

# Brendiranje poslodavca kao alat u izgradnji korporativne kulture - primjer informacijsko-tehnoloških kompanija u Hrvatskoj

---

Radoslav, Irena

Master's thesis / Diplomski rad

2023

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:111:510964>

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

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



Repository / Repozitorij:

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





SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET HRVATSKIH STUDIJA

Irena Radoslav

**BRENDIRANJE POSLODAVCA KAO  
ALAT U IZGRADNJI KORPORATIVNE  
KULTURE – PRIMJER  
INFORMACIJSKO-TEHNOLOŠKIH  
KOMPANIJA U HRVATSKOJ**

DIPLOMSKI RAD

Zagreb, 2023.



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET HRVATSKIH STUDIJA  
ODSJEK ZA KOMUNIKOLOGIJU

Irena Radoslav

**BRENDIRANJE POSLODAVCA KAO  
ALAT U IZGRADNJI KORPORATIVNE  
KULTURE – PRIMJER  
INFORMACIJSKO-TEHNOLOŠKIH  
KOMPANIJA U HRVATSKOJ**

DIPLOMSKI RAD

Mentor: prof. dr. sc. Danijel Labaš

Sumentor: dr. sc. Davor Trbušić

Zagreb, 2023.

*Brendiranje poslodavca kao alat u izgradnji korporativne kulture – primjer informacijsko-tehnoloških kompanija u hrvatskoj*

*Employer branding as a tool in building corporate culture – Example of IT companies in Croatia*

## **Sažetak**

Ovaj diplomski rad bavi se brendiranjem poslodavca kao alatom u izgradnji korporativne kulture, na primjeru tehnoloških kompanija u Hrvatskoj. Rad se sastoji od dva dijela, teorijskog i istraživačkog. U prvom dijelu rada predstavljen je teorijski okvir koji omogućuje bolje razumijevanje tematike i istraživanja koje je prikazano u drugom dijelu. U tom kontekstu prikazan je koncept korporativne kulture, njezini glavni elementi i funkcije. Zatim je definirana korporativna komunikacija, istaknuta je njezina uloga u poslovanju kompanija te oblici u kojima se pojavljuje. Također, prikazane su glavne aktivnosti, kako interne, tako i eksterne komunikacije te njihova uloga u održavanju uspješnosti i stabilnosti kompanija. U teorijskom dijelu prikazan je i sam koncept brendiranja poslodavca, njegov glavni cilj i osnovna obilježja. Nakon toga prikazana su neka istraživanja koja su do sada provedena na temu brendiranja poslodavca u tehnološkim kompanijama. U drugom, istraživačkom dijelu rada, prikazano je istraživanje koje je provedeno na uzorku od sedam tehnoloških kompanija u Hrvatskoj. Istraživanje je provedeno metodom dubinskog intervjua sa zaposlenicima spomenutih kompanija koji rade u odjelu upravljanja ljudskim potencijalima ili u odjelu komunikacija. Istraživanje je provedeno tijekom travnja i svibnja 2023. godine, a rezultati su pokazali kako tehnološke kompanije koje su sudjelovale u istraživanju jako puno truda i rada ulažu u kreiranje i provedbu kampanja za brendiranje poslodavca te pri tome najviše pozornosti usmjeravaju na adekvatno određivanje ciljne publike kako bi u skladu s time mogli odabrati odgovarajuće sadržaje i kanale komunikacije. Također, brinu o tome da slika koju plasiraju u javnost bude u skladu sa stvarnom situacijom u kompaniji kako ne bi izgubili povjerenje javnosti. Isto tako, sadržaj kreiraju u skladu s potrebama i trendovima na tržištu. Istraživanje je pokazalo kako je veza između korporativne kulture i kampanja za brendiranje poslodavca međusobno ovisna i vrlo snažna, jedno ovisi o drugome, međusobno se nadopunjuju i omogućuju rast i razvoj kompanije.

**Ključne riječi:** brendiranje poslodavca, korporativna kultura, IT kompanije, vrijednosti, komunikacija, reputacija, brendiranje

## **Abstract**

This thesis focuses on employer branding as a tool for building corporate culture, using examples from technology companies in Croatia. The paper consists of two parts: theoretical and empirical. The first part presents the theoretical framework that provides a better understanding of the topic and the research presented in the second part. In this context, the concept of corporate culture is presented, along with its main elements and functions. Corporate communication is then defined, emphasizing its role in company operations and the various forms it takes. The main activities of both internal and external communication are also described, highlighting their role in maintaining the success and stability of companies. The theoretical part also introduces the concept of employer branding, its main objectives, and basic characteristics. Subsequently, some research conducted on the topic of employer branding in

technology companies is presented. In the second, empirical part of the thesis, a study conducted on a sample of seven technology companies in Croatia is presented. The research was carried out through in-depth interviews with employees working in the human resources management or communications departments of these companies. The study took place in April and May 2023, and the results showed that the technology companies participating in the research invest a significant amount of effort and work into creating and implementing employer branding campaigns. They pay particular attention to accurately identifying their target audience in order to select appropriate content and communication channels accordingly. Furthermore, they ensure that the image they project to the public aligns with the actual situation within the company to maintain public trust. Content creation is also aligned with market needs and trends. The research demonstrated a strong and mutually dependent relationship between corporate culture and employer branding campaigns, where one relies on the other. They complement each other and facilitate the growth and development of the company.

**Key words:** employer branding, corporate culture, IT companies, values, communication, reputation, branding

## Sadržaj

Uvod .....	1
1. Korporativna kultura .....	2
1.1. Elementi korporativne kulture .....	5
1.2. Funkcije korporativne kulture .....	7
1.3. Modeli i vrste korporativne kulture .....	9
1.4. Razvoj korporativne kulture .....	11
1.5. Mjerenje korporativne kulture .....	12
2. Korporativna komunikacija .....	13
2.1. Funkcije i sastavnice korporativne komunikacije .....	16
2.2. Formalna i neformalna korporativna komunikacija .....	18
2.3. Interna i eksterna korporativna komunikacija .....	19
2.3.1. Interna komunikacija .....	19
2.3.2. Eksterna komunikacija .....	20
2.4. Korporativni imidž .....	22
2.5. Korporativna reputacija .....	24
2.6. Korporativni brend .....	25
3. Brendiranje poslodavca .....	27
3.1. Preduvjeti za uspješno brendiranje poslodavca .....	30
3.2. Brend poslodavca .....	33
3.3. Karakteristike brenda poslodavca .....	34
4. Pregled dosadašnjih istraživanja .....	36
5. Metodologija istraživanja i rasprava rezultata istraživanja .....	42
5.1. Predmet i ciljevi istraživanja .....	42
5.2. Metodologija istraživanja .....	43
5.3. Rezultati istraživanja .....	44
5.3.1. Temeljne vrijednosti informacijsko-tehnoloških kompanija .....	45
5.3.2. Dominantni tip i stil interne komunikacije .....	46
5.3.3. Dominantni tip i stil eksterne komunikacije .....	47
5.3.4. Obilježja etičkog kodeksa informacijsko-tehnoloških kompanija .....	48
5.3.5. Prednosti u odnosu na konkurenciju .....	49
5.3.6. Benefiti za zaposlenike .....	51
5.3.7. Glavne karakteristike kreiranja i provedbe kampanja za brendiranje poslodavca ..	52
5.3.8. Izazovi i prepreke u kreiranju i provedbi kampanja za brendiranje poslodavca ....	55

5.4. Rasprava .....	56
Zaključak .....	57
Popis korištene literature .....	61
Prilozi .....	65

## Uvod

Tema ovog rada je brendiranje poslodavca (*employer branding*) kao jedan od alata u izgradnji korporativne kulture s fokusom na informacijsko-tehnološke kompanije (u daljnjem tekstu: IT kompanije). Privlačenje novih zaposlenika, ali i zadržavanje već postojećih, postao je sve veći izazov za kompanije. Konkurencija je sve veća, sve je teže izdvojiti se i predstaviti kompaniju i poslovanje na novi, kreativan način te se tako pozicionirati na tržištu. Posebno je specifična situacija u IT sektoru gdje je potražnja za zaposlenicima jako velika i sve je teže pronaći kvalitetne zaposlenike koji će se uklopiti u korporativnu kulturu i sustav poslovanja kompanije. Upravo zato, IT kompanije u Hrvatskoj sve više vremena i truda trebaju ulagati u svoje kampanje za brendiranje poslodavca kako bi se u javnosti predstavile kao poželjan poslodavac koji zaposlenicima nudi brojne pogodnosti i dobre uvjete rada.

Kampanje za brendiranje poslodavca trebaju biti kreativne i drugačije, kako bi se uspjele istaknuti na zagušenom tržištu, ali isto tako, važno je da kompanije ostanu autentične i zadrže svoj karakteristični stil i ton komunikacije. Isto tako, važno je u kojem trenutku, na koji način i kojoj publici se plasiraju određene poruke, kako bi se postigao cilj kampanje. U kampanjama za brendiranje poslodavca, kompanije nastoje istaknuti svoje temeljne vrijednosti, kulturu koju njeguju te stil komunikacije, kako interne, tako i eksterne. Upravo zato, važno je da kompanije rade na tim komponentama svojeg poslovanja kako bi i same kampanje na posljetku bile što uspješnije. Glavna obilježja o spomenutim konceptima te o samim kampanjama za brendiranje poslodavca bit će predstavljena u teorijskom dijelu ovog rada. Nakon teorijskog dijela slijedi istraživački dio u kojem će biti prikazano istraživanje provedeno na tu temu. Glavni cilj rada je istražiti kako IT kompanije u Hrvatskoj kreiraju svoje kampanje za brendiranje poslodavca, na što stavljaju fokus i čime se vode prilikom njihovog stvaranja te kako kroz to izgrađuju svoju korporativnu kulturu. Istraživanje je provedeno metodom polustrukturiranog dubinskog intervjua sa zaposlenicima sedam (7) tehnoloških kompanija u Hrvatskoj koji rade u odjelu upravljanja ljudskim potencijalima ili u odjelu komunikacija. Kako bi se ostvario postavljeni cilj, nastoji se odgovoriti na sljedeća istraživačka pitanja: Na što IT kompanije obraćaju najviše pozornosti prilikom kreiranja kampanja za brendiranje poslodavca?; Kako IT kompanije definiraju vrijednosti na kojima temelje svoje poslovanje?; Koji su najčešći izazovi i prepreke s kojima se IT kompanije susreću prilikom kreiranja kampanja za brendiranje poslodavca?



# 1. Korporativna kultura

Kultura je, u najširem smislu, ukupno postignuće ljudskog roda te se odnosi na sva materijalna i nematerijalna dobra. No, u užem smislu, kultura podrazumijeva različite pojmove i kategorije, kao što su primjerice: pristojno ponašanje, vremenska epoha određenih stilskih karakteristika, način života određenih naroda te stvaralaštvo vjerskih zajednica (Žugaj, Cingula, 1992; prema: Žugaj i sur., 2004: 5). Opći pojam kulture temelj je za razumijevanje korporativne kulture, jer je korporativna kultura upravo dio opće kulture i sustava vrijednosti društva u kojem se nalazi (Žugaj i sur., 2004: 5).

Kada je riječ o definiciji korporativne ili organizacijske kulture, treba naglasiti kako ne postoji jedna, usuglašena i potpuna definicija, već različiti autori iznose različite definicije (Žugaj i sur., 2004: 6). No, ono što im je zajedničko je to da se prvenstveno odnose na način kako se ljudi ponašaju ili na način kako misle (Sušan, 2005: 35). Neke od definicija su sljedeće: „organizacijska kultura obuhvaća sustav ideja i koncepata, običaja, tradicija, procedura i navika za djelovanje u posebnoj makrokulturi“ (Harris, Moran, 1981; prema: Žugaj i sur., 2004: 6); „organizacijska kultura je implicitna, nevidljiva, intrinzična i informalna svijest organizacije koja usmjerava ponašanje pojedinca i koja se oblikuje iz njihovog ponašanja (Scholz, 1987; prema: Žugaj i sur., 2004: 6). Također, na organizacijsku kulturu se može gledati i kao na „ljepilo“ koje spaja ljude u organizaciji, kroz prihvaćanje zajedničkih simbola, vrijednosti i društvenih ideala (Smircich, 1983: 344).

Iz navedenih definicija može se zaključiti kako organizacijska kultura na neki način predstavlja skup vjerovanja, djelovanja i stilova ponašanja. Na temelju nje, članovi organizacije oblikuju i usmjeravaju svoje ponašanje unutar korporacije. Članovi usvajaju zadane norme ponašanja i sustav vrijednosti i poštuju tradiciju organizacije te na taj način sudjeluju u stvaranju organizacijske klime i ostvarenju vizije, misije i ciljeva poduzeća. Također, mogu se primijetiti dva osnovna pristupa pri definiranju korporativne kulture: prvi koji je usmjeren na one nevidljive komponente kulture, kao što su etika, životni stil, osobine i karakter zaposlenika i tome slično te drugi pristup koji se odnosi na vidljive aspekte kulture, kao primjerice ponašanje zaposlenika u organizaciji (Žugaj i sur., 2004: 6).

Korporativna kultura utječe na funkcioniranje poduzeća, ali i na način na koji vanjski svijet doživljava poduzeće. Postoje različiti pokazatelji kulture, kao primjerice odnos prema inovacijama, odnos prema okolišu, stavovi potrošača i radnika i drugi (Žugaj i sur., 2004: 9-10). Organizacijska kultura, kao skup vrijednosti i uvjerenja neke organizacije, ne definira samo

relevantne zaposlenike, klijente, konkurente i slično, već određuje i način na koji će organizacija komunicirati s tim dionicima. Na taj način, smanjuje se razlika između kulture i strukture i strategije organizacije jer se struktura i strategija koju neka organizacija provodi oblikuje upravo na temelju kulturoloških pretpostavki (Barney, 1986: 657). Upravo zato, organizacijska kultura nije važna samo za članove organizacije, već i za poslovnu strategiju. Ukoliko se pojedinac ne uspije uklopiti u postojeću kulturu, utoliko mora napustiti organizaciju. Kada je riječ o poslovnoj strategiji, kultura ima važnu ulogu jer utječe na odabir strategije te način na koji se ona ostvaruje. Treba naglasiti kako korporativna kultura nastaje i djeluje kroz generacije. Izražava se kroz slogane koji oslikavaju svrhu, poslovnu strategiju i misiju. Glavni preduvjet za uspješno djelovanje organizacije je usklađivanje elemenata kulture s ciljevima organizacije (Žugaj i sur., 2004: 9-10).

Postoji podjela organizacijske kulture na kulturu visokog i niskog učinka, stoga se može razlikovati i organizacija visokog i niskog učinka. Organizacijska kultura visokog učinka podrazumijeva menadžere koji grade organizaciju koja se pak ističe u ostvarivanju ciljeva te se kvalitetno brine o svojim zaposlenicima i kupcima i/ili klijentima. S druge strane, organizacijska kultura niskog učinka je ona u kojoj menadžer nema dobre vještine upravljanja, nema povjerenja i ne angažira zaposlenike. Organizacijska kultura visokog učinka ima jasno izraženu viziju, misiju, ciljeve, strategije i temeljne vrijednosti koje se koriste u procesima odlučivanja. Kod organizacijske kulture niskog učinka, te karakteristike nisu jasno i uvjerljivo istaknute. Organizacijska kultura visokog učinka, za razliku od one niskog učinka njeguje jasnu, otvorenu, iskrenu i dvosmjernu komunikaciju te timski rad i suradnju. Također, u organizacijskoj kulturi visokog učinka vlada motivirajuća i pozitivna radna atmosfera dok je kod organizacijske kulture niskog učinka radno okruženje napeto i stresno (Warrick, 2017: 397).

Nemogućnost oblikovanja jedinstvene definicije organizacijske kulture može se djelomično pripisati i razvoju poimanja kulture u sklopu različitih znanstvenih disciplina, među kojima se najviše ističu antropologija, sociologija i psihologija. Postoje različite klasifikacije pojma organizacijske kulture, ali najšire prihvaćen pregled temeljnih teorija organizacijske kulture ponudila je Linda Smircich (1983: 342) koja je identificirala pet glavnih pristupa definiranja kulture.

Prva dva pristupa u antropologiji predstavljaju klasičnu funkcionalističku tradiciju. Oni tretiraju kulturu kao varijablu, s time da jedan od njih gleda na kulturu kao nezavisnu i eksternalnu varijablu, a drugi kao internalnu i zavisnu varijablu (Sušan, 2005: 38). Kada je riječ o tretiranju

kulture kao nezavisne i eksternalne varijable, kultura se smatra pozadinskim faktorom, širim okvirom utjecaja na razvoj uvjerenja. Kada se na kulturu gleda kroz eksternalnu perspektivu, pažnja je usmjerena na radne i organizacijske vrijednosti, predispozicije i uvjerenja koja članovi organizacije razvijaju izvan organizacijskog konteksta. Dakle, prema tom pristupu, kultura je nezavisna varijabla koja je u organizaciju „unesena“ izvana, preko članova (Smircich, 1983: 343).

S druge strane, kada se kulturu tretira kao internalnu i zavisnu varijablu, kreće se od spoznaje da organizacija sama proizvodi kulturu. U antropologiji se ovaj pristup promatra kroz koncept kulture kao adaptivno-regulatornog mehanizma, odnosno, kultura sama regulira odnose među članovima organizacije i na taj način povezuje pojedince u društvene strukture (Smircich, 1983: 344). Prema ovom pristupu, članovi organizacije uče kroz iskustvo u organizaciji te se prilagođavaju uvjetima u okolini kako bi opstali. Internalni pristup organizacijskoj kulturi usmjeren je na kulturu koja se razvija pod utjecajem normi, ciljeva i pravila organizacije (Sušan, 2005: 39).

Preostala tri pristupa gledaju na kulturu kao na osnovnu ili izvorišnu metaforu (*root metaphor*). U tim pristupima na kulturu se ne gleda kao na nešto što organizacija posjeduje, već ono što organizacija jest. Drugim riječima, dok se promatra kultura neke organizacije, zapravo se opisuje sama organizacija. Kultura se ne može izdvojiti kao zasebna varijabla jer ona prožima sve dijelove organizacije. Unutar ovog općeg pristupa, javljaju se tri različita poimanja kulture, ono iz kognitivne, simboličke i strukturalne antropologije (Sušan, 2005: 39).

Prvi pristup definira kulturu kao podijeljene kognicije:

Odgovarajući ključni element u kognitivnoj organizacijskoj teoriji su organizacijske kognicije. Naime organizacije se interpretiraju pomoću sustava znanja i uvjerenja ili zajedničkih kognicija kroz koje članovi dolaze do razumijevanja radne realnosti i kojima pobuđuju svoje dnevne akcije. (Sušan, 2005: 39)

Drugi pristup, simbolička antropologija, predstavljen je u organizacijskom simbolizmu. Kulturu promatra kao sustav podijeljenih ili zajedničkih značenja i simbola. Organizacije se održavaju na simboličke načine, primjerice pomoću jezika, koji olakšavaju stvaranje zajedničkog značenja i zajedničke stvarnosti (Sušan, 2005: 39-40).

Posljednji pristup polazi od strukturalne antropologije i psihodinamskog pristupa, a na kulturu gleda kao na projekciju podsvjesnih psiholoških procesa. Kultura se u tom kontekstu, kao i

organizacija, može analizirati kroz manifestaciju nesvjesnih procesa na svjesnoj razini. No, istraživanja rađena kroz ovaj pristup slabije su razvijena (Sušan, 2005: 40).

U kontekstu korporativne kulture treba spomenuti i njezinu dimenzionalnost. Ne postoji jedinstvena podjela dimenzija korporativne kulture, a do neslaganja autora dolazi zbog različitih načina istraživanja, odnosno mjerenja kulture, postoji kvalitativni i kvantitativni pristup. Neslaganja se javljaju i zbog razlika u ciljevima tih istraživanja (Sušan, 2005: 45).

Geert Hofstede (1991; Sušan, 2005: 46) je identificirao šest bipolarnih dimenzija korporativne kulture, a to su:

1. Orijehtacija na proces/rezultate
2. Orijehtacija otvorenog/zatvorenog sustava
3. Orijehtacija labave/čvrste kontrole
4. Orijehtacija na zaposlenike/posao
5. Normativna/pragmatična orijentacija
6. Parohijalna/profesionalna orijentacija

Na temelju navedenih dimenzija, autori kategoriziraju korporativne kulture u različite tipove. Iako i tu postoje neslaganja među autorima, mogu se izdvojiti četiri temeljna tipa korporativne kulture. Prvi tip je razvojna ili kultura moći koju karakterizira poduzetništvo, preuzimanje rizika, prilagodljivost, vrednovanje sposobnosti, individualizam, kompetitivnost i slično. Drugi tip je birokratska ili kultura uloga koju obilježava stabilnost, poštivanje propisa, međuzavisnost, čvrsta pravila, uniformiranost itd. Treći, racionalni tip ili kultura orijentirana prema cilju može se prepoznati po vrednovanju produktivnosti i upornosti, lojalnosti prema organizacijskim ciljevima, kompetentnosti, tržišnoj orijentaciji i slično. Posljednji, četvrti tip je kultura usmjerena prema pojedincima, a karakterizira ju kohezivnost, timski rad, obiteljska atmosfera, osjećaj pripadnosti, participacija i drugo (Sušan, 2005: 51-52).

## **1.1. Elementi korporativne kulture**

Različiti autori navode različite elemente korporativne ili organizacijske kulture. Michael Armstrong (Žugaj, Cingula, 1992; prema: Žugaj i sur., 2004: 10) navodi tri elementa organizacijske kulture, a to su: organizacijske vrijednosti, organizacijska klima i menadžerski stil. Organizacijske vrijednosti se odnose na sve što je dobro za organizaciju i što se treba

poticati, a to je prvenstveno povjerenje i poštivanje među članovima organizacije. Jednako je važno i zadovoljstvo suradnika i poslovnih partnera, a zatim i financijska stabilnost organizacije, suradnje s drugim organizacijama i slično. Organizacijske vrijednosti na neki način predstavljaju svrhu ili strategijske ciljeve poduzeća. Organizacijska klima odražava način na koji članovi razumiju organizaciju u cjelini. Klima organizacije odnosi se na radnu atmosferu koja se stvara odnosima među članovima, odnosom prema kvaliteti organizacijskih vrijednosti te iskustvom zaposlenika. Cilj je da klima bude takva da članovi budu zadovoljni dok provode vrijeme u organizaciji. To zadovoljstvo pozitivno utječe na učinkovitost članova, a posljedično i na učinkovitost cijele organizacije. Pozitivna organizacijska klima potiče motivaciju, kreativnost, inovacije i predanost zaposlenika. Posljednji element koji navodi Armstrong, menadžerski stil, način je na koji se menadžeri ponašaju u organizaciji. Stilova ima puno, a kreću se u intervalu od autokratskog do demokratskog. Menadžer koji ima autokratski stil ne komunicira s podređenima, većinom sam donosi odluke te su mu važniji organizacija i profit, nego ljudi. S druge strane, menadžer koji ima demokratski stil, prema zaposlenicima se odnosi prijateljski, savjetuje se s njima prije donošenja odluke te prije svega brine za ljude (Žugaj, Cingula, 1992; prema: Žugaj i sur., 2004: 10).

Leon C. Megginson, Donald C. Mosley i Paul H. Pietri Jr. (1989; prema: Žugaj i sur., 2004: 11) navode sljedeće elemente organizacijske kulture: rituali, obredi, naratori, heroji, doušnici, tračeri, špijuni, propovjednici, mitovi i legende. Obredi su sastavni dio kulture te se planiraju unaprijed, a sve s ciljem kako bi se potaknulo stvaranje pozitivne organizacijske klime i motivacije.

Ritualni su detaljni postupci i metode:

oni se vjerno provode bez razlike jesu li povremeni li redoviti. Obuhvaćaju vrlo široku lepezu aktivnosti, kao što su: posao, igra, priznanje, ili menadžerski sastanak. Ritualni predstavljaju način na koji se obavlja određeni obred. (Žugaj, Cingula, 1992; prema: Žugaj i sur., 2004: 11)

Heroji su veoma važni za organizacijsku kulturu jer omogućuju da se standardi organizacije podižu na poticajan način (Žugaj, Cingula, 1992; prema: Žugaj i sur., 2004: 11). Naratori na spontani način pridonose pozitivnoj atmosferi u organizaciji, govoreći o nekom događaju, a propovjednici, s druge strane, smišljeno iznose informacije o određenim događajima u organizaciji. Doušnici prate kako članovi organizacije izvršavaju svoje zadatke te izvještavaju o tome, čime pridonose kontroli u organizaciji. Tračeri šire površne i neprovjerene informacije unutar organizacije te zbog toga mogu biti vrlo štetni za homogenost organizacije. Špijuni mogu

raditi za organizaciju ili protiv nje, skupljajući različite gospodarske i ekonomske informacije. Mitovi i legende izražavaju društvenu svijest preko priča o prošlim i sadašnjim događajima u organizaciji te o njezinim uspjesima (Žugaj i sur., 2004: 11-12).

