

Od stihije do strategije: Obilježja kampanja za brendiranje poslodavaca u hrvatskom IT sektoru¹

Izvorni znanstveni rad, DOI 10.22522/cmr202501103, primljeno 11. siječnja 2025.
UDK: [339.138+658.8]:004(497.5)

.....

Prof. dr. sc. Danijel Labaš

Hrvatsko katoličko sveučilište (Zagreb, Hrvatska)
eMail: danijel.labas@unicath.hr

doc.dr.sc. Davor Trbušić

Hrvatsko katoličko sveučilište (Zagreb, Hrvatska)
eMail: davor.trbusic@unicath.hr

Irena Radoslav, mag. comm. et mag. soc. (alumna)

Infobip (Zagreb, Croatia)
eMail: irena.radoslav2@gmail.com

.....

Sažetak

Rad analizira kako IT organizacije u Hrvatskoj planiraju i implementiraju svoje kampanje za brendiranje poslodavca. Autori su uz pomoć polustrukturiranih dubinskih intervjua sa stručnjacima za ljudske potencijale i komunikacije u odabranim IT kompanijama ispitali koje benefite IT kompanije ističu kao točke diferencijacije u odnosu na konkurenciju, planiraju li se kampanje za brendiranje poslodavaca strateški ili situacijski, kakav oblik i sadržaj komunikacije prevladava u provedbi takvih kampanja te na koje izazove i prepreke pritom nailaze. Ključni rezultati istraživanja pokazuju da IT kompanije u Hrvatskoj nemaju jasno definirane dugoročne strategije, već se kampanje planiraju situacijski, bez jasno postavljenih ciljeva. Analizirani primjeri također ukazuju na nedovoljnu sinergiju između odjela ljudskih potencijala i komunikacijskih stručnjaka, što za posljedicu može imati manjkavosti u kreiranju poruka i narativa. Time se previđa potencijal za održivu konkurentsku prednost, posebice kada je riječ o unutarnjem brendiranju usmjerenom na angažiranost i zadovoljstvo postojećih zaposlenika.

Ključne riječi: brendiranje poslodavca, korporativna kultura, IT kompanije, brendiranje, kampanja

¹ Rad se temelji na diplomskom radu „Brendiranje poslodavca kao alat u izgradnji korporativne kulture - primjer informacijsko-tehnoloških kompanija u Hrvatskoj“ kojeg je uspješno izradila i obranila mag. comm. et mag. soc. Irena Radoslav, pod mentorstvom prof. dr. sc. Danijela Labaša i komentora doc. dr. sc. Davora Trbušića (u Zagrebu, 19. rujna 2023.).

1. Uvod

Organizacije u informacijsko-tehnološkom (IT) sektoru u posljednjih se nekoliko godina sve intenzivnije susreću s izazovom potražnje zaposlenika koji će se prilagoditi njihovoj korporativnoj kulturi i poslovnim procesima. Sukladno toj težnji, planiraju i provode kampanje za brendiranje poslodavca (eng. *employer branding*) kako bi se ciljanoj javnosti predstavile kao poželjan poslodavac koji zaposlenicima nudi brojne pogodnosti i dobre uvjete rada. U kampanjama za brendiranje poslodavca kompanije nastoje istaknuti svoje temeljne vrijednosti, organizacijsku kulturu koju njeguju kao i stil interne i eksterne komunikacije, stoga je za očekivati da permanentno usavršuju upravo te segmente svog poslovanja.

Glavni cilj rada je istražiti kako IT organizacije u Hrvatskoj planiraju i implementiraju svoje kampanje za brendiranje poslodavca. U teorijskom dijelu rada objasniti će se koncepti i glavna obilježja korporativne kulture i brendiranja poslodavca. Osnovna je pretpostavka da korporativna kultura utječe na funkcioniranje poduzeća i na način na koji vanjski svijet doživljava poduzeće, ali isto tako može imati i važnu ulogu u stvaranju konkurentске prednosti u odnosu na druge organizacije. Upravo je analiza i definiranje korporativne kulture temelj procesa brendiranja poslodavca, čiji je glavni cilj stvaranje imidža organizacije kao poslodavca koji brine za interese i potrebe svojih zaposlenika, ulaže u njihovu edukaciju i profesionalni razvoj te prati trendove na tržištu rada.

U istraživačkom dijelu rada metodom polustrukturiranog dubinskog intervjua sa stručnjacima za ljudske potencijale i komunikacije u odabranim IT kompanijama ispitat će se koje benefite ističu kao točke diferencijacije od konkurencije, planiraju li se kampanje za brendiranje poslodavca strateški ili situacijski, kakav je oblik i sadržaj komunikacije, odnosno koje ključne poruke se komuniciraju, kojim javnostima i putem kojih kanala, te na koje izazove i prepreke pritom nailaze. Istraživanja na tom području (Dabirian i sur., 2019a; Dabirian i sur., 2019b; Tikhonov, 2019; Gregorka i sur., 2020) pokazala su koje vrijednosti u procesu brendiranja poslodavca trenutačni, ali i potencijalni zaposlenici najviše valoriziraju. Među njima se ističu socijalne vrijednosti (korporativna kultura koja je usmjerena na ljude i timski rad), vrijednost interesa (zaposlenici su posebno motivirani za poslove koji zahtijevaju inovativnost i otvorenost prema novim tehnološkim rješenjima), kao i vrijednost primjene (zaposlenicima je bitno da se njihove ideje, vještine i znanja prihvaćaju i primjenjuju na odgovarajući i smislen način). K tome, rezultati istraživanja govore i o učestaloj praksi IT organizacija da u svojim kampanjama za brendiranje poslodavca promoviraju vrijednosti poput privlačnosti projekata i zadataka na kojima rade, profesionalnog pristupa u radu zaposlenika i timova, mogućnosti profesionalnog razvoja i napredovanja, visine plaće te statusa tvrtke na tržištu rada.

