

# Marka poslodavca - Usporedno istraživanje domaćih i međunarodnih organizacija

---

Zebec, Mirna

Master's thesis / Diplomski rad

2022

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:111:560979>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2023-10-04**



Repository / Repozitorij:

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





SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET HRVATSKIH STUDIJA

Mirna Zebec

**MARKA POSLODAVCA –  
USPOREDNO ISTRAŽIVANJE  
DOMAĆIH I MEĐUNARODNIH  
ORGANIZACIJA**

DIPLOMSKI RAD

Zagreb, 2022.





SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET HRVATSKIH STUDIJA  
ODSJEK ZA PSIHOLOGIJU

Mirna Zebec

**MARKA POSLODAVCA –  
USPOREDNO ISTRAŽIVANJE  
DOMAĆIH I MEĐUNARODNIH  
ORGANIZACIJA**

DIPLOMSKI RAD

Mentor: prof. dr. sc. Goran Milas

Sumentor: Zoran Komar, v. pred. mr. sc.

Zagreb, 2022.

## **Sažetak**

Privlačenje i zadržavanje zaposlenika u 'ratu talentima' postalo je sve izazovnije u IT industriji. Da se organizacije ne bi borile za talente, počele su se baviti upravljanjem ljudskim potencijalima, odnosno markom poslodavca kako bi svoju organizaciju prikazali kao odlično mjesto za rad. Zato je cilj ovog istraživanja bio usporediti marku poslodavca međunarodnih i domaćih IT organizacija, uspješnijih i manje uspješnih međunarodnih IT organizacija, kao i uspješnijih i manje uspješnih domaćih IT organizacija. U istraživanju je obrađeno 200 organizacija, odnosno 100 međunarodnih IT organizacija koje je *Forbes* 2019. proglasio najuspješnijima ocjenjujući veličinu organizacije, prodaju, profit, rast i učinak dionica te 100 domaćih IT organizacije koje je najuspješnijima proglasio *ICT Business* ocjenjujući broj zaposlenih i plaću. Istraživanje je provedeno analizom sadržaja, uključujući i kvalitativnu i kvantitativnu metodologiju, a promatrale su se mnoge potkategorije unutar dvije glavne kategorije – stila i sadržaja mrežne stranice. Sve kategorije su se promatrale na mrežnoj stranici, a kodirale su se binarno i brojčano. Dobiveni rezultati potvrdili su da međunarodne IT organizacije imaju izraženiju marku poslodavca od domaćih. Osim toga, potvrđeno je da uspješnije međunarodne IT organizacije imaju izraženiju marku poslodavca od manje uspješnih međunarodnih IT organizacija. Ipak, posljednja postavljena hipoteza je odbačena, odnosno nije dobivena razlika između domaćih IT organizacija. Drugim riječima, uspješnije domaće IT organizacije nemaju značajno izraženiju marku poslodavca od manje uspješnih domaćih IT organizacija.

**Ključne riječi:** marka poslodavca, analiza sadržaja, mrežna stranica, IT industrija

**Abstract**

Attracting and retaining employees in the 'war for talent' has become increasingly challenging in the IT industry. In order for organizations not to fight for talent, they began to turn to human resources management, i.e., employer branding, in order to introduce their organization as a great place to work. That is why the goal of this research was to compare the employer brand of domestic and international IT organizations, more and less successful international IT organizations, as well as more and less successful domestic IT organizations. The research covered 200 IT organizations, i.e. 100 international IT organizations that were declared the most successful by *Forbes* in 2019 by evaluating the size of an organization, sales, profit, growth and stock performance, and 100 domestic IT organizations that were declared the most successful by *ICT Business* by evaluating the number of employees and salary. The research was conducted through content analysis, including qualitative and quantitative methodology, and many subcategories were observed within two main categories – style and content of the website. All categories were observed on the website, and were coded binary and numerically. The obtained results confirmed that international IT organizations have a more pronounced employer brand than domestic IT organizations. In addition, it was confirmed that more successful international IT organizations have a more pronounced employer brand than less successful international IT organizations. However, the last hypothesis was rejected, i.e., no significant difference was obtained between domestic IT organizations. In other words, more successful domestic IT organizations do not have significantly more pronounced employer brand than less successful domestic IT organizations.

**Keywords:** employer brand, content analysis, website, IT industry

## Sadržaj

<b>1. Uvod</b>	1
1.1. Upravljanje ljudskim potencijalima	2
1.2. Marka poslodavca (engl. Employer branding)	4
1.3. Marka poslodavca u IT organizacijama	6
1.4. Uloga mrežne stranica u izgradnji marke poslodavca IT organizacija	7
<b>2. Cilj i problemi</b>	12
<b>3. Metoda</b>	13
3.1. Sudionici	13
3.2. Postupak	13
<b>4. Rezultati</b>	17
4.1. Deskriptivna obrada podataka	17
4.2. Razlika u izraženosti marke poslodavca na mrežnim stranicama između međunarodnih i domaćih IT organizacija	24
4.3. Povezanost izraženosti marke poslodavca na mrežnim stranicama i uspješnosti organizacije	24
4.4. Multipla regresijska analiza: doprinosi sastavnica marke poslodavca na mrežnim stranicama u predviđanju uspješnosti organizacije	25
<b>5. Rasprava</b>	26
5.1. Doprinosi i ograničenja provedenog istraživanja te implikacije za buduća	30
<b>6. Zaključak</b>	32
<b>7. Literatura</b>	33

## 1. Uvod

Početak dvadesetoga stoljeća počelo se drastično mijenjati radno okruženje u organizacijama. Organizacije počinju sve više otkrivati koji čimbenici utječu na njihov uspjeh, a upravo su ljudi koji rade u organizaciji čimbenik koji dobiva sve više pažnje (Sims, 2002). Svojim su istraživanjem Huselid, Jackson i Schuler (1997) dokazali da će ulaganje u ljudske potencijale biti izvor prednosti organizacije na tržištu. Zaposlenici postaju središnji interes u procesu izgradnje brenda, pa je stoga važno razmotriti vrijednosti i ponašanje zaposlenika koje se onda može uskladiti sa željenim vrijednostima organizacije (Harris i de Chernatony, 2001). Zato upravljanje ljudskim potencijalima, odnosno privlačenje i zadržavanje zaposlenika, postaju ključni procesi stvaranja prednosti organizacije na tržištu rada (Hadi i Ahmed, 2018).

Na tržištu već neko vrijeme traje 'rat za talentima' što znači da se organizacije sve više natječu i sve im je teže privući i zadržati visokokvalificirane zaposlenike. Istraživanje Michaels, Handfield-Jones i Axelrod (2001) pokazalo je da su organizacije željne što boljeg upravljanja talentima, pri čemu je čak 99% sudionika izjavilo da žele 'veći bazen' talenata. Kako bi organizacije što bolje odgovorile na borbu za talentima, razvijaju upravljanje ljudskim potencijalima, kao i vanjski imidž organizacije (Michaels i sur., 2001).

Svaka organizacija koja djeluje na tržištu procjenjuje se u mnogim aspektima. Ne samo da se ocjenjuju proizvodi i usluge koje organizacija nudi, već i imidž poslodavca (Kapoor, 2010). Organizacije su shvatile važnost imidža zbog čega je i tema marke poslodavca zaokupila veliku pozornost u posljednjih nekoliko desetljeća. Kako raste kompetitivnost na tržištu tako je i organizacijama postalo jako teško upravljati ljudskim potencijalima (Edwards, 2009). Da bi se što lakše nosile s tim, organizacije se sve više posvećuju razvijanju dobre marke poslodavca. Dobro razvijena marka poslodavca privlači i zadržava zaposlenike što konačno dovodi do učinkovitijih proizvoda i usluga, a samim time i do veće uspješnosti organizacije (Wilden, Gudergan i Lings, 2010).

Da bi se marka poslodavca razvila dobro, bitno je znati vrijednosti koje potencijalni zaposlenici smatraju privlačnim (Dabirian, Berthon i Kietzmann, 2019). To je posebno važno u industrijama u kojima je velika fluktuacija zaposlenika, gdje se organizacije oslanjaju na ograničenu ponudu kvalificiranih stručnjaka, kao što je industrija informacijske tehnologije (IT) (Erwing, Pitt, De Bussy i Berthon, 2002). IT industrija se u protekla dva desetljeća suočila s nedostatkom talenata, što je dovelo ne samo do veće potražnje za IT stručnjacima, nego i do povećane konkurencije među poslodavcima (Anuradha, 2011).

Osim u svijetu, u Hrvatskoj je također u posljednjih pet godina broj djelatnika u IT



industriji porastao za 7,8% čime je kreirano 10 899 novih radnih mjesta (Analiza stanja hrvatske IT industrije, 2021). Zato je IT organizacijama u Hrvatskoj i svijetu bitno komunicirati kako je njihova organizacija 'odlično mjesto za rad' (Kavitha i Srinivasan, 2012), a ono što organizaciju predstavlja kao odlično mjesto za rad jest vanjska, vidljiva marka poslodavca (Backhaus i Tikoo, 2004).

Jasno je da je Internet postao jedan od najpopularnijih izvora informacija za potencijalne zaposlenike (Soulez i Soulez, 2011), a i revolucionarno je utjecao na način na koji ljudi uče o organizaciji i prijavljuju se na radno mjesto (Mičik i Mičudová, 2018). To je pokazalo i istraživanje (Macalik i Sulich, 2019) koje kaže da je mrežna stranica najvažniji alat vanjskoga marketinga, odnosno vanjske vrijednosti marke poslodavca. Osim toga, u istraživanju koje je proveo Minchington (2014), društvene i mrežne stranice bile su dva najbolja alata za poboljšanje marke poslodavca, pri čemu je 76% organizacija koristilo društvene, a 64% mrežne stranice. Mrežne stranice omogućavaju privlačenje mnogih potencijalnih zaposlenika po nižoj cijeni od korištenja ostalih alternativa (Breaugh, 2008), a i proces je brži od tradicionalnog postupka s primjenom papira. Tehnologija ubrzava proces zaprimanja prijave i njihova pregleda (Lee, 2005).

### *1.1. Upravljanje ljudskim potencijalima*

Postala je općeprihvaćena premisa da upravo ljudi osiguravaju organizacijama važan izvor održive konkurentске prednosti (Pfeffer, 1994), a ideja da se organizacije „natječu kroz ljude“ ističe činjenicu da organizacija postiže uspjeh s obzirom na to kako upravlja ljudskim kapitalom. Ljudski kapital opisuje zaposlenikove vještine, znanje i mogućnosti koje daju ekonomsku vrijednost organizaciji. Za razliku od fizičkoga kapitala, ljudski kapital je neopipljiv i s njime se ne može upravljati na jednak način kao što se upravlja s poslovima, tehnologijom i proizvodom (Snell, Shadur i Wright, 2001). Ipak, upravljanje ljudskim potencijalima je jednako važno kao i upravljanje svim drugim aspektima koji pridonose organizaciji (Kane, Crawford i Grant, 1999), a u suvremenom svijetu predstavlja ključni čimbenik za uspješnost poslovanja svake organizacije (Goić, 1998).

Tome u prilog ide i istraživanje Terpstra i Rozzel (1993) koje je pokazalo da određene prakse upravljanja ljudskim potencijalima, kao što su sveobuhvatne selekcije i edukacije, mogu direktno utjecati na produktivnost organizacije. Osim toga, Huselid (1995) je otkrio da su ulaganja u aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima, poput poticajnih naknada, utjecajem na razvoj vještina i motivaciju zaposlenika rezultirala manjom

fluktuacijom, većom učinkovitošću i povećanjem organizacijske produktivnosti. Zadatak upravljanja ljudskim potencijalima je otkriti i razviti ljudske potencijale kako bi organizacija postigla svoje ciljeve, pri čemu je bitno da rad zaposlenicima predstavlja izvor osobnog zadovoljstva (Snell i sur., 2001).

Upravljanje ljudskim potencijalima ima više značenja. Podrazumijeva odnos prema ljudima u organizaciji, funkciju upravljanja u organizacijama i znanstvenu disciplinu (Petz, 1987). Upravljanje ljudskim potencijalima je način na koji organizacija upravlja svojim zaposlenicima i utječe na njihov razvoj. Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima povezuju se s ciljevima organizacije, a najčešće je krajnji cilj ostvarivanje maksimalnog profita organizacije. To zahtijeva povećanje produktivnosti, učinkovitosti, uspješnosti i prilagodljivosti, odnosno, snižavanje troškova (McCourt i Eldridge, 2003).

Za opisivanje veze između upravljanja ljudskim potencijalima i produktivnosti organizacije, koriste se dva glavna pristupa – univerzalni i kontingencijski. Univerzalni pristup implicira neposredan odnos između određenih pristupa ljudskim potencijalima i produktivnosti. Pfeffer (1994) je dokazao da na produktivnost organizacije izravno utječu pristupi ljudskim potencijalima pojedinačno, ali i više integriranih pristupa, no već godinu dana nakon toga, Huselid (1995) je dokazao da više integriranih pristupa ljudskim potencijalima ipak ima veći utjecaj na produktivnost, od onih koji djeluju izolirano.

Kontingencijski pristup, s druge strane, pretpostavlja da strateško držanje organizacije povećava ili umanjuje utjecaj ljudskih potencijala na produktivnost (Youndt, Snell, Dean i Lepak, 1996). Iako ova dva pristupa na prvu pomisao djeluju kao da se međusobno natječu, može ih se gledati kao komplementarne. Ako se ipak malo odmaknemo od neposrednog odnosa, odnosno univerzalnog pristupa, dokazi ukazuju na to da se produktivnost organizacije može dodatno povećati ako se usklade zahtjevi svojstveni strateškom položaju organizacije. Dakle, prema kontingencijskom pristupu strateškom upravljanju ljudskim potencijalima, produktivnost organizacije će biti uvjetovana upravo strateškim položajem organizacije (Youndt i sur., 1996). Takav pristup sugerira da upravljanje ljudskim potencijalima jako ovisi o proizvodnoj strategiji organizacije, čemu u prilog ide i niz teorijskih argumenata.

