

# Zaposlenici kao ambasadori organizacije

---

**Matjašec, Petra**

**Professional thesis / Završni specijalistički**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, The Faculty of Political Science / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet političkih znanosti**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:114:585909>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-21**



*Repository / Repozitorij:*

[FPSZG repository - master's thesis of students of political science and journalism / postgraduate specialist studies / dissertations](#)



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET POLITIČKIH ZNANOSTI

Poslijediplomski sveučilišni specijalistički studij  
Odnosi s javnošću

Petra Matjašec

**ZAPOSLENICI**  
**KAO AMBASADORI ORGANIZACIJE**  
ZAVRŠNI SPECIJALISTIČKI RAD

Zagreb, 2024.

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET POLITIČKIH ZNANOSTI

Poslijediplomski sveučilišni specijalistički studij  
Odnosi s javnošću

**ZAPOSLENICI**  
**KAO AMBASADORI ORGANIZACIJE**  
ZAVRŠNI SPECIJALISTIČKI RAD

Mentor: izv. prof. dr. sc. Ivan Tanta

Studentica: Petra Matjašec

Zagreb  
rujan, 2024.

Izjavljujem da sam završni specijalistički rad *Zaposlenici kao ambasadori organizacije*, koji sam predala na ocjenu mentoru izv. prof. Ivanu Tanti, napisala samostalno i da je u potpunosti riječ o mojem autorskom radu. Također, izjavljujem da dotični rad nije objavljen ni korišten u svrhe ispunjenja nastavnih obaveza na ovom ili nekom drugom učilištu, te da na temelju njega nisam stekla ECTS-bodove.

Nadalje, izjavljujem da sam u radu poštivala etička pravila znanstvenog i akademskog rada, a posebno članke 16. – 19. Etičkoga kodeksa Sveučilišta u Zagrebu.

Petra Matjašec

# SADRŽAJ

1. Uvod .....	1
2. Korporativna komunikacija .....	3
2.1. Područja korporativne komunikacije .....	3
2.1.1. Odnosi s javnošću .....	3
2.1.2. Tržišna komunikacija .....	4
2.1.3. Odnosi s ulagačima .....	4
2.1.4. Interna komunikacija .....	4
3. Vrste interne korporativne komunikacije .....	6
3.1. Prema metodi: verbalna i neverbalna .....	7
3.2. Prema kanalu: formalna i neformalna .....	8
3.3. Prema smjeru protoka: horizontalna, vertikalna i dijagonalna .....	9
4. Transformacija zaposlenika u ambasadore organizacije .....	11
4.1. Poslodavac kao brend .....	11
4.2. Zaposlenici kao brend .....	13
4.3. Vrijednost brenda temeljena na zaposlenicima (EBBE) .....	13
4.3.1. Dimenzije EBBE-a .....	15
4.3.2. Utjecaj percipirane okolišne nesigurnosti na EBBE .....	17
4.4. Korporativni identitet .....	18
4.5. Korporativna kultura .....	21
4.6. Uloga situacije i pojedinca u korporativnom ponašanju .....	24
4.7. Selekcija zaposlenika .....	25
4.7.1. Usklađenost pojedinca i organizacije .....	26
4.7.2. Usklađenost pojedinca i radnog mjesta .....	27
4.7.3. Vremenski aspekt usklađenosti pojedinca i radnog okruženja .....	27
4.8. Korporativna socijalizacija .....	28
4.8.1. Vremenski aspekt korporativne socijalizacije zaposlenika .....	29
5. Istraživanje stupnja korporativne inicijative za EBBE prilikom zapošljavanja .....	32
5.1. Metodologija istraživanja – analiza internetskih podstranica o karijeri i oglasa za posao 20 najpoželjnijih poslodavaca u 2023. godini .....	32
5.2. Prikaz rezultata .....	33
6. Rasprava .....	36
7. Zaključak .....	37
8. Popis literature .....	38

## 1. UVOD

Poznata izreka kaže da je lanac jak koliko je jaka njegova najslabija karika. Svaka organizacija sastoji se od niza karika koje djeluju zajedno u stvaranju snažne strukture. Kao što je u lancu važno da su karike napravljene od kvalitetnog materijala koji je izabran zbog svojih karakteristika, tako je i u organizaciji presudno da joj zaposlenici odgovaraju svojim osobinama, znanjem i vještinama. Zaposlenici koji sudjeluju u kvalitetnoj internoj komunikaciji te svoj posao obavljaju u okolini koja je u skladu s njihovim karakteristikama razvijaju se u zadovoljne djelatnike svjesne svoje uloge u organizaciji. Na taj način stvara se funkcionalna struktura, snažan lanac, sa zadovoljnim zaposlenicima koji svojim pristupom poslu i prema suradnicima održavaju pozitivan ugled organizacije i aktivno pridonose stvaranju financijske dobiti.

