

# Interni marketing u uslužnim poduzećima

---

**Plantak, Vedran**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:875743>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-23**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



# Interni marketing u uslužnim poduzećima

---

Plantak, Vedran

Master's thesis / Diplomski rad

2022

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:*

*Rights / Prava:* [In copyright](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2022-03-14**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pul](#)

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

**Vedran Plantak**

Interni marketing u uslužnim poduzećima

Diplomski rad

Pula, 2022.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

## Interni marketing u uslužnim poduzećima

Diplomski rad

**Vedran Plantak**

JMBAG: 0303066795, izvanredan student

Studijski smjer: Marketinško upravljanje

Kolegij: Interni marketing

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstveno grana: Marketing

Mentor: izv. prof. dr. sc. Erik Ružić

Pula, ožujak 2022.



### IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani \_\_\_\_\_, kandidat za magistra ekonomije/poslovne ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine



IZJAVA  
o korištenju autorskog djela

Ja, \_\_\_\_\_ dajem odobrenje Sveučilištu  
Jurja Dobrile

u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

\_\_\_\_\_

# SADRŽAJ |

1. UVOD.....	1
2. TEMELJI MARKETINGA USLUGA.....	2
2.1. Pojmovno određenje usluga.....	2
2.2. Karakteristike usluga.....	4
2.2.1. Neopipljivost.....	4
2.2.2. Nedjeljivost.....	4
2.2.3. Promjenjivost.....	5
2.2.4. Prolaznost.....	5
2.2.5. Nepostojanje vlasništva.....	5
2.3. Marketinški splet usluga.....	6
2.4. Trendovi u uslužnom sektoru.....	8
2.5. Kvaliteta usluge.....	11
2.5.1. Koncept kvalitete usluga.....	12
2.5.2. Odstupanje u kvaliteti usluge.....	12
3. IZGRADNJA MARKE POSLODAVCA.....	14
3.1. Pojmovno određenje izgradnje marke poslodavca.....	15
3.2. Uloga i važnost izgradnje marke poslodavca.....	17
3.3. Rekrutacijski marketing.....	20
3.3.1. Tradicionalna metoda regrutacije.....	21
3.3.2. Suvremene metode regrutacije.....	23
4. INTERNI MARKETING.....	26
4.1. Uloga i značenje internog marketinga za uslužna poduzeća.....	27
4.2. Komunikacija u internom marketingu.....	27
4.2.1. Tradicionalni instrumenti interne komunikacije.....	28
4.2.2. Suvremeni instrumenti interne komunikacije.....	29
4.3. Usklađenost internog i eksternog marketinga.....	30
4.4. Motiviranje zaposlenika.....	32
4.4.1. Sustav nagrađivanja.....	33
4.4.2. Primjer motiviranja zaposlenika u poduzeću Coca-Cola.....	34
4.5. Interni marketinški splet.....	34
5. ISTRAŽIVANJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA TVRTKE A1.....	37

5.1. Tvrtka A1Hrvatska.....	37
5.1.1. Društvena odgovornost tvrtke A1 .....	38
5.1.2. Odnos sa zaposlenicima .....	39
5.1. Metodologija istraživanja .....	39
5.2. Rezultati istraživanja – dubinski intervju.....	43
5.3 Rezultati istraživanja - anketa.....	46
6. ZAKLJUČAK .....	60
POPIS LITERATURE .....	62
POPIS SLIKA .....	66
POPIS TABLICA.....	67
POPIS GRAFIKONA.....	68

|



## SAŽETAK

Tema ovog diplomskog rada je Interni marketing u uslužnim poduzećima na primjeru tvrtke A1. Interni marketing je u suštini financijski i nefinancijski način motiviranja zaposlenika od strane menadžera i vlasnika kompanija. Motivacija je ključna za efikasnost i volju za radom kod svakog zaposlenika. U uslužnim poduzećima, ta je motivacija još važnija zbog direktnog odnosa s kupcima te može postati glavni faktor stjecanja konkurentske prednosti na tržištu. Iako je interni marketing u Hrvatskoj relativno nov pojam, sve je više zastupljen zbog velike potražnje za radnom snagom. Danas, kada je tržište rada globalno, tvrtke u svijetu moraju ozbiljno pristupiti motiviranju i nagrađivanju radnika kako ti radnici ne bi tražili posao drugdje. Budući da je Hrvatska tek 53. zemlja po BDP-u u svijetu, radna snaga odlazi u razvijenije i bogatije države. Iz tog je razloga ključno da sve tvrtke u Hrvatskoj primjenjuju alate internog marketinga kako zaposlenici ne bi imali razloga za odlazak.

Kao primjer zastupljenosti ili nezastupljenosti internog marketinga u Hrvatskoj odabrana je tvrtka A1. Provedeno je istraživanje kojem je cilj utvrditi koliko je interni marketing zastupljen u tvrtki A1 i je li odabrana tvrtka pozitivan primjer za Republiku Hrvatsku. Za potrebe istraživanja, provedena je anketa među zaposlenicima tvrtke A1. U anketi postavljena su pitanja o njihovom zadovoljstvu na radnom mjestu, radnoj opremi, nagrađivanju za dobro obavljen zadatak, dodatnom sadržaju i slično.

**Ključne riječi:** marketing usluga, marketinški splet usluga, uslužni sektor, marka poslodavca, regrutacijski marketing, interni marketing

## **SUMMARY**

The subject of this master's thesis is internal marketing in service companies using the A1 company as an example. Internal marketing is essentially a financial and non-financial way of motivating employees by managers and company owners. Motivation is key for an employee's efficiency and willingness to work. In service companies, this motivation is even more important due to the direct relationship with customers and can become the main factor in gaining a competitive advantage in the market. Although internal marketing is a relatively new concept in Croatia, it is becoming more and more common due to the high demand for labor. Today, when the labor market is global, companies worldwide must approach the acts of motivating and rewarding workers seriously so that these workers do not look for work elsewhere. Since Croatia is only the 53rd country in terms of GDP in the world, labor force goes to more developed and richer countries. For this reason, it is crucial that all companies in Croatia apply internal marketing tools so that employees do not have a reason to leave. A1 was selected as an example of representation or non-representation of internal marketing in Croatia. A survey was conducted with the aim of determining how represented internal marketing is in A1 and whether the selected company is a positive example for the Republic of Croatia. For research purposes, a survey was conducted among the employees of A1. In the survey, questions were asked about their satisfaction in the workplace, work equipment, rewards for a job well done, office perks, and the like.

Keywords: service marketing, service marketing mix, service sector, employer brand, recruitment marketing, internal marketing

## 1. UVOD

U današnje vrijeme visoke konkurentnosti na tržištu proizvoda i usluga potrebno se isticati kako bi se stekla konkurentna prednost na tržištu. Glavni resursi kojim se poduzeća mogu isticati i ostati konkurentna su znanje i ljudski resurs. To je osobito važno za tržište usluga zbog nedjeljivosti i neopipljivosti usluge te više dolazi do isticanja samog pružatelja usluge i njegovog znanja. Jedna od glavnih pitanja koja si vlasnici kompanija moraju postaviti jest kako educirati, motivirati i zadržati zaposlenike. Interni marketing je jedan od pristupa koji omogućuje ostvarivanje navedenog. U brojnim organizacijama se ulaže u veliko znanje, energiju, novac i vrijeme na kreiranje, provođenje i kontrolu planova, programa i aktivnosti eksternog marketinga, a u isto vrijeme, unatoč njegovoj rastućoj važnosti, nedovoljno pažnje se posvećuje internom marketingu. Interni marketing ima funkciju osigurati da svatko u organizaciji prihvati odgovarajuće marketinške principe, kao i da zapošljava, obučava, motivira sposobne ljude koji žele kvalitetno zadovoljiti potrebe kupaca. Uspjeh marketinga prema potrošačima i korisnicima usluga na eksternom tržištu bitno je određen kvalitetom i uspjehom marketinga na internom tržištu. Stoga je bitno usmjeriti dio fokusa na provođenje aktivnosti internog marketinga. Unutar internog marketinga zaposlenici se međusobno tretiraju i kao potrošači, a uz pravilan odabir, edukaciju i motiviranje moguće je zadržavanje najkvalitetnijih zaposlenika. U svrhu zadovoljavanja potreba zaposlenika potrebno je provoditi učestala istraživanja internog tržišta jer zaposlenici svakim danom raspoložu sa sve više mogućnosti odabira poslodavca. Istraživanjem poduzeća stvara se uvid u zadovoljstvo zaposlenika sa različitih aspekta.

Cilj diplomskog rada je pojasniti što je interni marketing, koliko je važan i prisutan te na primjerima pokazati koliko je važan u poslovanju i zastupljen u Hrvatskoj. Istraživanje diplomskog rada provedeno je na poduzeću A1 Hrvatska. Cilj istraživanja je usporediti zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom, plaćom, međuljudskim odnosima i radnim uvjetima s obzirom na angažiranost, djelovanje i ulaganje u interni marketing navedenog poduzeća.

## 2. TEMELJI MARKETINGA USLUGA

Marketinške aktivnosti usmjerene su prema stjecanju dojma o proizvodu ili usluzi u umu potrošača što rezultira da Vaša marka postaje sinonim za određeni proizvod ili uslugu. Marketing usluga može se izraziti kao skup procesa, načina, metoda i sredstava kojima poduzeće nudeći svoje uslužne vrijednosti uspješno oblikovanim marketinškim spletom nastoji zadovoljiti želje, potrebe i navike potrošača te istodobno ostvariti profit i osigurati si dugoročno i kontinuirano poslovanje (Vučemilović i Blažević, 2016.). Marketing usluga je relativno nov pojam te zahtjeva drugačiji pristup od klasičnog marketinga. Uz klasičnih 4P koji su temelj za proizvodni marketing, javljaju se dodatna 3P kako bi se na što bolji način promovirala usluga i zadržala njena kvaliteta. Marketing nije više usmjeren isključivo na proizvode, već i na usluge, vlasništvo, ideje, iskustvo i radnu snagu.

### 2.1. Pojmovno određenje usluga

Raznovrsnost usluga predstavljalo je izazov u samim počecima teoretičarima i stručnjacima prilikom definiranja same usluge. Iz tog razloga postoji niz manje i više sličnih definicija usluge, ali ne i jedinstvena. Udruženje American Marketing Association 1960. godine odlučio je prihvatiti sljedeću definiciju: „*Usluge jesu aktivnosti, koristi ili zadovoljstva koja se nude na prodaju ili se pružaju vezano uz prodaju dobara.*“ Ipak, jedna od najčešćih citiranih definicija glasi: „Usluga je aktivnost ili korist koju jedna strana može ponuditi drugoj, uglavnom je neopipljiva i ne rezultira vlasništvom bilo čega. Njezina proizvodnja može, ali i ne mora biti povezana s opipljivim, fizičkim proizvodom“ (Kotler P. et al. 2006.).

Usluga može, ali i ne mora biti vezana uz fizički proizvod. Na primjer, uz uslugu popravka auta možemo od automehaničara zatražiti zamjenski auto uz ili bez nadoplate. Isto tako, kupljeni proizvod može biti sa ili bez dodatne usluge. Na primjer, možemo kupiti radni stol što je dominantno opipljivi proizvod, ali uz nadoplatu možemo zatražiti dostavu na kućnu adresu što predstavlja uslugu. Možemo zaključiti da proizvodi i usluge idu ruku pod ruku, ali ipak je potreban poseban marketinški pristup za oba pojma. Velika raznolikost ponude usluga rezultira tome da se pružatelji usluga trebaju baviti problemima za svoje vlastite usluge kako bi stvorili prednost nad

konkurencijom. Različiti autori navode različite kriterije klasificiranja usluga. Slijedi kronološki prikaz nekoliko najčešćih:

Prema stupnju kontakta s korisnikom, prijeko potrebnim za pružanje usluga, razlikuju se (Chase, 1978.):

1. Usluge s visokim stupnjem kontakta s korisnikom (npr. Zdravstvene, hotelijerske, ugostiteljske) i
2. Usluge s niskim stupnjem kontakta s korisnikom (npr. Poštanske, kemijsko čišćenje odjeće).

(Gronroos, 1979.) navodi dva kriterija:

1. Prema tipu usluge:
  - a) profesionalne (npr. Usluge odvjetnika, konzultanata iz različitih područja savjetovanja, liječnika), te
  - b) ostale usluge (npr. Ugostiteljske, čuvanja imovine, čišćenje).
2. Prema tipu korisnika:
  - a) usluge namijenjene individualnom korisniku (npr. Obrazovanje, kozmetičke usluge, stomatološke usluge), te
  - b) usluge namijenjene organizacijama (npr. Revizija i financijsko savjetovanje, zaštitarske usluge).

(Kotler, 1980.) ponudio je sljedeća četiri kriterija:

1. Usluge u čijem pružanju prevladava ljudski faktor (npr. Konzultantske, frizerske) u odnosu na usluge koje su kapitalno intenzivne (npr. telekomunikacijske, prijevoznice)
2. Usluge prema potrebi nazočnosti korisnika pri pružanju usluge (npr. fizioterapeutske ili pedikerske usluge)
3. Usluge koje zadovoljavaju osobne potrebe u odnosu na one koje su namijenjene poslovnim subjektima (odnosno usluge koje se pružaju na tržištu krajnje i na tržištu poslovne potrošnje)

4. Usluge javnog sektora i usluge privatnog sektora (npr. usluge čuvanje javnog reda i mira – policije, bankarske) te profitne i neprofitne usluge (npr. turističke i usluge knjižnica).

## **2.2. Karakteristike usluga**

Tradicionalna orijentacija marketinga na opipljive proizvode ne zadovoljava potrebe uslužnog sektora. Specifična obilježja usluga zahtijevaju drugačiji pristup. Kod kupnje usluga postoji znatno veći rizik u usporedbi s kupnjom proizvoda. Korisnici prije kupnje ne mogu vidjeti ili opipat uslugu stoga se oslanjaju na usmene preporuke i vlastitu procjenu kvalitete promatranjem cijene i osoblja koje pruža usluge. Iz tog razloga neizostavan faktor čini izgled mjesta pružanja usluga, izgled, ponašanje i komunikacija zaposlenika, izgled reklamnog sadržaja, logotip poduzeća i slično. Na temelju navedenih faktora potencijalni korisnik stvara percepciju o kvaliteti željene usluge. Porast korištenja usluga doveo je do povećanja zaposlenosti, ali i do povećanja međunarodne konkurencije. Usluge su danas vrlo raznolike jer ovise o tome kako, gdje i kada se pružaju i o onome tko ih pruža. Svako poduzeće bi stoga moralo razmotriti pet glavnih karakteristika usluga prilikom dizajniranja marketinških programa. U nastavku su pojašnjene navedene karakteristike.

### *2.2.1. Neopipljivost*

Za razliku od proizvoda kojeg možemo isprobati prije kupnje, usluge ne možemo vidjeti, okusiti i opipati prije same kupnje. Kupac se može informirati o cijeni, osobinama i performansama, ali ne može vidjeti ili opipati krajnju uslugu. Znanje, vještine i napor pružatelja usluge su također neopipljivi te iz tog razloga potencijalni kupac gleda i druge segmente kod pružanja usluge kao što su prostor u kojem se usluge „proizvode“, oprema i izgled i ponašanje samog pružatelja usluge.

### *2.2.2. Nedjeljivost*

Usluge se istovremeno proizvode i troše ili troše tek nakon proizvodnje. Također, jedna od glavnih razlika proizvoda i usluga je nedjeljivost koja kod pružanja usluge znači da se ne mogu odvojiti od svojih pružatelja bez obzira jesu li pružatelji ljudi ili računala. Svaki uslužni djelatnik koji pruža uslugu je i dio same usluge. Kao primjer možemo spomenuti frizerski salon. Ukoliko smo se naručili na šišanje u frizerskom salonu, frizer je pružatelj usluge i ne možemo ga odvojiti od same usluge. Iz tog je razloga bitno da

vlasnici poduzeća koja se bave prodajom usluga educiraju svoje zaposlenike i daju im dobre uvjete za rad što rezultira kvalitetnijim pružanjem usluga i većim zadovoljstvom korisnika.

### *2.2.3. Promjenjivost*

Kontrola kvalitete usluga izuzetno je komplicirana. Jedan od razloga za tešku kontrolu usluge je promjenjivost. Budući da o kvaliteti usluge ovise ljudi, gotovo je nemoguće imati jednaku kvalitetu za svaku uslugu. Kvaliteta usluge ovisi o pružatelju usluge, mjestu, vremenu i načinu pružanja usluge. Svaki od tih segmenata je promjenjiv što čini interni marketing izuzetno važan kad je riječ o uslugama. Primjerice, ukoliko je pružatelj usluge needuciran ili nema volje za radom, kvaliteta usluge može pasti u odnosu na neki određeni standard tvrtke.

### *2.2.4. Prolaznost*

Usluge nije moguće skladištiti što znači da su prolazne. Zbog toga se javlja problem ponude i potražnje. Zbog brojnih razloga potražnja za nekim uslugama može izrazito porasti dok je ponuda pružatelja ograničena i obratno. Za primjer možemo uzeti turističku sezonu u Hrvatskoj. Turističke agencije tijekom ljetne sezone mogu imati preveliku potražnju za izletima dok im je broj autobusa i turističkih vodiča ograničen, a tijekom ostatka godine moraju ulagati dodatne napore i orijentirati se većinom na domaće turiste kako bi prodali izlete i putovanja. Rješenje takvog problema može biti spekuliranje sa cijenama. Povećanje cijena tijekom turističke sezone može rezultirati manjom potražnjom i većom zaradom dok bi se smanjenjem cijena van turističke sezone moglo privući domaće turiste i ispuniti kapacitete.

### *2.2.5. Nepostojanje vlasništva*

Za razliku od proizvoda nad kojim kupci imaju neograničeno vlasništvo, usluge nemaju takav oblik vlasništva. „Pristup usluzi klijentu omogućen je na ograničeno vrijeme. Kupnja usluge predstavlja kupnju prava korištenja kao što su hotelske sobe, parkirališna mjesta ili kreditne kartice, pri čemu pružanje usluge ne završava prijenosom vlasništva s prodavača na kupca“ (Ozretić Došen, 2002.). Pružatelji usluga moraju ulagati dodatni napor da bi pojačali identitet marke i lojalnost potrošača kako bi umanjili negativne strane usluga kao što je nepostojanje vlasništva. To se može

postići izdavanjem Loyalty carda, popustima, promocijama i drugim marketinškim aktivnostima.

### **2.3. Marketinški splet usluga**

Uspješne tvrtke današnjice čvrsto su predane marketingu. Marketing je puno više od prodaje i oglašavanja. Marketing kombinira mnoge aktivnosti – marketinška istraživanja, razvoj proizvoda, distribuciju, određivanje cijena, oglašavanje, osobnu prodaju i druge – kojima je cilj otkriti, uslužiti i zadovoljiti potrebe potrošača, a pritom ostvariti ciljeve organizacije. Marketinški proces povezoao je čitav niz marketinških aktivnosti. Marketinški splet je skup marketinških strategija kojima tvrtka upravlja da bi proizvela željenu reakciju na ciljanom tržištu. Marketinški splet služi za uspješno marketinško plasiranje proizvoda na tržište, ali i za postavljanje ciljeva tvrtke (Kotler et. Al, 2006.). U klasični četiri P ubrajamo: proizvod, cijenu, promociju i distribuciju, ali u novije vrijeme dodana su još tri elementa koja se odnose na usluge. To čine ljudi, fizičko okruženje i proces. formiranju strategije marketinškog spleta bitna je i segmentacija i targetiranje kupaca. Ciljanu skupinu određuju zajednički interesi, dob, spol, bračno stanje, stupanj obrazovanja, mjesto stanovanja, ali ciljanje se može provoditi i u smislu tržišta poslovne ili krajnje potrošnje. Segmentacija olakšava usmjeravanje potencijala na grupaciju kupaca umjesto na kupce općenito, a ujedno se odvija prema željama i potrebama kupaca jer su u obzir uzeti svi prethodni parametri.



**Slika 1. Grafički prikaz 7P**



Izvor: izrada autora

Kao što je prethodno navedeno, zbog karakteristika usluga kao što su nevidljivost i neopipljivost, važan dio usluge čine pružatelji usluga, to jest ljudi. Osoblje koje nudi usluge postalo je ključno u interakciji s klijentima. Kako bi se na najbolji način zadovoljile potrebe klijenata, potrebno je najprije zadovoljiti potrebe svojih zaposlenika.

Uslužno osoblje pozitivno utječe na percipiranu kvalitetu usluge na pet načina: pouzdanošću, susretljivošću, pružanjem sigurnosti korisnicima, suosjećanjem s korisnicima, fizičkim izgledom. (Chernatony, McDonald i Wallace, 2010.)

Fizičko okruženje je okolina u kojem su tvrtka i korisnik u interakciji. Fizičko okruženje može kompenzirati nedostatke usluga kao što su je neopipljivost, stoga je oblikovanje fizičkog okruženja sastavni dio ponude. Okolina u kojoj se poduzeće nalazi daje

korisnicima dodatne informacije o uslugama kao što su izgled web stranice ili lokacija i izgled prodajnog mjesta.

Glavne funkcije fizičkog okruženja su:

1. Pretvaranje neopipljivog i nevidljivog u opipljivo i vidljivo
2. Upravljanje percepcijama i očekivanjima korisnika usluge

Fizičko okruženje uključuje:

- Interijer i eksterijer (dekoracija, dodatni sadržaj, akustika)
- Izgrađenost infrastrukture
- Mentalitet
- Kulturu
- Tehnološku razvijenost (radna oprema, računala, programi)
- Trendove (pravni, socijalni i ekonomski)

Proces je ustvari distribucija usluge od pružatelja usluge do korisnika. U procesu, od izričite važnosti je rok isporuke same usluge. Ukoliko poduzeća kasne sa isporukom usluge, postoji mogućnost da će korisnik biti nezadovoljan bez obzira koliko je sama usluga kvalitetna. Za primjer možemo se poslužiti tvrtkama koje pružaju usluge digitalne satelitske televizije. Ukoliko smo kupili paket koji sadrži dodatne programe i predugo čekamo na njihovu aktivaciju, korisnici mogu biti nezadovoljni bez obzira koliko su sadržajni i kvalitetni programi.

