



Creative Commons Attribution –
NonCommercial 4.0 International License

Izvorni znanstveni rad

<https://doi.org/10.31784/zvr.9.1.9>

Datum primitka rada: 12. 6. 2020.

Datum prihvatanja rada: 21. 9. 2020.

FAKTORI ATRAKTIVNOSTI I IZGRADNJA MARKE POSLODAVCA IZ PERSPEKTIVE GENERACIJE Z

Tomislav Srednoselec

Mag. oec., Varaždinska cesta 10, 48 000 Koprivnica, Hrvatska; e-mail: tomislav.srednoselec.kc@gmail.com

Erik Ružić

Dr. sc., izvanredni profesor, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“,
Preradovićeve 1/1, 52 100 Pula, Hrvatska; e-mail: erik.ruzic@unipu.hr

Dragan Benazić

Dr. sc., izvanredni profesor, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“,
Preradovićeve 1/1, 52 100 Pula, Hrvatska; e-mail: dragan.benazic@unipu.hr

SAŽETAK

U suvremenom, na znanju baziranom gospodarstvu, zaposlenici igraju iznimno važnu ulogu te mogu pridonijeti postizanju konkurentske prednosti. Upravo iz navedenih razloga poduzeća nastoje privući kvalitetne, vješte i znanjem oboružane zaposlenike te istovremeno potaknuti predanost kod postojećih. U tom se naporu sve više koriste marketinške tehnike i pristupi koji se temelje na poznavanju želja i potreba zaposlenika i potencijalnih zaposlenika. Provedeno istraživanje imalo je za cilj utvrditi važnost pojedinih faktora atraktivnosti poslodavaca u očima budućih posloprimaca i to u specifičnostima hrvatske nacionalne kulture. Povrh toga, istraživanjem se ukazalo na odnose i veze među pojedinim faktorima atraktivnosti te su prepoznate percepcije ispitanika prema obilježjima posla. Istraživanje je provedeno na uzorku od 72 ispitanika. Radi utvrđivanja međuovisnosti između pojedinih varijabli izračunat je Pearsonov koeficijent korelacije. Kako bi se bolje objasnile percepcije mladih prema obilježjima posla provedena je eksplorativna faktorska analiza. Provedenim istraživanjem prepoznati su najvažniji te najmanje važni faktori atraktivnosti, prepoznate su signifikantne razlike prema spolu, te veze među pojedinim varijablama. Povrh toga, istraživanjem su prepoznata tri faktora atraktivnosti, a to su sadržajna atraktivnost radnog mjesta, materijalni uvjeti rada te sloboda u obavljanju posla. Doprinosa ovoga rada sagledava se u prepoznavanju veza među pojedinim varijablama ali i prepoznavanjem faktora atraktivnosti radnog mjesta u specifičnostima Republike Hrvatske te kod mlađe generacije koja ulazi na tržište rada. Sve navedeno može pomoći praktičarima osobito menadžerima marketinga i menadžerima ljudskih resursa u oblikovanju atraktivnih radnih okolina, sa dimenzijama koje će predstavljati adekvatan odgovor na potrebe korisnika.

Ključne riječi: faktori atraktivnosti poslodavca, marka poslodavca, generacija Z

1. UVOD

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. Tako "Američko marketinško udruženje (AMA) definira marku kao ime, pojam, znak, simbol ili dizajn, odnosno njihovu kombinaciju, korišteni u namjeni prepoznavanja dobara ili usluga jednog proizvođača ili skupine proizvođača, ili njihovog diferenciranja u odnosu na marke konkurenata" (Kotler, Keller, 2008:189). Izgradnja marke poslodavca također teži diferenciranju ali diferenciranju poslodavca u odnosu na druge poslodavce. Razlozi nastanka su višestruki, naime suvremenu ekonomiju karakterizira snažna utemeljenost na znanju pri čemu značaj ljudskog resursa, zaposlenika postaje od ključne važnosti te postaje faktorom konkurentske prednosti. U pravilu osobitih ili talentiranih zaposlenika uvijek nedostaje odnosno oni su ti koji mogu činiti razliku i snažno pridonijeti razvoju poduzeća. Upravo iz tog razloga poduzeća nastoje pridobiti na tržištu osobito talentirane pojedince. Tako se države i organizacije sve snažnije bore za privlačenje sposobnih, znanjem oboružanih i u raznim područjima vještih zaposlenika (Mahroum, 2000). Povrh toga, Backhaus i Tikoo (2004) navode da poduzeća koriste brendiranje poslodavca ne samo kako bi privukli potencijalne zaposlenike već i kako bi istovremeno potaknuli angažiranost i predanost postojećih zaposlenika kulturi te strategiji poduzeća. Valja, stoga primijetiti i istaknuti da se izgradnjom marke poslodavca postižu ciljevi na internom i na eksternom tržištu.

Kako bi se poduzeće moglo diferencirati te na tržištu plasirati jedinstvenu i atraktivnu vrijednosnu ponudu mora poznavati želje, potrebe i preferencije posloprimaca. Ovo je istraživanja provedeno upravo sa ciljem utvrđivanja važnosti pojedinih faktora atraktivnosti poslodavca u očima budućih posloprimaca (generacija Z) i to u specifičnostima hrvatske nacionalne kulture. Osim toga, cilj je bio ukazati na odnose i veze među pojedinim faktorima atraktivnosti te prepoznati percepcije ispitanika prema obilježjima posla.