2. Korporativna kultura – definicije, elementi i funkcije

Polazeći od šire perspektive i definiranja kulture neke skupine ili organizacije, Edgar Schein (2004) navodi kako se ona može objasniti kao obrazac dijeljenih osnovnih pretpostavki koje je određena grupa naučila rješavajući svoje probleme vanjske prilagodbe i unutarnje integracije. Pritom je obrazac dovoljno dobro funkcionirao da se smatra valjanim i, prema tome, treba ga prenositi novim članovima te ga interpretirati kao ispravan način percipiranja, razmišljanja i osjećaja u odnosu na te probleme. Obzirom da se i kompanije danas promatraju kao mikrodruštva (Smircich, 1983) s „vlastitim, karakterističnim obrascima kulture i subkulture“ (Morgan, 2006, str. 125), nastale su i brojne derivacije definicija korporativne kulture. I dok će je neki autori definirati kao „implicitnu, nevidljivu, intrinzičnu i neformalnu svijest organizacije koja usmjerava ponašanje pojedinca i oblikuje se na temelju njihova ponašanja“ (Scholz, 1987, str.80) ili jednostavnije, kao „specifičan stil ponašanja organizacije u kojem se izražavaju njezine temeljne vrijednosti“ (Bahtijarević-Šiber, 1992, str.30), korporativna kultura može se svesti na jedan zajednički nazivnik: ona predstavlja način kako se ljudi unutar kompanije ponašaju ili misle (Sušan, 2005). Miroslav Žugaj i sur. (2004) navode dva osnovna pristupa pri definiranju korporativne kulture: prvi, koji je usmjeren na one nevidljive komponente kulture kao što su etika, životni stil, osobine, karakter zaposlenika itd., te drugi pristup koji se odnosi na vidljive aspekte kulture, kao što je primjerice ponašanje zaposlenika u organizaciji.

Evidentna nemogućnost oblikovanja jedinstvene definicije organizacijske kulture može se djelomično pripisati i razvoju poimanja kulture u sklopu različitih znanstvenih disciplina, među kojima se najviše ističu antropologija, sociologija i psihologija. Postoje različite klasifikacije pojma organizacijske kulture, ali najšire prihvaćen pregled temeljnih teorija organizacijske kulture ponudila je Linda Smircich (1983), koja je identificirala pet glavnih pristupa pri definiranju kulture. Prva dva pristupa u antropologiji predstavljaju klasičnu funkcionalističku tradiciju. Oni tretiraju kulturu kao varijablu, s time da jedan od njih gleda na kulturu kao nezavisnu i eksternu varijablu, a drugi kao internu i zavisnu varijablu. Preostala tri pristupa gledaju na kulturu kao na osnovnu ili izvorišnu metaforu (eng. *root metaphor*). U tim pristupima, na kulturu se ne gleda kao na nešto što organizacija posjeduje, već ono što organizacija jest. Drugim riječima, dok se promatra kultura neke organizacije, zapravo se opisuje sâma organizacija (Sušan, 2005).

Korporativna kultura ima svoje integrativne elemente. Michael Armstrong (citirano u Žugaj i sur., 2004) ističe tri temeljna: organizacijske vrijednosti, organizacijsku klimu i menadžerski stil. S druge pak strane, Schein (2004) predlaže složeniji model prema kojem se elementi

korporativne kulture mogu raslojiti na tri razine: površinsku, srednju i „najdublju“ razinu. Pritom površinsku razinu čine artefakti koji uključuju sve vidljive aspekte organizacije (organizacijska struktura, jezik, način komunikacije itd.); na srednjoj razini su vrijednosti i uvjerenja, dok „najdublju“ i najmanje vidljivu razinu čine temeljne pretpostavke - neospor na uvjerenja i vrijednosti koji se zbog dugotrajnog učenja više ne nalaze na svjesnoj razini. Autori navode i različite funkcije korporativne kulture, među kojima valja izdvojiti postizanje ciljeva i vrijednosti, određivanje odnosa između pojedinaca i organizacije, uspostavljanje mehanizama za savladavanje izazova iz okoline (Žugaj i sur., 2004), ali i postizanje odanosti organizaciji te stvaranje stabilnosti (Smircich, 1983). Razina korporativne kulture ima i svoje konkretne implikacije na poslovnu izvrsnost i diferencijaciju u odnosu na konkurenciju u tržišnoj utakmici. U tom kontekstu Jay Barney (1986) navodi tri uvjeta koja je potrebno ispuniti: korporativna kultura mora stvoriti tvrtki „dodanu financijsku vrijednost“ (generirati veću prodaju, zadržati niske troškove i visoke marže); mora biti „rijetka“ ili bolje rečeno jedinstvena (sadržavati obilježja i karakteristike koje nisu uobičajene za kulture velikog broja drugih tvrtki) i naposljetku „nesavršeno oponašajuće“ (str. 658), u smislu da će konkurenti pri svakom pokušaju imitiranja korporativne kulture uvijek biti u nepovoljnijem položaju.

Korporativna kultura, unatoč svojim determiniranim elementima i funkcijama, različito se aplicira i treba biti prilagođena obilježjima pojedinog sektora ili industrije. Tako je primjerice istraživanje koje su proveli Amir Dabirian i sur. (2019b), pokazalo da zaposlenici u IT sektoru iznimno cijene korporativnu kulturu koja je „usmjerena na ljude i timski rad“ te da najviše interesa pokazuju prema poslovima koji zahtijevaju „inovativnost i otvorenost prema novim tehnološkim rješenjima“ (str. 84-86). Na sličnom je tragu i istraživanje Lee Gregorke i sur. (2020), prema kojem IT kompanije žele u javnosti biti prepoznate kao „jedinstvene“, ali i kao poslodavci koje karakteriziraju „inovacije i utjecaj“ (str.7).