Osim roka isporuke, proces uključuje:

- Način i vrstu isporuke
- Praćenje i ažuriranje
- Reklamacije, zamjene i povrat novca
- Korisničku podršku

#### **2.4. Trendovi u uslužnom sektoru**

Uslužni sektor jedan je od glavnih sektora u razvijenim gospodarstvima. Sastavni je dio nacionalne ekonomije te u zemljama s visokim stopama tehnološkog razvoja čini 70% BDP-a uz stopu zaposlenosti od 50%. „Globalni ekonomski rast dodatno potiče rast uslužnog sektora jer povećan prosperitet znači da su kompanije, institucije i

pojedinci sve više spremni da novcem kupuju vrijeme, odnosno da plaćaju usluge umjesto da troše svoje vrijeme obavljajući te poslove sami“ (Bateson i Hoffman, 2013.)

Uslužna ekonomija zemalja u razvoju, ali i onih razvijenih uglavnom je usmjerena prema financijskim uslugama (banke, kreditne unije), informacijskom tehnologijom (hardware, software, mreže), turizmu (ugostiteljstvo, iznajmljivanje), zdravstvu i obrazovanju. U modernoj ekonomiji i proizvodi sve više ovise o uslugama što se može uočiti iz korisničkih podrška, edukacijama o korištenju proizvoda i njegovim komponentama servisu i reklamacijama. Uslužni sektor čini veliki udio gospodarstva u razvijenim zemljama i sve je zastupljeniji u zemljama u razvoju koje pomoću pretvorbe iz proizvodnog u uslužni sektor ostvaruju gospodarski rast, rast BDP-a i veću zaposlenost. U nastavku je prikazan udio uslužnog sektor u BDP-u prema redoslijedu od najzastupljenije države.

**Tablica 1. Zastupljenost uslužnog sektora u BDP-u**

<b>DRŽAVA</b>	<b>%</b>	<b>DRŽAVA</b>	<b>%</b>
<b>1. Hong Kong</b>	92.3%	<b>13. Panama</b>	82.0%
<b>2. Bahami</b>	90.0%	<b>14. Maldivi</b>	81.0%
<b>3. Malta</b>	88.7%	<b>15. SAD</b>	80%
<b>4. Luksemburg</b>	86.9%	<b>16. Francuska</b>	79.2%
<b>5. Monako</b>	86.0%	<b>17. UK</b>	79.2%
<b>6. Maršalovi Otoci</b>	85.7%	<b>18. Grčka</b>	79.1%
<b>7. Cipar</b>	85.5%	<b>19. Palau</b>	78.0%
<b>8. Sejšeli</b>	83.7%	<b>20. Grenada</b>	77.7%
<b>9. Libanon</b>	83.0%	<b>21. Belgija</b>	77.2%
<b>10. Sveta Lucija</b>	82.8%	<b>22. Crna Gora</b>	77.6%
<b>11. Danska</b>	75.8%	<b>23. Portugal</b>	75.7%
<b>12. Singapur</b>	75.2%	<b>24. Singapur</b>	75.2%

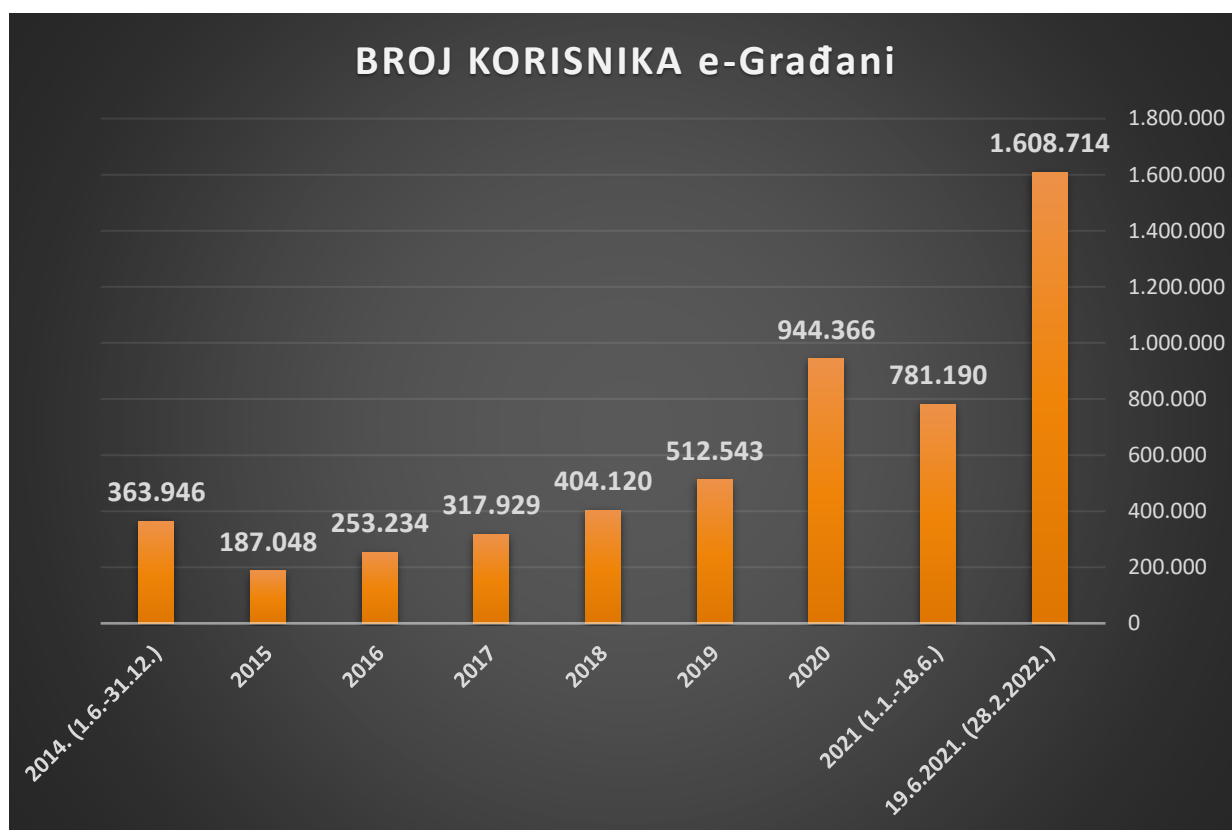
Izvor: CIA, URL: <https://www.cia.gov/the-world-factbook/field/labor-force-by-occupation> (pristupljeno: 17.3.2022.)

U moderno doba, informacijska tehnologija postaje jedan od temelja uspješnosti poduzeća te o njoj ovisi budućnost poslovanja. Veliki napredak interneta doveo je do

promjena u oglašavanju usluga. Zbog velike popularnosti društvenih mreža, ponuda i potražnja sele se na online oblik. Zbog osjetljivo većeg izbora i informacijama o proizvodu online, kupci su postali izbirljiviji kod odabira proizvoda ili usluge. Sukladno tome, marketinški stručnjaci moraju postati dostupniji i inovativniji da bi zadovoljili potrebe tržišta.

Elektroničke usluge su usluge koje su pružane putem interneta ili elektroničke mreže. Za njihovo izvršavanje potreban je ljudski napor ili program i računalo. Elektroničke ili e-usluge relativno je nov pojam koji je stekao veliku popularnost zbog brzine i efikasnosti pružanja usluga. Također, velika prednost e-usluga je izbjegavanje gužva što je danas u doba COVIDA-19 od velikog značaja. Pozitivan primjer elektroničkih usluga u Republici Hrvatskoj je web stranica E-građani. Sustav e-Građani uspostavljen je od strane Vlade Republike Hrvatske s ciljem modernizacije, pojednostavljenja i ubrzanja komunikacije građana i javnog sektora te povećanja transparentnosti pružanja javnih usluga. E-građani sustav kreiran je 2014. godine i već 2015. dobiva međunarodnu nagradu u Mexico Cityju na temu „Otvorena vlast za unapređenje javnih usluga“ u kojoj je odlučivalo 23 stručnjaka iz 19 različitih zemalja. Sustav E-građani korisnicima omogućuje: izdavanje i produljenje dokumenta, komunikaciju s državom, elektroničko poslovanje, pristup zdravstvenim podacima, izdavanje COVID potvrda, prijavu novorođenog djeteta i brojne druge usluge koje građani mogu koristiti iz udobnosti vlastitog doma.

**Grafikon 1. Periodični prikaz korisnika e-Građani**



Izvor: e-Građani, URL: <https://data.gov.hr/ckan/dataset/e-gradjani-statistika> (pristupljeno: 18.3.2022)

## 2.5. Kvaliteta usluge

Kvaliteta je apstraktan, višedimenzionalan, tijekom vremena promjenjiv koncept koji je izuzetno teško definirati, opisati i mjeriti. Suprotno teškoćama u određivanju i mjerenju kvalitete usluga, nezadovoljavajuću je kvalitetu lako i jednostavno ustanoviti. Nezadovoljni korisnici brzo napuštaju poduzeće čija usluga ne ispunjava njihova očekivanja, potrebe i želje, te odlaze konkurenciji. (Marković, 2005.)

Iako ne postoji univerzalna interpretacija kvalitete usluga jer je kompleksna, apstraktna i višedimenzionalna, možemo ju definirati kao korisničku percepciju o tome na koji način tvrtka zadovoljava potrebe i očekivanja korisnika. Kvaliteta usluge će: izgrađivati i održavati lojalnost korisnika, omogućiti i povećati prodaju, zainteresirati nove korisnike te zadržati postojeće što rezultira zadržavanjem ili stjecanjem konkurentske prednosti. Kako bi tvrtke zadržale kvalitetu usluga potrebno je shvatiti percepciju korisnika usluga i ne odstupati u kvaliteti.

### *2.5.1. Koncept kvalitete usluga*

Poduzeće, kojemu je cilj pružanje kvalitetne usluge, mora biti usredotočeno na ono što korisnik određuje kao kvalitetu, a ne isključivo na razmišljanja i stavove zaposlenika i uprave o tome što je dobra i kvalitetna usluga. Kvalitetna usluga je ona u čijem se središtu stalno nalaze očekivanja, potrebe i želje klijenata prema kojima se kontinuirano prilagođavaju upravljanje i koordinacija unutrašnjih snaga, potencijala i procesa u poduzeću. Značenje kvalitete različito je za različite klijente. Kvaliteta usluga je izrazito subjektivna kategorija. Percepcija kvalitete usluga ne nastaje odjednom, ona se oblikuje tijekom niza susreta s uslugom i uslužnim poduzećem. Ona označava stav, mišljenje i odnos klijenata prema usluzi koji nastaju temeljem i kao rezultat dugoročne i opsežne procjene ponude i ponašanja uslužnog poduzeća.

Aspekti kvalitete usluga mogu se grupirati u dvije kategorije: funkcionalne usluge i osobne usluge. Funkcionalne usluge se odnose na karakteristike usluga koje su slične karakteristikama proizvoda. Karakteristike funkcionalnih usluga se mogu poboljšati individualno i bez direktne povezanosti s klijentima. Primjer funkcionalne usluge je npr. vrijeme čekanja. Osobne usluge odnose se na karakteristike usluga koje je gotovo nemoguće poboljšati bez pomoći klijenata. Primjer takve usluge je briga za klijenta, fleksibilnost i ophođenje s klijentima, uzimanje u obzir žalbi klijenata. (Marković, 2005.)

### *2.5.2. Odstupanje u kvaliteti usluge*

Odstupanje između realnih i ciljnih performansi je rezultat stvarnog odstupanja zbog nekog uzroka ili odstupanje koje proizlazi iz slučajne varijacije procesa.

„U nadi da će tvrtke bolje razumjeti kako mogu unaprijediti ukupnu kvalitetu usluge, proces upravljanja kvalitetom usluge može se ispitivati na osnovu četiri odstupanja između očekivanja i percepcija menadžmenta, zaposlenih i korisnika“ (Bateson, Hoffman, 2013.).

- Odstupanje u znanju
- Odstupanje u standardima
- Odstupanje u isporuci
- Odstupanje u komunikaciji

Za održavanje kvalitete usluge, tvrtke trebaju prepoznati imaju li bilo kakvih odstupanja u kvaliteti usluge te ih identificirati i otkloniti što je prije moguće, a takve informacije moguće je dobiti pomoću izvještaja o žalbama korisnika, tajnog kupca, postprodajnih anketa, anketa zaposlenih i anketa o kvaliteti ukupne ponude usluga. Ukoliko tvrtke prate potrebe korisnika, uklanja odstupanja u kvaliteti i brine o svom imidžu i marki, rezultati takvog ponašanja su veća kvaliteta usluge, rast prihoda i profitabilnije poslovanje.

### 3. IZGRADNJA MARKE POSLODAVCA

Marka se sastoji od naziva i/ili znaka, ali i ostalih elemenata, te aktivnosti koje proizvođači dodjeljuju nekom proizvodu, usluzi ili ideji kako bi na taj način obavijestili tržište o njihovoj jedinstvenosti i/ili u odnosu prema ostalim konkurentskim proizvodima (Vranešević, 2007., str. 10.). Prednost na tržištu imaju tvrtke koje postignu distinktivnu sposobnost, superiorno vladaju vještinama i raspoloživim resursima, pronalaze područja na kojima će stvarati proizvode i marke koje će potrošači prihvatiti i doživljavati kao superiorne (Pavlek, 2008.).

Izgradnja marke poslodavca kreće od njenih zaposlenika. Važnost marke poslodavca leži u tome da slika koja se stvori o poduzeću, sa svim popratnim elementima, na kraju pomaže financijskom uspjehu poslovanja. Veći financijski uspjeh omogućuje nova ulaganja u kvalitetan kadar i njihovo usavršavanje. Iako su danas ljudi svjesni svojeg znanja kao vrijednosti, voljni ulagati u svoje obrazovanje i nadograđivati ga, mnogim poslodavcima još uvijek izgradnja marke poslodavca nije prioritet jer nisu svjesni njegovog značaja ili ne znaju kako i odakle krenuti. Ispravne vrijednosti organizacije privlače najkompetentnije zaposlenike, a oni su ti koji stvaraju i predstavljaju proizvod ili uslugu, ali i organizaciju u suštini. Iz tog razloga važno je usredotočiti se na zaposlenike od samog početka njihovog traženja. Danas više nije bitno imati što više kandidata na natječaju za posao. Pažnja bi trebala biti usmjerena na pojedince koji se što bolje uklapaju u imidž poduzeća. U procesu privlačenja odgovarajućih i kompetentnih kandidata potrebna je pomoć ljudskih potencijala što je detaljnije objašnjeno u idućim poglavljima rada. Kada se zaposlenici osjećaju cijenjeni i prihvaćeni u poduzeću za kojeg rade, početi će je smatrati domom, a radni zadaci će dobiti drugačiju dimenziju od običnog obavljanja posla putem zadataka. Postoje dvije opće strategije za postizanje konkurentske prednosti na tržištu zaposlenika: diferencijacija ili vodstvo troškova. Moguće je natjecati se prema cijeni ili biti drugačiji i jedinstveni. Drugim riječima, poduzeće može svoje zaposlenike platiti više nego li konkurencija ili im ponuditi nešto jedinstveno. Budući da za prosječno poduzeće, isplata najviših plaća nije dugoročno održiva strategija poslovanja, potrebno je uvrstiti dodatne sadržaje i pogodnosti prema interesima zaposlenika. Danas je većina zaposlenika spremna zamijeniti veću plaću sa boljim radnim uvjetima, ugodnijim okruženjem, mogućnosti napredovanja i usavršavanja koje donosi rad za jaki i cijenjeni



brand. Kako bi poduzeće poboljšalo zadržavanje zaposlenika potrebno je i unaprijed definirat što se od kandidata očekuje i koje su vještine i osobine visoko cijenjene u organizaciji. Na taj način novi zaposlenici znaju kako se ponašati na početku. (Recruiting.com, URL: <https://www.recruiting.com>, 31.8.2022.)

### **3.1. Pojmovno određenje izgradnje marke poslodavca**

Pojmovi marka poslodavca (engl. Employer brand) i izgradnja marke poslodavca (engl. Employer branding) relativno su novi pojmovi. U osnovi se temelje na pretpostavkama prethodno razvijenima u marketingu a koja su se odnosila na markiranje proizvoda, čiji je cilj u pravilu bio diferenciranje vlastitog proizvoda od proizvoda konkurencije. Izgradnja marke poslodavca teži diferenciranju poslodavca u odnosu na druge poslodavce (Srednoselec, Ružić i Benazić, 2021.).

Ambler i Barrow (1996.) marku poslodavca definiraju kao paket funkcionalnih, ekonomskih i psiholoških pogodnosti koje status zaposlenja u organizaciji donosi, a identificira se i povezuje s poslodavcem. Izgradnja marke poslodavca ili eng. Izgradnja marke poslodavca postala je aktualna tema u poslovnom svijetu, a predstavlja prikaz svega onoga što kompanija jest kao poslodavac. Marka poslodavca je vrijedan nematerijalni resurs održive konkurentske prednosti organizacije, ne samo za zapošljavanje najboljih kandidata za posao s vanjskog tržišta, nego i za angažiranje, poticanje i zadržavanje postojećih talenata unutar organizacije (Kucherov i Samokish, 2016.).

Izgradnja marke poslodavca je praksa usmjerena na privlačenje i zadržavanje najboljih zaposlenika (Itam, Misra i Anjum, 2020.), pri čemu područje izgradnje marke poslodavca zahtijeva primjenjivanje marketinških tehnika na proces pribavljanja i zadržavanja zaposlenika (Backhaus, 2016.). Općenito govoreći izgradnja marke poslodavca je koncept koji spaja područja dviju velikih disciplina, marketing i upravljanje ljudskim potencijalima. Pristup izgradnje marke poslodavca zahtijeva suradnju marketinga, najvišeg menadžmenta i ljudskih potencijala, ali i empatiju i međusobno razumijevanje u načinima razmišljanja (Ambler i Barrow, 1996.). odgovornost za iskustvo marke poslodavca mora pripasti vodstvu organizacije jer

skretanjem pozornosti vodstva na određenu temu daje značaj naporima koji se poduzimaju unutar organizacije vezano uz određenu temu (Mosley, 2015.).

Označavanje proizvoda markama olakšava vlasnicima odnosno tvrtkama da ih prate na tržištu zbog brojnih pokazatelja financijske i tržišne uspješnosti. Marke se mogu promatrati kao strateške poslovne jedinice te olakšavaju strateško planiranje i određivanje ciljeva tvrtke. (Vranešević, 2007.)

Prema Kelleru (2003.) marke za tvrtke su :

- sredstvo identificiranja za jednostavnije rukovanje i praćenje
- sredstvo za pravnu zaštitu jedinstvenih obilježja
- signal razine kvalitete za potrošače
- sredstvo obogaćivanja proizvoda jedinstvenim asocijacijama
- izvor konkurentskih prednosti
- izvor financijskih prihoda

Marka tvrtkama nudi lakše i brže komuniciranje s klijentima putem raznih kanala, smanjenje rizika poslovanja, manje troškove promocije te jednostavnije donošenje odluka. Važnost i uloga izgradnje marke poslodavca ustvari leži u povlasticama koje taj pojam omogućuje ispravnim pristupom, a najvažnija uloga i zapošljavanje odgovarajuće radne snage. Zaposlenici su najbolji ambasadori branda i zato im je potrebno osigurati sadržaj kojim će se primarno ponositi oni, a zatim ga ponosno dijeliti dalje.

Ovlašteni institut za osoblje i razvoj -CIPD ističe četiri glavna razloga porasta izgradnje marke poslodavca:

1. Moć brendiranja
2. Sve veći fokus na angažman zaposlenika
3. Rat za talente
4. Utjecaj HR prakse u poslovanju.

Donedavno su zaposlenici bili relativno inferiorni u odnosu na poslodavce. U današnje vrijeme ti se odnosi znatno mijenjaju. Organizacija koja želi biti konkurentna na tržištu mora se boriti za najstručnije zaposlenike, posebice ako se radi o organizaciji čiji se posao bazira na kompetencijama zaposlenika. Izgradnja dobre marke poslodavca jedan je od oblika borbe za talente na burzi rada. Figurska i Matuska (2013.) navode

da što je marka poslodavca bolja i ekspresivnija, organizacija se percipira kao privlačnije mjesto za rad zaposlenika. Za Aggerholm, Andersen i Thomsen (2011.) koncept izgradnje marke poslodavca podrazumijeva uspostavljanje održivih, dugoročnih odnosa između poslodavca s jedne, te potencijalnih i postojećih zaposlenika, s druge strane. Jasno razumijevanje i praktična primjena načela koja se temelje na uspostavljanju, održavanju i pozicioniranju jedinstvene atraktivne slike organizacije kao poslodavca na tržištu rada, omogućuje organizaciji da uspješno djeluje u smislu takozvanog ratovanja za talente. Ukoliko se ne razvije diferencijacija nad ostalim, organizacija neće bi prepoznatljiva, a samim time i manje privlačna kao poslodavac. Snaga i prepoznatljivost marke prije svega zavisi od pozicije u svijesti potrošača u odnosu na ostale. Teorija o marki poslodavca ne bi se mogla započeti bez prethodnog razumijevanja ideje pozicioniranja koja je i dovela do današnje revolucije u marketinškom razmišljanju. Pojam pozicioniranja prvi put se pojavio u seriji članaka pod nazivom "Era pozicioniranja" u magazinu "Advertising Age" 1973. godine. Pisci članaka Al Ries i Jack Trout su neposredno poslije toga objavili i knjigu pod nazivom "Positioning - Battle for your mind" („Pozicioniranje – utrka za vaš um“). Na naslovnoj strani te knjige također piše: Kako da vas čuju i primijete na prezasićenom modernom tržištu. Osnovna premisa pozicioniranja, koja je ujedno i uzrok promjene dotadašnjeg načina razmišljanja u marketingu, je promjena koja se desila u komuniciranju u suvremenom društvu. Naime, suvremeni čovjek postao je prezasićen razvojem komunikacijskih medija. Pozicioniranje zahtijeva identifikaciju ciljnog tržišta, identifikaciju i analiziranje konkurencije i identifikaciju sličnosti i različitosti konkurencije.