Mnogi autor (Sivertzen *et al.*, 2013; Edwards, 2010; Berthon *et al.*, 2005) navode da pojam brendiranja poslodavca sve više dobiva na značaju među praktičarima i istraživačima, no s druge se strane ističu da ovo područje još uvijek nije dovoljno istraženo (Berthon *et al.*, 2005; Backhaus, Tikoo, 2004).

Stoga, upravo zbog aktualnost i nedovoljne istraženosti teme, ovo će istraživanje pridonijeti novim spoznajama o faktorima atraktivnosti poslodavaca te odnosima i vezama među njima kao i o percepciji istih, među mlađom populacijom, što će produbiti saznanja u navedenom području.

Isto tako, navedena saznanja moći će koristiti praktičari u njihovim naporima u oblikovanju atraktivne radne okoline, nudeći i promovirajući pritom na internom ali i na vanjskom tržištu rada adekvatnu vrijednosnu ponudu i korisničko iskustvo, te na taj način privući najbolje zaposlenike i dodatno angažirati postojeće, a što će na koncu utjecati na stjecanje konkurentske prednosti.

2. PREGLED LITERATURE

Suvremeno gospodarstvo počiva na znanju uz prisutnost visoke razine konkurencije u svakom segmentu poslovanja. Valja također naglasiti da teoretičari i praktičari neprestano razvijaju nove

pristupe i koncepte kojih je cilj pobijediti konkurenciju, biti bolji, biti drukčiji. Tako Berthon *et al.* (2005) navode da je u suvremenom gospodarstvu prepoznata velika važnost intelektualnog, ljudskog kapitala u postizanju konkurentne prednosti, upravo stoga organizacije teže privlačenju novih kvalitetnih zaposlenika te zadržavanju postojećih. U tu svrhu razvijaju nove pristupe poput brendiranja poduzeća kao poželjnog poslodavca.

Backhaus i Tikoo (2004) navode da brendiranje poslodavca predstavlja napore poduzeća usmjerene jasnoj i nedvosmislenoj promociji, unutar i izvan poduzeća, onoga što čini upravo to poduzeće drukčijim i poželjnim poslodavcem. Edwards (2010) navodi da je izgradnja marke poslodavca još jedan od alata namijenjenih profesionalcima u području upravljanja ljudskim resursima, tako ističe da je to koncept koji obuhvaća mnoge aspekte marketinga i upravljanja ljudskim resursima. McLaren, (2011) s druge strane ističe da je marka poslodavca složen koncept koji, uz prethodno navedene, vuče svoje teorijske osnove iz niza drugih velikih područja, uključujući ekonomiju, strategiju, korporativnu komunikaciju, psihologiju i organizacijske vještine.

U njihovoj teoretskoj razradi, Backhaus i Tikoo (2004) ističu da pojam marka poslodavca predstavlja široki koncept u kojemu se mogu ubrojiti razne tehnike i aktivnosti zapošljavanja i zadržavanja zaposlenika ali sve koordinirane unutar strategije upravljanja ljudskim resursima. Isti autori (Backhaus, Tikoo, 2004) navode da se izgradnja marke poslodavca fokusira na razvoj imidža organizacije kao potencijalnog poslodavca, te predstavlja koncept koji se može koristiti u privlačenju potencijalnih zaposlenika (Sivertzen *et al.*, 2013).

Zapravo su kovanicu *marka poslodavca* prvi put koristili Ambler i Barrow (1996.) koji su je definirali temeljem koristi, kao paket funkcionalnih, ekonomskih te psiholoških koristi omogućene zaposlenjem u određenom poduzeću (Backhaus, Tikoo, 2004; Biswas, Suar., 2013; Berthon *et al.*, 2005).

Edwards (2010) u svojem istraživanju navodi da su to aktivnosti kojima se principi marketinga odnosno brendiranja primjenjuju u području upravljanja ljudskim resursima, a namijenjeni su ciljanoj skupini odnosno postojećim i potencijalnim zaposlenicima. Nadalje, Edwards (2010) navodi da u području upravljanja ljudskim resursima, brendirani proizvod predstavlja jedinstveno korisničko iskustvo zaposlenika (koje diferencira jednu organizaciju od druge), te nastavlja da upravljanje iskustvom zaposlenika (postojećih i potencijalnih) vodi do kreiranja vrijednosti i utjecaja. Isti autor (Edwards, 2010) nadalje navodi, da se jedinstveno korisničko iskustvo zaposlenika može identificirati uzimajući u obzir sve opipljive i neopipljive nagrade koje određena organizacija nudi svojim zaposlenicima, a uključuje i imidž i identitet organizacije, a sve to se komunicira putem promotivnih kampanja.

Backhaus i Tikoo (2004) navode da brendiranje ističe jedinstvene aspekte ponude ili okruženja određenog poduzeća. Jenner i Taylor (2009) navode da izgradnja marke poslodavca predstavlja organizacijske napore da se internim i eksternim korisnicima priopći ono što ga čini poželjnim i drugačijim kao poslodavca.

Pojedini autori (Berthon *et al.*, 2005: 154) nadalje navode da poput tradicionalne marke i marka poslodavca ima vlastitu osobnost te teži pozicioniranju, stoga se marka poslodavca temelji na izgradnji imidža u uvjetima potencijalnih korisnika, i to kao mjesta koje je „sjajno za rad“.

