

# Analiza važnosti obilježja korporativnih brendova u ICT industriji za studente FER-a

---

**Cvitanović, Ana**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

*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:111:741223>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-27**



*Repository / Repozitorij:*

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



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET HRVATSKIH STUDIJA

Ana Cvitanović

**ANALIZA VAŽNOSTI OBILJEŽJA  
KORPORATIVNIH BRENDOVA U ICT  
INDUSTRIJI ZA STUDENTE FER-A**

DIPLOMSKI RAD

Zagreb, 2024.

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET HRVATSKIH STUDIJA  
ODSJEK ZA KOMUNIKOLOGIJU

Ana Cvitanović

**ANALIZA VAŽNOSTI OBILJEŽJA  
KORPORATIVNIH BRENDOVA U ICT  
INDUSTRIJI ZA STUDENTE FER-A**

DIPLOMSKI RAD

Mentor: izv. prof. dr. sc. Ivan Burić

Sumentor: doc. dr. sc. Davor Trbušić

Zagreb, 2024.

## *Analiza važnosti obilježja korporativnih brendova u ICT industriji za studente FER-a*

### *Analysis of the significance of corporate brand characteristics in the ICT industry for FER students*

#### Sažetak

Razvoj informacijsko-tehnološke industrije je postao svakodnevica, a ujedno se stvorila potreba za razvojem brendiranja poslodavca (eng. *employer branding*) u svim industrijama. Naime, potraga za kvalitetnom radnom snagom postaje imperativ, a studenti su ti koji tek ulaze na tržište rada te mijenjaju standarde. Korporacije su fokusirane na privlačenje mladih talenata te njihovo zadržavanje kako bi formirali jaku radnu snagu. U radu je predstavljeno na koji način interna i eksterna korporativna komunikacija utječu na *employer branding*. Još važnije, analizirani su identitet, imidž, reputacija, i kultura korporacija koji uvelike utječu na *employer branding*. Posljedično, navedeno utječe na brend poslodavca i uspješno brendiranje poslodavca koje je višeslojno i ponekad ovisi o industriji u kojoj korporacija djeluje i interesima radne snage određene industrije. U ovom diplomskom radu naglasak je stavljen na studente Fakulteta elektrotehnike i računarstva te njihovoj percepciji čimbenika *employer brandinga*. Iz tog razloga, napravljena je anketa za studente FER-a na završnim godinama studija. Zaposleni i nezaposleni studenti su ispitani o njihovim preferencijama pri potrazi za poslom, što ih je privuklo pri prijavi za posao ili praksu, njihovo zadovoljstvo zaposlenjem te je ispitano njihovo mišljenje o aspektima *employer brandinga*. Istraživanjem je zaključeno kako studenti u ICT industriji obraćaju pozornost na brendiranje poslodavca te da su reputacija organizacije i preporuke ljudi iz okoline (word of mouth) faktori koji utječu na odluku o zaposlenju kod većine studenata.

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

#### Abstract

The development of the information technology industry has become everyday occurrence, and so the need for the development of employer branding in all industries has arisen. Namely, the search for quality workforce becomes imperative; students become the ones who are just entering the labor market and changing the standards. Corporations are focused on attracting and retaining young talent to form a strong workforce. The paper presents how internal and external corporate communication affects employer branding. More importantly, the identity, image, reputation, and culture of corporations, which greatly influence employer branding, were analyzed. Consequently, the aforementioned affects the employer brand and successful employer branding which is multi-layered and sometimes dependent on the industry of the corporation and the interests of the workforce of a particular industry. In this thesis, emphasis is placed on the students of the Faculty of Electrical Engineering and Computing and their perception of employer branding. For this reason, a survey was made for FER students in their final years of study. Employed and unemployed students were asked about their preferences when looking for a job, what attracted them when applying for a job or internship, their satisfaction with employment, and their opinion on aspects of employer branding was examined. The research concluded that students in the ICT industry pay attention to employer

branding and that most students base their decisions, most often, on the reputation of the organization and recommendations from people around them - word of mouth.

**Keywords:** employer branding, students, IT companies, corporate reputation, corporate communication

# Sadržaj

Uvod .....	1
1. Korporativna komunikacija .....	2
1.1 Nastanak i razvoj korporativne komunikacije .....	3
1.2 Uloge korporativne komunikacije .....	3
1.3 Interna i eksterna korporativna komunikacija .....	7
1.3.1 Interna korporativna komunikacija .....	7
1.3.2 Eksterna korporativna komunikacija .....	10
2. Korporativni identitet, imidž, reputacija i kultura u ulozi izgradnje <i>employer branding</i> a .....	13
2.1 Korporativni identitet u ulozi izgradnje <i>employer branding</i> a .....	13
2.2 Korporativni imidž u ulozi izgradnje <i>employer branding</i> a .....	15
2.3 Korporativna reputacija u ulozi izgradnje <i>employer branding</i> a .....	17
2.4 Korporativna kultura u ulozi izgradnje <i>employer branding</i> a .....	19
3. Korporativni brend .....	22
3.1 Pojmovno određenje brenda .....	22
3.2 Brend poslodavca .....	22
3.2.1 Obilježja brenda poslodavca .....	23
3.2.2 Uspješno brendiranje poželjnog poslodavca .....	25
4. Izgradnja brenda poslodavca u IT industriji i komunikacija prema generaciji Z i Y .....	27
4.1 ICT industrija u Hrvatskoj .....	27
4.2 <i>Employer branding</i> u ICT industriji .....	28
4.3 Generacija Z na tržištu rada .....	29
5. Istraživanje o važnosti obilježja korporativnih brendova u ICT industriji za studente FER-a .....	30
5.1 Predmet i ciljevi istraživanja .....	31
5.2 Uzorak istraživanja .....	31
5.3 Metodologija istraživanja .....	32
5.4 Rezultati istraživanja .....	32
5.4.1 Opći podaci o ispitanicima .....	32
5.4.2 Trenutačno zaposlenje zaposlenih studenata te buduće zaposlenje nezaposlenih studenata .....	33
5.4.3 Percepcija studenata o brendiranju poslodavca/ <i>employer branding</i> u .....	39
5.5 Rasprava rezultata istraživanja .....	42
Zaključak .....	44
Popis literature .....	47
Prilozi .....	52

## Uvod

U današnjem vremenu se čini kao da se svaki aspekt naših života rapidno mijenja. Isto se može primijeniti na tehnologiju i informacijsko-tehnološku industriju. Također, pojavljuje se izazov privlačenja i zadržavanja kvalitetnih radnika, što stvara potrebu za razvijanjem kvalitetnih i reprezentativnih kampanja za brendiranje poslodavca organizacija (u daljnjem tekstu: *employer branding*).

Tema ovog diplomskog rada je brendiranje poslodavca i analiza obilježja korporativnih brendova u informacijsko-tehnološkoj industriji (IT/ICT). Stoga je cilj ovog diplomskog rada analizirati karakteristike korporativne komunikacije i brenda poslodavca općenito i u informacijsko-tehnološkoj industriji te utvrditi koja obilježja se ističu za studente Fakulteta elektrotehnike i računarstva (FER) Sveučilišta u Zagrebu u potrazi za poslom. Ujedno, cilj je ispitati kakvu percepciju imaju studenti na navedena obilježja te koliku važnost im pridodaju pri prijavljivanju za potencijalnu praksu ili posao.

Prvi dio ovog diplomskog rada je posvećen teoriji: identificirani su ključni pojmovi korporativne komunikacije, interne i eksterne. Nadalje, analizirani su pojmovi reputacije, imidža, identiteta i kulture korporacije kao načini izgradnje *employer brandinga*. Zatim je, objašnjen pojam brenda, korporativnog brenda te brenda poslodavca. Ispitane su teorije o uspješnom brendiranju poželjnog poslodavca te su navedeni čimbenici koji utječu na poželjnost poslodavca ujedinjeno s ranije navedenim korporativnim čimbenicima. Iduće, osvrt je napravljen o stanju informacijsko-tehnološkoj industriji u Hrvatskoj te o *employer branding* u ICT industriji. U zadnjem, teorijskom, dijelu rada je fokus postavljen na mlade i na studente koji pripadaju generaciji Z te nekim teorijama o njihovim očekivanjima i zahtjevima pri organizacijskom radu.

U drugom dijelu rada su predstavljeni predmet i ciljevi istraživanja, uzorak istraživanja, metodologija, rezultati te rasprava istraživanja. Prikazani rezultati se odnose na istraživanje o važnosti obilježja korporativnih brendova u ICT industriji za studente FER-a u kojem je sudjelovalo 100 studenata na završnim godinama; 62 zaposlena i 38 nezaposlenih studenata. Analizom specifičnih očekivanja i preferencija studenata FER-a pri potrazi za poslom i analizom čimbenika *employer brandinga*, želi se pridonijeti boljem razumijevanju očekivanja nove radne snage na tržištu rada IT industrije. Također, rezultati istraživanja upućuju na okvirne smjernice glede prioriteta studenata u IT industriji te možebitne strategije kompanija za prilagođavanje i izgradnju *employer brandinga*.

## 1. Korporativna komunikacija

Korporacija je u suštini organizacija umrežena ljudima koji komuniciraju jedni s drugima. Ta komunikacija se odvija na više načina: horizontalno i vertikalno, interno i eksterno, formalno i neformalno. Na taj se način komunikacija odvija na svim razinama: među zaposlenicima, menadžmentom, eksternim dionicima. Sva komunikacija u korporaciji služi svrsi te utječe na brend organizacije, imidž i reputaciju (Van Riel, Fombrun, 2007). Naziv korporacija, nastaje od latinske riječi koja označuje tijelo („corpus“) te nastajanje tijela („corporare“). Nadalje, Lars Thøger Christensen i suradnici (2008., prema Cornelissen, 2014: 49) interpretiraju izvor riječi korporativna komunikacija i korporacija kao tijelo koje istovremeno komunicira interno i eksterno, svojim dionicima i interesnim skupinama.

Cees B.M. Van Riel i Charles J. Fombrun (2007: 25) korporativnu komunikaciju definiraju kao „...skup aktivnosti uključenih u upravljanje svih unutarnjih i vanjskih komunikacija s ciljem stvaranja povoljnih mišljenja dionika o kojima korporacija ovisi“. Nadalje, autori daju više vrsta komunikacije s kojim se korporacije susreću: upravljačka, marketinška te organizacijska. Sve navedene vrste komunikacija se mogu poistovjetiti s internom i eksternom komunikacijom, koje će biti detaljnije objašnjene u idućim poglavljima.

Korporativna komunikacija nema iznimno pozitivnu reputaciju s obzirom da postoje mišljenja o tome da je usko vezana s persuazijom u smislu uvjeravanja dionika da daju potporu organizaciji. Prema jednom istraživanju, korporativnu komunikaciju ljudi povezuju s pojmovima formiranja javnog mnijenja (Tench, Yeomans, 2009: 543-544). Ralph Tench i Liz Yeomans napominju još jedno viđenje korporativne komunikacije, kao mehanizma stvaranja kompromisa s dionicima, stvaranjem okoline gdje dionici i korporacija imaju koristi u toj razmjeni (Grunig i sur. 2002, prema Tench, Yeomans, 2009: 544). Suprotno tome, u svojoj knjizi „Persuasion and Public Relations: Two “Ps” in a Pod“, Gerald R. Miller iznosi mišljenje da odnosi s javnošću i persuazija idu jedno s drugim te da su persuazija i pokušaj utjecaja na mišljenja i ponašanja amoralni i neizbježni (Tench, Yeomans, 2009: 544).

Treba, također, napraviti razliku između korporativne komunikacije i komunikacije s potrošačima. Potonja se odnosi na odnose i komunikaciju s potrošačima s ciljem što većeg profita. Dok, korporativna komunikacija obuhvaća ostale dionike te se njome teži održavanju pozitivnih odnosa i pozitivnoj reputaciji (Tench, Yeomans, 2009: 542).

Korporativna komunikacija podrazumijeva otvorenu i iskrenu komunikaciju s dionicima s ciljem stvaranja vrijednosti, vrijednosti kojih se organizacija i zaposlenici drže. Ovakav način



korporativne komunikacije potiče konzistentne poruke i ponašanja koji grade društveni kapital i uspostavljaju legitimitet organizacije. Cilj korporativne komunikacije je osiguranje podrške svih dionika, internih i eksternih ( Tench, Yeomans, 2017: 493).

### *1.1 Nastanak i razvoj korporativne komunikacije*

Korporativna komunikacija se razvila na više načina tijekom godina. Tako, Paul A. Argenti (2009) navodi da je korporacijska komunikacija začeta na obliku prakse i teorije odnosa s javnošću. Nastanak ovog oblika komunikacije se pridaje sve većoj potrebi komunikacije s eksternim tijelima (pravna tijela, mediji i ostali eksterni dionici). Naime, dugi niz godina prošlog stoljeća, radnici u korporacijama su bili samo oni specijalizirani za područje kojim se ona bavi. Šezdesetih i sedamdesetih godina 20. stoljeća, potreba za komunikacijskim stručnjacima se povećava kako bi se zadržala dobra percepcija i imidž korporacija. Stručnjaci odnosa s javnošću, u to doba bivši novinari, počinju raditi za korporacije na razne načine u sklopu tradicionalnih medija: pisanje javnih govora, godišnjih izvješća, biltena i sl. (Argenti, 2009: 137-138). Viši upravitelji korporacija, većinom needucirani u području komunikacija, prenose posao komunikacije s dionicima na spomenute stručnjake. U slučajevima loših situacija po pitanju reputacije određene korporacije, stupaju stručnjaci koji pokušavaju pretvoriti lošu situaciju u dobru.

Korporacije se, u posljednjih par desetljeća, mijenjaju u okviru društvenih i geopolitičkih stanja. Napuštaju se stari oblici rada prošlog stoljeća te se unapređuju načini komunikacije. Korporacije postaju zaseban brend te se na taj način predstavljaju svojim dionicima (Pende, 2003: 137).

### *1.2 Uloge korporativne komunikacije*

Kao što je navedeno u prošlom poglavlju, gledajući iz makro perspektive, korporacijska komunikacija se dijeli na internu i eksternu komunikaciju. Luscuer C. (1993, prema Van Riel i Fombrun, 2007: 23) daje naglasak ulozi interne komunikacije jer taj tip komunikacije unutar korporacije potiče usklađivanje ciljeva korporacije ciljeva radnika. Nadalje, ako je komunikacija dobro razrađena, radnik se poistovjećuje s ciljevima korporacije te radi na njihovu ostvarivanju (Van Riel i Fombrun, 2007: 23).

Usklađena kombinacija eksterne i interne komunikacije te svih aspekata koji spadaju pod obije komunikacije omogućuje najproduktivnije ishode. Autori Cees B.M. van Riel i Charles J. Fombrun (2007: 23) navode uloge i dužnosti korporativne komunikacije:

1. Ostvarivanje i održavanje korporativnog brenda
2. Osmišljavanje strateških koraka koji bi uskladili brend i identitet korporacije, s najmanjim mogućim odstupanjima
3. Određivanje osoba zaduženih za svaku od grana komunikacije uključenih u inicijative korporacije
4. Uskladiti način rada i procedure koje idu u korist donošenja odluka vezanih za komunikaciju
5. Održavanje unutarnje i vanjske komunikacije na način da se podupiru ciljevi i interesi korporacije

Kao i ranije navedeno, glavna podjela korporativne komunikacije se odnosi na eksternu i internu komunikaciju. Ova podjela se sastoji od više vrsta komunikacija pa i njihovih ciljeva; održavanje korporacijskog brenda i reputacije, zapošljavanje i zadržavanje zaposlenika, razvijanje strategije korporacije, ulaganje komunikacijskih napora u društveno odgovorno poslovanje, održavanje komunikacije radi investitora/dionika, upravljanje rizikom i kriznim situacijama (Argenti, 2009: 53). Isti autor navodi kako većina velikih korporacija stavlja održavanje korporacijske komunikacije u ruke stručnjaka odnosa s javnošću: osobito za održavanje reputacije i imidža. Međutim, manje tvrtke ispunjavaju iste funkcije komunikacije samo na jednoj manjoj skali. Odnosi s javnošću imaju veliki utjecaj na uspješnost kompanije jer uvjerenja javnosti nerijetko utječu na uspjeh kompanije. Upravljanje odnosima s javnošću treba postati imperativ jer se krizne i neočekivane situacije mogu izbjeći dobrom strategijom i planiranjem koje eliminira moguće nepoželjne situacije. Phillip Kotler navodi pet funkcija odnosa s javnošću unutar organizacije: održavanje odnosa s medijima te predstavljanje organizacije u dobrom svjetlu, sponzoriranje s ciljem stvaranja publiciteta, stvaranje okoline u kojoj se putem interne i eksterne korporativne komunikacije razumije misija i vizija organizacije, lobiranje za ukidanje ili promociju odluka zakonodavnih tijela, edukacija visokopozicioniranih zaposlenika u organizaciji o trenutnom imidžu organizacije te o mogućim problemima (Kotler, 1999: 605-606).

Funkcije korporativne komunikacije se mogu podijeliti na više načina. Mi ćemo se prvotno u ovom radu fokusirati na makro funkcije - na internu i eksternu komunikaciju.

Organizacijska komunikacija velikih organizacija mora imati određenu strukturu komunikacije koja se temelji na ciljevima i dosljednosti organizacije. Međutim, u tim slučajevima postoje i prepreke o kojima se male organizacije ne moraju brinuti: centralizacija i/ili decentralizacija komunikacije. Centralizacija komunikacije podrazumijeva komunikaciju centraliziranu ispod jedne osobe na višoj poziciji u sjedištu korporacije. Dok, decentralizacija komunikacije daje slobodu individualnim jedinicama korporacije rukovanjem komunikacije (Argenti, 2009:48).

Potpuna centralizacija komunikacije velike i svjetske organizacije je skoro pa i nemoguća, stoga se uspjeh vidi u kombinaciji centralizacije i decentralizacije. Oba načina komunikacije imaju određenu dozu rizika u kvaliteti i nedosljednosti, međutim ovakav tip komunikacije se pokazao najproduktivnijim. Prema dosadašnjim iskustvima velikih korporacija, bitna je jedna centralizirana funkcijska komunikacija koja se podupire decentraliziranom komunikacijom ostalih jedinica - bilo to pod nadzorom internih aktivnosti odnosa s javnošću ili eksternih aktivnosti struke. Naravno, u obzir se moraju uzeti i druge geografske okolnosti; klijenti i sociopolitički aspekti svakog dijela svijeta u kojoj su lokacije korporacije. Kao primjer, Argenti (2009) navodi korporaciju Dell sa sto pedeset tisuća radnika u 180 zemalja svijeta. Također, možemo spomenuti i hrvatsku korporaciju Infobip koja dijelom svoju komunikaciju temelji u Zagrebu i Vodnjanu, no i dalje drži aktivnu i dosljednu komunikaciju preko svojih 75 ureda i preko četiri tisuće zaposlenika.

Upravljačka korporativna komunikacija se odvija s eksternim i internim dionicima na upravljačkim razinama. Ovakav tip komunikacije se u velikoj mjeri oslanja na profesionalne komunikatore (stručnjaci odnosa s javnošću) s obzirom da se tiče svih osoba koje se nalaze na višim pozicijama u korporaciji a obraćaju se ostalim zaposlenicima na istim ili višim razinama te javnosti. Bilo koji oblik komunikacije javnosti, bilo lobiranje prema donositeljima zakona ili govori u javnosti, mora biti u skladu s kompanijom na način da se zadržava i/ili poboljšava reputacija i imidž korporacije. Stoga je u području organizacijskih odnosa s javnošću i marketinških komunikacija neophodno, uključiti stručnjake (Van Riel, Fombrun, 2007: 13-15).