3. Brendiranje poslodavca

Brendiranje poslodavca (eng. *employer branding*) zasniva se na kreiranju brenda poslodavca, koji su kao koncept osmislili Tim Ambler i Simon Barrow 1996. godine. Tada se prvi put koncept brenda ili marke počinje koristiti u području upravljanja ljudskim potencijalima (Mostarac, 2022). Ambler i Barrow (1996) tako definiraju brend poslodavca kao „skup funkcionalnih, ekonomskih i psiholoških pogodnosti koje se pružaju pri zaposlenju i poistovjećuju s organizacijom koja zapošljava“ (str. 187).

Drugi autori definiraju ga kao „skup opipljivih i neopipljivih pogodnosti koje organizacija nudi kako bi privukla potencijalne zaposlenike i zadržala postojeće“ (Tanwar i Prasad, 2017,

str. 392), kao upravljanje odnosom između poslodavca i zaposlenika, s ciljem zadržavanja sposobne radne snage (Biswas i Suar, 2016), kao „proces izgradnje prepoznatljivog i jedinstvenog identiteta poslodavca“ (Backhaus i Tikoo, 2004, str. 502) ili kao „dugoročni alat za privlačenje, učinkovito korištenje i zadržavanje talenata (Kucherov i Zamulin, 2016). Dakle, glavni cilj brendiranja poslodavca je stvaranje imidža organizacije kao poslodavca koji brine za želje i potrebe svojih zaposlenika, ulaže u njihovu edukaciju i razvoj njihove profesionalne karijere te prati trendove na tržištu rada. Jednostavnije rečeno, krajnji rezultat strateški usmjerenog brendiranja poslodavca je stvaranje pozitivne slike o organizaciji kao poslodavcu među ključnim dionicima (Mostarac, 2022). Osim toga, uspješan proces brendiranja poslodavca može dovesti i do smanjenja troškova zapošljavanja, može poboljšati odnose među zaposlenicima pa čak i omogućiti da tvrtka pridobije nove zaposlenike iako nudi nižu plaću od konkurencije, samo zato što je izgradila snažniji brend poslodavca (Berthon i sur., 2005).

Irena Figurska i Ewa Matuska (2013) navode nekoliko koraka u procesu brendiranja poslodavca. Prvo je potrebno definirati trenutačni brend poslodavca, na temelju toga kako organizaciju vide zaposlenici, potencijalni zaposlenici i ostali dionici. Zatim treba definirati kako bi brend poslodavca trebao izgledati u budućnosti, odnosno kako organizacija želi da je sadašnji i budući potencijalni zaposlenici percipiraju. Treći korak je definirati razliku između trenutačnog i željenog stanja brenda poslodavca, dok je četvrti korak izrada plana eliminacije tih razlika kako bi se trenutačno stanje što više približilo onom željenom. Na sličnom tragu, Simon Barrow i Richard Mosley (2005) navode dva pristupa u procesu brendiranja poslodavca. Prvi je *Brand Reality Model*, čija je svrha „sažeti kako brend poslodavca trenutačno percipiraju ključne ciljne skupine“ (str. 113-116), dok je drugi *Brand Vision Model*, čiji je cilj definirati željeni brend poslodavca u idućih tri do pet godina, kako bi organizacija bila privlačnija potencijalnim zaposlenicima te zadržala postojeće.

U kontekstu brendiranja poslodavca, potrebno je razlikovati unutarnje i vanjsko brendiranje. Unutarnje brendiranje poslodavca primarno je usmjereno prema sadašnjim zaposlenicima, a provodi se različitim razvojnim programima i izgradnjom korporativne kulture, poput pružanja mogućnosti zaposlenicima za profesionalni napredak, osiguravanja kvalitetnog radnog okruženja te brige o njihovoj motiviranosti i angažiranosti (Mostarac, 2022).

Vanjsko brendiranje poslodavca uključuje aktivnosti koje se provode izvan organizacije kako bi se organizacija predstavila kao najpoželjniji poslodavac i na taj način privukla najbolje zaposlenike. Pri tome je polazišna pretpostavka da osebnost brenda omogućuje

organizaciji da dođe do kvalitetnih i stručnih zaposlenika, a nakon što ih se privuče, oni stvaraju vlastitu percepciju o zaposlenju u toj organizaciji (Backhaus i Tikoo, 2004).

U tom je kontekstu Alexey Tikhonov (2019) analizirao koje su to najprivlačnije aktivnosti pronalaska i pridobivanja IT stručnjaka na ruskom tržištu, a rezultati su pokazali sljedeće: 67% IT kompanija privlači zaposlenike sudjelovanjem na različitim tehnološkim i sličnim konferencijama, 58% putem različitih aktivnosti na društvenim mrežama, 54% kroz suradnju sa sveučilištima, 33% ističe ulogu mrežnih stranica i blogova specijaliziranih za pronalaženje radnika, 29% promovira se na različitim sajmovima za zapošljavanje, 25% IT kompanija organizira vlastite susrete za zapošljavanje IT stručnjaka, njih 21% ima vlastitu programersku školu, 17% ima svoju mrežnu stranicu na tu temu te svega 8% IT kompanija objavljuje izvorni otvoreni softver za privlačenje stručnjaka.

Koncept brendiranja poslodavca u IT sektoru istraživali su i Amir Dabirian i sur. (2019a), koji su istražili što to čini „izvršno mjesto za rad“ (str. 1405) koje će privući IT stručnjake u određenu kompaniju. Rezultati su pokazali kako ključnu ulogu za privlačenje potencijalnih zaposlenika ima sljedećih osam vrijednosti: društvena, aplikacijska, interesna, ekonomska, razvojna vrijednost, uloga menadžmenta, imidž poslodavca i ravnoteža između profesionalnog i privatnog života.