Edgar H. Schein (2004: 25-26) predlaže model prema kojem se elementi organizacijske kulture mogu podijeliti u tri razine: površinsku, srednju i „najdublju“ razinu. Površinsku razinu čine artefakti koji uključuju sve vidljive aspekte organizacije, kao što je organizacijska struktura, jezik, način komunikacije, mitovi i priče, vidljivi rituali, način oblačenja te ponašanje članova i procesi koji se odvijaju unutar organizacije. Na srednjoj razini su vrijednosti i uvjerenja, a da bi ih se prepoznalo, potreban je minimalan napor. Vrijednosti djeluju kao odrednice ponašanja te usmjeravaju kreiranje strategija, ciljeva i filozofije poslovanja organizacije. „Najdublju“ i najmanje vidljivu razinu predstavljaju temeljne pretpostavke. To su neosporna uvjerenja i vrijednosti koji se zbog dugotrajnog učenja više ne nalaze na svjesnoj razini. Ta uvjerenja zaslužna su za način na koji članovi organizacije misle, osjećaju, percipiraju i djeluju.

Mary Jo Hatch (1993: 659-660) osvrnula se na Scheinov model te istaknula kako je on o kulturnoj dinamici pisao kao o grupnom učenju koje se provodi na način da stari članovi organizacije prenose vrijednosti i uvjerenja novim članovima te kada oni usvoje preneseno, tada prolaze kroz kognitivnu transformaciju. Na tom tragu, Hatch je nadogradila Scheinov model na način da je uvela dvije temeljne promjene. Prva promjena je u tome što je kao novi element uvela simbole, a druga promjena je to što u središtu više nisu elementi kulture, već odnosi koji povezuju te elemente. Na taj način dolazi do promjene sa statičkog na dinamički koncept kulture.

Iz svega navedenog, mogu se istaknuti neki glavni ili sustavni elementi organizacijske kulture, a to su: trajne vrijednosti, komunikacije i jezik, norme i običaji, priče i mitovi, simboli i rituali te tabui i obredi. Ti elementi čine sadržaj organizacijske kulture, a oni su ujedno i pokazatelji stupnja razvijenosti kulture. Kroz elemente se stvara osobnost neke organizacije, a njihovo poznavanje nužno je za oblikovanje kulture te zatim korištenje te kulture za postizanje ciljeva (Žugaj i sur., 2004: 12-13).

## **1.2. Funkcije korporativne kulture**

Neke od najvažnijih funkcija korporativne kulture naveo je Michael Beer (Žugaj i sur., 2004: 13):

- postizanje ciljeva i vrijednosti
- određivanje odnosa između pojedinaca i organizacije, odnosno određivanje očekivanja od članova organizacije
- utvrđivanje kontrole ponašanja i naznačavanje legalnih oblika kontrole
- određivanje koje će se kvalitete i karakteristike članova nagrađivati, a koje kažnjavati te utvrđivanje oblika tih nagrada i kazni
- utvrđivanje očekivanog odnosa među članovima organizacije
- uspostavljanje mehanizama za savladavanje izazova iz okoline.

Funkcije korporativne kulture predstavio je i S. P. Robinson u svojoj podjeli. Istaknuo je nekoliko funkcija, kao što je određivanje granica, odnosno zamišljenih granica koje razlikuju jednu organizaciju od druge. Zatim, kultura prenosi članovima smisao identiteta organizacije, olakšava pojedincima da se zalažu za ciljeve organizacije, a ne samo vlastite interese. Također, kultura drži organizaciju na okupu, osiguravajući određene standarde i norme onoga što bi članovi trebali činiti. Posljednja funkcija kulture koju ističe je ta da ona pokazuje smjer djelovanja koji vodi i oblikuje stavove i ponašanje članova (Topić Stipić, Tomaš i Leko, 2021: 263).

Na temelju navedenih funkcija, korporativna kultura može pozitivno ili negativno utjecati na korporaciju i njezino djelovanje. Važno je naglasiti da poznavanje funkcija korporativne kulture oblikuje samu kulturu, određuje odnos između organizacije i okoline te ponašanje organizacije prema suradnicima, utječe na motiviranost i stavove članova te pomaže u sprječavanju nereda i problema unutar organizacije (Žugaj i sur., 2004: 14).

Smircich (1983: 345-346) navodi svoju podjelu funkcija organizacijske kulture, a to su sljedeće četiri funkcije: omogućavanje da članovi osjećaju pripadnost organizaciji, postizanje odanosti organizaciji, stvaranje stabilnosti te strukturiranje zaposlenih.

Iz svega navedenog, može se zaključiti da su osnovne funkcije organizacijske kulture stvaranje skladnih odnosa među članovima, mogućnost identifikacije članova s organizacijom, poticanje kreativnosti i inovativnosti, kreiranje pozitivnog imidža organizacije u očima javnosti te usklađivanje ciljeva organizacije i njezinih članova (Žugaj i sur., 2004: 15).

Treba spomenuti i kako organizacijska kultura može imati važnu ulogu u stvaranju konkurentske prednosti u odnosu na druge organizacije. Kako bi mogla ostvariti tu funkciju, organizacijska kultura treba ispuniti tri uvjeta: mora biti vrijedna, rijetka i nesavršeno

oponašajuća. Kultura je vrijedna ako omogućuje organizaciji da obavlja svoje djelatnosti na način koji će dovesti do visoke prodaje i niskih troškova ili na neki drugi način daje dodatnu financijsku vrijednost organizaciji. Da bi navedeno bilo ostvarivo, kultura mora imati pozitivne ekonomske posljedice. Drugi uvjet je da bude rijetka, a kako bi se to postiglo, organizacijska kultura mora imati karakteristike koje većina drugih organizacija nema. Na kraju, kako bi ispunila posljednji uvjet mora biti nesavršeno oponašajuća. Organizacijska kultura mora imati karakteristike koje druge organizacije ne mogu na jednostavan način imitirati, odnosno, mora biti takva da ju je teško oponašati (Barney, 1986: 658).

### **1.3. Modeli i vrste korporativne kulture**

Neki autori navode različite modele korporativne kulture. Primjerice, Gregory Moorhead i Ricky W. Griffin (1989; prema: Žugaj i sur. 2004: 19) ističu tri primjera modela, a to su: Parsonsov „AGIL“ model, Ouchijev model i Peters-Watermanov pristup. U nastavku će biti kratko predstavljen svaki od njih.

Parsonsov „AGIL“ model (Parsons, Schills, 1951; prema: Žugaj i sur., 2004: 19) razvijen je kao klasični sociološki pristup, a popularan je bio 60-ih godina 20. stoljeća. Glavni mu je cilj razvitak okvira kojim će se objasniti i razumjeti sadržaj i vrijednosti u određenoj kulturi. U modelu su navedene četiri funkcije koje čine sam naziv modela, a to su: A-prilagodba (*Adaptation*), G-postignuće cilja (*Goal Attainment*), I-povezivanje (*Integration*) i L-zakonitost (*Legitimacy*). Prilagodba se odnosi na sposobnost prilagodbe različitim, promjenjivim okolnostima, postignuće cilja predstavlja sposobnost razumijevanja i postizanja ciljeva sustava, povezivanje omogućuje da se različiti dijelovi sustava integriraju, te posljednja funkcija, zakonitost, predstavlja pravo prihvaćanja i opstanka.

Ouchijev model ime je dobio prema svojem autoru, Williamu Ouchiju. On je svoj model razvio na temelju intervjua koje je provodio s predstavnicima dvadesetak velikih američkih kompanija koje djeluju na području SAD-a i Japana. U tim intervjuima je došao do spoznaja koje su mu omogućile da razvije svoj model, odnosno svoju teoriju „Z“. Teorija „Z“ predstavlja model koji povezuje tipičnu američku i tipičnu japansku organizaciju. Tipičnu američku organizaciju karakterizira zapošljavanje na kraći period, mogućnost brzog napredovanja, karijera koja je određena specijalistički, individualizam u odlučivanju i odgovornosti, briga o ulogama članova organizacije te eksplicitna kontrola izražena u pravilima i ulogama. S druge strane, tipičnu japansku organizaciju karakterizira doživotno zaposlenje, sporo napredovanje, karijera koja je



nespecijalistički određena, kolektivna odgovornost i odlučivanje, briga o životu članova organizacije te implicitna kontrola, odnosno samokontrola. Kao što je prethodno spomenuto, organizacija po teoriji „Z“ kombinira neke elemente tipične američke organizacije i neke elemente tipične japanske organizacije. Takva organizacija ima sljedeće karakteristike: zaposlenje na duži period te edukacija zaposlenika, relativno sporo napredovanje koje se temelji na sposobnostima, a ne dužini boravka u organizaciji, karijera koja je umjereno specijalistički određena, kombinacija eksplicitne i implicitne kontrole, odnosno samokontrola koja je vođena ulogama i pravilima, sudjelovanje u odlučivanju, individualna odgovornost članova te cjelokupna briga o životu članova organizacije na poslu i izvan njega (Ouchi, 1981; prema: Žugaj i sur., 2004: 20).

Peters-Watermanov pristup, razlikuje se od ostalih modela po tome što su autori tog pristupa, Tom Peters i Robert H. Waterman, svoj pristup razvili na način da su odabrali uzorak uspješnih poduzeća te ih istražili i opisali. Na temelju toga izdvojili su njihove glavne karakteristike: njegovanje dobrih odnosa s klijentima, usmjerenost na akciju, poticanje proizvodnosti članova, samostalnost, inicijativa, poduzetništvo, razvijanje dobrog, neposrednog menadžmenta, dobri odnosi unutar poduzeća, ljubazno osoblje te otvorena, ali čvrsta organizacija (Žugaj i sur., 2004: 21).

Kada je riječ o vrstama korporativne kulture, postoji nekoliko glavnih, a to su: dominantna kultura i supkultura, jaka i slaba kultura, jasna i nejasna, izvrsna i užasna, postojana i prilagodljiva te participativna i neparticipativna (Sikavica, Novak, 1993; prema: Žugaj i sur., 2004: 21).

Dominantne su one kulture koje dijele stavove većine članova organizacije. Unutar nekih većih organizacija javljaju se i supkulture, odnosno kulturne karakteristike različitih manjih grupa unutar organizacije. Ako je dominantna kultura opsežna i ako ju podržavaju članovi organizacije, tada ta organizacija posjeduje jaku kulturu. Takve organizacije nisu sklone promjenama i imaju svoja ograničenja. Suprotno jakoj, slaba kultura je ona koju ne podržavaju članovi te zbog toga ona ima nedovoljno povezane vrijednosti elemenata. Izvrsnu kulturu karakterizira planiranje života poduzeća, komunikacija između zaposlenih i menadžmenta, osjećaj članova kao da su dio obitelji te postojanje određenog reda. Užasna kultura je suprotnost izvrsnoj kulturi. Može se prepoznati po kriznom menadžmentu, neugodnoj klimi, konfuziji i slično. Postojana kultura posluje u okolini koja je stabilna dok promjenjiva kultura posluje u promjenjivoj okolini. U participativnoj kulturi zaposlenici su u velikoj mjeri uključeni u

donošenje odluka. S druge strane, u neparticipativnoj kulturi odluke donosi samo menadžment bez dogovora i suradnje sa zaposlenicima (Žugaj i sur., 2004: 22).

S obzirom na jasnoću, organizacijska kultura može biti jasna i nejasna:

Jasna kultura je ona kultura koja je po nekim svojim simbolima prepoznatljiva kako članovima organizacije tako i ljudima izvan poduzeća. Nejasne kulture nije lako prepoznati, to su one kulture za koje mnogi zaposlenici ne mogu odgovoriti što je i kakva je njihova kultura. (Žugaj i sur., 2004: 22)

Postoji i podjela na poduzetničku i formalnu korporativnu kulturu. Organizacije s poduzetničkom kulturom njeguju fleksibilnost i inovativnost u poslovanju. S druge strane, organizacije s formalnom kulturom nastoje svoje poslovanje oblikovati na način koji će im omogućiti najmanje troškove. To posljedično može dovesti do toga da poduzetničke organizacije puno učinkovitije i djelotvornije koriste svoje tehnologije, u usporedbi s formalnim organizacijama. Također, organizacije s formalnom kulturom puno manje riskiraju u svojem poslovanju, puno su opreznije i zbog toga posluju na relativno niskoj razini neizvjesnosti. One najčešće posluju na temelju rutinskih i standardiziranih obrazaca. Kada je riječ o organizacijama s poduzetničkom kulturom, one posluju na puno višoj razini neizvjesnosti. No, zbog većeg rizika koji preuzimaju i zbog lakše promjenjivosti i prilagodbe promjenama u okolini, poduzetničke organizacije često imaju veću učinkovitost od formalnih organizacija (Bradley, Primdore i Byrd, 2006: 273-274).

#### **1.4. Razvoj korporativne kulture**

Organizacijska kultura najčešće odražava već postojeće vrijednosti članova te se prikazuje kao ishod zajedničkog učenja svih članova organizacije. Kada se veći broj ljudi unutar organizacije nađe pred određenim problemom i trebaju zajedno naći rješenje, tada se stvaraju temelji za oblikovanje kulture. Vrlo je važan stupanj prilagodbe zahtjevima okoline te zajedništvo pri rješavanju unutarnjih problema jer se takvi uspjesi oblikuju u temeljne organizacijske vrijednosti. Zatim se tako oblikovane vrijednosti prenose na nove članove čime se kultura širi i dodatno učvršćuje. Svaki član treba proći proces organizacijske socijalizacije kroz koji se upoznaje s osnovnim vještinama posla, stvara odnose s drugim članovima te usvaja norme i vrijednosti organizacije. U procesu razvoja kulture vrlo je važna i interakcija među članovima jer se upravo kroz interakciju stvaraju zakonitosti grupne dinamike što pomaže u suočavanju s novim izazovima i problemima u organizaciji (Sušanj, 2005: 62-63).

Važnu ulogu u razvoju organizacijske kulture ima vođa organizacije. Kao što je prethodno opisano, organizacijska kultura se stvara kroz zajedničko iskustvo različitih članova neke organizacije, ali vođa je taj koji pokreće proces stvaranja zajedničkog iskustva i pronalaženja zajedničkih vrijednosti članova, a to čini na način da potiče svoja uvjerenja i vrijednosti, posebice na samom početku osnivanja organizacije i kreiranja kulture. Važna uloga vođe očituje se i tu tome što je upravo on taj koji odabire nove članove koji će se uključiti u organizaciju i na taj način stvara novu dinamiku. Također, na samom početku poslovanja, dok još ne postoji ustaljeni obrazac djelovanja, vođa ima veliki utjecaj na to kako će članovi organizacije odgovoriti na izazove vanjske i unutarnje prilagodbe, s obzirom na to u kojem smjeru žele da se organizacije razvija u budućnosti (Schein, 2004: 225-227).

Kultura je najprije naučena te je zato potrebno spomenuti i zakone teorije učenja. U kontekstu razvoja organizacijske kulture, važne su dvije vrste mehanizama učenja, „pozitivno rješavanje problema“ te učenje izbjegavanjem. U prvom mehanizmu, pozitivnog rješavanja problema, učenje je motivirano postizanjem cilja. Drugim riječima, ako se dođe do pozitivnog rješenja, ono će se nastojati ponoviti u sličnoj situaciji. Na rješenje treba gledati kao na oblik ponašanja, uvjerenja ili nove pretpostavke o nekom dijelu radne okoline. Drugi mehanizam, učenje izbjegavanjem, je učenje motivirano uspješnim smanjenjem anksioznosti. Članovi organizacije uče različite načine razmišljanja i ponašanja koji će im pomoći da spriječe pojavljivanje situacija i događaja koji su im u prošlosti bili bolni ili koji im mogu izazvati anksioznost. Kod prvog mehanizma, kada naučeno rješenje više ne daje rezultate, ono se odbacuje i zamjenjuje novim. No, kod drugog mehanizma, kada članovi grupe nauče izbjegavajuće ponašanje, ponavljat će ga čak i onda kada izvor straha ili anksioznosti više nije prisutan. Poznavanje ova dva mehanizma te njihovo razlikovanje objašnjava i disfunkcionalne elemente organizacijske kulture (Sušan, 2005: 65).

## **1.5. Mjerenje korporativne kulture**

Kako bi se korporativna kultura mogla pratiti i unaprjeđivati u budućnosti, mora se moći mjeriti. Mogu se razlikovati tri tipa istraživača u procesu mjerenja korporativne kulture, a to su: otvoren promatrač, konzultant i akademski obrazovani istraživač (Cooper, 1995; prema: Žugaj i sur., 2004: 32). Otvoren istraživač bilježi sve što promatra. Konzultant daje savjete kako promijeniti stanje u organizaciji. Akademski obrazovani istraživač pokušava objasniti pozadinu svake situacije (Žugaj i sur., 2004: 32).

Do kraja 60-ih godina 20. stoljeća prevladavao je sustavski situacijski pristup mjerenja, odnosno, s obzirom na situaciju, mjerilo se na različite načine. U 80-im godinama mjerenja korporativne kulture postala su poznata javnosti jer su se počeli objavljivati različiti novinski članci o mjerenju korporativne kulture. Do tada je sve bilo poznato samo istraživačima koji su se direktno bavili mjerenjima. U ranim 90-im godinama naglasak prelazi na individualnost i liberalnost. Treba istaknuti da ono što se tada smatralo korporativnom kulturom zapravo je bila korporativna klima, a razlika je u tome što se klima odnosi na osobne vrijednosti i stavove članova organizacije dok je kultura ono što cijela grupa vjeruje i cijeni. No, zašto je korporativnu kulturu toliko teško mjeriti? Ranija mjerenja većinom su samo skupljala različite podatke koji su bili vezani uz klimu, a ne kulturu organizacije. Ipak, da bi se dobila šira slika kulture, potrebno je ispitati članove organizacije. I u tom slučaju postoji mogućnost da će oni izraziti samo svoje osobne vrijednosti i uvjerenja o klimi, a da istraživači to predstave kao organizacijsku kulturu (Žugaj i sur., 2004: 32-33).

Može se izdvojiti pet elemenata organizacijske kulture zbog kojih ju je tako teško mjeriti. Jedan od njih je to što je organizacijska kultura društveni proces koji se ostvaruje kroz pojedince. Drugi element je to što neki članovi snažnije doživljavaju neki element dok drugi članovi više pozornosti usmjeravaju na neki drugi element. Treći je to što istraživač nije član organizacije, već dolazi izvan nje te zbog toga ne može razumjeti elemente neke organizacijske kulture. Četvrti element je nejednaka uključenost članova u organizaciju. Drugim riječima, nemaju svi članovi isti položaj u organizaciji zbog čega njihovi elementi kulture nisu uvijek jednaki. Peti, posljednji element je subjektivan stav istraživača prilikom interpretacije dobivenih rezultata (Cooper, 1995; prema: Žugaj i sur., 2004: 33).

U ovom dijelu rada predstavljena su glavna obilježja korporativne kulture. Njezin razvoj, modeli i vrste pojavljivanja, elementi i funkcije koje ona ima te karakteristike mjerenja korporativne kulture i izazovi koji se pojavljuju u tom procesu. U sljedećem dijelu rada prikazat će se uloga i značaj korporativne komunikacije te sve njezine karakteristike.

## **2. Korporativna komunikacija**

Društvo se može opisati kao sustav koji tvore doživljaji i radnje preneseni komunikacijom. Svako zajedničko djelovanje članova društva temelji se upravo na sadržajima koji su posredovani putem komunikacije. Stoga, bez komunikacije nije moguće organizirano djelovanje pa tako ni sama organizacija (Kunczik i Zipfel, 2006: 10-11).

Suvremenim korporacijama okolina u kojoj posluju nameće pronalaženje najboljih i najkvalitetnijih modela komuniciranja. To uključuje prepoznavanje i praćenje trendova te usvajanje novih znanja i vještina, kako bi se što bolje prilagodili brzim i nepredvidivim promjenama u okolini. Pri tome treba spomenuti da je interakcija organizacije i okoline dvosmjerna, okolina utječe na organizaciju, ali i obrnuto. Kako bi ta interakcija bila što uspješnija, potrebno je razvijati učinkovitu korporativnu komunikaciju. Konzultantska kuća Watson Wyatt provela je 2003. te zatim ponovno 2005. godine istraživanje na temu korporativne komunikacije, a rezultati su pokazali kako je došlo do promjene paradigme. Drugim riječima, korporativna komunikacija nema više *soft* funkciju, već predstavlja glavnu, temeljnu aktivnost za uspješnost organizacije (Ćorić, 2019: 11). Za organizaciju je jako bitno da razvija svoju komunikaciju jer ako to ne čini, ako ne komunicira svoje vrijednosti, svoju misiju i viziju, netko drugi će to napraviti umjesto nje (Tafrá Vlahović, 2012; prema: Ćorić, 2019: 12).

Rudolf Beger, Hans-Dieter Gaertner i Rainer Mathes (1989; prema: Ćorić, 2019: 13) izdvajaju dvije zadaće korporativne kulture. Prva se odnosi na zadaću koju ima prema unutra, a služi informiranju organizacijskoga rukovodstva. Druga je ona prema van, gdje korporativna komunikacija ima posredničku zadaću. Taj koncept naziva se koorijentacijski model.

Iako postoje različite definicije korporativne komunikacije, jednu od prvih dao je Peter C. Jackson (1987; prema: Ćorić, 2019: 14-15) koji ju je opisao kao „sveukupno generirane komunikacijske aktivnosti organizacije u svrhu postizanja njenih planiranih ciljeva“.

Također, korporativna komunikacija se često određuje u kontekstu odnosa s javnošću, marketinga ili poslovne komunikacije. No, ta se područja obično bave korisnicima, klijentima ili zaposlenicima, odnosno ne bave se svim interesnim skupinama, već jednom ili s njih nekoliko. Prema mišljenju Larsa Thøgera Christensena, Mattea Morsinga i Georgea Cheneyja, cilj korporativne komunikacije je upravo u tome da se bavi svim komunikacijama u organizaciji kao cjelini. Dakle, korporativna komunikacije treba sve komunikacijske aktivnosti unutar organizacije uskladiti u jednu koherentnu cjelinu (Christensen, Morsing i Cheney, 2008; prema: Ćorić, 2019: 12-13). Stoga, korporativna komunikacija može se definirati kao koncept ili model koji obuhvaća sve komunikacijske aktivnosti jedne perspektive (Ćorić, 2019: 13). Svoju definiciju korporativne komunikacije ponudili su i Cees B.M. van Riel i Charles J. Fombrun (2007: 25) koji ističu kako je riječ o skupu aktivnosti koje su uključene u upravljanje i usmjeravanje svih unutarnjih i vanjskih komunikacija, a sve kako bi se stvorila pozitivna slika među dionicima organizacije.

Osim spomenutih definicija, Emma Wood (2009; prema: Ćorić, 2019: 14) navodi još nekoliko različitih definicija, prema kojim se korporativne komunikacije može definirati:

kao upravljačku funkciju, strateške odnose s javnošću, upravljanje odnosima, upravljanje reputacijom, komunikaciju s interesno utjecajnim skupinama koje nisu potrošači, komunikaciju sa svim interesno utjecajnim skupinama, te kao zagovaranje organizacije, uvjeravanje, retoriku ili spin.

Korporativna komunikacija može se odrediti i kao upravljanje odnosima pri čemu ona predstavlja mehanizam dogovora s različitim interesno utjecajnim skupinama, kao što su primjerice dionici i druge zainteresirane strane, a sve s ciljem postizanja situacije koja je korisna za obje strane (Ćorić, 2019: 15-16). U tom kontekstu, Wood ističe razliku između marketinške komunikacije i korporativne komunikacije. Marketinška komunikacija je usmjerena isključivo prema potrošačima dok, s druge strane, korporativna komunikacija za cilj ima stvaranje boljeg korporativnog imidža i reputacije te je usmjerena prema svim interesno utjecajnim skupinama. Može se zaključiti kako je marketinška komunikacija ustvari dio korporativne komunikacije (Wood, 2017; prema: Ćorić, 2019: 16).