Pojmovi poput: reputacija, atraktivnost, imidž, vrijednost branda, koristili su se kako bi se opisalo što tražitelji posla prevladavajuće traže kada procjenjuju hoće li se javiti na ponudu ili natječaj za posao (Sivertzen *et al.*, 2013; Berthon *et al.*, 2005; Collins i Stevens, 2002).

Na koncu, Berthon *et al.* (2005:168) ističu da će oglašavanje namijenjeno zaposlenicima te izgradnja marke poslodavca još više pridobiti na važnosti u budućnosti. A oba ta pristupa se mogu uspješno razvijati samo ukoliko se dobro razumiju faktori koji pridonose „atraktivnosti poslodavca“, kao konceptu koji je vrlo blizak pojmu marke poslodavca. Nužno je potom da organizacije uključe te faktore u izgradnju marke kako bi bile uspješne u privlačenju zaposlenika. Naime, organizacije teže biti atraktivan poslodavac sa ciljem da zaposle najbolje/najkompetentnije zaposlenike (Sivertzen *et al.*, 2013). Isti autori (Berthon *et al.*, 2005) ističu da koncept atraktivnost poslodavca obuhvaća koristi koje spoznaje potencijalni zaposlenik ukoliko se zaposli u određenoj organizaciji.

Sukladno prethodno navedenom „atraktivnost poslodavca“ se odnosi na koristi koje potencijalni zaposlenik primjećuje kod pojedinog poslodavca, te što je veća percipirana atraktivnost poslodavca od strane potencijalnih zaposlenika to je veća vrijednost marke poslodavca (Berthon *et al.*, 2005). Nadalje, Tuzuner i Yuksel (2009) navode da se izgradnja marke poslodavca sastoji od tri koraka, prvo poslodavac odredi što je od posebne vrijednosti za postojeće i potencijalne zaposlenike, drugi korak predstavlja vanjsku promociju tog istog vrijednosnog prijedloga te zaključno potpuno uključivanje „obećanja marke“ u kulturu poduzeća.

Uz prethodno navedene (Ambler i Barrow, 1996) funkcionalne, ekonomske i psihološke koristi i dimenzije atraktivnosti, Tuzuner i Yuksel (2009) u svojem su radu prepoznali dvije dimenzije atraktivnosti: integrirana izgradnja marke (uključuje mogućnosti napredovanja, izazovne radne zadatke, dobru referencu, inovativna rješenja, jaku kulturu, etičnost, dobro vodstvo, tržišni uspjeh, internu edukaciju, inspirativne kolege, dinamičnu organizaciju, ravnotežu privatnog i poslovnog, prijateljski stav kompanije prema prirodi, mogućnosti međunarodne karijere, dobru reputaciju, siguran posao, rad na projektima, daljnje praćenje rada, raznovrstan posao, dobru geografsku situiranost poslodavca, zaposlenike iz raznih područja, zapošljavanje samo najboljih, malo prekovremenog rada, uzbudljivi proizvodi ili usluge, fleksibilno radno vrijeme) i konkurentnost (uključuje poticajno radno okruženje, poticajne plaće, mogućnost rada od kuće).

Berthon *et al.* (2005) ukazali su na pet faktora atraktivnosti i to: interesna vrijednost (ukazuje na atraktivnost poslodavca temeljem razine „uzbudljivosti“ radnog okruženja, primjene novih načina rada, potrebe za kreativnošću zaposlenika i inovativnosti stvorenih proizvoda i usluga), društvena vrijednost (određuje koliko je poslodavac atraktivan posloprimcu temeljem radnog okruženja koje je zabavno, sretno, sa dobrim kolegijalnim odnosima te timskom atmosferom), ekonomska vrijednost (pojedinaac je privučen s obzirom na iznad prosječnu visinu primanja, sigurnosti posla, mogućnosti napredovanja), razvojna vrijednost (određuje obim atrakcije pojedinca s obzirom na odavanje priznanja, osjećaja vlastite vrijednosti i pouzdanja, povezano i sa iskustvom napretka u karijeri i ulogom poslodavca kao dobre odskočne daske za buduća zaposlenja), konačno peti faktor je nazvan aplikativna vrijednost (ukazuje na razinu atrakcije pojedinca s obzirom na mogućnost zaposlenika da primjeni stečena znanja, da prenosi znanje, te radi u okruženju koje je okrenuto korisniku i humanitarno). Ovih pet dimenzija velikim dijelom odgovaraju te ponešto proširuju

faktore atraktivnosti na koje su prethodno ukazali Amber i Barrow (1996). Barber (1998) navodi da su osobito važni faktori atraktivnosti obilježja posla i radnog mjesta, ukupna primanja (nagrađivanje) te imidž poduzeća. Srivasta i Bhatnagar (2010) ukazali su na osam dimenzija: briga, poticajno okruženje, razvoj karijere, pouzdano i fer, fleksibilno i etično, pozitivan imidž poslodavca, globalno djelovanje.