Lea Gregorka i sur. (2020) zauzele su kvalitativan pristup ovoj istraživačkoj temi da bi ispitala kako se provode različite aktivnosti brendiranja poslodavca u najatraktivnijim IT kompanijama u Portugalu. Rezultati su između ostalog pokazali da IT kompanije nude brojne benefite svojim zaposlenicima, kao što su primjerice financijski poticaji, stipendije, osiguranja, zdravstvene usluge na radnom mjestu, parking, usluge financijskih savjetnika, različite edukacije, visoko uređen uredski prostor i slično. Ipak, istraživanje je pokazalo i potvrdilo nalaze nekih drugih istraživanja koja govore o tome kako emocionalne, nematerijalne vrijednosti imaju veći utjecaj na zaposlenike od onih materijalnih. Posebno je to primjetno kod generacije Z, najmlađe generacije na tržištu rada, za što postoje empirijske potvrde. Tako primjerice generacija Z za razliku od prijašnjih generacija, umjesto novca, očekuje ekonomsku sigurnost i mogućnost napredovanja na poslu (Schawbel, 2014), traži i posao koji će im „pružiti osjećaj smisla, riješiti problem dosade i pružati uzbuđenje i zadovoljstvo“ (Rupčić, 2021, str. 53), ali istovremeno ne traže dugoročno zaposlenje kao prethodne generacije te se od njih „ne očekuje da ostanu raditi za istu tvrtku više od nekoliko godina“ (Sidorcuka i Chesnovicka, 2017, str. 810).

Zaključno, brendiranje poslodavca ima stratešku ulogu za organizaciju te je zbog toga potrebno da organizacija kao poslodavac osigura određene preduvjete kako bi se proces

brendiranja poslodavca mogao provesti što uspješnije. Neke od osnovnih strategijskih aktivnosti koje su potrebne za stvaranje odgovarajućih preduvjeta su jasno definiranje vizije, misije i vrijednosti organizacije, koje imaju ključnu ulogu u svakom procesu donošenja odluke (Brătianu i Bălănescu, 2008), zatim definiranje organizacijskih ciljeva i strategija te naposljetku provedba definiranih organizacijskih strategija (Mostarac, 2022).

4. Istraživanje o obilježjima kampanja za brendiranje poslodavca

Cilj ovog rada je ispitati kako IT organizacije u Hrvatskoj planiraju i implementiraju svoje kampanje za brendiranje poslodavca. U svrhu navedenog, autori postavljaju sljedeća istraživačka pitanja:

- **IP 1:** Koje benefite IT kompanije ističu kao točke diferencijacije u odnosu na konkurenciju?
- **IP 2:** Primjenjuju li IT kompanije strateški ili situacijski pristup kampanjama za brendiranje poslodavca?
- **IP 3:** Kakav je oblik i sadržaj komunikacije IT kompanija pri provedbi kampanja za brendiranje poslodavca?
- **IP 4:** Koji su najčešći izazovi i prepreke s kojima se IT kompanije susreću prilikom kreiranja kampanja za brendiranje poslodavca?

Istraživanje je provedeno metodom dubinskog intervjua jer ta metoda omogućuje otvaranje novih perspektiva i stjecanje uvida u dublje aspekte istraživnog područja (Milas, 2005). Polustrukturirani dubinski intervjui omogućio je da ispitanici govore što slobodnije, uz minimalne intervencije ispitivača, a sve s ciljem dobivanja što detaljnijeg i dubljeg uvida u to kako odabrane informacijsko-tehnološke kompanije u Hrvatskoj kreiraju svoje kampanje za brendiranje poslodavca, na što najviše usmjeravaju pozornost i čime se vode u tom procesu. Istraživanjem je obuhvaćeno sedam IT kompanija iz Hrvatske, koje su odabrane prema kriteriju velikih poduzeća. Prema vodiču koji je izdala Hrvatska gospodarska komora (Bobek, 2014), velike kompanije su one koje, prema kriteriju broja zaposlenika, prelaze brojku od 250 zaposlenika. Ispitanici koji su sudjelovali zaposlenici su u odabranim tehnološkim kompanijama te rade u odjelu za upravljanje ljudskim potencijalima ili u odjelu komunikacija jer upravo oni sudjeluju u kreiranju kampanja za brendiranje poslodavca u svojim kompanijama. Dubinski intervjui sastojao se od 15 otvorenih pitanja koja su bila unaprijed pripremljena te jednaka za sve ispitanike, a oblikovana su da potaknu ispitanike na detaljne i dubinske odgovore.

5. Rezultati istraživanja

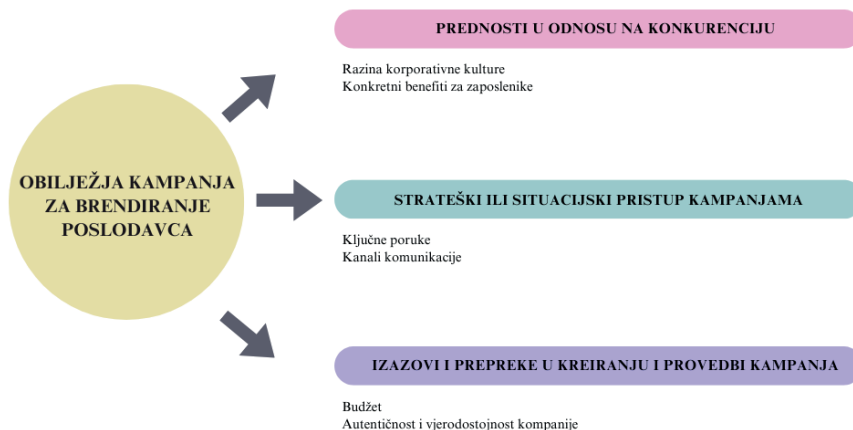
Nakon što su prikupljeni i analizirani odgovori ispitanika, autori su zauzeli induktivni pristup kodiranju izjava na temelju vlastitih predznanja i konceptualizacije odgovora ispitanika. Dobiveni rezultati kodirani su i grupirani prema sljedećim odrednicama (što je prikazano na Slici 1.):

- a) prednosti u odnosu na konkurenciju,
- b) strateški ili situacijski pristup kampanjama za brendiranje poslodavca,
- c) izazovi i prepreke u kreiranju i provedbi kampanja.

