|  |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 10. Prisutnost organizacije na portalima za zapošljavanje (Mojobosao.hr, Posao.hr i slično)  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11. Prisutnost i aktivnost organizacije na društvenim mrežama  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12. Definiranje standarda radne uspješnosti za svako radno mjesto i praćenje radne uspješnosti na temelju istih                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13. Pružanje povratne informacije zaposlenicima o njihovoj radnoj uspješnosti  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14. Primjena sustava nagrađivanja temeljenog na radnoj uspješnosti   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15. Stalna ulaganja u obučavanje i razvoj zaposlenika  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16. Formalno upravljanje karijerom zaposlenika   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 17. Sustavno upravljanje internom komunikacijom u organizaciji (promišljanje o kanalima komuniciranja, učestalosti komuniciranja i slično) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 18. Korištenje intraneta kao alata za interno komuniciranje  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 19. Korištenje internih društvenih mreža kao alata za interno komuniciranje  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 20. Izgradnja pozitivne i podržavajuće organizacijske klime i kulture  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 21. Aktivna briga o zadovoljstvu poslom, angažiranosti i privrženosti zaposlenika  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 22. Certificiranje organizacije u području praksi upravljanja ljudskim potencijalima   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 23. Certificiranje zaposlenika u području upravljanja ljudskim potencijalima   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 24. Izgradnja lojalnosti korporativnoj marki   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 25. Izgradnja percipirane kvalitete korporativne marke   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 26. Izgradnja asocijacija na korporativnu marku  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 27. Izgradnja svijesti o korporativnoj marki   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 28. Sustavno praćenje zadovoljstva kupaca/potrošača/korisnika proizvoda/usluga organizacije  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 29. Razvoj vodstvenih sposobnosti menadžera  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 30. Društveno odgovorno poslovanje organizacije  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 31. Aktivna briga o zadovoljstvu poslom različitih kategorija zaposlenika prema spolu, dobi, stručnoj spremi, radnom iskustvu i slično     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 32. Implementacija visoke tehnologije u poslovanju organizacije  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 33. Korištenje informacijske tehnologije za upravljanje ljudskim potencijalima (aplikacije, softveri i slično)                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 34. Sustavno upravljanje kvalitetom u organizaciji   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 35. Poslovanje u skladu s međunarodnim standardima   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

**3. Označite primarnu djelatnost Vaše organizacije (prema važećoj Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti iz 2007. godine):**

- A) Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo
- B) Rudarstvo i vađenje
- C) Prerađivačka industrija
- D) Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija

- E) Opskrba vodom; uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša
- F) Građevinarstvo
- G) Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla
- H) Prijevoz i skladištenje
- I) Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane
- J) Informacije i komunikacije
- K) Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja
- L) Poslovanje nekretninama
- M) Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti
- N) Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti
- O) Javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje
- P) Obrazovanje
- Q) Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi
- R) Umjetnost, zabava i rekreacija
- S) Ostale uslužne djelatnosti
- T) Djelatnosti kućanstava kao poslodavaca; djelatnosti kućanstava koja proizvode različitu robu i obavljaju različite usluge za vlastite potrebe
- U) Djelatnosti izvanteritorijalnih organizacija i tijela

**4. Ukupan broj zaposlenika u Vašoj organizaciji:**

\_\_\_\_\_

**5. U kojem je sektoru Vaša organizacija (većinski)?**

- A) Javni sektor
- B) Privatni sektor
- C) Neprofitni sektor
- D) Drugo (navedite što): \_\_\_\_\_

**6. Prema tipu vlasništva, Vaša organizacija je:**

- A) Domaće vlasništvo
- B) Većinski domaće vlasništvo
- C) Strano vlasništvo
- D) Većinski strano vlasništvo
- E) Podjednak udio domaćeg i stranog vlasništva

**7. U kojoj se županiji nalazi glavno sjedište Vaše organizacije?**

- A) Bjelovarsko-bilogorska županija
- B) Brodsko-posavska županija
- C) Dubrovačko-neretvanska županija
- D) Grad Zagreb
- E) Istarska županija
- F) Karlovačka županija
- G) Koprivničko-križevačka županija
- H) Krapinsko-zagorska županija
- I) Ličko-senjska županija
- J) Međimurska županija
- K) Osječko-baranjska županija
- L) Požeško-slavonska županija
- M) Primorsko-goranska županija
- N) Sisačko-moslavačka županija
- O) Splitsko-dalmatinska županija