Osim svih spomenutih, različiti autori navode još puno različitih definicija korporativne komunikacije, no iz tih definicija mogu se izdvojiti neke zajedničke karakteristike koje Alessandra Mazzei sintetizira u tri točke:

Prvo, korporativna komunikacija je strateška funkcija upravljanja koja se bavi organizacijskim komunikacijskim aktivnostima i povezana je s ukupnom organizacijskom strategijom. Drugo, ona integrira unutarnje i vanjske komunikacijske aktivnosti vezane uz izgradnju, održavanje, mijenjanje i/ili popravak korporativnog imidža i reputacije. Treće, sve ove aktivnosti se odvijaju unutar odnosa s unutarnjim i vanjskim organizacijskim interesno utjecajnim skupinama. (Mazzei, 2014; prema: Ćorić, 2019: 16)

U kontekstu korporativne komunikacije spominje se i Bernsteinov kotač korporativne komunikacije koji na jednostavan način objašnjava koncept i ujedno predstavlja temelj za njezino razumijevanje. Na jednostavan način nastoji objasniti složenost korporativne komunikacije te njezina glavna pitanja. Kotač je zamišljen na način da ima više slojeva i da se svaki od njih može vrtjeti samostalno. Na taj način, svi oblici komunikacije mogu se kombinirati sa svakom interesno utjecajnom skupinom. Pri tome se može kreirati ukupno 81 različita kombinacija interesno utjecajnih skupina i kanala komunikacije (Bernstein, 1984; prema: Ćorić, 2019: 23).

Proces razvoja kotača i njegove prilagodbe različitim organizacijama, David Bernstein je prikazao u pet koraka (Bernstein, 1984; prema: Ćorić, 2019: 23):

1. Identifikacija glavnih interesno utjecajnih skupina
2. Identifikacija komunikacijskih kanala koji su dostupni organizaciji
3. Određivanje prioriteta interesno utjecajnih skupina prema važnosti za organizaciju
4. Utvrđivanje najpogodnijih kanala komunikacije za svaku interesno utjecajnu skupinu
5. U obzir treba uzeti imidž industrije i učinak zemlje podrijetla.

Kotač ima svoj vanjski i unutarnji krug. Vanjski krug čine interesno utjecajne skupine koje Bernstein ističe, a to su: lokalna zajednica ili pojedinci koji su u svakodnevnoj interakciji s organizacijom, utjecajne grupe, branša, regulatori, mediji, financijski dionici, kupci i korisnici, opća javnost i interna interesno utjecajna skupina. U unutarnjem krugu nalaze se kanali komunikacije, a oni su sljedeći: proizvodi i usluge, izravni marketing i korespondencija, mediji, osobna prezentacija, neosobna organizacijska prezentacija, pisani materijali, prodajno mjesto, stalni mediji i korporativno oglašavanje (Bernstein, 1984; prema: Ćorić, 2019: 23-25).

John Balmer i Stephen Greyser revidirali su i dopunili Bernsteinov kotač i nazvali ga „Novi kotač korporativne komunikacije“. Bernstein je sve interesno utjecajne skupine i kanale komunikacije prikazao kao ravnopravne, a njihov ravnopravni prikaz u suvremenoj se praksi nije pokazao kao najučinkovitiji. Upravo je to bila motivacija Balmeru i Greyseru da dopune njegov kotač. Dopuna uključuje dodavanje šestog koraka u procesu razvijanja kotača za svaku pojedinu organizaciju, a taj korak uključuje utjecaj korporativnog brenda, partnerstva i savezništva te okolišne čimbenike. Također, dodali su još dvije interesno utjecajne skupine, potencijalne zaposlenike i poslovne partnere te dva kanala komunikacije, a to su sponzorstvo i novi mediji (Balmer i Greyser, 2003; prema: Ćorić, 2019: 27).

## **2.1. Funkcije i sastavnice korporativne komunikacije**

CCI (*Corporate Communication International*) proveo je 2011. i 2013. godine istraživanje čiji rezultati prikazuju ključne funkcije korporativne komunikacije. Ističe se funkcija interne (komunikacija sa zaposlenicima, korporativna kultura i intranet komunikacija) i eksterne (upravljanje reputacijom i odnosi s medijima) komunikacije. Zatim, funkcija izvršne komunikacije, krizno komuniciranje i komunikacija politike. Kao najmanje istaknute funkcije

pokazale su se tehnička komunikacija, etika, trening i razvoj te odnosi s radnom snagom. Još jedno istraživanje na tu temu provedeno je 2017. godine, a rezultati su bili gotovo jednaki (Ćorić, 2019: 16-17).

Općenito govoreći, može se izdvojiti nekoliko glavnih funkcija korporativne komunikacije, a to su: oblikovanje profila organizacije koji će biti prepoznatljiv u javnosti, razvijanje metoda i postupaka kojima će se minimizirati razlika između željenog identiteta organizacije i obilježja brenda, jasna podjela obveza i zadataka među djelatnicima u području komunikacija, kreiranje i provedba učinkovitih postupaka kojima će se olakšati donošenje komunikacijskih odluka te osiguravanje unutarnje i vanjske potpore u ostvarenju komunikacijskih ciljeva (Riel i Fombrun, 2007: 23).

Kada je riječ o korporativnoj komunikaciji kao strateškoj komunikacijskoj funkciji, prema Michaelu Goodmanu, ona se susreće sa sljedećim izazovima: potreba izgradnje povjerenja sa svim interesno utjecajnim skupinama, unutarnjim i vanjskim, očekivanje boljih rezultata sa što manje investiranja, očekivanje od organizacije da bude dobar građanin, potreba za time da u odnosima s medijima prevladava veća transparentnost, izgradnja odgovorne globalne korporativne kulture, razumijevanje toga da je transparentnost najbolja strategija za upravljanje reputacijom te realnost globalnog terorizma koja planiranje krizne komunikacije čini glavnim čimbenikom uspješne korporativne komunikacije (Goodman, 2006; prema: Ćorić, 2019: 18).

Prema Johnu M. T. Balmeru i Edmundu R. Grayu (2000; prema: Ćorić, 2019: 19) korporativna se komunikacija može podijeliti u tri kategorije. Prva je primarna komunikacija koja je usmjerena na interesno utjecajne skupine, unutarnje i vanjske (zaposlenici i korisnici). Zatim slijedi sekundarna komunikacija koja uključuje marketinšku komunikaciju, korporativno oglašavanje i promociju te tercijarna komunikacija, odnosno komunikacija od usta do usta između različitih zainteresiranih strana. Uloga primarne komunikacije je stvaranje pozitivnog imidža organizacije i temelja za snažnu reputaciju. Sekundarna komunikacija služi kao potpora primarnoj komunikaciji, a tercijarna komunikacija treba biti pozitivna te ako se prve dvije faze komunikacije dobro osmisle, trebala bi rezultirati vrhunskom reputacijom organizacije.

Ističu se tri osnovne sastavnice korporativne komunikacije koje se međusobno isprepliću i u potencijalnoj su interakciji, a to su menadžerska komunikacija, marketinška komunikacija i komunikacija odnosa s javnošću. Menadžerska komunikacija sastoji se od komunikacijske misije i vizije te organizacijskih ciljeva. Pojedinci i timovi se zatim služe različitim komunikacijskim znanjima, vještinama i tehnikama, kako bi privukli interne i eksterne interesno utjecajne skupine i senzibilizirali ih s ciljevima koje nastoje postići (Ćorić, 2019: 21).



Menadžer kao nositelj komunikacije treba omogućiti da se ona nesmetano odvija među svim dionicima organizacije, unutarnjim i vanjskim te tako osigurati kvalitetan i učinkovit komunikacijski sustav (Buble, 2009; prema: Luketa, 2021: 111). Marketinška komunikacija predstavlja plaćene oblike korporativne komunikacije, a cilj je konkretna prodaja. U to je uključeno oglašavanje, izravna prodaja, osobna prodaja, sponzorstvo i slično. Posljednja sastavnica, komunikacija odnosa s javnošću predstavlja neplaćeni oblik korporativne komunikacije te je usmjerena na sve interne i eksterne interesno utjecajne skupine. Glavni je cilj pospješiti ostvarenje svrhe postojanja određene organizacije. U tu komunikaciju spadaju interna komunikacija, krizno komuniciranje, upravljanje događajima, odnosi s medijima i slično (Ćorić, 2019: 21).

## **2.2. Formalna i neformalna korporativna komunikacija**

Unutar svake organizacije mogu se prepoznati dva osnovna oblika korporativne komunikacije, formalna i neformalna komunikacija. Kada je riječ o formalnoj komunikaciji, ona može biti vertikalna (silazna i uzlazna), horizontalna, dijagonalna i putem mreže, ovisno o načinu na koji se provodi. Formalna komunikacija provodi se unaprijed određenim kanalima unutar organizacije, a njezin glavni cilj je postići određeni rezultat. Provodi se na uhodani način, a u njoj najčešće sudjeluju osobe koje se međusobno poznaju te je zato stabilna i nepromjenjiva. Važna je karakteristika formalne komunikacije ta da je ona određena hijerarhijskom strukturom i njezini su procesi depersonalizirani. Prema formi, može biti usmena, pismena ili elektronička, ovisno o načinu provođenja (Projović i Kolev, 2017: 77-78).

Neformalna komunikacija prisutna je u svim segmentima poslovanja te je sastavni dio zdrave i pozitivne atmosfere unutar organizacije. Ovu vrstu komunikacije karakterizira pojava glasina kao odgovor na različite situacije u organizaciji. Glasine su zaposlenicima važne, ali često nedovoljno jasne te zbog toga može doći do krive interpretacije što izaziva strah i zbunjenost. Unatoč nekim negativnim karakteristikama, glasine se mogu predvidjeti i iskoristiti kako bi se riješili uzroci zbog kojih one nastaju. Jedini način da se nesporazumi i nesuglasice izbjegnu je transparentnost i kreiranje kvalitetne komunikacijske strategije (Projović i Kolev, 2017: 78).

## **2.3. Interna i eksterna korporativna komunikacija**

Korporativna komunikacija može se podijeliti na internu, onu koja se odvija unutar kompanije, te na eksternu, koja je usmjerena na dionike izvan organizacije. U ovom dijelu rada ukratko će se opisati oba oblika komunikacije, interna i eksterna, njihove glavne karakteristike te različite vrste komunikacija koje se pojavljuju kao njihove sastavnice.

### **2.3.1. Interna komunikacija**

Interna komunikacija uključuje komunikaciju među članovima koji čine organizaciju, komunikaciju unutar jednog odjela organizacije, zatim između različitih odjela te između uprave i članstva organizacije. Upravo se učinkovita dvosmjerna interna komunikacija danas smatra jednim od najvažnijih sredstava za uspješno vođenje organizacije (Ćorić, 2019: 119).

Kao i sama korporativna komunikacija, tako i interna komunikacija ima brojne definicije različitih autora. Primjerice, Bernd Stauss i Frank Hoffman (2000; prema: Ćorić, 2019: 119) definiraju internu komunikaciju kao „planiranu upotrebu komunikacijskih akcija s ciljem sustavnoga utjecanja na znanje, stavove i ponašanje trenutnih zaposlenika“. Svoju definiciju iznijeli su i Allan D. Frank i Judi Brownell (1989; prema: Ćorić, 2019: 120) koji internu komunikaciju definiraju kao komunikacijske transakcije između članova organizacije ili timova na različitim razinama, a sve s ciljem uspješne i učinkovite provedbe projekata te koordinacije različitih aktivnosti.

Iako se javljaju različiti pristupi i koncepti, mogu se izdvojiti neke zajedničke točke interne komunikacije: „ona se odvija unutar otvorenoga sustava koji je pod utjecajem okoline i utječe na nju, obuhvaća poruke, njihov tijek, svrhu, smjer i medije, te uključuje ljude, njihove stavove, osjećaje, odnose i vještine“ (Ćorić, 2019: 120).

Interna komunikacija ostvaruje se prvenstveno kroz komunikaciju sa zaposlenicima, a ona ima tri glavne svrhe. Prva je upoznati zaposlenike s korporativnom kulturom, njezinim vrijednostima i obilježjima. Druga svrha je informirati zaposlenike o zbivanjima i vijestima u organizaciji, a u tome se najučinkovitijom smatra komunikacija licem-u-lice. Posljednja, treća svrha je slušanje zaposlenika kada iznose svoje brige, prijedloge i potrebe (Bolfek, Milković i Lukavac, 2017: 18).

Često se interna komunikacija ostvaruje kroz zajedničku suradnju odjela korporativnih komunikacija i odjela za ljudske potencijale s obzirom da uključuje elemente obaju područja.

Važno je da komunikacijski stručnjaci budu iskusni i dobro upoznati sa svim zaposlenicima, posebice kada je riječ o osjetljivoj komunikaciji kao što je primjerice kriza unutar organizacije, otpuštanje zaposlenika i tome slično (Argenti, 2009: 60).

Internom komunikacijom nastoji se potaknuti otvorena dvosmjerna komunikacija i razumijevanje, drugim riječima, želi se postići dvosmjerni participativni odnos. Zbog toga je vrlo važno razviti metode identifikacije i zadovoljavanja želja i potreba zaposlenika, a to se može postići kreiranjem i provođenjem programa koji su usmjereni na motiviranje zaposlenika da se što više uključe i angažiraju u ostvarivanje strateških ciljeva organizacije. Na taj način, interna komunikacija predstavlja ključnu sastavnicu šireg komunikacijskog koncepta u okvirima promicanja korporativnog identiteta, reputacije i imidža, kreiranja korporativne kulture i korporativnog brenda. Stoga, glavni ciljevi interne komunikacije mogu se izdvojiti kroz pojmove pripadnost, predanost, razumijevanje i svjesnost. Ti ciljevi ostvaruju se kroz razvoj internih odnosa članova, promicanje osjećaja pripadnosti, razvijanje svijesti zaposlenika o dinamičnim promjenama u okolini te kroz razvijanje razumijevanja članova o potrebi organizacije da postigne zadane ciljeve (Ćorić, 2019: 121).

U kontekstu interne komunikacije, važnu ulogu imaju i neformalne mreže. Upravo su neformalni komunikacijski kanali ponekad puno aktivniji od onih formalnih. Oni nastaju u svakodnevnim kontaktima članova organizacije i dio su njihovih međuljudskih odnosa. Mjesta na kojima se zaposlenici okupljaju često su prostori širenja novih informacija u organizaciji. U kontekstu neformalnih mreža, važnu ulogu zauzimaju i glasine koje su neformalni medij prenošenja informacija, ne nužno negativnih. No, treba biti na oprezu jer su te informacije često neprovjerene i nepouzidane (Bolfek, Milković i Lukavac, 2017: 21).

### **2.3.2. Eksterna komunikacija**

Eksterna komunikacija uključuje kontakt menadžera i zaposlenika korporacije s vanjskom javnošću, poslovnim partnerima, klijentima, potrošačima, dobavljačima i širom društvenom zajednicom (Kesić, 2003; prema: Garača i Kadlec, 2011: 123). Također, eksterna komunikacija može biti formalna ili neformalna. Formalna eksterna komunikacija provodi se prema strogim propisima i u različitim oblicima, usmeno, pismeno ili elektroničkim putem. Važnu ulogu ima i povratna informacija publike koja omogućava da se saznaju potrebe i interesi publike kako bi se ostvarilo što bolje poslovanje. Neformalna eksterna komunikacija koristi se puno rjeđe, ali se posljednjih nekoliko godina sve više preporučuje jer može izazvati brojne pozitivne i

značajne rezultate za organizaciju. Najbolji neformalni kanal komunikacije su zaposlenici jer su upravo oni, kada su zadovoljni, najbolja reklama i preporuka budućim, potencijalnim kandidatima za posao (Projović i Kolev, 2017: 82).

Eksterna komunikacija uključuje različite komunikacijske aktivnosti, kao primjerice javne nastupe i prezentacije, sastanke s partnerima, lobiranje, marketinšku komunikaciju, oglašavanje, sponzorstvo, komunikaciju s medijima i ostale. U nastavku će biti opisane neke od navedenih komunikacijskih aktivnosti.

Javni nastupi i prezentacije vrsta su menadžerske komunikacije te uključuju važnu zadaću menadžera da predstavlja svoju organizaciju u javnosti. Prilikom javnih nastupa važno je da govornik bude vjerodostojan, stručan i pouzdan. Također, vrlo je važna i vještina slušanja, koja uključuje intelektualne i emocionalne procese. Slušanje tako podrazumijeva praćenje verbalnih i neverbalnih znakova govornika te zatim njihovu ispravnu interpretaciju (Ćorić, 2019: 94-95).

Lobiranjem „organizacijski predstavnici ili zastupnici pokušavaju utjecati na proces oblikovanja, donošenja i realizacije javnih akata i odluka koji se tiču organizacijskoga funkcioniranja“ (Ćorić, 2019: 99). Lobiranje omogućuje da se riješe određeni društveni problemi te da se mijenja kontekst funkcioniranja korporacije. Organizacije često umjesto pojma lobiranje koriste naziv javni poslovi (*public affairs*) za sve aktivnosti kojima se utječe na javnu politiku. Prema Glenu Broomu (2010: 17-18) javni poslovi dio su odnosa s javnošću te im je cilj izgradnja i održavanje odnosa s lokalnom zajednicom i državnom upravom dok lobiranje vidi kao specijalizirano područje odnosa s javnošću kojemu je svrha uspostaviti i održati odnose s državnom vlašću kako bi utjecali na donošenje različitih propisa i zakona.

Marketinška komunikacija sastoji se najvećim dijelom od onih oblika komunikacije koji potiču i podržavaju prodaju proizvoda ili usluga. Dodirna točka marketinške komunikacije i korporativne komunikacije je u različitim područjima: oglašavanju, izvornom marketingu, osobnoj prodaji, sponzorstvu te u području unaprjeđenja prodaje. Glavna uloga marketinške komunikacije u kontekstu korporativne komunikacije je u tome što podupire učinkovitu komunikaciju s različitim interesno utjecajnim skupinama (Ćorić, 2019: 105).

Sponzorstvo ima komunikacijske i komercijalne ciljeve te je postalo sastavni dio korporativne komunikacije. Najčešće se upotrebljava kao dio komunikacijskog spleta i na taj način unapređuje organizacijske odnose kako s vanjskim, tako i s unutarnjim interesno utjecajnim skupinama. Sponzorstvo nerijetko funkcionira na način da korporacija svojim komunikacijskim aktivnostima podržava neki događaj te na taj način promovira sebe te se identificira s idejom

sponzoriranog događaja ili aktivnosti. Organizacije uglavnom sponzoriraju različite događaje i aktivnosti iz područja kulture, obrazovanja, sporta, zaštite okoliša, neke inicijative na lokalnoj razini te medije. Sponzorstvo se temelji na *win-win* situaciji, pri čemu korist imaju sve uključene strane, i sponzor i sponzorirani, ali i korisnici sponzoriranog predmeta ili usluge. Sponzorstvom se nastoji ostvariti cilj stvaranja i održavanja dugoročnih partnerskih odnosa između organizacije i njezinih dionika. Upravo iz tog razloga, pojam sponzor često se zamjenjuje pojmom partner (Ćorić, 2019: 114-117).

Komunikacija s medijima ili drugim riječima, odnosi s medijima predstavljaju komunikacijsku funkciju organizacije koja ima jednu od glavnih uloga pri izgradnji korporativne reputacije. U tom kontekstu, komunikacija s medijima participira u proizvodnji jasnih i konzistentnih poruka, izgradnji i upravljanju korporativnim identitetom te u osnaživanju imidža i reputacije organizacije (Belasen, 2008: 58). Također, komunikacija s medijima osnovni je izvor informiranja javnosti o radu i ciljevima organizacije. Kako bi odnos s medijima bio uspješan, potrebno je da organizacija razumije kako određeni mediji funkcioniraju te koje su njihove potrebe i interesi. Mogu se razlikovati tri vrste odnosa s medijima, strateški, reaktivni i krizni odnosi. Strateški ili proaktivni odnosi s medijima su oni koje inicira organizacija kako bi kreirala željeni imidž i reputaciju koja se temelji na korporativnoj priči. Reaktivni odnosi s medijima uključuju odgovaranje organizacije na pitanja i inicijativu medija te posljednja vrsta, krizni odnosi s medijima koji se sastoje od predkrizne, krizne i postkrizne komunikacije (Ćorić, 2019: 130-131).

## **2.4. Korporativni imidž**

Informacije koje organizacija šalje u javnost oblikuju sliku te organizacije u očima publike, odnosno stvara se korporativni imidž. Stoga, dok je identitet organizacije vezan uz pošiljatelja, odnosno samu organizaciju, imidž je vezan uz primatelja informacije. Odnosi se na dojmove koje dionici stvaraju na temelju poruka korporativne komunikacije. Drugim riječima, predstavlja mentalnu sliku koju dionici imaju o nekoj organizaciji. Imidž se tako može unaprijediti strateški isplaniranom korporativnom komunikacijom (Ćorić, 2019: 192).

Korporativni imidž ima snažnu ulogu u uvjetima velike konkurencije jer omogućuje osvajanje i zadržavanje kupca ili klijenta. Što je imidž jači, to je bolja konkurentna pozicija organizacije. Stoga, kako bi poslovanje bilo uspješno, potrebno je primjenjivati strategiju imidža koja se provodi pomoću vođene impresije. Vođena impresija je strategija koju organizacija koristi kako

bi utjecala na način na koji ju javnost doživljava, a polazi od onoga što organizacija jest, što bi trebala biti te kako bi se trebala prezentirati (Babić, 2004: 22). Strategija imidža uključuje „izgradnju i stalno unapređivanje imidža poduzeća pomoću vizualnog identiteta, profesionalnosti menadžmenta, zaposlenika i distributera, proizvoda, izgradnje odnosa s kupcima i poslovnim partnerima, poslovne politike, organizacijske strukture, kulture i klime, te tržišnog identiteta“ (Babić, 2004: 22-23). Strategija se odvija u šest faza. Prva podrazumijeva utvrđivanje trenutnog imidža organizacije, druga se odnosi na usporedbu trenutnog imidža s imidžom konkurenata, treća faza je utvrđivanje željenog imidža te koje su razlike u odnosu na konkurente koje treba unaprijediti. Četvrta faza uključuje odabir metode izgradnje imidža, peta je primjena odabrane metode, a šesta, posljednja je faza kontrole učinka, odnosno utvrđivanje postignutog imidža u odnosu na željeni, planirani imidž. Izgradnja snažnog korporativnog imidža najjače je sredstvo svake organizacije u postizanju konkurentske prednosti. Stoga, strategija imidža može se istaknuti kao glavna i najvažnija strategija svake uspješne organizacije (Babić, 2004: 23).

Glavni ciljevi strategije imidža su stvoriti prednosti koje će organizaciju razlikovati od konkurencije, zatim izgraditi željenu reputaciju koja jača konkurentsku poziciju te pridobiti i zadržati kupce ili klijente i njihovo povjerenje. Na kraju, kao rezultat svega navedenog, cilj je i ostvarenje što većeg profita (Babić, 2004: 26).

Drugim riječima, može se zaključiti sljedeće:

svako poduzeće koje želi osigurati opstanak i razvoj na tržištu, mora uz pomoć adekvatnih strategija izgraditi i stalno unapređivati imidž koji odražava usmjerenost kvaliteti (isporuka vrijednosti) i etici u poslovanju (organizacijska kultura), zadovoljenju interesa kupaca, zaposlenika, poslovnih partnera, vlade i društva u cjelini (izvršnost), na drugačiji (prepoznatljiv) način nego što to čini konkurencija, kako bi ostvarila značajnu prednost na tržištu, privukla i zadržala kupce (zadovoljenjem, povjerenjem i osjećajem sigurnosti) i time ostvarila profit. (Babić, 2004: 27)

Važno je da organizacije razumiju svoj imidž kod svih dionika, kod klijenata, ali i kod investitora, zaposlenika pa i cijele zajednice. Ponekad se slika organizacije preklapa od javnosti do javnosti, ali ponekad je moguće da različiti dionici imaju drukčiju sliku o istoj organizaciji. Također, ponekad imidž organizacije ne ovisi samo o njezinom identitetu, već i o imidžu cijelog sektora kojem ta organizacija pripada. Kada je riječ o imidžu koji organizacija ima u očima svojih zaposlenika, on je od iznimne važnosti jer su upravo zaposlenici ti koji prvi ostalim dionicima prenose svoje vlastito iskustvo i mišljenje o organizaciji u kojoj rade te na taj način utječu na njihovo viđenje organizacije (Argenti, 2009: 81-82).