5.1. Prednosti u odnosu na konkurenciju

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

SLIKA 1. Pojmovi unutar kategorija i potkategorija



IZVOR: Rad autora

njihovi zaposlenici imaju, bilo da je riječ o mjestu rada ili radnom vremenu. Spominje se i transparentnost u poslovanju te stabilnost kompanije.

Svi se mi kao kompanije razlikujemo i svi imamo različitu kulturu i negdje će ti odgovarati, negdje neće. To je sve u redu, ali u principu ono po čemu smo specifični jest stvarno velik broj benefita te briga za zaposlenike. (I 1)

Definitivno treba istaknuti tu tehničku ekspertizu i to što imamo jako puno dodatnih stvari, pogotovo kad pričamo o tom engagementu: dodatnih aktivnosti, dodatnih mogućnosti za naše zaposlenike i to što uvijek gledamo što možemo još više i još bolje. (I 2)

Ja bih rekla da su širina, raznolikost portfelja i stabilnost korporacije naše glavne prednosti. (...) Možda bih još dodala mogućnost vrlo brzog testiranja novih načina rada i novih tehnologija. (I 3)

Kod nas je definitivno jako dobar work-life balance jer stvarno omogućujemo našim zaposlenicima fleksibilno radno vrijeme i uglavnom smo dosta opušteni po tom pitanju. Ne gleda se jesi li od doma ili u uredu, jesi li se spojio u 10 ili u 8 sati, zaposlenici imaju slobodne ruke, a ako trebaju nešto obaviti, ranije izaći ili nešto, to je uvijek u redu. (...) A druga je stvar ta neformalna kultura, odnosno zajedništvo, povezanost s ljudima u timu, prijateljska je atmosfera i svima se u svakom trenutku možeš obratiti za pomoć. (I 4)

Ono što je sigurno jest da je to jedna velika stabilna kompanija pa nema bojazni hoće li sljedeći mjesec doći plaća ili neće. (...) Drugo, nudimo razne benefite, od sistematskog pregleda do team buildinga. (I 5)

Jako je velika količina informacija i znanja koje ne možeš dobiti bilo gdje i to je jedna od naših najvećih snaga trenutačno. Osim toga, mi zaista prilično ulažemo u dodatno obrazovanje, certificiranje ljudi, tako da osim što uče kroz sâm rad s korisnicima i u ekipi u kojoj jesu, još i dodatno obrazujemo ljude besplatno. (I 7)

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

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

IT industrija je baš specifična i brojni se benefiti ovdje podrazumijevaju. Tako da to nije nešto što je posebnost, to je uobičajeno da dobiješ takve stvari jer u drugim kompanijama naravno nije tako, ali IT je specifičan. (I 4)

Ipak, ispitanici su izdvojili neke benefite koje nude svojim zaposlenicima, a oni su većinom vrlo slični kod svih ispitanika. Izdvajaju se različiti zdravstveni benefiti kao što su primjerice sistematski pregledi, psihološka pomoć i zdravstveno te dopunsko osiguranje, *team building* za zaposlenike, hrana i piće u uredu te različite edukacije i profesionalna usavršavanja. Zatim različiti sportski benefiti, *MultiSport* kartica i sl. Također, postoje brojni benefiti za zaposlenike koji su roditelji te za njihovu djecu. Ispitanici su istaknuli i popuste koje u suradnji s različitim organizacijama nude svojim zaposlenicima.

Kad govorimo o zadovoljstvu, ali i o tome da su svi naši zaposlenici dobro, mislim da je jako bitna suradnja koju imamo sa psihoterapeutima. Imamo desetak psihoterapeuta i naši zaposlenici imaju deset financiranih odlazaka na psihoterapiju, što nam se pokazalo prilično popularno i kao jedan od boljih benefita. (...) Imamo one klasične benefite, poput financijske pomoći za rođenje djeteta, božićnice, plaćanje vrtića iz bruto plaće. (...) Imamo i MultiSport, budžet za dodatne edukacije tako da svi naši zaposlenici mogu odlaziti na edukacije. (I 2)

Imamo plaćenu naknadu za prijevoz, plaćenu naknadu za dječji vrtić za svakog zaposlenika, imamo u poslovnim prostorima kavu, čaj, voće. Imamo dodatno zdravstveno osiguranje koje uključuje sistematski pregled, dodatne dane godišnjeg odmora za zaposlenike koji iskoriste sav godišnji odmor od prošle godine itd. (I 4)

Imamo super edukacijski budžet, imamo male team buildinge koje ljudi mogu koristiti jednom u dva mjeseca, imamo veliki team building, velike božićne partyje. (...) (I 6)

Imamo redovito ispitivanje radne klime i zadovoljstva. Imamo neograničeno certificiranje i educiranje, imamo vlastiti centar za testiranja, MultiSport, voće, kave, sistematske preglede, interne wellbeing inicijative, edukacije. Osim toga, imamo darivanje krvi svako toliko, besplatno psihološko savjetovanje za zaposlenike. (...) (I 7)

5.2. Strateški ili situacijski pristup kampanjama za brendiranje poslodavaca

Rezultati su pokazali da IT kompanije u Hrvatskoj kampanje kreiraju prema potrebi i trenutnom interesu kompanije, da nemaju neku određenu shemu učestalosti provođenja, već je to prema potrebi ponekad češće, a ponekad rjeđe. No, općenito govoreći, komunikacija s ciljem predstavljanja kompanije i brendiranja same kompanije kao poželjnog poslodavca u očima javnosti vrlo je česta.