- P) Šibensko-kninska županija
- Q) Varaždinska županija
- R) Virovitičko-podravska županija
- S) Vukovarsko-srijemska županija
- T) Zadarska županija
- U) Zagrebačka županija

**Puno hvala na vremenu i energiji uloženoj u popunjavanje anketnog upitnika!**

*Vinko Mostarac*

## PRILOG 2. Anketni upitnik za sadašnje zaposlenike

### Istraživanje u svrhu izrade doktorskog rada pod nazivom „Aktivnosti sustavnoga upravljanja markom poslodavca i njihovi učinci na uspješnost poslovanja organizacija“

Poštovani,

Ijubazno Vas molim da sudjelujete u istraživanju za potrebe izrade mog doktorskog rada na temu *Aktivnosti sustavnoga upravljanja markom poslodavca i njihovi učinci na uspješnost poslovanja organizacija*.

Sudjelovanje u istraživanju je dobrovoljno te se odvija putem popunjavanja anketnog upitnika koji se nalazi u nastavku. Ijubazno molim da na pitanja odgovorite iskreno te da pri tome ne izostavite odgovor niti na jedno pitanje.

Svi podaci koji se prikupe popunjavanjem anketnog upitnika koristit će se isključivo sumarno za potrebe izrade doktorskog rada te se jamči njihova povjerljivost.

Hvala Vam na Vašem doprinosu, a konačni rezultati istraživanja bit će prikazani u doktorskome radu koji će biti dostupan na upit.

Za sva eventualna pitanja stojim Vam na raspolaganju.

Unaprijed hvala na razumijevanju i suradnji.

Vinko Mostarac  
vmostarac@net.efzg.hr

#### 1. Na skali 1 do 7 (1 – u maloj mjeri, 7 – u velikoj mjeri) ocijenite u kojoj Vam je mjeri privlačno raditi za Vašeg poslodavca zbog navedenog.

| Obilježje  | 1<br>U maloj<br>mjeri | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7<br>U velikoj<br>mjeri |
|--|-----------------------|---|---|---|---|---|-------------------------|
| 1. Dobar odnos s kolegama  | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7                       |
| 2. Dobar odnos s nadređenima   | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7                       |
| 3. Dobre prilike za napredovanje   | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7                       |
| 4. Organizacija je društveno odgovorna   | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7                       |
| 5. Organizacija je inovativni poslodavac – fleksibilni oblici rada                   | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7                       |
| 6. Organizacija nudi iznadprosječnu osnovnu plaću                                    | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7                       |
| 7. Organizacija daje prilike za podučavanje drugih onome što sam prethodno naučio/la | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7                       |
| 8. Organizacija omogućava primjenu naučenog na drugim institucijama                  | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7                       |
| 9. Organizacija omogućava stjecanje međuodjelnog iskustva                            | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7                       |
| 10. Rad u ovoj organizaciji je dobra odskočna daska za buduće zaposlenje             | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7                       |



|   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 11. Organizacija cijeni i koristi kreativnost zaposlenika                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12. Organizacija je orijentirana na potrošače   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13. Organizacija proizvodi inovativne proizvode i usluge                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14. Organizacija nudi proizvode i usluge visoke kvalitete                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15. Rad u ovoj organizaciji mi pruža osjećaj osobnog zadovoljstva                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16. Organizaciju obilježavaju vrijednosti prihvaćanja i pripadanja                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 17. Osjećam se samopouzđano jer radim u ovoj organizaciji                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 18. Podrška od strane kolega i ohrabrivanje pri radu                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 19. Radno okruženje prepuno veselja   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 20. Organizacija nudi privlačan cjelokupni kompenzacijski paket                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 21. Menadžeri prepoznaju i cijene doprinos zaposlenika                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 22. Uzbudljivo radno okruženje  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 23. Organizacija nudi sigurnost radnog mjesta   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 24. Rad u ovoj organizaciji mi omogućuje stjecanje iskustava potrebnih za razvoj karijere | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 25. Zabavno radno okruženje   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

2. **Vaš spol:**            M                    Ž

3. **Vaša dob** (molim upišite cijeli broj):

\_\_\_\_\_

4. **Stupanj Vaše stručne spreme (obrazovna razina):**

- 1) Niže od SSS
- 2) SSS
- 3) Preddiplomski stručni studij
- 4) Preddiplomski sveučilišni studij
- 5) Specijalistički diplomski stručni studij
- 6) Diplomski sveučilišni studij
- 7) Poslijediplomski studij (specijalistički poslijediplomski studij, doktorski studij i sl.)