Menadžeri u korporacijama, između ostalog, imaju zahtjevan zadatak upravljanja ljudima. Njihova komunikacija mora biti uvjerljiva i čvrsta kako bi njihovi podređeni bili inspirirani i uvjereni da su ciljevi korporacije jako bitni - kako za korporaciju, tako i za njih (Van Riel, Fombrun, 2007: 15). Ovakva komunikacija nije samo rezervirana za menadžere na visokim pozicijama, a David J. Pincus i sur. (1991, prema Van Riel i Fombrun, 2007: 15) navode četiri bitna ishoda uspješne upravljačke komunikacije:

1. Razvoj zajedničke vizije korporacije unutar organizacije
2. Uspostavljanje i održavanje povjerenja u rukovodstvo korporacije
3. Pokretanje i upravljanje promjenama
4. Ojačanje identifikacije zaposlenika s korporacijom/organizacijom

Menadžeri na visokim pozicijama nemaju dobru reputaciju što se tiče komunikacije s podređenima. Prema istraživanju Interact, čak 69% ispitanika (na menadžerskim pozicijama) tvrdi da im je neugodno pričati sa svojim podređenima, pogotovo kada komunikacija uključuje negativnu povratnu informaciju (37% ispitanika) (Solomon, 2016). Naime, način i vrsta dobre komunikacije uvelike utječu na uspjeh organizacije i samog menadžera koji ima jedinstvenu ulogu obavljanja učinkovite interne i eksterne komunikacije (Van Riel i Fombrun, 2007: 16). Nadalje, treba naglasiti da posebnu ulogu imaju i direktori korporacija (eng. *Chief executive officer*). Oni su reprezentativni simbol i utjelovljenje korporacije sa strateškim načinom komunikacije. Istraživanja pokazuju da direktori većinu vremena posvećuju internoj i eksternoj komunikaciji (50% do 80% vremena), zatim prenošenju planova, misija, vizija, strategija i inicijativa. Izvršni direktori kompanija moraju biti posebno uključeni u strateško planiranje i dosljednu komunikaciju i idealno je da baš oni budu direktno povezani uz korporativne komunikacije. Bolje rečeno, oni koji i jesu zaduženi za korporativne komunikacije, rade svoj posao usko vezan uz izvršnog direktora, s ciljem strateškog prenošenja misije i vizije korporacije. Neverbalna i verbalna komunikacija izvršnih direktora također utječe na financijske aspekte, ovisno o dionicima (Argenti, 2009: 50-51). Autor P. A. Argenti, kao primjer, navodi Marthu Stewart, izvršnu direktoricu korporacije Living Omnimedia. Naime, 2004. godine, bila je osuđena na 5 mjeseci zatvora radi optužnice za prevaru i laganje istražiteljima u vezi prodaja dionica. Nakon suđenja, dionice njene korporacije na njujorškoj burzi su pale za 22% (Argenti, 2009: 50-51). Ovaj primjer dokazuje koliko je bitna dosljednost ponašanja (neverbalne komunikacije) izvršnih direktora unutar i van organizacije.

Kasnije ćemo detaljnije objasniti kakvu ulogu imaju vrijednosti korporacije na zaposlenike i ostale dionike, međutim, one potječu od vrha organizacije. Istraživanje *Ethics Resource Center*, pokazuje kako 90% zaposlenika cijeni svoju plaću jednako kao što cijene vodstvo korporacije koje ima integritet. Drugim riječima, kada se poslodavci i visokopozicionirani korporativni zaposlenici (*CFO: Chief Financial Officer, CEO: Chief Executive Officer* i dr.) drže vrijednosti korporacije i kada njihove aktivnosti potvrđuju iste vrijednosti, zaposlenici pokušavaju održati vrijednosti korporacije i bolje razumiju svoju ulogu i vrijednost (Devero, 2003: 22-23).

Komunikacija direktora i izvršnih direktora je često popraćena i marketinškom komunikacijom. Direktori u većini slučajeva, tijekom fakultetskog obrazovanja, ne stječu stručnu spremu koja ih pripremi za potrebne razine komunikacije. Njihove diplome su razne te su se njihove komunikacijske vještine razvijale „u prolazu“, a ne godinama iskustva; računarstvo, financije, računovodstvo, inženjerstvo itd. (Argenti, 2008: 46).

### *1.3 Interna i eksterna korporativna komunikacija*

Glavna podjela korporativne komunikacije su interna i eksterna komunikacija. Obe komunikacije su sastavni dio svake funkcije i ciljeva korporativne komunikacije. S jedne strane, interna komunikacija se, naravno, odvija unutar korporacije te u visokoj mjeri označava korporativnu kulturu. S druge strane, eksterna komunikacija se bavi komunikacijom van same organizacije, što uključuje razne eksterne dionike.

#### *1.3.1 Interna korporativna komunikacija*

Interna komunikacija, često nazivana i komunikacijom zaposlenika, obuhvaća komunikaciju među zaposlenicima unutar organizacije, razmjenu informacija između različitih dijelova organizacije, te interakciju između zaposlenika i uprave organizacije ili korporacije (Ćorić, 2019:119). Jednu od prvih definicija interne komunikacije iz perspektive odnosa s javnošću predstavljaju Mary Welch i Paul R. Jackson (2007: 187), a opisuju je kao strateško upravljanje vezom između dionika i organizacije. Potonje uključuje internu komunikaciju menadžera, internu komunikaciju kolega, internu komunikaciju kolega pri radu te internu korporativnu komunikaciju (prema Men, 2020: 3).

Interna korporativna komunikacija je dio odnosa s javnošću iako organizacijska komunikacija te odnosi s javnošću imaju različite začetke (odnosi s javnošću nastaju razvitkom masovne komunikacije, dok je organizacijska komunikacija usko vezana uz retoriku i interpersonalnu komunikaciju). Nastavno, interna komunikacija uključuje upravljanje odnosima s dionicima što podrazumijeva strateško planiranje, a povezanost s odnosima s javnošću dolazi od prakse analiziranja podataka i primjenjivanja rezultata s ciljem rješavanja određenog problema (Tkalac Verčić i sur., 2022: 2). Linjuan Rita Men, ulogu interne komunikacije uspoređuje s odnosima s javnošću ali i menadžerskom funkcijom. Men potvrđuje

da interna komunikacija sama po sebi strateška u svojim ciljevima, stoga predlaže da se naziva strateška interna komunikacija (2021: 3-4).

Neki autori rade usporedbu interne komunikacije s odjelima za ljudske resurse jer unutar organizacije interna komunikacija služi održavanju iskustva zaposlenika, ali se i podliježe određenim pravnim poslima, računovodstvu, financijama i sl. Interna komunikacija organizacije zahtjeva vlastiti odjel jer služi pozicioniranju identiteta korporacije svim zaposlenicima. Međutim, interna komunikacija mora biti usklađena i s ostalim odjelima radi raznih ostalih odgovornosti gdje predstavljaju pomoćnu ulogu (Tkalac Verčić i sur., 2022: 19).

Interna komunikacija korporacija u svojim začecima nije bila veliki fokus, a njen razvoj se vidi u zadnjih par desetljeća. Ranije, veliki je fokus bio usmjeren na eksterne dionike, kao što su klijenti. Međutim, istraživanja su pokazala kako razvijena interna komunikacija, pogotovo komunikacija koja izravno pozitivno utječe na zaposlenike, rezultirala većoj vrijednosti same korporacije na tržištu (Argenti, 2009: 183).

Potreba za razvijenom internom komunikacijom polazi direktno od nezadovoljstva zaposlenika. U današnje vrijeme, zaposlenici imaju visoka očekivanja od svojih poslodavaca. Također, zaposlenicima raste nepovjerenje u visokopozicionirane menadžere te izvršne menadžere, kao i u samu korporaciju. Zaposlenici imaju potrebu za uključenosti te transparentnosti korporacije; stoga, interna komunikacija ima važnu ulogu pri zadržavanju radnika. Internom komunikacijom se stvara osjećaj pripadanja kod zaposlenika te postaju motiviraniji (Argenti, 2009:184).

Van Riel i Fombrun (2007) navode četiri uloge interne komunikacije, to jest odnosa sa zaposlenicima, koje bi organizacije trebale zadovoljiti u svojim naporima: transparentnost o aktivnostima korporacije u svrhu efikasnosti; dijeljenje ciljeva korporacije s zaposlenicima; stvaranje osjećaja zajedništva te povezivanje zaposlenika s aktivnostima korporacije; utjecaj na sveukupno zadovoljstvo zaposlenika unutar korporacije. Bolfek i sur. (2017: 18) svrhu interne komunikacije definiraju kao „brigu za izgradnju dvosmjernih, uključujućih odnosa, s internim javnostima – svojim zaposlenicima sa zadaćom poboljšavanja organizacijske djelotvornosti“ dok je cilj interne komunikacije „priopćiti pravu stvar na ispravan način“. Autori ističu i tri glavne svrhe interne komunikacije, koje nadopunjuju više navedene uloge. Prvotno navode svrhu upoznavanja novih zaposlenika s korporacijskom kulturom te obilježjima i vrijednostima kojim se označava korporacija. Nadalje, navode svrhu informiranja zaposlenika o svim korporacijskim događajima, novostima i razvitcima, pri čemu autori naglašavaju da je verbalna

komunikacija „licem u lice“ najučinkovitija. Posljednje, autori navode kako je svrha interne komunikacije uvažavanje i slušanje svojih zaposlenika, slušanje njihovih briga, poteškoća i prijedloga bez da ih se etiketira kao problematične (Bolfek, Milković i Lukavac, 2017: 18-19).

Učinkovitost i kvalitetu interne komunikacije je bitno i mjeriti te ju prilagoditi prema rezultatima istraživanja. Argenti (2009) navodi kako je najbolja metoda za sagledavanje kvalitete interne komunikacije revizija interne komunikacije, zaključivanje prema mišljenima svih zaposlenika određene organizacije. Prema rezultatima revizije interne komunikacije se kroji i uređuje dosadašnja interna komunikacija (Argenti: 2009: 185). Nadalje, rezultat efikasne i dobre interne komunikacije u organizaciji je poistovjećenost zaposlenika s organizacijom; poistovjećenost zaposlenika s organizacijom dolazi od pozitivnih osjećaja povezanih uz organizaciju, osjećaja sigurnosti, vrijednosti i sigurnosti (Van Riel, Fombrun, 2007: 189). Interna komunikacija uvelike utječe na potonje, a poistovjećenost zaposlenika s organizacijom se ostvaruje: ističući reputaciju organizacije za svakog zaposlenika, objašnjavanjem zaposlenicima što znači biti dio grupe i pripadati, ističući benefite koje zaposlenik dobiva kada je dio korporativnog života (Van Riel i Fombrun, 2007: 189).

Prema Van Rielu i Fombrunu (2007: 189) svaka organizacija koja radi na svojoj internoj komunikaciji mora obratiti pozornost na iduće aktivnosti:

1. Struktura: odabir formalnih i neformalnih kanala interne komunikacije
2. Tijek: određivanje procesa i načina na koje informacije protječu unutar korporacije; vertikalno, horizontalno i lateralno
3. Sadržaj komunikacije
4. Stanje organizacije: emocionalna atmosfera i stavovi zaposlenika

Struktura interne komunikacije ovisi o formalnoj organizacijskoj strukturi organizacije - kanali koji se koriste za internu komunikaciju zaposlenika horizontalno i vertikalno. Također, pojedine organizacije koriste i razne medije kako bi se proširile informacije do svih zaposlenika, poput intraneta, internih newslettera i sl. (Van Riel, Fombrun, 2007: 190). Nadalje, struktura interne komunikacije ovisi i o neformalnoj komunikaciji među zaposlenicima. Neformalni komunikacijski kanali su u većini korporacija zastupljeniji i aktivniji od formalnih, a odnose se na svu neformalnu komunikaciju na radnom mjestu. Također, ova komunikacija, s jedne strane, pozitivno utječe na motivaciju i veće zadovoljstvo na radnom mjestu. S druge strane, neformalna komunikacija uključuje i glasine koje nisu nužno istinite (Bolfek, Milković i Lukavac, 2017: 21).

Druga aktivnost koja utječe na internu komunikaciju unutar organizacije je tijekom kojim se kreće komunikacija. U većini korporacija, komunikacija prema dole je rezervirana za prenošenje određenih zadataka, odluka i informacija ostalim zaposlenicima dok je komunikacija prema gore rezervirana za zaposlenike koji prenose informacije menadžerima te razne izvještaje (Van Riel, Fombrun, 2007: 191).

Sadržaj komunikacije je također bitan kada govorimo o internoj komunikaciji. U većini korporacija, zaposlenici imaju osjećaj da ne znaju dovoljno te da im se ne prenosi dovoljno informacija o aktivnostima korporacije. Nadalje, zaposlenici su zadovoljniji kada im se informacije prenose na koncizan i efikasan način (Van Riel, Fombrun, 2007: 191-192).

Slijedeće, stavovi zaposlenika te emocionalna atmosfera korporacije su jako bitni čimbenici unutar interne komunikacije. Navedeno se odnosi na percepciju zaposlenika o samoj internoj komunikaciji unutar organizacije. Viša razina pozitivne percepcije zaposlenika o internoj komunikaciji, utječe na produktivnost zaposlenika, poboljšava samouvjerenost zaposlenika te pruža osjećaj pripadanja unutar organizacije (Van Riel, Fombrun, 2007: 192).

Također, zadatak interne komunikacije je iznošenje vrijednosti korporacije za postojeće i nove zaposlenike putem internih kanala, formalno i neformalno (Van Riel, Fombrun, 2007: 193).

### *1.3.2 Eksterna korporativna komunikacija*

Autori Ivana Projović i Dragan Kolev (2017: 81) definiraju eksternu korporativnu komunikaciju kao „komunikacijski proces poslovnog sistema kojim se informacije unose u sistem, a potom iz njega iznose prema ključnim dionicima“ te proces koji se „odnosi na razmjenu informacija između upravljačkog tijela korporacije s eksternim okruženjem radi podizanja reputacije i uvećanja profita“. Eksterna komunikacija se odvija marketinškom komunikacijom i odnosima s javnošću. Također, može se odvijati formalno i neformalno te pisano i elektronski. Formalna eksterna komunikacija je učestala, unaprijed određena te strateški osmišljena. Također, ovakva komunikacija uvelike utječe na uspjeh poslovanja i pozicioniranje korporacije (Projović, Kolev, 2017: 81-82). Neformalna komunikacija nije učestala ali je iznimno efektivna. Za primjer je dobro uzeti jednog zadovoljnog zaposlenika koji *word of mouth* komunikacijom preporuči ljudima iz okoline zaposlenje u korporaciji za koju radi. Prema nekim autorima, ova neformalna preporuka je nerijetko bolja reklama za korporaciju nego formalna marketinška reklama (Projović i Kolev, 2017: 82).



Eksterna komunikacija korporacija se sastoji od više funkcija i područja komunikacije za koje su zaduženi razni odjeli unutar korporacije. Neki od eksternih komunikacija se odnose na korporativno oglašavanje i lobiranje, odnose s medijima, marketinšku komunikaciju, odnose s investitorima, odnose vladom, krizni menadžment i ostale komunikacije.

Korporativno oglašavanje, lobiranje te marketing uvelike utječu na reputaciju i imidž brenda korporacije. Ovdje se treba napraviti razlika između oglašavanja proizvoda i oglašavanja samog brenda korporacije. Potonje oglašavanje se ne odnosi nužno na proizvod, već korporacija sebe oglašava svojim eksternim dionicima. Oglašavanje korporacije se odvija na više načina, te služi više svrha. Kada korporacije žele potvrditi/ojačati svoj brend, reputaciju, imidž, misiju i viziju, strategiju ili ukoliko im je cilj promijeniti sve navedeno *rebrandingom*, tada se koristi korporativno oglašavanje putem raznih kanala (Argenti, 2009: 88). Svakako, sva oglašavanja korporacije se strateški grade zajedno s stručnjacima za odnose s javnošću; poglavito kada se govori o velikim i globalnim korporacijama (Argenti, 2009: 90). Nadalje, korporativno oglašavanje služi i privlačenju investitora unutar financijsko orijentiranih kanala oglašavanja, ali i unutar *mainstream* zabavnih medija. Istraživanja pokazuju kako ovaj način oglašavanja, velikih korporacije, uistinu ima pozitivne ishode za korporacije u obliku povećanja cijena dionica (Argenti, 2009: 90-91). Posljednje, oglašavanje korporacija se provodi i u cilju oblikovanja mišljenja javnosti o određenom problemu unutar korporacije. Ovaj način oglašavanja nije najlakši za izvesti te često rezultira negativnim učincima jer je iznimno teško zadovoljiti svu javnost jednom izjavom (Argenti, 2009: 91-93). Korporativno oglašavanje uvelike koristi pri zadržavanju zaposlenika te pri privlačenju novih. Navedeno oglašavanje se je kreirano putem kanala i sadržajem koji najbolje odgovaraju ciljanoj publici; zaposlenicima (Argenti, 2009: 97).

Marketinškom komunikacijom eksterne komunikacije korporacija se održava publicitet o proizvodima koje korporacija nudi. Također, koordiniraju se marketinške aktivnosti. Nadalje, marketinška komunikacija uključuje i razna sponzorstva događanja, često sportski događaji (Super Bowl, Olimpijske igre, NBA utakmice i sl.) i manifestacije (Argenti, 2009: 59). Marketinškim aktivnostima korporacija, održavaju se odnosi s potrošačima. Nadalje, aktivnosti i komunikacije korporacija se sastoje od plaćenih oglasa koji nisu personalizirani, kratkoročnih promocija proizvoda ili usluge, prodaje preko zaposlenika, spojem marketinga s odnosima s javnošću te ujedno utjecanjem na imidž korporacije i proizvoda (Van Riel, Fombrun, 2007: 193-194).

Još jedan oblik eksterne korporativne komunikacije su odnosi s medijima koji danas nisu toliko zastupljeni, ali i dalje služe u korist korporacija (Argenti, 2009: 58). Mnoge medijske publikacije specijalizirane poslovne novine gdje se korporacije mogu oglašavati te dovoditi njima bitne teme na dnevni red (The Wall Street Journal, New York Times, Poslovni dnevnik i sl.). Odnosi s medijima uključuju i održavanje odnosa s novinarima i urednicima jer one vijesti koje se pojave u medijima imaju veliki utjecaj na reputaciju korporacije, pa time i na odnose s zaposlenicima, investitorima i potrošačima (Cornelissen 2004: 232). Mediji su alat koji se koristi u korporacijama tijekom kriznih situacija. Pravodobna i potpuna informacijama u svim fazama krize je iznimno bitna, stoga je efektivna komunikacija s medijima od iznimne važnosti (Cornelissen 2004: 320). Kada govorimo o kriznim situacijama, odnosi s medijima se sastoje od pred krizne, krize i post krizne faze (Ćorić, 2019: 131). U ovim slučajevima, stručnjaci odnosa s javnošću moraju imati spremne strategije obustavljanja krize, planiranja i osmišljavanja učinkovite post krizne komunikacije: moraju se razumjeti uzroci, posljedice i strategije za ublažavanje mogućih kriza (Heath i sur., 2001: 157-160). Također, odnosi s medijima mogu biti strateški ili proaktivni te reaktivni. Proaktivni odnosi nastaju iniciranjem korporacije s ciljem održavanja imidža i reputacije, dok su reaktivni odnosi s medijima takvi da organizacija odgovara na medijska pitanja (Ćorić, 2019: 130-131). Tench i Yeomans navode šest koraka odnosa s medijima koje stručnjaci odnosa s javnošću primjenjuju: istraživanje ciljanih medija, istraživanje i lociranje mogućih problema konzultiranjem osoba unutar organizacije, stvaranje veza s ključnim novinarima, pružanje informacija medijima tehnikama odnosa s javnošću (*brief*, embargo i sl.), održavanje veze s novinarima tijekom objavljivanja kako bi pružili više informacija, pregledavanje i mjerenje medijskih objava (2017: 274).