Mi smo u principu konstantno aktivni, u smislu suradnje s fakultetima, u smislu društvenih mreža, komunikacije onoga što se događa iznutra, u smislu nekih meet up-ova koje organiziramo, konferencija na koje idemo, priopćenja, odnosno intervjua koje radimo itd. (I 1)

Komuniciramo na dnevnoj bazi, baš zato što imamo jako puno lokacija. Dakle, moglo bi se reći da je sve jedna velika kampanja, jako je dinamično i zapravo nikad nemamo taj period kada se ne objavljuje. (I 2)

Mi ne radimo konkretno zakup medija i nemamo tu vrstu kampanja. Imamo određene employer branding strategije, koje trenutačno uključuju dosta događaja, suradnji s fakultetima, promotivna mjesta na Job Fairovima, priče sa zaposlenicima koje objavljujemo na mrežnoj stranici i na LinkedInu. (I 3)

Mislim da je jako bitno odrediti cilj i definirati u kojem stadiju rasta je kompanija te što želi dobiti s tim svim aktivnostima. Jer raditi nešto samo zato što svi drugi to rade nema smisla. (I 4)

Prije nego se uopće krene u employer branding, kompanija mora biti zdrava, kultura mora biti njegovana i tek onda kada je stvarno sve posloženo, može se razmišljati o employer branding. (I 6)

Ključne poruke i kanali komunikacije

Usklađenost između stvarne situacije u kompaniji i onoga što se prezentira u javnosti u središtu je pozornosti komunikacije većine ispitanih. Dvoje ispitanika istaknulo je kako najviše pozornosti obraćaju na to kome se obraćaju, odnosno koja je njihova ciljna publika ovisno o sadržaju koji plasiraju u javnost te, u skladu s time, koje komunikacijske kanale odabrati. Također, ispitanici ističu kako se vode time da budu autentični, svoji i kreativni te da imaju jasan cilj zašto plasiraju određenu kampanju.

Najveću pozornost pridajemo komu se obraćamo i što im želimo reći. Dakle, koje poruke, kome i kojim kanalima želimo komunicirati. (I 1)

Fokus je definitivno na tome kojoj se publici obraćamo, ali i na činjenici da su trenutačni zaposlenici jedan od najboljih employer branding. (...) (I 2)

Ono što radimo su native članci u medijima, novinama, na portalima, to su plaćene suradnje, a onda imamo i neplaćene suradnje kada je riječ o nekim projektima koji su od većeg značaja za zajednicu. (...) Što se tiče društvenih mreža, tu smo stvarno jako, jako aktivni, imamo recimo tri objave tjedno, većinom usmjerene na naše aktivnosti, edukacije, programe, ugovorene poslove itd. (...) Interno su to newsletter, koji ide svaka dva tjedan, koji se šalje svim zaposlenicima grupe i zapravo sadržava najbitnije informacije svih tvrtki članica. (I 4)

Svaka naša objava ide u tom smjeru. Mi se pohvalimo i nekim našim završenim projektom i promaknućem osobe u firmi, pohvalimo se da netko ima novi certifikat. (...) (I 6)

Komunikacijske poruke moraju biti ujednačene, i međusobno i kroz vrijeme. Važan je i taj aspekt da zapravo što više novca ulažeš u zaposlenike da se stvori dobra atmosfera u kompaniji i da stvarno komuniciraš na van sve ono što imaš unutra. (I 7)

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

Rekla bih da je to sigurno zanimljiv projekt na kojem će raditi. To je dosta visok kriterij. (...) Druga stvar je fleksibilnost. Mislim da su u današnjem vremenu i pogotovo u zadnje tri godine ljudi dosta navikli imati fleksibilnost. Onda definitivno financijski dio i četvrto bih rekla da je mogućnost učenja, pogotovo kad su to neki mlađi ljudi koji tek počinju u IT sektoru, onda im je jako bitno da znaju da će uz sebe imat mentora. (I 2)

Važni su im projekti i zato radimo na tome da dođu u kompaniju ili da im naši kolege prezentiraju projekte na kojima rade i prezentiraju ono što rade. Privlače ih i tehnologije na kojima radimo, projekti na kojima se radi, a naravno kad dođe do nekakvih konkretnih pregovora onda su im važni i uvjeti te fleksibilnost u poslu. (I 3)

Treba spomenuti da je pet od sedam ispitanika navelo da vrlo važnu ulogu u njihovim kampanjama za brendiranje poslodavca i općenito u procesu privlačenja novih zaposlenika ima sustav preporuka. Drugim riječima, znatan broj zaposlenika se zapošljava tako da postojeći zaposlenici šire pozitivne informacije o kompaniji, preporuča kompaniju svojim prijateljima i poznanicima. U slučaju da ti ljudi uspješno prođu selekcijski proces i budu zaposleni, osobe koje su ih preporučile dobiju nagradu, u obliku nekog poklona ili financijske naknade.