Na temelju korporativnog imidža javnost se upoznaje s organizacijom, saznaje što ona radi, na koji način, kakvi su njezini ekonomski pokazatelji te koji su joj proizvodi i kupci/klijenti. Strukturu imidža neke organizacije čine sljedeći elementi: imidž menadžera, tržišni identitet, poslovna politika, vizualni identitet, organizacijska struktura i kultura te imidž proizvoda ili usluge (Babić, 2004: 28).

Kako bi korporativni imidž ostao stabilan, važno je kontinuirano planirati komunikaciju s različitim dionicima, a to se ostvaruje definiranjem cilja komunikacije, poruke koja se želi komunicirati, ciljnih skupina prema kojima će se ta poruka slati te odabirom odgovarajućih komunikacijskih kanala i intenziteta poruka. Ako se uspije stvoriti snažan, stabilan, pozitivni korporativni imidž, razvit će se dugotrajna povezanost s dionicima, odnosno korporativna reputacija (Ćorić, 2019: 200).

## **2.5. Korporativna reputacija**

Korporativna reputacija je vrednovanje organizacije od strane njezinih dionika. Reputacija ima afektivnu i kognitivnu sastavnicu te je povezana s organizacijskim ponašanjem. Predstavlja rezultat različitih aktivnosti koje se provode u organizaciji i koje impliciraju društveni status i poziciju te organizacije. Ostvaruje se kao posljedica osmišljene korporativne komunikacije sa svim dionicima (Ćorić, 2019: 205).

Reputacija predstavlja dugoročni dojam koji se formira na temelju iskustva svakog pojedinog dionika. Odnosno, to je uvjerenje o organizaciji koje je stvoreno kroz duže vrijeme, a vezano je uz vizualni, perceptivni i iskustveni doživljaj organizacije i svih njezinih članova. Posebna je pozornost usmjerena na kvalitetu upravljanja organizacijom i način na koji dionici interpretiraju i rangiraju važnost organizacijskih aktivnosti koje su vezane uz komercijalno, društveno i ekološko poslovanje (Ćorić, 2019: 208).

Reputacija organizacije povezana je i s njezinim identitetom, odnosno što je identitet organizacije snažniji i vidljiviji, to je reputacija te organizacije pozitivnija. Razlog je u tome što snažan i vidljiv identitet služi kao određena vrsta signala prema kojem javnost razlikuje neku organizaciju od drugih konkurentskih organizacija. U tom kontekstu vrlo je važan i sklad između identiteta organizacije i slike koju ta organizacija plasira u javnost jer se na taj način stvara poštovanje i vjerodostojnost među publikom. Drugim riječima, organizacija na taj način jača svoju pozitivnu reputaciju u očima javnosti (Cornelissen, 2004: 79).

Upravljanje korporativnom reputacijom vrlo je kompleksno i zahtjevno, a razlog tome leži u dvjema premisama:

S jedne strane, s obzirom na to da nastaje temeljem percepcije prošlih organizacijskih aktivnosti, reputacija je utemeljena na prošlosti. S druge strane pri kupoprodajnoj razmjeni, kupac (korisnik) unaprijed daje svoj novac u zamjenu za proizvod (uslugu), čime on zapravo kupuje obećanje organizacije kako će taj proizvod (usluga) u budućnosti ispuniti očekivanu svrhu. (Ćorić, 2019: 211)

Između dvije navedene premise potrebno je uspostaviti dijalog, odnosno interakciju. Efektivno i efikasno upravljanje korporativnom reputacijom, kao rezultat aktivnosti korporativne komunikacije, ima cilj da smanji razliku i jaz između različitih dionika i njihovih interesa. Organizacije s dobrom reputacijom mogu svojim zaposlenicima omogućiti izvrsne radne uvjete, privući nove kvalitetne radnike, investitorima olakšati odluku o ulaganju te pružiti medijima i široj društvenoj zajednici pouzdanog partnera koji je društveno odgovoran. S druge strane, organizacije koje zanemaruju aktivnosti korporativne komunikacije, imat će nezadovoljavajuću poslovnu poziciju i reputaciju (Ćorić, 2019: 211).

Kada se reputacija jednom naruši, proces njezina oporavka i ponovne izgradnje je dugotrajan. Prvi korak pri ponovnoj izgradnji korporativne reputacije, treba biti brza reakcija i davanje svih potrebnih informacija. Postoje različite strategije za oporavak reputacije, a odabir one odgovarajuće ovisi o situaciji. Implementacija tih strategija omogućuje analizu onoga što je dovelo do krize i narušavanja reputacije, kako bi se upravljanje reputacijom unaprijedilo u budućnosti. Također, olakšava se kontakt s medijima kako bi se objavila javna isprika svima na koje je kriza negativno utjecala. Razrađena strategija omogućuje i provedbu različitih etičkih procedura te angažiranje vanjskih ili internih revizora (Tkalac Verčić, 2015: 330).

## **2.6. Korporativni brend**

Korporativni brend se može definirati kao brend koji se odnosi na organizaciju u cjelini. Preko korporativnog brenda organizacija prenosi u javnost očekivanja o svojim proizvodima, uslugama i korisničkom iskustvu (Argenti i Druckenmiller, 2004: 369). Proces korporativnog brendiranja uključuje skup aktivnosti koje organizacija provodi kako bi izgradila pozitivne asocijacije i pozitivan ugled u očima unutarnje i vanjske javnosti (Riel i Fombrun, 2007: 107). Obilježja korporativnog brenda mogu se prikazati u pet osnovnih karakteristike. Prva je jak kulturni temelj koji se razvija na temelju različitih supkultura prisutnih u organizaciji. Zatim,



korporativni brend je vrlo kompleksan koncept, multidimenzionalan i multidisciplinarnan te se stvara kroz različite kanale komunikacije. Korporativni brend opisuju i opipljive karakteristike kao što su kvaliteta proizvoda ili usluge, geografska domena, logo i slično. Također, korporativni brend ima i svoje neopipljive karakteristike, životni stil, emotivne reakcije javnosti, brend asocijacije i slično. Posljednja, peta karakteristika korporativnog brenda je predanost, drugim riječima, korporativni brend potiče potpunu aktivnost svih zaposlenika i drugih dionika (Ćorić, 2019: 227).

Prema Johnu M. T. Balmeru (2012: 1065) srž korporativnog brenda je neformalni „ugovor“ između organizacije i njezinih dionika. To je moćan, dvosmjerni ugovor koji omogućuje da dionici jasnije shvate što određeni brend želi prenijeti i što je ono što ga izdvaja od ostalih brendova. Do određene razine dionici imaju slobodu subjektivne interpretacije brenda kako bi lakše stvorili povezanost s istim. Zbog toga je važno da je organizacija upoznata s time kako njezini dionici interpretiraju brend jer jedino tako mogu njime uspješno upravljati. No, autor naglašava razliku između korporativnog brenda i brenda proizvoda. Primjerice, kod pridavanja značenja brendovima proizvoda postoji puno veća razina fleksibilnosti nego kod korporativnog brenda. Razlog je u tome što su značenja koja se pridaju brendu proizvoda konstruirana, a značenja korporativnog brenda zasnivaju se na korporativnim vrijednostima i zato su ta značenja prirodnija. Svaki korporativni brend nastoji biti autentičan, a to ovisi o nekoliko elemenata: vjerodostojnost, održavanje identiteta, održivost, profitabilnost i odgovornost u poslovanju.

Upravljanje korporativnim brendom vrlo je kompleksno. Započinje stvaranjem identiteta korporacije na temelju kojeg se stvara emocionalna povezanost s javnosti. Zbog toga je upravljanje korporativnim brendom usko povezano s procesom strateškog upravljanja. Najprije je potrebno odrediti viziju i misiju organizacije jer je to temelj identiteta, a zatim se na temelju toga kreiraju ciljevi i strategije te naposljetku sam brend. Kada su ispunjeni svi navedeni koraci, kreira se komunikacijski plan koji povezuje organizaciju s njezinim dionicima. Važno je naglasiti da je upravljanje korporativnim brendom kontinuirani dvosmjerni proces u kojem su povratne informacije javnosti iznimno važne jer omogućuju daljnji razvoj brenda (Ćorić, 2019: 229).

Kako bi upravljanje korporativnim brendom bilo što uspješnije, potrebno je odabrati odgovarajuću strategiju korporativnog brendiranja, a to nije jednostavan postupak. Strategije korporativnog brendiranja moraju biti prilagođene situaciji na tržištu te dovoljno fleksibilne da se mogu jednostavno i brzo prilagoditi nepredvidivim promjenama u okolini. Sam proces

odabira odgovarajuće strategije trebao bi započeti unutarnjim i vanjskim istraživanjem koje će pokazati stanje na tržištu, ali i stanje unutar same organizacije čime će se stvoriti temelj za odabir strategije koja će biti najprikladnija trenutnom stanju i potrebama tržišta (Riel i Fombrun, 2007: 128-129).

U ovom dijelu rada predstavljene su karakteristike korporativne komunikacije, njezina definicija, glavne zadaće, funkcije i sastavnice. Također, prikazan je Bernsteinov kotač korporativne komunikacije koji ju na jednostavan način objašnjava i omogućuje njezino razumijevanje. Predstavljena je i uloga interne i eksterne komunikacije te različite aktivnosti koje se provode u organizaciji. Kao rezultat korporativne komunikacije, istaknuta je važna uloga koju korporativni imidž i reputacija te korporativni brend imaju u kontekstu konkurentskog pozicioniranja organizacije. U sljedećem dijelu rada prikazat će se koncept brendiranja poslodavca. U tom kontekstu objasniti će se uloga i značaj brenda poslodavca te njegove vrste i karakteristike.

### **3. Brendiranje poslodavca**

Mukesh K. Biswas i Damodar Suar (2016: 59) definiraju brendiranje poslodavca kao upravljanje odnosom između poslodavca i zaposlenika, a sve s ciljem zadržavanja sposobne radne snage. Svoju definiciju brendiranja poslodavca ističu i Varsha Rokade i Manisha Singh (2015; prema: Mostarac, 2022: 45) koji kažu kako je riječ o emocionalnoj vezi između organizacije kao poslodavca i zaposlenika na tržištu rada, a ta veza stvara reputaciju organizacije kao poslodavca koji je u očima potencijalnih kandidata poželjan. Kristin Backhaus i Surinder Tikoo (2004: 502) definiraju brendiranje poslodavca kao proces izgradnje prepoznatljivog i jedinstvenog identiteta poslodavca.

Također, brendiranje poslodavca može se opisati kao:

razvoj ponude vrijednosti za zaposlene i promociju te ponude ka tržištu radne snage i unutar organizacije. Ponuda organizacije prema potencijalnim ili postojećim zaposlenima, treba sadržati elemente koji će ih dodatno motivirati da se pridruže organizaciji, ili da ostanu u poslu. Ponuda uključuje i zaradu koja je važna, ali je nerijetko previše naglašena u usporedbi s nefinancijskim elementima. (Armstrong i Taylor, 2014; prema: Barjaktarović, 2022: 10)

Stoga, glavni cilj brendiranja poslodavca je stvaranje imidža organizacije kao poslodavca koji brine za želje i potrebe svojih zaposlenika, ulaže u njihovu edukaciju i razvoj njihove

profesionalne karijere te prati trendove na tržištu rada. Odnosno, osnovni cilj je stvoriti u javnosti, među potencijalnim zaposlenicima i ključnim dionicima, pozitivnu sliku o organizaciji kao poslodavcu (Mostarac, 2022: 46). No, osim cilja postizanja pozitivnih rezultata prilikom zapošljavanja novih zaposlenika i zadržavanja već postojećih, brendiranje poslodavca pridonosi i povećanju prihoda organizacije, razlikovanju organizacije na konkurentskom tržištu, stvaranju mogućnosti izdvajanja većeg dijela budžeta za upravljanje ljudskim potencijalima te pridonosi da se ispune obećanja koja su dana zaposlenicima kako bi im se pružila podrška u tome da žive u skladu s brendom poslodavca (Mostarac, 2022: 47).

Najvažnije funkcije brendiranja poslodavca mogu se prikazati u četiri kategorije. Prva funkcija je stvaranje privlačne i pozitivne slike o organizaciji u javnosti. Ta pozitivna slika stvara se na temelju vrijednosti, korporativne kulture, mogućnosti za razvoj karijere te organizacijskog stila. Druga funkcija uključuje povezivanje brenda poslodavca s korporativnim brendom. Treća funkcija je kontinuirano ispitivanje organizacijskog imidža u kontekstu zapošljavanja novih zaposlenika, ali i iz perspektive postojećih zaposlenika. Četvrta, posljednja funkcija je privlačenje najboljih i najkvalitetnijih kandidata da se prijave za posao upravo u toj organizaciji (Kochummen i Kumar, 2022: 69-70).

Također, uz sve navedene funkcije, uspješan proces brendiranja poslodavca može dovesti i do smanjenja troškova zapošljavanja, može poboljšati odnose među zaposlenicima pa čak i omogućiti da tvrtka pridobije nove zaposlenike iako nudi nižu plaću od konkurencije, samo zato što je izgradila snažniji brend poslodavca (Berthon, Ewing i Han, 2005: 153-154).

Sam proces brendiranja poslodavca započinje analizom vrijednosti organizacije, korporativne kulture, ljudskih potencijala i drugih organizacijskih snaga, ali i analizom imidža brenda poslodavca i trenutnih trendova, a sve to s ciljem oblikovanja kvalitetne strategije brendiranja poslodavca. U središtu pozornosti procesa brendiranja poslodavca su zaposlenici o čijem ponašanju ovisi hoće li korporativne vrijednosti jačati ili slabiti. Također, kada se strategija brendiranja poslodavca jednom oblikuje, ona određuje kanale komunikacije kojima će se brend poslodavca pozicionirati u svijesti postojećih i potencijalnih zaposlenika (Mostarac, 2022: 47).

Irena Figurska i Ewa Matuska (2013: 38) navode sljedeće korake u procesu brendiranja poslodavca: prvo je potrebno definirati trenutni brend poslodavca, na temelju toga kako organizaciju vide zaposlenici, potencijalni zaposlenici i ostali dionici, zatim treba definirati kako bi brend poslodavca trebao izgledati u budućnosti, odnosno koja je željena percepcija organizacije od strane zaposlenika, potencijalnih zaposlenika i drugih dionika, treći korak je definirati razliku između trenutnog i željenog stanja brenda poslodavca, četvrti korak je izrada

plana brisanja tih razlika kako bi se trenutno stanje što više približilo željenom, zatim je potrebno poduzeti određene postupke kako bi se taj plan ostvario, zatim treba kontrolirati rezultate poduzetih postupaka i posljednji je korak, ako je potrebno, izmijeniti prvobitni plan uklanjanja razlika između trenutnog i željenog stanja brenda poslodavca.

U kontekstu brendiranja poslodavca, potrebno je razlikovati vanjsko i unutarnje brendiranje. Vanjsko brendiranje poslodavca uključuje aktivnosti koje se provode izvan organizacije kako bi se organizacija predstavila kao najpoželjniji poslodavac i na taj način privukla najbolje zaposlenike. Pri tome je polazišna pretpostavka da osebnost brenda omogućuje organizaciji da dođe do kvalitetnih i stručnih zaposlenika, a nakon što ih se privuče, oni stvaraju vlastitu percepciju o zaposlenju u toj organizaciji (Backhaus i Tikoo, 2004: 503). Vanjsko brendiranje poslodavca usmjereno je prvenstveno prema studentima, stručnjacima i diplomantima, a odvija se slanjem željenih poruka putem suvremenih kanala komunikacije, u suradnji s akademskom zajednicom, vodećim medijima i slično (Mostarac, 2022: 49).

Unutarnje brendiranje poslodavca primarno je usmjereno prema sadašnjim zaposlenicima, a provodi se različitim razvojnim programima i izgradnjom korporativne kulture (Mostarac, 2022: 49). Unutarnje brendiranje odnosi se na tri temeljne stvari, a to su: učinkovito komuniciranje brenda svim zaposlenicima, predstavljanje tog brenda zaposlenicima kao relevantnog i vrijednog te usmjeravanje svakog zadatka i posla unutar organizacije u smjeru potvrđivanja i jačanja srži brenda (Bergstrom, Blumenthal i Crothers, 2002; prema: Berthon, Ewing i Han, 2005: 153). Glavni cilj unutarnjeg brendiranja poslodavca je zadržavanje postojećih zaposlenika, a to se najčešće ostvaruje na način da se zaposlenicima pruži mogućnost da razvijaju svoju karijeru, da se osigura pravednost, poštovanje i dobar osjećaj rada unutar organizacije te kroz brigu za motiviranje i angažiranje zaposlenika (Mostarac, 2022: 49). Unutarnje brendiranje vrlo je važno i ne smije se zanemariti jer upravo ponašanje zaposlenika može dodatno osnažiti vrijednosti brenda koje se komuniciraju u javnosti. S druge strane, ako njihovo ponašanje nije u skladu s tim vrijednostima, to može dovesti do gubitka vjerodostojnosti u očima javnosti (Berthon, Ewing i Han, 2005: 153).

U svakom procesu pa tako i u procesu brendiranja poslodavca, javljaju se određeni izazovi koji mogu utjecati na uspješnost procesa (Mostarac, 2022: 49). Pankaj Gupta, Ruchita Patti i Shaveta Marwah (2014; prema: Mostarac, 2022: 49) navode tri ključna izazova koja mogu utjecati na rezultate procesa brendiranja poslodavca. Prvi izazov koji ističu je to što sam proces može biti vrlo skup, od visokih financijskih sredstava do visoke cijene angažmana ljudi koji se brinu za proces brendiranja poslodavca. Drugi izazov javlja se u tome što ukoliko se proces brendiranja

ne provede učinkovito, utoliko može izazvati negativnu sliku i stvoriti krivu percepciju javnosti o organizaciji kao poslodavcu. Treći, posljednji izazov koji navode je to što proces brendiranja poslodavca zahtijeva puno uloženog truda i vremena te zbog toga organizacije često kreiraju posebne timove koji su zaduženi isključivo za provođenje procesa brendiranja poslodavca (Gupta, Patti i Marwah, 2014; prema: Mostarac, 2022: 49).

No, kako bi se uspješno prevladali svi izazovi, proces brendiranja poslodavca treba imati sljedeće ključne elemente: potaknuti kulturu dijeljenja znanja i stalno usavršavanje, postići ravnotežu između dobrog upravljanja organizacijom i visoke razine produktivnosti, dobiti priznanje da je organizacija izvrsno mjesto za rad, potaknuti proaktivno dijeljenje priča zaposlenika o upravljanju organizacijom, postići pozitivni publicitet, postati mjerilo uspjeha za konkurentske organizacije, povećati svijest potencijalnih kandidata o uspješnim praksama u organizaciji te mjeriti proces brendiranja poslodavca (Mostarac, 2022: 50). Može se zaključiti kako je vrlo važno proces brendiranja poslodavca provoditi sustavno te mu treba pristupiti „studiozno, na sveobuhvatan način, a kako bi implementacija istoga rezultirala željenim i očekivanim učincima za organizaciju“ (Mostarac, 2022: 51).

### **3.1. Preduvjeti za uspješno brendiranje poslodavca**

Brendiranje poslodavca ima strategijsku ulogu za organizaciju te je zbog toga potrebno da organizacija kao poslodavac osigura određene preduvjete kako bi se proces brendiranja poslodavca mogao provesti što uspješnije. Neke od osnovnih strategijskih aktivnosti koje su potrebne za stvaranje odgovarajućih preduvjeta su jasno definiranje vizije, misije i vrijednosti organizacije, zatim definiranje organizacijskih ciljeva i strategija te na posljetku provedba definiranih organizacijskih strategija (Mostarac, 2022: 53).

Vizija organizacije odnosi se na ideju o željenom razvoju poslovanja. Vizija je dalekosežna i predstavlja važan čimbenik za održivost svake organizacije. Vizija ima dvije ključne odrednice, a to su dugi vremenski rok i predviđanje razvoja događaja. Zbog toga se vizija kreira u području planiranja i prije njezine izrade potrebno je napraviti detaljnu analizu stanja. Upravo analiza stanja, odnosno utvrđivanje polazišta, olakšava predviđanje budućeg poslovanja. Pri tome treba obratiti pozornost na ekonomski i institucionalni okvir jer u institucionalnom okviru često dolazi do promjena što zatim dovodi do promjena i u ekonomskom okviru. Stoga, viziju treba doživljavati dinamički jer kada se ona jednom utvrdi, to ne mora, i najčešće nije, trajno rješenje

(Drljača, 2001: 3-4). Vrlo je važno da vizija bude realna, a ne samo skup želja koje nisu ostvarive (Sikavica, 2011; prema: Mostarac, 2022: 54).

Dok je vizija usmjerena na budućnost, misija povezuje sadašnjost i budućnost organizacije. Često se izražava i pojmom svrhe jer opisuje temeljne aktivnosti poslovanja neke organizacije (Sikavica, 2011; prema: Mostarac, 2022: 54). Misija detaljnije razrađuje viziju organizacije te na neki način proizlazi iz nje. Upravo je misija temelj motivacije zaposlenika jer im daje zajedničku svrhu. Da bi bila dobro definirana, misija treba biti usmjerena na ograničen broj ciljeva, treba istaknuti temeljne vrijednosti i obilježja organizacije te definirati područja konkurencije unutar kojih će organizacija djelovati (Mostarac, 2022: 55).

Misija organizacije određena je društvenim i ekonomskim aspektom:

„Ekonomski aspekt ostvarivanja misije provodi se ukoliko organizacija održava i razvija infrastrukturu i ostale resurse, obavlja svoju djelatnost, stvara mogućnost za vlastiti razvoj, te kroz vlastiti razvoj daje doprinos razvoju grane djelatnosti, postojanjem generira vlastitu ekonomsku stabilnost, razvija nove tehnologije i specijalistička znanja. [...] Stupanj učinkovitosti ekonomskog aspekta ostvarivanja misije direktno i snažno utječe na društveni aspekt. Društveni aspekt ujedno predstavlja institucionalni okvir u kojem organizacija treba ostvarivati svoju misiju“ (Drljača, 2001: 2).

Vrijednosti predstavljaju uvjerenja koja ljudi stječu tijekom svog odgoja i obrazovanja. Na taj način vrijednosti prelaze s društvene razine u kojoj je pojedinac rođen i odgojen na individualnu razinu. Kroz osobno iskustvo pojedinca, neke od tih vrijednosti slabe dok neke jačaju. Treba naglasiti kako upravo vrijednosti imaju ključnu ulogu u svakom procesu donošenja odluke (Brătianu i Bălănescu, 2008: 22). Vrlo su snažne te relativno trajne koncepcije koje osobi pružaju standarde za vrednovanje poželjnog, prihvatljivog i nepoželjnog, neprihvatljivog ponašanja (Bahtijarević-Šiber, 2014; prema: Mostarac, 2022: 56).

Kada se vrijednosti stave u kontekst organizacije, one se mogu definirati kao stavovi, vjerovanja i mišljenja koja određuju smjer poslovanja te odnose među zaposlenicima i odnose zaposlenika prema klijentima i drugim dionicima (Sikavica, 2011; prema: Mostarac, 2022: 56). Vrijednosti organizacije mogu biti eksplicitno prikazane unutar misije organizacije ili mogu biti implicitno ukomponirane u organizacijsku kulturu (Brătianu i Bălănescu, 2008: 23).

Jasno definirana misija, vizija i vrijednosti organizacije, omogućuju čvrste temelje za sadašnje i buduće poslovanje, ali također omogućuju i dionicima da znaju što mogu očekivati od određene organizacije te kako se prema njoj trebaju postaviti (Mostarac, 2022: 56). Treba spomenuti da se upravo na vrijednostima organizacije temelji proces brendiranja poslodavca

(Singh i Sharma, 2013; prema: Mostarac, 2022: 56) jer s obzirom na vrijednosti potencijalni zaposlenici odlučuju za koju organizaciju žele raditi (Mostarac, 2022: 56).

Kada je riječ o organizacijskim strategijama i ciljevima, oni također imaju važnu ulogu u stvaranju odgovarajućih uvjeta za uspješnu provedbu procesa brendiranja poslodavca. Ciljevi usmjeravaju poslovanje organizacije te predstavljaju rezultat različitih aktivnosti koje je organizacija planirala. Ciljevi govore što organizacija želi postići i u kojem vremenskom razdoblju. Zato je vrlo bitno da, kad god je to moguće, ciljevi budu kvantificirani jer ih je tada moguće mjeriti. Ciljevi bi se trebali postavljati prema akronimu SMART, odnosno trebaju biti specifični (engl. *specific*), mjerljivi (engl. *measurable*), usklađeni (engl. *aligned*), ostvarivi (engl. *reachable*) i vremenski određeni (engl. *time bound*) (Mostarac, 2022: 57).