### **3.2. Uloga i važnost izgradnje marke poslodavca**

Pojmovi marka poslodavca i izgradnja marke poslodavca relativno su novi pojmovi. Temelje se na prethodno razvijenim pretpostavkama u marketingu koja su se odnosila na marku kao ime, pojam, simbol, dizajn u svrhu diferencijacije nad konkurencijom. Izgradnja marke poslodavca isto tako teži diferenciranju, ali diferenciranju poslodavca u odnosu na druge poslodavce. Razlozi nastanka su današnja osviještenost značaja ljudskih resursa kao što je već spomenuto u prethodnim poglavljima. U modernoj ekonomiji znanja, najvažniji resurs predstavlja znanje i ljudski kapital. Brojne države i gospodarska udruženja kao što je Europska unija vjeruju da je ekonomija znanja

najbolji način za stjecanje konkurentske prednosti na globalnom tržištu. Kako bi se tako važan resurs stekao i održavao, potrebno je izgraditi marku poslodavca da bi tvrtka privukla odgovarajuće potencijalne zaposlenike. To se stječe sistematičkim gledanjem na izgradnju marke poslodavca. Tvrtke za početak moraju gledati na izgradnju marke poslodavca iznutra. Drugim riječima, kako bi izradili marku poslodavca važno je početi od samog sebe – od ponašanja vodstva i menadžmenta prema zaposlenicima, od kulture, radne etike i odnosu među samim zaposlenicima i njihovim radnim zadacima. Neki od najvažnijih razloga zašto je potrebno ulagati resurse u izgradnju marke poslodavca su: zadovoljstvo zaposlenika u organizacijama s boljom tržišnom reputacijom, niže stope fluktuacije, bolja orijentiranost na tzv. milenijske zaposlenike, lakše upravljanje talentima, dopiranje do pasivnih tragača posla (Šalamun, 2021.). Prema nekim istraživanjima na LinkedInu, 15 % njih su zadovoljni zaposlenici koji ne traže posao, 12 % su aktivni tražitelji posla, a čak njih 73 % su pasivni tragači. Pasivni tragači ne traže posao, ali bi promijenili posao ako im se ponudi bolja pozicija. Čak 83 % pasivnih tragača za poslom otišlo sa sadašnjih pozicija u slučaju ponude tvrtke s boljom reputacijom i kulturom. Upravo je takva ciljna skupina najinteresantnija organizacijama koje su u potrazi za novim zaposlenicima i upravo će oni najčešće otići u tvrtke s dobrim imidžom. Osim za privlačenje, marka poslodavca ima utjecaj i na zadržavanje zaposlenika jer 40 % manje zaposlenika odlazi u prvih 6 mjeseci rada iz poduzeća koja imaju izgrađenu marku poslodavca. Kako bi se marka poslodavca postala poželjna potencijalnim zaposlenicima poduzeće za njih mora biti atraktivno. Atraktivnost predstavlja važan koncept u izgradnji marke poslodavca jer upravo ona privlači zaposlenike za radom u nekoj organizaciji, posebice talente. Dimenzije atraktivnosti su brojne i različite s obzirom na mjesto stanovanja. U tablici su prikazane dimenzije atraktivnosti američkih i hrvatskih studenta poredane od najznačajnije.

**Tablica 2. Dimenzije atraktivnosti prilikom zaposlenja**

<b>RB.</b>	<b>SAD</b>	<b>HRVATSKA</b>
<b>1.</b>	Ugodna radna okolina	Mogućnost napredovanja
<b>2.</b>	Prosječna osnovna plaća	Mogućnost daljnjeg usavršavanja i razvoja
<b>3.</b>	Atraktivan cjelokupni kompenzacijski paket	Dobra radna atmosfera među kolegama
<b>4.</b>	Dobar odnos s kolegama	Zadovoljstvo poslom
<b>5.</b>	Stjecanje iskustva za unapređenje karijere	Sigurnost radnog mjesta
<b>6.</b>	Dobre mogućnosti promocije unutar organizacije	Visina plaće i ostale materijalne beneficije
<b>7.</b>	Priznavanje/uvažavanje od strane uprave	Dobra referenca u životopisu za budućnost

Izvor: Gauss, URL: <https://gauss.hr/hr/how-to-re-build-an-employer-brand>, (pristupljeno: 31.8.2022.)

Postoje brojne metode i kanali uz koje neki poslodavac može postati poželjan. Neke od njih iziskuju više financijskih sredstava ili vremena za formiranje i provedbu, ali bez obzira na veličinu organizacije, uz dobru strategiju svi mogu izgraditi dobru marku poslodavca. Ipak postati poželjan poslodavac sa produktivnim i lojalnim zaposlenicima, koji će radi imidža lakše zadržavati i pronalaziti nove ljude, uz profitabilnost, niske troškove regrutacije i zaposlenike kao ambasadore, nije nimalo jednostavan zadatak i ne ostvaruje se preko noći. Stoga je važno odabrati dobru strategiju i ljude koji će raditi na izgradnji brenda.

Odgovornost za izgradnju marke poslodavca najčešće se pripisuje odjelu za ljudske potencijale (Barrow, 2008.). Maroko i Uncle (2008.) smatraju da je odjel za ljudske potencijale odgovoran za privlačenje i zadržavanje odgovarajućih zaposlenika i predlažu da se iskustvo zapošljavanja smatra proizvodom, što ukazuje da je odjelu za ljudske potencijale dodijeljena uloga programera i menadžera. Prema Babić, Cvetkovski i Langović-Milićević (2012.) najveći broj poslodavaca siguran je da će im izgradnja marke poslodavca pomoći u privlačenju talenata i dati pozitivan doprinos njihovom poslovanju. Poslodavci smatraju da će im izgradnja marke poslodavca pomoći u:

- Povećanju sposobnost nalaženja pravih talenata,
- Definiranju osobina ljudi koji će se sa aspekta kulture uklopiti u vrijednosti organizacije koje ona njeguje i promovira
- Većoj angažiranosti zaposlenika i povećanju grupnih performansa,
- Produbljenju znanja o tržištu talenata,
- Jedinstvenosti i komunikaciji (interno i eksterno).

Ljudi žele znati kako stvarno izgleda posao u određenoj organizaciji, što se ne može vidjeti iz financijskih podataka ili brošura. Ljudi koji su već zaposleni u organizaciji i koji mogu pružiti podatke iz prve ruke možda imaju najveću ulogu u ovoj situaciji. Također, činjenica je da ljudi radije rade za organizaciju s dobrom nego sa lošom reputacijom. Iako su plaće važne, današnje zaposlenike zanima i radno okruženje, fleksibilno radno vrijeme, otvorena organizacijska kultura, način postupanja s zaposlenicima, sadržaj posla, mogućnosti razvoja i napredovanja. Stoga, privlačenje talenata uključuje stvaranje boljeg imidža poslodavca kroz jasan prikaz politika i strategija u području ljudskih potencijala. Neke organizacije su širom svijeta prepoznate kao najpoželjniji poslodavci. Prema Murphy (2019.) na službenoj stranici Forbes Global 2000: „World's best Employers“ titulu najpoželjnijeg globalnog poslodavca u 2019. godini ima Alphabet koja je u vlasništvu Google-a. Tajna uspjeha organizacija poput Google-a je prvenstveno u identifikaciji ključnih zaposlenika, ali i čitavom nizu beneficija koje Google osigurava za svoje zaposlenike. U Kaliforniji gdje je sjedište organizacije, nalazi se jedanaest vrhunskih restorana u kojima se zaposlenicima tri puta na dan besplatno poslužuju različiti specijaliteti. Osim toga zaposlenicima u Google-u na raspolaganju stoje besplatni bazeni, teretane, masaža, doktori, automobili, različite vrste sportova, perilice rublja, frizerski salon, autopraonica itd. Zaposlenici se ponašaju kako žele, nema pravila odijevanja, a čak mogu povesti kućne ljubimce na posao ili prespavati u uredu. Takva zanimljiva radna okolina privlači mnoge mlade, ambiciozne i kreativne ljude koji svoju karijeru žele izgraditi upravo u toj organizaciji, stoga ne čudi podatak da Google zaprimi milijun prijava za posao godišnje i to svakih dvadeset i pet sekundi (Jakovljević i sur., 2012).

### **3.3. Rekrutacijski marketing**

Marketing u zapošljavanju ili rekrutacijski marketing obuhvaća strategije i taktike koje firma koristi za pronalaženje, privlačenje, angažman i izgradnju odnosa s talentiranim

kandidatima u pred aplikacijskoj fazi akvizicije talenata. Jedan od popularnijih načina regrutiranja zaposlenika na otvorenim radnim mjestima su preporuke od trenutnih zaposlenika, u tom su slučaju zaposlenici sami posrednici prilikom zapošljavanja. Također, postoji i opcije internog zapošljavanja. Kod internog zapošljavanja u obzir se uzimaju kandidati koji su već zaposleni na drugom radnom mjestu, ali im je želja nastaviti karijeru na drugoj branši. Tada se vrši interno zapošljavanje. Objava oglasa je jedan od najčešćih oblika vanjskog zapošljavanja kojim se želi privući kandidate na posao. Osim internog zapošljavanja, do ljudskih potencijala može se doći i eksternim putem. U alate eksternog marketinga ubrajamo Internetske portale, radija, oglašavanje u novinama i časopisima te putem agencija za zapošljavanje. U Hrvatskoj se najčešće koriste oglasi putem portala za zapošljavanje i agencije. (Buble, 2000:72). Buble M., (2000.) Management. Split: Ekonomski fakultet Split

Regrutacijski marketing doprinosi izgradnji marke poslodavca te se njegovim tehnikama predstavlja i povećava svijest o njihovom brendu što rezultira i podizanju svijesti javnosti o samoj tvrtki. Zbog velike konkurentnosti na tržištu, borba za pronalazak adekvatne radne snage sve je intenzivnija tako da brojni poslodavci koriste disciplini regrutacijskog marketinga kako bi privukli nove kandidate. Regrutacijski marketing trebao bi se strateški provoditi i iz tog se razloga često planira u suradnji s marketinškim timovima. Glavna uloga regrutacijskog marketinga je poticanje poželjnih kandidata da se samostalno zainteresiraju i prijave za otvorena radna mjesta. Metode regrutacije možemo podijeliti na tradicionalne i moderne (Talentlyft, URL: <https://www.talentlyft.com/hr/>, 23.6.2022.).

### *3.3.1. Tradicionalna metoda regrutacije*

Ostvarivanje poslovnih ciljeva primarno ovisi o kvaliteti ljudskih potencijala. Iz tog razloga planiranje potrebe za ljudskim potencijalima je vrlo složen proces koji započinje od zacrtanih ciljeva, definiranih potreba i strategija. S obzirom na ciljeve i strategiju potrebno je provesti analizu poslova na sustavni način određivanjem što, tko, kada, gdje i zašto mora učiniti. Analizu poslova moguće je napraviti analizom procesa stvaranja vrijednosti primjenom sustavskog pristupa ili promatranjem, anketiranjem i intervjuiranjem postojećih zaposlenika. Na temelju opisa poslova izrađuje se specifikacija poslova koja uključuje popis potrebnih znanja, vještina i kvalifikacije koje se očekuju od kandidata. Nakon definiranja potreba i specifikacije poslova pristupa se traženju potrebnih kandidata.

## Slika 2. Kronološki slijed faza planiranja ljudskih potencijala



Izvor: N. Rupčić, *Suvremeni menadžment*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018., str. 236

Kandidate je moguće pronaći i u poduzeću raspisivanjem internog natječaja te informaciju objaviti u okviru interne komunikacijske mreže poduzeća. Osim toga, u poduzeću mogu postojati osobe koje imaju uvjete za napredovanje te im je moguće ponuditi odgovarajuće slobodno radno mjesto. Na taj način povezuju se želje i mogućnosti kandidata s potrebama poduzeća. Osim internih izvora, koriste se i eksterni izori ljudskih potencijala, a to je tržište rada (Buble, 2006.). U tom slučaju važno je da informacija o potrebi za radnikom dođe do ciljane skupine potencijalnih zaposlenika. To može biti oglašavanje na zavodu za zapošljavanje, stručnim publikacijama, poslovnim i stručnim časopisima ili vlastitoj bazi podataka. Poduzeća često primaju upite o zaposlenju te na temelju toga mogu formirati bazu podataka. Kad se pojavi potreba za određenim profilom zaposlenika, poduzeće može izvršiti uvid u vlastitu bazu podataka i kontaktirati osobe koje zadovoljavaju raspisane kriterije. U slučajevima kada se traži određena kvalifikacija ili stručnjak, poduzeće može i samostalno krenuti u potragu za kandidatima na temelju dobivenih preporuka, prethodnih saznanja, analiziranja podataka s društvenih mreža, primjerice LinkedIna. Ovakva vrsta kandidata najvjerojatnije već ima ostvareni radni odnos, pa poduzeće mora odlučiti koje metode može iskoristiti da bi pobudilo njihov interes da razmisle o ponudi poduzeća. Na ovakav način traže se i pripravnici. Tako poduzeća iz informacijskog sektora obilaze fakultete u potrazi za vrsnim kandidatima te im nude mogućnost sigurnog zaposlenja već na početku studija. Bitno je napomenuti kako su suvremena poduzeća česti rivali na području regrutacije izvrsnih ljudskih potencijala kao što su Tesla i Apple. Isto tako najava dolaska IBM-a na hrvatsko tržište 2016. godine izazvala je veliku nervozu u lokalnim poduzećima informacijskog sektora upravo zbog bojazni od gubitka ljudskih potencijala u korist IBM-a.

Poduzeća koja ne raspolažu dovoljnim resursima za traženje i selekciju kandidata mogu koristiti usluge headhunting agencija koje su specijalizirane za poslove



regrutacije i selekcije kandidata prema traženim kriterijima. U tom procesu koriste različite metode testiranja kako bi utvrdili koji kandidat se uklapa u vrijednosni sustav poduzeća. U procesu regrutacije moguće je kombinirati interne i eksterne izvore. Oba izvora imaju svoje prednosti i nedostatke. Vanjski kandidati, uz odgovarajuće znanje i vještine mogu donijeti novu energiju, ideje i perspektivu, ali postoji i rizik da se izbor u konačnici ispostavi lošim. Osim toga, potrebno je uložiti u proces prilagodbe i socijalizacije novog kandidata, upoznati ga s ciljevima, organizacijom, organizacijskom kulturom i načinima ponašanja i komuniciranja. Takav proces izbora kandidata je stoga skuplji (Rupčić, 2018.).

**Tablica 3: Prednosti i nedostaci izvora pribavljanja ljudskih potencijala**

	INTERNI IZVORI	EKSTERNI IZVORI
PREDNOST	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manji troškovi odabira kandidata</li> <li>Razvoj zaposlenika</li> <li>Poznavanje procesa rada</li> <li>Brži i sigurniji odabir</li> <li>Poznavanje kandidata</li> <li>Jača motivacija djelatnika</li> <li>Lakše integriranje u posao</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nova znanja i poticaji za poduzeće</li> <li>Promjene i inovacije</li> <li>Široka mogućnost odabira kandidata</li> <li>Izbjegavanje unutarnjih sukoba</li> <li>Brže promjene</li> <li>Širi krug poslovnih partnera</li> <li>Inovacije</li> </ul>
NEDOSTACI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sljepoća i gušenje inovacija</li> <li>Potencijalna napetost i sukobi</li> <li>Uža mogućnost odabira</li> <li>Usporavanje promjena</li> <li>Slaba motivacija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Duže vrijeme prilagodbe zaposlenika</li> <li>Veći rizik</li> <li>Skuplji odabir kadrova</li> <li>Blokiranje promocija kadrova</li> <li>Obostrana očekivanja su upitna</li> <li>Izazivanje nezadovoljstva</li> </ul>

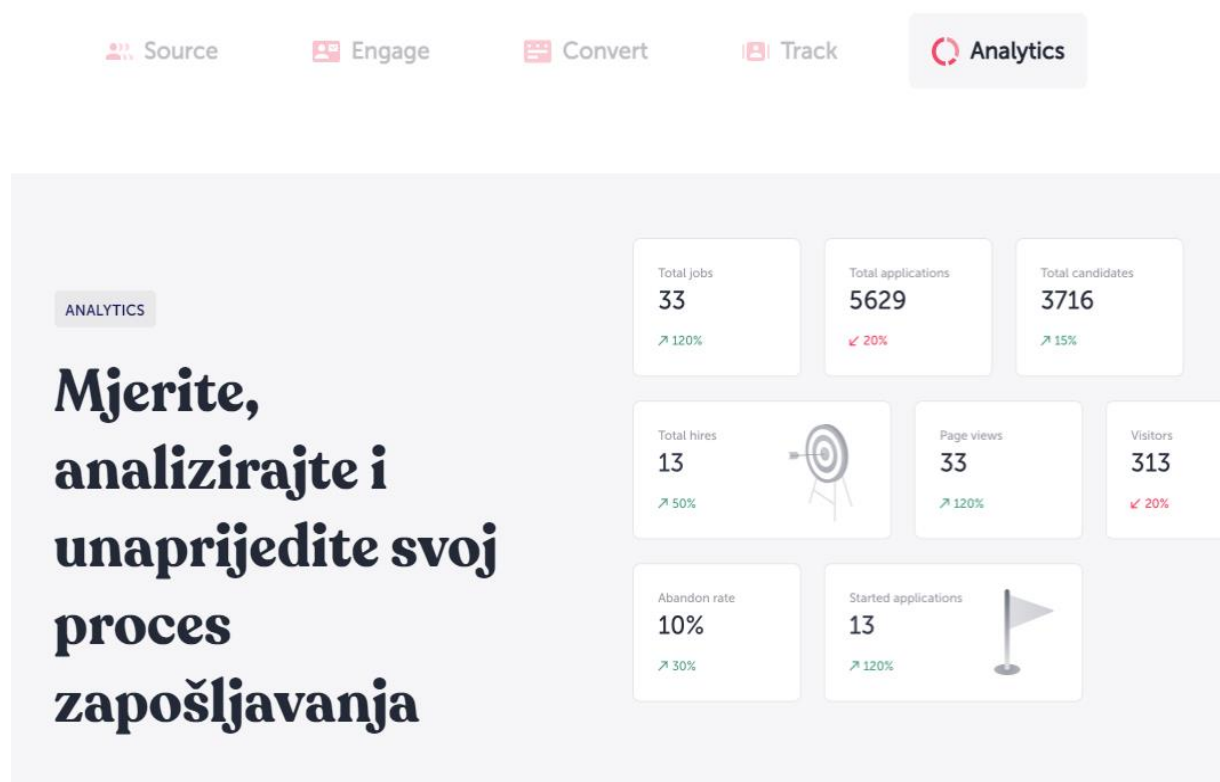
Izvor: Vujić, V. (2008): Menadžment ljudskog kapitala. 3. izdanje, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Rijeka.

### 3.3.2. *Suvremene metode regrutacije*

Osim tradicionalnih metoda pronalaska i zapošljavanja radnika, u moderno doba pojavljuje se i online metoda koja omogućuje niže troškove i brži proces zapošljavanja.

Budući da se danas gotovo svi koriste računalima i internetom, traženje zaposlenika putem društvenih mreža, online oglasnika, web stranica tvrtke postaje jednostavniji, jeftiniji i brži način pronalaska odgovarajućih ljudi za otvoreno radno mjesto. Osim navedenih stranica, postoje i programi koji taj mogu dodatno olakšati i ubrzati. Jedan od takvih programa je TalentLyft koji se koristi za privlačenje i zapošljavanje kvalitetne i talentirane ljudske snage. TalentLyft je hrvatska tvrtka sa sjedištem u Zagrebu koja pruža moderna rješenja za pristup problemu nedostatka ljudske snage. Program omogućuje olakšanu komunikaciju brenda poslodavca, pronalaženje pasivnih kandidata, izgradnju odnosa i komunikaciju sa potencijalnim kandidatima. TargetLyft omogućuje slanje automatskih pozivnica na intervju putem e pošte, kalendar za lakši pregled zakazanih intervjua, izgradnju imidža poslodavca, detaljnu analizu procesa zapošljavanja i brojne druge pogodnosti koje omogućuju jednostavniji i brži proces zapošljavanja.

### Slika 3. Prikaz programa TalentLyft



Izvor: Talentfly, URL: <https://www.talentlyft.com/hr/> ( 29.3.2022.)

Nakon uspješno provedenog regrutacijskog marketinga, tvrtke moraju posvetiti pažnju na samu selekciju kandidata koji su zainteresirani za rad u određenoj branši. Selekcija je postupak, to jest skup alata pomoću kojih menadžeri i regruteri odabiru kandidate

koji najviše odgovaraju za obavljanje određenog posla. Osim sposobnosti za obavljanje određenog posla, izrazito je važno da se kandidat uklapa u organizacijsku kulturu i radnu etiku tvrtke. U samoj selekciji mogu se koristiti razne metode i alati za procjenu vještina i znanja kandidata kao što su: case study, psihologijska testiranja, strukturirani i nestrukturirani intervju, testovi sposobnosti i igranje uloga (Vujić, 2008.). Strukturirane upitnike izrađuju stručnjaci i namijenjeni su za potencijalne zaposlenike čije rezultate proučavaju analitičari te iz njih izvlače pripadajući prosjek. Opservacija i studija performansi obuhvaćaju izravno promatranje posla jednoga ili više zaposlenika prilikom izvršavanja radnih zadataka. Pod pojmom selekcijski intervju smatra se razgovor koji vodi jedan ili više regrutera kako bi prikupio što više informacija o potencijalnom kandidatu za zapošljavanje i najraširenija je metoda odabira koju kompanije koriste. Testovi su rezultat koji pokazuje vještine, a najviše se koriste za ocjenu osobnosti i ocjenu znanja. Intervju je ključna faza selekcijskog procesa jer se u direktnom kontaktu s kandidatom razgovara o njegovim željama, radnom iskustvu, interesima, vještinama i ostalim temama koje su bitne za poslodavca kako bi popunio radno mjesto adekvatnim zaposlenikom. Glavni su ciljevi intervju prikupljanje informacija od kandidata kao što je prethodno navedeno, ali i davanje informacija o radnom mjestu, organizacijskoj kulturi i radnoj etici. Sam proces regrutacije, intervjuiranja i selekcije objašnjen je na primjeru u istraživačkom djelu rada.