Mislim da je najkvalitetnija metoda word of mouth, da kolege međusobno dijele iskustva. (I 3)
Sustav preporuka se pokazao prilično uspješnim zato što su naši zaposlenici zapravo najbolji ambasadori naše kompanije i onoga čime se bavimo. (I 4)

Naši ljudi su naši najveći ambasadori i imamo bonuse za preporuke. Ljudi često koriste tu metodu preporučivanja svojih poznanika, bivših kolega, prijatelja i to nije nikakva protekcija i namještaljka jer ti ljude prolaze selekcijski proces kao bilo tko drugi. Međutim ako dobiju posao, onaj koji ga je preporučio dobiva novčanu nagradu. (I 7)

5.3. Izazovi i prepreke u kreiranju i provedbi kampanja za brendiranje poslodavca

U procesu kreiranja i provedbe kampanja za brendiranje poslodavca mogu se pojaviti neki izazovi, odnosno prepreke koje je potrebno nadvladati kako bi kampanja bila uspješna i kako bi kompanije ispunile svoj cilj plasiranja te kampanje. Jedan ispitanik je istaknuo

financijski problem, odnosno činjenicu da su kampanje ponekad ograničene budžetom i samim time su i zaposlenici ograničeni u svojoj kreativnosti. Jedan je ispitanik istaknuo to da ponekad nisu sve stvari za objavu u javnost, i iako bi priča možda bila vrlo dobra i kvalitetna za objavu, nekad se neke stvari moraju zadržati isključivo unutar kompanije. Dvoje ispitanika je istaknulo da je ponekad izazovno „targetirati“ pravu publiku s pravom porukom. Također, ispitanici ističu i to da je nekada teško u potpunosti vjerodostojno prenijeti u javnost vrijednosti i kulturu kompanije, a izazov mogu predstavljati i krive procjene u vezi određene kampanje.

Mislim da je izazov da živiš vrijednosti koje govoriš u javnosti, odnosno da si zaista takav iznutra. Jer kad imaš 2000 zaposlenika u kompaniji, možda će osoba doći baš u odjel gdje je loš menadžer ili gdje netko ne živi ove vrijednosti. Drugi izazov je jednostavno kroz šumu informacija postići nešto što tebe razlikuje od nekog drugog poslodavca. (I 1)

Ti problemi mogu biti različiti: od nedostatka ljudi, do nevidljivosti brenda, ali onda se oni rješavaju na različite načine. (I 3)

To je uvijek taj aspekt budžeta. (...) Jedna od većih stvari s kojima imamo problema jest da mi u kompaniji koliko god da smo veliki nemamo konkretan odjel marketinga, a zapravo za sve employer branding aktivnosti nam treba dosta velika podrška marketinga. (I 4)

Izazov je kreirati neku kampanju koja je stvarno realan odraz kulture koju pokušavaš komunicirati na van. Dogodi se da se trudiš oko neke kampanje, plasiraš je, a ona dođe do krive publike. To je nešto što ne možeš izbjeći. (I 7)

6. Rasprava i zaključak

U hrvatskom IT sektoru kampanje za brendiranje poslodavca dobivaju sve veću važnost, no rezultati ovoga istraživanja upućuju na niz izazova koji otežavaju njihovu provedbu. Jedan od ciljeva bio je utvrditi koje benefite IT kompanije ističu kako bi se diferencirale na tržištu rada. Istraživanje pokazuje da se naglasak uglavnom stavlja na tehničku stručnost, inovativne projekte, fleksibilnost radnog vremena i mjesta rada, kulturu usmjerenu na zajedništvo te različite dodatne pogodnosti, poput zdravstvene skrbi, sportskih aktivnosti, sustava nagrađivanja i profesionalnog razvoja. Premda se ovi čimbenici mogu povezati s različitim dimenzijama privlačnosti poslodavca (Dabirian i sur., 2019a; Dabirian i sur., 2019b; Tikhonov, 2019; Gregorka i sur., 2020), mnogi su od njih već postali standard u IT industriji, što otežava istinsku diferencijaciju na sve konkurentnijem tržištu.

Nadalje, istraživanje pokazuje da većina analiziranih IT kompanija nema jasno definiranu dugoročnu strategiju kampanja za brendiranje poslodavca, već ih provodi situacijski, bez precizno postavljenih ciljeva. Iako teorijski dio rada naglašava važnost strateškog planiranja i precizne razrade ciljeva, ispitanici uglavnom nisu naveli konkretne metode ni planove za njihovo definiranje. Rezultati također sugeriraju da kompanije koriste širok raspon komunikacijskih kanala: od društvenih mreža (LinkedIn, Facebook, Instagram) i internih *newslette- ra* do suradnji s fakultetima i sudjelovanja na sajmovima zapošljavanja. Uz to, snažno se oslanjaju na *word-of-mouth* i preporuke postojećih zaposlenika kao ključne načine privlače- nja novih talenata. Ipak, istraživanje otkriva kako se većina napora odnosi na vanjsko brend- iranje poslodavca, dok je unutarnje brendiranje, usmjereno na angažman i zadovoljstvo postojećeg kadra, u drugom planu. S obzirom na to da je *employer branding* dugoročni proces koji obuhvaća i privlačenje i zadržavanje talenata (Kuchеров i Zamulin, 2016), potrebno je dodatno unaprijediti unutarnje prakse. Među glavnim izazovima s kojima se organizacije suočavaju ističu se ograničeni budžeti, nedostatak strateškog pristupa, poteškoće u defini- ranju ciljne publike te osiguravanje konzistentnosti u komunikacijskim porukama.

Konačno, uočena je nedovoljna uključenost komunikacijskih stručnjaka u izradu kampa- nja za brendiranje poslodavca. Iako teorijski okviri (Drury, 2016; Itam i sur., 2020) ističu potrebu za sinergijom između odjela za ljudske potencijale i stručnjaka za komunikacije, rezultati pokazuju da u većini analiziranih IT kompanija kampanje vode isključivo struč- njaci za ljudske potencijale. Zbog toga izostaju ključna ekspertiza u kreiranju narativa i prilagodbi poruka različitim dionicima, što ostavlja prostor za daljnja istraživanja ove teme. Buduće studije mogle bi, između ostalog, ispitati percepciju utjecaja kampanja na odlučivanje o izboru poslodavca, analizirati različitost pristupa u različitim industrija- ma, razviti načine evaluacije kampanja te istražiti njihovu dugoročnu ulogu u poslovnom uspjehu organizacija.