Nadalje, odnosi s vladom i javnim poslovima su važni kod velikih korporacija na lokalnoj i nacionalnoj razini. Razne industrije su općenito bliske vladinim aktivnostima kako bi standardi industrije bili održani te kako bi se popratili aktualni društveni problemi i problemi vezani za javnu politiku. Također, u svrhe lobiranja, odnosi s vladom i regulatornim tijelima postaju fokus korporacija (Argenti, 2009: 61). Lobiranjem „organizacijski predstavnici ili zastupnici pokušavaju utjecati na proces oblikovanja, donošenja i realizacije javnih akata i odluka koji se tiču organizacijskoga funkcioniranja“ (Ćorić, 2019: 99).

## **2. Korporativni identitet, imidž, reputacija i kultura u ulozi izgradnje *employer branding***

Eksterna i interna korporativna komunikacija je usko povezana s pojmovima korporativnog brenda, reputacije, imidža i korporativne kulture koji direktno utječu na brendiranje poslodavca. Navedene pojmove ćemo bolje upoznati u idućim poglavljima u kontekstu brendiranja korporacije kao poslodavca.

### *2.1 Korporativni identitet u ulozi izgradnje employer brandinga*

Korporativni imidž i identitet su proizvod korporativne komunikacije te su srodni kao pojmovi. Argenti (2009) opisuje korporacijski identitet kao stvarni pokazatelj stanja korporacije koji se prenosi raznim identifikatorima korporacije: logo, misija i vizija, proizvodi, usluge, lokacija, pravila odijevanja i svim ostalim elementima koje korporacija stvara i prenosi komunikacijom na javnost (Argenti, 2009: 68). Nadalje, identitet je mješavina elemenata koji čine korporaciju, a razni su autori pokušali definirati koji su to sve elementi. Autor Klaus Schmidt (1995, prema Balmer, 2001) navodi iduće elemente korporacijskog identiteta (*business identity*): korporativna kultura, korporativne aktivnosti, strategija i tržišno stanje, proizvodi i usluge te korporativna komunikacija i korporativni dizajn. Joep Cornelissen navodi attribute korporativnog identiteta. Model su sastavili autori Klaus Birkigt i Marinus M. Stadler, a sastoji se od atributa simbola, komunikacije i ponašanja. Simboli predstavljaju logo i stil organizacije, komunikacija predstavlja sve oblike komunikacije (interne i eksterne), a ponašanje se odnosi na ponašanje svih zaposlenika koji na kraju ostavljaju i dojam dionicima (Birkigt i Stadler, 1986, prema Cornelissen, 2004: 129). Autor napominje da korporativni identitet koji je vidljiv izvana mora biti u skladu s misijom, vizijom i kulturom korporacije. Strateški cilj stvaranja korporativnog identiteta je stvaranje i dobre reputacije i imidža među dionicima. Ova poveznica je iznimno važna jer utječe na profitabilnost korporacije, održavanje vrijednosti korporacije te manjoj vjerojatnosti repliciranja identiteta među drugim konkurentnim korporacijama (Cornelissen, 2004: 133).

Nadalje, treba se napraviti razlika između pojmova i koncepta misije i vizije. Vizija je dugoročna zamisao korporacije (Cornelissen, 2004: 429). Također, vizija označava ostvarivo buduće stanje organizacije koje je unaprijed definirano i kojem korporacija teži. Vizija korporacije je dio strategije korporacije te se na njoj aktivno radi s ciljem ostvarivanja željenog ishoda. Ovaj koncept uvelike utječe i na zaposlenike koji svojim radom teže ka ostvarivanju

vizije (Buble, 2005, prema Mostarac, 2022: 54). Vizija korporacije mora biti dobro razrađena jer utječe na investitore, polazna je točka pri stvaranju promjena unutar organizacije, utječe na sveukupnu strategiju korporacije, pomaže pri motiviranju zaposlenika i pri privlačenju novih zaposlenika, utječe na identifikaciju zaposlenika s korporacijom te olakšava donošenje odluka jer se teži jednom identificiranom cilju (Lipton, 1996, prema Mostarac, 2022: 54). Michael Armstrong (2006: 395), zaključuje da stvaranje idealnog mjesta za rad potječe od dobrog imidža. Poslodavci, to jest, korporacije, koje javnost prepoznaje po postizanju rezultata, imaju kvalitetne proizvode i usluge, postupaju etično te pružaju dobre uvjete za rad svojim zaposlenicima.

S druge strane, misija ujedinjuje sadašnjost korporacije s budućnosti, naglašuje svrhu i razlog postojanja korporacije. Autori Pere Sikavica i Fikreta Bahtijarević-Šiber (2008: 312) navode da je misija „obuhvatan i jedinstven cilj i svrha postojanja po kojoj se organizacija razlikuje od svih drugih organizacija“. Također, Sikavica produbljuje navedenu misao te navodi da je misija zapravo svrha organizacije jer označava svrhu postojanja organizacije te označava sve aktivnosti organizacije u poslovnom svijetu (Sikavica, 2011, prema Mostarac, 2022: 55). Osim navedenog, misija služi kao temelj svih aktivnosti korporacije te se njome definiraju korporacijska nastojanja, želje i aspiracije, vrijednosti i filozofiju djelovanja, usluge organizacije te ciljanu publiku/potrošače. Također, misija služi i zaposlenicima u korporaciji jer im daje ideju zajedničkog djelovanja, daje im svrhu zajedničkog rada i motivaciju kojom postižu ciljeve. Nadalje misija se objavljuje izjavom o misiji te je definirana i korporacijskom vizijom (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008, prema Mostarac, 2022: 55). Dobro razrađena misija se osvrće na iduće komponente: na potrošače, na proizvode i usluge koje korporacija nudi, tržišta na kojima se plasiraju, tehnologiju koju korporacija koristi, na rast i profitabilnost korporacije, na vrijednosti, želje i prioritete, na snage korporacije i njenu posebnost u kontrastu s konkurencijom, na brigu o imidžu i fokusiranost na zajednicu i društvo te na brigu o zaposlenicima (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008, prema Mostarac, 2022: 55).

Iznošenje jasnih i nedvosmislenih sentimenta vizije, misije, vrijednosti, integriteta, moralnosti i identiteta je iznimno bitno za poslovanje korporacije, njene sadašnjosti i budućnosti. Time korporacija pokazuje svim svojim dionicima (internim i eksternim) svoje standarde i mjeru očekivanja koje mogu imati za korporaciju (Mostarac, 2022: 56). Naravno, ovdje se postavlja imperativ na učinak navedenih vrijednosti na privlačnost poslodavca za trenutne zaposlenike i buduće zaposlenike korporacije.

Amie Devero (2003) navodi strateške prednosti korporacija kojima vrijednosti, misija i vizija služe kao podloga za sve aktivnosti poslovanja, a to su: izbjegavanje legalnih progona u obliku novčanih kazni, tužbi i kriminala, stvaranje odanosti kod zaposlenika te smanjenje troškova novih zapošljavanja i obuke, smanjenje rizika neetičnog ponašanja unutar korporacije koje šteti samoj korporaciji, stjecanje i održavanje vjernosti kupaca, stvaranje pozitivne reputacije unutar zajednica s ciljem dobivanja poreznih olakšica i lakšeg pronalaženja nove radne snage i stvaranja dugoročnih i kvalitetnih partnerstva, privlačenje poželjnih zaposlenika bez puno napora, održavanje dobrih odnosa s partnerima i smanjenje troškova nabave i neočekivanih povećanja cijena.

## 2.2 Korporativni imidž u ulozi izgradnje employer brandinga

Korporacije aktivno i pomno rade na svom identitetu, ali sam imidž korporacije je ostvaruje u mislima javnosti. Drugim riječima, javnost je ta koja jednim dijelom određuje imidž korporacije. Philip Kotler navodi da je imidž „...skup vjerovanja, ideja i dojmova koje osoba ima u odnosu na određeni objekt, pri čemu su stavovi i postupci ljudi prema određenom objektu uvelike uvjetovani upravo imidžem objekta.“ (Kotler, 2001: 273). Imidž (*image*), u prijevodu i slika označuje sva mišljenja, percepcije, uvjerenja i predrasude koje javnost stvara o određenom proizvodu, organizaciji, čovjeku (Skoko, 2004, prema Mostarac: 119). Grahame Dowling tvrdi da imidž predstavlja skup značenja koja se povezuju s nekim objektom i pomoću kojih ga ljudi opisuju, pamte i razumijevaju. Imidž proizlazi iz kombinacije uvjerenja, osjećaja i dojmova koje osoba ima o određenom objektu. Također, kada se u ovom kontekstu govori o „objektu“, to se može interpretirati kao brend, proizvod, organizacija i sl (Downig, 1986: 110, prema Tench, Yeomans, 2017: 214).

Pozitivan ili negativan imidž korporacije određuje javnost s obzirom na njihovo shvaćanje korporacije. Pozitivan imidž korporacije je teže steći te je izravan produkt prakse dobrog poslovanja i promocije, dok je negativan imidž stečen lošim i neodgovornim radnim praksama te izaziva u javnosti osjećaj nesigurnosti. Kada korporacija stekne loš imidž, percepcija te korporacije ostaje u negativnom svjetlu dok se ne pokaže suprotno. Teško je, a ponekad i nemoguće razuvjeriti publiku u suprotno te steći dobar i pozitivan imidž. Argenti (2009) navodi kako je u dosta slučajeva imidž stvoren u mislima javnosti bez ikakve interakcije s korporacijom koju „osuđuju“. Na sami imidž korporacije mogu utjecati čimbenici na koje korporacija ne može utjecati u većoj mjeri: tip industrije korporacije, ranije publikacije o korporaciji, glasine

i sl. Nadalje, kada se javnost prvi puta direktno susreće s korporacijom, imidž se može promijeniti. Međutim, zadatak korporacije je poboljšavanje prvotnog imidža kojeg je javnost imala prije susreta s radom korporacije. Također, autor navodi da dionici nisu samo eksterna javnost, već i zaposlenici koji mogu imati veliki utjecaj na pozitivno ili negativno mišljenje drugih, prenošenjem svojeg pozitivnog ili negativnog iskustva s korporacijom (Argenti, 2009: 81-82).

Pozitivan imidž je nešto čemu sve korporacije teže jer rezultira mnogim pozitivnim događajima za korporaciju. Time vrijednost korporacije raste te ujedno i profitabilnost korporacije, a korporacija konkurrira ostalim naprednim korporacijama i postaje poželjan poslodavac (Babić, 2004, prema Mostarac, 2022: 119). Pozitivan imidž korporacije, kao što je navedeno, ima pozitivne utjecaje za korporaciju. Cornelissen (2004: 128), opisuje pozitivne učinke na sljedeći način:

1. Prepoznatljivost; pozitivan imidž izdvaja korporaciju iz silnog broja sličnih korporacija. Održavanjem pozitivnog imidža se održava svjesnost i prepoznatljivost korporacije te pozitivno utječe na bitne dionike. Također, pozitivan utjecaj se vidi i na radu zaposlenika koji su skloniji identificiraju s vrijednostima korporacije ako je imidž korporacije u pozitivnom svjetlu.
2. Utjecaj; pozitivan imidž korporacije pridodaje korporaciji osjećaj povjerenja te joj pridodaje vrijednost. Utjecaj pozitivnog imidža se prepoznaje u investicijskim uspjesima te u prodaju usluga ili proizvoda; ukazuje na odobrenje javnosti/dionika.
3. Dionici; konzistentnost poruka interne i eksterne komunikacije unutar korporacije je iznimno bitna jer dionici su ponekad ujedno interni i eksterni. Ako zaposlenici uvide da je komunikacija različita, mijenjaju percepciju o organizaciji u kojoj posluju, što može negativno utjecati na integritet i imidž korporacije. Stoga ukoliko se svim dionicima prenose iste vrijednosti korporacije i ako je komunikacija dosljedna, „dvostruki“ dionici mogu povećati vrijednost korporacije (Cornelissen, 2004: 128).

Kako bi se stvorio dobar imidž korporacije, treba poraditi i na strategiji korporacije. Autorica Mirjana Babić objašnjava kako strategija imidža podrazumijeva „izgradnju i stalno unapređivanje imidža poduzeća pomoću vizualnog identiteta, profesionalnosti menadžmenta, zaposlenika i distributera, proizvoda, izgradnje odnosa s kupcima i poslovnim partnerima, poslovne politike, organizacijske strukture, kulture i klime, te tržišnog identiteta“ (Babić, 2004: 22-23). Također, Babić navodi šest faza prema kojima se stvara strategija imidža. Prvotno se etablira postojani imidž organizacije, druga faza je usporedba imidža korporacije s

konkurencijom, treća faza je osmišljavanje ciljanog imidža, četvrta faza uključuje odabir načina na koji će se ostvariti željeni imidž. Nadalje, peta faza uključuje i primjenu metode koja je odabrana, dok je šesta faza usporedba postignutog imidža s prvotno određenim ciljanim imidžom. Druga faza je iznimno važna jer korporacija može uvidjeti koje elemente imidža svoje konkurencije može unaprijediti i napraviti boljim za sebe. Na ovaj način, korporacija se odvaja od konkurencije te stvara prednost nad njima. Iz navedenog se može zaključiti da je strategija imidža jedna od bitnijih, ako ne i najbitnija strategija u komunikaciji korporacije (Babić, 2004: 23).

Imidž neke organizacije se kao struktura sastoji od više elemenata, a to su imidž menadžera, poslovna politika, organizacijska kultura i struktura, tržišni identitet, imidž proizvoda i/ili usluge i vizualni identitet (Babić, 2004: 29). Korporacija se nosi s percepcijom različitih dionika koji imaju različite potrebe i očekivanja. Stoga, poželjno je da korporacije istražuju i nadgledaju aktualni imidž među različitim skupinama kako bi mogli prilagoditi svoju komunikaciju za svaku od skupina; ne mijenjajući svoje vrijednosti i stavove već prilagodbom komunikacije s ciljem da se održi ili poboljša imidž određene skupine (Argenti, 2009: 54).

Glavni cilj brendiranja poslodavca je stvaranje pozitivnog imidža u očima trenutnih i budućih zaposlenika. Stoga, prema nekim istraživanjima, korporacije se okreću prema trenutnim zaposlenicima i njihovom viđenju korporacije. Promoviranje dobrog imidža među zaposlenicima posljedično utječe na zadržavanje istih zaposlenika, ali i prizivanju novih zaposlenika. Vjerovanje je da, trenutni i zadovoljni trenutni zaposlenici, postaju najbolji ambasadori za korporaciju dijeljenjem mišljenja (*word of mouth*) (Hanin, Stinglhamber i Delobbe, 2013: 58). Nadalje, kako bi organizacije stvorile imidž poželjnog poslodavca kroz aktivnosti izgradnje brenda poslodavca, važno je da stručnjaci iz odjela za ljudske resurse i odjela marketinga razumiju kako te aktivnosti utječu na stavove i ponašanja zaposlenika (Hanin, Stinglhamber i Delobbe, 2013: 78).

### *2.3 Korporativna reputacija u ulozi izgradnje employer brandinga*

Korporativna reputacija se često percipira kao sinonim imidža, međutim postoje velike razlike u navedenim pojmovima. Charles Fombrun i Violina Rindova (1996., prema Fombrun i Van Riel, 2003: 230) navode da je korporativna reputacija „kolektivni prikaz prošlih aktivnosti i pokazatelja uspješnosti korporacije kojim se opisuju sposobnosti korporacije pri isporuci vrijednih ishoda za više dionika“, dok se reputacijom „procjenjuje relativni položaj korporacije,

interno sa zaposlenicima te eksterno s dionicima“. W. Timothy Coombs, stručnjak krizne komunikacije, smatra da se reputacija gradi na temeljima veze dionika i organizacija tijekom određenog vremena (Coombs 2015., prema Tench, Yeomans, 2017: 215). Također Dowling vjeruje da reputacija predstavlja vrijednosti kojih se organizacija drži (autentičnost, iskrenost, integritet i sl) te da je oblikovana imidžom kojeg je stekla među dionicima. (Dowling 2001: 19, prema Tench, Yeomans, 2017: 215).

Van Riel i Fombrun, u svojem radu pokušavaju objasniti reputaciju u kontekstu organizacija i korporacija s obzirom na razne dionike i industrije. Nadalje, oni proučavaju reputaciju iz perspektive akademskih pristupa ekonomije, strategije, marketinga, organizacija, sociologije, računovodstva. Istražuju navedene perspektive s ciljem stvaranja integrativnog pristupa reputaciji, te zaključuju da se reputacija sastoji od subjektivne i skupne percepcije/procjene pouzdanosti korporacija (Fombrun i Rindova, 1996, prema Fombrun i Van Riel, 2003: 230). Također, zaključuju sljedeće: reputacija je skup percepcija javnosti same industrije u kojoj se organizacija nalazi te, u skladu s time, njena pozicija među konkurencijom. Reputacija eksterno predstavlja interni identitet organizacije te prikazuje mišljenja svojih zaposlenika. Gradi se prošlim aktivnostima i odlukama korporacije, a reputacija korporacije također dolazi i od prošlih percepcija raznih dionika; nastavno, reputacija se sastoji od percepcija svih dionika (zaposlenika, investitora, potrošača, zajednice). Također, reputacija predstavlja društvenu odgovornost i financijsku (ne)uspješnost (Fombrun i Rindova, 1996., prema Fombrun i Van Riel, 2003: 230).

Reputacija jedne organizacije je usko povezana i s predstavljenim imidžom i identitetom organizacije. Štoviše, strateški cilj organizacija bi trebao biti harmonija imidža, snažnog identiteta i reputacije. Ujedinjenje snažnog identiteta s reputacijom rezultira boljom i pozitivnijom reputacijom te se organizacija ističe među konkurencijom. Također, povezanost imidža (simboli, ponašanje i sl.) i reputacije, stvara pozitivan učinak. Drugim riječima, dobiva se poštenje od dionika te dionici shvaćaju identitet organizacije onako kako je prvotno organizacija i zamislila (Cornelissen, 2004: 148-149). Ulaganje u osmišljavanje snažnog i održivog identiteta je od iznimne važnosti jer identitet odvaja organizaciju od konkurencije, potiče autentičnost i raznolikost, što naposljetku utječe i na dionike.

U današnje vrijeme, više nego ikada, imperativ se stavlja na društveno odgovorno poslovanje. Odgovorno poslovanje u smislu utjecaja korporacije na svoje okruženje: na lokalnu zajednicu, prirodno okruženje, zaposlenike korporacije te druge zajednice (Wozniak, 2014., prema Mostarac, 2022: 92). Europska komisija definira društvenu odgovornost (CSR:



*Corporate Social Responsibility*) kao odgovornost korporacije za sve njene aktivnosti i utjecaj na društvo. Odgovornost korporacija se odnosi na odgovornost o društvenim pitanjima, ekologiji, korisničkim pravima, ljudskim pravima te ujedno sve navedeno obavljati poštivanjem zakona (Europska komisija, n. p.). Društveno odgovorno poslovanje uvelike utječe na imidž i reputaciju korporacije, a radna snaga razmatra i taj aspekt korporacije pri odabiru poslodavca te je sklonija odabiru poslodavca s boljim društveno odgovornim načinom poslovanja za razliku od lošije konkurencije (Greening i Turban, 2000., prema Mostarac, 2022: 94).