No, kako pojedini autori ističu, faktori atraktivnosti radnog mjesta mogu se razlikovati ovisno o kulturnim okruženjima pojedinih zemalja (Sivertzen *et al.*, 2013; Berthon *et al.*, 2005), ali i ovisno o demografskim karakteristikama ispitanika. Stoga postaje iznimno važno, s obzirom na generacijske specifičnosti, upoznati što je osobito važno generaciji koja ulazi na tržište rada odnosno Generaciji Z koja se proteže od srednjih 90-ih do ranih 2000-ih godina odnosno čiji pripadnici imaju od 8 do 25 godina.

Sukladno Backhaus i Tikoo (2004) izgradnja marke poslodavca je pridobila pažnju praktičara ali je još nedovoljno istražena od strane znanstvenika. Sivertzen *et al.*, (2013) navode da izgradnja marke poslodavca predstavlja rastuće područje interesa i primjene, iako nije jednoznačan koncept. Berthon *et al.* (2005) navode da je, iako je pojam internog marketinga odavno poznat, marka poslodavca kao jedna od komponenti istog još uvijek nedovoljno razvijena i istražena, a osobito se to odnosi na „atraktivnost poslodavca“ koja predstavlja prvi korak u procesu izgradnje iste.

3. ISTRAŽIVANJE PERCEPCIJE STUDENATA O POŽELJNIM POSLODAVCIMA I ELEMENTIMA POŽELJNOG RADNOG MJESTA U RH

3.1 Metodologija istraživanja

Istraživanje stavova studenata, pripadnika generacije Z, o elementima radnog mjesta koji čine poslodavca poželjnim te o najpoželjnijim poslodavcima provedeno je na uzorku od 72 ispitanika. Prigodni uzorak studenata u uzorku istraživanja povezuje se sa određenim nedostacima u smislu ispitanikovog nedovoljnog iskustva u traženju posla, te posebne karakteristike skupine što čini otežanom generalizaciju rezultata (Berthon *et al.*, 2005) nadalje ne uzimaju se u obzir potrebe stvarno zaposlenih, no s druge strane istu ulogu igraju i kulturne razlike (Hillebrandt i Ivens, 2013). Valja primijetiti da će upravo studenti pripadnici generacije Z biti posebno ciljani od strane promotivnih kampanja poslodavaca kojima će se nastojat utjecat na njihov stav o poslodavcu, a bit će i metama regrutacijskih aktivnosti poslodavaca te su stoga odabrani u uzorak istraživanja.

Istraživanje je provedeno putem strukturiranog online upitnika koji je distribuiran studentima svih godina studija te svih smjerova tijekom predavanja te online putem, na matičnom fakultetu u razdoblju od 1. do 30. ožujka 2019. godine. Ispitanicima je osigurana anonimnost.

Cilj empirijskog dijela istraživanja bio je otkriti skrivene faktore percepcije atraktivnosti poslodavaca u očima budućih posloprimaca u specifičnostima hrvatske nacionalne kulture te utvrditi međuovisnost među varijablama.

Premda su od strane teoretičara razvijene mnoge ljestvice (Hillebrandt, Ivens, 2013; Fernandez-Lores, Gavilan, Avello, Blasco, 2015; Sengupta *et al.*, 2015; Berthon *et al.* 2005; Tuzuner, Yuksel, 2009), zbog specifičnosti hrvatske kulture u utvrđivanju poželjnih elemenata radnog mjesta razvijena je vlastita

ljestvica koja se dijelom oslanjala na prethodno predložene te korištene u istraživanjima portala *moj.posao.net* i *Talentlyft*. Anketni upitnik je dodatno proširen varijablama čiji je cilj bio izmjeriti stavove studenata o dodatnim specifičnostima poželjnog poslodavca te stavove studenata o određenim aspektima budućeg zaposlenja, a pridodana su i demografska pitanja.

Korištena je Likertova 5-stupanjaska ljestvica dok su pojedina pitanja nudila dihotomne odgovore te je jedno pitanje bilo otvorenog tipa.

Od ukupno 72 ispitanika, 75 % ih je ženskog spola, dok je muških 25 %.

3.2 Analiza rezultata istraživanja

Sukladno provedeno istraživanju ugodna atmosfera ($\bar{x}=4,53$), mogućnost napredovanja ($\bar{x}=4,43$) i siguran posao ($\bar{x}=4,40$), prepoznata su kao tri najvažnija faktora atraktivnosti poslodavaca. S druge strane, tri faktora sa najmanjom važnosti za studente-buduće posloprimce jesu mogućnost rada od kuće ($\bar{x}=3,11$), razina odgovornosti ($\bar{x}=3,43$), te uključenost u donošenje odluka ($\bar{x}=3,53$). Rezultati su prikazani u tablici 1.

Tablica 1. Faktori atraktivnosti poslodavaca

Varijabla		aritmetička sredina \bar{x}	standardna devijacija
VAR1	Visina plaće kao motivirajući faktor	4,35	0,73
VAR2	Beneficije poput godišnjeg odmora, službenog automobila ili prijenosnog računala	4,07	0,86
VAR3	Ugodna radna atmosfera među kolegama na radnom mjestu	4,53	0,69
VAR4	Posao u struci	3,76	1,09
VAR5	Mogućnost napredovanja	4,43	0,82
VAR6	Dobar imidž poduzeća kao poželjnog poslodavca	3,79	0,85
VAR7	Mogućnost daljnjeg usavršavanja i razvoja	4,26	0,86
VAR8	Zanimljivost posla	4,39	0,76
VAR9	Sigurnost radnog mjesta	4,40	0,83
VAR10	Važnost dobre reference za budućnost	4,21	0,86
VAR11	Uključenost/sudjelovanje u donošenju odluka	3,54	0,97
VAR12	Fleksibilno radno vrijeme	3,83	1,08
VAR13	Mogućnost rada od kuće	3,11	1,21
VAR14	Razina odgovornosti	3,43	0,85