## 4. INTERNI MARKETING

Interni marketing predstavlja aktivnosti kompanije usmjerene na edukaciju i motiviranje osoblja koje se nalazi u direktnom kontaktu s kupcima, ali i osoblja za pružanje usluga podrške i dodatnih usluga. Interni marketing podrazumijeva marketinške napore poduzeća usmjerene prema zaposlenicima s ciljem izbora, motiviranja, zadržavanja najboljih ljudi koji će obavljati svoje poslove na najbolji mogući način. Ulaganje u kvalitetu zaposlenika temelj je kvalitetnog poslovanja jer zaposlenici koji osjećaju i svjedoče o brizi poduzeća prema njima iskazivat će motiviranost, lojalnost i predanost. Koncept internog marketinga nije potpuno nov jer prvi pisani tragovi o njegovoj primjeni potječu iz kasnih sedamdesetih godina 20. stoljeća kada su uloženi početni napor radi integriranja teorijskih praktičnih doprinosa stručnjaka. Određene elemente internog marketinga brojne tvrtke primjenjuju dugi niz godina, a ono što predstavlja novost je poimanje internog marketinga kao jedinstvenog pristupa. Taj pristup omogućuje učinkovitije upravljanje međufunkcijskim aktivnostima koje se planiraju, oblikuju i provode u okviru cjelovitog i jedinstvenog programa koji je usklađen s ciljevima samog poduzeća. Ukoliko se interni marketing primjenjuje u tvrtki, rezultira dugoročnom rastu i uspjehu bez obzira na djelatnost kojom se tvrtka bavi. (Došen, 2010.). Prema Barryu: „Interni marketing je zamišljen tako da promatra zaposlenike kao interne potrošače, poslove i radne zadatke kao interne proizvode, a u nastojanjima da ponudi interne proizvode koji zadovoljavaju potrebe i želje internih potrošača poduzeće se pridržava ciljeva organizacije“.

Prema Grönroosu: „Interni marketing djeluje kao proces holističkog (cjelovitog) upravljanja brojnim funkcijama u poduzeću na dva načina. Prvo, osigurava da zaposlenici na svim razinama, uključujući upravu, shvate i doživljavaju poslovanje poduzeća i sve aktivnosti u kontekstu okruženja koje potiče svijest o značenju potrošača. Drugo, osigurava da svi zaposlenici budu pripremljeni i motivirani na ponašanje orijentirano prema potrošačima. Premisa je internog marketinga da interna razmjena između poduzeća i grupa njegovih zaposlenika mora učinkovito funkcionirati i prethoditi uspješnom ostvarivanju ciljeva na eksternom tržištu“. Ciljevi internog marketinga na strateškoj razini su stvaranje okruženja i atmosfere u poduzeću koji će pobuditi svijest o nužnosti orijentacije na eksterne potrošače, a unutar poduzeća (na

internom tržištu) cilj je motiviranje postojećih i zadržavanje dobrih zaposlenika, privlačenje novih, kvalitetnih zaposlenika odgovarajućih znanja i vještina.

#### **4.1. Uloga i značenje internog marketinga za uslužna poduzeća**

U sektoru usluga nemoguće je odvojiti proces proizvodnje, to jest pružanja usluga od marketinga i upravljanja ljudskim resursima. Zbog istodobnog odvijanja nabrojanih procesa, ponašanje zaposlenika u uslužnom poduzeću puno više utječe na kvalitetu usluge. Zbog nedostataka kod usluga kao što su nevidljivost i neopipljivost, najveća pozornost korisnika usmjerena je prema ljudskom resursu, to jest njegovom izgledu, stavu, ponašanju i ono najvažnije, motiviranosti. Takvim se problemima bavi interni marketing koji obuhvaća i financijske i nefinancijske napore koji su od strane poduzeća usmjereni prema odabiru, edukaciji i motivaciji zaposlenika. Rezultati ulaganja u interni marketing od strane poduzeća su: motivirani zaposlenici, brže i kvalitetnije isporučivanje usluge, veća dobit i privlačenje novih korisnika (Došen, 2010.).

#### **4.2. Komunikacija u internom marketingu**

Bez komunikacije ne mogu postojati organizacije. Svaki ljudski čin predstavlja na određeni način komunikaciju, stoga i „ne komuniciranje“ predstavlja oblik komuniciranja. Učinkovita komunikacija je osnova za razvoj interne organizacije, ali i ključan faktor za postojanje u neizvjesnoj okolini, stoga je komunikacija važan čimbenik kako u ponašanju menadžera, tako i u funkcioniranju cijeloga organizacijskog sustava. U organizacijama se poslovna komunikacija realizira unutar i izvan nje same. Komunikacijski događaj unutar organizacije može imati dva tijeka: formalni i neformalni. Kako bi organizacijska komunikacija bila uspješna, potrebno je poznavanje jezika, provođenje interakcijskih vježba te posjedovanje kulturnog znanja svih sudionika komunikacije i zaposlenika organizacije.

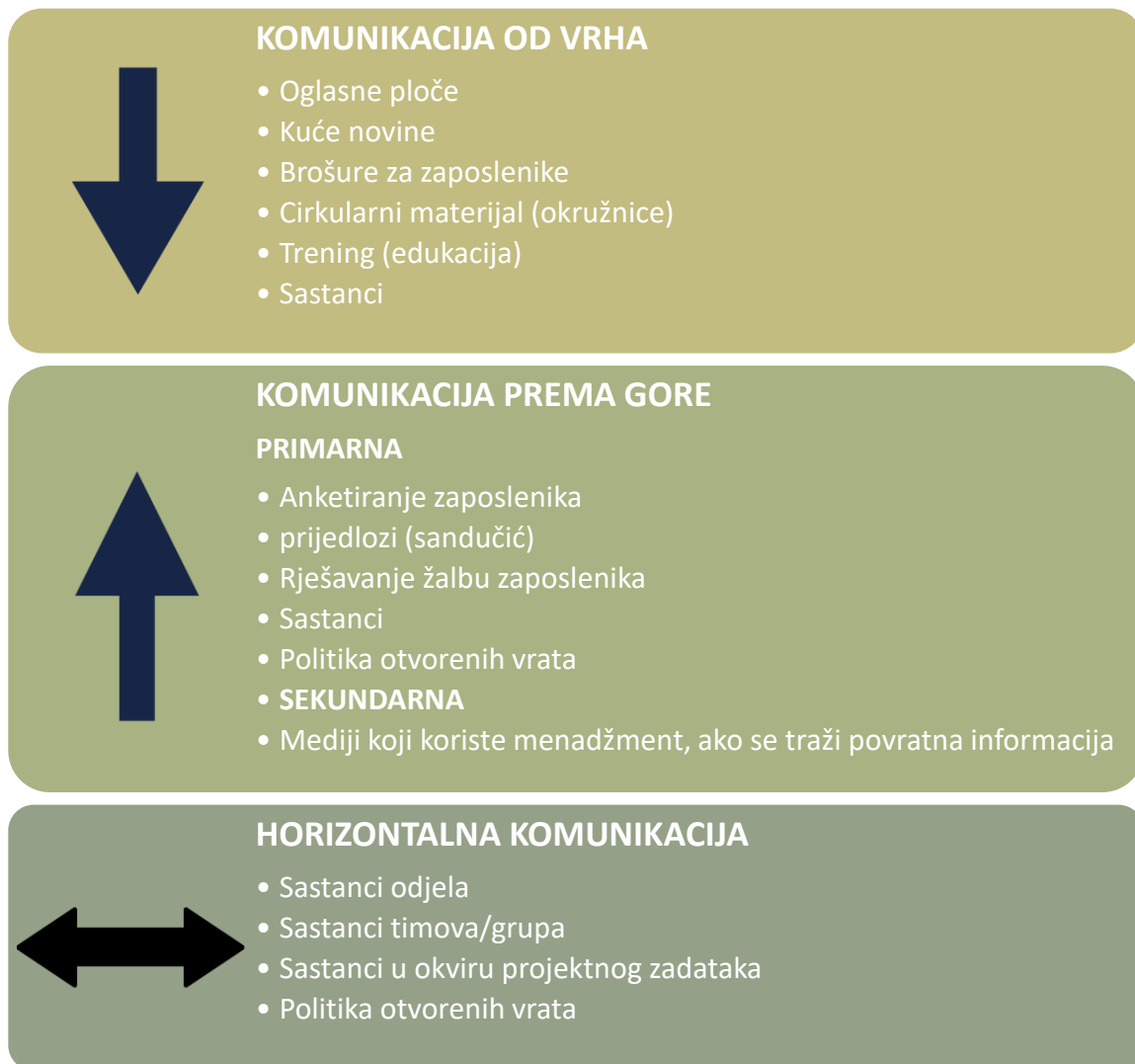
Kako bi zaposlenici unutar organizacije uspostavili uspješniju komunikaciju, prije svega nužno primijeniti tehniku aktivnog slušanja, to jest aktivno se reflektiranjem, parafraziranjem te potpitanjima uključiti u komunikaciju sa sugovornikom te ponašanjem pokazati određenu dozu poštovanja. Također je bitno gledati osobu s kojom komuniciramo u lice i eventualno se, ovisno o situaciji smiješiti. Pozitivno je i lagano klimati glavom u znak afirmacije dok osoba govori. Potrebno je izbjegavati

radnje kao što su gledanje na sat, trljanje oka, nosa, ušiju, no dopušteno je povremeno doticati lice, čak je poželjno povremeno lupkati prstima po bradi kao znak interesa.

#### *4.2.1. Tradicionalni instrumenti interne komunikacije*

Bez komunikacije ne mogu postojati ni organizacije. Uspješnoj komunikaciji doprinosi poznavanje jezika, posjedovanje kulturnog znanja, provođenje određenih vježbi interakcijskog karaktera. Kulturno znanje moraju posjedovati svi sudionici komunikacije zaposlenici organizacije (Jurković, 2012.). Komunikacija se ne odnosi samo na komunikaciju s vanjskom javnošću - mediji, klijenti, kupci, korisnici itd, već se odnosi se i na komuniciranje s unutarnjom javnosti - zaposlenici, članovi udruga, političkih stranaka i slično, odnosno na ono što se naziva interna komunikacija. Takva komunikacija ponekad zna biti zapostavljena u odnosu na vanjsko komuniciranje. Ipak, uspješne i snažne organizacije i njihovi lideri svjesni su važnosti interne komunikacije, jer je odnos s ljudima postao sastavni dio cjelokupnog razvoja organizacije. Samim time predstavlja važnu ulogu u procesu poslovanja, odnosno funkcioniranja organizacije. Tradicionalni instrumenti komunikacije sa zaposlenicima prikazani su na slici 4.

## Slika 4. Tradicionalni instrumenti komunikacije sa zaposlenicima



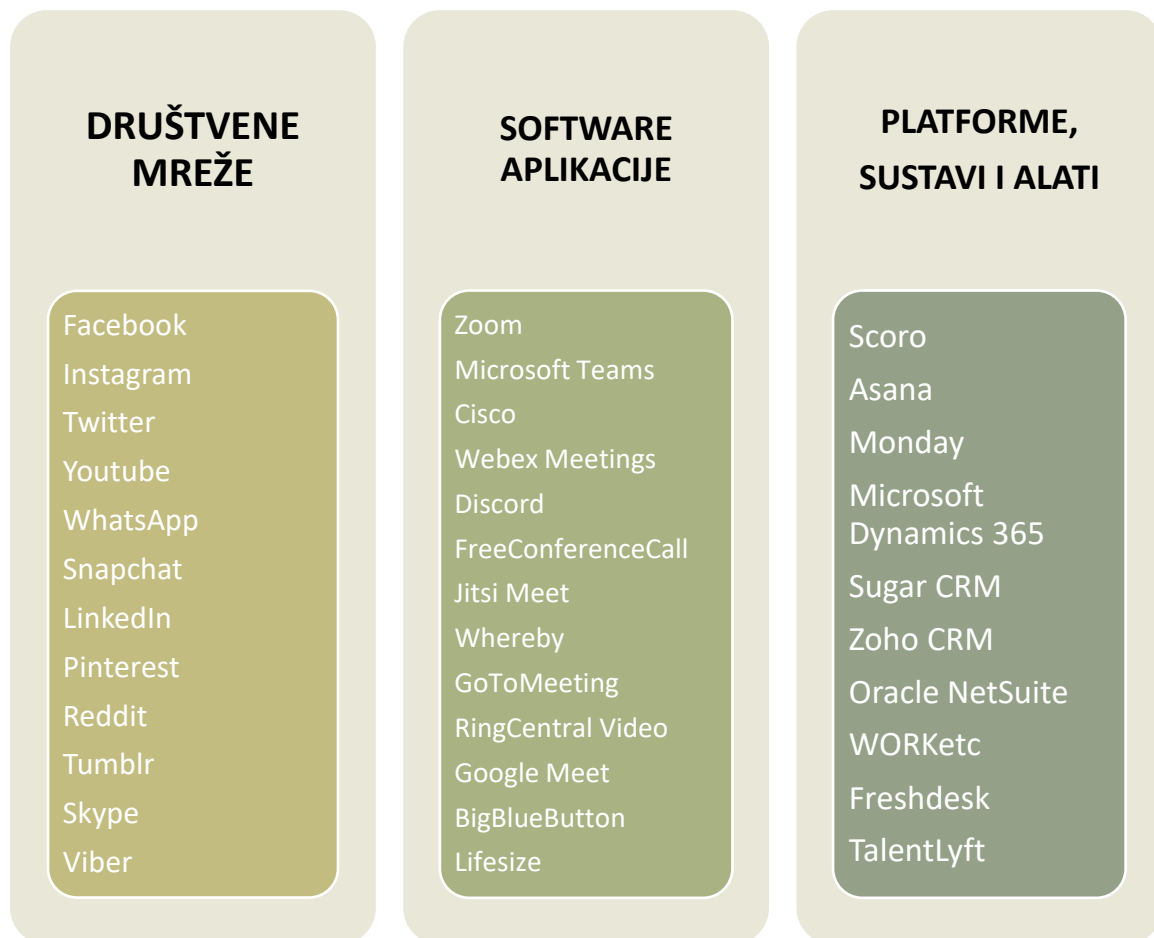
Izvor: Stauss, B., Hoffman, F., (2000.): Minimizing internal communications gaps by using business television, Routledge, London, str. 145.

### 4.2.2. Suvremeni instrumenti interne komunikacije

Interna komunikacija čini okosnicu svake organizacije. Uz pomoć digitalnih alata tvrtke omogućuju izgradnju modernog radnog okruženja. Adekvatni digitalni alati povezuju menadžere sa zaposlenicima i zaposlenike međusobno, gdje god da se nalaze, kako bi potaknuli produktivnost, angažman i suradnju. Digitalna komunikacija je oblik komunikacije koji se odvija putem mobilnih uređaja, računala, tableta ili drugih uređaja putem kojih se informacije mogu prenositi digitalno. Razlikujemo formalnu i neformalnu komunikaciju koje zajedno čine složen sustav koji se sastoji od različitih naloga, informacija, želja i nagovještaja. Forma komunikacije unutar organizacije omogućuje

da se pred sve sudionike stave unaprijed dogovoreni načini ponašanja, te da se realizira komunikacijski proces. O strukturi komunikacije ovisi kakva će biti struktura same organizacije (Garača, i Kadlec, 2011.). S obzirom na potrebe, organizacijsku kulturu i strukturu organizacije, instrumente interne komunikacije moguće je odabrati i prilagoditi između mnogobrojnih opcija. Na slici 5. prikazani su neki od najčešće korištenih instrumenata.

**Slika 5. Suvremeni instrumenti komunikacije sa zaposlenicima**



Izvor: autor

#### **4.3. Usklađenost internog i eksternog marketinga**

Za razliku od internog marketinga, eksterni marketing usmjeren je prema onima koji se nalaze izvan gospodarskog subjekta. Eksterni marketing čine isključivo vanjski čimbenici u koje ubrajamo institucionalne uvjete, integracijske procese, tržište, znanost i tehnologiju. Iako je važno krenuti od izgradnje internog marketinga, eksterni marketing ne smije biti zanemaren. Pod eksternim podacima ubrajamo podatke koji



utječu na sadašnje i buduće poslovanje kao što su podaci o ekonomskim trendovima, tehnološkim novitetima, političkim i demografskim promjenama, pravnim promjenama i ono najvažnije, potrebe i želje potrošača. Da bi se prikupili podaci o samim potrošačima i njihovim potrebama, potrebno je zadužiti motiviranog zaposlenika za istraživanje tržišta. Istraživanje tržišta podrazumijeva prikupljanje podataka koje su neophodne za planiranje, organiziranje i kontrolu procesa, a daju odgovore na pitanja kao što su: što potrošač preferira, koliko je spreman potrošiti za određeni proizvod ili uslugu i slično (Grbac, 2007.).

Važno je naglasiti kako je interni marketing preduvjet za eksterni marketing te da se reflektira kroz zadovoljstvo eksternih potrošača. Prema Vučemilović i Blažević (2016., str.79), postoje četiri reflektiranja internog i eksternog marketinga:

- Ako interni potrošač (zaposlenik) ima visoko zadovoljstvo kao i eksterni, tada imaju međusobnu sinergiju
- Ako je nisko zadovoljstvo kod eksternog potrošača, a visoko kod internog, tada se radi o internoj euforiji.
- Ako je nisko zadovoljstvo kod internog potrošača, a visoko kod eksternog potrošača, smatra se da je to prinuda.
- Posljednji oblik je otuđenje, a on nastupa kada je nisko zadovoljstvo i kod internog i eksternog potrošača.

**Slika 6. Proces internog i eksternog marketinga**



Izvor: izrada autora

#### **4.4. Motiviranje zaposlenika**

Motivacija zaposlenika je glavni razlog dobrog ili lošeg obavljanja pojedinog radnog zadatka u cjelokupnom poslovanju tvrtke. Polazi se od činjenice da ako je zaposlenik motiviran za rad i zadovoljan svojim radnim okruženjem, korisnik usluge će isto tako biti zadovoljan, a tvrtka će pozitivno poslovati.

Tvrtke diljem svijeta zaključile su da je od velike važnosti proizvesti programe namijenjene za nagrađivanje svih zaposlenika iz svih područja rada, a koji će ujedno služiti kao poticaj za poboljšanje poslovanja te tvrtke. Nagrade moraju biti korisne i vrednovane od strane zaposlenika. Cilj motiviranja zaposlenika je potaknuti zaposlenike da se oni sami zauzmu za ostvarivanje ciljeva tvrtke. Kako motivacija nije osobna karakteristika, na nju se može utjecati ponašanjem nadređenog. Tvrtkama se predlaže da izrade jedan program nagrađivanja svih zaposlenika, koji se eventualno kasnije može dalje razrađivati na detaljima za pojedine odjele. Cilj svakog programa nagrađivanja je da on bude interesantan zaposlenicima, da se oni što više počnu uključivati u sam rad tvrtke i na kraju, da zaposlenici postanu svjesni da i oni doprinose radu tvrtke u kojoj su zaposleni.

**Slika 7. Oblici nagrađivanja zaposlenika**



Izvor: autor

#### *4.4.1. Sustav nagrađivanja*

Sustav nagrađivanja za zaposlenike jedan je od glavnih pokretača zadovoljnih i uređenih međuljudskih odnosa unutar neke tvrtke. Ukoliko se u obzir uzima stanje međuljudskih odnosa i motiviranosti zaposlenika, potrebni resursi za upravljanje ljudskim potencijalima mogu se značajno smanjiti. Ako unutar organizacije postoji sustav nagrađivanje i vrednovanja rada zaposlenika, postiže se izravna motiviranost zaposlenika bez ulaganja dodatnih resursa i napora (Marušić, 2006.).

Gutić (2012.) navodi kako ključne funkcije, kada se govori o oblicima nagrađivanja menadžmenta ljudskih resursa, jesu: plaće, nadoknade te beneficije. Nagrađivanje zapravo integrira i rezultira iz niza drugih funkcija rukovođenja ljudstvom, kao što su: ocjenjivanje radnih rezultata, motivacije ljudstva, osposobljavanja te usavršavanja, ali samo nagrađivanje uvelike utječe na motivaciju ljudstva. Nagrade kao i samo nagrađivanje je jedan od osnovnih motiva, upravo zbog toga što novac ima moć

zadovoljiti širi spektar ljudskih potreba. Nagrade za zaposlenike mogu biti u novčanom i nenovčanom obliku, a postoje i posebni oblici stimuliranja što je prikazano na slici 7.

#### *4.4.2. Primjer motiviranja zaposlenika u poduzeću Coca-Cola*

Izuzetno veliki značaj imaju sustavi nagrađivanja i motiviranja zaposlenika, u kojima se koriste i financijske i nefinancijske kompenzacije. Neke od financijskih kompenzacija u Coca-Coli su nagrađivanje inovativnih rješenja, nagrađivanje zaposlenika kvartala temeljem rezultata, godišnji bonusi za specijaliste, voditelje, rukovoditelje i direktore, te kvartalne poticajne nagrade za ostvarenje ciljeva. Posebno se ističe nagrađivanje ponašanja za koje su osmislili sustav "Nominiraj kolegu" i gdje zaposlenike financijski nagrađuju za poticanje timskog duha, mentorstvo, kreativnost ili poticanje zabave i dobre atmosfere u tvrtki, a svi su zaposlenici uključeni u odabir najboljih.

Ovaj sustav zabavnog je karaktera i ne inzistira samo na ponašanjima koja se mogu mjeriti brojkama i poslovnim rezultatom nego je riječ o nagrađivanju ponašanja koja su vidljiva, ali teško brojčano mjerljiva, no svakako vrijedna za poslovanje i postizanje rekordnih rezultata. Također, u Coca-Coli ima sustav nagrađivanja Zaposlenika kvartala, temeljen na konkretnom poslovnom rezultatu. Zaposlenici koji se u kvartalu iskažu predanošću, timskim radom, konkretnim rezultatom ulaze u odabir za Zaposlenike pripadajućeg kvartala. Na temelju svih nominiranih zaposlenika kvartala tokom cijele godine bira se Zaposlenik godine. (Poslovni, URL:<https://www.poslovni.hr/>, 23.6.2022.)