#### *2.4 Korporativna kultura u ulozi izgradnje employer brandinga*

Korporativna kultura predstavlja skup zajedničkih vrijednosti, vjerovanja, normi, uvjerenja koji oblikuju način na koji se ljudi unutar organizacije ponašaju (Armstrong, 2006: 303). Međutim, treba naglasiti da je teško definirati korporativnu kulturu radi velikog broja komponenti i konteksta te ne postoji jedna i potpuna definicija. Mnogi su, naravno, iznijeli svoje definicije, a glase ovako: „organizacijska kultura se može definirati kao relativno trajan i specifičan sustav temeljnih vrijednosti, uvjerenja, zajedničkih spoznaja, normi i običaja kojim se određuje organizacijsko ponašanje i usmjeravaju sve aktivnosti pojedinaca i grupa koje ih čine“ (Malbašić i Brčić, 2018., prema Mostarac, 2022: 72); „organizacijska kultura je implicitna, nevidljiva, intrinzična i informalna svijest organizacije koja usmjerava ponašanje pojedinca i koja se oblikuje iz njihovog ponašanja (Scholz, 1987; prema Žugaj i sur., 2004: 6). Nadalje Edgar H. Schein definira pojam organizacijske kulture kao:

„...obrazac zajedničkih temeljnih pretpostavki koje je grupa naučila rješavajući probleme vanjske prilagodbe i unutarnje integracije, a što je dovoljno dobro funkcioniralo da bi se moglo smatrati valjanim i poučnim za nove članove kao ispravan način percipiranja, razmišljanja i osjećanja u odnosu na te probleme“ (Schein, 2004., prema Mostarac, 2022: 72)

Schein također navodi kako kultura organizacije, na neprimjetan način, utječe na ponašanje ljudi unutar organizacije (Schein, 2004: 8). Isti autor navodi kako je kulturu moguće analizirati na trima razinama, u smislu vidljivosti za promatrača. Prva razina je površinska, a to su artefakti: vidljive i opipljive strukture i procesi, vidljiva ponašanja. Sljedeća razina su vjerovanja i vrijednosti koji se prihvaćaju - ideali, ciljevi, vrijednosti, aspiracije, ideologije koji se mogu a i ne moraju podudarati s ponašanjem ili drugim artefaktima. Posljednje, autor navodi

temeljne pretpostavke, tj. nesvjesna vjerovanja i vrijednosti kojih se pridržava, a utječu na ponašanje, percepciju, misli i osjećaje (Schein, 2010: 23-24).

Miroslav Žugaj i suradnici navode kako organizacijska kultura podrazumijeva sve čimbenike kojima se definiraju filozofije i stil organizacije. Nadalje, naglašuju da je organizacijska kultura jednako bitna za poslodavca i strategiju korporacije kao i za zaposlenika. Zaposlenik će često odabrati korporaciju u kojoj će oni prihvatiti korporacijsku kulturu i imati uspješnu karijeru potvrđujući i prateći trendove korporativne kulture; zaposlenik se smatra kao „culture fit“ u korporaciji. Međutim, ako pojedinac ne prihvaća korporativnu kulturu, ne prilagođava se te ju pokušava promijeniti, osoba nerijetko svojevrijedno napušta korporaciju (Žugaj i sur. 2004: 19). Osim snažnog značaja organizacijske kulture na organizacijsku strategiju, kultura je bitna jer utječe na način funkcioniranja organizacije - što i na koji način se provode aktivnosti. Također, kultura se infiltrira u filozofiju organizacije te se rezultat vidi u organizacijskoj misiji i viziji (Žugaj i sur. 2004: 19).

Korporativna kultura uvelike može pridonijeti uspješnosti i učinkovitosti korporacija. Daniel R. Denison i Aneila K. Mishrae (1995) iznose obilježja korporativne kulture koji pridonose razvoju i kvaliteti proizvoda, rastu prodaje i tržišnog udjela, povratku investicija, te sveukupnom zadovoljstvu zaposlenika. Navedena obilježja su iduća: uključenost zaposlenika, konzistentnost, adaptabilnost, misija (Daniel R. Denison i Aneila K. Mishrae, 1995., prema Žugaj i sur. 2004: 23). Uključenost zaposlenika se odnosi na opunomoćenje i osposobljenost, timsku orijentaciju te razvoj vještina: zaposlenici su uključeni u svoj rad, informacije teku po cijelom organizaciji, zaposlenici pridonose organizaciji, zaposlenici surađuju s raznim dijelovima organizacije te rade u timovima, zaposlenici vide smisao u svome radu jer je povezan s ciljevima korporacije, zaposlenici mogu djelovati samostalno, ulaže se u unapređenje zaposlenika i njihove sposobnosti te se ta stavka smatra kao prednost na tržištu. Nadalje, konzistentnost se odnosi na temeljne vrijednosti, sporazumijevanje te koordinaciju i integraciju: postoje sustavi vrijednosti unutar organizacije kojih se svi pridržavaju; stil menadžmenta je razvijen, razvijen je i etički kodeks koji usmjerava ponašanje te se odnosi na sve zaposlenike (Daniel R. Denison i Aneila K. Mishrae, 1995., prema Žugaj i sur. 2004: 24). Sljedeće obilježje uspješnog razvijanja korporativne kulture je adaptabilnost, koja se odnosi na stvaranje promjena, usmjerenost na potrošače te organizacijsko učenje: način rada korporacije se mijenja pod utjecajem i fleksibilan je; korporacije se prilagođava promjena na tržištu i konkurenciji; sve promjene u načinu rada se odnose na cijelu organizaciju te se očekuje suradnja; prate se trendovi kod potrošača te se komunikacija prilagođava promjenama; rizici i težnja inovativnosti

se podržava te se preferira; razvoj organizacijskog učenja je od iznimne važnosti. Posljednji čimbenik korporativne kulture je misija, a odnosi se na strateško usmjerenje, ciljeve i viziju: misija je jasna, nedvosmislena te daje smisao rada korporacije; strategija je razvijena; ciljevi su realistični i ambiciozni, a zaposlenici su usmjereni te teže dugoročnom uspjehu; vizija korporacije je jasna te opisuje ideju organizacije u budućnosti, a kod zaposlenika potiče motivaciju i inspirira zadovoljstvo zaposlenika radom u organizaciji (Daniel R. Denison i Aneila K. Mishrae, 1995., prema Žugaj i sur. 2004: 24).

Osim korporativne kulture, u literaturi se spominje i korporativna klima koja se definira kao karakteristika internog okruženja organizacije koju zaposlenici osjete te koja utječe na njihovo ponašanje. Klima odražava interni društveno stanje i okruženje organizacije koje potiče od vrijednosti kojih se organizacija drži (Načinović, 2011; Mostarac, 2022: 71).

Roger E. Herman i Joyce L. Gioia (2001) napominju da svaka korporacija/organizacija ima unikatnu i posebnu kulturu; jedna nije nužno bolja/lošija od druge. Potencijalni zaposlenici su ti koji mogu birati idealno mjesto za rad imajući na umu idealnu korporativnu kulturu za sebe. Isti autori navode par aktivnosti kojima korporacije grade kulturu koja je posebna i održiva, a pridonosi izgradnji marke poslodavca (poželjnog poslodavca). Kao prvu aktivnost, autori navode postavljanje i održavanje visokih standarda u internim i eksternim komunikacijama, podržavajući i održavajući kulturu u kojoj se poštuje etično ponašanje, iskrenost, poštenju i pravednosti. Nadalje, autori navode zapošljavanje najbolje radne snage koja poštuje postavljene visoke standarde te je iskrena i otvorena (Herman i Gioia, 2001: 68). Isto tako, neki autori navode kako važnu ulogu pri kreiranju kulture ima sami vođa organizacije jer je i on taj koji odabire nove radnike te time oblikuje organizacijsku kulturu (Schein, 2004: 225-226). Idući skup aktivnosti se odnosi na poticanje zabave izvan ureda i u uredu. Navedenim se potiče na mala i velika slavlja koja pridonose pozitivnoj kulturi. Treće, autori navode postavljanje čvrstih internih temelja podrške. Podrška se odnosi na moralnu i podršku za zaposlenike te podršku pružanjem svih potrebnih alata za rad (Herman i Gioia, 2001: 69-70). Također, veliki fokus treba biti na timskom radu jer taj način rada potiče povjerenje među zaposlenicima. Četvrti set aktivnosti, koji pridonose pozitivnoj marki poslodavca, se odnosi na korištenje tehnologije koja treba biti dostupna svim zaposlenicima. Peto, autori navode rušenje statusnih barijera, a to se zapravo odnosi na prestanak nametanja formalnog odijevanja, uklanjanje nepotrebnih hijerarhijskih aktivnosti i sl. (Herman i Gioia, 2001: 71-72). Iduće, autori navode stvaranje kulture uspjeha: poticanje ideja i inovacija, slavljenje uspjeha te postavljanje visokih očekivanja za rezultate zaposlenika. Posljednje, u dobroj korporacijskoj kulturi se treba postaviti visoki

standard komunikacije u kojoj različiti timovi i odjeli komuniciraju međusobno svakodnevno: dijeljenje relevantnih informacija otvoreno (Herman i Gioia, 2001: 72-74).

### **3. Korporativni brend**

U ovom poglavlju ćemo bolje objasniti brend kao pojam te kasnije brend kao sastavnicu korporacije. Nakon toga ćemo dublje istražiti brend poslodavca te kakav utjecaj brend ima na privlačenje zaposlenika.

#### *3.1 Pojmovno određenje brenda*

Pojam brenda visoko istražen i složen pojam, stoga bi trebali izdvojiti neke od definicija brenda. Američko marketinško udruženje (American Marketing Association) opisuje i definira brend kao naziv, dizajn, simbol i svi ostali čimbenici koji odvajaju jednog prodavača od drugih (posebno konkurenata) (American Marketing Association, n. p.). Mnogi drugi autori se slažu sa sličnom ili istom definicijom, a Armstrong napominje kako je brend puno više od simbola jer ga označuje i percepcija svih korisnika (proizvoda/usluge) i javnosti (Armstrong i sur., 2009., prema Mostarac, 2022: 10). Zaključno bi se moglo reći da se brend sastoji od mnoštva čimbenika koji odvajaju brend od ostalih te ga identificiraju kao takvog.

Korporativni brend se sastoji od brenda proizvoda ili usluge, ali predstavlja i više od toga te ima mnoge sastavnice koje ga upotpunjuju. Osim brenda proizvoda ili usluge, Jean N. Kapferer navodi da se korporativni brend gradi s fokusom na aktivnosti i vrijednosti organizacije (neki od kojih su navedeni u prošlim poglavljima). Također, korporativni brend privlači pažnju javnosti koja nema nužno direktan dodir s korporacijom/organizacijom (Kapferer, 2008: 28). Mostarac naglašava tu razliku između brenda proizvoda/usluge i korporativnog brenda; potonji podrazumijeva sve interne i eksterne komunikacije koje predstavljaju brend i grade reputaciju i imidž korporacije. Korporativnim brend je usmjeren komunikacijom na dionike (potrošače, zaposlenike, medije, vladu i ostale interesne skupine ovisno o industriji), a komuniciraju se glavne vrijednosti organizacije (Mostarac, 2022: 11).

#### *3.2 Brend poslodavca*

Brend poslodavca ili *employer branding* je samo u zadnja tri desetljeća dobio veliku pozornost poslodavaca, ali što je i bitnije zaposlenika i potencijalnih zaposlenika. Sami pojam

*employer branding* su osmislili Tim Ambler i Simon Barrow 1996. godine. Autori započinju teoretiziranje pojma s naglaskom na odjele ljudskih potencijala u korporacijama. Nadalje, *employer brand* definiraju kao skup pogodnosti (benefita), na više razina, koje korporacija pruža svojim zaposlenicima. Navedene pogodnosti su: funkcionalne u smislu da pružaju zaposlenicima razvojne i korisne aktivnosti; ekonomske pogodnosti kao materijalne i novčane nagrade; te, psihološke pogodnosti kojima se podrazumijevaju osjećaji svrhe, sigurnosti, pripadnosti te usmjerenosti (Ambler i Barrow, 1996: 187). Autor Mostarac, navodi par definicija brenda poslodavca sa sličnim sentimentom, a izdvojiti ćemo dvije definicije kako bi se upotpunio pojam *employer branding* prije nego uđemo u dubinu teme.

Helle Aggerholm, Sophie Andersen i Christa Thomsen navode da marka poslodavca „predstavlja holističku i procesnu disciplinu koja uključuje područja izgradnje marke, upravljanja ljudskim potencijalima i društveno odgovornog poslovanja“ (Aggerholm, Andersen i Thomsen, 2011, prema Mostarac, 2022: 24). Autor Parmar ide korak dalje te se svojom definicijom fokusira na odnos zaposlenika i korporacije, govoreći kako je marka poslodavca:

„skup ideja i vjerovanja koji utječu na način kako sadašnji i potencijalni zaposlenici gledaju na organizaciju i iskustvo zaposlenja koje ta organizacija nudi. Ona komunicira kulturu i vrijednost organizacije i pomaže osigurati zaposlenike koji se uklapaju u organizacijsku kulturu i u pokretanju organizacije prema naprijed“ (Parmar, 2014, prema Mostarac, 2022: 25).

Zaključno, Mostarac navodi da je *employer branding* zapravo skup svih obilježja jedne organizacije te skup pogodnosti koje ona nudi za svoje zaposlenike i potencijalne zaposlenike. Također, obilježja koja predstavljaju organizaciju i pogodnosti koje ona nudi čine korporaciju prepoznatljivom među potencijalnim zaposlenicima i ostaloj javnosti, a diferencijacija organizacije kao poslodavca daje prednost među konkurentnim korporacijama (Mostarac 2022: 25).

### 3.2.1 Obilježja brenda poslodavca

Brend poslodavca je sastavljen od mnogih čimbenika koji utječu na uspješnost *employer branding*. Neki od čimbenika od kojih je sastavljen brend poslodavca su postojeća radna snaga, kultura korporacije, pogodnosti koje se nude za zaposlenike i ravnoteža privatnog života s poslovnim, kompenzacija i drugi ekonomski faktori, radna atmosfera, kvaliteta proizvoda i/ili usluge korporacije, reputacija i imidž te privlačnost industrije korporacije (Stuss, 2018., Mostarac, 2022: 26).

Glede potonjeg poglavlja, treba napomenuti kako na uspješnost brenda poslodavca uvelike utječe prepoznatljivost i popularnost u smislu podizanja svjesnosti brenda korporacije - prepoznatljivost brenda korporacije privlači potencijalne zaposlenike. Zatim, relevantnost i rezonantnost kao značajka brenda u smislu benefita koje korporacija nudi te unapređenja vrijednosti korporacije i proizvoda/usluga koje nudi - povećanje poistovjećenosti potencijalnih i trenutnih zaposlenika s korporacijom. Čimbenik koji, također uvelike, utječe na uspješnost brenda poslodavca je diferencijacija i prepoznatljivost brenda nad konkurentnim korporacijama među dionicima, a posebno među potencijalnim i trenutnim zaposlenicima (Moroko i Uncles, 2008: 163-164).

Dmitry Kucherov i Elena Zavyalova izdvajaju najbitnije čimbenike *employer branding*a na temelju dosadašnjih teorijskih i praktičkih uvida. Prvotno, navode pozitivan imidž korporacije na tržištu. Zatim, održavanje obećanja svojim zaposlenicima kao i uvjeta koje su jamčili. Nadalje, održavanje i stvaranje materijalnih i nematerijalnih obilježja koji su značajni potencijalnim i trenutnim zaposlenicima. Četvrto, navode visoki stupanj prepoznatljivosti brenda poslodavca među ciljanim skupinama (potencijalnim zaposlenicima). Kao peti čimbenik navode, već navedenu diferencijaciju brenda poslodavca od drugih konkurentnih brendova poslodavca u mislima potencijalnih zaposlenika. Posljednje, navode stabilnost politike i aktivnosti pozicioniranja brenda na tržištu (Kucherov i Zavyalova, 2012: 89).

Brend poslodavca je iznimno važan pri zadržavanju trenutnih zaposlenika te pri privlačenju novih zaposlenika, Međutim, kako bi pozicioniranje brenda poslodavca bilo uspješno, brend poslodavca mora biti istinit i jasan. Navedeno se postiže prikladnom komunikacijom prema ciljanoj publici (potencijalnim zaposlenicima) - potencijalni zaposlenici, koji nisu zadovoljni s nedosljednim i nejasnim porukama jedne korporacije su skloniji odabiru alternativne i konkurentne korporacije kako bi umanjili rizik lošeg odabira poslodavca (Wilden, Gudergan i Lings, 2010: 59).

Ako su zaposlenici zadovoljni sa svojim trenutnim zaposlenjem u korporaciji, osim ugovora o radu, preuzimaju i tzv. psihološki ugovor. Taj ugovor i psihološka privrženost, prema Armstrongu, označuje očekivanja koje zaposlenici i poslodavci imaju međusobno; obuhvaća sva ponašanja koja ispunjavaju očekivanja zaposlenika svojim poslodavcima, ali i obrnuto kao poslodavci svojim zaposlenicima. (Armstrong, 2006: 225). Psihološki ugovor poslodavca i zaposlenika se odnosi na očekivanja o načinu radnog odnosa te su ista subjektivna i ne potpuno definirana. Pod nepisani psihološki ugovor spadaju plaće, benefiti, produktivnost i slično, ali i poštenje, sigurnost te privrženost. Bolje rečeno, s jedne strane, poslodavci imaju određena

očekivanja od svojih zaposlenika u smislu produktivnosti i iskorištavanja svih svojih znanja i vještina na radnom mjestu sa ciljem ispunjavanja korporativnih ciljeva. Dok, s druge strane, zaposlenici očekuju da će njihov rad biti nagrađen monetarno (prikladna plaća i benefiti) te očekuju siguran posao s mogućnošću napredovanja (Mathis i Jackson, 2008., prema Mostarac, 2022: 28).

### 3.2.2 Uspješno brendiranje poželjnog poslodavca

Trenutno, više nego ikada, korporacije se fokusiraju na *employer branding* te se penju na ljestvici poželjnih poslodavaca. O tome govore i mnoga istraživanja te sustavi nagrađivanja za najpoželjnije poslodavce, u svijetu i u Hrvatskoj.

*Employer of choice* ili poželjan poslodavac je organizacija koja svojim aktivnostima, svojim imidžom, brendom, reputacijom, dobrim poslovanjem te porukama koje plasiraju ciljanoj publici (trenutnim i potencijalnim zaposlenicima) postaje prvi izbor među potencijalnim kandidatima za zaposlenje. Ista organizacija odudara od konkurencije radi svoje sposobnosti zadržavanja radne snage i pridobivanja nove, inovativnim i relevantnim aktivnostima odjela za ljudske potencijale (Mostarac, 2022: 32). Veliku ulogu, kod stvaranja imidža poželjnog poslodavca, ima već stečeni imidž korporacije kojim se gradi povjerenje, kao: postizanje poslovnih rezultata, kvaliteta proizvoda i/ili usluga, etičnost korporacije u odnosima s internim i eksternim dionicima, osigurani izvrsni uvjeti za zaposlenike, prilike za razvoj zaposlenika, povijest zapošljavanja iskusnih i sposobnih radnika, *work-life* ravnoteža za zaposlenike i slični pozitivni čimbenici (Armstrong, 2006: 383).

Status i imidž poželjnog poslodavca se ostvaruje ulaganjem u ljude te pristupom ljudima i radne snage kao glavnom čimbeniku uspjeha. Ovakav pristup uključuje i pristup ljudima kao onima koji stvaraju prednost među konkurentnim korporacijama na tržištu te onima koji dodaju najveću vrijednost korporaciji. Upravljanje ljudima unutar korporacije je usmjereno ka pridobivanju radne snage, upravljanjem talentima te osiguravanje uvjeta za njihov daljnji napredak (Bahtijarević-Šiber, 2014., prema Mostarac, 2002: 32-33). Poželjan poslodavac je usko vezan u korporacijsku kulturu, ali ju i nadmašuje pojmovno. Osim što je zaposlenik prvotno odabrao određenu korporaciju, on/ona se trudi ostvariti uspjeh i iskoristiti sva svoja znanja koja bi mogla pridonijeti uspjehu korporacije. Takvi zaposlenici se profesionalno i privatno razvijaju u poželjne radnike, te ukoliko im se pruži prilika za drugo radno mjesto radi

izvrsnosti, zaposlenici ostaju u korporaciji u kojoj su zadovoljni (Herman i Gioia, 2000., prema Mostarac, 2022: 33).