Wright i Snell (1991) otkrili su da organizacije imaju veću produktivnost ako zaposle zaposlenike koji posjeduju kompetencije i znanja u skladu s trenutnim strategijama organizacije. Isto je tako dokazan i obrnut smjer, odnosno da su organizacije pokazale veću produktivnost ako su strategiju prilagodile svojim trenutnim zaposlenicima (Snow i Snell, 1993). Primarna uloga strateškog upravljanja ljudskim potencijalima je interno brendiranje

poslodavca i razmatranje procesa za promicanje pozitivne marke poslodavca (Cascio i Graham, 2016).

Dakle, konkurentsku prednost koja se stavlja na tržište rada u kontekstu privlačenja i zadržavanja zaposlenika, organizacije će postići pozitivnom markom poslodavca koja pomaže u upravljanju ljudskim potencijalima što dovodi do razvitka stručnosti i maksimizacije potencijala zaposlenika (Cascio, 2014).

### *1.2. Marka poslodavca (Engl. Employer branding)*

Marka poslodavca je prvi put definirana prije dvadesetak godina kao paket funkcionalnih, ekonomskih i psiholoških dobrobiti (Ambler i Barrow, 1996). Otada ima sve veću važnost u upravljanju ljudskim potencijalima. U suvremenom svijetu marka poslodavca definira se kao atributi i vrijednosti organizacije koja zapošljava, a koji su privlačni za ciljanu populaciju te ih poslodavac može iskoristiti kao alat za privlačenje i zadržavanje visokoobrazovanih ljudi (Kucherov i Zavyalova, 2012). Konstrukt marke poslodavca svoju važnost nema samo u psihologiji, nego i u oglašavanju i marketingu, ekonomiji, menadžmentu i organizacijskoj komunikaciji (Lievens i Slaughter, 2016).

Literatura o upravljanju ljudskim potencijalima marku poslodavca opisuje kao postupak koji se sastoji od tri koraka. Prvo organizacija mora otkriti vrijednosti koje će uklopiti u marku poslodavca. Skupljajući informacije o kulturi, stilu upravljanja, kvalitetama trenutnih zaposlenika i dojmova o proizvodu, organizacija razvija koncepciju o tome što nudi svojim zaposlenicima (Backhaus i Tikko, 2004, prema Sullivan, 2002). Zatim sve vrijednosti predstavlja svojim trenutnim zaposlenicima, a na kraju i svojim potencijalnim zaposlenicima i agencijama za zapošljavanje (Lloyd, 2002, prema Dabirian i sur., 2019). Istraživanje Cable i Judge (1997) je također otkrilo da potencijalni kandidati uspoređuju svoje potrebe i vrijednosti s onima koje organizacija predstavlja kako bi privukla zaposlenike. Ako poslodavac ne ispuni ono što je obećao novozaposlenima, vjerojatno je da će učinak nakon zapošljavanja biti vrlo negativan i povećat će se fluktuacija osoblja (Backhaus i Tikoo, 2004).

Bergstrom, Blumenthal i Crothers (2002) utvrdili su da predstavljanje marke poslodavca zaposlenicima, uvjeravanje u njezinu važnost i povezivanje svakog aspekta posla sa sastavnicama marke poslodavca čini unutarnju marku poslodavca. Unutarnja marka poslodavca je važna zato što sa sobom nosi obećanje dano zaposlenicima i ugrađuje se u organizaciju kao dio kulture. Cilj unutarnje marke poslodavca je razviti zaposlenike koji će se identificirati sa setom vrijednosti i misijom organizacije u kojoj rade (Frook, 2001, prema

Lievens, 2007). Figurska i Matuska (2013) su dokazale da unutarnja marka poslodavca donosi određene prednosti organizaciji:

1. Povećani angažman zaposlenika,
2. Viša razinu povjerenja u organizaciju,
3. Višu razinu povjerenja među zaposlenicima,
4. Nižu stopu odsutnosti s posla,
5. Dobre odnose trenutnih i bivših zaposlenika,
6. Smanjenu fluktuacija zaposlenika i
7. Bolje zadržavanje talenata.

S druge strane, vanjska marka poslodavca se koristi kako bi organizacija identificirala, pridobila i zadržala potencijalne visokoobrazovane zaposlenike. Taj se korak predstavljanja marke poslodavca bavi izgradnjom slike organizacije na tržištu rada, pri čemu, prije svega, predstavlja samu sebe kao 'odlično mjesto za rad' (Ewing i sur., 2002). Istraživanje Figurske i Matuske (2013) dokazalo je da pored prednosti koje donosi unutarnja marka poslodavca, vanjska marka poslodavca donosi:

1. Velik broj dobivenih prijava za posao,
2. Brži i lakši pristup kandidatima,
3. Privlačenje talenata,
4. Niže cijene zapošljavanja i
5. Veće slaganje kandidata s organizacijom.

Glavni fokus u kreiranju marke poslodavca ranije je bio razvoj prepoznatljive vanjske marke poslodavca, odnosno vanjske reputacije, dok je opisivanje unutarnje marke poslodavca uvijek padalo u drugi plan (Love i Singh, 2011). Odnedavno je glavni pristup evoluirao prema integriranijem pristupu. Mnoge organizacije trude se uskladiti vanjska obećanja s unutarnjim iskustvom zaposlenika (Mosley, 2007). Snaga cijele koncepcije marke poslodavca jest upravo u tome što nastoji uskladiti unutarnja uvjerenja s vanjskom porukom (Martin, Beaumont, Doig i Pate, 2005), međutim, za dobro razumijevanje marke poslodavca bitno je uzeti u obzir i kulturološku dimenziju, što je dokazano i istraživanjem Turban, Lau, Ngo, Chow i Si (2001). Drugim riječima, kulturološka dimenzija značajno utječe na razlike u zapošljavanju i organizacijsku privlačnost.

Shhabre i Sharpe (2014, prema Dabirian i sur., 2019) svojim istraživanjem identificirali su glavne dimenzije marke poslodavca: kompenzacije, karijerni izgled, profil posla, ime brenda, osnaživanje zaposlenika, korporativnu kulturu, sigurnost posla, priznanja i edukacije. Isto su tako McKinsey i Company (2001, prema Aboul-Ela, 2016) identificirali

četiri grupacije prednosti, odnosno, benefita koje pomažu u privlačenju i zadržavanju zaposlenika. To su:

1. Emocionalni benefiti (kultura, osnaživanje, timski rad),
2. Racionalni benefiti (radni uvjeti, karijerni put, potencijal za profesionalni razvoj, edukacije),
3. Materijalni potencijali (proizvodi, usluge, uspjeh organizacije),
4. Nematerijalni potencijali (korijeni organizacije, vizija, misija i vrijednosti).

Biswas i Suar (2013) tvrde da je isto tako važno znati što zaposlenici cijene, međutim, to ovisi o industriji. Slabije plaćeno gostoprimstvo imat će drugačije prioritete nego visoko plaćeni obrazovani zaposlenici. Upravo zato menadžeri moraju obratiti pozornost na trendove u svojoj industriji u pogledu onoga što zaposlenici cijene, što je posebno bitno u industrijama u kojima je velika fluktuacija kao što je IT industrija (Ewing i sur., 2002).

### *1.3. Marka poslodavca u IT organizacijama*

IT industrija oslanja se na vrlo ograničenu ponudu kvalificiranih stručnjaka zbog čega su organizacije u toj industriji jako fokusirane na marku poslodavca (Ewing i sur., 2002). 2014. godine čak je 36% globalnih poslodavaca kritiziralo nestašicu visokoobrazovanih IT stručnjaka što je najviši postotak od 2007. godine, a u istraživanju 2015. godine je 73% izvršnih direktora pokazalo zabrinutost zbog dostupnosti glavnih vještina (Mosley, 2015, prema Dabirian i sur., 2018).

Uza sve to, dolazi do generacijskih promjena (Malati, Tiwari i Sharma 2011). Populacija stari, *baby boomeri* – generacije rođene između 1946. i 1964. odlaze u mirovinu i broj računalnih stručnjaka se smanjuje što posljedično dovodi do toga da je konkurencija među IT organizacijama sve jača (Wilden i sur., 2010; Anuradha, 2011).

Budući da je u kreiranju marke poslodavca važno otkriti vrijednosti koje zaposlenici cijene, Dabirian i suradnici (2019) su provodeći istraživanje zaključili da postoji osam vrijednosti marke poslodavca u IT industriji:

1. Socijalna vrijednost koja postavlja pitanje rada na mjestu s talentiranim ljudima u odličnoj organizacijskoj kulturi,
2. Interesna vrijednost koja postavlja pitanje o izazovnosti i ostvarivosti na poslu,
3. Vrijednost primjene koja postavlja pitanje primjenjivosti znanja i vještina,
4. Razvojna vrijednost koja postavlja pitanje o profesionalnom rastu i razvoju,
5. Ekonomska vrijednost koja postavlja pitanje novčanih benefita organizacije,

6. Vrijednost rukovodstva koja postavlja pitanje o pravednosti, povjerljivosti i poštovanju od strane poslodavca,
7. Ravnoteža posla i života koja postavlja pitanje fleksibilnosti i održavanja osobnog i privatnog života bez konflikata te
8. Imidž brenda koji se odnosi na to kako zaposlenici percipiraju brend organizacije.

Znajući te vrijednosti, IT organizacije mogu razvijati daljnje korake kreiranja marke poslodavca. Brend je organizacijama jedna od najvrjednijih imovina i zato je marka poslodavca jedna od ključnih aktivnosti u mnogim IT organizacijama. Stupanj do kojeg se identitet organizacije prikazan putem marke poslodavca podudara s percepcijom sadašnjih i budućih zaposlenika određuje konkurentnost organizacije na tržištu. Drugim riječima, što je podudaranje veće, to će IT organizacija biti konkurentnija na tržištu (Dabirian i sur., 2019).

S napretkom nove tehnologije i Interneta, mišljenje zaposlenika o poslodavcu ne oblikuje se više i ne izražava samo unutar četiri zida organizacije. IT organizacije sve se više okreću društvenim mrežama i mrežnim stranicama kako bi transparentno podijelile iskustva vezana za posao. Takvo dijeljenje informacija o organizaciji mijenja očekivanja budućih zaposlenika i procjene njihovoga radnog mjesta zbog čega je važno razumjeti novi svijet kreiranja marke poslodavca na Internetu (Nandan, 2005).

#### *1.4. Uloga mrežnih stranica u izgradnji marke poslodavca*

Evidentno je da je Internet postao jedan od najpopularnijih izvora informacija za buduće zaposlenike (Backhaus, 2004) i jedan od vodećih alata za selekciju i odabir kandidata (Cappelli, 2001). IT organizacije sve vještije koriste vlastite mrežne stranice radi zapošljavanja (McConnel, 2002) jer u tome postoje velike prednosti. Budući da postoje geografska ograničenja, Internet pruža veliku prednost zato što je širom otvoren velikom broju ljudi istovremeno, zemljopisno je nesputan i nekontroliran od strane pojedinačnih tvrtki.

Zapošljavanje više ne bi trebalo ležati kao reaktivna funkcija u kadrovskoj službi nego ga treba preoblikovati kako bi imalo funkciju samo po sebi. Zaposlenicima danas treba pristupiti skoro kao i kupcima, tako da ih se pažljivo identificira i cilja, a na kraju 'prodaje' poslu jer tradicionalne funkcije upravljanja ljudskim potencijalima nisu više dovoljno učinkovite u današnjoj klimi zapošljavanja (Cappelli, 2001). Osim toga, mrežne stranice omogućavaju nešto niže cijene i vrlo brz proces informiranja (Dineen, Ash i Noe, 2002).

Jednom kada se identificiraju dobri kandidati, brzina postaje najbitnija. Od svih organizacija koje su privukle istog kandidata, veliku prednost će imati organizacija koja je prva stupila u kontakt s tim pojedincem (Cappelli, 2001).

Osim što mrežne stranice ubrzavaju proces zapošljavanja, poslodavcu omogućavaju automatizaciju tog procesa. Sustav prikuplja prijave u standardiziranom obliku, provjera ih, prati količinu prijava i procjenjuje vrijeme koje je potrebno da bi se popunilo određeno radno mjesto (Cappelli, 2001). Uz sve to, Milenijalci, rođeni između ranih 1980-ih i 2000-ih (generacija Y), jako su zainteresirani za novu tehnologiju i vrlo često organizacije procjenjuju putem Interneta prije nego što se prijavljuju za posao (Jobvite, 2015, prema Eger, Mičik i Řehoř, 2018). Isto tako Sarabdeen, El-Rakhawy i Khan (2011) dokazali su da su atraktivnost i sveobuhvatnost mrežne stranice čimbenici koji privlače zaposlenika prema poslodavcu (Aboul-Ela, 2016), a Cappelli (2001) tvrdi da će organizacije koje vladaju znanjem i vještinama zapošljavanja putem mrežnih stranica, privući i zadržati najbolje ljude.