Izvor: autori

Uz, u prethodnoj tablici navedene faktore atraktivnosti, dodatno je testirano još nekoliko njih radi sveobuhvatnijeg utvrđivanja stavova. Tako, studenti budući posloprimci u visokom postotku (74 %)

smatraju da je atraktivan poslodavac onaj koji u okvirima vlastitog poduzeća (putem podružnica ili drugih organizacijskih jedinica unutar sustava), omogućava rad diljem svijeta.

Valja istaknuti podatak da većina ispitanika (60 %) ne bi pristala na preseljenje izvan Hrvatske kako bi mogli raditi za svog poslodavca prvog izbora. Glede najpoželjnijeg poslodavca, ispitanici navode redom Infobip, Drogerie Markt-DM i Arena hospitality group

Radi utvrđivanja međuovisnosti između pojedinih varijabli izračunat je Pearsonov koeficijent korelacije te su rezultati prikazani u tablici 2. S obzirom na veći broj varijabli tumače se samo korelacije iznad 0,5. Prema rezultatima iz tablice postoji statistički značajna pozitivna povezanost između varijable plaća i varijable godišnji odmor, službeni automobil i laptop ($r=0,718$, $p<0,05$). U tom smislu, budući zaposlenici očekuju da visinu plaće prate i ostali materijalni aspekti koji se odnose na pojedino radno mjesto.

Tablica 2. Matrica korelacije između odabranih varijabli

	VAR1	VAR2	VAR3	VAR4	VAR5	VAR6	VAR7	VAR8	VAR9	VAR10	VAR11	VAR12	VAR13
VAR1	-												
VAR2	0,718*	-											
VAR3	0,355*	0,434*	-										
VAR4	-0,037	0,048	0,222	-									
VAR5	0,240*	0,237*	0,488*	0,398*	-								
VAR6	0,229	0,269*	0,427*	0,368*	0,572*	-							
VAR7	0,166	0,185	0,451*	0,399*	0,700*	0,654*	-						
VAR8	0,158	0,173	0,595*	0,332*	0,609*	0,581*	0,597*	-					
VAR9	0,390*	0,451*	0,481*	0,183	0,278*	0,377*	0,382*	0,327*	-				
VAR10	0,156	0,312	0,411*	0,157	0,499*	0,536*	0,624*	0,566*	0,517*	-			
VAR11	0,212	0,193	0,312*	0,103	0,519*	0,479*	0,419*	0,482*	0,318*	0,612*	-		
VAR12	0,236*	0,363*	0,423*	0,268	0,405*	0,252*	0,325*	0,512*	0,233	0,268*	0,326*	-	
VAR13	-0,076	0,088	0,233*	0,405	0,179	0,297*	0,190	0,290*	0,011	0,223	0,257*	0,406*	-
VAR14	0,298*	0,323*	0,230	0,035	0,356*	0,260*	0,170	0,367*	0,189	0,299*	0,325*	0,356*	0,282*

* $p<0,05$, $n=72$

Izvor: izračun autora

Nadalje, varijabla imidž potencijalnog poslodavca statistički je značajno pozitivno povezana s varijablama mogućnost usavršavanja i razvoja ($r = 0,654$), zanimljivost posla ($r = 0,581$), mogućnost napredovanja ($r = 0,572$) te dobrima referencama za budućnost ($r = 0,536$). U tom bi smislu potencijalni poslodavci radi privlačenja kvalitetnih mladih kadrova trebali u svojim natjecajima i ostalim promotivnim aktivnostima namijenjenim regrutiranju kadrova trebali isticati navedene elemente kod opisa radnog mjesta. To dodatno naglašavaju ostale korelacije. Tako je primjerice varijabla dobra referenca za budući posao pozitivno i statistički značajno povezana s varijabala mogućnost usavršavanja i razvoja ($r = 0,624$), zanimljivost posla ($r = 0,566$), sigurnost radnog mjesta ($r = 0,517$) te uključenost u donošenje odluka ($r = 0,612$). Konačno, potencijalni zaposlenici zanimljivost

posla povezuju s ugodnom atmosferom na radnom mjestu ($r = 0,595$) te povezuju zanimljivost posla s očekivanom uključenosti za donošenje poslovnih odnosa ($r = 0,512$).

Kako bi se bolje objasnile percepcije mladih prema obilježjima posla provedena je eksplorativna faktorska analiza koja zbog malog uzorka ima ponajprije izviđajni karakter te može poslužiti kao podloga za buduća istraživanja. U tablici 3. prikazani su rezultati eksplorativne faktorske analize nakon izvršene rotacije faktora putem Varimax postupka. Za izvlačenje faktora korištena je metoda glavnih komponenti. Prema LR testu ($\chi^2 = 438,94$, $p < 0,05$) postoji statistički značajna razlika između nezavisnog modela i zasićenog modela odnosno postoje signifikantne korelacije između pojedinih varijabli zbog čega je primjena faktorske analize smisljena. Nadalje KMO (Keiser-Meyer-Olkin) mjera prikladnosti uzorka iznosila je 0,795 te je bila veća od 0,5 što ukazuje na to da su prikupljeni podaci prikladni za provođenje faktorske analize. Iz konačnih rezultata isključena je varijabla „posao u struci“ budući da je bila povezana samo s jednim određenim faktorom. Ukupno je izvučeno putem faktorske analize tri faktora čije su vlastite vrijednosti bile veće od 1. Tri faktora objašnjavaju zajedno 66 % ukupne varijance svih varijabli što se može smatrati primjerenim za ovakav tip eksplorativne studije.