Puno čimbenika utječe na privlačnost poslodavca kada se govori o trenutnim zaposlenicima i potencijalnim zaposlenicima. Stoga, moglo bi se reći da je teško lažirati uspješnost poželjnog poslodavca. Zaposlenici u korporacijama koje imaju razvijen i uspješan *employer branding* su voljni raditi produktivnije te su posvećeniji svojem poslu.

Osim poželjnosti poslodavca, treba objasniti i privlačnost poslodavca (eng. *employer attractiveness*). Pierre Berthon, Michael Ewing i Li Lian Hah definiraju privlačnost poslodavca kao predviđene pogodnosti i korist koje potencijalni zaposlenik vidi ukoliko bi radio za određenu korporaciju. Drugim riječima, ukoliko je visoka privlačnost poslodavca među potencijalnim zaposlenicima velika, utoliko raste i vrijednost samog brenda poslodavca (Berthon, Ewing i Hah, 2005: 156). Isti autori, u svom istraživanju sa studentima koji uskoro izlaze na tržište rada, predlažu skalu (dodatno razrađenu skalu autora Amblera i Barrowa, 1996. godine) privlačnosti poslodavca zvanu EmpAt (*employer attractiveness*) (Berthon, Ewing i Hah, 2005: 156-158). EmpAt skala se sastoji od dvadeset i pet stavki i obilježja koji sačinjavaju privlačnost poslodavca, a podijelili su ih prema pet dimenzija. Pet dimenzija u pod koje spadaju obilježja privlačnosti poslodavca su: interesna vrijednost, društvena vrijednost predstavljajući psihološke pogodnosti (dimenzije), ekonomska vrijednost, razvojna vrijednost, te primijenjena vrijednost (Berthon, Ewing i Hah, 2005: 160). Interesna i društvena dimenzija predstavljaju psihološke dimenzije, razvojna i primijenjena dimenzija predstavljaju funkcionalne dimenzije te ekonomska dimenzija je ekonomska dimenzija privlačnosti. Autori, navedenih pet dimenzija produbljuju i opisuju svaku pojedinačno. Objašnjavaju da interesna vrijednost obuhvaća privlačnost zaposlenika prema poslodavcu radi uzbudljivog radnog mjesta, suvremene radne prakse koje potiču kreativnost i visoku razinu produktivnosti u svrhe stvaranja kvalitetnog proizvoda. Nadalje, društvena vrijednost se tiče privlačnosti poslodavca u smislu zabavnog i sretnog radnog okruženja, kao i dobrih međuljudskih odnosa te atmosfere (Berthon, Ewing i Hah, 2005: 159). Iduća dimenzija privlačnosti poslodavca, ekonomska vrijednost, se odnosi na privlačnost poslodavca koji za zaposlenika nudi natprosječnu plaću, ostale dodatne kompenzacije, sigurnost zadržavanja posla te mogućnost napredovanja unutar korporacije. Nastavno, razvojna vrijednost, koja privlači zaposlenika ka poslodavcu, je obilježena raznim aspektima koje poslodavac može nuditi zaposleniku: priznanje dobrog rada i uspjeha, uzdizanje osobne vrijednosti zaposlenika i njegovog samopouzdanja u svoje sposobnosti, unaprjeđenje karijere na temelju iskustva te podlogu za buduće uspješno zaposlenje (Berthon, Ewing i Hah,



2005: 159-60). Posljednja vrijednost koju autori navode je vrijednost primjenjivosti - vrijednost koja procjenjuje u kojoj je mjeri poslodavac privlačan pojedincima na način da im pruža priliku da primijeni stečeno znanje van radnog okruženja i dijeli ta znanja s drugima (Berthon, Ewing i Hah, 2005: 161).

Neki od obilježja koji se najčešće prikazuju u literaturi su: dobar odnos s kolegama i pozitivna radna atmosfera, fleksibilno radno vrijeme, iznadprosječna plaća, mogućnost izražavanja mišljenja i kreativnosti pojedinca, karijerni razvoj i stjecanje iskustva, organizacijska kultura, osobno zadovoljstvo zaposlenika, pozitivan imidž organizacije, odgovornost te priznaje nadređenih, balans poslovnog i privatnog te sigurnost u zadržavanje dobrog posla, dobro vodstvo (Mostarac, 2022: 36-37). Što se tiče Republike Hrvatske, kao što je ranije navedeno, provode se istraživanja na godišnjoj razini o poslodavcima prvog izbora. Portal MojPosao odrađuje navedeno istraživanje te se od obilježja privlačnosti poslodavca, istražuju: „...harmonični odnosi na radnom mjestu, prilika za hijerarhijsko napredovanje, prilika za napredak u struci, sigurnost radnog mjesta, socijalna odgovornost poslodavca, ukupni imidž u poslovnom svijetu, visina plaća i ostale pogodnosti te vodstvo organizacije u sektoru“ (MojPosao, b. d., prema Mostarac, 2022: 37).

#### **4. Izgradnja brenda poslodavca u IT industriji i komunikacija prema generaciji Z i Y**

##### *4.1 ICT industrija u Hrvatskoj*

Trenutno stanje ICT industrije u Hrvatskoj je obećavajuće, kako u prihodima tako i u samom porastu broja organizacija i zaposlenih. Predsjednik Hrvatske gospodarske komore (HGK) Luka Burilović, u predgovoru analize IT (informatička tehnologija) industrije za 2022./2023. godine, napominje kako trenutno proživljavamo tehnološku revoluciju umjetne inteligencije što će uvelike utjecati na trenutne poslove u industriji. Umjetna inteligencija već mijenja ljudske napore rješavanjem zadataka i poslova, a korporacije se moraju prilagoditi preispitivanjem *statusa quo*. Korporacije će, kao što je bilo u doba digitalne transformacije, morati mijenjati i korporativnu kulturu ususret promjenama na tržištu izazvanim umjetnom inteligencijom (Hrvatska gospodarska komora, 2023: 4).

Analiza IT industrije za 2022. i 2023. godinu prikazuje kako broj IT poduzeća raste godišnje za 13,1%, a 2022. zabilježen je rast od 17% s 900 novih poduzeća. Računalno programiranje

čini 70% IT sektora. Također, samo u Gradu Zagrebu posluje 52,3 posto svih IT poduzeća u Hrvatskoj. Godišnji porast broja IT poduzeća je porastao za 446, dok je samo u Splitsko-dalmatinskoj županiji broj porastao za 104 IT poduzeća (Hrvatska gospodarska komora, 2023).

Broj zaposlenih u IT industriji raste godišnje za 11,7%. U 2022. rast je bio 14,5%, s 4.400 novih zaposlenih, ukupno 12.300 više nego prije pet godina. Najveći porast je u mikropoduzećima, dok je kod velikih porast manji. Prosječan broj zaposlenih u velikim tvrtkama porastao je za 32, s računalnim programiranjem kao najvećom djelatnošću s 24.600 zaposlenih (72% IT sektora) (Hrvatska gospodarska komora, 2023). Što se tiče standarda neto plaće, oni rastu iz godine u godinu; u posljednjih pet godina rastu u prosjeku 7,4 posto na godišnjoj razini. Ovaj standard je i dalje niži nego u drugim EU zemljama; plaće u Danskoj, Finskoj, Njemačkoj i Nizozemskoj su 2,7 do 3,8 puta veće od hrvatskog prosjeka. Međutim, zabilježen je godišnji rast proizvodnje prihoda po zaposleniku, čak za 8,6 posto u odnosu na godinu dana prije. Također, sukladno navedenom, troškovi osoblja u 2022. godini su narasli za 27,1 posto (Hrvatska gospodarska komora, 2023).

Od 2018. do 2022. godine, poslovni prihodi u IT industriji su porasli za 80 posto, a 2022. godine prihodi su bili preko 3,4 milijarde eura (25,2 posto više nego prethodne godine). Ovaj trend bi se mogao prepisati rastu cijena i inflaciji (Hrvatska gospodarska komora, 2023).

#### 4.2 *Employer branding u ICT industriji*

U današnje vrijeme, sve više ljudi se okreće IT industriji; studiranjem ili prekvalifikacijom. Stoga, korporacije se trebaju okrenuti kvalitetnom *employer branding*u koji će privući najbolju radnu snagu. *Stack Overflow* je proveo istraživanje, između ostaloga, i o stavkama *employer branding*a kao što su razina tehnologije, korporativna kultura, prilike za unapređenje i razvoj. Rezultati istraživanja pokazuju kako radna snaga u IT industriji najviše obraća pozornost na programske jezike i tehnologiju koja se koristi u korporaciji (*tech stack/solution stack*) (Koivumäki, 2021: 25). Također, potencijalni zaposlenici, pri odabiru posla, uzimaju u obzir i korporativnu kulturu, balans privatnog i poslovnog, fleksibilnost u samostalnom radu, produktivnost, prilike za rast i razvoj u karijeri i privatno, prilike za korištenje znanja u stvaranju inovacija te učenje novih programskih jezika i alata (Koivumäki, 2021: 25).

Korporacije IT industrije trebaju prilagoditi svoj brend poslodavca prema željama i očekivanjima potencijalne i trenutne radne snage. Oni moraju dokazati da nude sve što potencijalni kandidati priželjkuju. Primjerice, ukoliko poslodavac uvidi da je kandidatima bitan

razvoj vještina, on treba pokazati da pruža isto - obuke, seminari i *hackathoni* (Koivumäki, 2021: 26).

Tehnologija je iznimno bitan čimbenik za korporacije, ali posebno za IT korporacije. Suvremene i nove tehnologije podrazumijevaju digitalnu transformaciju koja se upliće u sve aspekte naših života. Neovisno o industriji, korporacije se prilagođavaju i digitaliziraju svoj način rada; poslovni model i način komunikacije interno i eksterno (Spremić, 2017., Mostarac, 2022: 95). S time, digitalizira se i upravljanje ljudskih resursa; upravljanje talenta i razvoj ljudskih resursa korištenjem umjetne inteligencije (engl. *Intelligent Human Resource Information System*) (Mostarac, 2022: 95-96).

Razvojem novih tehnologija, postavlja se i potreba za brendiranjem marke poslodavca na digitalnim komunikacijskim platformama. Digitalne platforme su besplatan alat za komunikaciju s dionicima, a služe za poboljšanje reputacije i imidža korporacija - poboljšavaju i poželjnost brenda poslodavca. Korištenje digitalnih platformi i visokih tehnologija, potencijalni zaposlenici procjenjuju poslodavca pozitivnije (Bialkova i Ros, 2021., prema Mostarac, 2022: 96-97).

#### 4.3 Generacija Z na tržištu rada

Generacijom Z smatraju se osobe rođene od 1996. do 2010. godine. Z generacija je obilježena usponom tehnologije (eng. *digital natives*), dok su stariji u generaciji sličniji generaciji Y, mlađi su potpuno odrasli u digitalnom svijetu. Generacija Z dolazi na tržište rada s novim specifičnostima u ponašanju i očekivanjima. Svaka prethodna generacija ima određene pretpostavke o idućoj, međutim, potrebno je razumijevanje starijih generacija kako bi privukli i zadržali novu generaciju (Schroth, 2019: 1).

Trenutno su na tržištu rada djeluje pet generacija, a klasifikacija je iduća: tradicionalisti ili veterani koji su rođeni između 1909. i 1945. godine koji su izašli ili izlaze s tržišta rada; *baby boom* generacija koja je rođena između 1946. i 1964. godine; generacija X koja je rođena između 1965. i 1979. godine; generacija Y ili milenijalci koji su rođeni 1980. godine i kasnije; te već opisana generacija Z (Krasulja i sur., 2015: 60).

Nemoguće je zaključivati o karakteristikama cijele generacije radi mnogih čimbenika; geografska lokacija, povijest, odgoj, društveni čimbenici, obrazovanje i sl. Međutim, Alina Elena Mărginean je sumirala neka istraživanja koja su istražila određene specifičnosti generacije Z na tržištu rada te njihova očekivanja. Prošla istraživanja govore kako generacija Z započinje raditi ranije od ostalih generacija, s prosjekom od 16 godina. Međutim, veliki broj

ljudi generacije Z (tinejdžerskih godina) još uvijek nije ni počeo raditi (Mărginean, 2021: 21). Generacija Z je okarakterizirana inovativnošću, poduzetništvom te je sklonija prihvaćanju inozemnih poslova radi digitalne povezanosti i porasta *remote* načina rada (rad van ureda). Neka istraživanja govore da je generacija Z sklonija prihvaćanju rizika, dok druga govore o tome kako su skloniji odabiru sigurnosti i stabilnosti karijerno; rezultati variraju kada se govori o poduzetništvu te volja za otvaranjem obrta se kreće od 20 do 70 posto među generacijom Z. Također, ova generacija je okarakterizirana potražnjom stabilne i konkurentne plaće. Nadalje, jedno istraživanje govori da 22 posto generacije Z želi posao koji će biti produžetak njihove osobnosti (njihove vrijednosti i identitet) te da mogu utjecati na promjene u svijetu. Iako ova generacija poštuje stabilnost i sigurnost posla, otvoreni su za promjene, kreativnost i inovacije (Mărginean, 2021: 22).

Kada se govori o ulasku na tržište rada i razmatranju poslova, generacija Z cijeni prilike za obuku, unapređenja unutar organizacije, prikladnu plaću, poštovanje privatnosti te fleksibilan način rada. Prema jednom istraživanju, generacija Y i Z, smatra nedostatak prostora za obuku i rast velikim nedostatkom u organizacijama, pri potrazi za poslom (Mărginean, 2021: 22). Iako je generacija Z iznimno digitalno povezana, neka istraživanja govore da iznimno cijene komunikaciju lice u lice te cijene iskrenu povezanost. Također, u radnom okruženju preferiraju neformalnost, fleksibilno radno vrijeme i zanimljivo okruženje. Stjecanjem radnog iskustva, generacija Z cijeni mentorstvo te su otvoreni dobivanju povratne informacije s ciljem razvoja. Kod direktora i nadređenih, poštuju integritet, iskrenost, poštovanje i dobru komunikaciju. Također, preferiraju samostalan rad ili rad u manjim timovima sa što manje autoritetnih figura. Generacija Z je sklonija češćem mijenjanju posla i dinamičnom karijernom putu, za razliku od starijih generacija koje nisu toliko često mijenjali poslove (Mărginean, 2021: 22-23).

## **5. Istraživanje o važnosti obilježja korporativnih brendova u ICT industriji za studente FER-a**

Teorijski dio ovog diplomskog rada, u kojem je predstavljena korporativna komunikacija, korporativni brend, korporativno brendiranje poslodavca, korporativno brendiranje u ICT industriji, ključni pojmovi unutar industrije te trenutno stanje na tržištu rada za mlade, će služiti kao podloga istraživačkom dijelu ovog diplomskog rada. U nadolazećem dijelu rada će biti predstavljeno provedeno istraživanje o važnosti obilježja korporativnih brendova u ICT industriji za studente FER-a. Kao oblik kvantitativnog istraživanja je odabrana anketa koju su

ispunjavali studenti na završnim godinama Fakulteta elektrotehnike i računarstva u Zagrebu. Ispitanici su podijeljeni u dvije kategorije: zaposleni studenti i nezaposleni studenti.

### *5.1 Predmet i ciljevi istraživanja*

Središte teme ovog rada je bilo prikazati trenutno stanje korporacija općenito te u sve rastućoj IT industriji. Cilj je bio prikazati sve aspekte korporativne kulture, komunikacije, brenda i *employer branding*/brendiranja poslodavca. Razlog odabira IT industrije je sama privlačnost industrije za mlade, konstantne inovacije i promjene u industriji te spremnost studenata na praktičan rad u tako promjenjivoj industriji. Naravno, sve promjene potječu i od uređenja i vodstva korporacije, stoga je bilo bitno objasniti pojmove vezane uz korporaciju i razvoj brenda poslodavca s ciljem privlačenja najboljih talenta.

Sami naslov govori o ključnom cilju istraživanja, a to je percepcija studenta FER-a o aspektima korporativnih brendova i utvrđivanje prioriteta studenata u IT industriji. Istraživanje je, nakon prvog dijela ankete, razgranato na skupinu zaposlenih i nezaposlenih studenata. Nadalje, cilj ovog istraživanja je bio utvrditi zadovoljstvo studenata FER-a s trenutnim zaposlenjem i benefitima s obzirom na odabir posla. Također, kao što je navedeno istraživanje je provedeno na nezaposlenim studentima s ciljem otkrivanja njihovih očekivanja, pretpostavki o brendovima poslodavaca te prioriteta među čimbenicima brenda poslodavca pri potrazi za poslom.

### *5.2 Uzorak istraživanja*

Anketni upitnik je bio otvoren za studente FER-a (generacija Z), na posljednjim godinama studiranja; diplomski studij. Naime, nakon završetka preddiplomskog studija, studenti započinju s radom, u obliku stalnog radnog odnosa ili kao praktikanti, stoga je navedena anketa temeljena na toj skupini studenata. Također, anketa je sastavljena imajući na umu i nezaposlene studente koji su trenutno na tržištu rada u potrazi za poslom. Sastavljena anketa je bila potpuno anonimna za studente te podaci dobiveni istraživanjem će se koristiti isključivo za potrebe izrade ovog diplomskog rada i istraživanja.

### *5.3 Metodologija istraživanja*

Za potrebe ovog rada, provedeno je empirijsko istraživanje koristeći strukturirani anketni upitnik u digitalnom obliku, što je omogućilo lakšu distribuciju među ispitanicima putem društvenih mreža (Facebook, Instagram, LinkedIn i sl.) te preko elektroničke pošte. Odabir anketnog upitnika kao metode pri ovom istraživanju je višestruk. Anketa je svestrano primjenjiva te će poslužiti ovom istraživanju radi društvene prirode istraživanja. Također, radi malog broja anketnih ispitanika, a u cilju zaključivanja o većem broju ljudi, anketa se ispostavila kao najbolji način dobivanja kvantitativnih rezultata.

### *5.4 Rezultati istraživanja*

Anketni upitnik je postavljen u digitalnom obliku pomoću Microsoft Forms te je dijeljen pomoću raznih digitalnih komunikacijskih kanala, ali i uz pomoć poznanika koji su završili studij Fakulteta elektrotehnike i računarstva te su sada zaposleni na fakultetu. Anketu je ukupno riješilo 100 ispitanika, u periodu između 10. travnja i 15. svibnja 2024. godine. Od ukupno 100 ispitanika, njih 40 su bile žene, 57 muškarci te tri ispitanika koji nisu htjeli izjasniti spol.