Korištenje mrežnih stranica je i od strane poslodavaca i od strane potencijalnih zaposlenika stvorilo zapošljavanje jednom od najuspješnijih svrha Interneta u poslovnom svijetu (Harrington, 2002). Organizacije koje odluče koristiti mrežnu stranicu za zapošljavanje, u obzir moraju uzeti ulogu dizajna mrežne stranice i razviti je tako da koristi i potencijalnom zaposleniku, ali i organizaciji samoj (Williamson, Lepak i King, 2003). Prema istraživanju Brown (2004), mrežne stranice koje su dizajnirane prekomplikirano, odbit će potencijalne zaposlenike, odnosno oko tri četvrtine potencijalnih zaposlenika ih neće moći koristiti uspješno. Nadalje, Pastore (2000) je otkrio da je 20% potencijalnih zaposlenika odbijeno zbog loše dizajniranih mrežnih stranica.

Cappelli (2001) je još početkom stoljeća dokazao da preko 90% velikih američkih organizacija koristi mrežne stranice kako bi se povezali s potencijalnim zaposlenicima. Eger i suradnici (2018) su istraživanjem potvrdili da 53% sudionika smatra važnima mrežne stranice koje nude posao i isto toliko istraživanih smatra da im mrežne stranice organizacije pružaju detaljne informacije o njihovom poslu. Osim toga za 50% istraživanih vrlo je važno da su organizacijske vrijednosti prikazane na mrežnoj stranici.

Mrežne stranice pružaju dinamičnu platformu za privlačenje i zapošljavanje potencijalnih zaposlenika (Dineen, i sur., 2002), a razina uspješnosti zapošljavanja organizacije ovisi upravo o količini relevantnih informacija na mrežnoj stranici (Williamson, Lepak i King, 2003). Nekoliko je karakteristika koje razlikuju mrežne stranice od tradicionalnijih medija. Cober, Brown i Levy (2004) te karakteristike definiraju kroz 3

čimbenika: oblik, sadržaj i funkcionalnost.

Oblik komunikacije na Internetu predstavlja jednu od njegovih glavnih značajki. Da bi potencijalni zaposlenik razmislio o prijavi za posao, mrežna stranica mu mora zaokupiti pažnju (Rynes, Bretz i Gerhart, 1991). Dokazano je da upravo oblik mrežne stranice utječe na ponašanje potencijalnog zaposlenika, što kasnije tijekom zapošljavanja može dovesti do privlačnosti poslodavca (Coyle i Thorson, 2001). Scheu, Ryan i Nona (1999, prema De Goede, Van Vianen i Klehe, 2011) dokazali su da će percepcija kvalitete mrežne stranice u kontekstu oblika, utjecati na to kako će potencijalni zaposlenik procijeniti poslodavca.

Osim oblika mrežne stranice, organizacije imaju veliku mogućnost brendiranja svojih radnih mjesta sadržajem koji je vrlo bitan potencijalnim zaposlenicima. Dosadašnja literatura govori da su količina i vrsta sadržaja za zapošljavanje važan preduvjet privlačnosti. Istraživanjem Maurer, Howe i Lee (1992) pronađena je pozitivna povezanost između sadržaja pronađenog materijala i privlačnosti poslodavca. Potencijalnim zaposlenicima važno je naći informacije o radnom okruženju, mogućnosti edukacije i o tome što je za tu organizaciju poželjni zaposlenik (Coyle i Thorson, 2001). Ne samo da je potencijalnom zaposleniku bitno naći što više informacija, nego manjak informacija daje naslutiti da organizacija možda nije niti zainteresirana zaposliti kvalitetne zaposlenike (Barker i King, 1993).

Uz to što je bitno da sadržaj postoji, bitna je i vrsta sadržaja. Utvrđeno je da na interes potencijalnog zaposlenika utječe razina prihoda i prednosti, odnosno, benefiti koje može očekivati od poslodavca (Cable i Graham, 2000). Ipak, Cober i suradnici (2004) dokazali su da organizacije više posjeduju informacije o kulturi nego o plaći. Da bi se potencijalni zaposlenik što više povezao s organizacijom koju istražuje i za koju se prijavljuje, bitno je prikazati instrumentalne i simboličke vrijednosti koje se tiču organizacije, ali i samih zaposlenika (Lievens i Highhouse, 2003). Instrumentalne vrijednosti opisuju organizaciju dajući joj konkretne, objektivne i činjenične osobine kao što su plaća i mogućnosti napredovanja što je potencijalnim zaposlenicima bitno jer svaki od njih ima potrebu za smanjivanjem svojih troškova, odnosno povećanjem svoje koristi (Lievens, 2007). Simboličke vrijednosti, s druge strane, organizaciju opisuju kroz nematerijalne, subjektivne i apstraktne osobine (Slaughter, Zickar, Highhouse i Mohr, 2004) koje su potencijalnim zaposlenicima bitne jer im omogućavaju da zadrže svoj identitet, ali i poboljšaju svoju sliku o sebi (Aaker, 1997).

Dosadašnja istraživanja pokazala su da su instrumentalne i simboličke vrijednosti važne za zapošljavanje. Lievens (2007) je dokazao da se privlačnost poslodavca može



objasniti percepcijom instrumentalnih i simboličkih vrijednosti koje potencijalni zaposlenik smatra ključnim komponentama imidža organizacije. Lievens, Hoye i Schreurs (2005) su pokazali da simboličke vrijednosti objašnjavaju nešto veći dio varijance od instrumentalnih vrijednosti, što je potvrdilo i istraživanje Van Hoye, Bas, Cromheecke i Lievens (2012), kojim je dokazano da instrumentalne vrijednosti objašnjavaju 42,1% varijance, a simboličke vrijednosti 51,6% varijance. Isto su tako Barber i Roheling (1993) zaključili da potencijalni zaposlenici pri donošenju odluke, veliku pažnju pridaju kompenzacijama i lokaciji organizacije. Rynes, Bretz i Gerhart (1991) su, s druge strane, istaknuli da su neuobičajeni kompenzacijski paketi percipirani kao poželjniji jer će ti paketi organizaciju izdvojiti od konkurencije. Lievens i Highhouse (2003) kao bitne karakteristike navode veličinu organizacije i poslovnu strategiju. Sve su to informacije koje pomažu u izgradnji pozitivnih stavova prema organizaciji (Intindola, Lewis, Flinchbaugh i Rogers, 2019). Iako se čini da ta istraživanja potvrđuju važnost simboličkih i instrumentalnih vrijednosti, sva su navedena istraživanja provedena u zemljama zapadnoga svijeta, ponajviše u SAD-u. Dok te zemlje karakterizira visoko individualistička kultura, ne-zapadne zemlje čija važnost u globalnom gospodarstvu brzo raste, imaju drugačiju, kolektivističku kulturu, što znači da nije još razjašnjeno mogu li se isti dokazi primijeniti i u tim državama (Tarique i Schuler, 2008).

Organizacije pri razvijanju mrežne stranice moraju tražiti ravnotežu između estetike i interakcije, jer uz oblik i sadržaj mrežne stranice, vrlo bitnu ulogu na mrežnim stranicama ima interakcija, odnosno, njezina funkcionalnost i kretanje mrežnom stranicom (Cober i sur., 2004). Bitno je tražiti ravnotežu, jer nije dobro da mrežna stranica posjeduje premalo, niti previše jednog ili drugog, što može odvratiti potencijalne zaposlenike od njihovih početnih razloga za posjetu (Maurer i Liu, 2007). McMillan i Hwang (2002) svojim su istraživanjem pokazali da interaktivnije mrežne stranice pozitivno utječu na subjektivni doživljaj i povećavaju obradu informacija. Interaktivnost čini mrežne stranice zanimljivijima, a jedan od najviše korištenih alata jest navigacijski izbornik koji pomaže potencijalnom zaposleniku da što prije dođe do određenih informacija (McMillan i Hwang, 2002). Cober i suradnici dokazali su da čak 85% organizacija posjeduje navigacijski izbornik na svojim mrežnim stranicama, dok samo njih 5% posjeduje e-mail na koji se potencijalni zaposlenik može javiti trenutnom zaposleniku. Funkcionalne mrežne stranice mogu kandidatima olakšati i ubrzati vrijeme zapošljavanja tako da pruže informacije u postupku prijave i sigurnosti osobnih podataka. Ipak, istraživanjem Cober i suradnika (2004) dokazano je da manje od 30% organizacija posjeduje informacije o postupku prijave,

a manje od 20% ih posjeduje savjete za intervju i pisanje životopisa. Osim toga, mrežne stranice omogućavaju prijavljivanje direktno na stranici, što posjeduje čak 89% organizacija. Na taj način će postaviti određena očekivanja o potencijalnom poslodavcu (Cober i sur., 2004).

Sva tri navedena čimbenika - oblik, sadržaj i funkcionalnost trebaju imati određene dimenzije kako bi marka poslodavca bila prikazana na pravi način, a to su: kredibilitet, slikovitost i orijentacija prema zaposleniku (Allen, Scotter i Otondo, 2007).

Kredibilitet se definira kao percepcija vjerodostojnosti, točnosti i primjerenosti informacija (Allen i sur., 2007). Važno je naglasiti da realan prikaz, kao što su početna očekivanja od posla, značajno utječe na zapošljavanje (Breaugh i Starke, 2000). Potencijalni zaposlenici često izjave trenutnih zaposlenika smatraju vjerodostojnim prikazom informacija (Braddy, Meade, Michael i Fleenor, 2009). Dineen i suradnici (2002) utvrdili su da izjave zaposlenika na mrežnim stranicama imaju značajan utjecaj na privlačnost poslodavca. Istraživanje Breaugh i Starke (2000) također je dokazalo da stručnost i pouzdanost poslodavca povećava kredibilitet marke poslodavca koju organizacija pruža.

Uz kredibilitet, bitna je i dimenzija slikovitosti koja uključuje boje, slike, zvuk i animaciju kako bi poslodavac što realnije prenio iskustvo na mrežnoj stranici i na taj način privukao potencijalnog zaposlenika (Keller i Block, 1991). Allen i suradnici (2004) su dokazali da će poruke prikazane s puno boja, fotografija i osobnih anegdota značajno utjecati na to kako će potencijalni zaposlenik obraditi informacije i na kraju percipirati organizaciju bitnom. Osim toga Williamson i suradnici (2003) su potvrdili da će uspješnije mrežne stranice imati više boja, fotografija i animacija. Cober i suradnici (2004) su svojim istraživanjem dokazali da čak 86% organizacija koristi fotografije na svojim mrežnim stranicama pri čemu 65% posjeduje fotografije ljudi različitih rasa. 73% organizacija koristi boje, a 47% organizacija koristi animacije i video prikaze na mrežnim stranicama.

Dimenzija usmjerenosti na zaposlenike još je jedna od temeljnih dimenzija oblika, sadržaja i funkcionalnosti mrežne stranice. Komunikacija organizacije pri zapošljavanju uključuje osobnu vezu između trenutnih i potencijalnih zaposlenika (Allen i sur., 2004) što dokazuje koliko je dimenzija usmjerenosti na zaposlenike bitna. Ona se odnosi na određene jezične značajke kao što su osobne zamjenice, korištenje direktnog govora, aktivnoga glasa i kratkih i jednostavnih rečenica (Thompson i Thetela, 1995). Jedan od glavnih ciljeva poslodavca koji želi što preciznije privući potencijalne zaposlenike je uspostaviti pozitivan odnos s njima, a Allen i suradnici (2004) svojim istraživanjem su dokazali da su osobno prilagođene poruke učinkovitije i da utječu na percepciju sličnosti i identifikacije, dok

Terzis i Economides (2005) tvrde da nedostatak osobne komunikacije dovodi do frustracija i propuštenih prilika. Razmatrajući više dimenzija vanjske marke poslodavca, Weekhout (2011) je utvrdila da organizacije sve više shvaćaju važnost marke poslodavca. Dokazala je da iako sve organizacije ne koriste jednako efikasno marku poslodavca, svaka organizacija posjeduje barem jedan segment.

Rezultati istraživanja koja su promatrala mrežne stranice kao dio vanjske marke poslodavca, a koje se koriste u upravljanju ljudskim potencijalima u svrhu privlačenja visokoobrazovanih zaposlenika pokazuju da su mrežne stranice vrlo bitne u kreiranju marke poslodavca potencijalnim zaposlenicima. Znajući da je marka poslodavca postala aktualna tek zadnjih nekoliko desetljeća, dok u nas istraživanja o tome gotovo i nema, ovim će se istraživanjem nastojati spoznati kako međunarodne i domaće IT organizacije oglašavaju marku poslodavca na mrežnim stranicama.

## **2. Cilj i problemi**

Cilj ovog rada je usporediti vanjsku marku poslodavca međunarodnih i domaćih IT organizacija. Vanjska marka poslodavca procijenit će se promatranjem mrežnih stranica koje IT organizacije, između ostalog, koriste kako bi privukle i zadržale potencijalne zaposlenike.

U skladu s ciljem istraživanja, a s obzirom na dosadašnje teorijske i empirijske spoznaje, postavljeni su sljedeći istraživački problemi i hipoteze:

1. Usporediti marku poslodavca domaćih i međunarodnih IT organizacija.

*H1: Međunarodne IT organizacije će imati više izraženu marku poslodavca na mrežnoj stranici od domaćih IT organizacija.*

2. Usporediti marku poslodavca uspješnijih i manje uspješnih međunarodnih IT organizacija.

*H2: Uspješnije međunarodne IT organizacije će imati više izraženu marku poslodavca na mrežnoj stranici od manje uspješnih međunarodnih IT organizacija.*

3. Usporediti marku poslodavca uspješnijih i manje uspješnih domaćih IT organizacija.

*H3: Uspješnije domaće IT organizacije će imati više izraženu marku poslodavca na mrežnoj stranici od manje uspješnih domaćih IT organizacija.*

### 3. Metoda

#### 3.1. Sudionici

Istraživanje je provedeno na uzorku od dvjesto IT organizacija, odnosno promatrane su mrežne stranice sto međunarodnih i sto domaćih IT organizacija. Popis istraživanih, najuspješnijih, međunarodnih IT organizacija preuzet je s internetske stranice *Forbes* (<https://www.forbes.com/top-digital-companies/list/#tab:rank>). Kako bi rangirao 100 najuspješnijih organizacija, Forbes je uzeo godišnju rang listu najvećih organizacija na svijetu 2019 godine. Uz veličinu, organizacije je ocjenjivao i prema ostalim faktorima, kao što su prodaja, profit, rast i učinak dionica.