5. **Ukupan broj godina Vašeg radnog iskustva** (molim upišite cijeli broj):

\_\_\_\_\_

6. **Broj godina Vašeg radnog iskustva u sadašnjoj organizaciji** (molim upišite cijeli broj):

\_\_\_\_\_

7. **Vaša trenutna pozicija u organizaciji:**

- 1) Nemenadžerska pozicija
- 2) Niži menadžment (nadglednik, voditelj odjela i slično)
- 3) Srednji menadžment (rukovoditelj sektora, direktor sektora i slično)
- 4) Viši menadžment (uprava, generalni/izvršni direktor i slično)

**8. Vaša trenutna prosječna mjesečna neto primanja:**

- 1) Manje od 5.000 HRK
- 2) Od 5.000 do 10.000 HRK
- 3) Od 10.000 do 15.000 HRK
- 4) Od 15.000 do 20.000 HRK
- 5) Više od 20.000 HRK

**Puno hvala na vremenu i energiji uloženoj u popunjavanje anketnog upitnika!**

*Vinko Mostarac*

### PRILOG 3. Anketni upitnik za potencijalne zaposlenike

**Istraživanje u svrhu izrade doktorskog rada pod nazivom  
„Aktivnosti sustavnoga upravljanja markom poslodavca i njihovi učinci na uspješnost poslovanja  
organizacija“**

Poštovani,

Ijubazno Vas molim da sudjelujete u istraživanju za potrebe izrade mog doktorskog rada na temu *Aktivnosti sustavnoga upravljanja markom poslodavca i njihovi učinci na uspješnost poslovanja organizacija*.

Cilj ovog dijela empirijskog istraživanja je utvrditi privlačnost pojedinih obilježja organizacije XYZ kao poslodavca za potencijalne zaposlenike.

Sudjelovanje u istraživanju je dobrovoljno te se odvija putem popunjavanja anketnog upitnika koji se nalazi u nastavku. Ijubazno molim da na pitanja odgovorite iskreno te da pri tome ne izostavite odgovor niti na jedno pitanje.

Svi podaci koji se prikupe popunjavanjem anketnog upitnika koristit će se isključivo sumarno za potrebe izrade doktorskog rada te se jamči njihova povjerljivost.

Hvala Vam na Vašem doprinosu, a konačni rezultati istraživanja bit će prikazani u doktorskome radu koji će biti dostupan na upit.

Za sva eventualna pitanja stojim Vam na raspolaganju.

Unaprijed hvala na razumijevanju i suradnji.

**Vinko Mostarac**  
**vmostarac@net.efzg.hr**

**1. Jeste li trenutno zaposleni u organizaciji XYZ?**

- 1) DA
- 2) NE

**2. Na skali 1 do 7 (1 – u maloj mjeri, 7 – u velikoj mjeri) ocijenite u kojoj bi Vam mjeri prema Vašim trenutnim saznanjima bilo privlačno raditi za organizaciju XYZ kao poslodavca zbog navedenog.**

| Obilježje  | 1<br>U maloj<br>mjeri | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7<br>U velikoj<br>mjeri |
|--|-----------------------|---|---|---|---|---|-------------------------|
| 1. Dobar odnos s kolegama  | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7                       |
| 2. Dobar odnos s nadređenima   | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7                       |
| 3. Dobre prilike za napredovanje   | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7                       |
| 4. Organizacija je društveno odgovorna   | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7                       |
| 5. Organizacija je inovativni poslodavac – fleksibilni oblici rada                   | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7                       |
| 6. Organizacija nudi iznadprosječnu osnovnu plaću                                    | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7                       |
| 7. Organizacija daje prilike za podučavanje drugih onome što sam prethodno naučio/la | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7                       |
| 8. Organizacija omogućava primjenu naučenog na drugim institucijama                  | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7                       |