#### *5.4.1 Opći podaci o ispitanicima*

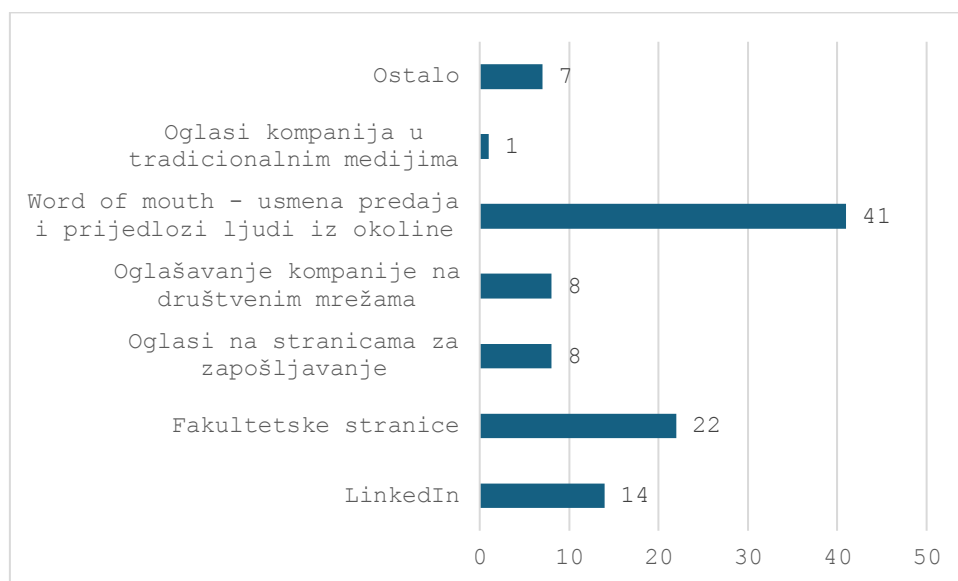
Ispitanici su studenti na završnim godinama studija, točnije na diplomskim studijima Fakulteta elektrotehnike i računarstva. Od 100 ispitanika, 58 ispitanika je trenutno na prvoj godini diplomskog studija, dok je njih 42 na drugoj godini diplomskog studija. Nadalje, kada govorimo o programima koji pohađaju navedeni studenti, na FER-u se nude tri diplomska studija. Prema podacima rezultata ankete, 59 ispitanika pohađa smjer računarstva, njih 33 pohađa smjer elektrotehnike i informacijske tehnologije, te 8 ispitanika pohađa smjer informacijske i komunikacijske tehnologije.

Iduće postavljeno pitanje u anketi je utjecalo na ostatak predstavljene ankete ispitanicima. Naime nakon pitanja o trenutnom statusu zaposlenja studenta, anketa se granala na 2 različite ankete temeljene na odgovorima. Anketu je popunilo 38 ispitanika koji su trenutno nezaposleni, dok su 62 ispitanika zaposleni studenti. Kako bi usporedili rezultate dviju anketa, usporedno ćemo analizirati odgovore na pitanja dviju skupina.

#### 5.4.2 Trenutačno zaposlenje zaposlenih studenata te buduće zaposlenje nezaposlenih studenata

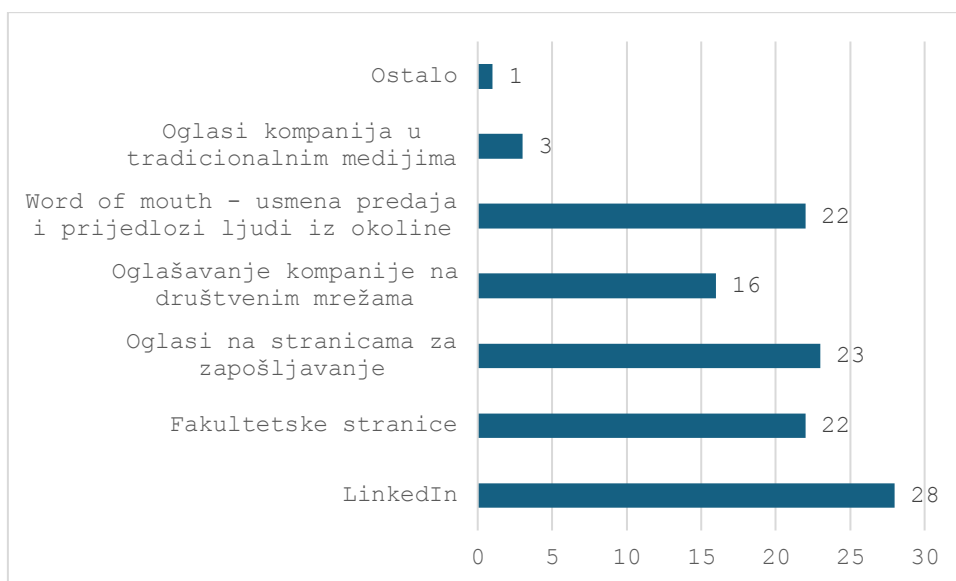
Druga skupina pitanja, namijenjena je za zaposlene studente (68 ispitanika) Fakulteta elektrotehnike i računarstva o njihovom trenutnom zaposlenju. Pitanja su bila otvorena za višestruki odabir odgovora.

Grafikon 1. Kanali informiranja o prilici za zaposlenje (zaposleni studenti) (N=62)



Rezultati u grafikonu 1 pokazuju kako su studenti u najvećoj mjeri pronašli priliku za zaposlenje usmenom predajom i prijedlozima ljudi iz okoline (*word of mouth*); 41 od 68 (60,29%) ispitanika je, između ostalog, odabralo ovaj odgovor. Ovaj rezultat nam govori da su ljudi skloniji odabiru posla prema preporuci ljudi iz okoline te da su ljudi koji izdaju preporuke najbolja reklama za korporaciju. Stoga, kao što je navedeno u teorijskom dijelu ovog rada, reputacija i imidž korporacije iznimno bitni jer utječu na usmenu predaju dionika javnosti. Idući odgovor s najviše odabira su fakultetske stranice (35,48%) i LinkedIn (22,55%). Posljednji i najrjeđi odgovori su: oglasi na stranicama za zapošljavanje (12,9%), oglašavanje kompanija na društvenim mrežama (12,9%), oglasi kompanija u tradicionalnim medijima (1,61%) te ostalo (1,61%); otvorena molba te FER *job fair*.

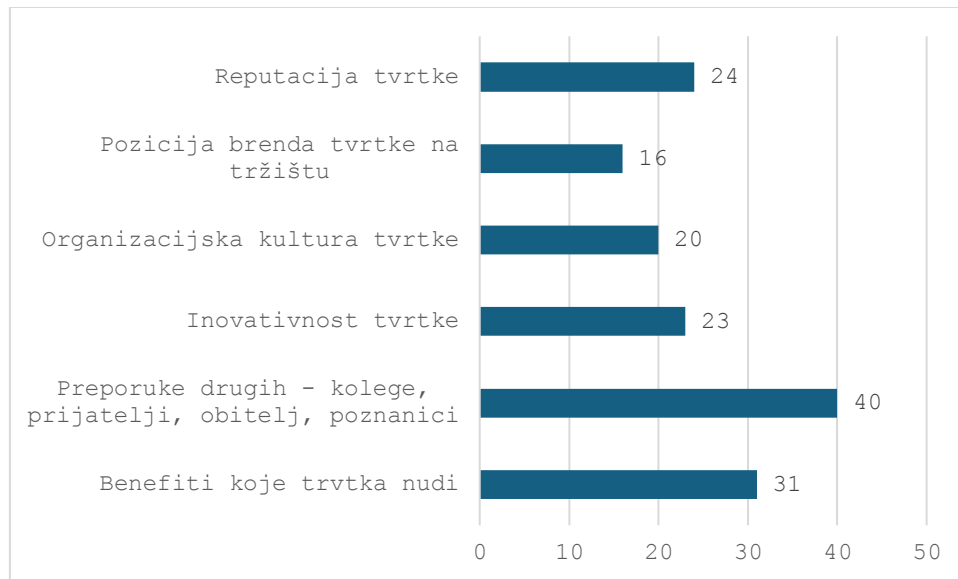
Grafikon 2. Kanali informiranja o prilici za zaposlenje (nezaposleni studenti) (N=38)



Prema grafikonu 2, odgovori nezaposlenih studenata su višestruki, međutim, prema rezultatima studenti najčešće pretražuju poslove na mreži LinkedIn; njih 28 od 38 (73,68 %). Ovaj rezultat kontrira odgovoru zaposlenih studenata, koji su najčešće uspješno pronašli poslove putem usmene predaje, što bi ponovno značilo da je javnost najutjecajnije pri stvaranju reputacije korporacije. Zatim, nezaposleni studenti su najviše odabrali iduće kanale, skoro podjednako: oglasi na stranicama za zapošljavanje (60,52%), *word of mouth* (57,89%), fakultetske stranice (57,89%) te oglašavanje kompanija na društvenim mrežama (42,1%). Nezaposleni studenti su najmanje fokusirani na potragu za poslom u oglasima kompanija u tradicionalnim medijima (7,89%).

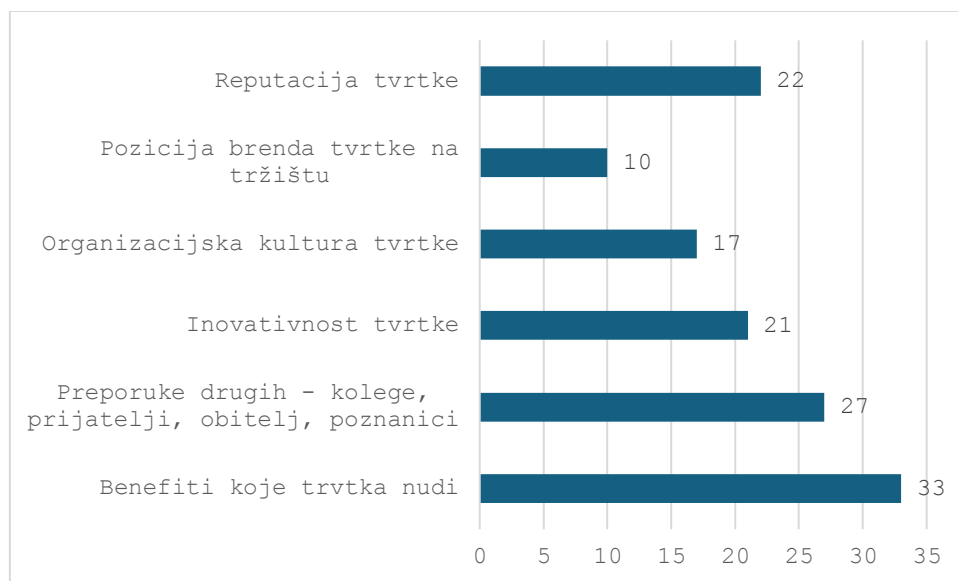


Grafikon 3. Faktori privlačenja pri prijavljivanju na oglas za posao (zaposleni studenti)  
(N=62)



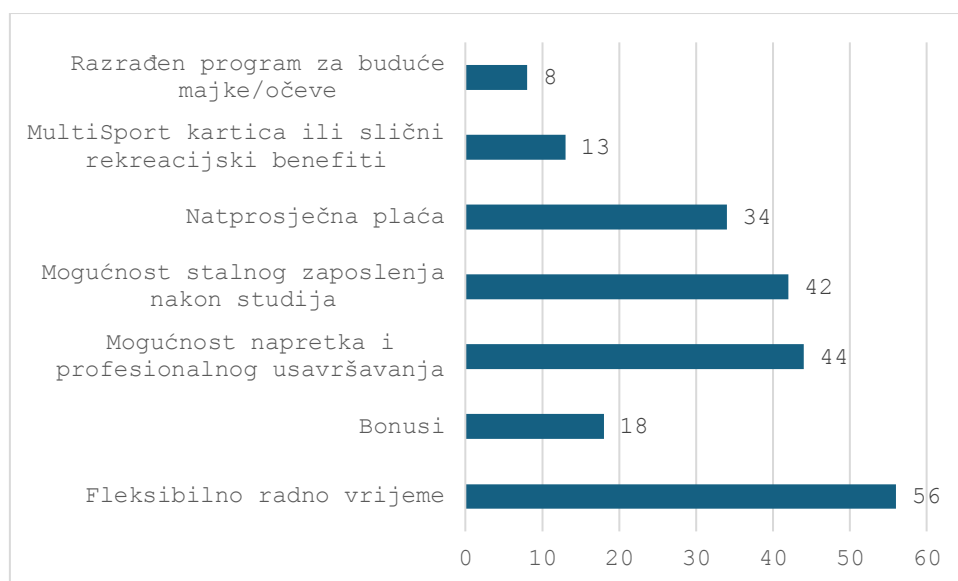
Zaposleni studenti potvrdili su uvjerenje da je okolina individualca naj pouzdaniji izvor te da reputaciju uvelike grade zaposlenici i ostali dionici (64,5%). Iduće što najviše privuklo zaposlene studente pri prijavi na posao su benefiti koje kompanija nudi (50%), a skoro pa podjednako ih je privuklo iduće: reputacija tvrtke (38,7%), inovativnost tvrtke (37,09%), organizacijska kultura tvrtke (32,25%), pozicija brenda tvrtke na tržištu (25,8%). Zanimljivo je primijetiti, što nam i teorija potvrđuje, koliko je zapravo važna inovativnost tvrtke u ICT industriji. Također, očito je da studenti obraćaju i pozornost na korporativnu kulturu, što prema teoriji označava neformalnu i pozitivnu kulturu (Mărginean, 2021: 21-22).

Grafikon 4. . Faktori privlačenja pri prijavljivanju na oglas za posao (nezaposleni studenti) (N=38)



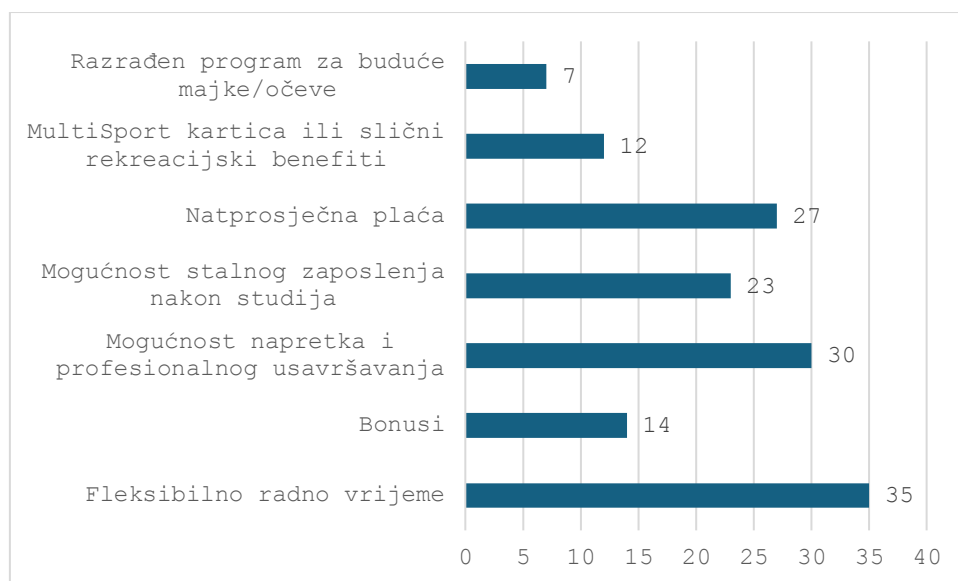
Prema Grafikonu 4, najviše odgovora nezaposlenih studenata se odnosilo na benefite koje tvrtka nudi (86.84%). Ovaj rezultat bi mogao značiti da su očekivanja studenata puno viša nego što realnost pruža. Nadalje, vidi se trend visokog povjerenja u preporuke drugih osoba u okolini (71,05%). Na visoke pozicije privlačnosti poslodavca se postavljaju inovativnost (55,26%) i reputacija tvrtke (57,89%). Dok je, kao i u slučaju za zaposlene studente, pozicija brenda na tržištu niske važnosti (26,31%).

Grafikon 5. Najbitniji benefiti koje poslodavac nudi (zaposleni studenti) (N=62)



Prema Grafikonu 3 vidimo da su benefiti tvrtke privukli 50% zaposlenih studenata, a prema Grafikonu 5, vidimo da je najbitniji benefit fleksibilnog radnog vremena (90,32%), što potvrđuje neka istraživanja o generaciji Z i njihovim očekivanjima (Mărginean, 2021: 22-23). Visoko su postavljeni i idući benefiti poslodavca: mogućnost napretka i profesionalnog usavršavanja (70,96%), mogućnost stalnog zaposlenja nakon studija (67,74%), natprosječna plaća (54,83%). Ovi rezultati nam govore da čak više od pola studenata cijeni natprosječnu plaću, ali i više od toga mogućnost stalnog zaposlenja i napretka (razvojne vrijednosti); što potvrđuje neka istraživanja da generacija Z cijeni stabilnost zaposlenja više nego iznimno velike plaće. Najmanje bitni benefiti za studente FER-a, prema rezultatima, su: bonusi (29,03%), MultiSport kartica i slični rekreacijski benefiti (20,96%), razrađen program za buduće majke/očeve (12,9%).

Grafikon 6. Najbitniji benefiti koje poslodavac nudi (nezaposleni studenti) (N=38)

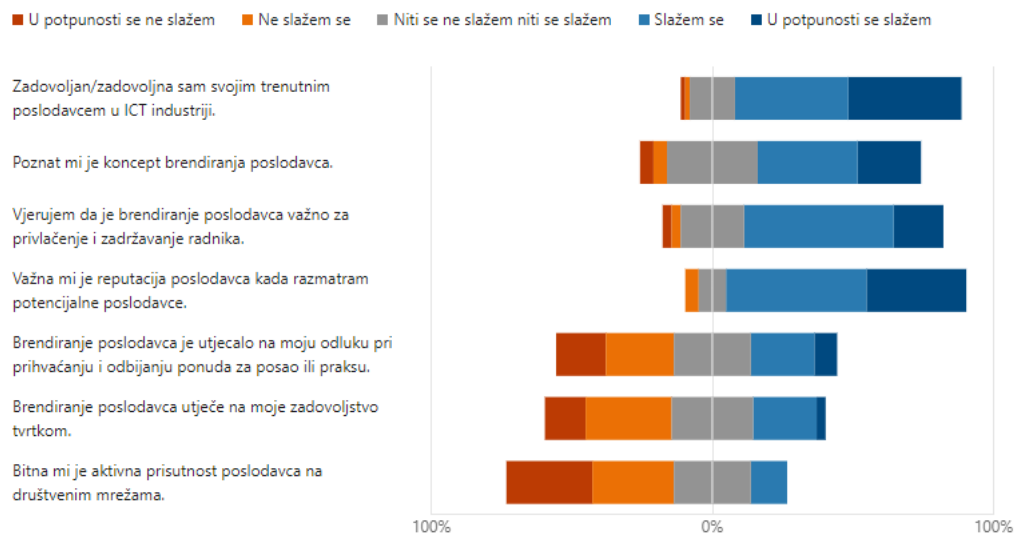


Kao i za zaposlene studente, najbitniji benefit za nezaposlene studente je fleksibilno radno vrijeme (92,1%). Visoko postavljeni benefiti za nezaposlene studente su slični kao i za one zaposlene: mogućnost napretka i profesionalnog usavršavanja (78,94%), natprosječna plaća (71,05%), mogućnost stalnog zaposlenja nakon studija (60,52%). Iz navedenog se može zaključiti da studenti FER-a kao generacija Z imaju slične prioritete pri zaposlenju. Niskorangirani benefiti po bitnosti su iznimno slični kao i za zaposlene studente.

Kada govorimo o anketi za nezaposlene studente, ona završava nakon potonjeg pitanja. Za zaposlene studente se nastavlja te je idući set pitanja postavljen prema Likertovoj ljestvici, na

razini slaganja s postavljenim tvrdnjama. Ljestvica je bila postavljena sa sedam tvrdnji o brendiranju poslodavca na ukupno pet razina slaganja, od toga da se uopće ne slažu s tvrdnjom do toga da se u potpunosti slažu s navedenom tvrdnjom.