Popis domaćih IT organizacija preuzet je s internetske stranice *ICT Business* (<https://www.ictbusiness.info/poslovanje/top-100-ict-tvrtki-prema-najvecoj-prosjecnoj-neto-placi>). Ta je analiza napravljena prema prosječnoj neto plaći pri čemu se prvo gledao broj zaposlenih u određenoj organizaciji u cjelokupnom ICT sektoru. Iz analize su isključene tri međunarodne i dvadeset i jedna domaća organizacija koje nemaju mrežne stranice, što znači da je analizirano 176 mrežnih stranica. To znači da 97% međunarodnih i 79% domaćih IT organizacija posjeduje vlastitu mrežnu stranicu.

#### 3.2. Postupak

Za potrebe ovog rada, kako bi se opisala marka poslodavca međunarodnih i domaćih IT organizacija, korištena je metoda analize sadržaja mrežnih stranica koja podrazumijeva mnoštvo mogućih interpretacija, korištenih jedinica kao i dvojaku mogućnost korištenja same metode za kvalitativne i kvantitativne analize, u okviru pristupa mješovitih metoda (Hussy, Schreier i Echterhoff, 2010, prema Mayring 2013). Iako postoje određene razlike, analiza sadržaja ne gubi svoj kredibilitet jer s jedne strane stoji stroga pozitivistička koncepcija kvantitativne metodologije, a s druge strane otvorena, istraživačka i deskriptivna koncepcija kvalitativne metodologije (Mayring, 2013). Analizu sadržaja definira nekoliko obilježja, a to su objektivnost, sustavnost, općenitost i kvantifikacija. Ta metoda ima jasno propisana pravila i rezultati su nezavisni o istraživaču (Berelson, 1952).

Postupak je počeo proučavanjem literature, a na temelju teorijske podloge definirane su dvije glavne kategorije za analizu: stil i sadržaj mrežne stranice.

Tablica 1. Kategorija stila na mrežnim stranicama

	Vjerodostojnost	Slikovitost	Orijentacija prema zaposleniku
Vizualni oblik	Fotografije direktora Fotografije trenutnih zaposlenika	Boja fotografija Boja slova Boja pozadine	Fotografije ljudi – različita rasa Fotografije ljudi – različiti spol Fotografije produkta organizacije Fotografije dobivenih nagradi Fotografije radnih objekata
Tekstualni oblik	Izjave direktora Izjave zaposlenika Realnost izjavi	Opisni pojmovi Detaljne informacije Emocionalni pojmovi Osobne anegdote	Osobne zamjenice Izravni govor Kratke/jednostavne rečenice Obrasci personalizacije Česta pitanja Savjeti za intervju Savjeti za životopis Smjernice za kandidate
Funkcionalnost stranice	Pitanja privatnosti podataka Ažuriranost mrežne stranice Posjedovanje 'Career tab-a'	Video prikazi Dužina video prikaza Profesionalnost video prikaza Animacije	Navigacijski izbornik e-mail zaposlenika Tražilica posla Prijava na posao indirektno putem e-maila Prijava na posao direktno online Mogućnost povratne informacije poslodavcu Alati za podršku Jednostavnost korištenja mrežne stranice (broj klikova do career page-a)

Vidljivo je iz Tablice 1. da su se u okviru stila mrežne stranice promatrale vjerodostojnost, slikovitost i orijentacija prema zaposleniku, a za svaku od navedenih kategorija procjenjivali su se vizualni i tekstualni oblik i funkcionalnost stranice. U kategoriji stila mrežne stranice promatrale su se mnoge potkategorije: fotografije, boja fotografije, slova i pozadine, izjave direktora i zaposlenika, realnost tih izjava, opisni pojmovi, detaljne informacije, emocionalni pojmovi, osobne anegdote, jezične značajke, informacije o uslugama tražitelja posla (česta pitanja, savjeti za intervju i životopis), pitanja o privatnosti podataka, ažuriranost mrežne stranice, dio za zapošljavanje, video prikazi, animacije, navigacijski izbornik, tražilica posla, prijave za posao, alati za podršku i jednostavnost korištenja mrežne stranice.

Tablica 2. Kategorija sadržaja na mrežnim stranicama

	Instrumentalne vrijednosti	Simboličke vrijednosti
Karakteristike organizacije	Veličina organizacije Struktura organizacije Lokacija organizacije Poslovna strategija	Kultura i vrijednosti Misija Vizija Povijest Reputacija
Karakteristike zaposlenika	Popis otvorenih radnih mjesta Opis posla Opis radnog dana Prakse i edukacije Proces selekcije Plaća Različite pogodnosti Kalendar s aktivnostima na poslu	Raznolikost Profil najboljih zaposlenika Ravnoteža privatnog i poslovnog Radno okruženje Osobni i profesionalni razvoj Timski rad Zašto raditi ovdje?

Iz Tablice 2. je vidljivo da je druga glavna kategorija sadržaja mrežne stranice podrazumijevala dvije potkategorije, a to su instrumentalne i simboličke vrijednosti. Za svaku od potkategorija promatralo se odnose li se vrijednosti na karakteristike organizacije ili karakteristike zaposlenika. Instrumentalne vrijednosti koje su se odnosile na karakteristike organizacije su: veličina, struktura, lokacija i poslovna strategiju organizacije, dok su instrumentalne vrijednosti koje su se odnosile na karakteristike zaposlenika: opis posla i radnog dana, popis otvorenih radnih mjesta, prakse i edukacije, proces selekcije, plaća, različite pogodnosti, kalendar s aktivnostima na poslu.

Simboličke vrijednosti koje se odnose na karakteristike organizacije su: kultura i vrijednosti, misija, vizija, povijest i reputacija organizacije, a simboličke vrijednosti koje se odnose na karakteristike zaposlenika su: raznolikost, profil najboljih zaposlenika, ravnoteža privatnoga i poslovnog života, radno okruženje, osobni i profesionalni razvoj, timski rad i 'Zašto raditi ovdje?'.  
'Zašto raditi ovdje?'

Nakon što su kreirane kategorije, na mrežnim stranicama se promatralo postoje li

informacije o svakoj kategoriji, pri čemu se za većinu potkategorija bilježilo i u koliko je riječi određena kategorija opisana. Dakle, objektivni podatci su bili kodirani binarno i brojačno, odnosno bilježili su se kvantitativno.

Ukupni rezultat marke poslodavca formiran je kao zbroj varijabli stila i sadržaja, pri čemu viši rezultat ukazuje na veću izraženost marke poslodavca. Ukupni rezultat stila je dobiven zbrajanjem varijabli vjerodostojnosti, slikovitosti i orijentacije prema zaposleniku. Ukupni rezultat vjerodostojnosti, slikovitosti i orijentacije prema zaposleniku dobiveni su zbrajanjem vizualnog i tekstualnog oblika i funkcionalnosti stranice, odnosno zbrajanjem svih varijabli u navedenim potkategorijama. Budući da je svaka varijabla kodirana binarno, odnosno mogući ishod je 0 ili 1, ukupni rezultat vjerodostojnosti kreće se između 0 i 8, slikovitosti između 0 i 11, a orijentacije prema zaposleniku između 0 i 21. Tako se ukupni rezultat stila mrežne stranice kreće između 0 i 40. Koeficijenti pouzdanosti iznose  $\alpha = ,78$  za vjerodostojnost,  $\alpha = ,76$  za slikovitost,  $\alpha = ,83$  za orijentaciju prema zaposleniku. Za varijablu stila, koeficijent pouzdanosti iznosi  $\alpha = ,91$ .

Ukupni rezultat sadržaja mrežne stranice dobiven je zbrajanjem ukupnog rezultata instrumentalnih i simboličkih vrijednosti. Ukupni rezultati instrumentalnih i simboličkih vrijednosti dobiveni su zbrajanjem karakteristika organizacije i karakteristika zaposlenika. Ukupni rezultat instrumentalnih vrijednosti može se kretati od 0 do 12, a simboličkih vrijednosti od 0 do 11, što znači da se ukupni rezultat sadržaja mrežne stranice može kretati od 0 do 23. Koeficijenti pouzdanosti iznose  $\alpha = ,71$  za instrumentalne vrijednosti,  $\alpha = ,67$  za simboličke vrijednosti,  $\alpha = ,81$  za sadržaj mrežne stranice.

Zbrajajući ukupni rezultat stila i sadržaja mrežne stranice dolazimo do ukupnog rezultata marke poslodavca, koji se može kretati od 0 do 63. Koeficijent pouzdanosti za marku poslodavca iznosi  $\alpha = ,93$ . Nakon dobivenog ukupnog rezultata stila i sadržaja mrežne stranice, kao i ukupnog rezultata marke poslodavca, provedene su analize u IBM SPSS programskom paketu. Analize su uključivale navedene kategorije stila i sadržaja mrežne stranice, kao i varijablu uspješnosti koja je definirana prema listama s kojih su preuzete IT organizacije. Drugim riječima, organizacije koje su bile na vrhu liste smatraju se najuspješnijima, a one na kraju liste najmanje uspješnima.

## 4. Rezultati

U nastavku će biti prikazani rezultati provedenih statističkih analiza. Prvo su prikazani deskriptivni podatci marke poslodavca međunarodnih i domaćih IT organizacija. Nakon toga su prikazani rezultati koji prikazuju razliku u izraženosti marke poslodavca međunarodnih i domaćih organizacija. Potom se Pearsonovim koeficijentom ispitala povezanost izraženosti marke poslodavca i uspješnosti međunarodnih, kao i domaćih IT organizacija. Na kraju su prikazani rezultati multiple regresijske analize sastavnica marke poslodavca izraženih na mrežnim stranicama.

### 4.1. Deskriptivna obrada podataka

Slijede deskriptivni podatci međunarodnih i domaćih IT organizacija prema dvije glavne kategorije analize sadržaja – stilu i sadržaju mrežne stranice. Osim toga, bit će prikazana deskriptivna analiza broja riječi na mrežnim stranicama, kao i postotci međunarodnih i domaćih IT organizacija koje posjeduju informacije unutar kategorije stila i sadržaja na mrežnim stranicama.

Tablica 3. Deskriptivni podatci međunarodnih IT organizacija (N=97)

	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Sk</i>	<i>Kk</i>	<i>KS<sub>z</sub></i>
Vjerodostojnost	0,00	8,00	6,40	1,68	-1,32	1,76	,27***
Slikovitost	2,00	10,00	6,64	2,23	-0,27	-0,80	,13***
Orijentacija prema zaposleniku	1,00	19,00	12,31	3,75	-0,72	0,60	,12**
Stil - ukupno	3,00	37,00	25,35	6,71	-0,85	0,75	,13***
Instrumentalne vrijednosti	0,00	11,00	6,25	2,33	-0,25	-0,37	,13***
Simboličke vrijednosti	0,00	11,00	6,46	1,95	-0,23	0,50	,12**
Sadržaj – ukupno	2,00	22,00	12,71	3,88	-0,19	0,02	,07
Marka poslodavca - ukupno	7,00	56,00	38,06	9,90	-0,59	0,21	,10*

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

Legenda: *Sk* = koeficijent zakrivljenosti, *Kk* = koeficijent spljoštenosti, *KS<sub>z</sub>* = Kolmogorov Smirnovljev test distribucije

U Tablici 3. su prikazani deskriptivni podatci varijabli vezanih uz marku poslodavca međunarodnih organizacija. Vidljivo je da su prosječne vrijednosti svih varijabli bliže gornjoj granici teorijskog raspona što ukazuje na to da mrežne stranice većine međunarodnih IT organizacija posjeduju promatrane kategorije i potkategorije, odnosno informacije o njima.

Osim toga, može se primijetiti da su koeficijenti zakrivljenosti svih varijabli negativnog predznaka, pri čemu vjerodostojnost ima najizraženiju negativnu asimetričnost. Normalnost distribucije dobivenih rezultata ispitana je Kolmogorov Smirnovljev testom. Primjetno je da je jedina varijabla koja ne odstupa od normaliteta varijabla sadržaja mrežnih



stranica ( $KS_z = 0,07, p > 0,05$ ).

Tablica 4. Deskriptivni podatci domaćih IT organizacija (N=79)

	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Sk</i>	<i>Kk</i>	<i>KS<sub>z</sub></i>
Vjerodostojnost	0,00	8,00	3,95	1,78	0,06	-0,59	,12**
Slikovitost	0,00	9,00	4,86	2,31	-0,38	-0,55	,14***
Orijentacija prema zaposleniku	2,00	18,00	8,32	3,18	0,27	0,05	,07
Stil - ukupno	3,00	34,00	17,13	6,39	0,09	-0,30	,08
Instrumentalne vrijednosti	0,00	10,00	4,06	1,87	-0,20	0,79	,18***
Simboličke vrijednosti	0,00	10,00	3,70	2,05	0,52	0,26	,11**
Sadržaj – ukupno	1,00	20,00	7,76	3,33	0,43	1,24	,10*
Marka poslodavca - ukupno	4,00	54,00	24,89	8,99	0,12	0,47	,10*

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

Legenda: *Sk* = koeficijent zakrivljenosti, *Kk* = koeficijent spljoštenosti, *KS<sub>z</sub>* = Kolmogorov Smirnovljev test distribucije

U Tablici 4. su prikazani deskriptivni podatci varijabli vezanih uz marku poslodavca domaćih organizacija. Za razliku od međunarodnih IT organizacija, iz Tablice 2. možemo vidjeti da su prosječne vrijednosti svih varijabli ispod teorijske sredine skala što ukazuje na to da većina domaćih IT organizacija ne posjeduje promatrane kategorije i potkategorije, odnosno informacije o njima.