Tablica 3. Eksplorativna faktorska analiza nakon Varimax rotacije

	Varijabla	F1	F2	F3	Arit. sredina
VAR1	Visina plaće kao motivirajući faktor	0,083	0,877	0,068	4,26
VAR2	Beneficije poput godišnjeg odmora, službenog automobila ili prijenosnog računala	0,109	0,867	0,209	
VAR9	Sigurnost radnog mjesta	0,480	0,583	-0,145	
VAR3	Ugodna radna atmosfera među kolegama na radnom mjestu	0,547	0,413	0,265	4,16
VAR5	Mogućnost napredovanja	0,778	0,166	0,212	
VAR6	Dobar imidž poduzeća kao poželjnog poslodavca	0,779	0,109	0,164	
VAR7	Mogućnost daljnjeg usavršavanja i razvoja	0,864	0,045	0,059	
VAR8	Zanimljivost posla	0,754	0,074	0,380	
VAR10	Važnost dobre reference za budućnost	0,777	0,185	0,077	
VAR11	Uključenost/sudjelovanje u donošenju odluka	0,646	0,119	0,230	3,45
VAR12	Fleksibilno radno vrijeme	0,280	0,257	0,711	
VAR13	Mogućnost rada od kuće	0,158	-0,176	0,796	
VAR14	Razina odgovornosti	0,152	0,361	0,589	
	Vlastita vrijednost	4,23	2,35	1,90	
	% objašnjene varijance	33	18	15	

$n=72$, izvlačenje faktora: Metoda glavnih komponenti, Rotacija faktora: Varimax

Izvor: izračun autora

U prvi faktor koji objašnjava 33 % varijance svih varijabli prema veličini faktorskih opterećenja mogu se ubrojiti varijable koje se odnose ugodnu atmosferu na poslu, mogućnost napredovanja, imidž poslodavca, zanimljivost posla, dobra referenca za budućnost te uključenost u donošenje odluka. S obzirom na sadržaj varijabli navedeni faktor 1 može se nazvati „Sadržajna atraktivnost radnog mjesta“.

U drugi faktor koji objašnjava daljnjih 18 % varijance svih varijabli s obzirom na visinu faktorskih opterećenja mogu se uključiti varijable koje se odnose na plaću, godišnji odmor, službeni auto, prijenosno računalo te sigurnost posla. Navedeni faktor dva s obzirom na varijable koje se vezuju na njega može se nazvati „Materijalni uvjeti rada“. Konačno u faktor 3 koji objašnjava dodatnih 15 % varijance svih varijabli s obzirom na visinu faktorskih opterećenja obuhvaća sljedeće varijable: fleksibilno radno vrijeme, mogućnost rada od kuće i razina odgovornosti. U tom smislu faktor 3 se može nazvati „Sloboda u obavljanju posla“. Nakon eksplorativne faktorske analize izračunate su aritmetičke sredine za pojedine izvučene faktore. Rezultati su u skladu s prethodno analiziranim faktorima atraktivnosti posla iz Tablice 1. ispitanicima su najvažniji bili materijalni uvjeti rada (4,26), potom dodatni sadržaji atraktivnosti radnog mjesta (4,16) dok su faktori koji se odnose na slobodu u obavljanju posla bili ispitanicima najmanje važni (3,45)

Konačno, radi utvrđivanja postojanja razlika između demografskih varijabli i pojedinih tvrdnji ispitanika provedena je analiza putem t-testa samo za varijablu spol budući da su se kao uzorak u predmetnoj studiji koristili studenti. Prema rezultatima t-testa utvrđena je statistički značajna razlika ($t = 2,09$; $p < 0,05$) kod varijable sigurnost radnog mjesta kod koje su ispitanici ženskog spola u prosjeku iskazale veću važnost ($\bar{x} = 4,51$) u odnosu na osobe muškog spola ($\bar{x} = 4,05$). Nadalje, nisu utvrđene statistički značajne razlike s obzirom na spol prema faktorima dobivenih na temelju eksplorativne faktorske analize. Detaljnije objašnjenja rezultata daju se u narednom poglavlju diskusije i preporuke za buduća istraživanja.

4. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Poduzeća diljem svijeta suočavaju se sa mnogobrojnim izazovima, zaposlenici koji mogu dodati vrijednost postaju važan čimbenik uspjeha u ekonomiji utemeljenoj na znanju, te se pogled na njih stubokom mijenja. Od troškovnog opterećenja zaposlenici postaju faktor konkurentske prednosti. Mijenja se stoga i filozofija upravljanja tim važnim resursom, te se razvijaju pristupi kojih je cilj pridobiti najbolje zaposlenike i istovremeno potaknuti postojeće zaposlenike na pružanje svoga maksimuma. Pristupi se uglavnom temelje na marketinškim principima zadovoljavanja potreba i želja korisnika odnosno u ovom slučaju zaposlenika i potencijalnih zaposlenika. Izgradnja marke poslodavca, iako izvorno marketinški pojam, danas obuhvaća pristupe i saznanja različitih disciplina poput upravljanja ljudskim resursima, psihologije, organizacijskog ponašanja i slično. Već ta činjenica ukazuje na to da se radi o složenom konceptu koji obuhvaća različite pristupe, ovisno o gledištu samog teoretičara odnosno praktičara. Zasižno prepoznavanje faktora atraktivnosti predstavlja prvi korak u uspješnom oblikovanju prijedloga vrijednosti, korisničkog iskustva ali i uspješne promocije te pozicioniranja marke. Osobito je važno prepoznati faktore atraktivnosti kod mlade populacije koja upravo ulazi na tržište rada sa svojim specifičnim potrebama i željama. Temeljem provedenog istraživanja utvrđeno je da je za nadolazeću generaciju posloprimaca od osobite važnosti ugodna atmosfera, mogućnost napredovanja te sigurnost zaposlenja. Statistički

značajna razlika utvrđena je kod varijable sigurnost radnog mjesta, naime kod ispitanika ženskog spola iskazala se veća važnost navedene varijable u odnosu na osobe muškog spola.

Rezultati provedene studije u skladu su sa prethodnim spoznajama (Berthon, Ewing, Hah, 2005) prema kojima je plaća važan ali ne presudan faktor atraktivnosti radnog mjesta. Nadalje, sukladno provedenoj studiji 60% ispitanika ne bi pristalo na preseljenje izvan Hrvatske čak i u slučaju kad se radi o poslodavcu prvog izbora. Imidž kao jedan od elemenata atraktivnosti i izgradnje marke poslodavca pozitivno se povezuje sa mogućnošću usavršavanja i razvoja, zanimljivosti posla, mogućnosti napredovanja i dobrim referencama za budućnost.

Nadalje, istraživanjem su prepoznata tri faktora atraktivnosti koji obuhvaćaju različite varijable, a to su sadržajna atraktivnost radnog mjesta, materijalni uvjeti rada te sloboda u obavljanju posla. Prepoznati faktori oslanjaju se na Ambler i Barrow (1996) rezultate i njihove psihološke, ekonomske i funkcionalne faktore te dijelom potvrđuju i Berthon *et. al.* (2005) faktore atraktivnosti odnosno potvrđuju postojanje psiholoških te ekonomskih koristi dok se dijelom razlikuje faktor Sloboda u obavljanju posla. Nadalje, odgovaraju i nalazima Tuzuner i Yuksel (2009) koji su ukazali na dva faktora, integrirana izgradnja marke i konkurentnost. Stoga prepoznati faktori indikativno ukazuju na važne potrebe zaposlenika i potencijalnih zaposlenika koje treba zadovoljiti.

Sve navedeno zapravo može pomoći praktičarima osobito menadžerima marketinga i menadžerima ljudskih resursa u oblikovanju atraktivnih radnih okolina, sa dimenzijama koje će predstavljati svojevrsan odgovor na potrebe korisnika. Isto tako temeljem dobivenih saznanja moći će oblikovati prijedlog vrijednosti koji će biti ponuđen potencijalnim zaposlenicima te mogu biti osnova za oblikovanje izvrsnog zaposleničkog iskustva. Dobivena saznanja također se mogu koristiti u oblikovanju oglasa i natječaja sa ciljem regrutacije, naime mogu se isticati varijable koje su ovim istraživanjem utvrđene kao važne potencijalnim zaposlenicima odnosno posloprimcima.

Iako su provedena istraživanja eksplorativne naravi u ovom rastućem području interesa, postavljaju temelj za daljnja istraživanja te pridonose znanosti osobito prepoznavanjem veza među pojedinim varijablama ali i prepoznavanjem faktora atraktivnosti radnog mjesta u specifičnostima Republike Hrvatske te kod mlađe generacije koja ulazi na tržište rada.

Provedeno istraživanje ima i određena ograničenja, među kojima je zasigurno veličina i struktura uzorka te činjenica da nisu analizirane percepcije ispitanika s obzirom na različite tipove poslova i djelatnosti.

Kako prethodno navedeno radi se o eksplorativnom istraživanju sa mnogim ograničenjima koji ujedno predstavljaju osnovu za daljnja istraživanja ovoga prema zanimanju teoretičara i praktičara rastućeg područja interesa.

Rad je izrađen u okviru znanstvenog projekta *Percepcije i primjena holističkog marketinga u Hrvatskoj* pri Fakultetu ekonomije i turizma "Dr. Mijo Mirković", Sveučilište Jurja Dobrile u Puli. Mišljenja, nalazi i zaključci ili preporuke navedene u ovom radu odnose se na autora i ne odražavaju nužno stajališta Fakulteta ekonomije i turizma "Dr. Mijo Mirković" Pula.