Grafikon 7. Likertova ljestvica (zaposleni studenti) (N=62)



Istraživanje je pokazalo da je 58,1% ispitanika upoznato s konceptom brendiranja poslodavca, dok njih 32,3% nije sigurno u vlastitu percepciju tog koncepta. Ipak, možemo pretpostaviti da je većina barem donekle upoznata s pojmom koji se pretače u ostale tvrdnje postavljene ljestvice. Nadalje, ponovno se većina od 70,9% slaže ili potpuno slaže s tvrdnjom da je brendiranje poslodavca važno za privlačenje i zadržavanje radnika, dok ih 22,6% ostaje neutralno. Međutim, iako brendiranje poslodavca u većini smatraju važnim, njih čak 45,1% se ne slaže ili u potpunosti ne slaže s tvrdnjom da brendiranje poslodavca utječe na njihovo zadovoljstvo tvrtkom; njih 29% niti se slaže niti ne slaže s tvrdnjom, a njih 25,8 se slaže ili u potpunosti slaže s tvrdnjom. Također, njih 41,9% se ne slaže ili potpuno ne slaže s tvrdnjom da je brendiranje poslodavca utjecalo na njihovu odluku pri prihvaćanju i odbijanju ponuda za posao ili praksu. Nadalje, njih 27,4% je ostalo neutralno, a njih 30,7% se u nekoj mjeri slaže s tvrdnjom.

Kada je riječ o reputaciji poslodavca, većina ispitanika i njih čak 85,5%, se složilo ili potpuno složilo da im je važna reputacija poslodavca pri razmatranju potencijalnih poslodavaca. Ovaj rezultat, potvrđuje i Grafikon 3 koji govori da je zaposlene studente u visokoj mjeri privlači reputacija poslodavca pri potrazi za poslom. Ispostavilo se da prisutnost poslodavca na

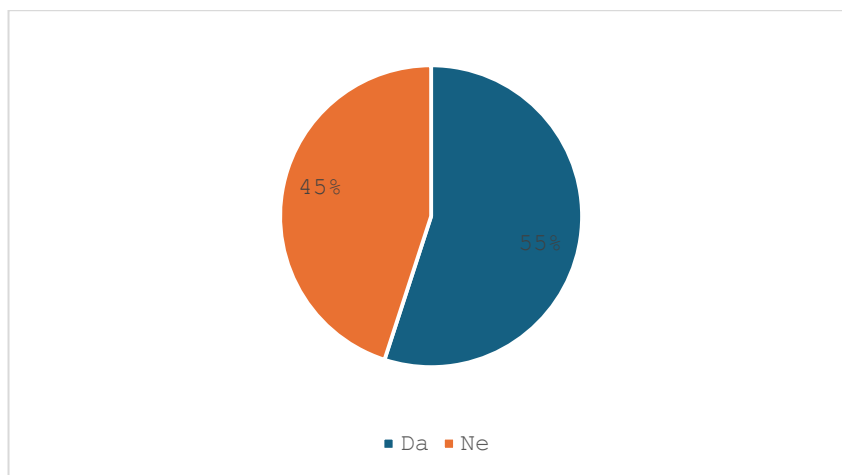
društvenim mrežama nije toliko bitno za studente FER-a zaposlenih u IT industriji. Njih 59,6% se ne slaže ili u potpunosti ne slaže s navedenom tvrdnjom, njih 27,4% neutralno odgovara na tvrdnju, dok samo njih 12,9% se slaže s tvrdnjom.

Posljednja tvrdnja „Zadovoljan/zadovoljna sam svojim trenutnim poslodavcem u ICT industriji“, daje pozitivne rezultate jer se čak 80,6% ispitanika podjednake slaže i potpuno slaže s navedenom tvrdnjom. Mali je broj studenata koji su nezadovoljni poslodavcem, njih 3,2% se podjednako ne slaže i potpuno ne slaže s ranije navedenom tvrdnjom.

#### 5.4.3 Percepcija studenata o brendiranju poslodavca/employer branding

Treća i posljednja skupina pitanja ankete se odnosi na zaposlene studente i njihovu percepciju o *employer branding*.

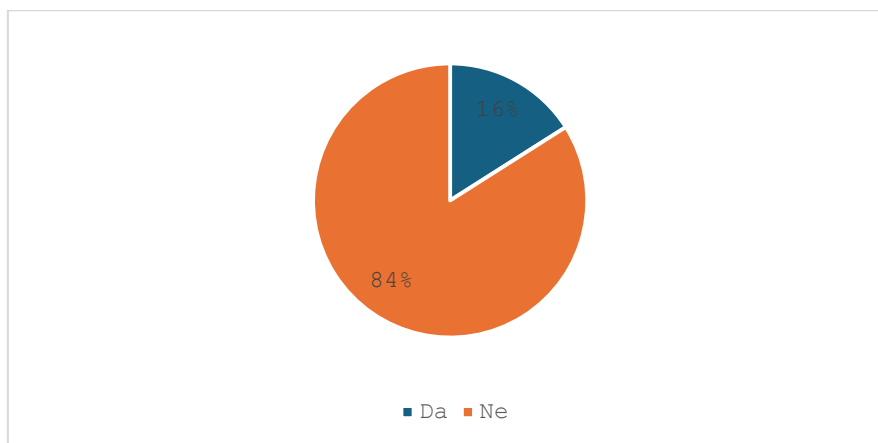
Grafikon 8. Vjerovanje u iskrenost kampanja za brendiranje poslodavaca (zaposleni studenti) (N=62)



Rezultati prema Grafikonu 8. pokazuju da većina ispitanika, njih 55%, vjeruje u iskrenost kampanja za brendiranje poslodavca. Njih 45% ne vjeruje u iskrenost kampanja pa im je postavljeno potpitanje otvorenog tipa. Neki od njihovih odgovora glase: „Iz iskustva znam da kampanje lijepo zapakiraju stvari, a da u pozadini ne funkcionira baš sve najbolje“; „Uvijek preuveličavaju vlastite uspjehe i postignuća“; „Ne moraju biti objektivno istiniti“; „Nisam bio previše izložen *employer branding*, ali teško bi vjerovao da je bilo kakav marketing iskren“; „Mislim da će svi poslodavci određene stvari uljepšavati i preskočiti one koje ne bi dobro izgledale“; „Mislim da kao i svaki marketing prikazuje uljepšanu verziju stanja i nije 100% mjerodavno“; „Ne vjerujem brendiranju radne kulture nikada. U većini slučajeva se ispostavit da poslodavac nije ni blizu onoga kako se prezentira“; „Poslodavcu je cilj privući radnika

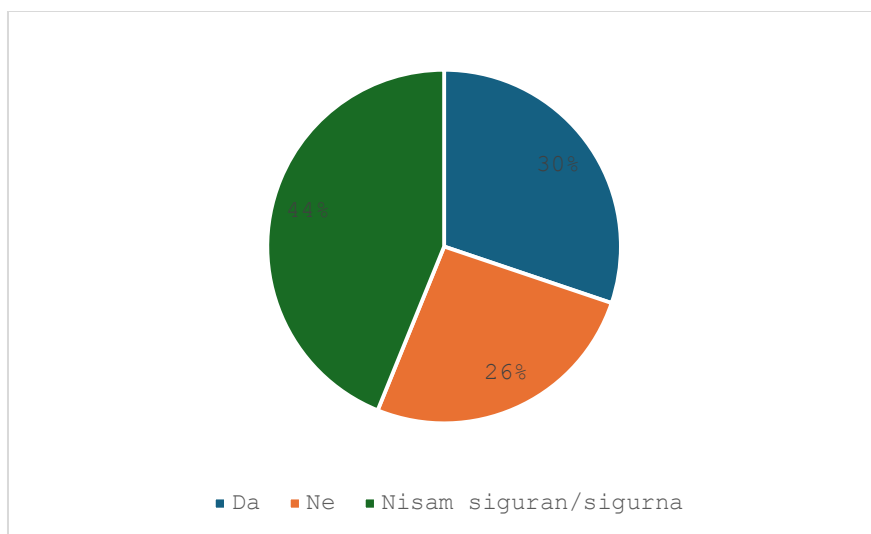
benefitima, ali se svi ti benefiti daju primarno kako bi se radnik zadržao jer treba poslodavcu, a ne zbog samog radnika“; „Jer sam čula *first hand* iskustva i mišljenja o ovima koji se najviše brendiraju“; „Zato što su kreirane da privuku pažnju, pa sumnjam da prikazuju realnu situaciju u firmi“; „Često se stvari preuveličavaju ili nisu dovoljno specificirane“.

Grafikon 9. Istraživanje i uvažavanje brendiranja poslodavca pri prijavi na oglas za praksu/posao (zaposleni studenti) (N=62)



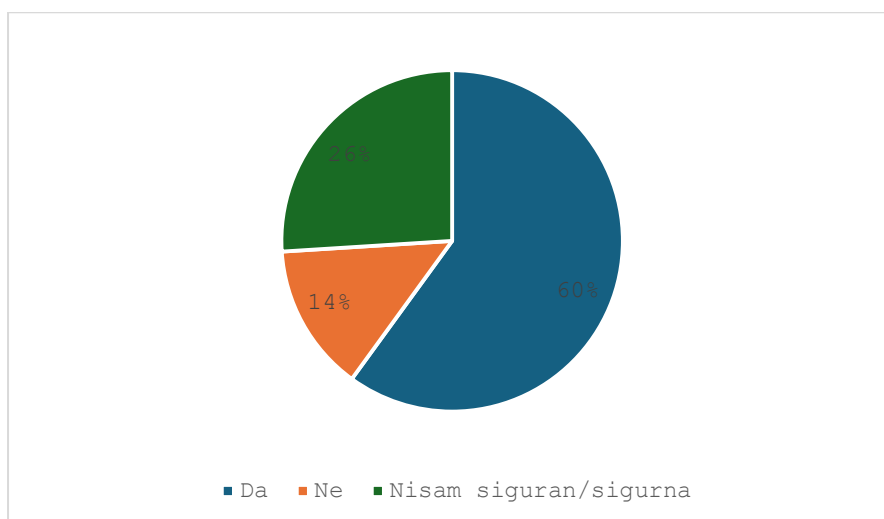
Rezultati sljedećeg pitanja, prikazanih u Grafikonu 9., govore kako 84% zaposlenih studenata nisu razmatrali brendiranje poslodavca kada su se prijavljivali za posao ili praksu. Ovi rezultati idu u prilog rezultatima, ranije navedene, Likertove ljestvice.

Grafikon 10. Spremnost na sudjelovanje u *employer branding* kampanji trenutnog poslodavca (zaposleni studenti) (N=62)



Iduće pitanje, prikazano u Grafikonu 10., iznenađujuće pokazuje da bi čak 30% ispitanika bilo spremno sudjelovati u *employer branding* kampanji kompanije za koju rade. 44% ispitanika nije imalo siguran odgovor, dok je njih 26% imalo negativan odgovor. A iduće pitanje, pokazuje i jedan od razloga zašto je toliko studenata spremno sudjelovati u *employer branding* kampanjama.

Grafikon 11. Plan o zaposlenju nakon završetka studija (zaposleni studenti) (N=62)



Rezultati pitanja u grafikonu 11., pokazuju da 60% ispitanika planira nakon završetka studija ostati zaposleno u kompaniji u kojoj su trenutno zaposleni. Ovaj rezultat ide u prilog rezultatu iz Likertove ljestvice o zadovoljstvu studenata s trenutnim poslodavcem. Ostatak

studenta nije sigurno bi li ostali zaposleni kod trenutnog poslodavca (26%) ili uopće ne planiraju ostati zaposleni u trenutnoj kompaniji nakon završetka studija (14%).

### *5.5 Rasprava rezultata istraživanja*

S jedne strane, cilj anketnog upitnika je bio proučiti mišljenja i percepciju studenata Fakulteta elektrotehnike i računarstva o brendiranju poslodavca, kako se to mišljenje reflektira na njihovo trenutno zaposlenje, što je utjecalo na njihovu odluku pri zaposlenju te koja je razina zadovoljstva trenutno zaposlenja. S druge strane, cilj anketnog upitnika je bio proučiti mišljenja i percepciju studenata FER-a o brendingu budućih potencijalnih poslodavaca pri potrazi za poslom ili praksom. No, sveukupni i glavni cilj je bio istražiti koji su čimbenici brendiranja poslodavca najbitniji za studente FER-a na završnim godinama studija.

Prva skupina pitanja je pokazala da je od ukupno 100 ispitanika, njih 62 zaposleno, dok ih je 38 nezaposleno. Najviše ispitanika je trenutno na studiju računarstva, njih 59%. Također, najviše je bilo ispitanika muškog spola (57%), no, prema rezultatima može se primijetiti da su osobe ženskog spola sve više zainteresirane za IT industriju jer 40% ispitanika čine osobe ženskog spola.

Nakon prvog dijela ankete, drugi dio ankete je razgranat za svaku skupinu od dvije navedene. S jedne strane, rezultati istraživanja pokazuju kako su zaposleni studenti saznali za priliku zaposlenja ponajviše usmenom predajom i prijedlozima ljudi iz okoline, njih 60,29%. Nadalje, njih 35,48% je saznalo za priliku zaposlenja putem fakultetskih stranica. Navedeno nam govori kako puno veći utjecaj na pojedinca ima njegova okolina nego samo brendiranje poslodavca. Brendiranje poslodavca i objava poslovnih prilika se većinom odvija preko društvenih mreža, raznim oglasima u medijima te oglasima na stranicama za zapošljavanje. No, prema rezultatima, kompanije bi trebale veći imperativ staviti na strategiju interne i eksterne komunikacije jer ona utječe na percepciju raznih dionika kompanije. S druge strane, nezaposleni studenti svoje napore pri potrazi za poslom najviše postavljaju putem LinkedIna (72,68%) te oglasa na stranicama za zapošljavanje (60,52%). Međutim, dosta visoko su postavljeni i ostali izvori pri potrazi za posao. Ovakvi rezultati imaju smisla jer nezaposleni studenti će u potrazi za poslom razmotriti sve mogućnosti, dok zaposleni studenti mogu na kraju zaključiti koja se od opcija pokazala najisplativijom.

Iako postoje određene razlike između zaposlenih i nezaposlenih studenata, prema odgovorima se slažu s činjenicom da su ih preporuke drugih ljudi (kolega, mentora, prijatelja,



obitelji i poznanika) najviše privukli pri prijavljivanju na određeni oglas za posao - zaposleni (64,5%), nezaposleni (71%). Ovaj rezultat, zajedno s činjenicom da reputacija kompanije također ima veliki utjecaj na odluke pri prijavljivanju na posao, govori da razni dionici (što bivši i trenutni zaposlenici određene kompanije, to i opća javnost) imaju veliki utjecaj na mlade talente pri odluci o trenutnom i budućem zapošljavanju. Reputacija, kao što je navedeno u teoriji, a potvrđeno i u istraživanju, igra jako bitnu ulogu pri brendiranju poslodavca kao poželjnog poslodavca. Nadalje, zaposleni i nezaposleni studenti su visoko postavili i benefite koje kompanija nudi kao faktor odluke prijavljivanja na oglas poslodavca. Čak 50% zaposlenih studenata tvrdi da su im benefiti bitni, dok čak 86,8% nezaposlenih studenata visoko postavlja benefite kao privlačnu silu. Ovaj rezultat bi mogao značiti da su očekivanja studenata generacije Z u IT industriji visoka kada se govori o benefitima (Mărginean, 2021: 22). Međutim, realna situacija, prema odgovorima zaposlenih studenata je donekle drugačija. Nadalje, od navedenih benefita u anketi, čak 90,3% zaposlenih i 92,1% nezaposlenih studenata su postavili fleksibilno radno vrijeme kao najbitniji benefit koji se nudi.

Nadalje, pokazalo se da zaposleni i nezaposleni studenti cijene inovativnost kompanije. Moglo bi se zaključiti da studenti visoko postavljaju čimbenik mogućnosti učenja novih tehnologija pri potrazi za poslom. Sukladno s time, čak 70,9% zaposlenih i 78,9% nezaposlenih studenata, među najbitnijim benefitima navode mogućnost napretka i profesionalnog usavršavanja. Nadalje, benefit koji je također jako bitan studentima, što nezaposlenim to i zaposlenim, je mogućnost stalnog zaposlenja nakon kraja studija. To potvrđuje i činjenica da čak 60% zaposlenih ispitanika planira i nakon završetka studija ostati zaposleno u kompaniji u kojoj su trenutno zaposleni. Ovaj podatak nam govori i da poslodavci cijene mlade studente te im daju priliku trajnog zaposlenja. Istraživanje je pokazalo i da je 80,6% ispitanika zadovoljno svojim trenutnim poslodavcem u ICT industriji, kao i to da je 33% zaposlenih studenata, koji su zadovoljni trenutnim poslodavcem, voljno sudjelovati u *employer branding* kampanji kompanije za koju rade.

Kada je riječ o percepciji kampanja za brendiranje poslodavca, zaposleni studenti većinom tvrde da je brendiranje poslodavca važno za privlačenje i zadržavanje radnika, ali veliki dio njih tvrdi da brendiranje poslodavca nije imalo utjecaj na njihovu odluku pri prihvaćanju i odbijanju ponude za posao. Miješana mišljenja su potvrđena i pitanjem o iskrenosti kampanja za brendiranje poslodavca gdje su odgovori skoro pa izjednačeni. Međutim, prema otvorenim odgovorima onih studenata koji ne vjeruju kampanjama za brendiranje poslodavca, može se reći da oni brendiranje vide kao marketinšku taktiku, a svoje mišljenje temelje prema svojem

iskustvu i iskustvu poznanika. Čak 84% zaposlenih studenata nije ni razmatralo i istraživalo brendiranje poslodavca pri potrazi za trenutnim zaposlenjem.

## **Zaključak**

Cilj ovog diplomskog rada je bio istraživanje percepcija studenta FER-a o aspektima korporativnih brendova, utvrđivanje prioriteta studenata u IT industriji te usklađenost navedenog s brendiranjem poslodavaca. Nadalje, htjelo se utvrditi zadovoljstvo studenata FER-a s trenutnim zaposlenjem i benefitima s obzirom na odabir posla. Istraživanje je provedeno na zaposlenim i nezaposlenim studentima s ciljem otkrivanja njihovih očekivanja, pretpostavki o brendovima poslodavaca te prioriteta među čimbenicima brenda poslodavca pri potrazi za poslom.

Brendiranje poslodavca je zapravo skup svih obilježja jedne organizacije te skup pogodnosti koje ona nudi za svoje zaposlenike i potencijalne zaposlenike. Veliki utjecaj na branding poslodavca imaju interna i eksterna korporativna komunikacija. Korporativna komunikacija utječe na strategije usklađivanja brenda i identiteta korporacije koji se prenose internom i eksternom komunikacijom. Interna komunikacija je od iznimne važnosti, ne samo radi trenutnih zaposlenika, već i potencijalnih zaposlenika. Što znači da interna, pa i eksterna komunikacija utječu na sveukupan imidž i reputaciju kompanije jer zadovoljni zaposlenici određene korporacije postaju najbolji ambasadori za kompaniju dijeljenjem pozitivnog mišljenja. Samo istraživanje je pokazalo da zaposleni i nezaposleni studenti Fakulteta elektrotehnike i računarstva najviše vjeruju preporukama ljudi iz okoline putem usmene predaje. Također, literatura govori kako neformalni oblik eksterne komunikacije zaposlenika kompanije ima velikog utjecaja na potencijalnu buduću radnu snagu. Usmena predaja se ispostavila kao najbolja reklama za korporaciju nego formalna marketinška reklama. Prema istraživanju, ovog diplomskog rada i odgovorima u pitanju otvorenog tipa, studenti bi se složili s potonjim. Jedan student je najbolje sumirao slične odgovore o nepovjerenju u kampanje za brendiranje poslodavca: „Nisam bio previše izložen *employer branding*u, ali teško bi vjerovao da je bilo kakav marketing iskren.“ Stoga, marketinška eksterna komunikacija je najbolja za publicitet usluga i proizvoda kompanije, više nego za brendiranje poslodavca.

Na kvalitetno brendiranje poslodavca utječe i kultura korporacije. Korporativna kultura će pridonijeti pozitivnom i uspješnom brendiranju poslodavca ukoliko se drži visokog etičnog

standarda, iskrene i otvorene komunikacije, zabavne atmosfere, temelja podrške za zaposlenike, timskog rada, unapređenja tehnologije, neformalne komunikacije i neformalnog oblačenja, fleksibilnog rada, poticanja uspjeha. Rezultati istraživanja pokazuju kako zaposleni i nezaposleni studenti FER-a uvelike razmatraju organizacijsku kulturu pri potrazi za poslom ili praksom.