Koeficijent zakrivljenosti pokazuje da su slikovitost i instrumentalne vrijednosti negativno asimetrične, dok su sve ostale varijable, kao i ukupna marka poslodavca pozitivno asimetrične. Kolmogorov Smirnovljev test pokazuje da od normaliteta jedino ne odstupaju varijable orijentacija prema zaposleniku ( $KS_z = 0,07, p > 0,05$ ) i stil mrežnih stranica  $KS_z = 0,08, p > 0,05$ ).

Unatoč uočenom odstupanju od normaliteta, u radu su primijenjene parametrijske metode rukovodeći se mišljenjem Rasch i Guirad (2004) koji naglašavaju da su parametrijske metode u većini slučajeva dovoljno robustne i otporne na narušavanje pretpostavke o normalnosti. Osim toga, neki autori tvrde da je navedene postupke moguće koristiti ako je indeks zakrivljenosti u rasponu od -3 do 3, a indeks spljoštenosti od -10 do 10 (Kline, 2005) što je u ovom radu zadovoljeno.

Tablica 5. Deskriptivni podatci međunarodnih IT organizacija – broj riječi na mrežnim stranicama (N=97)

	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>M</i>	<i>C</i>	<i>SD</i>	<i>Sk</i>	<i>Kk</i>	<i>KS<sub>z</sub></i>
<b>Vjerodostojnost</b>								
Izjave direktora	0,00	415,00	26,78	0,00	54,63	4,43	26,75	,31**
Izjave zaposlenika	0,00	1936,00	147,16	66,00	265,63	4,15	22,71	,29**
<b>Orijentacija prema zaposleniku</b>								
Česta pitanja	0,00	4929,00	652,80	236,00	931,66	1,85	4,14	,24**
Savjeti za intervju	0,00	2498,00	147,85	0,00	356,13	3,93	20,31	,39**
Savjeti za životopis	0,00	1069,00	43,54	0,00	154,45	4,46	22,77	,49**
Smjernice za kandidate	0,00	2003,00	143,13	0,00	307,82	3,38	14,71	,33**
<b>Instrumentalne vrijednosti</b>								
Veličina organizacije	0,00	268,00	24,81	12,00	45,53	3,55	13,80	,29**
Struktura organizacije	0,00	909,00	71,28	0,00	145,89	3,24	13,20	,31**
Lokacija organizacije	0,00	5202,00	247,36	28,00	710,44	4,96	28,38	,38**
Poslovna strategija	0,00	1449,00	112,63	0,00	228,17	3,24	13,29	,31**
Opis posla	0,00	1088,00	328,13	277,00	260,51	0,77	0,12	,10*
Opis radnog dana	0,00	1923,00	26,90	0,00	197,84	9,39	90,49	,50**
Prakse i edukacije	0,00	1128,00	191,35	86,00	244,40	1,60	2,46	,22**
Proces selekcije	0,00	745,00	36,30	0,00	107,51	4,93	26,99	,37**
Različite pogodnosti	0,00	2591,00	301,59	152,00	455,03	2,89	9,94	,25**
<b>Simboličke vrijednosti</b>								
Kultura i vrijednosti	0,00	3876,00	204,28	139,00	404,73	7,95	72,06	,31**
Misija	0,00	186,00	35,31	24,00	35,97	2,33	6,25	,19**
Vizija	0,00	314,00	30,82	17,00	43,82	3,56	18,27	,24**
Povijest	0,00	11010,00	849,86	313,00	1631,54	4,30	22,27	,30**
Reputacija	0,00	6245,00	194,41	41,00	700,97	7,34	59,93	,39**
Raznolikost	0,00	2021,00	249,20	115,00	353,35	2,38	7,06	,24**
Profil najboljeg zaposlenika	0,00	35,00	0,36	0,00	3,55	9,85	97,00	,53**
Ravnoteža privatnog i poslovnog	0,00	780,00	42,70	0,00	122,36	3,94	17,35	,41**
Radno okruženje	0,00	993,00	79,39	0,00	166,82	2,97	10,52	,35**
Osobni i profesionalni razvoj	0,00	1283,00	103,09	0,00	209,50	3,40	13,36	,31**
Timski rad	0,00	124,00	6,48	0,00	24,20	3,82	13,73	,52**
Zašto raditi ovdje?	0,00	541,00	51,99	31,00	76,72	3,20	16,44	,25**

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

Legenda: *Sk* = koeficijent zakrivljenosti, *Kk* = koeficijent spljoštenosti, *KS<sub>z</sub>* = Kolmogorov Smirnovljev test distribucije

U Tablici 5. prikazani su deskriptivni podatci vezani uz broj riječi koje se pojavljuju na mrežnim stranicama međunarodnih IT organizacija za određene kategorije marke poslodavca. Kod svih varijabli je vidljiv visok varijabilitet što sugerira da mrežne stranice

međunarodnih IT organizacija nisu ujednačene s obzirom na stil i sadržaj, odnosno da se međunarodne IT organizacije u velikoj mjeri razlikuju.

Također, može se primijetiti kako je na svim varijablama aritmetička sredina viša od medijana što upućuje na pozitivnu asimetričnost raspodjela. Potvrda pozitivne asimetričnosti varijabli vidljiva je iz koeficijenta zakrivljenosti, pri čemu Kolmogorov Smirnovljev test pokazuje kako sve varijable odstupaju od normaliteta.

Tablica 6. Deskriptivni podatci domaćih IT organizacija – broj riječi na mrežnim stranicama (N=79)

	Min	Max	M	C	SD	Sk	Kk	KS <sub>2</sub>
Vjerodostojnost								
Izjave direktora	0,00	78,00	5,27	0,00	15,38	3,14	9,66	,51**
Izjave zaposlenika	0,00	439,00	55,24	0,00	97,10	2,03	3,86	,35**
Orijentacija prema zaposleniku								
Česta pitanja	0,00	1402,00	55,14	0,00	228,92	4,72	22,67	,52**
Savjeti za intervju	0,00	935,00	21,52	0,00	135,06	6,26	38,57	,54**
Savjeti za životopis	0,00	604,00	10,59	0,00	72,52	7,58	60,17	,53**
Smjernice za kandidate	0,00	926,00	30,70	0,00	119,19	5,98	41,87	,49**
Instrumentalne vrijednosti								
Veličina organizacije	0,00	34,00	5,18	2,00	7,85	1,81	2,78	,25**
Struktura organizacije	0,00	447,00	12,09	0,00	58,29	6,15	41,99	,52**
Lokacija organizacije	0,00	838,00	24,84	4,00	97,43	7,71	64,18	,40**
Poslovna strategija	0,00	189,00	5,96	0,00	25,73	5,57	34,96	,52**
Opis posla	0,00	870,00	286,18	274,00	216,60	0,53	-0,08	,11*
Opis radnog dana	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	-
Prakse i edukacije	0,00	1057,00	53,25	0,00	152,29	4,46	24,68	,41**
Proces selekcije	0,00	745,00	14,90	0,00	84,73	8,43	73,23	,43**
Različite pogodnosti	0,00	992,00	108,44	55,00	171,53	3,31	13,35	,26**
Simboličke vrijednosti								
Kultura i vrijednosti	0,00	936,00	98,91	21,00	168,48	2,92	10,36	,28**
Misija	0,00	127,00	15,58	9,00	22,95	2,43	7,67	,25**
Vizija	0,00	60,00	9,03	0,00	13,39	1,76	3,19	,31**
Povijest	0,00	1145,00	157,39	10,00	296,78	2,18	3,79	,30**
Reputacija	0,00	1688,00	38,27	0,00	191,65	8,40	72,93	,42**
Raznolikost	0,00	744,00	33,97	0,00	126,67	4,49	21,12	,47**
Profil najboljeg zaposlenika	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	-
Ravnoteža privatnog i poslovnog	0,00	83,00	3,87	0,00	14,30	4,08	16,86	,52**
Radno okruženje	0,00	380,00	20,41	0,00	68,06	4,35	19,25	,42**
Osobni i profesionalni razvoj	0,00	775,00	41,95	0,00	13,89	4,72	23,22	,37**
Timski rad	0,00	158,00	6,08	0,00	24,12	4,93	25,73	,49**
Zašto raditi ovdje?	0,00	246,00	46,99	0,00	65,56	1,30	0,72	,32**

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

Legenda: Sk = koeficijent zakrivljenosti, Kk = koeficijent spljoštenosti, KS<sub>2</sub> = Kolmogorov Smirnovljev test distribucije

U Tablici 6. su prikazani deskriptivni podaci vezani uz broj riječi koji se pojavljuje na mrežnim stranicama domaćih IT organizacija za određene kategorije marke poslodavca. Kao i kod međunarodnih organizacija, vidljiv je velik varijabilitet. Drugim riječima, koeficijent varijacije kod svih varijabli veći je od 1. U nekim organizacijama nema uopće riječi o pojedinim temama, dok se u drugim organizacijama o tome piše na široko.

Tablica 7. Postotci međunarodnih i domaćih IT organizacija koje posjeduju informacije unutar kategorije stila na mrežnim stranicama

	Međunarodne organizacije (N=97) %	Domaće organizacije (N=79) %	$\chi^2$
<b>Vjerodostojnost</b>			
Fotografije direktora	86	44	33.95***
Fotografije zaposlenika	97	76	15.93***
Izjave direktora	49	12	23.87***
Izjave zaposlenika	65	37	13.22***
Pozitivnost izjava	95	90	23.41***
Privatnost podataka	96	92	0.09
Ažuriranost mrežne stranice	78	2	98.38***
Odjeljak za zapošljavanje	94	87	0.46
<b>Slikovitost</b>			
Boja fotografija	98	91	2.92
Boja slova	86	74	4.17*
Boja pozadine	79	68	2.93
Opisni pojmovi	69	59	1.33
Detaljne informacije	71	62	0.87
Emocionalni pojmovi	33	4	23.29***
Osobne anegdote	21	4	10.84***
Video prikazi	74	33	30.68***
Profesionalnost video prikaza	70	32	26.39***
Animacije	63	56	0.73
<b>Orijentacija prema zaposleniku</b>			
Fotografije – različita rasa	95	16	115.16***
Fotografije – različit spol	98	74	20.26***
Fotografije produkta kompanije	96	60	34.08***
Fotografije dobivenih nagrada	75	38	25.43***
Fotografije radnih objekata	69	38	15.70***
Osobne zamjenice	77	73	0.01
Izravni govor	61	54	0.47
Kratke, jednostavne rečenice	88	71	5.77*
Obrasci personalizacije	58	34	7.80**
Česta pitanja	53	7	38.20***
Savjeti za intervju	28	2	18.46***
Savjeti za životopis	12	2	4.49*
Smjernice za kandidate	36	11	12.87***
Navigacijski izbornik	99	96	0.00
e-mail zaposlenika	4	2	1.71
Tražilica posla	85	38	39.36***
Indirektna prijava za posao	9	56	46.86***
Direktna prijava za posao	87	67	7.71**
Povratna informacija poslodavcu	22	4	10.32***
Alati za podršku (vijesti, brošure)	80	68	1.68

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

Iz Tablice 7. vidljivo je da međunarodne IT organizacije imaju puno više informacija nego što imaju domaće IT organizacije. Što se tiče vjerodostojnosti, i međunarodne i domaće IT organizacije posjeduju više fotografija zaposlenika nego fotografija direktora, odnosno čak 97% međunarodnih i 76% domaćih IT organizacija posjeduju fotografije zaposlenika na svojoj mrežnoj stranici. Osim toga, iako je vidljiva razlika između međunarodnih i domaćih IT organizacije, sve organizacije posjeduju više izjava zaposlenika, nego izjave direktora. Nadalje, od svih organizacija koje posjeduju izjave, 95% međunarodnih i 90% domaćih IT organizacija posjeduje isključivo pozitivne izjave. Iz Tablice 5. je također vidljivo da organizacije veliku pažnju pridaju privatnosti podataka pa tako 96% međunarodnih i 92% domaćih IT organizacija posjeduje navedenu informaciju na mrežnoj stranici.

Što se tiče vidljivosti mrežne stranice, iz Tablice 7. razvidno je da veliki postotak međunarodnih i domaćih IT organizacija brine o bojama na mrežnoj stranici, kao i o tome da posjeduju opisne pojmove i detaljne informacije, dok međunarodne IT organizacije (74%) češće posjeduju video prikaze nego što to posjeduju domaće IT organizacije (33%).

Promatrajući kategoriju orijentacije prema zaposleniku, vidljivo je da međunarodne IT organizacije vrlo često posjeduju fotografije različite rase (95%), različitog spola (98%) i produkta kompanije (96%), dok su ti postotci kod domaćih IT organizacija puno niži: različita rasa (16%), različit spol (74%), produkt kompanije (60%). Osim toga, vidljivo je da u kategoriji orijentacije prema zaposleniku čak 99% međunarodnih i 96% domaćih IT organizacija posjeduje navigacijski izbornik.