Nakon što organizacija definira svoje ciljeve, potrebno je odrediti organizacijsku strategiju, odnosno način na koji će se postići postavljeni ciljevi. Drugima riječima, ciljevi govore o tome što organizacija želi postići, a strategija pokazuje kako organizacija namjerava postići te ciljeve (Sikavica, 2011; prema: Mostarac, 2022: 58). No, treba naglasiti kako strategija ne govori o tome kako će točno organizacija ispuniti zadane ciljeve, već je svrha strategije dati okvir koji će usmjeriti poslovanje organizacije u pravom smjeru kako bi uspjela postići svoje planirane ciljeve (Mostarac, 2022: 58). „Ostvarivanje strategije kao općeg cilja, kao i funkcionalne strategije u organizaciji, područje je odgovornosti vrhovnog menadžmenta organizacije“ (Drljača, 2001: 4).

Nakon što organizacija uspješno odredi svoju strategiju, potrebno ju je i provesti na odgovarajući način (Mostarac, 2022: 59). „Provedba (implementacija) strategije je proces aktiviranja odabrane strategije na način da se strategijom utvrđeni strategijski ciljevi, planovi, proračun i procedure, uspješno primijene u poslovanju organizacije, a sve radi postizanja željenih poslovnih rezultata“ (Dulčić i Matić, 2018; prema: Mostarac, 2022: 59).

Organizacijska strategija i način na koji se ona provodi uvelike utječu na percepciju potencijalnih zaposlenika o organizaciji kao poslodavcu. Ako potencijalni zaposlenici ne mogu prepoznati vezu između strategije koju određena organizacija provodi i strategije koju ista organizacija navodi kao svoju idealnu strategiju, tada se ti potencijalni zaposlenici, ali i oni već postojeći puno teže povezuju s organizacijom kao poslodavcem što dovodi do toga da imaju slabije izraženu želju za ostankom u toj organizaciji. Također, sam proces provedbe strategije utječe na zadovoljstvo zaposlenika što posljedično određuje i njihovu produktivnost (Mostarac, 2022: 60-61).

### 3.2. Brend poslodavca

Brendiranje poslodavca (eng. *employer branding*) zasniva se na kreiranju brenda poslodavca, koji su kao koncept osmislili Tim Ambler i Simon Barrow, još 1996. godine. Tada se prvi put koncept brenda ili marke počinje koristiti u području upravljanja ljudskim potencijalima (Mostarac, 2022: 24). Ambler i Barrow tako definiraju brend poslodavca kao „skup funkcionalnih, ekonomskih i psiholoških pogodnosti koje se pružaju pri zaposlenju i poistovjećuju s organizacijom koja zapošljava“ (Ambler i Barrow, 1996: 187). Brend poslodavca može se definirati i kao koncept koji jednu organizaciju razlikuje od ostalih konkurentskih organizacija (Backhaus i Tikoo, 2004: 502). Različite pogodnosti koje brend poslodavca pruža zaposlenicima mogu se podijeliti na: ekonomske pogodnosti (materijalne ili novčane nagrade), funkcionalne pogodnosti (razvojne i/ili korisne aktivnosti) te psihološke pogodnosti (osjećaj pripadnosti i svrhe) (Mostarac, 2022: 24). Deset godina kasnije, te se pogodnosti proširuju na sljedećih pet: ekonomske, socijalne, razvojne, primijenjene i pogodnosti vezane uz interes za rad. No, s vremenom se popis tih pogodnosti dodatno širio na njih čak sedam: ekonomske, socijalne, primijenjene, razvojne, upravljačke, pogodnosti vezane uz interes za rad te one koje omogućuju ravnotežu između poslovnog i privatnog života (Dabirian, Paschen i Kietzmann, 2019: 83).

Osim navedene definicije, različiti autori nude niz drugih definicija brenda poslodavca. Primjerice, Valentina Franca i Marko Pahor (2012; prema: Mostarac, 2022: 24) definiraju brend poslodavca kao percepciju koju tržište rada ima o organizaciji kao poslodavcu ili drugim riječima kao „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“. Dmitry Kucherov i Andrey Zamulin (2016; prema: Mostarac, 2022: 24) ističu kako brend 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“. Još jednu definiciju brenda poslodavca nude Karnica Tanwar i Asha Prasad (2017: 392) koji kažu kako je riječ o skupu opipljivih i neopipljivih pogodnosti koje organizacija nudi kako bi privukla potencijalne zaposlenike i zadržala već postojeće.

Brend poslodavca proizlazi iz tri osnovna koraka. Prvi korak uključuje razvijanje vrijednosti koje organizacija kao poslodavac nudi zaposlenicima. U drugom koraku se te vrijednosti komuniciraju potencijalnim zaposlenicima, ali i svim drugim dionicima, s ciljem stvaranja slike poželjnog poslodavca kako bi se privukli najkvalitetniji kandidati. Posljednji, treći korak odnosi



se na unutarnje brendiranje, odnosno ispunjavanje svega onoga što se komuniciralo na van, kako bi se osigurao sklad između stvarnog stanja organizacije i onoga što se komunicira u javnosti. Također, unutarnje brendiranje omogućuje zadržavanje već postojećih zaposlenika (Dabirian, Paschen i Kietzmann, 2019: 83).

Na temelju navedenih definicija, može se zaključiti kako brend poslodavca predstavlja skup svih obilježja neke organizacije kao poslodavca te pogodnosti koje određena organizacija kao poslodavac pruža svojim sadašnjim i potencijalnim zaposlenicima. Ta obilježja i pogodnosti koje organizacija pruža, omogućuju prepoznatljivost organizacije kao poslodavca te pridonose u stvaranju i održavanju prednosti na konkurentskom tržištu (Mostarac, 2022: 25).

### **3.3. Karakteristike brenda poslodavca**

Brend poslodavca neke organizacije određen je različitim obilježjima, kao što su reputacija organizacije, kvaliteta proizvoda ili usluge, privlačnost sektora, plaća, lokacija, radna okolina, pogodnosti koje se nude zaposlenicima, ljudi i kultura, ekonomski uvjeti te ravnoteža između poslovnog i privatnog života (Stuss, 2018; prema: Mostarac, 2022: 26). Karakteristike koje ima uspješan brend poslodavca su zamijećenost od strane potencijalnih zaposlenika i interesno utjecajnih skupina, relevantnost za potencijalne zaposlenike te izdvajanje od konkurencije (Mostarac, 2022: 26).

Dmitry Kucherov i Elena Zavyalova (2012; prema: Mostarac, 2022: 26) ističu da brend poslodavca karakterizira visoka razina prepoznavanja organizacije kao poslodavca od strane ciljne skupine, pozitivan imidž na tržištu rada, skup materijalnih i nematerijalnih obilježja koja su važna za sadašnje i potencijalne zaposlenike, izvršavanje obaveza prema zaposlenicima, razlikovanje organizacije kao poslodavca u odnosu na konkurenciju na tržištu rada te provođenje različitih aktivnosti pozicioniranja organizacije na tržištu rada i održavanje stabilne politike poslovanja.

Brend poslodavca predstavlja podršku organizaciji u osiguravanju odanosti zaposlenika kroz praksu učinkovitog zadržavanja postojećih zaposlenika i zapošljavanja novih. Također, pomaže u učinkovitom natjecanju s konkurencijom na tržištu rada. No, ne smije se zanemariti to da brend poslodavca mora vjerodostojno predstavljati ono što organizacija uistinu nudi zaposlenicima, korisnicima i dionicima. Ukoliko se kvalitetno komunicira prema ciljanoj publici, brend poslodavca je najsnažnije sredstvo za privlačenje i zadržavanje zaposlenika (Mostarac, 2022: 26).

Amir Dabirian, Jan Kietzmann i Hoda Diba (2016: 198) ističu da je brend poslodavca, kao i svaki drugi brend, percepcija. No, stupanj do kojeg je željena percepcija brenda poslodavca od strane organizacije usklađena sa stvarnim iskustvima zaposlenika, vezano uz korporativnu kulturu i vrijednosti koje organizacija promiče, određuje koliki će utjecaj brend poslodavca imati na tržištu rada.

Na konkurentskom tržištu svaka organizacija natječe se za svoj udio pažnje i lojalnosti publike. Kako bi osvojile što veći broj publike, organizacije se moraju pozicionirati na tržištu kao uspješni i poželjni poslodavci. No, to nije jednostavan proces, potrebno je puno truda i kvalitetno odabrana strategija za što uspješnije pozicioniranje brenda poslodavca. Treba odabrati pravu ciljnu publiku te joj se obraćati odgovarajućim kanalima i porukama kako bi se brend poslodavca u očima javnosti doživljavao kao snažan i privlačan (Barrow i Mosley, 2005: 61-62).

Franca i Pahor (2012; prema: Mostarac, 2022: 27) predstavili su svoj koncept mjerenja snage brenda putem piramide, jednodimenzionalnog hijerarhijskog koncepta koji se sastoji od tri razine, krenuvši od dna prema vrhu, prva razina je prepoznavanje poslodavca, druga je razmatranje poslodavca i treća, posljednja je izbor poslodavca. Prepoznavanje poslodavca odnosi se na to da potencijalni zaposlenici prepoznaju organizaciju kao poslodavca, a mjeri se prema udjelu potencijalnih kandidata koji na spomen imena organizacije prepoznaju tu organizaciju kao potencijalnog poslodavca. Razmatranje poslodavca znači da bi potencijalni kandidat prilikom traženja posla uzeo u obzir određenog poslodavca, a mjeri se postotkom potencijalnih kandidata koji bi razmatrali posao kod tog poslodavca. Posljednja razina, izbor poslodavca, odnosi se na to da je određeni poslodavac prvi ili jedini izbor kandidata koji traži posao. Mjeri se „kao postotak potencijalnih kandidata za koje je određeni poslodavac ujedno i poželjan poslodavac“ (Franca i Pahor, 2012; prema: Mostarac, 2022: 27).

Model vanjske percepcije brenda poslodavca, koji je uvela Simone Hochegger (2014; prema: Mostarac, 2022: 27) uključuje tri glavne dimenzije, a to su: dimenzija imidža brenda poslodavca koji ovisi o tome koliko je organizacija kao poslodavac privlačna, zatim dimenzija povjerenja u brend poslodavca koja ovisi o iskrenosti i pouzdanosti organizacije kao poslodavca te posljednja, dimenzija preferencija poslodavca koja ovisi o interesu kandidata za prijavu za posao u određenoj organizaciji i o interesu za rad u određenoj organizaciji.

Imidž brenda poslodavca može se definirati kao razlikovanje simboličkih i funkcionalnih pogodnosti tog brenda poslodavca. Pri tome se funkcionalne pogodnosti odnose na sve one elemente koji su kandidatima privlačni i koje smatraju poželjnima prilikom zapošljavanja.

Primjerice, plaća, pogodnosti za godišnji odmor i praznike te druge slične pogodnosti. S druge strane, simboličke pogodnosti odnose se na percepciju o prestižu koji neka organizacija ima i u skladu s time percepcija o socijalnom statusu koji će zaposlenici imati kao članovi te organizacije (Mostarac, 2022: 27-28).

Lojalnost brendu poslodavca nastaje kao rezultat premještanja pozornosti zaposlenika s ugovora o radu na psihološki ugovor, čime se stvara odanost zaposlenika organizaciji, čak i u slučaju da se uvjeti zaposlenja promijene. Psihološki ugovor oblikuje se na temelju očekivanja između organizacije kao poslodavca i zaposlenika te organizacije. Očekivanja se temelje na usporedbi informacija koje su zaposlenici dobili prilikom prvog susreta s organizacijom i informacija koje su dobili tijekom boravka i rada u toj organizaciji. Što su te informacije i poruke dosljednije i bolje usklađene, to je manja vjerojatnost kršenja psihološkog ugovora (Miles i Mangold, 2004; prema: Mostarac, 2022: 28).

U ovom dijelu rada prikazan je proces brendiranja poslodavca te u tom kontekstu i brend poslodavca koji predstavlja temelj na kojem se zasniva samo brendiranje poslodavca. Također, predstavljeni su osnovni koraci u procesu brendiranja te potencijalni izazovi koji se mogu pojaviti na tom putu. Posebno su istaknuti i preduvjeti koje organizacija kao poslodavac treba zadovoljiti kako bi uspješno krenula u proces brendiranja. Ovim dijelom zaokružen je teorijski okvir, a u ostatku rada slijedi pregled dosadašnjih istraživanja na temu brendiranja poslodavca, posebice u području IT kompanija te istraživački dio rada koji uključuje prikaz ciljeva, istraživačkih pitanja i metodologije istraživanja te prikaz rezultata.

## **4. Pregled dosadašnjih istraživanja**

Prethodno je predstavljen teorijski okvir potreban za razumijevanje istraživačkog dijela ovog rada, koji se temelji na brendiranju poslodavca kao alatu u izgradnji korporativne kulture, na primjeru IT kompanija. Stoga će se u ovom dijelu rada prikazati neka dosadašnja istraživanja provedena na temu brendiranja poslodavca u kontekstu IT kompanija.

Amir Dabirian, Jeannette Paschen i Jan Kietzmann (2019: 84-85) proveli su istraživanje kojim su metodom analize sadržaja analizirali recenzije IT zaposlenika na platformi *Glassdoor*. To je internetska platforma koja ima ulogu posrednika na tržištu rada, a funkcionira na način da korisnici anonimno recenziraju različite tvrtke i kvalitetu njihova upravljanja. Autori su analizom nastojali razumjeti faktore koji su zaposlenicima u IT kompanijama najvažniji

prilikom ocjenjivanja brenda poslodavca. Za analizu su odabrali deset IT kompanija koje su imale najviše ocjene i tri IT kompanije s najnižim ocjenama, u trenutku kada su provodili analizu, odnosno 2017. godine. Prikupili su sve recenzije, pozitivne i negativne, odnosno i pohvale i pritužbe, što je na kraju činilo skup od 14 927 recenzija. Također, treba spomenuti kako su uklonili one recenzije iz kojih se nije moglo razlučiti na kojoj radnoj poziciji je radio zaposlenik koji je pisao recenziju, a uklonjene su i one recenzije koje su pisali zaposlenici izvan IT uloga, kao što su primjerice administrativni radnici, zaposlenici u odjelu financija ili marketinga i slično. Zatim su analizirali recenzije pomoću platforme za umjetnu inteligenciju, *Watson Analytics* i nakon toga kodirali rezultate prema unaprijed određenim kodovima. Posljednji korak analize podataka, odnosno recenzija uključivao je izračunavanje relativne frekvencije pojavljivanja određenih kodova u skupu podataka (Dabirian, Paschen i Kietzmann, 2019: 84-85).

Rezultati istraživanja pokazali su kako je IT zaposlenicima vrlo važno obrazovanje i mogućnost razvoja te različite nefinancijske pogodnosti koje im poslodavci nude. Također, rezultati su pokazali osam vrijednosti koje imaju važnu ulogu u procesu brendiranja poslodavca. Prva je socijalna vrijednost koja predstavlja zadovoljstvo IT zaposlenika kada surađuju s drugim kolegama. Rezultati su pokazali kako IT zaposlenici iznimno cijene korporativnu kulturu koja je usmjerena na ljude i timski rad. Sljedeća je istaknuta vrijednost interesa, a rezultati su pokazali kako IT zaposlenici najviše interesa pokazuju prema izazovnim poslovnim zadacima. Također, izražavaju interes prema poslovima koji zahtijevaju inovativnost i otvorenost prema novim tehnološkim rješenjima. Treća je vrijednost primjene, a rezultati su pokazali da je IT zaposlenicima bitno da se njihove ideje, vještine i znanja prihvaćaju i primjenjuju na adekvatan i smislen način, a to se najviše odnosi na proizvode i usluge koji trebaju biti inovativni i kvalitetni. Zatim slijedi vrijednost razvoja. IT zaposlenicima je jako bitno da im poslodavac nudi mogućnost profesionalnog razvoja. Kada je riječ o ekonomskoj vrijednosti, IT zaposlenici uglavnom su komentirali materijalnu naknadu za rad, ali vrlo su istaknuti bili i različiti nematerijalni benefiti kao što je primjerice besplatna hrana i slično. Sljedeća vrijednost koja je IT zaposlenicima, prema rezultatima analize, važna je vrijednost menadžmenta. Naglašavaju menadžersku kompetenciju, izraženu poslovnu viziju te sposobnost motiviranja zaposlenika. Također, važnom se pokazala vrijednost koja se odnosi na uspostavljanje ravnoteže između privatnog i poslovnog života, a posebno pozitivno ocjenjuju fleksibilno radno vrijeme. Posljednja vrijednost koja je IT zaposlenicima posebno važna je imidž brenda, odnosno, u ovom kontekstu, način na koji zaposlenici percipiraju brend organizacije kao poslodavca. U

provedenoj analizi recenzija, IT zaposlenici su poželjnog poslodavca opisali kao „modernu“, „uzbudljivu“ i „cool“ organizaciju koja se nalazi na dobroj lokaciji (Dabirian, Paschen i Kietzmann, 2019: 85-86).

No, rezultati su pokazali da nema svih osam spomenutih vrijednosti jednaku važnost za sve IT zaposlenike. Drugi riječima, nekim zaposlenicima su važnije jedne vrijednosti dok su drugima važnije neke druge, a najveće razlike su se pokazale s obzirom na duljinu zaposlenja. Autori su tako napravili usporedbu u važnosti određenih vrijednosti za sadašnje i bivše IT zaposlenike. Rezultati pokazuju da su socijalne vrijednosti važan faktor pozitivnih recenzija i za sadašnje i za bivše IT zaposlenike. To može biti važan savjet za IT tvrtke da istaknu socijalne aspekte svoje kompanije u kampanjama brendiranja poslodavca. Interesne vrijednosti također su važan faktor pozitivnih recenzija za obje skupine zaposlenika, sadašnje i bivše. To ukazuje kako su interesne vrijednosti bitne i za zadržavanje sadašnjih i za privlačenje novih zaposlenika pa bi ih zato IT kompanije trebale uvrstiti u svoje unutarnje i vanjske komunikacijske aktivnosti. Ekonomske vrijednosti su se isto tako pokazale važne i za sadašnje i za bivše IT zaposlenike te bi stoga IT kompanije trebale isticati ekonomske vrijednosti u svojim eksternim komunikacijama. Brend imidž se pokazao kao faktor koji je izazvao najviše negativnih recenzija. To pokazuje kako očekivanja IT stručnjaka za rad u modernim i inovativnim IT kompanijama nisu ispunjena. Iz toga se može zaključiti kako brend poslodavca koji kompanije plasiraju u javnost nije usklađen sa stvarnim stanjem unutar kompanije. Također, rezultati su pokazali kako bi IT kompanije trebale češće i detaljnije pratiti i rješavati kritike koje zaposlenici upućuju menadžmentu kako bi se povećalo zadovoljstvo zaposlenika. Rezultati ovog istraživanja su tako pokazali da su upravo te četiri vrijednosti, socijalne, interesne, ekonomske i imidž brenda najvažnije za razvoj IT kompanija kao poslodavaca (Dabirian, Paschen i Kietzmann, 2019: 86-88).

Osim spomenutog istraživanja i drugi su se autori bavili ovom tematikom. Tako je Alexey Tikhonov (2019: 24) analizirao je karakteristike privlačenja IT stručnjaka putem kampanja brendiranja poslodavca na ruskom tržištu. Analizom sadržaja, došao je do zaključka kako su najprivlačnije aktivnosti pronalaska i pridobivanja IT stručnjaka na ruskom tržištu sljedeće: 67% IT kompanija privlači zaposlenike sudjelovanjem na različitim tehnološkim i sličnim konferencijama, 58% putem različitih aktivnosti na društvenim mrežama, 54% kroz suradnju sa sveučilištima, 33% ističe ulogu web stranica i blogova specijaliziranih za pronalaženje radnika, 29% promovira se na različitim sajmovima za zapošljavanje, 25% IT kompanija organizira vlastite susrete za zapošljavanje IT stručnjaka, njih 21% ima vlastitu programersku

školu, 17% ima svoju web stranicu na tu temu te svega 8% IT kompanija objavljuje izvorni otvoreni softver za privlačenje stručnjaka.

Njegova analiza pokazala je da kada je riječ o vrijednostima, IT kompanije na ruskom tržištu najčešće promoviraju vrijednosti kao što su privlačnost projekata i zadataka na kojima rade (76%), profesionalni pristup u radu zaposlenika i timova (52%), karakteristike korporativne kulture (48%), mogućnost profesionalnog razvoja i napredovanja (48%), visina plaće (48%) te status tvrtke na tržištu rada (43%). No, kada je riječ o IT stručnjacima, oni prilikom traženja posla drukčije rangiraju najvažnije vrijednosti. Oni ističu kako im je najvažnija visina plaće (81%) te mogućnost profesionalnog razvoja i napredovanja (62%). One vrijednosti u kojima se njihovi stavovi slažu su obilježja korporativne kulture, profesionalnost zaposlenika i timova te različite materijalne nagrade. Također, vrijednosti koje su se kandidatima pokazale kao vrlo važne, a često izostaju iz kampanja za brendiranje poslodavca su uvjeti rada, na što se odnosi raspored rada i slično, zatim atmosfera radnog okruženja te sama lokacija ureda, ne u smislu adrese, već mogućnosti koje lokacija pruža, kao primjerice dostupnost javnog prijevoza i slično (Tikhonov, 2019: 24-25).

Tikhonov u svom radu spominje i anketu koju je 2016. godine provela tvrtka *Headhunter*, a glavni cilj tog istraživanja bio je otkriti što IT stručnjake najviše privlači prilikom pronalaska posla. Rezultati su pokazali da su im najvažniji interes za rad i kvaliteta projekata na kojima određena kompanija radi (86%). Manji dio ispitanika, njih 39%, istaknulo je kao najvažniju komponentu visinu plaće. Tome u prilog idu i rezultati koji su pokazali da bi čak 47% ispitanika prije odabralo kompaniju koja nudi kvalitetne i zanimljive projekte s nižom plaćom, nego obrnuto. Kada je riječ o kanalima putem kojih se plasiraju kampanje za brendiranje poslodavca, rezultati su pokazali kako 82% IT stručnjaka informacije o potencijalnim novim radnim pozicijama dobiva putem specijaliziranih blogova i članaka. Njih 52% informacije dobiva prvenstveno putem offline komunikacije dok se 48% kandidata informira putem web stranica. Kanali koji se nisu pokazali kao najbolja opcija za plasiranje kampanja brendiranja poslodavca su različite vijesti koje se objavljuju na teme iz IT područja, s obzirom na to da ih prati tek 32% ispitanika (Tikhonov, 2019: 25-26).

Koncept brendiranja poslodavca u IT sektoru istraživali su i Amir Dabirian, Pierre Berthon i Jan Kietzmann (2019: 1405) koji su istražili što to čini „izvrsno mjesto za rad“ koje će privući IT stručnjake u određenu kompaniju. Istraživanje su proveli metodom ankete, na uzorku od 449 studenata treće i četvrte godine na studiju računarstva i informacijskih sustava na sveučilištu u Sjevernoj Americi. Sve su ankete bile u potpunosti anonimne.

Nastojali su mjeriti koliko su studentima, budućim IT stručnjacima važne određene dimenzije privlačnosti poslodavca, točnije njih osam. Prvih pet dimenzija je: društvena, aplikacijska, interesna, ekonomska i razvojna vrijednost, a uz njih mjerili su još tri dodatne dimenzije, ulogu menadžmenta, imidž poslodavca i ravnotežu između profesionalnog i privatnog života. Kako bi izmjerili navedene dimenzije, oblikovali su anketni upitnik koji je sadržavao 40 pitanja u obliku Likertove ljestvice. Najprije su proveli nekoliko pilot studija kako bi testirali anketni upitnik te su nakon toga neka pitanja eliminirali te dodali neka nova i na kraju oblikovali završnu anketu koja je imala 37 pitanja i koja je provedena na prethodno spomenutih 449 studenata (Dabirian, Berthon i Kietzmann, 2019: 1405-1406).

Dobivene podatke obradili su faktorskom analizom te su prije provođenja same analize provjerili pouzdanost ljestvice. Nakon što je provjerom utvrđeno da je ljestvica pouzdana, provedena je faktorska analiza kojom je dobiveno osam faktora, odnosno prethodno spomenutih osam dimenzija privlačnosti poslodavca. Rezultati su potvrdili da je osam prethodno navedenih vrijednosti vrlo važno za privlačenje potencijalnih zaposlenika. Autori tvrde kako je brendiranje poslodavca ključni alat za privlačenje novih zaposlenika, ali i za zadržavanje onih već postojećih. Također, navode kako upravo brend poslodavca govori o tome je li neka kompanija „izvrsno mjesto za rad“ ili nije (Dabirian, Berthon i Kietzmann, 2019: 1406).