LITERATURA

- Ambler, T. and Barrow, S. (1996). "The employer brand" *Journal of Brand Management* 4 (3), pp 185-206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Fernandez-Lores, S., Gavilan, D., Avello, M., Blasco, F., (2016). "Affective commitment to the employer brand: Development and validation of a scale", *BRQ Business Research Quarterly* 19, 40-54. <http://dx.doi.org/10.1016/j.brq.2015.06.001>
- Backhaus, K., Tikoo, S. (2004) "Conceptualizing and researching employer branding", *Career Development International*, 9 (5), pp. 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Berthon, P., Ewing M. and Hah L. (2005) "Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding", *International Journal of Advertising*, 24 (2), pp. 151-172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Biswas, M., Suar, D., (2013) "Which Employees' Values Matter Most in the Creation of Employer Branding?", *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 7 (1), pp. 93 – 102.
- Collins, C. J. and Stevens, C. K. (2002) "The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment", *Journal of Applied Psychology*, 87 (6), pp.1121-1133. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1121>
- Edwards, M.R., (2010) "An integrative review of employer branding and OB theory", *Personnel Review*, 39 (1) pp. 5 – 23. <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>
- Hillebrandt, I., Ivens, B., (2013). "Measuring Employer Brands: An Examination of the Factor Structure, Scale Reliability and Validity", *American Marketing Association (Winter educators conference); challenging the bounds of marketing thought*. 27-28.
- Jenner, S. and Taylor, S. (2009): *Employer branding-fad or the future of HR?*, London, <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/56C8377F-256B-4556-8650-8408B0E07576/0/empbrandlatfad.pdf>
- Kotler, P. and Keller, P. (2008) *Marketing*, Zagreb: Mate
- Mahavir, J.P., Srimannarayana., (2014). "Indian B-School Students' Perceptions of Best Employers", *Indian Journal of Industrial Relations*, 50 (2) pp. 305–317.
- Mahroum, S., (2000) "Highly skilled globetrotters: mapping the international migration of human capital", *R&D Management* 30 (1) pp. 23 – 29. <https://doi.org/10.1111/1467-9310.00154>
- McLaren, J. P. (2011.): *Mind the gap: Exploring congruence between the espoused and experienced employer brand*, <https://repository.upenn.edu/dissertations/AAI3475820>
- Sengupta, A., Bamel, U., Singh, P., (2015). "Value proposition framework: implications for employer branding", *Indian Institute of Management Calcutta*. DOI 10.1007/s40622-015-0097-x
- Sivertzen, A., Nilsen, E.R., Olafsen, A.H., (2013). "Employer branding: employer attractiveness and the use of social media", *Journal of Product & Brand Management* 22 (7) pp. 473–483. <https://doi.org/10.1108/JPBm-09-2013-0393>
- Srivastava, P., Bhatnagar, J., (2013). "Employer brand for talent acquisition: an exploration towards its measurement", *Vision* 14 (1) pp. 25–34.
- Tüzüner, V.L., Yüksel, C.A. (2009). "Segmenting potential employees according to firm's employer attractiveness dimensions in the employer branding concept". *Journal of Academic Research in Economics*, 1: 46–61.



Creative Commons Attribution –
NonCommercial 4.0 International License

Original scientific paper

<https://doi.org/10.31784/zvr.9.1.9>

Received: 12. 6. 2020.

Accepted: 21. 9. 2020.

EMPLOYER ATTRACTIVENESS FACTORS AND EMPLOYER BRANDING FROM THE GEN Z PERSPECTIVE

Tomislav Srednoselec

MA in Economics; Varaždinska cesta 10, 48000 Koprivnica, Croatia;
e-mail: tomislav.srednoselec.kc@gmail.com

Erik Ružić

PhD, Associate professor, University Juraj Dobrila of Pula, Faculty of Economics and Tourism „Dr. Mijo Mirković“, Preradovićeve 1/1, 52100 Pula, Croatia; e-mail: erik.ruzic@unipu.hr

Dragan Benazić

PhD, Associate professor, University Juraj Dobrila of Pula, Faculty of Economics and Tourism „Dr. Mijo Mirković“, Preradovićeve 1/1, 52100 Pula, Croatia; e-mail: dragan.benazic@unipu.hr

SUMMARY

In today's knowledge-based economy, employees play an important role, especially in gaining competitive advantage. It is for this reason that companies strive to attract skilled, high quality, knowledgeable employees and at the same time to stimulate engagement and commitment among current employees. In this effort, companies increasingly use marketing techniques and approaches that rely on a deep understanding of employees' and potential employees' needs and wants. This study was conducted with the aim of assessing the importance of each employer attractiveness factor in the eyes of future employees (Generation Z), taking into account the specificity of the Croatian national culture. Moreover, the paper identifies the relationships and the links between the attractiveness factors, and the respondents' perceptions of job characteristics. The research was conducted on a sample of 72 respondents. The Pearson coefficient was calculated to assess the interdependence between individual variables. In addition, an exploratory factor analysis was conducted to explain more in depth the perceptions of youth toward job characteristics. Based on the research results, the most and the least important attractiveness factors were identified, significant differences between genders were pointed out, and the links between the variables were highlighted. Moreover, three major attractiveness factors were identified - job content attractiveness, material working conditions and freedom in job performance. The contribution of this paper is based on the recognition of links between individual variables and also on the identification of job attractiveness factors in the specific context of the Republic of Croatia and in the eyes of the young generation ready to enter the job market. The findings may help professionals, especially marketing managers and human resources managers, in their efforts to develop an attractive job environment that provides an adequate answer to the needs of customers (i.e. employees and prospective employees).

Key words: employer attractiveness factors, employer branding, Generation Z