Tablica 8. Postotci međunarodnih i domaćih IT organizacija koje posjeduju informacije unutar kategorije sadržaja na mrežnim stranicama

	Međunarodne organizacije (N=97) %	Domaće organizacije (N=79) %	$\chi^2$
<b>Instrumentalne vrijednosti</b>			
Veličina organizacije	69	49	5.46**
Struktura organizacije	39	6	23.69***
Lokacija organizacije	78	60	4.87*
Poslovna strategija	42	7	25.01***
Popis otvorenih radnih mjesta	89	78	1.46
Opis posla	88	77	1.47
Opis radnog dana	5	4	2.53
Prakse i edukacije	61	22	24.08***
Proces selekcije	42	17	11.10***
Plaća	16	4	5.25*
Različite pogodnosti	75	70	0.09
Kalendar s aktivnostima	21	2	11.42***
<b>Simboličke vrijednosti</b>			
Kultura i vrijednosti	86	51	20.67***
Misija	96	51	44.43***
Vizija	81	44	25.17***
Povijest	68	61	0.52
Reputacija	71	32	26.26***
Raznolikost	71	13	55.19***
Profil najboljih zaposlenika	1	4	0.00
Ravnoteža privatnog i poslovnog	23	4	5.08*
Radno okruženje	34	20	3.45
Osobni i profesionalni razvoj	51	28	7.39**
Timski rad	8	11	0.20
Zašto raditi ovdje?	57	42	2.73

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

Iz Tablice 8. je vidljivo da čak 89% međunarodnih i 78% domaćih IT organizacija posjeduje informacije o popisu otvorenih radnih mjesta te 88% međunarodnih i 77% domaćih IT organizacija posjeduje informaciju o opisu posla. Isto tako, 75% međunarodnih i 70% domaćih IT organizacija posjeduje informacije o različitim pogodnostima, dok samo 16% međunarodnih i 4% domaćih IT organizacija posjeduje informaciju o plaći.

Što se tiče simboličkih vrijednosti, čak 96% međunarodnih IT organizacija posjeduje informaciju o svojoj misiji, dok je kod domaćih IT organizacija taj postotak skoro duplo manji, a iznosi 51%. Osim misije, 86% međunarodnih i 51% domaćih IT organizacija posjeduje informacije od kulture i vrijednosti, dok 61% domaćih IT organizacija posjeduje informacije o povijesti organizacije.

#### 4.2. Razlika u izraženosti marke poslodavca na mrežnim stranicama između međunarodnih i domaćih IT organizacija

Tablica 9. Rezultati testiranja razlika u izraženosti marke poslodavca između međunarodnih i domaćih IT organizacija

	Međunarodne organizacije		Domaće organizacije		Levene's Test		t-test		
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
Marka poslodavca	38,06	9,90	24,89	8,99	0,87	0,35	9,15	174,00	<0,001

U Tablici 9. su prikazani rezultati testiranja razlika u izraženosti marke poslodavca na mrežnim stranicama između međunarodnih i domaćih organizacija. U skladu s očekivanjima, a temeljem provedenog t-testa ( $t = 9,15$ ,  $df = 174$ ,  $p < 0,001$ ) može se zaključiti da međunarodne IT organizacije ( $M = 38,06$ ,  $SD = 9,90$ ) imaju izraženiju marku poslodavca u usporedbi s domaćim IT organizacijama ( $M = 24,89$ ,  $SD = 8,99$ ).

#### 4.3. Povezanost izraženosti marke poslodavca na mrežnim stranicama i uspješnosti organizacije

Tablica 10. Pearsonov koeficijent bivarijantne korelacije između izraženosti marke poslodavca na mrežnim stranicama i uspješnosti organizacije

	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i> – donja granica	<i>r</i> – gornja granica	<i>N</i>
Međunarodne IT organizacije	0,371	<0,001	0,185	0,531	97
Domaće IT organizacije	0,138	0,224	-0,085	0,349	79

U Tablici 10. prikazani su Pearsonovi koeficijenti korelacije između izraženosti marke poslodavca na mrežnim stranicama i uspješnosti međunarodnih te domaćih organizacija. Kod međunarodnih IT organizacija, postoji statistički značajna pozitivna povezanost ( $r = 0,371$ ,  $p < 0,001$ ) između uspješnosti organizacije i izraženosti marke poslodavca. Drugim riječima, uspješnije međunarodne IT organizacije imaju izraženiju marku poslodavca na svojim mrežnim stranicama. S druge strane, kod domaćih IT organizacija povezanost nije značajna ( $r = 0,138$ ,  $p > 0,05$ ). Ipak, transformacijom Fisher r-to-z nije dobivena značajna razlika između navedenih povezanosti ( $z = 1,625$ ,  $p > 0,05$ ). Interval Pearsonovog koeficijenta korelacije s razinom pouzdanosti od 95% kreće se od -0,185 do 0.531.

Dobiveni rezultati djelomično potvrđuju postavljene hipoteze, odnosno potvrđeno je da uspješnije međunarodne IT organizacije imaju izraženiju marku poslodavca na mrežnim stranicama od manje uspješnih međunarodnih IT organizacija, no nije potvrđeno da uspješnije domaće IT organizacije imaju izraženiju marku poslodavca od manje uspješnih

domaćih IT organizacija.

#### 4.4. Multipla regresijska analiza: doprinosi sastavnica marke poslodavca na mrežnim stranicama u predviđanju uspješnosti organizacije

Tablica 11. Rezultati multiple regresijske analize doprinosa sastavnica marke poslodavca – stila i sadržaja mrežnih stranica u predviđanju uspješnosti organizacije

Prediktori	<i>B</i>	<i>SE</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>
Međunarodne organizacije					
Stil mrežne stranice	-0,31	0,58	-0,07	-0,53	0,60
Sadržaj mrežne stranice	3,66	1,00	0,50	3,67	0,00
Domaće organizacije					
Stil mrežne stranice	-0,26	0,55	0,07	-0,47	0,64
Sadržaj mrežne stranice	1,70	1,06	0,24	1,60	0,11

*Napomena:* Međunarodne organizacije -  $R^2 = 0,199$ ,  $F = 11,69$ ,  $p < 0,001$ ; Domaće organizacije -  $R^2 = 4,1\%$ ,  $F = 1,62$ ,  $p > 0,05$

*Legenda:* *B* = nestandardizirani koeficijent u multiploj regresiji, *SE* = koeficijent standardne pogreške,  $\beta$  = standardizirani koeficijent u multiploj regresiji,  $R^2$  = koeficijent multiple determinacije

U Tablici 11. prikazani su rezultati multiple regresijske analize kojom se temeljem sastavnica marke poslodavca na mrežnim stranicama – stilom i sadržajem mrežne stranice predviđala uspješnost organizacije. Kod međunarodnih IT organizacija, ovim modelom je objašnjeno 19,9% varijance uspješnosti organizacije, a kao značajan prediktor pokazao se sadržaj mrežne stranice ( $\beta = 0,50$ ,  $p < 0,001$ ). Navedeni regresijski model nije bio statistički značajan kod domaćih IT organizacija, odnosno stil i sadržaj mrežnih stranica nisu značajni prediktori uspješnosti domaćih IT organizacija.



## 5. Rasprava

Ovim radom nastojala se usporediti vanjska marka poslodavca međunarodnih i domaćih IT organizacija, promatrajući njihove mrežne stranice. Provedenim analizama djelomično su potvrđene postavljene hipoteze što će biti obrazloženo u nastavku.

Prvi cilj ovog istraživanja je bio istražiti postoji li razlika u izraženosti marke poslodavca na mrežnim stranicama između međunarodnih i domaćih IT organizacija pri čemu je bilo pretpostavljeno da će međunarodne IT organizacije imati više izraženu marku poslodavca od domaćih IT organizacija. Provedeni t-test je potvrdio prvu postavljenu hipotezu.

Razmišljajući o vrsti uzorka istraživanja, odnosno načinu na koji su kreirane liste najuspješnijih međunarodnih i domaćih IT organizacija, nije neočekivano da je došlo do statistički značajne razlike u marki poslodavca na mrežnim stranicama između međunarodnih i domaćih IT organizacija. Drugim riječima, uzorak međunarodnih organizacija su činile najuspješnije IT organizacije u svijetu koje su ocjenjivane prema veličini, prodaji, profitu, rastu i učinku dionica, dok su najuspješnije domaće IT organizacije ocjenjivane prema prosječnoj neto plaći i broju zaposlenih. Moguće je da su razlike prisutne iz razloga što uspoređivane organizacije nisu ocjenjivane prema istim parametrima. Osim toga, razlike su moguće i zbog kulturološke dimenzije što je pokazalo i istraživanje Turban i suradnika (2001) koje je utvrdilo da na razlike u zapošljavanju, između ostalog, utječe i kulturološka dimenzija.

Kako su dokazala dosadašnja istraživanja (Backhaus i Tikoo, 2004; Kavitha i Srinivasan, 2012), IT organizacijama je bitno komunicirati da je njihova organizacija 'odlično mjesto za rad', pri čemu je marka poslodavca ono što organizaciju predstavlja kao takvu. U prilog navedenim istraživanjima ide i istraživanje Macalik i Sulich (2019) koje je dokazalo da je mrežna stranica najvažniji alat vanjske marke poslodavca. Zato nije iznenađujuće da je ovo je istraživanje dokazalo da će mrežna stranica, odnosno marka poslodavca, činiti razliku u uspješnosti organizacije, a s time se slaže i Cascio (2014) koji je dokazao da upravo marka poslodavca pomaže poslodavcu i daje konkurentsku prednost u kontekstu privlačenja i zadržavanja zaposlenika, odnosno da će organizacije pozitivnom markom poslodavca doći do stručnosti i maksimizacije potencijala zaposlenika.

U skladu s istraživanjem Wilden, Gudergan i Lings (2010) koje je dokazalo da dobro razvijena marka poslodavca privlači i zadržava zaposlenika, što dovodi do učinkovitije usluge i veće uspješnosti organizacije, nije iznenađujuće da je potvrđena i druga hipoteza ovog istraživanja. Drugim riječima, dokazano je da će uspješnije međunarodne IT

organizacije imati više izraženu marku poslodavca na svojim mrežnim stranicama od manje uspješnih međunarodnih IT organizacija. To potvrđuje i istraživanje Ewing i suradnika (2002) koje je dokazalo da se IT industrija oslanja na vrlo ograničenu ponudu kvalificiranih stručnjaka zbog čega su organizacije jako fokusirane na marku poslodavca. Mosley (2015, prema Dabirian i sur., 2018) je dokazao da je čak 73% izvršnih direktora pokazalo zabrinutost zbog dostupnosti glavnih vještina. Zato je jasno da IT organizacije sve više pažnje pridaju marki poslodavca. Ovo istraživanje dokazuje da stupanj do kojeg se identitet organizacije prikazan putem marke poslodavca podudara s percepcijom sadašnjih i potencijalnih zaposlenika određuje konkurentsku vrijednost na tržištu, odnosno da što je to podudaranje veće da će IT organizacije biti konkurentnije na tržištu.

Budući da je evidentno da je Internet postao jedan od najpopularnijih izvora informacija za buduće zaposlenike (Backhaus, 2004), ali i jedan od vodećih alata za selekciju i odabir kandidata (Cappelli, 2001), očekivano je da će 97% međunarodnih IT organizacija posjedovati vlastitu mrežnu stranicu. S time se slaže i istraživanje Cappelli (2001) koje je dokazalo da preko 90% velikih američkih organizacija koristi mrežne stranice kako bi se povezali s potencijalnim zaposlenicima. Uz to, istraživanje Eger i suradnika (2018) je potvrdilo da 53% sudionika smatra mrežne stranice koje nude posao važnima, a isto toliko sudionika smatra da im mrežne stranice pružaju detaljne informacije o poslu. Ovim je istraživanjem dokazano i ono što je dokazao McConnel (2002), a to je da IT organizacije sve vještije koriste vlastite mrežne stranice radi zapošljavanja.

Rezultati ovog istraživanja su, kao i istraživanje Aboul-Ela (2016), dokazali da što je mrežna stranica atraktivnija i sveobuhvatnija, to će lakše privući zaposlenika, a istraživanje Williamson i suradnika (2003) je dokazalo da razina uspješnosti zapošljavanja organizacije ovisi upravo o količini relevantnih informacija. Barker i King (1993) su s druge strane dokazali da manjak informacija potencijalnom zaposleniku daje naslutiti da organizacija nije zainteresirana zaposliti kvalitetne zaposlenike. To je dokazano i ovim istraživanjem u kojem je izraženost marke poslodavca prikazana upravo količinom informacija, pri čemu su uspješnije međunarodne IT organizacije imale više izraženu marku poslodavca od domaćih IT organizacija, odnosno uspješnije međunarodne IT organizacije imaju više izraženu marku poslodavca od manje uspješnih međunarodnih IT organizacija.

Treća postavljena hipoteza ovog istraživanja je odbačena. Uspješnije domaće IT organizacije nemaju više izraženu marku poslodavca od manje uspješnih domaćih IT organizacija. To nije toliko iznenađujuće s obzirom na to da se marka poslodavca u Hrvatskoj razvija tek nekoliko godina. Moguće da je do tih je rezultata došlo i zbog

kulturološke dimenzije koja značajno utječe na to koje su informacije bitne potencijalnim zaposlenicima, odnosno na koje će se informacije fokusirati. Budući da se vrijednosti koje su bitne zaposlenicima razlikuju u individualističkim i kolektivističkim državama (Turban i sur., 2001), a poznavanje tih vrijednosti je jedan od koraka razvijanja marke poslodavca, moguće je da domaće IT organizacije imaju generalno slabije razvijenu marku poslodavca, zbog čega nije došlo do značajne razlike između uspješnijih i manje uspješnih domaćih IT organizacija. Osim toga, domaće se IT organizacije više oslanjaju na druge načine privlačenja potencijalnih zaposlenika, kao što su sustav preporuka i *head hunting*. Navedeno, isto tako, može objasniti i zašto čak 21% domaćih IT organizacija ne posjeduje vlastitu mrežnu stranicu, na što može utjecati i to da određene domaće IT organizacije imaju samo jednog do dva zaposlenika, zbog čega nemaju potrebu za mrežnom stranicom nego se također oslanjaju na drugačije načine privlačenja zaposlenika. Iako razlika između uspješnijih i manje uspješnih domaćih IT organizacija nije značajna, kod ovih je organizacija vidljiva tendencija veće izraženosti marke poslodavca kod uspješnijih organizacija. To ide u prilog istraživanju Weekhout (2011) koja je razmatrajući više dimenzija vanjske marke poslodavca, utvrdila da organizacije sve više shvaćaju važnost marke poslodavca. Dokazala je da iako sve organizacije ne koriste jednako efikasno marku poslodavca, svaka organizacija posjeduje barem jedan segment.