Za kraj treba spomenuti i istraživanje koje su provele Lea Gregorka, Susana Silva i Cândida Silva (2020: 4-5) na temu provođenja kampanja brendiranja poslodavca u IT kompanijama u Portugalu. Glavni cilj istraživanja bio je istražiti kako se provode različite aktivnosti brendiranja poslodavca u najatraktivnijim IT kompanijama u Portugalu. Uz to, ovim su istraživanjem autorice nastojale doprinijeti razumijevanju toga kakvu ulogu u procesu brendiranja poslodavca ima upravljanje ljudskim potencijalima te koje su karakteristike aktivnosti koje se najčešće koriste u tom procesu, u području IT sektora. Autorice su u istraživanju primijenile kvalitativni pristup, metodu polustrukturiranog intervjua kako bi uspjele razumjeti samu srž tematike i kako bi dobile uvid u detalje problema. Prije provođenja intervjua, proveden je kratak kvantitativni upitnik o sociodemografskim karakteristikama. Upitnik je bio podijeljen u dva dijela, prvi se odnosio na karakteristike ispitanika, a drugi na karakteristike kompanije u kojima ispitanici rade, a intervju se sastojao od 17 otvorenih pitanja. Autorice su ukupno provele 10 polustrukturiranih intervjua s 10 ispitanika koji su bili predstavnici odjela za upravljanje ljudskim potencijalima. Intervjui su bili provedeni putem platforme Skype ili osobno licem u

lice, a trajali su oko 40 minuta te su neki provedeni na portugalskom jeziku te naknadno prevedeni na engleski dok su neki provedeni na engleskom jeziku.

Dobiveni rezultati podijeljeni su u četiri kategorije: Proces brendiranja poslodavca, organizacijski okvir kompanije, privlačenje zaposlenika te zadržavanje zaposlenika. Kada je riječ o procesu brendiranja poslodavca, rezultati su pokazali kako ispitanici smatraju da brendiranje poslodavca ovisi o smjernicama koje su određene na razini kompanije i koje se slijede tijekom cijelog procesa. Primjerice, u nekim su kompanijama to djelomično strukturirani procesi dok su u nekima usko povezani s poslovnom strategijom. Drugim riječima, proces brendiranja poslodavca usklađen je s misijom kompanije. Ispitanici su istaknuli kako njihove kompanije provode različite aktivnosti brendiranja poslodavca, s ciljem povećanja svoje prepoznatljivosti ili kako bi ispunile neke svoje druge potrebe. Također, neke IT kompanije koriste aktivnosti brendiranja poslodavca kako bi motivirale svoje zaposlenike da se kvalitetnije identificiraju s kompanijom. Kada je riječ o kanalima koji se pritom koriste, rezultati su pokazali da se primjenjuju različita digitalna i analogna sredstva, društvene mreže, web stranica kompanije, događaji, kampanje, videozapisi, priopćenja za medije, sastanci i slično. Informacije koje se najčešće plasiraju u svrhu brendiranja poslodavca su slike kompanije, objave vezane uz rad zaposlenika, iskustva korisnika i slično. Prema rezultatima, odjel za upravljanje ljudskim potencijalima sudjeluje u provođenju aktivnosti brendiranja poslodavca, prvenstveno u obliku regrutacije novih zaposlenika te u komunikaciji s članovima organizacije (Gregorka, Silva i Silva, 2020: 6-7).

U kontekstu organizacijskog okvira kompanije, rezultati su pokazali da IT kompanije žele u javnosti biti prepoznate kao jedinstvene te kao poslodavci koje karakteriziraju inovacije i utjecaj. Također, rezultati su pokazali kako IT kompanije nude brojne benefite svojim zaposlenicima, kao što su primjerice financijski poticaji, stipendije, osiguranje, liječnik na radnom mjestu, parking, usluge financijskih savjetnika, različite edukacije, visoko uređen uredski prostor i slično. Prema rezultatima, upravo su ti benefiti koje IT kompanije nude svojim zaposlenicima, jedni od glavnih faktora koji utječu na razlikovanje jedne kompanije u odnosu na drugu te tako omogućuju izdvajanje na tržištu (Gregorka, Silva i Silva, 2020: 7-8).

Rezultati vezani uz kategoriju privlačenja zaposlenika pokazali su da se u te svrhe najčešće koriste strategije kao što su akademske aktivnosti i događaji. To uključuje studentske prakse, posjete fakultetima, organizaciju različitih sajмова i konferencija i drugo. No, treba naglasiti kako nisu sve IT kompanije koje su sudjelovale u istraživanju imale posebne strategije oblikovane za privlačenje zaposlenika. Ipak, kod kompanija koje imaju razrađene takve



strategije, glavni cilj je istaknuti u javnosti svoju korporativnu kulturu, vrijednosti te financijske, ali i nefinancijske ponude za zaposlenike. Prema mišljenju ispitanika, najkvalitetniji alat za privlačenje zaposlenika su kvalitetan korporativni imidž i ponuda koju kompanije kao poslodavci nude zaposlenicima. Posljednja kategorija rezultata je zadržavanje zaposlenika. U toj kategoriji rezultati su pokazali da su strategije za zadržavanje zaposlenika vrlo slične onima za privlačenje. Ističu se rad na odnosima među zaposlenicima, pružanje priznanja za rad i postignuća, inovativni projekti i zadaci, visoka razina autonomije zaposlenika i slično (Gregorka, Silva i Silva, 2020: 8-9).

Za kraj, autorice zaključuju kako su IT kompanije dobro upoznate s aktivnostima brendiranja poslodavca te da su te aktivnosti važan dio poslovanja. Također, naglasile su kako svaki odjel koji sudjeluje u procesu brendiranja poslodavca ima svoje istaknute odgovornosti te da ne postoji jedinstveni obrazac za provođenje tog procesa. Individualan je i ovisi o kompaniji, njezinim ciljevima i karakteristikama. Istraživanje je pokazalo i potvrdilo nalaze nekih drugih istraživanja koja govore o tome kako emocionalne, nematerijalne vrijednosti imaju veći utjecaj na zaposlenike od onih materijalnih (Gregorka, Silva i Silva, 2020: 9).

## **5. Metodologija istraživanja i rasprava rezultata istraživanja**

Nakon što je predstavljen teorijski dio rada u kojem je objašnjena uloga i važnost korporativne kulture i korporativne komunikacije te koncept brendiranja poslodavca, u nastavku slijedi drugi dio rada, istraživački dio u kojem će biti predstavljeno provedeno istraživanje koje je za glavni cilj imalo istražiti kako IT kompanije u Hrvatskoj kreiraju svoje kampanje za brendiranje poslodavca, na što stavljaju fokus i čime se vode prilikom njihovog stvaranja te kako kroz to izgrađuju svoju korporativnu kulturu. Istraživanje je provedeno kvalitativnim pristupom, metodom dubinskog intervjua kako bi se dobio što detaljniji i dublji uvid u temu, s obzirom da nije provedeno puno istraživanja na ovu temu na području Hrvatske. Upravo je iz tog razloga odabrana metoda dubinskog intervjua.

### **5.1. Predmet i ciljevi istraživanja**

Tema ovog rada je brendiranje poslodavca (*employer branding*) kao jedan od alata u izgradnji korporativne kulture s fokusom na IT kompanije. Glavni cilj bio je istražiti kako IT kompanije u Hrvatskoj kreiraju svoje kampanje za brendiranje poslodavca, na što stavljaju fokus i čime se

vode prilikom njihovog stvaranja te kako kroz to izgrađuju svoju korporativnu kulturu. Kao što je prethodno navedeno u teorijskom dijelu rada, brendiranje poslodavca je koncept koji predstavlja brendiranje kompanije u svrhu stvaranja reputacije i privlačenja potencijalnih zaposlenika i klijenata. Nastoji se stvoriti pozitivna percepcija kompanije, ističući misiju, viziju, stil komunikacije i vrijednosti koje ona njeguje što ujedno čini i korporativnu kulturu te kompanije. Upravo IT kompanije, zbog specifičnosti tržišta i velike potražnje za IT stručnjacima, najviše truda i vremena ulažu u kreiranje kampanja za brendiranje poslodavca kako bi izgradile kvalitetnu korporativnu kulturu i uspješno pozicionirale svoju kompaniju na tržištu rada. Stoga, IT kompanije nastoje prepoznati ključne komponente na koje se trebaju usmjeriti kako bi uspješno brendirale svoju kompaniju i izdvojile se među sve većom konkurencijom. Potrebno je prepoznati koje se vrijednosti i karakteristike najviše cijene u IT sektoru te u tom smjeru okrenuti svoje poslovanje i graditi svoju korporativnu kulturu. No, ne smiju se pritom zanemariti temeljne vrijednosti i etički sustav kompanije te njezina autentičnost. U skladu s predmetom istraživanja, specifični ciljevi bili su istražiti koje su temeljne vrijednosti koje IT kompanije njeguju u svom poslovanju, identificirati koji je dominantni tip komunikacije unutar IT kompanija te istražiti koji se izazovi i prepreke pojavljuju u kreiranju kampanja za brendiranje poslodavca. Istraživanjem se nastojalo odgovoriti na sljedeća istraživačka pitanja: Na što IT kompanije obraćaju najviše pozornosti prilikom kreiranja kampanja za brendiranje poslodavca? Kako IT kompanije definiraju vrijednosti na kojima temelje svoje poslovanje? Koji su najčešći izazovi i prepreke s kojima se IT kompanije susreću prilikom kreiranja kampanja za brendiranje poslodavca? U nastavku rada bit će prikazana metodologija istraživanja te dobiveni rezultati.

## **5.2. Metodologija istraživanja**

Istraživanje je provedeno metodom dubinskog intervjua jer ta metoda omogućuje otvaranje novih perspektiva i stjecanje uvida u dublje aspekte istraživnog područja (Milas, 2005: 586). Polustrukturirani dubinski intervjui omogućio je da ispitanici govore što slobodnije, uz minimalne intervencije ispitivača, a sve s ciljem dobivanja što detaljnijeg i dubljeg uvida u to kako odabrane informacijsko-tehnološke kompanije u Hrvatskoj kreiraju svoje kampanje za brendiranje poslodavca, na što najviše usmjeravaju pozornost i čime se vode u tom procesu. Uloga ispitivača bila je da usmjerava ispitanike prema pripremljenim pitanjima, ali uz ostavljanje maksimalnog prostora da ispitanici sami vode razgovor bez prekidanja i ometanja. Istraživanjem je obuhvaćeno sedam IT kompanija iz Hrvatske, koje su odabrane prema kriteriju

velikih poduzeća. Prema vodiču koji je uredio i pripremio Igor Bobek (2014: 3), a izdala Hrvatska gospodarska komora, velike kompanije su one koje, prema kriteriju broja zaposlenika, prelaze broj od 250 zaposlenika te time više ne spadaju u srednja, već velika poduzeća (Bobek, 2014: 3). Ispitanici koji su sudjelovali zaposlenici su u odabranim tehnološkim kompanijama te rade u odjelu za upravljanje ljudskim potencijalima ili u odjelu komunikacija jer upravo oni sudjeluju u kreiranju kampanja za brendiranje poslodavca u svojim kompanijama. Dubinski intervju sastojao se od 15 otvorenih pitanja koja su bila unaprijed pripremljena te jednaka za sve ispitanike, a oblikovana su na način da potaknu ispitanike na detaljne i dubinske odgovore. Istraživanje je provedeno u razdoblju od 13. travnja do 15. svibnja 2023. godine.

### **5.3. Rezultati istraživanja**

Dva dubinska intervjua provedena su uživo, licem u lice, a pet ih je provedeno *online*, putem videopoziva. Prije provođenja samog intervjua, ispitanici su bili upoznati s time da će se intervju snimati, da je sudjelovanje u potpunosti anonimno i dobrovoljno te da u bilo kojem trenutku mogu odustati od istraživanja. Također, svakom ispitaniku poslan je informirani pristanak u kojem su navedeni cilj, svrha i metoda istraživanja, istraživačka pitanja te svi detalji vezani uz privatnost i zaštitu podataka. Od ispitanika se tražilo da osiguraju odgovarajuće uvjete za provođenje intervjua, odnosno da budu u mirnoj okolini, kako ih ne bi ometali pozadinski zvukovi ili druge osobe u blizini. Prilikom provođenja intervjua, razgovor se snimao diktafonom na mobilnom uređaju ispitivača kako bi se kasnije mogao napraviti transkript cijelog razgovora, što omogućuje kvalitetniju i vjerodostojniju interpretaciju dobivenih podataka. Također, osim snimanja razgovora, praćeni su različiti neverbalni znakovi ispitanika koji mogu pružiti uvid u širu sliku same komunikacije.

Intervju je započeo istim pitanjem za sve zaposlenike, odnosno na samom početku razgovora, nakon pozdravnog dijela, ispitanici su zamoljeni da kratko predstavljaju kompaniju u kojoj rade, koliko je zaposlenih, kako je podijeljena struktura njihove kompanije te koja su temeljna obilježja njihovog poslovanja. Nakon toga, slijedila su ostala pripremljena pitanja, pri čemu je važno napomenuti kako su svim ispitanicima postavljena ista pitanja, a ukoliko je to bilo potrebno, utoliko su im određena pitanja bila dodatno pojašnjena. Ispitanicima je dana potpuna sloboda da samostalno interpretiraju pitanja i da otvoreno na njih odgovaraju, bez prekidanja ili bilo kakvog navođenja od strane ispitivača. U situacijama u kojima bi se ispitanici previše

udaljili od teme ili krivo interpretirali pitanje, ispitivač je ponudio potpitanje ili pojašnjenje određenog pitanja kako bi se razgovor dalje nastavio u skladu s temom istraživanja.

Nakon što su prikupljeni i analizirani odgovori ispitanika, autorica istraživanja zauzela je induktivni pristup kodiranju izjava na temelju vlastitih predznanja i konceptualizacije odgovora ispitanika. Dobiveni rezultati kodirani su i grupirani prema sljedećim odrednicama: temeljne vrijednosti informacijsko-tehnoloških kompanija, dominantni tip i stil interne komunikacije, dominantni tip i stil eksterne komunikacije, obilježja etičkog kodeksa informacijsko-tehnoloških kompanija, prednosti u odnosu na konkurenciju, benefiti za zaposlenike, glavne karakteristike kreiranja i provedbe kampanja za brendiranje poslodavca te izazovi i prepreke u kreiranju i provedbi kampanja za brendiranje poslodavca.

### **5.3.1. Temeljne vrijednosti informacijsko-tehnoloških kompanija**

Na pitanje koje bi vrijednosti istaknuli kao temeljne u njihovom poslovanju, ispitanici su davali vrlo slične odgovore. Vrijednost koju su naveli svi ispitanici je zajedništvo, odnosno timski rad i njegovanje dobrog, kvalitetnog odnosa među zaposlenicima. Uz zajedništvo, većina ispitanika, točnije, njih šest od sedam, istaknulo je kako im je temeljna vrijednost izvrsnost, odnosno usmjerenost ka što kvalitetnijem i stručnijem obavljanju svih poslovnih zadataka i obaveza. Također, rezultati su pokazali kako su još neke od temeljnih vrijednosti koje ispitanici ističu povjerenje, odgovornost, proaktivnost, agilnost, znanje, inovativnost i usmjerenost prema klijentima.

S1: „Na toj razini grupe su nam vrijednosti tim, povjerenje, agilnost [...]“

S2: „[...] što se tiče nekih vrijednosti unutar firme, važno je naravno da su zaposlenici zadovoljni, ali s druge strane da i dalje zadržimo ekspertizu na tržištu [...]“

S3: „[...] imamo četiri vrijednosti koje mjerimo i koje zapravo razvijamo. To je *excellence*, znači izvrsnost, odgovornost, *collaboration*, odnosno zajedništvo i *innovation*.“

S4: „[...] pa jedna od stvari koja nam je bitna je raznolikost. [...] Drugo je zajedništvo [...]. Sljedeća vrijednost bi bila strast [...] i četvrta bi bila odgovornost [...]“

S5: „Pa temeljne vrijednosti su svakako odnos s korisnicima, to je na prvom mjestu, da korisnik bude zadovoljan [...]. Potom je cilj da se zaposlenici nalaze u jednom zaštićenom okružju gdje mogu dati maksimum i najbolje od sebe [...] uvijek se teži izvrsnosti kako bi se mogla pružiti najbolja usluga za različit skup korisnika.“

S6: „[...] naše tri temeljne vrijednosti su *move fast, be kind* i *do more*.“

S7: „Znači, znanje, izvrsnost, odgovornost i povjerenje, to su nekakve temeljne vrijednosti.“

Kada je riječ o načinu, odnosno metodama kojima se osigurava da se navedene vrijednosti uistinu provode u poslovanju, ispitanici navode kako njihove kompanije provode različite edukacije, programe, sustave nagrađivanja i interna istraživanja korporativne klime i zadovoljstva zaposlenika kako bi osigurali da njihove temeljne vrijednosti ne ostanu samo na razini teorije, već da se provode i u praksi.

S1: „Mi imamo nagrade za zaposlenike di slavimo upravo pojedince i timove koji su se iskazali u svom radu, ali u skladu s vrijednostima. [...] isto tako uveli smo aplikaciju u kojoj jedni druge možemo nominirat za neku od ovih vrijednosti, odnosno ponašanja.“

S2: „[...] imamo dosta tih *engagement* aktivnosti koje se odnose na povezivanje ljudi unutar firme, sada nam je počeo taj *challenge* gdje su se ljudi podijelili unutar timova i gledaju tko na tjednoj bazi ima najviše koraka, [...] nekakvo poticanje zajedništva unutar firme bih ja rekla.“

S4: „Jedna, naša najveća strategija, zapravo način na koji poslujemo je strategija rasta, znači da rastemo iz unutra. Rastemo kroz nove projekte, nove proizvode, [...] potičemo razvoj naših zaposlenika, imamo različite, akademije, odnosno edukacijske programe.“

S5: „[...] imamo istraživanja, razne tipove istraživanja tri ili četiri puta godišnje u kojima zaposlenici odgovaraju kako se osjećaju u kompaniji i pokazuju poznavanje kompanije.“

S7: „[...] to je stvar koju smo izmislili doslovno prije tri godine čini mi se, gdje smo zapravo pokušali navest ljude da te vrijednosti, odnosno ta neka ponašanja prepoznaju među svojim kolegama i da ih onda nominiraju za predstavnika u svakoj od tih vrijednosti i onda to otprilike izgleda kao da su ti kolege koje oni prepoznaju nekakav *role model* za određenu vrijednost [...].“

### **5.3.2. Dominantni tip i stil interne komunikacije**

Kada je riječ o internoj komunikaciji, svi ispitanici ističu kako je ona uglavnom izrazito neformalna, samo jedan od sedam ispitanika je rekao da je podjednako formalna i neformalna. Ispitanici navode kako su zaposlenici u njihovim kompanijama pretežito mladi ljudi pa je prirodno prevladala neformalna komunikacija. Također, ističu kako su kanali interne komunikacije kojima se koriste uglavnom različite aplikacije specijalizirane za internu komunikaciju ili društvene mreže, a u rijetkim slučajevima koriste se i e-mailom.

S1: „Pa u principu naša kultura je neformalna pa je i komunikacija neformalna, nismo na vi, na ti smo, opušteni smo međusobno jedni s drugima, čak i sa šefovima.“

S2: „[...] pošto smo onako dosta opuštena i mlada firma, nekako najbolje prolazi ta neformalna komunikacija, da nije sve po PSu, nego se ubaci još koji smajličić, emoji i nekakva interna fora zato što se na taj način ljudi mogu najbolje poistovjetiti s onim što se piše [...] S druge strane, ako imamo neke ozbiljne teme, onda tu koristimo i mail [...].“

S3: „Ja bih rekla ovako generalno gledajući da imamo dosta neformalnu komunikacijsku kulturu, nema nekakvih restrikcija oko toga može li netko s nekim komunicirati ili ne može i kakva je hijerarhija komunikacije.“

S4: „Rekla bih da je svugdje neformalna, na svim kanalima.“

S5: „Na internoj razini bih rekao da se mijenja od formalne prema neformalnoj.“

### **5.3.3. Dominantni tip i stil eksterne komunikacije**

Na pitanje o tome kakav je tip i stil eksterne komunikacije ispitanici su imali različite odgovore. Šest od sedam ispitanika navodi kako između interne i eksterne komunikacije postoje razlike, bez obzira na to nastoje li održati neformalni ton i stil ili ne, eksterna je komunikacija ipak nešto formalnija u odnosu na internu. Jedan od ispitanika naveo je kako je eksterna komunikacija u njihovoj kompaniji isključivo formalna, uz iznimku komunikacije koja se provodi putem TikToka, ona je nešto neformalnijeg stila zbog prirode tog kanala i mlađe publike koja na njemu prevladava.

S5: „Isključivo je formalna, osim kroz Tik Tok.“

Tri od sedam ispitanika navodi kako je eksterna komunikacija ipak nešto formalnija, iako ne u potpunosti. Naglašavaju kako je u nekim situacijama ipak potrebna određena razina formalnosti kako bi se održala profesionalnost, a to najviše ovisi o kanalu komunikacije te o publici, ali i o samom sadržaju koji se komunicira. S druge strane, dvoje ispitanika navode kako razlike postoje, ali nastoji se održati neformalna komunikacija kako bi održali autentičnost i opuštenu atmosferu, no kao što je spomenuto, ovisno o kanalu i sadržaju, eksterna komunikacija najčešće je ipak malo formalnija od interne.

S1: „[...] kako komuniciramo sa korisnicima i eksternom javnosti definitivno se razlikuje od toga kako komuniciramo interno. Zato što kad se razgovaraš s medijima i s novinarima to je službenije, više informativno.“

S2: „Pa ja bih rekla da se donekle pokušava održat taj opušteniji ton jer je to nešto što pokušava pratiti naš *tone of voice* koji smo razvijali, ali s druge strane opet je malo prilagođenija zato što mislim da je drugačije kada se obraćamo našim zaposlenicima i kada se obraćamo široj publici jer mislim da bitno zadržat malo veći dio profesionalnosti i formalnijeg obraćanja.“

S3: „[...] rekli bismo da smo u eksternoj komunikaciji nešto formalniji, ali isto tako doista ovisi o kanalu [...].“

S4: „[...] malo je službenija nego što je ova interna, malo je poslovnija, ali i dalje se ne smatramo velikom korporacijom, mislim da je to proizašlo iz toga što smo mi osnovani kao zapravo manja obiteljska kompanija koja je onda narasla do ovog velikom broja i u konačnici je kupljena od stranog vlasnika, tako da je to i dalje dosta osjetno u komunikaciji.“

Samo u jednom slučaju navodi se kako je eksterna komunikacija u potpunosti ista kao i interna, odnosno da se zadržava neformalni stil komunikacije, bez prilagođavanja i mijenjanja načina na koji se kompanija odnosi prema svojoj eksternoj publici.

S6: „[...] isto nam je. Ne mijenjamo se, tu se uopće ne mijenjamo puno. Mi imamo svoj đir i to je to. Ne prilagođavamo ga baš na van.“

#### **5.3.4. Obilježja etičkog kodeksa informacijsko-tehnoloških kompanija**

Na pitanje o etičkom kodeksu, rezultati pokazuju kako postoje velike razlike u postojanju i značenju etičkog kodeksa. Tri od sedam ispitanika navode kako imaju jasno istaknut etički kodeks kojim se ističe koja su prihvatljiva, a koja neprihvatljiva ponašanja zaposlenika, bilo u odnosu unutar kompanije ili u odnosu s eksternom javnosti. Ističu kako je za njih kodeks od velikog značenja i vode se njime u svojem poslovanju. Jedan ispitanik naveo je kako u njegovoj kompaniji postoji „*code of conduct*“, odnosno određeni kodeks pravila ponašanja koji je poznat svim zaposlenicima, ali nije istaknuo da taj kodeks ima jako veliki značaj. S druge strane, dva ispitanika navode kako nemaju specifičan etički kodeks ili barem ne znaju za njega, što pokazuje kako u njihovoj kompaniji on ili ne postoji ili nije od velikog značaja. Jedan ispitanik navodi kako imaju etički kodeks na razini cijele grupacije, odnosno vlasničke firme, ali u samom poslovanju taj kodeks nije izrazito primjetan.