#### **4.5. Interni marketinški splet**

Kao i u klasičnom marketinškom spleti, i interni marketinški splet se sastoji od proizvoda, promocije, cijene i distribucije. Internim marketinškim spletom poduzeća se koriste tek nakon što oforme tim s educiranim ljudima te usavrše tehnologiju pomoću koje zaposlenici obavljaju dnevne radne zadatke. Da bi interni marketinški splet doprinio kvaliteti proizvoda ili usluge, za početak je potrebno analizirati trenutno stanje poduzeća, a tek zatim segmentirano pristupiti svakom elementu. Prvi element internog marketinškog miksa je proizvod. Proizvod obuhvaća, politike, programe, usluge, istraživanja, planiranje i obrazovanje vezano za poboljšanje djelovanja i rada svih

zaposlenih - internih kupaca. Cijena internog marketinškog miksa podrazumijeva mjesečne plaće zaposlenika koja se sastoji od fiksnog i varijabilnog dijela. Varijabilan dio uključuje sustav nagrađivanja i stimulacije koje su povezane s uspješnom provedbom i primjenom proizvoda. Osim na zaposlenike, cijenu internog marketinškog miksa čine i troškovi internih programa, usluga, obrazovanja i istraživanja. Distribuciju čini lokacija obavljanja poslova unutar poduzeća. Distribucija kao element internog marketinškog miksa podrazumijeva lokaciju programa, politika i usluga poduzeća u kojemu se primjenjuje interni marketing. Distribucija obuhvaća i raspored radnih mjesta te razvoj i praćenje karijera. Aktivnosti promocije internog marketinga obuhvaćaju interno unapređenje prodaje, interne odnose s javnošću, interno oglašavanje, internu promociju te osobni kontakt - osobnu prodaju. Mediji koji se koriste u internom marketingu obuhvaćaju osobne kontakte sa svakim zaposlenikom, interne e-maileve za informiranje zaposlenika, interne web stranice, interne aplikacije i platforme, interne oglase i interne novine. Da bi se elementi marketinškog miksa internog marketinga kvalitetno definirali potrebno je prije svega analizirati stanje u poduzeću te poznati stupanj razvijenosti elemenata marketinškog miksa. Nakon toga slijedi razrada svakog pojedinog elementa koja prethodi implementaciji. Završna faza je kontrola, praćenje, korigiranje, razvoji i ispravak nedostataka i pogreška djelovanja u smislu povratne veze putem koje je potrebno ustrajati na konstantnom poboljšanju i promjenama. Interni marketing obuhvaća veliki broj mjera i ciljnih skupina pa u većini poduzeća može nastati problem koji odjel treba preuzeti odgovornost za interni marketing (Paliaga, Bašić i Strunje, 2010.).

**Tablica 4. Elementi internog marketinškog spleta**

<b>Proizvod</b>	<b>Interni marketinški proizvod</b> - obuhvaća politike, programe, usluge, istraživanja, planiranja i obrazovanje vezano uz poboljšanje djelovanja i rada svih zaposlenih.
<b>Cijena</b>	<b>Interna marketinška cijena</b> - obuhvaća trošak internih programa, usluga, istraživanja i obrazovanja. Također, sastoji se od fiksnog i varijabilnog djela mjesečnih plaća, stimulacija i ostalog financijskog sustava nagrađivanja.
<b>Distribucija</b>	<b>Distribucija</b> - kao element marketinškog spleta odnosi se na lokaciju obavljanja posla, lokaciju programa, politika i usluga, raspored zaposlenika i praćenje njihovih karijera.
<b>Promocija</b>	<b>Interna marketinška promocija</b> - usmjerena je prema prema promoviranju internih programa, politika i usluga. Upoznaje zaposlenike sa očekivanjima od strane poduzeća te kada i na koji način obavljaju radne zadatke.

IZVOR: M. Paliaga, I. Bašić i Ž. Strunje (2001.): Primjena internog marketinga u poduzećima Republike Hrvatske, EKON. MISAO PRAKSA DBK. GOD XIX. (2010.) BR. 2. (211-223), S. Bratko et al., Marketing, Zagreb, Sinergija

## 5. ISTRAŽIVANJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA TVRTKE A1

### 5.1. Tvrtka A1 Hrvatska

A1 Hrvatska je prvi privatni mobilni operater u Hrvatskoj koji je dio A1 Telekom Austria Grupe i strateški partner Vodafona. A1 pruža niz telekomunikacijskih usluga za fizičke i pravne osobe, a neke od njih su govorne usluge, fiksne usluge za sve segmente korisnika te fiskalnu blagajnu, ICT, Cloud i VPN usluge za poslovni segment korisnika. Na dan 1. listopada 2018. godine tadašnji Vipnet mijenja naziv u A1. A1 Telekom Austria Grupa djeluje u sedam zemalja te zajedno pružaju usluge za približno 24 milijuna korisnika. Tvrtka A1 Hrvatska zapošljava oko 2000 ljudi te svakodnevno brinu o potrebama za više od 2 milijuna korisnika.

A1 Hrvatska ulaže u razvoj 5G tehnologije te su prvi demonstrirali brzinu veću od 20 Gbit / s u živoj 5G mreži što je brzinski rekord u mobilnom segmentu u Republici Hrvatskoj. Brzine i kapaciteti 5G tehnologije u budućnosti će omogućiti gigabitne brzine za cijeli prostor Hrvatske što je osnovni uvjet za digitalizaciju, razvoj i globalnu konkurentnost na svjetskom tržištu. U fiksnom segmentu, A1 kontinuirano razvija vlastitu infrastrukturu i zato su danas operater s najraširenijom optičkom mrežom za „superbrzi“ internet s brzinama do 500Mbit / s kojom pokrivaju 500 tisuća kućanstava na tehnologiji nove generacije koja podržava sve preduvjete Digital agende EU2025. Cilj Digital agende je ostvariti održive gospodarske i društvene pogodnosti na jedinstvenom digitalnom tržištu utemeljenom na brzom i „ultrabrzom“ internetu te interoperabilnim aplikacijama.

U skladu s digitalnim načinom života korisnicima nude konvergentnu ponudu koja uključuje kombiniranje mobilne i fiksne usluge te televiziju, a grupiranjem usluga na jednom računu korisnici ostvaruju niz pogodnosti. A1 nudi cjelokupna poslovna rješenja, a razvijaju i nove digitalne platforme poput Smartice odnosno digitalne putne karte za javni prijevoz ili digitalnog ključa za hotelske sobe. Također ulažu u sigurnosna rješenja te grade novi podatkovni centar na 1800m<sup>2</sup> koji će predstavljati najmodernije postrojenje takve vrste u Hrvatskoj. Služba za korisnike tvrtke A1 je prva služba za korisnike u Hrvatskoj koja je dostupna 24 sata svakoga dana u tjednu. Prema

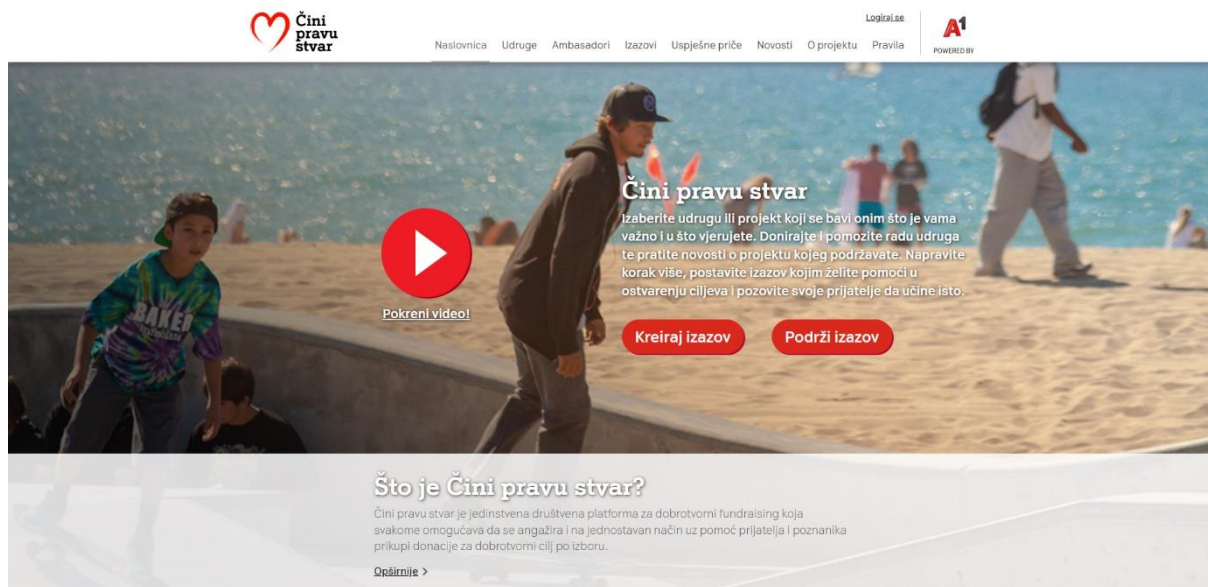
istraživanjima metodom Net Promoter Score, imaju najviši indeks zadovoljstva korisnika na tržištu.

#### *5.1.1. Društvena odgovornost tvrtke A1*

Definicija društveno odgovornog poslovanja Europske komisije (2011: 6) glasi: „Društveno odgovorno poslovanje je odgovornost poduzeća prema društvu.“ Dakle, društveno odgovorno poslovanje čini važan dio poslovne strategije poduzeća, ali ono što ga odvaja od ostalih poslovnih praksi jest činjenica da poduzeća ne moraju djelovati društveno odgovorno u većoj mjeri nego što ih na to tjera poštivanje osnovnih zakona. Ali, tvrtke mogu koristiti društvenu odgovornost kako bi stekle pozitivan imidž i publicitet na tržištu, a s druge strane i odgovornije zaposlenike i menadžere. Primjer takve tvrtke je A1 Hrvatska koja se može pohvaliti sa svojim društveno odgovornim projektima. Jedan od takvih projekata je Čini pravu stvar. Iz internog projekta proizašla je ideja digitalne društvene platforme za fundraising koja na jednom mjestu okuplja udruge i pojedince koji svojim angažmanom prikupljaju donacije za projekte udruga. Osim prikupljanja sredstava za potrebite, A1 sponzorira nekoliko trkačkih natjecanja diljem Hrvatske aktivno promičemo trčanje kao zdravi način života te su sponzori osječkog festivala ekstremnog sporta, urbane kulture i glazbenih događanja Panonian Challenge. Važno je i naglasiti da A1 preko 25 posto zaposlenika sudjeluje u raznim volonterskim aktivnostima kao što su rad s djecom s posebnim potrebama, informatičkog opismenjavanja starijih osoba i djece i akcija čišćenja okoliša. Za svaki dan volontiranja i svako darivanje krvi, A1 svojim zaposlenicima daje slobodan dan.



Slika 8. Projekt „Čini pravu stvar“



Izvor: Čini pravu stvar, <https://www.cinipravustvar.hr/>, (14.9.2022.)

### 5.1.2. Odnos sa zaposlenicima

Unutar kompleksa A1 nalazi se vrtić za djecu, restoran, fitness, bazen, sauna i sobe za zajednička neformalna druženja. Godinama su jedan od najpoželjnijih poslodavaca na tržištu te dobitnici certifikata Poslodavac Partner, kao i MAMFORCE certifikata za izvrsnost u omogućavanju ravnoteže posla i obitelji. Za bolju ravnotežu posla i privatnosti, zaposlenicima je omogućeno da odaberu dva dana u tjednu koja bi radili izvan ureda. Osim toga, roditelji rade manje sati za istu plaću, omogućen im je besplatan dječji vrtić i poklon od 10.000,00 HRK za svako novorođeno dijete.

Osim pogodnosti za roditelje, A1 nudi i dosta sportskog sadržaja kao što je fitness centar, najam bicikla, bazen i sauna. Kako bi se zaposlenici osjećali sigurno, imaju pravo na zatvoreni mirovinski fond, putno i zdravstveno osiguranje.

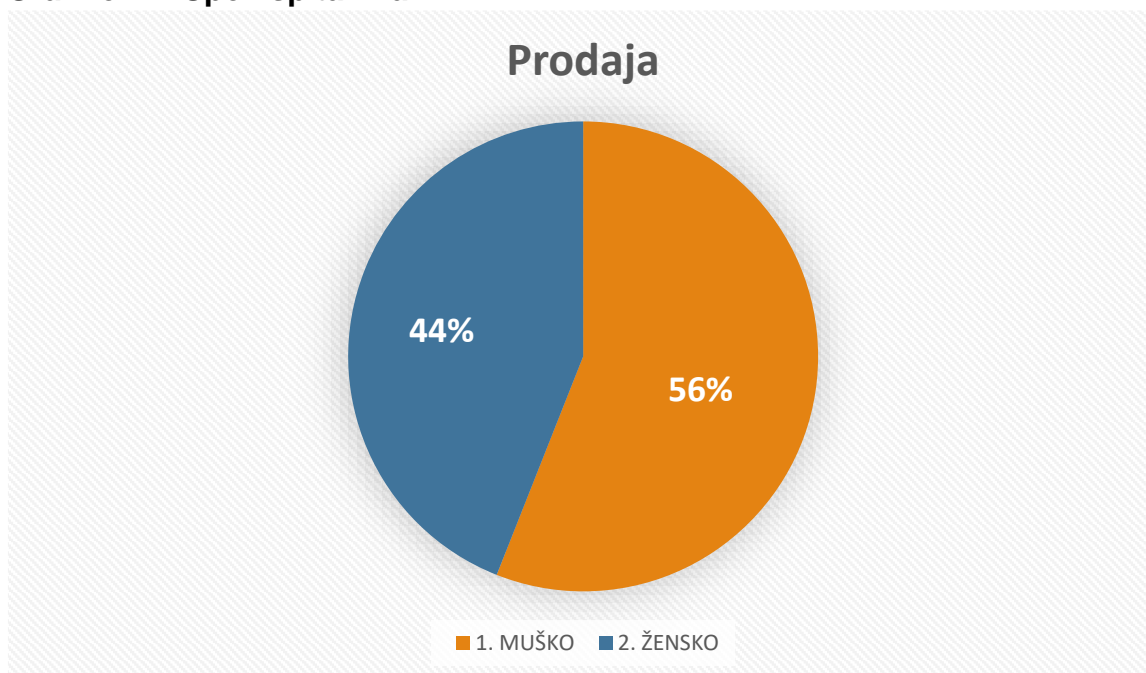
## 5.1. Metodologija istraživanja

U nastavku rada analizirani su rezultati istraživanja provedeni nad zaposlenicima tvrtke A1. Cilj istraživanja je potkrijepiti teorije i pravila internog marketinga na stvarnom primjeru velikog poduzeća u Hrvatskoj. Budući da A1 primjenjuje brojne metode i načela internog marketinga cilj je ocijeniti zadovoljstvo njihovih zaposlenika s obzirom

na benefite koji su im omogućeni od strane poslodavca, a povezani su s internim marketingom. Između ostalog cilj je uvidjeti u kojim aspektima radnog mjesta je većina zaposlenika zadovoljna, a u kojima još postoji prostora za poboljšanje i promjene.

Za istraživanje zadovoljstva zaposlenika tvrtke A1 Hrvatska korištena je kvalitativna i kvantitativna metoda istraživanja. Kvantitativna metoda istraživanja provedena je pomoću online anketnog upitnika izrađenog putem Google forms alata. Anketni upitnik prosljeđen je putem društvenih mreža i e-maila. Segment istraživanja predstavljaju zaposlenici tvrtke A1 na uzorku od 50 ispitanika. Anketa se provodila u vremenskom razdoblju od 09.05.2022. do 30.08.2022. Anketni upitnik je anonimn, a sastavljen je od ukupno 16 pitanja zatvorenog tipa. Kod prvih 13 pitanja korištena je Likertova ljestvica sa 5 intenziteta. Posljednja 3 pitanja odnose se na demografsku strukturu, a odgovori se bilježe odabirom jednog od ponuđenih odgovora. U istraživanju su sudjelovali ispitanici iz različitih odjela kako bi se dobili podaci šireg spektra bez fokusa na određenu granu zaposlenja. Uzorak nije jednak za svaki odjel budući da u nekim odjelima djeluje više zaposlenika naspram ostalim. Prije samog provođenja, anketni upitnik poslan je mailom Andriji Vrhovniku iz odjela ljudskih resursa na kontrolu i odobrenje. Nakon dobivenog odobrenja nadređenih ista je prosljeđena zaposlenicima od strane Andrije Vrhovnika. Odjeli zaposlenja su: računovodstvo, prodaja, nabava, menadžment, marketing, ljudski resursi, korisnička podrška, tehnički odjel, financije i komunikacije. Od ukupno 50 ispitanika, 56% je muškog spola, a ženskih 44% (Grafikon 2).

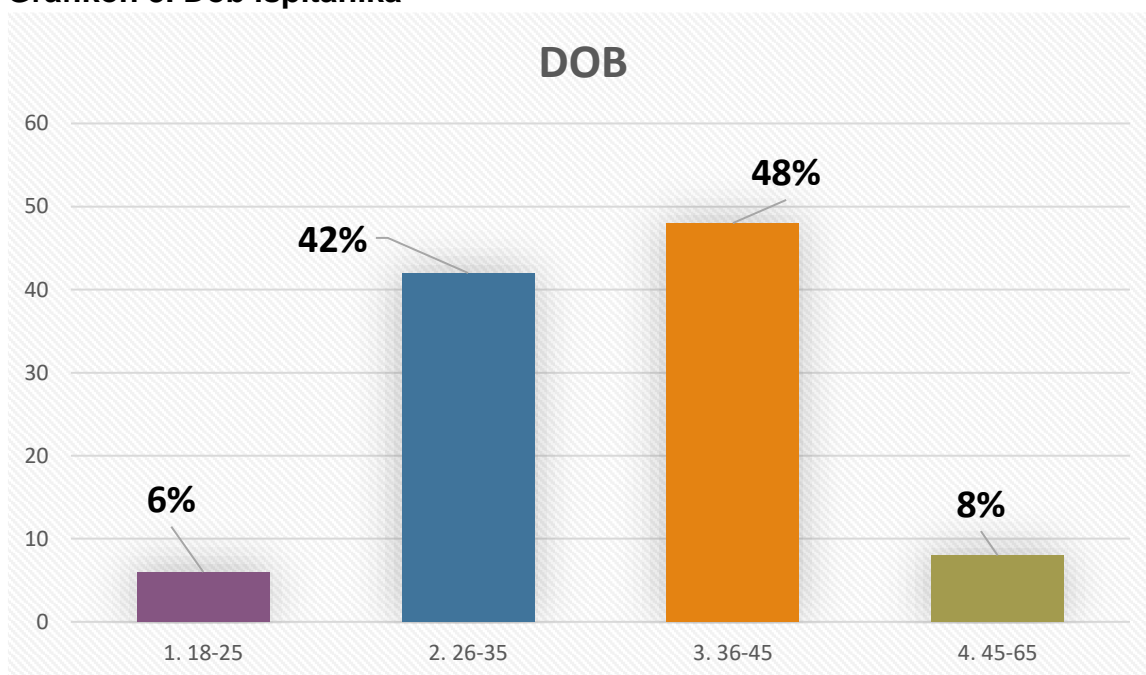
**Grafikon 2. Spol ispitanika**



Izvor: autor

Većina ispitanika srednje je životne dobi – 48% između 36 i 45 godina, a 42% između 26-35 godina. Zastupljenost mlađih zaposlenika je 6%, a starijih od 45 ima 8%. (Grafikon 3.)

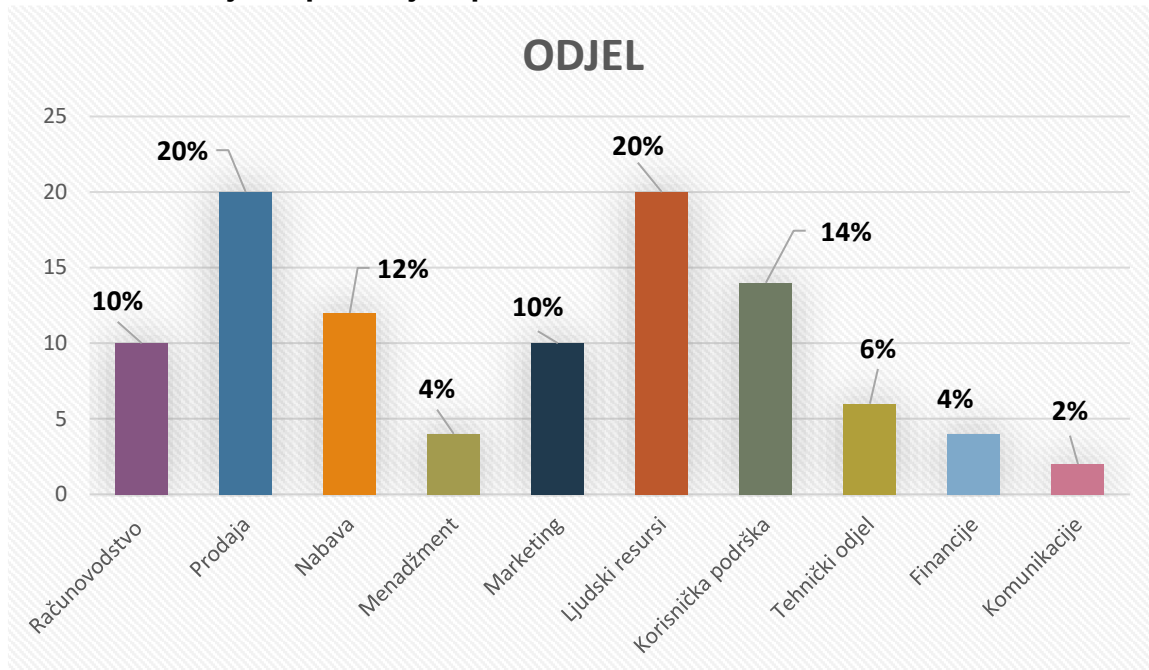
**Grafikon 3. Dob ispitanika**



Izvor: autor

Odjeli zaposlenja su: računovodstvo, prodaja, nabava, menadžment, marketing, ljudski resursi, korisnička podrška, tehnički odjel, financije i komunikacije. (Grafikon 4.)