Scheu i suradnici (1999) svojim su istraživanjem dokazali da će percepcija kvalitete mrežne stranice, u kontekstu stila, utjecati na to kako će potencijalni zaposlenik procijeniti poslodavca. Iako deskriptivni podatci pokazuju da međunarodne i domaće IT organizacije pridaju pažnju stilu, rezultati su ipak pokazali da stil nije značajni prediktor uspješnosti organizacije. S druge strane, sadržaj je značajan prediktor uspješnosti međunarodnih IT organizacija, čemu u prilog ide istraživanje Maurer i suradnika (1992) kojim je dokazano da je prisutna povezanost između sadržaja pronađenog materijala i privlačnosti poslodavca.

Osim što je dokazano da je sadržaj značajan prediktor uspješnosti međunarodnih IT organizacija, ovim je istraživanjem izražen postotak međunarodnih, ali i domaćih IT organizacija, koji pridaje pažnju pogodnostima koje pruža organizacija. Cable i Graham (2000) su utvrdili da na interes potencijalnog zaposlenika utječe razina prihoda i pogodnosti koje može očekivati od poslodavca, dok su Rynes i suradnici (1991) istaknuli da su neuobičajeni kompenzacijski paketi percipirani kao poželjniji jer će ti paketi organizaciju izdvojiti na tržištu. U skladu s istraživanjem Rynes i suradnika (1991), ovim je istraživanjem dobiveno to da sve međunarodne i domaće IT organizacije pružaju više informacija o pogodnostima nego o prihodima.

Da bi se potencijalni zaposlenik što više povezao s organizacijom, na mrežnim je stranicama bitno prikazati instrumentalne i simboličke vrijednosti organizacije i samih zaposlenika (Lievens i Highhouse, 2003) zbog čega nije iznenađujuće da međunarodne i domaće IT organizacije posjeduju te informacije na svojim mrežnim stranicama, iako su ti postotci kod međunarodnih IT organizacija nešto veći. Budući da su Barber i Roheling (1993) zaključili da je potencijalnim zaposlenicima pri donošenju odluke bitno znati lokaciju organizacije, a isto su potvrdili Intindola i suradnici (2019) govoreći da su te informacije bitne za izgradnju pozitivnih stavova prema organizaciji, nije neočekivano da veliki postotak međunarodnih i domaćih IT organizacija posjeduje navedenu informaciju.

Osim oblika i sadržaja mrežne stranice, Cober i suradnici (2004) tvrde da bitnu ulogu ima i funkcionalnost mrežne stranice i kretanje njome. Nadalje, McMillan i Hwang (2002) potvrđuju da interaktivnije mrežne stranice pozitivno utječu na subjektivni doživljaj i povećavaju obradu informacija te da je jedan od najviše korištenih alata navigacijski izbornik koji pomaže potencijalnom zaposleniku da što prije dođe do određenih informacija. To je potvrđeno i ovim istraživanjem u kojem 99% međunarodnih i 96% domaćih IT organizacija posjeduje navigacijski izbornik.

Dineen i suradnici (2002) su zaključili da na privlačnost poslodavcu značajno utječu izjave zaposlenika na mrežnim stranicama, odnosno potencijalni zaposlenici često izjave trenutnih zaposlenika smatraju vjerodostojnim, a ovim je istraživanjem pokazano da se i međunarodne i domaće IT organizacije puno više fokusiraju na izjave zaposlenika nego na izjave direktora. Čak veći postotak međunarodnih i domaćih IT organizacija prikazuje slike zaposlenika nego direktora što isto pridonosi vjerodostojnosti koja je bitna potencijalnim zaposlenicima kada koriste mrežnu stranicu. Važno je naglasiti da realan prikaz, kao što su početna očekivanja posla, značajno utječe na zapošljavanje (Breaugh i Starke, 2000), no ovim je istraživanjem dokazano da 93% međunarodnih i 95% domaćih IT organizacija to ne čini, već su pružili isključivo pozitivne informacije.

Uz vjerodostojnost je bitna i dimenzija slikovitosti kako bi poslodavac što bolje prenio iskustvo na mrežnoj stranici i na taj način privukao potencijalnog zaposlenika (Keller i Block, 1991), a Allen i suradnici su (2004) dobili rezultate koji govore da će poruke prikazane s puno boja i fotografija značajno utjecati na to kako će potencijalni zaposlenik obraditi informacije i hoće li organizaciju percipirati bitnom. Na tragu toga je i ovo istraživanje kojim je dobiveno da jako velik postotak međunarodnih i domaćih IT organizacija posjeduje fotografije, video prikaze i boje na svojim mrežnim stranicama.

Naravno, na mrežnim je stranicama bitna i komunikacija koja uključuje osobnu vezu

između trenutnih i potencijalnih zaposlenika, a koja se odnosi na određene jezične značajke. Dokazano je da su osobno prilagođene poruke učinkovitije i utječu na percepciju sličnosti i identifikacije (Allen i sur., 2004), što u ovome istraživanju koristi više od 50% međunarodnih i domaćih IT organizacija na svojim mrežnim stranicama.

### *5.1. Doprinosi i ograničenja provedenog istraživanja te implikacije za buduća*

Provedbom ovog istraživanja je ostvareno bolje razumijevanje marke poslodavca prikazane na mrežnim stranicama međunarodnih i domaćih IT organizacija. Marka poslodavca je u nas slabo istraživani konstrukt, a mogao bi imati veliku praktičnu vrijednost u privlačenju i zadržavanju zaposlenika u IT industriji. Rezultati ovog istraživanja su pokazali da uspješnije međunarodne IT organizacije zaista imaju više izraženu marku poslodavca na svojim mrežnim stranicama što daje snažnu poruku domaćim IT organizacijama da se isplati ulagati u ovu vrstu upravljanja ljudskim potencijalima jer donosi dugoročnu korist organizaciji kao i konkurentnost na tržištu.

Nadalje, rezultati ovog istraživanja ukazuju da postoje značajne razlike između marke poslodavca međunarodnih i domaćih IT organizacija, što ukazuje na to da bi bilo zanimljivo ispitati i kulturološku dimenziju u tom kontekstu i utvrditi kako ona utječe na sadržaj prikazan na mrežnim stranicama. Specifično, trebalo bi ispitati postoje li razlike u tome koje su informacije bitne za zapošljavanje u individualističkim, odnosno kolektivističkim državama i kako to iskoristiti u radi boljeg i uspješnijeg zapošljavanja, što će na kraju rezultirati i uspješnošću organizacije.

Iako istraživane kategorije i potkategorije imaju samo teorijsku podlogu, rezultati ukazuju na to da su metrijske karakteristike zadovoljavajuće. Kreirane kategorije i potkategorije mogu se promatrati kao skale koje budućim istraživanjima mogu služiti kao alat za istraživanje i procjenjivanje vanjske marke poslodavca.

S obzirom na to da je istraživanje provedeno metodom analize sadržaja koja ima dvojaku mogućnost korištenja kvalitativne i kvantitativne analize (Hussy i sur., 2010, prema Mayring 2013), pružena je malo dublja pozadina marke poslodavca nego što bi to pružila isključivo kvantitativna metoda, a budući da je ovo prvo istraživanje konstrukta marke poslodavca, u kontekstu mrežne stranice u Hrvatskoj, ono može poslužiti kao dobra baza za daljnja istraživanja, a na kraju i razvijanje boljih mrežnih stranica.

Budući da marku poslodavca ne čini samo vanjska marka poslodavca, u ovome slučaju mrežna stranica, u budućim bi istraživanjima, bilo poželjno dodatno istražiti unutarnju marku poslodavca istih organizacija te je usporediti s vanjskom koja je opisana ovim

istraživanjem. Tek kada se unutarnja i vanjska marka poslodavca preklapaju, koncept marke poslodavca ima snagu i daje razne mogućnosti u upravljanju ljudskim potencijalima (Martin i sur., 2005). Osim toga, konstrukt marke poslodavca svoju važnost nema samo u psihologiji, već i u oglašavanju i marketingu, ekonomiji, menadžmentu i organizacijskoj komunikaciji (Lievens i Slaughter, 2016) pa bi stoga u budućim istraživanjima tog konstrukta trebalo pristupiti interdisciplinarno kako bi se dobila još bolja slika.

Iako istraživanje doprinosi boljem razumijevanju marke poslodavca i njezinom značaju, potrebno je istaknuti i neka ograničenja ovog istraživanja. Osnovni nedostatak jest uzorak mrežnih stranica koje su bile istraživane. U istraživanju su korištene liste najuspješnijih međunarodnih i najuspješnijih domaćih IT organizacija, a pozadina kreiranih listi čine veličina organizacije, plaća i ostali faktori. Iz tog je razloga ograničena mogućnost generalizacije i uopćavanja spoznaja na veći uzorak organizacija. U budućim bi istraživanjima to svakako trebalo izbjeći te komparativnu analizu provesti na slučajnom uzorku promatrajući vrlo uspješne, ali i manje neuspješne IT organizacije, kao i organizacije u ostalim industrijama. Osim toga, bilo bi zanimljivo istražiti mlade organizacije koje se tek probijaju na tržište te im je radi toga bitno razviti marku poslodavca. Isto tako, ovo je istraživanje provedeno na međunarodnim i domaćim IT organizacijama koje nisu usporedive zbog svoje veličine, ekonomske snage i drugih ekonomskih čimbenika zbog čega bi u budućim istraživanjima trebalo uspoređivati organizacije koje su sličnije po navedenim čimbenicima.

Dodatno ograničenje ovog istraživanja je sadržajna valjanost. Iako su metrijske karakteristike zadovoljavajuće, to ne mijenja činjenicu da su promatrane kategorije temeljene na teorijskoj podlozi. Stoga je upitno utvrđuju li one cijeli spektar koncepta marke poslodavca, odnosno u pitanje je dovedena sadržajna valjanost konstrukta. Budućim bi istraživanjima trebalo napraviti validaciju promatranih kategorija kao i faktorsku analizu kojom bi se provjerila faktorska struktura, valjanost i prikladnost konstrukta.

S obzirom da se radi o neeksperimentalnom istraživanju sekundarne građe, nije moguće izvoditi uzročno posljedične zaključke, što predstavlja dodatno ograničenje ovog istraživanja.

## 6. Zaključak

Cilj ovog istraživanja bio je steći uvid u marku poslodavca prikazanu na mrežnim stranicama međunarodnih i domaćih IT organizacija, odnosno usporediti marku poslodavca između međunarodnih i domaćih IT organizacija te samim time proširiti spoznaje u tom području. S obzirom na postavljanje ciljeve i opisane rezultate, doneseni su zaključci u nastavku.

Prvi problem istraživanja bio je ispitati postoji li razlika u izraženosti marke poslodavca na mrežnoj stranici između međunarodnih i domaćih IT organizacija, pri čemu je bilo pretpostavljeno da će međunarodne IT organizacije imati više izraženu marku poslodavca od domaćih IT organizacija. U skladu s očekivanjima, potvrđene su značajne razlike, što znači da međunarodne IT organizacije imaju izraženiju marku poslodavca od domaćih IT organizacija.

Drugi problem istraživanja bio je ispitati postoji li razlika u izraženosti marke poslodavca na mrežnoj stranici između uspješnijih i manje uspješnih međunarodnih IT organizacija, pri čemu je ponovno pretpostavljeno da će uspješnije međunarodne IT organizacije imati više izraženu marku poslodavca od manje uspješnih međunarodnih IT organizacija, što je ovim istraživanjem potvrđeno.

Treći problem istraživanja bio je ispitati postoji li razlika u izraženosti marke poslodavca na mrežnoj stranici između uspješnijih i manje uspješnih domaćih IT organizacija. Iako je bilo pretpostavljeno da će uspješnije domaće IT organizacije imati više izraženu marku poslodavca od manje uspješnih domaćih IT organizacija, ova je hipoteza odbačena, odnosno nisu nađene značajne razlike.