S1: „Etički kodeks koji imamo definitivno postoji, svi ga znaju i trebaju ga znati jer su unutra osim vrijednosti i načini ponašanja koji su dozvoljeni i nedozvoljeni unutar naše kompanije, od toga koliki poklon možeš dat, koliki možeš primit.“

S2: „Pa evo sad najiskrenije nisam sigurna da imamo nešto zapisano osim onoga što piše u pravilniku o radu, ali sama kultura i način zapošljavanja ljudi koji razumiju neke etičke stvari i kako se trebaju ponašati, mislim da je već to dovelo do izgrađivanja određene kulture gdje onda nije neophodno zapisivati takve stvari nego se one razumiju [...].“

S3: „Imamo, imamo mi vrlo jasno raspisan etički kodeks koji onda jasno kaže ono što je prihvatljivo, a što je neprihvatljivo ponašanje.“

S4: „Znači etički kodeks kao takav mi nismo sami napravili i složili, on je zapravo nama spušten od strane naše firme, firme vlasnika i u nekakvom *day to day* poslovanju rekla bih da nije toliko primjetan.“

S5: „[...] postoji taj neki *code of conduct*, koji je na raspolaganju svim zaposlenicima [...].“

S7: „Da, da, apsolutno, to je naš kodeks poslovnog ponašanja i to mislim da po zakonu zapravo svaka kompanija mora imati i to je isto objavljeno na našem webu [...].“

### **5.3.5. Prednosti u odnosu na konkurenciju**

Na pitanje što bi naveli kao glavne karakteristike njihove kompanije, koje ih izdvajaju od konkurencije, ali u kontekstu brendiranja poslodavca i privlačenja novih zaposlenika, ispitanici su davali nekoliko različitih odgovora koji su se ponavljali. Troje od sedam ispitanika naglašava kako su njihove najveće snage i ono što ih izdvaja od konkurencije, tehničko znanje i stručnost te kvalitetne i inovativne tehnologije i projekti koje mogu ponuditi svojim zaposlenicima. Troje ispitanika naglašava brigu za zaposlenike, dodatne aktivnosti i zajedništvo među zaposlenicima kao svoje glavne snage i prednosti. Dvoje ispitanika navodi kako ih od konkurencije izdvajaju brojni benefiti koje nude svojim zaposlenicima. Također, dvoje ispitanika navodi da je njihova prednost fleksibilnost koju njihovi zaposlenici imaju, bilo da je riječ o mjestu rada ili radnom vremenu. Spominje se i transparentnost u poslovanju te stabilnost kompanije.

S1: „[...] ono po čemu bih ja rekla da se mi izdvajamo su benefiti. [...] svi se mi kao kompanije razlikujemo i svi imamo različitu kulturu i negdje će ti pasati, negdje ti neće pasati, to je sve ok, ali u principu ono po čemu ja mislim da jesmo specifični je stvarno ogroman broj benefita i briga za zaposlenike.“

S2: „[...] definitivno ta tehnička ekspertiza i to što imamo još jako puno dodatnih stvari, pogotovo kad pričamo o tom *engagementu*, dodatnih aktivnosti, dodatnih mogućnosti za naše zaposlenike i to što uvijek gledamo što možemo još više i još bolje.“



S3: „Ja bih rekla širina i raznolikost portifelia, i stabilnost korporacije pod ruku s fleksibilnošću IT kompanije. [...] Možda bih još dodala mogućnost vrlo brzog testiranja nekakvih novih načina rada i nekakvih novih tehnologija, s obzirom da imamo poprilično veliki dijapazon različitih industrija na kojima možemo brzo djelovati i možemo brzo testirati funkcionira li nešto ili ne.“

S4: „[...] kod nas je definitivno jako dobar *work-life balance* jer stvarno omogućujemo našim zaposlenicima fleksibilno radno vrijeme i uglavnom smo dosta opušteni po tom pitanju, ne gleda se jesi li od doma ili u uredu, jesi li se spojio u 10 ili u 8, zaposlenici imaju slobodnu ruku, a ako trebaju nešto obaviti, ranije izaći ili nešto, to je uvijek ok. [...] A druga je stvar ta neformalna kultura, odnosno zajedništvo, povezanost s ljudima u timu, prijateljska je atmosfera i svima se u svakom trenutku možeš obratiti za pomoć.“

S5: „[...] ono što je sigurno je to da je to jedna velika stabilan kompanija, tu nema šokova hoće li sljedeći mjesec doći plaća ili neće, nego to funkcionira zaista na jedan čvrst, stabilan način. [...] Drugo, nudimo razne benefite, od sistematskog pregleda do *team buildinga*.“

S7: „[...] jako je velik *load* informacija i znanja koje ne možeš dobit bilo gdje i to je jedna od naših najvećih snaga trenutno, tim više što mi stvarno ulažemo dosta u dodatno obrazovanje, certificiranje ljudi koji su tu, tako da osim što uče kroz sam rad s korisnicima i u ekipi u kojoj jesu još i dodatno obrazujemo ljude besplatno [...].“

Ono što svakako još treba spomenuti u kontekstu konkurencije je to kako su ispitanici spomenuli jednu specifičnost, a to je činjenica kako njihova konkurencija više nisu samo hrvatske IT kompanije, već kompanije diljem Europe pa i cijelog svijeta. Također, istaknuli su kako je IT sektor vrlo specifičan jer mnoge pogodnosti koje su u drugim sektorima velika prednost, u IT sektoru postale su normalne i uobičajene što kompanijama dodatno otežava mogućnost da se izdvoje i pozicioniraju na konkurentskom tržištu, posebice u kontekstu privlačenja novih zaposlenika.

S5: „Zaista je jako teško, osobito zato što danas postoji tržište rada koje nije samo Hrvatska, nego Europa pa i cijeli svijet. Danas se može iz svog sela raditi za najveću američku i kinesku firmu.“

### 5.3.6. Benefiti za zaposlenike

Kada je riječ o benefitima, odnosno pogodnostima koje kompanije nude svojim zaposlenicima, informacijsko-tehnološke kompanije i općenito IT sektor, su po tome vrlo specifični jer, kao što je prethodno spomenuto, ono što je u drugim sektorima pogodnost, u IT sektoru je postalo uobičajeno.

S4: „IT industrija je baš specifična i tu recimo sve ovo što sam sad nabrojala, kao neke benefite, to se podrazumijeva u IT industriji, tako da to nije nešto što je *wow*, to je pod normalno da dobiješ takve stvari jer po drugim kompanijama naravno nije tako, ali IT je specifičan [...].“

No, ispitanici su izdvojili neke od benefita koje nude svojim zaposlenicima, a oni su većinom vrlo slični kod svih ispitanika. Izdvajaju se različiti zdravstveni benefiti kao što su primjerice sistematski pregledi, psihološka pomoć i zdravstveno te dopunsko osiguranje, *team building* za zaposlenike, hrana i piće u uredu te različite edukacije i profesionalna usavršavanja. Zatim različiti sportski benefiti, *multisport* kartica i tome slično. Također, postoje brojni benefiti za zaposlenike koji su roditelji te za njihovu djecu. Ispitanici su istaknuli i popuste koje u suradnji s različitim firmama nude svojim zaposlenicima.

S1: „[...] imamo zdravstveno osiguranje, dopunsko, putno osiguranje, [...] imamo mirovinski fond, imamo brdo popusta kod naših partnera, [...]. Onda za roditelje imamo vrtić koji je tu na kampusu. [...] onda imamo isto jako jako popularan benefit, *multisport* karticu, [...]. Imamo različite edukacije na mjesečnoj razini, interno, to smo zvali mind wellness program, tu nam dolaze psiholozi pa onda pričamo, imali smo predavanje na temu kako da te ne bude strah, kako se boriti s anksioznošću, sa stresom i tako dalje.“

S2: „[...] kad pričamo o zadovoljstvu, ali i tome da su svi naši zaposlenici dobro, mislim da je dosta bitna suradnja koju imamo sa psihoterapeutima, imamo desetak psihoterapeuta i naši zaposlenici imaju deset financiranih odlazaka na psihoterapiju, što nam se pokazalo dosta popularno i jedan od boljih benefita. [...] imamo one klasične, financijska pomoć za rođenje djeteta, božićnice, plaćanje vrtića iz bruto plaće [...] imamo i *multisport*, mislim da to dosta firmi ima. Imamo budžet za dodatne edukacije tako da svi naši zaposlenici mogu odlaziti na edukacije.“

S4: „[...] imamo plaćenu naknadu za prijevoz, plaćenu naknadu za dječji vrtić za svakog zaposlenika do 500 kuna po djetetu, imamo u poslovnim prostorima kavu, čaj, voće. Imamo dodatno zdravstveno osiguranje koje uključuje sistematski pregled i još nekakve dodatne zdravstvene usluge, imamo dodatne dane godišnjeg odmora za zaposlenike koji iskoriste sav

godišnji odmor od prošle godine do određenog postavljenog roka [...]. onda ovaj famozni *multisport* koji sufinanciramo [...].“

S6: „[...] imamo super edukacijski budžet, imamo male *team buildinge* koje ljudi mogu koristiti jednom u dva mjeseca, imamo veliki *team bulding*, velike *Christamas partye*, [...].“

S7: „[...] imamo to redovito ispitivanje radne klime i zadovoljstva. Imamo neograničeno certificiranje i educiranje, imamo vlastiti testing centar, [...] *multisport*, voće, kave, sistematski pregledi, interne *wellbeing* inicijative, edukacije, [...] imamo darivanje krvi svako toliko, besplatno psihološko savjetovanje za zaposlenike [...].“

### **5.3.7. Glavne karakteristike kreiranja i provedbe kampanja za brendiranje poslodavca**

Kada je riječ o samim kampanjama za brendiranje poslodavca, na pitanje kako ih kreiraju, koliko često i na što obraćaju najviše pozornosti prilikom kreiranja i provedbe tih kampanja, ispitanici su dali sljedeće odgovore. Kampanje kreiraju prema potrebi i trenutnom interesu kompanije, nemaju neku određenu shemu učestalosti provođenja, već je to prema potrebi ponekad češće, a ponekad rjeđe. No, općenito govoreći, komunikacija s ciljem predstavljanja kompanije i brendiranja same kompanije kao poželjnog poslodavca u očima javnosti vrlo je česta.

S1: „Ne često, znači mi smo u principu konstantno *on*, u smislu suradnje s fakultetima, u smislu društvenih mreža, komunikacije onoga što se događa iznutra, u smislu nekih meet up-ova koje organiziramo, u smislu konferencija na koje idemo, u smislu priopćenja, odnosno intervjuja koje radimo i tako dalje.“

S2: „Pa ja bih rekla da je kod nas to doslovno na dnevnoj bazi, baš zato što imamo jako puno lokacija. Tako da bih ja rekla, pošto smo jako aktivni i cijelo vrijeme se nešto događa, da je sve jedna velika kampanja, jako je dinamično i zapravo nikad nemamo taj period kada se ne objavljuje.“

S3: „Mi ne radimo konkretno zakup medija pa sad tu komuniciramo „zaposli se kod nas“. Nemamo tu vrstu kampanja. Znači imamo nekakve naše employer branding strategije, trenutno uključuju dosta evenata, suradnje s fakultetima, promotivna mjesta na job FER-ovima, priče sa zaposlenicima koje objavljujemo na webu i na LinkedInu [...].“

S4: „Ono što radimo su naravno native članci u medijima, novinama, na portalima, to su plaćene suradnje, onda imamo i neplaćene suradnje kada je riječ o nekakvim projektima koji su od

većeg značaja za zajednicu. [...] što se tiče društvenih mreža, tu smo stvarno jako, jako aktivni, imamo recimo tri objave tjedno ja bih rekla, većinom usmjerene na nekakve naše aktivnosti, edukacije, programe, novo sklopljene poslove i tako dalje. [...] interno su to newsletter, koji ide svaka dva tjedan, koji se šalje svim zaposlenicima grupe i zapravo sadržava najbitnije informacije svih tvrtki članica.“

S6: „Meni se čini da apsolutno sve što radimo je u tom smjeru. Tako da bih ja rekla da apsolutno svaka objava ide u tom smjeru. Mi se pohvalimo i nekakvim našim završenim projektom i promaknućem osobe u firmi, pohvalimo se da netko ima novi certifikat...“

Ono što su ispitanici istaknuli kao nešto na što njihove kompanije obraćaju najveću pozornosti prilikom kreiranja i provedbe kampanja za brendiranje poslodavca su usklađenost između stvarne situacije u kompaniji i onoga što se prezentira u javnosti, to je istaknulo četiri od sedam ispitanika. Dvoje ispitanika istaknulo je kako najviše pozornosti obraćaju na to kome se obraćaju, odnosno koja je njihova ciljna publika ovisno o sadržaju koji plasiraju u javnost te, u skladu s time, koje komunikacijske kanale odabrati. Također, ispitanici ističu kako se vode time da budu autentični, svoji i kreativni te da imaju jasan cilj zašto plasiraju određenu kampanju.

S1: „Pa najviše pozornosti stavljamo na to kome se obraćamo i što im želimo reći, vrlo jednostavno, tako da tu potrošimo dosta vremena, koje su poruke, kroz koje kanale i kome. [...] znači jako, jako je važno znati tko si kao kompanija, živjet te vrijednosti i u principu biti usklađen s onim što pričaš na van, da živiš i iznutra i definitivno da prave poruke dođu do pravih ljudi, a da ujedno stvarno živiš na van ono što jesi unutra, odnosno da unutra živiš ono što kažeš da jesi.“

S2: „fokus definitivno na to kojoj se publici obraćamo i to da su trenutni zaposlenici jedan od najboljih employer brandinga. [...] Tak da bih rekla da je bitna ta usklađenost s onim što ti se zapravo događa u firmi i stavila bih sigurno fokus na interne zaposlenike.“

S4: „[...] mislim da je jako bitno koji je cilj, u kojem je kompanija stadiju rasta i šta želi dobiti sa tim svim aktivnostima jer raditi nešto samo zato što svi drugi to rade nema smisla.“

S6: „ Ja mislim da prije nego se krene uopće u employer branding, firma mora bit zdrava, kultura mora biti njegovana i tek onda kada je u firmi stvarno poslagano sve, onda se tek može krenut u nekakva razmišljanja o employer brandingu [...].“

S7: „Komunikacijske poruke moraju biti ujednačene, i međusobno i kroz vrijeme. Važan je i taj dio da zapravo više para ulažeš unutra, da ti se stvori dobra atmosfera u firmi i da stvarno komuniciraš na van ono što imaš unutra.“

Također, ispitanici su rekli kako su kroz godine iskustva primijetili što privlači potencijalne zaposlenike u IT sektoru te i prema tome oblikuju sadržaj u svojim kampanjama za brendiranje poslodavca. Ističu kako ih najviše privlače novi, zanimljivi i inovativni projekti, fleksibilnost u radu, financijski aspekt te mogućnost učenja i daljnjeg profesionalnog razvoja.

S2: „[...] pa ja bih rekla da je to sigurno zanimljiv projekt na kojem će raditi, to je dosta visok kriterij [...]. Druga stvar je fleksibilnost, mislim u današnjem vremenu i pogotovo u zadnje tri godine, ljudi su dosta navikli imati fleksibilnost. Onda definitivno financijski dio i četvrto bih rekla da je mogućnost učenja, pogotovo kad su to neki mlađi ljudi koji tek počinju u IT sektoru, onda im je jako bitno da znaju da će uz sebe imat nekog mentora.“

S3: „Pa važni su im projekti sasvim sigurno i zato radimo na tome da dođu u kompaniju ili da im naši kolege prezentiraju projekte na kojima rade i prezentiraju ono što rade. Znači svakako ih privlače tehnologije na kojima radimo, projekti na kojima se radi, a naravno kad dođe do nekakvih konkretnih pregovora onda su im važni i uvjeti. Važna im je fleksibilnost u poslu.“

Treba spomenuti da je pet od sedam ispitanika navelo kako vrlo važnu ulogu u njihovim kampanjama za brendiranje poslodavca i općenito u procesu privlačenja novih zaposlenika ima sustav preporuka. Drugim riječima, jako veliki broj zaposlenika dobivaju upravo na način da postojeći zaposlenici šire pozitivne informacije o kompaniji, preporuče kompaniju svojim prijateljima i poznanicima te ukoliko onda ti ljudi uspješno prođu selekcijski proces i budu zaposleni, osobe koje su ih preporučile dobiju određenu nagradu, u obliku nekog poklona ili financijske naknade.

S3: „[...] ja bih rekla da je najkvalitetnija metoda *spread of mouth*, da kolege međusobno dijele iskustva.“

S4: „[...] dosta dobar nam se pokazao taj sustav preporuka zato što su naši zaposlenici zapravo najbolji ambasadori naše firme i onoga čime se bavimo.“

S7: „[...] naši ljudi su naši najveći ambasadori i imamo bonuse za preporuke, [...] ljudi jako koriste tu metodu da preporučuju svoje poznanike, bivše kolege, prijatelje i to nije nikakva protekcija i nekakva namještaljka, ti ljude prolaze selekcijski proces kao bilo tko drugi, međutim ako dobiju posao, onaj koji ga je preporučio dobiva novce.“

### **5.3.8. Izazovi i prepreke u kreiranju i provedbi kampanja za brendiranje poslodavca**

U procesu kreiranja i provedbe kampanja za brendiranje poslodavca mogu se pojaviti neki izazovi, odnosno prepreke koje je potrebno nadvladati kako bi kampanja bila uspješna i kako bi kompanije ispunile svoj cilj plasiranja te kampanje. Jedan ispitanik je istaknuo financijski problem, odnosno činjenicu da su kampanje ponekad ograničene budžetom i samim time su i zaposlenici ograničeni u svojoj kreativnosti. Jedan je ispitanik istaknuo to da ponekad nisu sve stvari za objavu u javnost, iako bi priča možda bila vrlo dobra i kvalitetna za objavu, nekad se neke stvari moraju zadržati isključivo unutar kompanije. Dvoje ispitanika je istaknulo da je ponekad izazovno „targetirati“ pravu publiku s pravom porukom. Također, ispitanici ističu i to da je nekada teško u potpunosti vjerodostojno prenijeti u javnost vrijednosti i kulturu kompanije, a izazov mogu predstavljati i krive procjene u vezi određene kampanje.

S1: „[...] u principu mislim da je izazov da živiš vrijednosti koje kažeš na van, da si zaista takav iznutra jer kad imaš 2000 zaposlenika u kompaniji, možda će osoba doći baš u odjel gdje je loš menadžer ili je netko tko nije loš menadžer, nego ne živi ove vrijednosti. Drugi izazov je jednostavno kroz šumu informacija postići nešto što tebe razlikuje od nekog drugog poslodavca.“

S3: „[...] ti problemi mogu biti različiti, od nedostatka ljudi, do nevidljivosti brenda, ali onda se oni rješavaju na različite načine, pokušavamo koristiti sve čega se dosjetimo i šta su neki drugi radili, gledamo i šta drugi rade i pokušavamo biti različiti koliko možemo.“

S4: „[...] dobro to je uvijek taj aspekt budžeta [...]. jedna od većih stvari s kojima imamo problema je zapravo ta da mi u firmi koliko god da smo veliki nemamo konkretan odjel marketinga, a zapravo za sve employer branding aktivnosti nam treba dosta velika podrška marketinga.“

S6: „[...] mi ponekad vidimo kako bi bilo dobro da možemo objaviti neke stvari, ali ne objavljujemo su za naše ljude, pokušavamo napraviti da se ljudi osjećaju da stvari radimo stvarno zbog njih, ne samo da bi mi to sherali na van, da bi se hvalili kako smo super.“

S7: „[...] izazov je možda kreirati neku kampanju koja je stvarno realan odraz kulture koju pokušavaš komunicirati na van i tu mislim da to ok radimo, samo je tu pitanje toga da je publika takva da neće svima sve sjest. Tako da ono je to izazov jer se trudiš oko neke kampanje i plasiraš ju i onda dođe do krive publike na primjer, ali mislim da je to tako svugdje i to je nešto što ne možeš izbjeći.“

## 5.4. Rasprava

Svih sedam ispitanika navelo je kako puno truda i rada ulažu u kampanje za brendiranje poslodavca te kako su one važan dio njihovog poslovanja. Glavni razlozi su u tome što je IT sektor vrlo specifičan. Velika je potražnja za novim zaposlenicima te zbog toga informacijsko-tehnološke kompanije trebaju ulagati jako puno truda i rada kako bi se istaknule i uspjele privući kvalitetne zaposlenike. Također, rezultati istraživanja pokazuju kako je situaciju dodatno otežala činjenica da je digitalizacija i sve veća umreženost dovela do toga da je danas poslove u IT sektoru moguće obavljati kilometrima daleko od matične lokacije kompanije za koju osoba radi. Zbog toga, IT kompanijama u hrvatskoj više nisu konkurencija samo kompanije s domaćeg tržišta, već kompanije iz cijele Europe pa i cijelog svijeta. Ipak, kako bi se uspjeli istaknuti, ispitanici naglašavaju da je najvažnije obratiti pozornost na to kome se u kojem trenutku obraćaju te u skladu s time odabrati prikladan sadržaj i kanale komunikacije. Također, vrlo je važno točno znati s kojim se ciljem kreira određena kampanja za brendiranje poslodavca, kako bi se lakše odredila strategija za plasiranje i provedbu same kampanje. Ispitanici naglašavaju kako je izrazito važno uskladiti situaciju unutar kompanije s onime što se plasira u javnost jer u suprotnom dolazi do nesklada i gubitka vjerodostojnosti i povjerenja publike. Svoje kampanje kreiraju i u skladu s onime što najviše privlači potencijalne zaposlenike u IT sektoru, a to su: novi, zanimljivi i inovativni projekti, fleksibilnost u radu, financijski aspekt te mogućnost učenja i daljnjeg profesionalnog razvoja.

Na pitanje o temeljnim vrijednostima kojima se vode u svojem poslovanju, većina ispitanika navela je zajedništvo, odnosno usmjerenost prema timskom radu i kvalitetnim odnosima među zaposlenicima kako bi se stvorila pozitivna atmosfera u kompaniji i kako bi se zaposlenici osjećali ugodno i zadovoljno na svom radnom mjestu. Također, gotovo svi ispitanici naveli su kako njeguju izvrsnost jer žele svojim klijentima i poslovnim partnerima ponuditi proizvode i usluge na najvišoj razini kvalitete. Također, izvrsnost omogućuje da stvore reputaciju kvalitetne, uspješne kompanije u kojoj rade stručnjaci i profesionalci. Također, istaknute su još neke od temeljnih vrijednosti kao što su povjerenje, odgovornost, proaktivnost, agilnost, znanje, inovativnost i usmjerenost prema klijentima. Kako bi osigurali da se navedene vrijednosti uistinu provode u praksi, ispitanici navode kako se u njihovim kompanijama provode brojna interna istraživanja zadovoljstva i poznavanja kompanije, različite radionice, edukacije i programi, a također ističu i sustave nagrađivanja za zaposlenike koji najbolje ocrtavaju i žive temeljne vrijednosti kompanije.

Svi ispitanici su istaknuli kako je interna komunikacija uglavnom izrazito neformalna, a kada je riječ o kanalima komunikacije, najčešće se koriste interne društvene mreže namijenjene upravo internoj komunikaciji među zaposlenicima, a rijetko, kada situacija zahtijeva nešto formalniju razinu komunikacije, koristi se e-mail. S druge strane, kada je riječ o eksternoj komunikaciji, rezultati pokazuju kako je ona ipak nešto formalnija od interne komunikacije. Pet od sedam ispitanika navodi kako nastoje održati neformalan ton i u komunikaciji s eksternom javnosti, kako bi ostali autentični i vjerni svojoj korporativnoj kulturi, ali ipak naglašavaju kako je određena doza formalnosti nužna, kako bi se zadržao stručan i profesionalan status u javnosti.

Na pitanje kako se izdvajaju od konkurencije, da bi privukli potencijalne nove zaposlenike na tržištu, ispitanici navode kako se danas vrlo teško istaknuti i biti drukčiji od ostalih, ali nastoje to postići kvalitetnim, inovativnim projektima i tehnologijama, brojnim benefitima koje nude svojim zaposlenicima, dodatnim aktivnostima te stabilnošću kompanije. Od benefita koje nude zaposlenicima, ispitanici ističu različite zdravstvene benefite kao primjerice sistematske preglede, psihološku pomoć i zdravstveno te dopunsko osiguranje, *team building* za zaposlenike, hrana i piće u uredu te različite edukacije i profesionalna usavršavanja. Popularni su i sportski benefiti, a posebno *multisport* kartica. Ispitanici su istaknuli i popuste koje u suradnji s različitim firmama nude svojim zaposlenicima te benefite za zaposlenike koji su roditelji.