Literatura

- Ambler, T. i Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Backhaus, K. i Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Bahtijarević-Šiber, F. (1992). Organizacijska kultura: operacionalizacija i istraživanje. *Revija za sociologiju*, 23(1-2), 27-39.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?. *Academy of manage- ment review*, 11(3), 656-665. <https://doi.org/10.2307/258317>
- Barrow, S. i Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. John Wiley and Sons.

- Berthon, P., Ewing, M. i Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising: The Quarterly Review of Marketing Communications*, 24(2), 151-172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Biswas, M. K. i Suar, D. (2016). Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57-72. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2502-3>
- Bobek, I. (2014). Vodič za definiciju malog i srednjeg poduzetništva u natjecajima za dodjelu sredstava iz fondova EU. <https://www.hgk.hr/documents/vodiczadeinicijumalogisrednjegpoduzetnistvaunatjecajimazadodjelusredstavaizfondova-euhgkanaliza0120144457b5747dec0a7.pdf>
- Brătianu, C. i Bălănescu, G. V. (2008). Vision, mission and corporate values. A comparative analysis of the top 50 U.S. companies. *Management & Marketing*, 3(3), 19-38. <https://core.ac.uk/download/pdf/6711667.pdf>
- Dabirian, A., Berthon, P. i Kietzmann, J. (2019a). Enticing the IT crowd: employer branding in the information economy. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(7), 1403-1409. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2018-0353>
- Dabirian, A., Paschen, J. i Kietzmann, J. (2019b). Employer branding: Understanding employer attractiveness of IT companies. *IT professional*, 21(1), 82-89. 10.1109/MITP.2018.2876980
- Drury, P. (2016). Employer branding: Your not-so-secret weapon in the competition for young workers. *Human Resource Management International Digest*, 24(3), 29-31. <https://doi.org/10.1108/HRMID-02-2016-0015>
- Figurska, I. i Matuska, E. (2013). Employer Branding as a Human Resources Management Strategy. *Human Resources Management & Ergonomics*, 7(2), 35-51.
- Gregorka, L., Silva, S. i Silva, C. (2020). Employer Branding Practices Amongst the Most Attractive Employers of IT and Engineering Sector. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 11(1), 1-16. <https://doi.org/10.4018/IJHCITP.2020010101>
- 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*, 44(6/7), 675-694. <https://doi.org/10.1108/EJTD-05-2019-0072>
- Kuchеров, D. i Zamulin, A. (2016). Employer branding practices for young talents in IT companies (Russian experience). *Human Resource Development International*, 19(2), 178-188. <https://doi.org/10.1080/13678868.2016.1144425>
- Milas, G. (2005). *Istraživačke metode u psihologiji i drugim društvenim znanostima*. Naklada Slap.
- Morgan, G. (2006). *Images of organization*. Sage Publications.
- Mostarac, V. (2022). *Aktivnosti sustavnoga upravljanja markom poslodavca i njihovi učinci na uspješnost poslovanja organizacija* [Doktorska disertacija, Sveučilište u Zagrebu] <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:344916>
- Rupčić, N. (2021). Značajke post-milenijalaca ili generacije Z kao novih sudionika na tržištu rada. *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, 15(1-2), 47-60. <https://doi.org/10.51650/ezrvs.15.1-2.3>
- Schawbel, D. (2014, 9/2). *Gen Y and Gen Z global workplace expectations study*. *Workplace Intelligence*.
- Schein E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Scholz, C. (1987). Corporate culture and strategy – problem of strategic fit. *Long Range Planning*, 20(4), 78-87. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(87\)90158-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(87)90158-0)
- Sidorcuka, I. i Chesnovicka, A. (2017). Methods of attraction and retention of Generation Z Staff. *CBU International Conference Proceedings*, 5(1), 807-814. <https://doi.org/10.12955/cbup.v5.1030>
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358. <https://doi.org/10.2307/2392246>
- Sušan, Z. (2005). *Organizacijska klima i kultura*. Naklada slap.
- Tanwar, K. i Prasad, A. (2017). Employer brand scale development and validation: a second-order factor approach. *Personnel Review*, 46(2), 389-409. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2015-0065>
- Tikhonov, A. I. (2019). Applying of employer branding system in the IT-companies' human resource management. *Espacios*, 40(38), 23-27.
- Žugaj, M., Bojanić-Glavić, B., Brčić, R. i Šehanović, J. (2004). *Organizacijska kultura*. TIVA Tiskara Varaždin.

From Chaos to Strategy: Characteristics of Employer Branding Campaigns in the Croatian IT Sector

Abstract

This paper analyzes how IT organizations in Croatia plan and implement their employer branding campaigns. Drawing on semi-structured, in-depth interviews with human resources and communications specialists in selected IT companies, the authors examine which benefits these organizations emphasize as key differentiators relative to their competitors, whether employer branding campaigns are planned strategically or on an ad hoc basis, the predominant forms and content of communication, and the challenges and obstacles encountered in executing such campaigns. The key findings indicate that Croatian IT companies lack clearly defined long-term strategies, instead favoring situational campaign planning without well-established objectives. The analysis also reveals insufficient synergy between human resources departments and communication experts, potentially resulting in shortcomings in message and narrative development. Consequently, the potential for creating sustainable competitive advantage is often overlooked, particularly in relation to internal branding initiatives aimed at enhancing employee engagement and satisfaction.

Key words: employer branding, corporate culture, IT companies, branding, campaign