**Grafikon 4. Odjel zaposlenja ispitanika**



Izvor: autor

Kvalitativnom metodom dobile su se informacije i spoznaje o dubljim razlozima i motivacijama korisnika na temelju razgovora s jednom osobom. Korišten je dubinski intervju kako bi se dobili odgovori na intimnija pitanja, koje je nemoguće dobiti provedbom metodama poput sondaže poštom ili anketnim upitnicima. Dubinski intervju u središte postavlja subjekt istraživanja, odnosno informacije koje iznosi ispitanik, a počivaju na njegovim mislima, emocijama i iskustvima. Zbog privatnosti postavljenih pitanja, dubinski intervju proveden je u razgovoru između samo dvije osobe - ispitanika i ispitivača. Osim za dobivanje konkretnih i detaljnih informacija dubinski intervju odrađen je na početku istraživačkog projekta kako bi se suzio fokus istraživanja u drugom djelu istraživanja koje je provedeno anketnim upitnikom. Poznajemo tri tipa dubinskog intervjuja: nestrukturirani intervju, polu-strukturirani intervju te strukturirani intervju. Za potrebe ovog istraživačkog rada korišten je polu-strukturirani intervju. Za provedbu polustrukturiranog intervjuja najprije je dogovoreno vrijeme i platforma. Intervju je odrađen pomoću Zoom aplikacije i trajao je 45 minuta tijekom radnog vremena ispitanika. Kako bi se održala ravnoteža između fleksibilnosti i provedbe plana ispitivanja, pitanja su formirana prije, ali njihov redoslijed i potpitanja nisu

unaprijed određeni. Pitanja su postavljena na način da je nemoguće odgovoriti samo sa „da“ i „ne“ odgovorima zbog nepoznavanja sugovornika i njegove tendencije odgovaranja i zbog slobode koja omogućuje iskrenije odgovore, samostalnije asocijacije, misli, stavove i osjećaje. Za potrebe kvalitativnog djela istraživanja, kontaktirana tvrtka A1 preporučila je Andriju Vrhovnika iz odjela ljudskih resursa s pozicijom data analyst unatrag dvije godine. Ispitanik, Andrija Vrhovnik bavi se različitim analizama, reportingom, automatizacijom, digitalizacijom, digitalnom transformacijom, uključen je u različite projekte u firmi, to jest u sve projekte koje rade ljudski resursi i korporativne komunikacije i iz tog je razloga tvrtka A1 procijenila da je on najkompetentnija osoba za odgovaranje na pitanja vezana uz aktivnosti izgradnje marke poslodavca.

## **5.2. Rezultati istraživanja – dubinski intervju**

Andrija ističe da ono što njegov posao čini zanimljivim su prije svega dinamičnost, raznolikost i uključenost u razne projekte. Na pitanje zašto je odabrao baš A1 kao poslodavca, rekao da je po struci psiholog i da je došao na preporuku profesora. Privukla ga je činjenica da je A1 jedan od jačih brendova u Hrvatskoj te napominje da kad netko uđe u toliko veliku tvrtku kao student, ne razmišlja previše o tim stvarima. Kao prednost rada za tvrtku A1, Andrija je izdvojio rad na zanimljivim projektima, sigurnost posla i plaće te mogućnost horizontalnog i vertikalnog napredovanja. Također se osvrnuo i na multisport, bonuse, radnu opremu, mobitele i sve dodatne pogodnosti koje zajedno daju jednu jako lijepu sliku. Što se tiče plaće, A1 je na tržišnom benchmarku ili čak iznad toga. Osim toga, A1 ima dosta veliki naglasak na organizacijskoj kulturi i tu se provodi dosta aktivnosti kako bi se ona održavala, počevši od same regrutacije gdje se procjenjuje psihološki profil kandidata kako bi se saznalo uklapa li se kandidat u skladu s organizacijskom kulturom tvrtke A1. Kao nedostatke zaposlenja u A1, Andrija napominje samo prezaposlenost i lokaciju koja je ustvari njegov osobni problem.

Na pitanje kako i koliko često se provodi edukacija zaposlenika u A1, Andrija je istaknuo da su trenutno u procesu razvijanja aplikacije koja će omogućiti zaposlenicima da na jednom mjestu prate svoj razvojni put. Zaposlenici će putem aplikacije moći vidjeti koje su edukacije do sada prošli, koje im se edukacije nude, kako

ocjenjuju edukaciju, primjenjuju li naučeno u praksi, a menadžeri će imati uvid na koju se edukaciju tko prijavio. A1 je osvojio brojne nagrade upravo u području upravljanja talentima i razvojem zaposlenika. Postoje edukacije za ključne ekspertne vještine kao što su komunikacijske vještine, rad u naprednom Excelu, agilni način rada, ali također postoje i edukacije koje su više specifične kao što je upoznavanje 5G tehnologije, učenje programskog jezika Python, rad u Kanbanu, dok je treće područje edukacije vezano za menadžere, ali i one zaposlenike koji su percipirani kao potencijalni menadžeri. Na godišnjoj razini održava se šezdesetak edukacija od kojih je njih 90% održano sa vanjskim suradnicima kao što su Algebra i Mirakul.

Što se tiče procesa same regrutacije u tvrtki A1, Andrija kaže da mu je teško opisati cijeli taj proces u kojem i on sudjeluje zbog njegove kompleksnosti. Što se tiče kanala regrutacije, uvijek prvo traže zaposlenike interno iako se često događa da paralelno s time djeluju i eksterno da popune novonastala slobodna radna mjesta koja bi nastala ukoliko bi izabrali kandidata unutar same tvrtke. Što se tiče vanjskih kanala regrutacije, koriste portal Moj posao i LinkedIn. To je ustvari jedan od Andrijinih zadataka - pratiti preko kojih kanala su zaposlenici regrutirani kako bi dobili uvid koji su kanali najvjerodostojniji. Također, veliki se fokus stavlja na interne preporuke te nagrađuju zaposlenike koji su preporučili osobu koja se regrutira u A1. Što se tiče procesa regrutacije, prvo se radi predselekcija. U predselekciji proučavaju se životopisi i molbe za posao i odbacuju nekompetentni kandidati. Zatim se provodi psihologijsko testiranje koje provode pomoću platforme Selekcija.hr koja omogućuje online testiranje koje traje između 30 i 60 minuta i na vrlo jednostavan način dolaze do saznanjima o karakteristikama ličnosti, motivaciji, profesionalnih interesa kandidata i njihovim kognitivnim sposobnostima. Nakon tog procesa otpadne otprilike 60% kandidata s obzirom na njihov psihologijski profil. Ukoliko se netko pokaže da nije dovoljno savjestan, organiziran i pedantan ili su mu kognitivne sposobnosti dosta ispod populacijskog prosjeka, najčešće takve osobe ne uzimaju u obzir. Nakon toga slijedi prvi krug intervjua koji su ustvari panel intervjui. To su intervjui u kojima sudjeluje kandidat, rekruter i menadžer odjela za koji se kandidat prijavljuje. To se pokazalo korisnim jer kandidat odmah ima priliku upoznati potencijalnog člana svog budućeg tima i dobiti informacije iz prve ruke kao što su što i kako se u tom odjelu radi. U panel intervjuiima upoznaje se kandidata, odnosno koja iskustva do sada ima, što se od njega očekuje, ali ujedno i A1 prezentira benefite koje nudi kao poslodavac. U drugom krugu

pozivaju se kandidati koji najviše odgovaraju svojim profilom na intervju. Intervjuu osim menadžera prisustvuju i nadređeni cijelog odjela u kojem je otvoreno novo radno mjesto. U ovoj fazi malo se konkretnije razgovara o samom poslu i zadacima. Nekad se kandidatima opišu konkretne situacije iz stvarnog poslovnog života na koje oni moraju prezentirati svoje rješenje u određenom vremenskom roku. Naravno, kandidatima se daje tjedan dana vremena da o tome razmisle i da to pripreme za intervju. Imaju razumijevanja i za one kojima treba malo duže da dođu do rješenja. Najčešće se nakon drugog kruga intervju donosi odluka o kandidatu i šalje mu se pismo namjere.

Osim regrutacije i edukacije, Andrija se referirao i na financijske i nefinancijske alate nagrađivanja u tvrtki A1. Od nefinancijskih naglašava laptop, mobitel kojeg možete odabrati, neograničene tarife i popuste na sve pakete koje A1 nudi. Tvrtka A1 je izradila partnerski program sa nizom tvrtki koje nude popuste zaposlenicima kao što je na primjer Multisport Hrvatska gdje zaposlenici imaju 300 kuna subvencije tako da program vježbanja umjesto 450 kuna plaćaju samo 150 kuna. Također, izdvaja Tvornicu zdrave hrane, vrtni centar Flora, tvrtku koja se bavi prodajom uredskog namještaja, suradnju sa poliklinikama i ostalo. Velika je prednost rada u telekomunikacijskim tvrtkama jer svima su potrebne takve usluge tako da je dosta lagano postići nekakvu suradnju s ostalim tvrtkama i dogovoriti se za određene popuste. Važno je i spomenuti i dodatno dopunsko, zdravstveno i suradnju s Croatia osiguranjem. Što se tiče materijalnog nagrađivanja, svake godine se provodi analiza na tržištu iz koje dobivaju informacije jesu li plaće u A1 konkurentne. Isplaćuju se dva godišnja bonusa s obzirom na rezultat kompanije, a zadnjih šest godina rezultati su iznad svih očekivanja. Zaposlenike koje su prepoznali kao dobre talente i visoke potencijale uključuju u program Sheldon, nazvan po glavnom liku iz serije Bing Bang Theory koji omogućuje financiranje od strane A1 za edukacijske programe u iznosu do 100.000,00 kuna za gotovo bilo koje programe koje zaposlenici žele završiti. Uz to sve, isplaćuju se i božićnice za sve zaposlenike A1.

Na pitanje na koji način održavaju međuljudske odnose u tvrtki, Andrija spominje kampus koji je ustvari i dizajniran s ciljem spajanja ljudi i održavanja odnosa. Svaki kat ima zajednički prostor za boravak i zajedničke aktivnosti kao što su stolni nogomet, stolni tenis, gledanje filmova i utakmica. U sklopu kampusa nalaze se dva kafića, restoran, dječji vrtić, teretana, bazen i saune. Budući da je lokacija malo izvan grada,

kampus je konstruiran po uzoru na Google, tako da zaposlenici mogu zadovoljiti širi spektar svojih potreba. Što se tiče druženja, jednom mjesečno provodi se mini team building na poslovnom ručku ili večeri. Osim toga česta su i višednevna konferencijska putovanja, a internu platformu Workplace koriste za razmjenu iskustva i postignuća. Što se tiče analize zadovoljstva zaposlenika A1, tvrtka ima dosta organizacijskih istraživanja na godišnjoj razini. Istražuje se zadovoljstvo i angažman zaposlenika te na temelju toga donose odluke vezane uz napredak u samoj tvrtki. Također provode istraživanje 360 u kojem zaposlenici procjenjuju menadžere, a menadžeri zaposlenike i nadređeni procjenjuju menadžera te se na temelju toga razmatra kakvi su odnosi unutar pojedinih timova. Svake godine provode barem dva takva istraživanja.

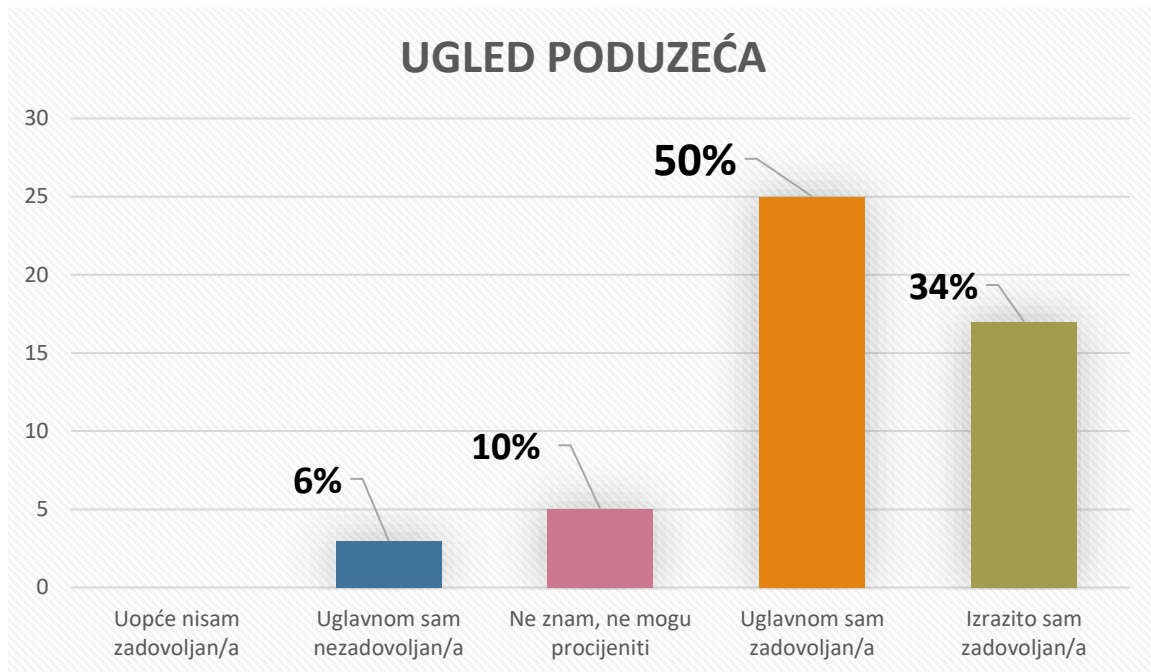
### **5.3 Rezultati istraživanja - anketa**

Za mjerenje stavova korištena je Likertova ljestvica pomoću koje su ispitanici ocijenili stupanj zadovoljstva sa navedenim faktorima ili okolnostima, gdje ocjena „1“ znači da uopće nisu zadovoljni, a ocjena „5“ da su izrazito zadovoljni. Ta pitanja odnosila su se na ugled poduzeća A1, radne uvjete, radno zadovoljstvo, mogućnost profesionalnog napredovanja i slično. Za analizu podataka, stavova i preferencija korištene su metode grafičkog prikazivanja i deskriptivne statistike.

Grafikon 5. prikazuje zadovoljstvo ispitanika sa ugledom njihovog poduzeća. Zabilježeno je samo 6% negativnih odgovora. Većina ispitanika je uglavnom ili izrazito zadovoljna. Danas su trendovi prilikom traženja poslodavca drugačiji nego nekad. Sve više se pozornosti obraća na ugled i prestiž poduzeća što može biti i ključno prilikom donošenja odluke o poslodavcu. Ugled poduzeća tvrtke A1 ispitanici su visoko ocijenili, što je između ostalog jedan od faktora prilikom zapošljavanja i zadržavanja radnika.



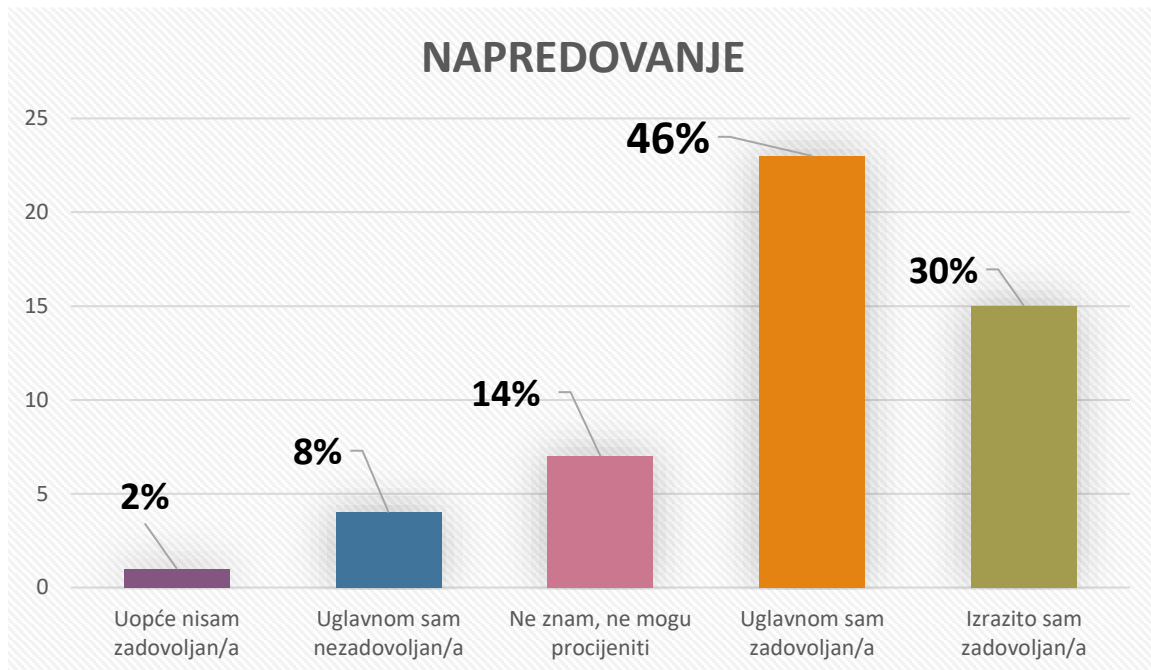
**Grafikon 5. Ugled poduzeća A1 Hrvatska**



Izvor: autor

Na pitanje koliko su zadovoljni sa mogućnostima napredovanja, najviše ispitanika je uglavnom zadovoljno i izrazito zadovoljno. Apsolutno nezadovoljno je 2% ispitanika, a njih 8% se definira kao uglavnom nezadovoljni. Indiferentnih je 14%. Odstupanje od ukupno 10% nezadovoljnih zaposlenika s obzirom na veličinu tvrtke daje uvid u vrlo dobre i pozitivne rezultate u mogućnostima napredovanja na radnom mjestu. (Grafikon 6.)

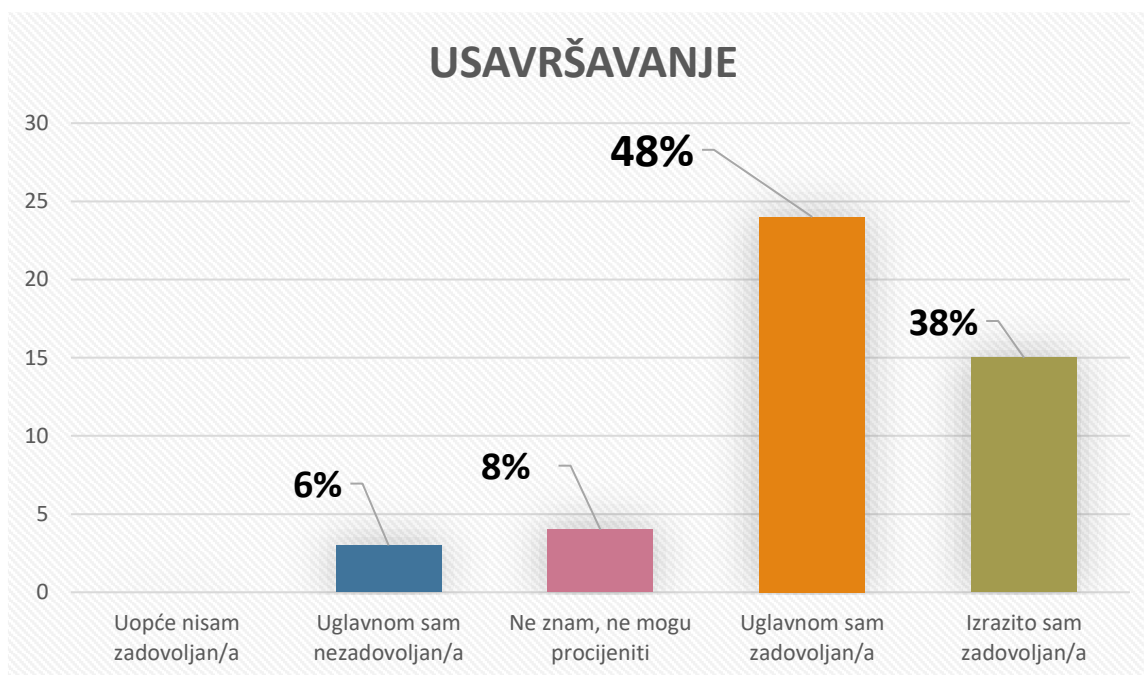
**Grafikon 6. Mogućnost profesionalnog napredovanja**



Izvor: autor

48% ispitanika uglavnom je zadovoljno s profesionalnim usavršavanjima na svom radnom mjestu. 38% je izrazito zadovoljno, a 6% je uglavnom nezadovoljno. Profesionalnim usavršavanjem želi se postići znanje širokog spektra procedura i strategija rješavanja problema koje se mogu lako primijeniti uz razvijanje vještina, koje uključuju sposobnost organiziranja i rješavanja zadataka u stručnom području koji je od interesa čovjeka i struke. Negativna strana ulaganja u usavršavanje zaposlenika gledano s aspekta poslodavca je njihovo stjecanje novih vještina koje mogu iskoristiti u pronalaženju drugog posla ili kao odskočna daska da na temelju svoje stručnosti i kompetencija možda naprave vlastiti poduzetnički pothvat. Kako bi rizik od toga bio manji, bitno je njegovati i sve ostale faktore atraktivnosti poslodavca. (Grafikon 7.)

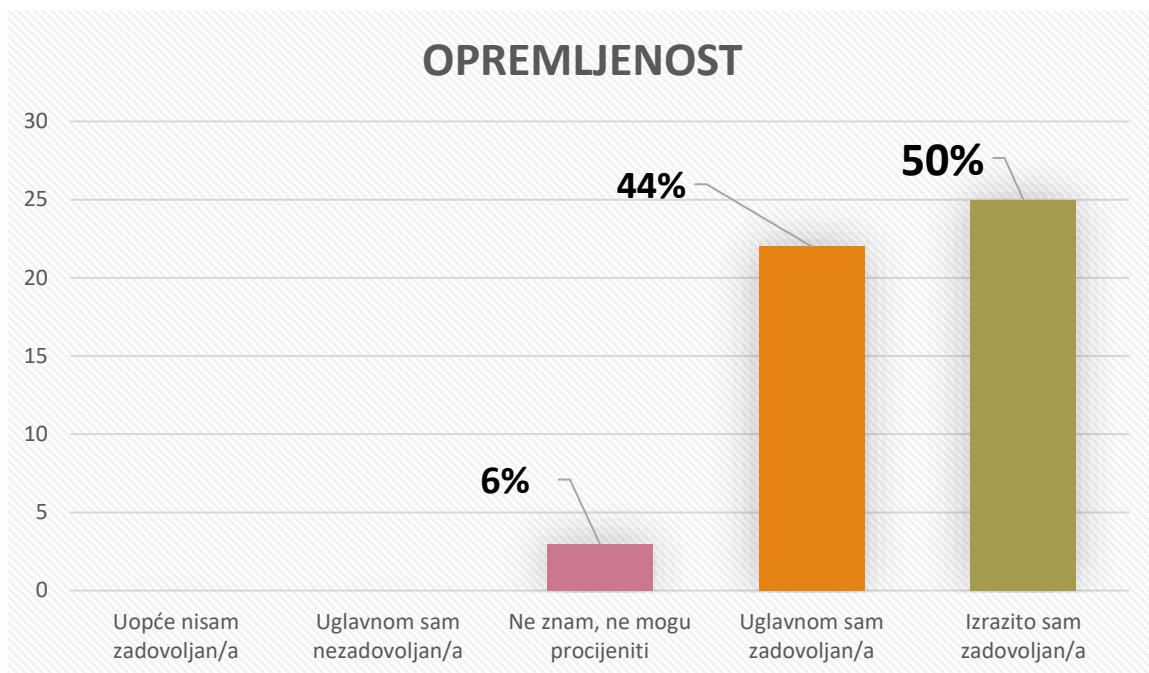
**Grafikon 7. Mogućnost profesionalnog usavršavanja**



Izvor: autor

Opremljenost radnog mjesta podrazumijeva prostor u kojem zaposlenik boravi veći dio radnog vremena, opremu za rad, korištenu tehnologiju, razmještaj, stupanj mehanizacije, stupanj automatizacije, klimatske uvjete, dostupnost potrošnog materijala i slično. Iz rezultata je razvidno da nema ni jednog negativnog odgovora što se tiče opremljenosti radnog mjesta, iako su ispitanici zaposlenici s različitih odjela. Najviše ispitanika, 50% je izrazito zadovoljni, 44% je uglavnom zadovoljno, a 6% navodi da ne može procijeniti. Radno mjesto je najmanja ekonomsko-tehnička cjelina u procesu proizvodnje, mjesto gdje se odvija postupak izrade proizvoda i mjesto gdje se nalazi sam radnik. Iz tog razloga bitno je prihvatiti elemente radnog mjesta kao preduvjet za realizaciju procesa rada kako bi se zaposlenik doveo u međusobnu vezu s predmetom rada, sredstvima za rad i kako bi mu se omogućilo jednostavnije i ugodniji proces oblikovanja što je tvrtka A1 uspjela postići. (Grafikon 8.)