Kada je riječ o vezi između kampanja za brendiranje poslodavca i korporativne kulture, može se zaključiti kako je to jedan međusobno ovisan proces. S jedne strane, kampanje za brendiranje poslodavca kreiraju se na način da ocrtavaju najvažnije komponente kulture koju neka kompanije njeguje, a s druge strane upravo su kampanje za brendiranje poslodavca odličan alat u izgradnji i daljnjem razvoju korporativne kulture jer omogućuju uvid u stanje na tržištu radne snage te uvid u potrebe i interese potencijalnih zaposlenika. Isto tako, kompanije kroz te kampanje imaju mogućnost dobivanja povratne informacije od potencijalnih zaposlenika o tome što im se sviđa, a što ne u vezi određene kompanije te na taj način mogu iskoristiti sve te informacije kako bi razvili i unaprijedili svoju kulturu i poslovanje te tako postali konkurentniji na tržištu.

## **Zaključak**

Cilj ovog rada bio je istražiti kako IT kompanije u Hrvatskoj kreiraju svoje kampanje za brendiranje poslodavca, na što stavljaju fokus i čime se vode prilikom njihovog stvaranja te



kako kroz to izgrađuju svoju korporativnu kulturu. Korporativna kultura može se definirati kao skup vjerovanja, djelovanja i stilova ponašanja unutar neke korporacije te na temelju nje, članovi organizacije oblikuju i usmjeravaju svoje ponašanje. Korporativna kultura utječe na poslovanje cijelog poduzeća, ali i na način na koji javnost doživljava to poduzeće. Mogu se izdvojiti tri elementa korporativne kulture, a to su: organizacijske vrijednosti, organizacijska klima i menadžerski stil. Temeljne funkcije korporativne kulture su postizanje ciljeva i vrijednosti, određivanje očekivanja od članova organizacije, utvrđivanje kontrole ponašanja i naznačavanje legalnih oblika kontrole, određivanje koje će se kvalitete i karakteristike članova nagradivati, a koje kažnjavati te utvrđivanje oblika tih nagrada i kazni, utvrđivanje očekivanog odnosa među članovima organizacije te uspostavljanje mehanizama za savladavanje izazova iz okoline. Važno je naglasiti da je korporativnu kulturu potrebno mjeriti, kako bi se mogla pratiti i unaprjeđivati u budućnosti.

Suvremenim korporacijama okolina u kojoj posluju nameće pronalaženje najboljih i najkvalitetnijih modela komuniciranja. Kako bi u tome bili što uspješniji, moraju raditi na prepoznavanju i praćenju novih trendova te usvajanju novih znanja i vještina koje će im omogućiti da što brže i jednostavnije odgovore na nepredvidive promjene u okolini. U tom kontekstu, korporacije se trebaju posvetiti i svojoj internoj i eksternoj komunikaciji. Interna komunikacija uključuje komunikaciju među članovima koji čine organizaciju, komunikaciju unutar jednog odjela organizacije, između različitih odjela te komunikaciju članova s upravom. Eksterna komunikacija uključuje komunikaciju menadžera i zaposlenika korporacije s vanjskom javnošću, poslovnim partnerima, klijentima, potrošačima, dobavljačima i širom društvenom zajednicom. Eksterna komunikacija uključuje različite komunikacijske aktivnosti, kao što su primjerice javni nastupi i prezentacije, sastanci s dionicima, lobiranje, marketinška komunikacija, oglašavanje, sponzorstvo, komunikacija s medijima i drugo. Također, unutar svake organizacije mogu se prepoznati dva osnovna oblika korporativne komunikacije, formalna i neformalna komunikacija. Komunikacijom se u javnost šalju informacije koje oblikuju sliku te organizacije u očima publike, odnosno stvara se korporativni imidž koji ima važnu ulogu u pozicioniranju kompanije na konkurentskom tržištu te tako i značajnu ulogu u privlačenju i zadržavanju zaposlenika i klijenata.

Brendiranje poslodavca može se definirati kao upravljanje odnosom između poslodavca i zaposlenika, s ciljem zadržavanja sposobne radne snage i privlačenja novih, kvalitetnih zaposlenika. Stoga se kao glavni cilj brendiranja poslodavca može izdvojiti stvaranje imidža organizacije kao poslodavca koji brine za interese i potrebe svojih zaposlenika, ulaže u njihovu

edukaciju i profesionalni razvoj te prati trendove na tržištu rada. Proces brendiranja poslodavca započinje analizom vrijednosti organizacije, korporativne kulture, ljudskih potencijala i drugih organizacijskih snaga. Također, potrebno je analizirati i imidž brenda poslodavca, kao i trenutne trendove kako bi se kreirala što bolja strategija brendiranja poslodavca. No, kako bi sam proces bio što uspješniji, prije provedbe potrebno je zadovoljiti određene preduvjete, a osnovne strategijske aktivnosti za osiguravanje tih preduvjeta su jasno definiranje vizije, misije i vrijednosti organizacije, zatim definiranje organizacijskih ciljeva i strategije te na kraju provedba definiranih organizacijskih strategija.

Rezultati istraživanja su pokazali kako su temeljne vrijednosti koje tehnološke kompanije ispitanika njeguju u svojem poslovanju izvrsnost, zajedništvo, odgovornost, povjerenje, proaktivnost, agilnost, znanje, inovativnost i usmjerenost prema klijentima. Kako bi osigurali da se te vrijednosti provode u svakodnevnom poslovanju, organiziraju se različite edukacije, programi i aktivnosti za zaposlenike te se provode istraživanja klime i zadovoljstva u kompaniji. Također, postoje i različiti sustavi nagrađivanja za zaposlenike koji najviše njeguju i provode temeljne vrijednosti kompanije. Kada je riječ o konkurenciji, IT kompanijama u hrvatskoj više nisu konkurencija samo kompanije s domaćeg tržišta, već kompanije iz cijele Europe pa i cijelog svijeta. No, kako bi se uspjeli istaknuti, ispitanici naglašavaju da je najvažnije obratiti pozornost na to koja je ciljna publika te s kojim se ciljem kreira određena kampanja za brendiranje poslodavca. Također, ispitanici naglašavaju kako je izrazito važno uskladiti situaciju unutar kompanije s onime što se plasira u javnost jer u suprotnom dolazi do gubitka povjerenja. Svoje kampanje kreiraju i u skladu s onime što najviše privlači potencijalne zaposlenike u IT sektoru, a to su: novi, zanimljivi i inovativni projekti, fleksibilnost u radu, financijski aspekt te mogućnost učenja i daljnjeg profesionalnog razvoja. IT sektor vrlo je specifičan jer postoji velika potražnja za novim zaposlenicima, a kompanije se sve teže izdvajaju i sve teže pronalaze kvalitetne IT stručnjake koje će uspjeti zadržati u svojoj kompaniji duže vrijeme. Upravo zbog toga, tehnološke kompanije trebaju ulagati jako puno truda i rada kako bi se istaknule, a to će najbolje postići kvalitetnim i kreativnim kampanjama za brendiranje poslodavca koje su kreirane u skladu s trendovima i potrebama tržišta. No, unatoč tome što su ispitanici pokazali kako su svjesni velike konkurencije i specifičnosti IT tržišta, rezultati pokazuju kako nemaju razrađenu konkretnu strategiju brendiranja poslodavca. Samo je jedan ispitanik spomenuo kreiranje određenih *employer branding* strategija, dok svi ostali ispitanici spominju situacijsko kreiranje kampanja za brendiranje poslodavca, odnosno svoje kampanje kreiraju ovisno o potrebama u određenom trenutku. Iz njihovih se odgovora

nije mogla jasno iščitati provedba sistematskog i strateškog planiranja pri kreiranju kampanja za brendiranje poslodavca. Također, u teorijskom dijelu ovog rada naglašava se važnost planiranja i strateške razrade ciljeva koji se nastoje postići provedbom kampanja za brendiranje poslodavca, no iako spominju kako je važno znati koji je cilj i svrha svake kampanje koja se provodi, ispitanici nisu spomenuli konkretne načine i planove kako definiraju svoje ciljeve, primjerice koriste li se akronimom SMART ciljeva i slično. Rezultati istraživanja predstavljenog u ovom radu pokazuju kako suvremene IT kompanije u hrvatskoj najviše pozornosti prilikom kreiranja svojih kampanja za brendiranje poslodavca usmjeravaju na to da sadržaj i kanale komunikacije adekvatno prilagode ciljanoj publici te da u javnosti vjerodostojno i autentično prikažu svoju kulturu, vrijednosti i način poslovanja jer jedno na taj način mogu ostvariti pozitivnu reputaciju u javnosti i privući kvalitetne zaposlenike koji će se na pravi način uklopiti u njihovu kompaniju. Također, istraživanje je potvrdilo da je veza između korporativne kulture i kampanja za brendiranje poslodavca međusobno ovisna i vrlo snažna, jedno ovisi o drugome, međusobno se nadopunjuju i omogućuju rast i razvoj kompanije. Samo zdrava korporativna kultura može stvoriti temelje za uspješnu kampanju za brendiranje poslodavca, ali isto tako kvalitetna i kreativno osmišljena i provedena kampanja pomaže u razvoju i izgradnji kvalitetne i poticajne korporativne kulture. Za kraj, treba još jednom spomenuti kako su intervjui u istraživanju provedeni uglavnom s ispitanicima koji rade u odjelu za upravljanje ljudskim potencijalima dok samo jedan ispitanik radi u odjelu komunikacija. Također, jedan ispitanik je istaknuo kako u njegovoj IT kompaniji nemaju odjel za marketing i komunikacije, već taj dio odrađuju vanjski suradnici. Stoga se postavlja pitanje tko sudjeluje u kreiranju i provedbi kampanja za brendiranje poslodavca. Postoji li međusobna suradnja sa stručnjacima za komunikacije ili te kampanje provode isključivo stručnjaci za upravljanje ljudskim potencijalima, s obzirom da je riječ upravo o komunikaciji s javnosti, točnije postojećim i potencijalnim zaposlenicima? Ovo pitanje ostavlja prostor za daljnje istraživanje ove teme kako bi se dobio dublji uvid u problematiku kreiranja i provedbe kampanja za brendiranje poslodavca u IT sektoru u hrvatskoj.

## Popis korištene literature

1. Ambler, T. i Barrow, S. (1996.) „The employer brand“, *Journal of Brand Management*, sv. 4 (3): 185 – 206.
2. Argenti, P. A. (2009.) *Corporate Communication*, 5. izdanje, New York: McGraw-Hill/Irwin.
3. Argenti, P. A., i Druckenmiller, B. (2004.) „Reputation and the Corporate Brand“, *Corporate Reputation Review*, sv. 6 (4): 368 – 374.
4. Armstrong, M. i Taylor, S. (2014.) *Handbook of Human Resource Management Practice*, London: Kogan Page.
5. Babić, M. (2004.) *Korporativni imidž – s primjenom u osiguranju*, Rijeka: Adamić.
6. Backhaus, K., i Tikoo, S. (2004.) „Conceptualizing and researching employer branding“, *Career Development International*, sv. 9 (5): 501 – 517.
7. Bahtijarević-Šiber, F. (2014.) *Strateški menadžment ljudskih potencijala: suvremeni trendovi i izazovi*, Zagreb: Školska knjiga.
8. Balmer, J. M. T. (2012.) „Strategic corporate brand alignment“, *European Journal of Marketing*, sv. 46 (7/8): 1064 – 1092.
9. Balmer, J. M. T. i Gray, E. R. (2000.) „Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage“, *Industrial & Commercial Training*, sv. 32 (7): 256 – 262.
10. Balmer, J. M. T. i Greyser, S. A. (2003.) *Revealing the Corporation*, London: Routledge.
11. Barjaktarović, S. (2022.) „Percepcija i komunikacija brenda poslodavca – u slučaju regrutacije što poslodavci komuniciraju, a kako ih kandidati vide?“, *Obrazovanje za poduzetništvo – Education for Entrepreneurship*, sv. 12 (1): 7 – 19.
12. Barney, J. B. (1986.) „Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?“, *Academy of management review*, sv. 11 (3): 656 – 665.
13. Barrow, S. i Mosley, R. (2005.) *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
14. Beger, R., Gaertner, H. D. i Mathes, R. (1989.) *Unternehmenskommunikation, Grundlagen-Strategien-Instrumente*, Frankfurt.
15. Belasen, A. T. (2008.) *The Theory and Practice of Corporate Communication: A Competing Values Perspective*, London: Sage Publications Ltd.
16. Bergstrom, A., Blumenthal, D. i Crothers, S. (2002.) „Why internal branding matters: the case of Saab“, *Journal of Communication Management*, sv. 5 (2/3): 133 – 142.
17. Bernstein, D. (1984.) *Company Image and Reality: A Critique of Corporate Communications*, Eastbourne: Holt, Rinehart and Winston.

18. Berthon, P., Ewing, M. i Hah, L. L. (2005.) „Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding“, *International Journal of Advertising*, sv. 24 (2): 151 – 172.
19. Biswas, M. K. i Suar, D. (2016.) „Antecedents and Consequences of Employer Branding“, *Journal of Business Ethics*, sv. 136 (1): 57 – 72.
20. Bolfek, B., Milković, V. i Lukavac, M. (2017.) „Utjecaj interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom“, *Oeconomica Jadertina*, sv. 7 (1): 16 – 27.
21. Bobek, I. (2014.) *Vodič za definiciju malog i srednjeg poduzetništva u natječajima za dodjelu sredstava iz fondova EU*.
22. Bradley, R. V., Pridmore, J. L., i Byrd, T. A. (2006.) „Information Systems Success in the Context of Different Corporate Cultural Types: An Empirical Investigation“, *Journal of Management Information Systems*, sv. 23 (2): 267 – 294.
23. Brătianu, C. i Bălănescu, G. V. (2008.) „Vision, mission and corporate values. A comparative analysis of the top 50 U.S. companies“, *Management & Marketing*, sv. 3 (3): 19 – 38.
24. Broom, G. M. (2010.) *Učinkoviti odnosi s javnošću*, Zagreb: Mate.
25. Buble, M. (2009.) *Menadžment*, Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu.
26. Christensen, L. T., Morsing, M. i Cheney, G. (2008.) *Corporate Communications: Convention, Complexity and Critique*, London: SAGE Publications.
27. Cooper, A. E. (1995.) *Business Process Reengineering and Organisational Change*.
28. Cornelissen, J. (2004.) *Corporate Communications: Theory and Practice*, London, Thousand Oaks, New Delhi: SAGE Publications.
29. Ćorić, N. (2019.) *Korporativna komunikacija*, Zagreb, Sarajevo, Mostar: Synopsis.
30. Dabirian, A., Berthon, P., i Kietzmann, J. (2019.) „Enticing the IT crowd: employer branding in the information economy“, *Journal of business & industrial marketing*, sv. 34 (7): 1403 – 1409.
31. Dabirian, A., Kietzmann, J. i Diba, H. (2016.) „A great place to work!?! Understanding crowdsourced employer branding“, *Business Horizons*, sv. 60 (2): 197 – 205.
32. Dabirian, A., Paschen, J., i Kietzmann, J. (2019.) „Employer branding: Understanding employer attractiveness of IT companies“, *IT professional*, sv. 21 (1): 82 – 89.
33. Drljača, M. (2001.) „Konzistentnost misije, vizije, strategije, politike i ciljeva kvalitete“, *Slobodno poduzetništvo*, sv. 15 (16): 107 – 116.
34. Dulčić, Ž. i Matić, I. (2018.) „Operacionalizacija i provedba strategije“, u: T. Hernaus i R. Brčić (ur.) *Koraci uspješnog organiziranja*, Zagreb: Školska knjiga, str. 57 – 75.
35. Figurska, I. i Matuska, E. (2013.) „Employer Branding as a Human Resources Management Strategy“, *Human Resources Management & Ergonomics*, sv. 7 (2): 35 – 51.

36. Franca, V. i Pahor, M. (2012.) „The Strength of the Employer Brand: Influences and Implications for Recruiting“, *Journal of Marketing and Management*, sv. 3 (1): 78 – 122.
37. Frank, A. i Brownell, J. (1989.) *Organizational Communication and Behavior: Communicating to Improve Performance*, Orlando: Holt, Rinehart and Winston.
38. Garača, N. i Kadlec, Ž. (2011.) „Komunikacija u procesu menadžmenta“, *Praktični menadžment*, sv. 2 (2): 118 – 125.
39. Goodman, M. (2006.) „Corporate communication practice and pedagogy at the dawn of new millennium“, *Corporate Communication: An International Journal*, sv. 11 (3): 196 – 213.
40. Gregorka, L., Silva, S., i Silva, C. (2020.) „Employer Branding Practices Amongst the Most Attractive Employers of IT and Engineering Sector“, *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, sv. 11 (1): 1 – 16.
41. Gupta, P., Patti, R. i Marwah, S. (2014.) „Employer Branding: A Descriptive Study“, *International Journal of Economic and Management Strategy*, sv. 4 (1): 1 – 10.
42. Harris, P. R. i Moran, R. T. (1981.) *Managing Cultural*, 2. izdanje, Huston: Gulf Publ. Co.
43. Hatch, M. J. (1993.) „The dynamics of organizational culture“, *Academy of management review*, 18 sv. (4): 657 – 693.
44. Hochegger, S. (2014.) *How to Measure the External Perception of the Employer Brand?*, [Abstract \(weitwinkel-consulting.at\)](https://www.weitwinkel-consulting.at) (datum preuzimanja: 22. svibnja 2023).
45. Hofstede, G. (1991.) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, London: McGraw Hill.
46. Jackson, P. C. (1987.) *Corporate Communication for Managers*, London: Pitman.
47. Kesić, T. (2003): *Integrirana marketinška komunikacija*, Zagreb, opinio d.o.o.
48. Kochummen, S., i Kumar, K. S. (2022.) *Employer branding for the IT and IT enabled service industry*, Ashok Yakkaldevi.
49. Kucherov, D. i Zamulin, A. (2016.) „Employer branding practices for young talents in IT companies (Russian experience)“, *Human Resource Development International*, sv. 19 (2): 178 – 188.
50. Kucherov, D. i Zavyalova, E. (2012.) „HRD practices and talent management in the companies with the employer brand“, *European Journal of Training and Development*, sv. 36 (1): 86 – 104.
51. Kunczik, M. i Zipfel, A. (2006.) *Uvod u znanost o medijima i komunikologiju*, Zagreb: Zaklada Friedrich Ebert.

52. Luketa, E. (2021.) „TEORIJSKI ASPEKTI KORPORATIVNE KOMUNIKACIJE I NJEZINIH SASTAVNICA“, *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, sv. 15 (1-2): 107 – 115.
53. Mazzei, A. (2014.) „A multidisciplinary approach for a new understanding of corporate communication“, *Corporate Communications: An International Journal*, sv. 19 (2): 216 – 230.
54. Megginson, L. C., Mosley, D. C. i Pietri Jr., P. H. (1989.) *Management, Concepts and Applications*, New York: Harper and Row.
55. Milas, G. (2005.) *Istraživačke metode u psihologiji i drugim društvenim znanostima*, Zagreb: Naklada Slap.
56. Miles, S. J. i Mangold, G. (2004.) „A conceptualization of the Employee Branding Process“, *Journal of Relationship Marketing*, sv. 3 (2/3): 65 – 87.
57. Moorhead, G. i Griffin, R. W. (1989.) *Organizational Behavior*, Boston: Houghton – Mifflin Co.
58. Mostarac, V. (2022.) „Aktivnosti sustavnoga upravljanja markom poslodavca i njihovi učinci na uspješnost poslovanja organizacija“, disertacija, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb.
59. Ouchi, W. G. (1981.) *Theory Z*, New York: Avon.
60. Parsons, T. i Shills, E. (ur.) (1951.) *Toward a General Theory of Action*, Cambridge, Mass. USA: Harvard University Press.
61. Projović, I. i Kolev, D. (2017.) „Korporativna komunikacija u funkciji razvoja poslovanja“, *Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije*, sv. 7 (1): 71 – 92.
62. Riel, C. B. M. i Fombrun, C. J. (2007.) *ESSENTIALS OF CORPORATE COMMUNICATION: Implementing practices for effective reputation management*, London, New York: Routledge.
63. Rokade, V. i Singh, M. (2015.) „Conceptualizing and Researching the Models of Employer Branding“, *Australian Journal of Business and Management Research*, sv. 4 (9): 14 – 21.
64. Schein E. H. (2004.) *Organizational Culture and Leadership*, 3. izdanje, Jossey-Bass A Wiley Imprint.
65. Scholz, C. (1987.) „Corporate culture and strategy – problem of strategic fit“, *Long Range Planning*, sv. 20 (4).
66. Sikavica, P. (2011.) *Organizacija*, Zagreb: Školska knjiga.
67. Sikavica, P. i Novak, M. (1993.) *Poslovna organizacija*, Drugo izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Zagreb: Informator.

68. Singh, M. K. i Sharma, S. (2013.) „Employer Branding in India: Emerging Dimensions“, *International Journal of Research in Commerce & Management*, sv. 4 (2): 70 – 75.
69. Smircich, L. (1983.) „Concepts of Culture and Organizational Analysis“, *Administrative Science Quarterly*, sv. 28: 339 – 358.
70. Stauss, B. i Hoffman, F. (2000.) „Minimizing internal communication gaps by using Business Television“, u: Varey, R. J. i Lewis, B. R. (ur.), *Internal marketing: Directions for management*, London: Routledge.
71. 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*, sv. 17 (1): 249 – 267.
72. Sušanj, Z. (2005.) *Organizacijska klima i kultura*, Jastrebarsko: Naklada slap.
73. Tafra Vlahović, M. (2012.) *Komunikacijski menadžment: strategija, modeli, planiranje*, Zprešić: Veleučilište Baltazar Krčelić.
74. Tanwar, K. i Prasad, A. (2017.) „Employer brand scale development and validation: a second-order factor approach“, *Personnel Review*, sv. 46 (2): 389 – 409.
75. Tikhonov, A. I. (2019.) „Applying of employer branding system in the IT-companies' human resource management“, *Espacios*, sv. 40 (38): 23 – 27.
76. Tkalac Verčić, A. (2015.) *Odnosi s javnošću*, Zagreb: HUOJ.
77. Topić Stipić, D., Tomaš, A., i Leko, O. (2021.) „ORGANIZACIJSKA OSOBNOST I KULTURA“, *Mostariensia*, sv. 25 (1-2): 253 – 267.
78. Warrick, D. D. (2017.) „What Leaders Need to Know about Organizational Culture“, *Business Horizons*, sv. 60 (3): 395 – 404.
79. Wood, E. (2009.) „Korporativna komunikacija“, u: Tench, R. i Yeoman, L., *Otkrivanje odnosa s javnošću*, Zagreb: HUOJ.
80. Wood, E. (2017.) „Corporate Communication“, u: Tench, R. i Yeoman, L., *Exploring Public Relations*, Harlow: Pearson Education.
81. Žugaj, M. i Cingula, M. (1992.) *Temelji organizacije*, Varaždin: FOING.
82. Žugaj, M., Bojanić-Glavić, B., Brčić, R. i Šehanović, J. (2004.) *Organizacijska kultura*, Varaždin: TIVA Tiskara Varaždin.

## Prilozi

### Vodič za intervju:

1. Možete li kratko predstaviti svoju kompaniju?



2. Koje su temeljne vrijednosti vaše kompanije? Zašto?
3. Kako ostvarujete te vrijednosti u praksi?
4. Koji je dominantni tip komunikacije u Vašoj kompaniji?
5. Preferirate li više formalnu ili neformalnu komunikaciju? Zašto?
6. Koji je stil vaše interne, a koji vaše eksterne komunikacije? Po čemu se najviše razlikuju?
7. Imate li istaknute etičke kodekse kojima se vodite u svojem poslovanju? Naglašavate li to u svojim employer branding kampanjama?
8. Koje su glavne točke vašeg etičkog kodeksa? (ako je 7. da)
9. Što bi naveli kao vaše glavne karakteristike koje vas izdvajaju od konkurencije?
10. Koji su glavni benefiti koje nudite svojim zaposlenicima?
11. Koliko često kreirate različite employer branding kampanje? Zašto?
12. Na što obraćate najviše pozornosti prilikom kreiranja tih kampanja? Čime se vodite?
13. Koji su najčešći izazovi i prepreke s kojima se susrećete prilikom kreiranja employer branding kampanja?
14. Kako nadilazite te prepreke?
15. Što bi istaknuli kao najvažniju komponentu prilikom kreiranja employer branding kampanje? Zašto?