|   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 9. Organizacija omogućava stjecanje međuođelnog iskustva                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10. Rad u ovoj organizaciji je dobra odskočna daska za buduće zaposlenje                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11. Organizacija cijeni i koristi kreativnost zaposlenika                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12. Organizacija je orijentirana na potrošače   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13. Organizacija proizvodi inovativne proizvode i usluge                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14. Organizacija nudi proizvode i usluge visoke kvalitete                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15. Rad u ovoj organizaciji mi pruža osjećaj osobnog zadovoljstva                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16. Organizaciju obilježavaju vrijednosti prihvaćanja i pripadanja                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 17. Osjećam se samopouzđano jer radim u ovoj organizaciji                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 18. Podrška od strane kolega i ohrabivanje pri radu                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 19. Radno okruženje prepuno veselja   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 20. Organizacija nudi privlačan cjelokupni kompenzacijski paket                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 21. Menadžeri prepoznaju i cijene doprinos zaposlenika                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 22. Uzbudljivo radno okruženje  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 23. Organizacija nudi sigurnost radnog mjesta   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 24. Rad u ovoj organizaciji mi omogućuje stjecanje iskustava potrebnih za razvoj karijere | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 25. Zabavno radno okruženje   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

3. Vaš spol:            M                    Ž

4. Vaša dob (molim upišite cijeli broj):

\_\_\_\_\_

5. Stupanj Vaše stručne spreme (obrazovna razina) trenutno:

- 1) Niže od SSS
- 2) SSS
- 3) Preddiplomski stručni studij
- 4) Preddiplomski sveučilišni studij
- 5) Specijalistički diplomski stručni studij
- 6) Diplomski sveučilišni studij
- 7) Poslijediplomski studij (specijalistički poslijediplomski studij, doktorski studij i sl.)

6. Jeste li trenutno u statusu studenta?

- 1) DA
- 2) NE

7. Vaš trenutni radni status:

- 1) Nezaposlen/a
- 2) Rad na studentski ugovor
- 3) Samozaposlen/a
- 4) Rad na određeno
- 5) Rad na neodređeno

8. Ukupan broj godina Vašeg radnog iskustva (molim upišite cijeli broj):

\_\_\_\_\_

**9. Vaša trenutna prosječna mjesečna neto primanja:**

- 1) Manje od 5.000 HRK
- 2) Od 5.000 do 10.000 HRK
- 3) Od 10.000 do 15.000 HRK
- 4) Od 15.000 do 20.000 HRK
- 5) Više od 20.000 HRK

**Puno hvala na vremenu i energiji uloženoj u popunjavanje anketnog upitnika!**

*Vinko Mostarac*

## ŽIVOTOPIS AUTORA RADA

### OSOBNI PODACI

- Vinko Mostarac, mag. oec.
- rođen u Zagrebu

### OBRAZOVANJE

- od 2012. godine doktorand na Poslijediplomskom sveučilišnom (doktorskom) studiju Ekonomija i poslovna ekonomija na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu
- od 2007. do 2012. godine pohađao i uspješno magistrirao na sveučilišnom studiju Poslovna ekonomija na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu s najvećom pohvalom (summa cum laude)
- od 2003. do 2007. godine srednjoškolsko obrazovanje pohađao u Zagrebu

### RADNO ISKUSTVO

- od 2021. godine – Odašiljači i veze d.o.o.
- od 2014. godine – Poslovno veleučilište Zagreb
- od 2015. do 2021. godine – Hrvatska gospodarska komora
- od 2015. do 2016. godine – Sveučilište u Zagrebu, Fakultet prometnih znanosti

### OSTALO

- u području znanstvene i stručne suradnje sudjeluje u izvođenju nastave na nekoliko kolegija te je autor i koautor znanstvenih i stručnih radova iz područja društvenih znanosti, polje ekonomija
- radovi:
  - Pološki Vokić, N. i Mostarac, V. (2021.), Obilježja i dimenzije privlačnosti poslodavaca za ekonomiste, *Ekonomski pregled*, 72(3), 341-357.
  - Mostarac, V., Knežević, D. i Budimir, I. (2020.), Odnos upravljanja radnom uspješnošću i kompenzacijskog menadžmenta u velikim poduzećima u Republici Hrvatskoj, *Obrazovanje za poduzetništvo*, 10(1), 147-162.
  - Pološki Vokić, N. i Mostarac, V. (2018.), Is there a need for a change in employer branding practices? – A shift in employer attractiveness attributes/dimensions during the last decade, u: Načinović Braje, I, Jaković, B. i Pavić, I. (ur.), *Proceedings of 9th International Conference "An Enterprise Odyssey: Managing*

*Change to Achieve Quality Development*” (str. 451-463.), Zagreb: Faculty of Economics & Business

- aktivno sudjeluje na domaćim i međunarodnim konferencijama, seminarima i radionicama
- služi se engleskim i njemačkim jezikom
- ponosi se ulogom sina, supruga i oca