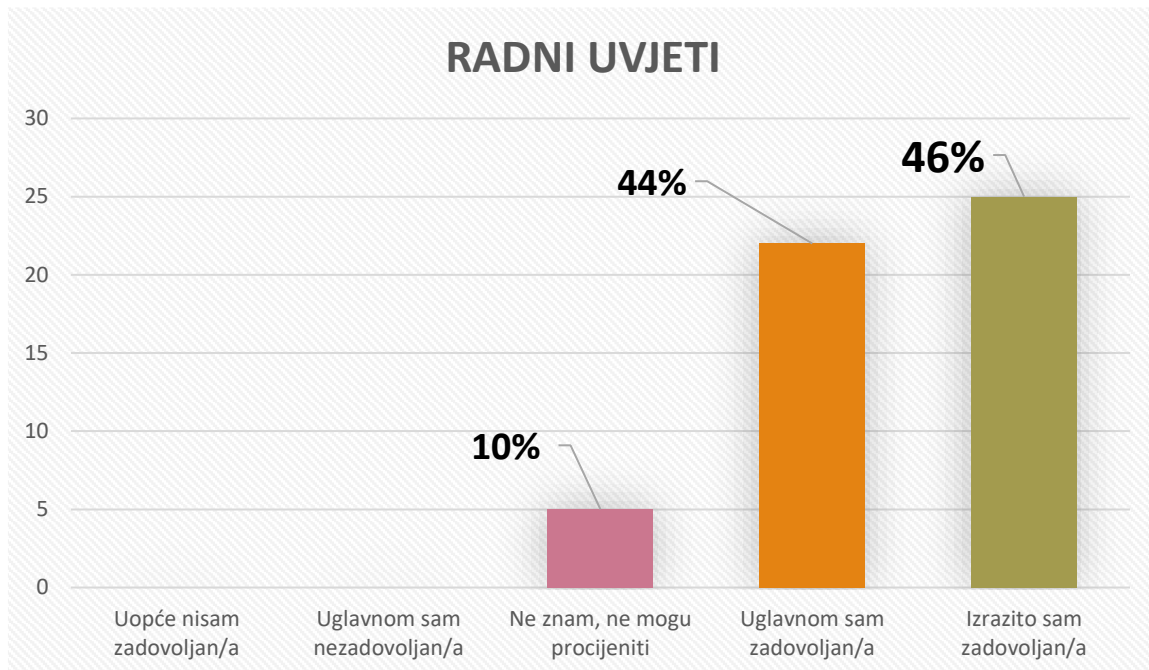
**Grafikon 8. Opremljenost radnog mjesta**



Izvor: autor

Radni uvjeti odnose se na organizaciju radnog mjesta, kao najmanje tehničko-tehnološke, organizacijske jedinice kod poslodavca koju sačinjavaju poslovi i zadaci. Također u radne uvjete možemo ubrojiti i opremljenost radnog mjesta, bilo to za zaposlenike koji rade od doma ili u uredu, fleksibilno radno vrijeme, sigurnost i visina plaće i sigurnost na radnom mjestu. Većina od 46% ispitanika izrazito je zadovoljna radnim uvjetima u tvrtki A1, dok je njih 44 % uglavnom zadovoljno, a njih 10% ne može procijeniti. (Grafikon 9.)

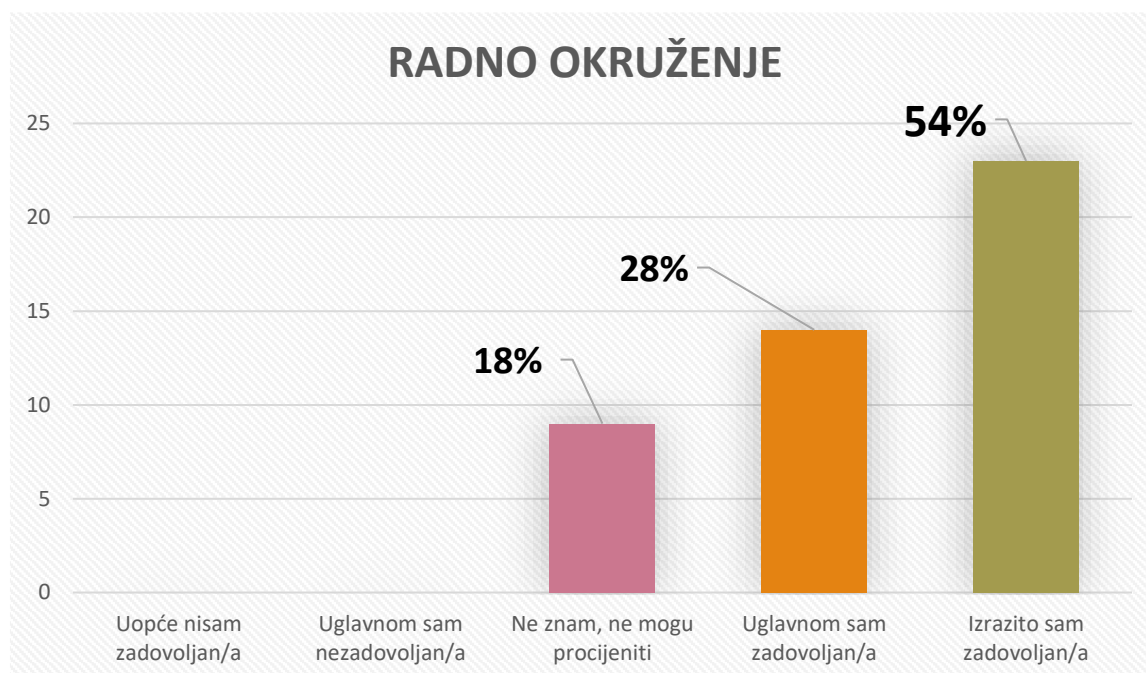
**Grafikon 9. Zadovoljstvo radnim uvjetima**



Izvor: autor

Radno okruženje uključuje sve od načina na koji zaposlenici komuniciraju do njihovog zadovoljstva. Uobičajeno je povezati radno okruženje s ljudskim odnosima . Ako se radnik dobro slaže sa svojim nadređenima i sa svojim kolegama, kaže se da radi u dobrom radnom okruženju, gdje sukobi i rasprave nisu česti. S druge strane, ako se radnik nastoji boriti i suočiti s ostatkom ljudi koji rade u istom okruženju, radna okolina će biti loša. Što se tiče zaposlenika tvrtke A1, njih 54% izrazito je zadovoljno radnim okruženjem tvrtke. Njih 28% uglavnom je zadovoljno radnim uvjetima, dok njih 18% ne može procijeniti. Apsolutno nezadovoljnih i uglavnom nezadovoljnih ispitanika nema. (Grafikon 10.)

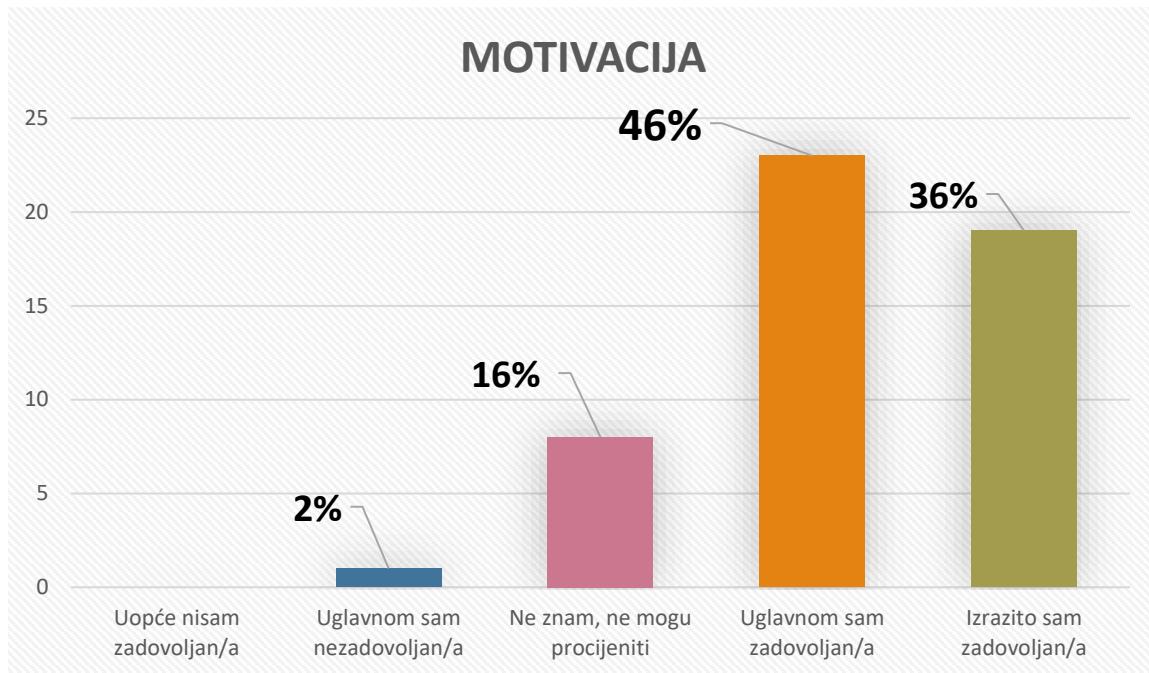
**Grafikon 10. Zadovoljstvo radnim okruženjem**



Izvor: autor

Motivacija za rad uključuje sve čimbenike koji sudjeluju u organizaciji, usmjeravanju i određivanju intenziteta i trajanja radne aktivnosti, a obuhvaća ukupnost metoda i postupaka izazivanja, održavanja ili povećanja. Grafikon 11. prikazuje visoko zadovoljstvo motivacijom za dobro obavljen posao. 46% ispitanika je uglavnom zadovoljna, a 36% ispitanika je izrazito zadovoljna. U potpunosti nezadovoljnih ispitanika nema, dok je uglavnom nezadovoljnih samo 2%. Možemo primijetiti veliki stupanj ukupnog zadovoljstva zaposlenika iako oni djeluju na različitim odjelima i radnim mjestima. Različiti zaposlenici motivirani su i različitim metoda. Iz tog razloga vrlo je bitno u velikim poduzećima kao što je A1 obuhvatiti većinu metoda i promatrati reakcije. Motivacija predstavlja jedan od najvažnijih čimbenika u poslovanju jer poduzeće ostvaruje ciljeve tako što ih zaposlenici provode kroz svoje radno djelovanje. Motivacija za rad je način i inspiracija koja pokreće zaposlenike da koriste svoja znanja, sposobnosti i vještine, te ulažu napor da bi poduzeće postizalo što bolje rezultate na tržištu i ispunjavalo svoje ciljeve. Možemo zaključiti da zaposlenici svoje znanje, sposobnosti, vještine i napore transformiraju u performanse poduzeća koje se na kraju pozitivno reflektiraju na marku poslodavca i financijsku dobit. (Grafikon 10.)

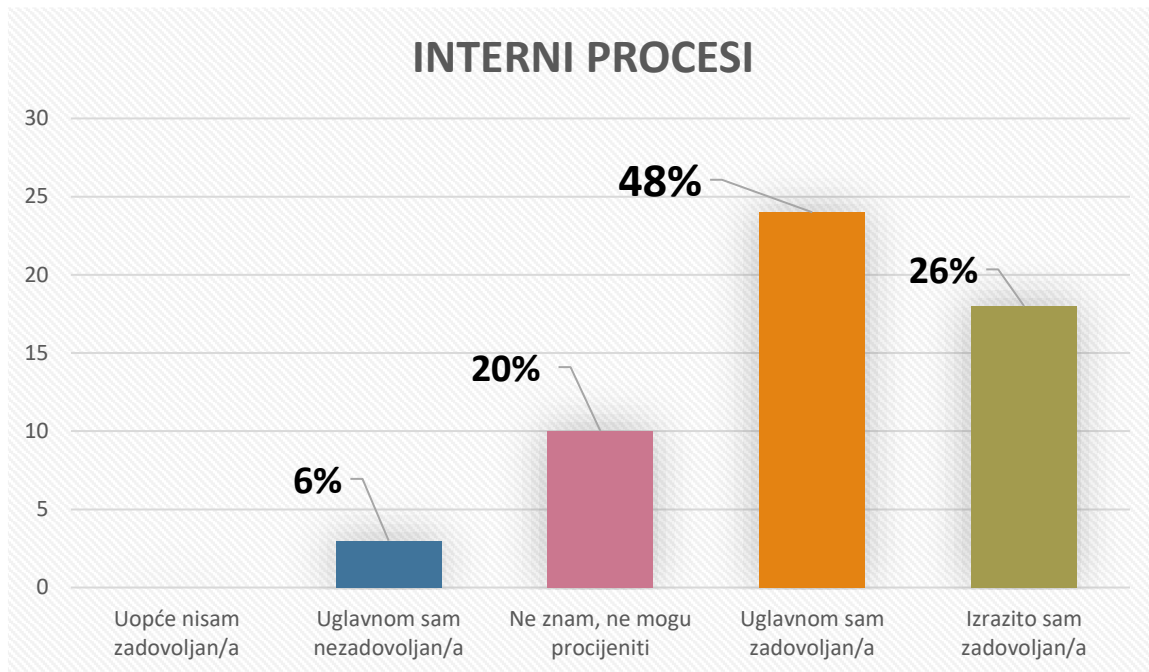
**Grafikon 11. Motivacija za dobro obavljen posao (priznanja, pohvale, sustav nagrađivanja)**



Izvor: autor

Interni procesi su kombinacija povezanih zadataka koje obavlja jedna osoba ili više zaposlenika unutar tvrtke. Ti se procesi koriste s ciljem učinkovitijeg obavljanja posla što rezultira postizanju poslovnih ciljeva. Osim stvaranja dodane vrijednosti za kupca i profita za tvrtku, interni procesi utječu i na same zaposlenike i to kroz bonuse dobivene za rezultat rada kompanije. 26% zaposlenika izrazito je zadovoljno internim procesima unutar tvrtke, 48% njih je uglavnom je zadovoljno, njih 20% ne može procijeniti, a tek je 6% zaposlenika uglavnom nezadovoljno. (Grafikon 12.)

**Grafikon 12. Interni procesi – učinkovitost obavljanja poslova**

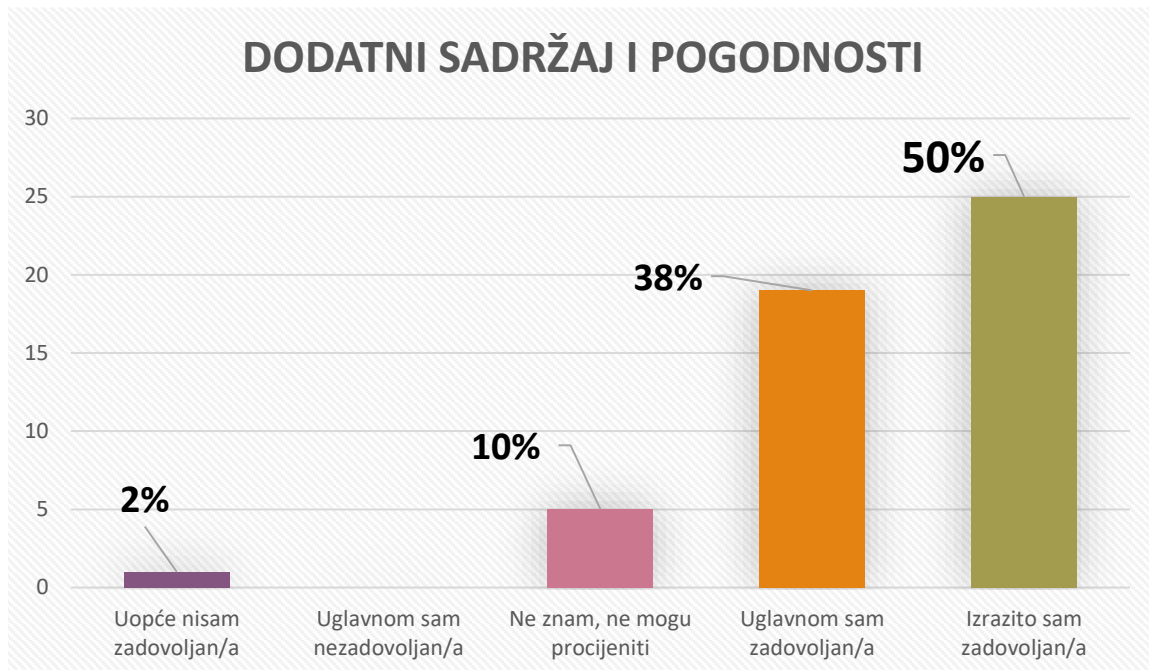


Izvor: autor

Iz teorijskog djela rada i dubinskog intervjua spomenuti su mnogobrojni dodatni sadržaji i pogodnosti koje je tvrtka A1 osigurala za svoje zaposlenike. Možemo primijetiti da je 50% zaposlenika izrazito zadovoljno dodatnim ponuđenim sadržajima i pogodnostima, a 38% zaposlenika uglavnom je zadovoljno. S vremenom se mijenjaju i trendovi pa je bitno i konstantno proširivat ponudu kako bi se održalo zadovoljstvo zaposlenika. Kako se mijenjaju vremena, tako i trendovi i potrebno je konstantno proširivanje. Možemo zaključiti da je tvrtka A1 uspješna u provođenju istog. (Grafikon 13.)



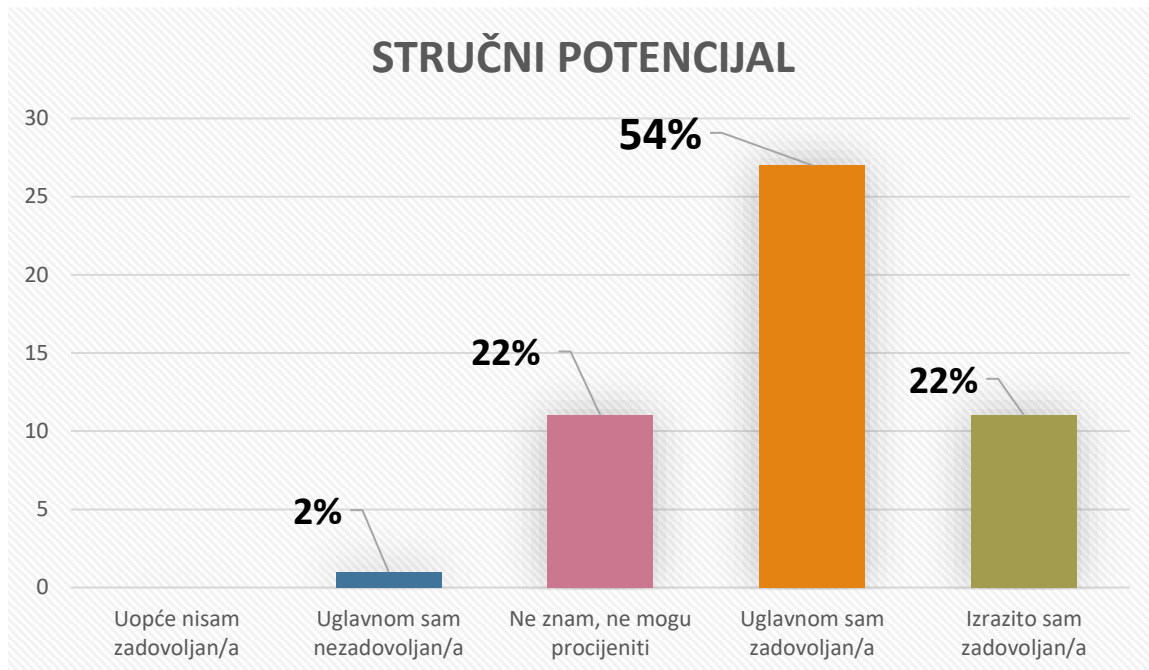
**Grafikon 13. Korisni dodatni sadržaj i pogodnosti**



Izvor: autor

Ključni čimbenik uspjeha suvremenih organizacija je ljudski kapital pa je glavni izazov s kojim se one susreću osiguranje uključenosti, motiviranosti i produktivnosti zaposlenika. Kako bi zaposlenik ostao motiviran za rad, važno je da tvrtka u kojoj radi iskoristi njegove potencijale te mu omogućuje sustav napredovanja i zadatke koji su dorasli njegovom znanju, vještinama i obrazovanju. Kod tvrtke A1, 22% zaposlenika izrazito je zadovoljno iskorištenosti stručnih potencijala na radnom mjestu. 54% zaposlenika uglavnom je zadovoljno, njih 22% ne može procijeniti dok je samo 2% zaposlenika uglavnom nezadovoljno iskorištenosti njihovih stručnih potencijala. (Grafikon 14.)