## 7. Literatura

- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347-356.
- Aboul-Ela, G. M. B. E. (2016). Employer branding: What constitutes 'An Employer of choice?' *Journal of Business and Retail Management Research*, 11(1).
- Allen, D. G., Scotter, J. R. V. i Otondo, R. F. (2004). Recruitment communication media: Impact on prehire outcomes. *Personnel Psychology*, 57(1), 143-171. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02487.x>
- Ambler, T. i Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Analiza stanja hrvatske IT industrije (2020). Zagreb: Hrvatska gospodarska komora. Pribavljeno 21. 2. 2022. s adrese <https://www.hgk.hr/documents/analiza-stanje-hr-it-industrije-2019602bb9ea75583.pdf>.
- Anuradha, S. (2011). IT sector fuels job boom with 3 lakh hires. *India Today*. New Delhy. Pribavljeno 6. 7. 2022. s adrese <http://indiatoday.intoday.in/site/Story/128635/business/it-sector-set-to-give-big-boost-to-indian-job-market.html>
- Backhaus, K. i Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International* 9(5), 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Barber, A. E. i Roehling, M. V. (1993). Job postings and the decision to interview: A verbal protocol analysis. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 845.
- Barker, P. i King, T. (1993). Evaluating interactive multimedia courseware—a methodology. *Computers & Education*, 21(4), 307-319.
- Berelson, B. (1952). *Content analysis in communication research*. Free Press, Glencoe, Illinois.
- Bergstrom, A., Blumenthal, D. i Crothers, S. (2002). Why internal branding matters: The case of Saab. *Corporate reputation review*, 5(2), 133-142. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540170>
- Biswas, M. i Suar, D. (2013). Which Employees' Values Matter Most in the Creation of Employer Branding? *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 7(1), 93-102.
- Braddy, P. W., Meade, A. W., Michael, J. J. i Fleenor, J. W. (2009). Internet recruiting: Effects of website content features on viewers' perceptions of organizational culture. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(1), 19-34. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2009.00448.x>



- Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18(3), 103-118.
- Breaugh, J. A. i Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of Management*, 26(3), 405-434.
- Brown, D. (2004). Unwanted online job seekers swamp HR staff. *Canadian HR reporter*, 17(7), 1-2.
- Cable, D. M. i Graham, M. E. (2000). The determinants of job seekers' reputation perceptions. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 929-947. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200012\)21:8<929::AID-JOB63>3.0.CO;2-O](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200012)21:8<929::AID-JOB63>3.0.CO;2-O)
- Cable, D. M., i Judge, T. A. (1996). Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational behavior and human decision processes*, 67(3), 294-311. <https://doi.org/10.1006/obhd.1996.0081>
- Cappelli, P. (2001). Making the most of on-line recruiting. *Harvard Business Review*, 79(3), 139-148.
- Cascio, W. F. (2014). Leveraging Employer Branding, Performance Management and Human Resource Development to Enhance Employee Retention. *Human Resource Development International* 17(2), 121–128. <https://doi.org/10.1080/13678868.2014.886443>
- Cober, R. T., Brown, D. J. i Levy, P. E. (2004). Form, content, and function: An evaluative methodology for corporate employment web sites. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(2-3), 201-218. <https://doi.org/10.1002/hrm.20015>
- Coyle, J. R., i Thorson, E. (2001). The effects of progressive levels of interactivity and vividness in web marketing sites. *Journal of Advertising*, 30(3), 65-77. <https://doi.org/10.1080/00913367.2001.10673646>
- Cascio, W. F. i Graham, B. Z. (2016). New strategic role for HR: Leading the employer-branding process. *Organization Management Journal*, 13(4), 182-192. <http://dx.doi.org/10.1080/15416518.2016.1244640>
- Dabirian, A., Berthon, P. i Kietzmann, J. (2019). Enticing the IT crowd: employer branding in the information economy. *Journal of business & industrial marketing*. 34(7), 1403-1409. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2018-0333>
- Dabirian, A., Paschen, J., i Kietzmann, J. (2019). Employer branding: Understanding employer attractiveness of IT companies. *IT professional*, 21(1), 82-89. <https://doi.org/10.1109/MITP.2018.2876980>

- De Goede, M. E. E., Van Vianen, A. E. M. i Klehe, U.-C. (2011). Attracting applicants on the Web: PO fit, industry culture stereotypes, and website design. *International Journal of Selection and Assessment*, 19(1), 51-61.
- Dineen, B. R., Ash, S. R. i Noe, R. A. (2002). A web of applicant attraction: Person-organization fit in the context of Web-based recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 723.
- Edwards, M.R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5–23. DOI: [10.1108/00483481011012809](https://doi.org/10.1108/00483481011012809)
- Eger, L., Mičik, M. i Řehoř, P. (2018). Employer branding on social media and recruitment websites: symbolic traits of an ideal employer. *Economics and Management*. 21 (1), 224-237. Pribavljeno 1. 8. 2022. s adrese <http://hdl.handle.net/11025/29467>.
- Ewing, M.T., Pitt, L.F., de Bussy, N.M. i Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy, *International Journal of Advertising*, 21(1), 3-22. <https://doi.org/10.1080/02650487.2002.11104914>
- Figurska, I. i Matuska, E. (2013). Employer branding as a human resources management strategy. *Human resources management & Ergonomics*, 7(2).
- Goić, S. (1998). *Suvremeni trendovi u organizaciji upravljanja ljudskim resursima*. Split: Ekonomski fakultet.
- Hadi, N. U. i Ahmed, S. (2018). Role of employer branding dimensions on employee retention: Evidence from educational sector. *Administrative Sciences*, 8(3), 44. <https://doi.org/10.3390/admsci8030044>
- Harrington, A. (2002). Can anyone build a better Monster? *Fortune*, 145(10), 189-192.
- Harris, F. i de Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 441-456. <https://doi.org/10.1108/03090560110382101>
- Highhouse, S., Lievens, F., i Sinar E. F. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63, 986-1001. <https://doi.org/10.1177/0013164403258403>
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672. <https://doi.org/10.5465/256741>
- Huselid, M. A., Jackson, S. E. i Schuler, R. S. (1997). *Technical and Strategic Human Resources Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance*. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171–188. <https://doi.org/10.5465/257025>

- Intindola, M. L., Lewis, G., Flinchbaugh, C. i Rogers, S. E. (2019). Web-based recruiting's impact on organizational image and familiarity: Too much of a good thing?. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(19), 2732-2753. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1332672>
- Kane, B., Crawford, J. i Grant, D. (1999). Barriers to effective HRM. *International Journal of Manpower*. DOI:[10.1108/01437729910302705](https://doi.org/10.1108/01437729910302705)
- Kapoor, V. (2010). Employer branding: A study of its relevance in India. *The IUP Journal of Brand Management*, 7(1), 51–75.
- Kavitha, M. i Srinivasan, P. T. (2012). The Relationship between Employer Image and Organizational Attractiveness in the Information Technology Industry. *Journal of Contemporary Research in Management*, 7(2).
- Keller, P. A. i Block, L. G. (1997). Vividness effects: a resource matching perspective. *Journal of Consumer Research*, 3, 295-304
- Kline, T. (2005). *Psychological testing: A practical approach to design and evaluation*. Thousand Oaks, London; New Delhi, Sage Publications.
- Kucherov, D. i Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*. <https://doi.org/10.1108/03090591211192647>
- Lee, I. (2005). The evolution of e-recruiting: a content analysis of Fortune 100 career web sites. *Journal of Electronic Commerce in Organizations (JECO)*, 3(3), 57-68. <https://doi.org/10.4018/jeco.2005070104>
- Lievens, F. (2007). Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human Resource Management*, 46(1), 51-69. <https://doi.org/10.1002/hrm.20145>
- Lievens, F. i Highhouse, S. (2003). The Relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 49, 1-50. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x>
- Lievens, F. i Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(3) 407-440. doi:10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501.
- Lievens, F., Van Hove, G. i Schreurs, B. (2005). Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness: An application in a military context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 553-572. <https://doi.org/10.1348/09631790X26688>

- Love, L. F. i Singh, P. (2011). Workplace branding: Leveraging human resources management practices for competitive advantage through “Best Employer” surveys. *Journal of Business and Psychology*, 26(2). 175-181.  
<https://doi.org/10.1007/s10869-011-9226-5>
- Macalik, J. i Sulich, A. (2019). External employer branding of sustainable organizations. *International Scientific Conference Contemporary Issues In Business, Management and Economics Engineering 2019*, 239-250
- Malati, N., Tiwari, P. i Sharma, R. (2011). An empirical study of employer branding in information technology companies. *DIAS Technology Review*, 8(2). Pribavljeno 4. 7. 2022. s adrese <https://ssrn.com/abstract=2246328>
- Martin, G., Beaumont, P., Doig, R. i Pate, J. (2005). Branding: a new performance discourse for HR. *European Management Journal*, 23(1), 76-88.  
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2004.12.011>
- Maurer, S. D. i Liu, Y. (2007). Developing effective e-recruiting websites: Insights for managers from marketers. *Business Horizons*, 50(4), 305-314.  
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2007.01.002>
- Maurer, S. D., Howe, V. i Lee, T. W. (1992). Organizational recruiting as marketing management: An interdisciplinary study of engineering graduates. *Personnel Psychology*, 45(4), 807-833.
- Mayring, P. (2015). Qualitative content analysis: Theoretical background and procedures. Bikner-Ahsbahs, A., Knipping, C. i Presmeg, N. (ur.), *Approaches to qualitative research in mathematics education*, 365-380. Dordrecht, Springer.  
[https://doi.org/10.1007/978-94-017-9181-6\\_13](https://doi.org/10.1007/978-94-017-9181-6_13)
- McConnel, B. (2002). Companies lure job seekers in new ways: Corporate web sites snare applicants online. *HR news*, 1, 12.
- McCourt, W. i Eldridge, D. (2003). Global human resource management: managing people in developing and transitional countries. Cheltenham, Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781781950104.00001>
- McMillan, S. J. i Hwang, J. S. (2002). Measures of perceived interactivity: An exploration of the role of direction of communication, user control, and time in shaping perceptions of interactivity. *Journal of Advertising*, 31(3), 29-42.  
<https://doi.org/10.1080/00913367.2002.10673674>
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. i Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston, Harvard Business Press.
- Minchington, B. (2014). Employer Branding Global Trends Study. Retrieved September, 19, 2017.

- Mičík, M. i Mičudová, K. (2018). Employer brand building: Using social media and career websites to attract generation Y. *Economics & Sociology*, 11(3), 171-189. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2018/11-3/11>
- Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of brand management*, 15(2), 123-134. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550124>
- Nandan, S. (2005). An exploration of the brand identity–brand image linkage: A communications perspective. *Journal of brand management*, 12(4), 264-278. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540222>
- Pastore, M. (2000). *Web expands role in corporate recruiting*. The ClickZ Network. <http://www.clickz.com/showPage.html?page=330331>
- Petz, B. i Ivanović, Z. (1987). *Psihologija rada*. Zagreb: Školska knjiga.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Boston: Harvard Business School Press. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920070210>
- Rasch, D. i Guiard, V. (2004). The robustness of parametric statistical methods. *Psychology Science*, 46, 175-208.
- Rynes, S. L., Bretz Jr, R. D., i Gerhart, B. (1991). The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel Psychology*, 44(3), 487-521.
- Sarabdeen, J., El-Rakhawy, N. i Niaz Khan, H. (2011). Employer branding in selected companies in United Arab Emirates. *Communication of the IBIMA 2011*(228533), 1-9. <http://dx.doi.org/10.5171/2011.228533>.
- Sims, R. R. (2002). *Organizational success through effective human resources management*. Greenwood publishing group. Westport, Connecticut, London: Quorum Books.
- Slaughter, J. E., Zickar, M. J., Highhouse, S. i Mohr, D. C. (2004). Personality trait inferences about organizations: development of a measure and assessment of construct validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 85.
- Snell, S. A., Shadur, M. A. i Wright, P. M. (2001). Human resources strategy: The era of our ways. *The Blackwell handbook of strategic management*, 627-649. dostupno online: CAHRS Working Paper Series. Paper 95. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/95>
- Snow, C. C. i Snell, S. A. (1993). Staffing as strategy. Schmitt, N. and Borman, W.C. (Eds), *Personnel Selection in Organisations*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 448-478.

- Soulez, S. i Guillot-Soulez, C. (2011). Recruitment marketing and generational segmentation: a critical analysis based on a sub-segment of Generation Y. *Recherche et Applications en Marketing (English Edition)*, 26(1), 39-55.
- Tarique, I., & Schuler, R. (2008). Emerging issues and challenges in global staffing: A North American perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(8), 1397-1415. <https://doi.org/10.1080/09585190802200157>
- Terzis, V., & Economides, M. (2005). Job site evaluation framework (JSEF) and comparison of Greek and foreign job sites. *Human Systems Management*, 24 (3), 223-237. <https://doi.org/10.3233/HSM-2005-24305>
- Terpstra, D. E. i Rozell, E. J. (1993). The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel psychology*, 46(1), 27-48.
- Thompson, G., i Thetela, P. (1995). The sound of one hand clapping: the management of interaction in written discourse. *Text*, 15, 103-127. <https://doi.org/10.1515/text.1.1995.15.1.103>
- Turban, D. B., Lau, C. M., Ngo, H. Y., Chow, I. H. i Si, S. X. (2001). Organizational attractiveness of firms in the People's Republic of China: A person–organization fit perspective. *Journal of applied psychology*, 86(2), 194. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.2.194>
- Van Hoyer, G., Bas, T., Cromheecke, S. i Lievens, F. (2013). The instrumental and symbolic dimensions of organisations' image as an employer: A large-scale field study on employer branding in Turkey. *Applied Psychology*, 62(4), 543-557. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2012.00495.x>
- Weekhout, W. A. J. (2011). *Employer Branding and its Effect on Organizational Attractiveness via the World Wide Web: Results of quantitative and qualitative studies combined*. Master's thesis: University of Twente. Pribavljeno 21. 5. 2022. s adrese: <https://essay.utwente.nl/62993/>
- Wilden, R., Gudergan, S. i Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56-73. DOI: [10.1080/02672570903577091](https://doi.org/10.1080/02672570903577091)
- Williamson, I. O., Lepak, D. P. i King, J. (2003). The effect of company recruitment web site orientation on individuals' perceptions of organizational attractiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 242-263. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00043-5](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00043-5)
- Wright, P. M. i Snell, S. A. (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 1(3), 203-225.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean Jr, J. W. i Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of*

*Management Journal*, 39(4), 836-866.