Uspješno brendiranje poslodavca je višeslojno te se temelji na poželjnosti. Poželjan poslodavac dobiva taj naziv radi aktivnosti, imidža, brenda, reputacije i komunikacijom. Takav poslodavac treba pružiti razne vrijednosti trenutnim i budućim zaposlenicima: interesne, društvene, ekonomske, razvojne te primijenjene. Prema rezultatima istraživanja, zaposleni i nezaposleni studenti su ocijenili određene benefite koji su im najbitniji te se pokazalo da su benefiti ekonomskih, razvojnih i interesnih vrijednosti od iznimne važnosti za obje skupine. Što se tiče ekonomske vrijednosti koju korporacije nude za zaposlenike, očekivano je bilo da će studenti postaviti natprosječnu plaću kao faktor koji očekuju, posebno zato što se prema podacima Hrvatske gospodarske komore IT industrija u Hrvatskoj iznimno razvila, a time je došlo i do povećanja prosječne plaće u IT industriji. Dosadašnji teorijski i empirijski uvidi govore, a ovo istraživanje potvrđuje kako studenti cijene i razvojne vrijednosti koje mogu dobiti stalnim zaposlenjem i usavršavanjem znanja. Također, u ICT industriji se cijeni inovativnost, dok studenti također isto sagledavaju pri potrazi za poslom.

Istraživanje je pokazalo da zaposleni studenti većinom očekuju da će nastaviti s radom u trenutnoj kompaniji nakon završetka studija, što nam potvrđuje da generacija Z cijeni stabilnost posla. Stoga, *employer branding* ima dosta prostora za napredak. Kao dio unaprjeđenja strategije brendiranja poslodavca, korporacije bi trebali istražiti očekivanja i sposobnosti generacija koje tek ulaze na tržište rada. Prema rezultatima istraživanja, povjerenje u brending poslodavca nije obećavajuće, stoga bi kompanije u cilju privlačenja i zadržavanja kvalitetne i mlade radne snage trebale odbaciti zastarjele marketinške taktike brendiranja. Studenti najviše povjerenja imaju u svoje bližnje i njihova mišljenja, stoga kako bi se stvorio pozitivan brending poslodavca, naperi se moraju ulagati u internu i eksternu komunikaciju kojom se stvara pozitivan imidž i reputacija.

Preporuka za buduća istraživanja bi bila da se uključe studenti drugih IT orijentiranih fakulteta s većim brojem ispitanika. Također, vrijedilo bi istražiti hrvatske kompanije i njihov način brendiranja poslodavca i postavljanja strategija za zaposlenje mladih ljudi i studenata. Na temelju tih rezultata i usporedbom istraživanja mišljenja studenata, mogao bi se stvoriti prijedlog o načinu uspješnog brendiranja poslodavca u IT industriji u Hrvatskoj za mlade u ICT

industriji. Također, treba proučiti i generacijske razlike onih koji tek dolaze na tržište rada te onih koju su već niz godina na tržištu rada. Prema literaturi, mladi imaju veća i opravdana očekivanja od poslodavaca te bi uvid u njihove zahtjeve pomogao pri kreiranju strategija za brendiranje poslodavca.

## Popis literature

1. Aggerholm, H. K., Andersen, S. E. i Thomsen, C. (2011.) „Conceptualising employer branding in sustainable organisations“, *Corporate communications: An International Journal*, 16(2), 105-123. <https://doi.org/10.1108/13563281111141642>
2. Ambler, T. i Barrow, S. (1996.) „The employer brand“, *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
3. American Marketing Association (b. d.), Definitions of Marketing, preuzeto 30. travnja 2024. s <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
4. Argenti, P. A. (2009.) *Corporate Communication*, 5. izdanje, New York: McGrawHill/Irwin.
5. Armstrong, G., Kotler, P., Harker, M. i Brennan, R. (2009.) *Marketing: an introduction*, 1. izdanje, Harlow: Financial Times Prentice Hall.
6. Armstrong, M. (2006.) *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10. izd., London: Kogan Page.
7. Bahtijarević-Šiber, F. (2014.) *Strateški menadžment ljudskih potencijala: suvremeni trendovi i izazovi*, Zagreb: Školska knjiga.
8. Balmer, J. M. (2001.) „Corporate identity, corporate branding and corporate marketing- Seeing through the fog“, *European journal of marketing*, 35(3/4), 248-291.
9. Balmer, J., & Greyser, S. (ur.). (2003.) *Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding and Corporate Level Marketing*, 1. izdanje, Routledge. London.
10. Berthon, P., Ewing, M. i Hah, L. L. (2005.) „Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding“, *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
11. Bialkova, S. i Ros, E. (2021.) „Enhancing Employer Branding via High-Tech Platforms: VR and Digital, What Works Better and How?“, *Management Revue*, 32(2), 128-145. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2021-2-128>
12. Birkigt, K. and Stadler, M. (1986.) *Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen und Fallbeispiele, 1998 mi-Wirtschaftsbuch*, Münchner Verlagsgruppe GmbH: München.
13. Blažević, Z., Tolušić, M., & Mikolčević, M. (2010.) „Analiza postojanja međusektorske diferencijacije pri postavljanju vizije i misije“, *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, 23(2), 401- 408.

14. Bolfek, B., Milković, V. i Lukavac, M. (2017.) „Utjecaj interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom“, *Oeconomica Jadertina*, 7 (1): 16 – 27
15. Buble, M. (2005.) „Uvod u strateški menadžment“, u: Buble, M. (ur.), *Strateški menadžment* (str. 1-14.), Zagreb: Sinergija.
16. Christensen, L.T., Morsing, M. and Cheney, G. (2008) *Corporate Communications: Convention, Complexity and Critique*, London: SAGE.
17. Coombs, W.T. (2015.) *Ongoing Crisis Communication: Planning, managing, and responding*, 4. izdanje, Los Angeles: Sage.
18. Cornelissen, J. (2004.) *Corporate Communications: Theory and Practice*, London, Thousand Oaks, New Delhi: SAGE Publications.
19. Cornelissen, J. (2014). *Corporate communication : a guide to theory & practice* (4. izdanje), SAGE.
20. Ćorić, N. (2019.) *Korporativna komunikacija*, Zagreb, Sarajevo, Mostar: Synopsis.
21. Davis, S. M. (2002.) *Brand asset management: driving profitable growth through your brands*, San Francisco: Jossey-Bass.
22. Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995) „Toward a theory of organizational culture and effectiveness“, *Organization science*, 6(2), 204-223.
23. Devero, A. (2003.) „Corporate values: Stimulus for the bottom line“, *Financial Executive*, 19(3), 20-23.
24. Dowling, G. (1986.) „Managing your corporate image“, *Industrial Marketing Management* 15, 109–15.
25. Dowling, G. (2001.) *Creating Corporate Reputations: Identity, image and performance*. Oxford: Oxford University Press.
26. Europska komisija (b. d.), Corporate social responsibility & Responsible business conduct, preuzeto 28. travnja 2024. s [https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility\\_hr](https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility_hr)
27. Fombrun, C. J. and Rindova, V. (1996.) *Who's Tops and Who Decides? The Social Construction of Corporate Reputations*, New York University: School of Business Working Paper.
28. Hanin, D., Stinglhamber, F. i Delobbe, N. (2013.) „The Impact of Employer Branding on Employees: The Role of Employment Offering in the Prediction of Their Affective Commitment“, *Psychologica Belgica*, 53(4), 57-83. <http://doi.org/10.5334/pb-53-4-57>
29. Heath, R. L., Heath, R. L., & Vasquez, G. M. (ur.) (2001.) *Handbook of public relations*. Sage.

30. Herman, R. E. i Gioia, J. L. (2000.) *How to Become an Employer of Choice*, Winchester: Oakhill Press.
31. Herman, R. E. i Gioia, J. L. (2001.) „Helping your organization become an employer of choice“, *Employment Relations Today*, 28(2), 63-78.
32. Hrvatska gospodarska komora (2023.), Analiza IT industrije 2022./2023. (online), preuzeto 25.05.2024. s: <https://hgk.hr/documents/it-industrija-2022-2023-final-lektorirano4x6565f592e1dea.pdf>
33. Koivumäki, J. (2021.) „Employer Branding in the IT Industry in Finland“, bachelor thesis, University of Applied Sciences, Finland
34. Kotler, P. (2001.) *Marketing management, millenium edition*, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
35. Kotler, P. i Keller, K. L. (2008.) *Upravljanje marketingom*, 12. izdanje, Zagreb: Mate
36. Krasulja, N., Radojević, I., Janjušić, D. i Vujić, N. (2015.) „Multigeneracijska radna snaga – prednost ili nedostatak za suvremene organizacije“, *Praktični menadžment*, 6 (1), 59-68.
37. Kucherov, D. i Zavyalova, E. (2012.) „HRD practices and talent management in the companies with the employer brand“, *European Journal of Training and Development*, 36(1), 86-104. <https://doi.org/10.1108/03090591211192647>
38. Lipton, M. (1996.) „Opinion: Demystifying the Development of an Organizational Vision“, *Sloan Management Review*, 37(4), 83-92.
39. Luscuere, C. (1993.) “Organisatiekunde en corporate communication”, u: C.B.M. van Riel (ur.), *Corporate Communication: Het managen van reputatie*, Alphen aan den Rijn: Kluwer.
40. Malbašić, I. i Brčić, R. (2018.) „Određenje organizacijskih vrijednosti“, u: Hernaus, T. i Brčić, R. (ur.), *Koraci uspješnog organiziranja* (str. 269-282.), Zagreb: Školska knjiga.
41. Mărginean, A. (2021.) „Gen Z Perceptions and Expectations upon Entering the Workforce“. *European Review Of Applied Sociology*, 14(22), 20-30. <https://doi.org/10.1515/eras-2021-0003>
42. Melewar, T. C. (2007). *Facets of corporate identity, communication, and reputation*. London: Routledge.
43. Men L. R. (2020.) „Evolving Roles and Functions of Internal Communication“, u: Zeffass, A., Tench, R., Verčić, D., Moreno, A. and Verhoeven, P. (ur.), *New Perspectives in Organizational Communication* (str. 1-19), Švicarska: Palgrave Macmillan.

44. Men, L. R. (2021.) „Evolving research and practice in internal communication“. u: L. J. Men, & A. T. Verčić (ur.), *Current trends and issues in internal communication: Theory and practice* (str. 1–18), Palgrave Macmillan.
45. Mostarac, V. (2022.) „Aktivnosti sustavnoga upravljanja markom poslodavca i njihovi učinci na uspješnost poslovanja organizacija“, disertacija, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb. Preuzeto s <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:344916>
46. Načinović, I. (2011.) „Organizacijska kultura i klima“, u: Galetić, L. (ur.), *Organizacija velikih poduzeća* (str. 401-433.), Zagreb: Sinergija.
47. Parmar, A. (2014.) „The Role of HR Department in Employer Branding at Public and Private Sector“, *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 2(2), 201-225.
48. Pende, H. (2003.) „KULTURA, IDENTITET I IMIDŽ KORPORACIJE: MOGUĆNOSTI I OGRANIČENJA“, *Tourism and hospitality management*, 9 (1): 137-151. <https://doi.org/10.20867/thm.9.1.13>
49. Pincus, J.D., Robert, A.P.R., Rayfield, A.P.R., and DeBonis, J.N. (1991.) “Transforming ceos into chief communications officers”, *Public Relations Journal*, 47 (11): 22–27.
50. Projović, I. i Kolev, D. (2017.) „Korporativna komunikacija u funkciji razvoja poslovanja“, *Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije*, 7 (1): 71 – 92.
51. Schein, E. H. (2004.) *Organizational Culture and Leadership*, 3. izd., San Francisco: Jossey-Bass.
52. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2), John Wiley & Sons.
53. Schmidt, C. (1995.) *The Quest for Identity*, Cassell: London.
54. Schroth, H. (2019.) „Are You Ready for Gen Z in the Workplace?“, *California Management Review*, 61(3), 5-18.
55. Sikavica, P. (2011.) *Organizacija*, Zagreb: Školska knjiga.
56. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (ur.) (2001.) *Leksikon menadžmenta*, Masmedia, Zagreb.
57. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008.) *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb.
58. Skoko, B. (2004.) *Hrvatska – Identitet, image i promocija*, Zagreb: Školska knjiga
59. Solomon, L. (2016.) „Two-Thirds of Managers Are Uncomfortable Communicating with Employees“, *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2016/03/two-thirds-of->



[managers-are-uncomfortable-communicating-with-employees](#) , zadnje posjećeno 01.kolovoza 2024.

60. Spremić, M. (2017.) *Digitalna transformacija poslovanja*, Zagreb: Ekonomski fakultet
61. Stuss, M. M. (2018.) „Corporate Social Responsibility as an Employer Branding Tool: The Study Results of Selected Companies Listed on GPW“, *International Journal of Contemporary Management*, 17(1), 249-267.
62. Tench, R., & Yeomans, L. (2009.) *Exploring public relations*. Engleska: Pearson Education.
63. Tench, R., & Yeomans, L. (2017.) *Exploring public relations and strategic communication* , 4. izdanje, Engleska: Pearson.
64. Van Riel, C.B.M., & Fombrun, C.J. (2007.) *Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management*, prvo izdanje, London, New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203390931>
65. Verčić, A. T., Verčić, D., & Špoljarić, A. (2022.) *Internal communication and employer brands*, New York: Routledge.
66. Welch, M., & Jackson, P. R. (2007.) Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177–198.
67. Wilden, R., Gudergan, S. i Lings, I. (2010.) „Employer branding: strategic implications for staff recruitment“, *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56-73.
68. Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., & Brčić, R. (2004.) „Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja organizacije“, *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, 17(1-2), 17-29.
69. Žugaj, M., Bojanić-Glavić, B., Brčić, R. i Šehanović, J. (2004.) *Organizacijska kultura*, Varaždin: TIVA Tiskara Varaždin.

## **Prilozi**

### **Prilog 1.**

Anketni upitnik u suradnji sa studentima završnih godina Fakulteta elektrotehnike i računarstva Sveučilišta u Zagrebu.

Poštovani,

pred vama se nalazi anketni upitnik za potrebe provođenja istraživanja za diplomski rad na Odsjeku za komunikologiju Fakulteta hrvatskih studija. Naslov diplomskog rada je „Analiza važnosti obilježja korporativnih brendova u ICT industriji za studente FER-a“, a podaci prikupljeni ovim anketnim upitnikom su anonimni te će biti korišteni samo za potrebe izrade diplomskog rada.

Za sva dodatna pitanja, slobodno se obratite putem e-mail adrese: [acvitanov@fhs.hr](mailto:acvitanov@fhs.hr)

Zahvaljujem svima na pomoći u sudjelovanju u istraživanju!

Ana Cvitanović

### **Općeniti podaci ispitanika**

#### **1. Spol**

Žena

Muškarac

Ne želim reći

#### **2. Godina studija**

Prva godina diplomskog studija

Druga godina diplomskog studija

**3. Program studija:**

Elektrotehnika i informacijska tehnologija

Računarstvo

Informacijska i komunikacijska tehnologija

**4. Trenutni status studenta:**

Zaposleni student

Nezaposleni student

**Drugi dio pitanja se odnosi trenutno zaposlenje zaposlenih studenata**

**1. Na kojim platformama ste saznali za priliku zaposlenja? (višestruki odabir - odaberite jedan ili više odgovora)**

LinkedIn

Fakultetske stranice

Oglasi na stranicama za zapošljavanje

Oglašavanje kompanije na društvenim mrežama

Word of mouth - usmena predaja i prijedlozi ljudi iz okoline

Oglasi kompanija u tradicionalnim medijima

**2. Što Vas je privuklo pri prijavljivanju na oglas? (višestruki odabir - odaberite jedan ili više odgovora)**

Inovativnost tvrtke

Organizacijska kultura tvrtke

Pozicija brenda tvrtke na tržištu

Benefiti koje tvrtka nudi

Preporuke drugih - kolege, prijatelji, obitelj, poznanici

Reputacija tvrtke

**3. Koji benefiti koje nudi poslodavac su vam najbitniji? (višestruki odabir - odaberite jedan ili više odgovora)**

Fleksibilno radno vrijeme

Bonusi

Mogućnost napretka i profesionalnog usavršavanja

Mogućnost stalnog zaposlenja nakon studija

Razrađen program za buduće majke/očeve

MultiSport kartica ili slični rekreacijski benefiti

Natprosječna plaća

**Drugi dio pitanja se odnosi buduće zaposlenje nezaposlenih studenata**

**1. Na kojim platformama tražite ili planirate tražiti idući posao? (višestruki odabir - odaberite jedan ili više odgovora)**

LinkedIn

Fakultetske stranice

Oglasi na stranicama za zapošljavanje

Oglašavanje kompanije na društvenim mrežama

Word of mouth - usmena predaja i prijedlozi ljudi iz okoline

Oglasi kompanija u tradicionalnim medijima

**2. Što Vas privlači pri prijavljivanju na oglas? (višestruki odabir - odaberite jedan ili više odgovora)**

Inovativnost tvrtke

Organizacijska kultura tvrtke

Pozicija brenda tvrtke na tržištu

Benefiti koje tvrtka nudi

Preporuke drugih - kolege, prijatelji, obitelj, poznanici

Reputacija tvrtke

**3. Koji benefiti koje nudi poslodavac su vam najbitniji pri potrazi za poslom? (višestruki odabir - odaberite jedan ili više odgovora)**

Fleksibilno radno vrijeme

Bonusi

Mogućnost napretka i profesionalnog usavršavanja

Mogućnost stalnog zaposlenja nakon studija

Razrađen program za buduće majke/očeve

MultiSport kartica ili slični rekreacijski benefiti

Natprosječna plaća

**Treći dio anketnog upitnika se odnosi na Likertovu ljestvicu za zaposlene studente**

**Sljedeće tvrdnje ocijenite od 1 do 5, prema razini slaganja: 1-u potpunosti se ne slažem; 2-ne slažem se; 3-niti se ne slažem niti se slažem; 4-slažem se; 5-u potpunosti se slažem.**

	U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Niti se ne slažem niti se slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem
--	------------------------------------	-----------------	--	-----------	------------------------------

Zadovoljan/zadovoljna sam svojim trenutnim poslodavcem u ICT industriji.					
Poznat mi je koncept brendiranja poslodavca.					
Vjerujem da je brendiranje poslodavca važno za privlačenje i zadržavanje radnika.					
Važna mi je reputacija poslodavca kada razmatram potencijalne poslodavce.					
Brendiranje poslodavca je utjecalo na moju odluku pri prihvaćanju i odbijanju ponuda za posao ili praksu.					
Brendiranje poslodavca utječe na moje zadovoljstvo tvrtkom.					
Bitna mi je aktivna prisutnost poslodavca na društvenim mrežama.					

**Četvrti dio anketnog upitnika se odnosi na povjerenje zaposlenih studenata u brendiranje poslodavca**

**1. Vjerujete li u iskrenost kampanja za brendiranje poslodavaca (*employer branding*)?**

Da

Ne

**2. (Ako je odgovor na potonje pitanje: Ne) Zašto?**

**3. Jeste li aktivno istraživali i razmatrali brendiranje poslodavaca u tvrtkama kada ste se prijavljivali za praksu ili posao?**

Da

Ne

**4. Biste li bili spremni sudjelovati u *employer branding* kampanji kompanije za koju radite?**

Da

Ne

Nisam siguran/sigurna

**5. Planirate li nakon završetka studija ostati zaposleni u istoj tvrtki u kojoj ste trenutno zaposleni?**

Da

Ne

Nisam siguran/sigurna