**Grafikon 14. Iskoristivost stručnih potencijala na radnom mjestu**

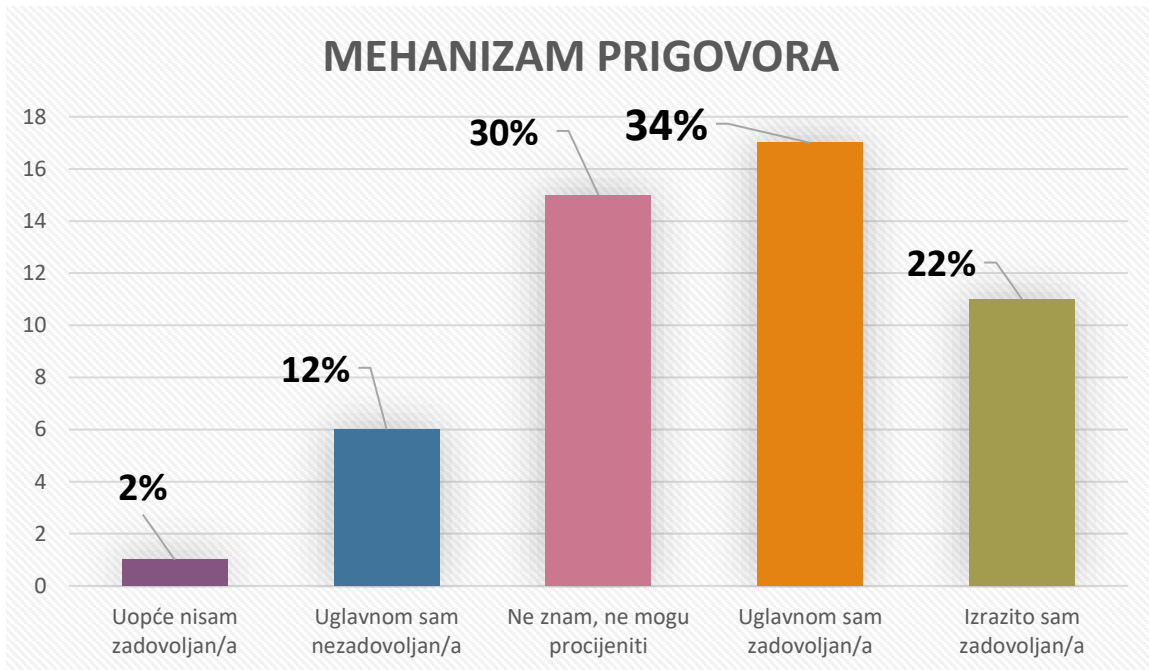


Izvor: autor

U velikim poduzećima kao što je i A1, prigovori radnika često rezultiraju ignoriranjem nadređenih ili pokušajima da se zaposlenika odgovori od istog. Izravno sudjelovanje zaposlenika gdje je on uključen u proces donošenja odluka, lakše se ostvaruje u manjim organizacijama s manjim brojem zaposlenika. Prema tome, u praksi se izravno sudjelovanje ostvaruje pojedinačno, što znači da se ostvaruje kroz zaposlenika kao pojedinca u različitim oblicima. Neizravno sudjelovanje znači da zaposlenike kolektivno predstavljaju predstavnici radnika ili tijela, obavljajući određene i dogovorene aktivnosti predstavljanja radnika u ime zaposlenika. Oni djeluju u ime svih zaposlenika, dok izravno sudjelovanje omogućuje pojedinačnom zaposleniku da izrazi svoja stajališta i mišljenja. Od svih odgovora upravo su u ovom zabilježeni najlošiji rezultati, iako rezultati sami za sebe nisu nimalo poražavajući. S obzirom na veličinu organizacije možemo zaključiti da je mehanizam prigovora vrlo dobar jer je potrebno uzeti u obzir i činjenicu da je nemoguće udovoljiti apsolutno svima, ali ograničenje leži i u objektivnosti problema. Osim toga postoji još jedno ograničenje u navedenom pitanju, a to je da ne znamo koliko zaposlenika se uopće susrelo sa situacijom u kojoj je potrebna intervencija zbog prigovora kako bi mogli dati stvarni odgovor. Rezultati pokazuju da je 34% zaposlenika uglavnom zadovoljno funkcioniranjem mehanizma prigovora u slučajevi objektivnih problema, 22% je izrazito zadovoljno, 30% nije

konkretiziralo svoje odgovore, 12% je uglavnom nezadovoljno, a 2% je izrazito nezadovoljno. (Grafikon 15.)

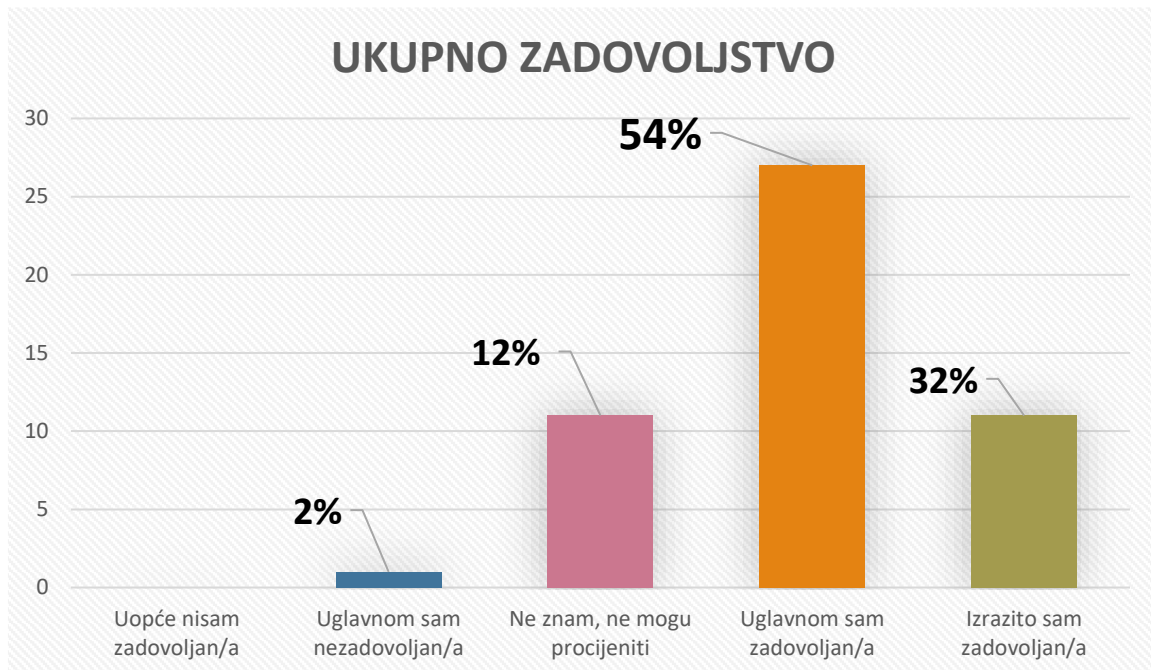
**Grafikon 15. Funkcioniranje mehanizma prigovora u slučaju objektivnih problema**



Izvor: autor

Na pitanje o sveukupnom zadovoljstvu tvrtkom A1 kao poslodavcem 2% ispitanika izrazilo se kao uglavnom nezadovoljnima, 12% nije dalo procjenu, 54% je uglavnom zadovoljnih i 32% izrazito zadovoljnih. (Grafikon 16.)

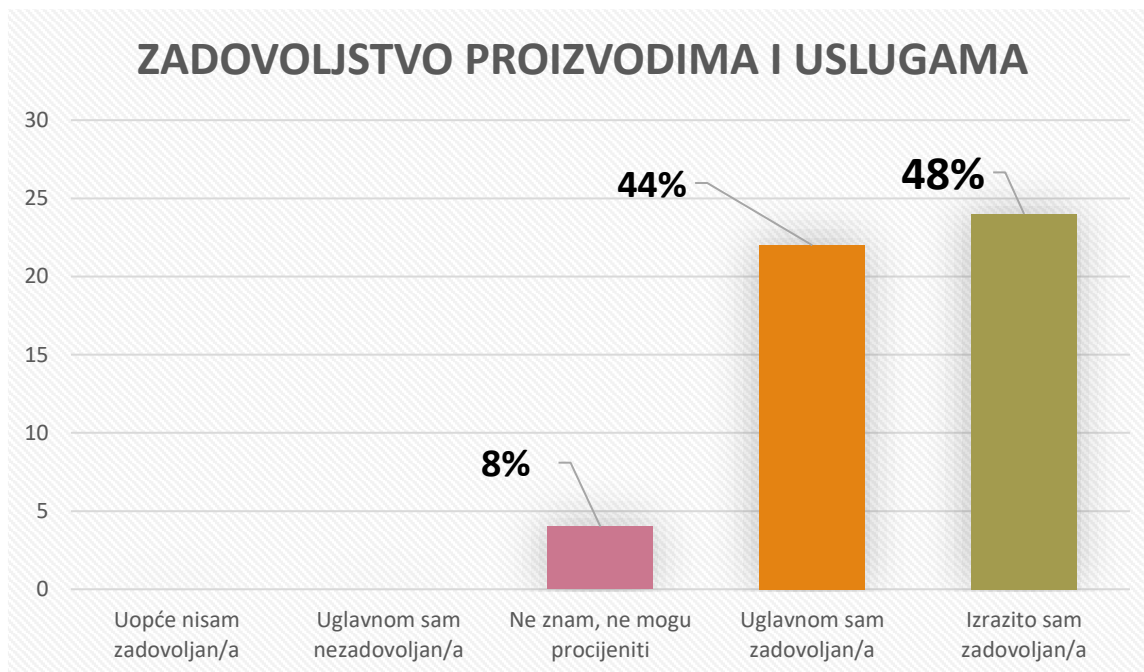
**Grafikon 16. Sveukupno zadovoljstvo A1 kao poslodavcem**



Izvor: autor

Tvrtka A1 potvrdila je jasnu povezanost između provođenja internog marketinga i angažiranosti zaposlenika i uspjeha poduzeća. Kao što je već spomenuto, zaposlenici bi trebali biti najbolji ambasadori brenda, ponosni na svoje poduzeće, proizvode i usluge i ponosno ih dijeliti dalje. Zaposlenici koji koriste i vjeruju u proizvode ili usluge tvrtke za koju rade preporučit će iste svojim najbližima – obitelji i prijateljima. Najveći broj ispitanika iskazalo je izrazitu zadovoljnost proizvodima i uslugama koje bi preporučili prijateljima i obitelji – njih 48%. 44% je uglavnom zadovoljno i daje svoje preporuke, a nezadovoljnih ispitanika nema. (Grafikon 17.)

**Grafikon 17. Sveukupno zadovoljstvo A1 kao poslodavcem – preporuka prijateljima i obitelji**



Izvor: autor

## 6. ZAKLJUČAK

“Poduzeće bi trebalo prije nego što pokuša prodati svoje proizvode i/ili usluge potrošačima i/ili korisnicima na eksternom tržištu, “prodati” poslove (radna mjesta) svojim zaposlenicima.” - J.E.G. Bateson

Interni marketing postao je jedan od glavnih alata za stjecanje prednosti nad konkurencijom. Njegova se važnost ističe zbog učinkovitijeg obavljanja zadataka i zadržavanja radne snage što su ključni faktori posebice u uslužnom sektoru. Osim toga, zaposlenici su i glavni ambasadori tvrtke te njihovo zadovoljstvo ili nezadovoljstvo može utjecati na poslovanje same tvrtke, zadovoljstvo korisnika, pronalazak nove radne snage i izgradnju marke poslodavca. Provedeno istraživanje nad zaposlenicima tvrtke A1 koja se bavi pružanjem telekomunikacijskih usluga predstavlja pozitivan primjer upotrebe internog marketinga u Republici Hrvatskoj. Intervju proveden sa zaposlenikom A1 iz sektora ljudskih resursa dao je pobližu sliku o A1 kao poslodavcu. Prema intervjuu, A1 možemo interpretirati kao tvrtku koja mari za svoje zaposlenike pomoću financijskih i nefinancijskih benefita. Ono što je posebno istaknuto kao prednost su: bonusi, radna oprema, dodatni sadržaj u kampusu, konkurentnost i sigurnost posla i plaće, upotreba nove tehnologije, izrada aplikacija, usavršavanje i educiranje radnika, zanimljivost posla i slično. Osim toga veliki je naglasak na organizacijskoj kulturi i njenom održavanju i njegovanju. Velika pažnja posvećena je i regrutaciji kojom se procjenjuje psihološki profil kandidata kako bi se saznalo uklapa li se kandidat u skladu s organizacijskom kulturom tvrtke. Kao nedostatke zaposlenja u A1, ispitanik je naveo samo prezaposlenost. Kako bi se učvrstili podaci dobiveni intervjuom, provedeno je anketno istraživanje unutar tvrtke A1. Prema dobivenim rezultatima možemo zaključiti da tvrtka A1 visoko kotira kao poslodavac, da je poželjan poslodavac koji mari za svoje radnike, trudi se održavati svoje unutarnje vrijednosti, ali istovremeno biti u koraku s trendovima. S obzirom da su postojala određena ograničenja prilikom provođenja anketnog upitnika poput jednostavnosti, količine pitanja i broja anketiranih zaposlenika, preporuka za daljnje istraživanje je anketirati zaposlenike s obzirom na odjel zaposlenja i usporediti dobivene rezultate kako bi se saznalo u kojim odjelima postoji najviše prostora za poboljšanje, a koji funkcionira najbolje i zašto. Još jedna od preporuka je dobivene rezultate ovog istraživanja usporediti s nekom drugom velikom kompanijom koja nema

toliko izražen fokus na interni marketing. Mogućnosti za daljnja istraživanja su velika, a ovim je još jednom dokazano da je ulaganje u zaposlenike ustvari dugoročno ulaganje u poduzeće koje se može višestruko vratiti. Danas u dobu sve više i većeg obujma poslova, a sve manje radne snage, nažalost još uvijek određeni broj poduzeća nije prihvatio i prepoznao interni marketing kao ulaganje u budućnost i potrebu. S vremenom kao i mnogi procesi postat će neizbježan, a prednost će imati oni kojima nije stran.

## POPIS LITERATURE

### Knjige:

1. Bateson, J. i Hoffman K. (2013.) Marketing usluga. IV. Izdanje, Beograd, DATA STATUS
2. Bratko, S., et al. (2001.) Marketing, Zagreb, Sinergija
3. Buble M. (2006.) Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb
4. Chernatony L., McDonald M. i Wallace E. (2010.) Creating powerful brands, London and New York, Routledge
5. Grbac, B. (2007.) Načela Marketinga, Rijeka, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Solution
6. Gutić, D. (2012.) Menadžment ljudskih resursa, Osijek, Grafika
7. Kotler et al. (2006.) Osnove marketinga, Zagreb, MATE d.o.o..
8. Marušić S. (2006.) Upravljanje ljudskim potencijalima, Zagreb, Adeco
9. Ozretić Došen, Đ. (2010.) Osnove marketing usluga, Zagreb, Mikrorad
10. Rupčić, N. (2018.) Suvremeni menadžment, Rijeka, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci
11. Vranešević, T. (2007.) Upravljanje markama, Zagreb: Accent
12. Vujić, V. (2008.) Menadžment ljudskog kapitala. 3.izdanje, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Rijeka

### Internet izvori:

1. Financijska agencija, URL: <https://www.fina.hr/e-gradani>, [pristupljeno: 23.3.2022.]
2. ICMI, URL: <https://www.icmi.com/resources/2016/defining-quality-in-customer-service>, [pristupljeno: 23.3.2022.]
3. Talentlyft, URL: <https://www.talentlyft.com/hr/resources/sto-je-regrutacijski-marketing-recruitment-marketing>, [pristupljeno: 23.6.2022.]
4. E-Građani, URL: <https://data.gov.hr/ckan/dataset/e-gradjani-statistika>, [pristupljeno: 23.5.2022.]
5. Poslovni, URL: <https://www.poslovni.hr/domace/nagraivanje-odrzava-motivaciju-i-potencijal-172276>, [pristupljeno: 23.6.2022.]
6. Čini pravu stvar, URL: <https://www.cinipravustvar.hr/>, [pristupljeno: 14.9.2022.]



## Članci u online časopisu:

1. Aggerholm, H., Andersen, S. i Thomsen, C., (2011.), Conceptualising employer branding in sustainable organisations  
Dostupno na: [www.emeraldinsight.com/1356-3289.htm](http://www.emeraldinsight.com/1356-3289.htm), [pristupljeno: 18.ožujka 2022.]
2. Ambler, T. i Barrow, S. (1996.), The Employer Brand, *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.  
Dostupno na: <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>, [pristupljeno: 21.ožujka 2022.]
3. Backhaus, K. (2016.), Employer branding revisited, *Organization Management Journal*, 13(4), 193-201.  
Dostupno na: <https://doi.org/10.1080/15416518.2016.1245128>, [pristupljeno: 14.travnja 2022.]
4. Cleveland, B. (2017.), Defining quality in customer service  
Dostupno na: <https://www.icmi.com/resources/2016/defining-quality-in-customer-service>, [pristupljeno: 18.ožujka 2022.]
5. Figurska, I. i Matuska, E. (2013.), *Human Resources Management & Ergonomics*,  
Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/280114014\\_Human\\_Resources\\_Management\\_Ergonomics\\_Volume\\_VII\\_EMPLOYER\\_BRANDING\\_AS\\_A\\_HUMAN\\_RESOURCES\\_MANAGEMENT\\_STRATEGY](https://www.researchgate.net/publication/280114014_Human_Resources_Management_Ergonomics_Volume_VII_EMPLOYER_BRANDING_AS_A_HUMAN_RESOURCES_MANAGEMENT_STRATEGY), [pristupljeno: 13. rujna 2022.]
6. Garača, N., Kadlec, Ž. (2011.), *Komunikacija u procesu menadžmenta*,  
Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/113575>, [pristupljeno: 14. rujna 2022.]
7. Jurković, Z. (2012.), *Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije*  
Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/139713>, [pristupljeno: 14. rujna 2022.]
8. Marković, S., (2005.), *Kvaliteta usluga u hotelskoj industriji: koncept i mjerenje*  
Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/267288>, [pristupljeno: 15. rujna 2022.]
9. Itam, U., Misra, S. i Anjum, H. (2020.), HRD indicators and branding practices: a viewpoint on the employer brand building process, *European Journal of Training and Development*,

- Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/EJTD-05-2019-0072>, [pristupljeno: 18.travnja 2022.]
10. Jakovljević, M., Marin, R. i Čičin-Šain, D. (2012). Izazovi globalizacije i njihov utjecaj na privlačenje i zadržavanje talenata, *Oeconomica Jadertina*, 2(2), 66-81.  
Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/94460>, [pristupljeno: 13. rujna 2022.]
11. Kucherov, D. i Samokish V. (2016.), Employer Brand Equity measurement, *Strategic HR Review*, 15(1), 29-33.  
Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/SHR-08-2015-0068>, [pristupljeno: 19.ožujka 2022.]
12. Mosley, R. (2015.), CEOs need to pay attention to employer branding, *Harvard Business Review*,  
Dostupno na: <https://hbr.org/2015/05/ceos-need-to-pay-attention-to-employerbranding>, [pristupljeno: 19.ožujka 2022.]
13. Paliaga, M, Bašić, I. i Strunje, Ž. (2010.) Primjena internog marketinga u poduzećima Republike Hrvatske, *EKON. MISAO PRAKSA DBK. BR. 2.* (211-223),  
Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/93379>, [pristupljeno 31. ožujka 2022.]
14. Pirić, V., Masmontet, P. i Martinović, M. (2018.) The Relationship between Employer Branding and Social Networks: Analysis from the Perspective of Young Graduates, *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 12(2), 30-48.  
Dostupno na: <https://doi.org/10.33423/jmdc.v12i2.1255>, [pristupljeno: 20.ožujka 2022.]
15. Srednoselec, T., Ružić, E. i Benazić, D. (2021., str. 144.) Faktori atraktivnosti i izgradnja marke poslodavaca iz perspektive generacije Z: Zbornik Veleučilišta u Rijeci, Vol. 9 (2021), No. 1, pp. 143-154. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/377693>, [pristupljeno: 8.rujna.2022.]
16. Vučemilović V. i Blažević Z. (2016.) Marketing usluga, Virovitica, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, str. 13.,  
Dostupno na: <http://www.bib.irb.hr/916617>, [pristupljeno 25. travnja 2022.]

## **Članci u tiskanome časopisu**

1. Cvetkovski, T., Langović-Milićević, A., Cvetkovska-Ocokoljić, V. (2012). In which direction should go employer branding? Međunarodna konferencija o društvenom i ekonomskom razvoju „STED 2012“. Banja Luka

## POPIS SLIKA

Slika 1. Grafički prikaz 7P .....	7
Slika 2. Kronološki slijed faza planiranja ljudskih potencijala.....	22
Slika 3. Prikaz programa TalentLyft.....	24
Slika 4. Tradicionalni instrumenti komunikacije sa zaposlenicima.....	29
Slika 5. Suvremeni instrumenti komunikacije sa zaposlenicima.....	30
Slika 6. Proces internog i eksternog marketinga.....	32
Slika 7. Oblici nagrađivanja zaposlenika.....	34
Slika 8. Projekt „Čini pravu stvar“ .....	39

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Zastupljenost uslužnog sektora u BDP-u.....	9
Tablica 2. Dimenzije atraktivnosti prilikom zaposlenja.....	19
Tablica 3: Prednosti i nedostaci izvora pribavljanja ljudskih potencijala.....	23
Tablica 4. Elementi internog marketinškog spleta.....	36

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Periodični prikaz korisnika e-Građani .....	11
Grafikon 2. Spol ispitanika .....	41
Grafikon 3. Dob ispitanika.....	41
Grafikon 4. Odjel zaposlenja ispitanika.....	42
Grafikon 5. Ugled poduzeća A1 Hrvatska.....	47
Grafikon 6. Mogućnost profesionalnog napredovanja.....	48
Grafikon 7. Mogućnost profesionalnog usavršavanja.....	49
Grafikon 8. Opremljenost radnog mjesta.....	50
Grafikon 9. Zadovoljstvo radnim uvjetima.....	51
Grafikon 10. Zadovoljstvo radnim okruženjem.....	52
Grafikon 11. Motivacija za dobro obavljen posao.....	53
Grafikon 12. Interni procesi – učinkovitost obavljanja poslova.....	54
Grafikon 13. Korisni dodatni sadržaj i pogodnosti.....	55
Grafikon 14. Iskoristivost stručnih potencijala na radnom mjestu.....	56
Grafikon 15. Funkcioniranje mehanizma u slučaju prigovora.....	57
Grafikon 16. Sveukupno zadovoljstvo A1 kao poslodavcem.....	58
Grafikon 17. Sveukupno zadovoljstvo A1 kao poslodavcem – preporuka prijateljima i obitelji .....	59