Rad *Zaposlenici kao ambasadori organizacije* usredotočit će se na potencijal zaposlenika organizacije da postanu najbolji predstavnici i promotori organizacije, utječući na taj način pozitivno na njezin ugled. Zaposlenici organizacije njezina su najvažnija javnost i njezin najснаžniji kapital kojem stoga treba posvetiti posebnu pažnju. Rad će istražiti načine na koje zaposlenici mogu postati ambasadori organizacije te kako navedeno postići selekcijom zaposlenika pri zapošljavanju i kvalitetnom internom komunikacijom.

Neprestano komuniciramo, na različite načine i s različitim ciljevima. Jedno od okruženja u kojem se komunikacija odvija su organizacije u kojima smo zaposleni. Korporativna komunikacija složen je koncept koji se sastoji od odnosa s javnošću, tržišne komunikacije, odnosa s ulagačima te interne komunikacije. Rad će se usmjeriti na internu komunikaciju i načine na koje ona pridonosi transformaciji zaposlenika organizacije u njezine ambasadore. Ulaganjem u zaposlenike koji žive zajedno s organizacijom te vjeruju u njezinu misiju i viziju, kroz internu komunikaciju, organizacija stvara zadovoljne zaposlenike koji svoju pozitivnu percepciju dijele s ostalim javnostima. Radom želimo pokazati na koje je načine moguće potaknuti saživljavanje zaposlenika s organizacijom s krajnjim ciljem postizanja uspjeha i održavanja izvrsnosti, odnosno stvaranja konkurentnosti na tržištu.

Nakon definicije pojma korporativne komunikacije i opisa osnovnih karakteristika, napraviti ćemo pregled njezinih vrsta te se kasnije u radu usredotočiti na internu komunikaciju. Objasniti ćemo strukturu korporativne komunikacije te specifičnosti i razlike prema metodi, kanalu i smjeru protoka komunikacije.

Središnji dio rada zamišljen je kao detaljan prikaz interne korporativne komunikacije te načina na koji ona sudjeluje u stvaranju informiranih i zadovoljnih zaposlenika. Nadalje ćemo razraditi važnost interne korporativne komunikacije u stvaranju vrijednosti brenda temeljenog na zaposlenicima (engl. EBBE – *Employee-Based Brand Equity*). Objasniti ćemo dimenzije EBBE-a, vezano uz čimbenike koji sudjeluju u oblikovanju zaposlenika kao ambasadora organizacije. Predstaviti ćemo i načine na koje u spomenutim dimenzijama sudjeluju korporativni identitet, korporativna kultura i s tim u vezi traženi profil zaposlenika.

Istraživački dio rada planiran je kao provođenje analize internetskih podstanica o karijeri i oglasa za posao 20 najpoželjnijih poslodavaca<sup>1</sup> u Republici Hrvatskoj u 2023. godini (prema istraživanju tvrtke Alma Career Croatia) u razdoblju od 15. lipnja do 15. kolovoza 2024. godine. Oglase ćemo usporediti prema 10 čimbenika: korporativni identitet, korporativna kultura, edukacija i primjenjivost naučenog, materijalne prednosti, nematerijalne prednosti, audiovizualni materijali, poveznice na društvene mreže organizacije te opis radnog mjesta, zatim profesionalne kvalifikacije kandidata i njegove osobne karakteristike. Elementi će biti bodovani s 0 ako informacije nisu dostupne, s 1 ako su nejasno ili nedovoljno detaljno predstavljene te s 2 ako je određeni element jasno i detaljno opisan.

Završni dio rada povezat će teoretski i istraživački dio s ciljem nalaženja odgovora na pitanje u kojoj mjeri i na koje načine najtraženiji poslodavci u Republici Hrvatskoj prilikom selekcije zaposlenika traže profil zaposlenika koji odgovara karakteristikama organizacije kao potencijalu za izgradnju EBBE-a.

<sup>1</sup> dm-drogerie markt d.o.o., Lidl Hrvatska d.o.o. k.d., Rimac Group d.o.o., Müller trgovina Zagreb d.o.o., A1 Hrvatska d.o.o., HEP d.d., Hrvatski Telekom d.d., Kaufland Hrvatska k.d., INA d.d., Atlantic grupa d.d., Pliva Hrvatska d.o.o., Infobip d.o.o., Valamar Riviera d.d., Konzum plus d.o.o., Ericsson Nikola Tesla d.o.o., Bipa d.o.o., Coca-Cola HBC Hrvatska d.o.o., Google Hrvatska d.o.o., Jadran – galenski laboratorij d.d. i Microsoft Hrvatska d.o.o.

## **2. KORPORATIVNA KOMUNIKACIJA**

Svaka ljudska aktivnost vrsta je svjesne ili nesvjesne komunikacije. Komunikaciju koristimo kako bismo postigli ono što želimo i ostvarili svoje ciljeve. Na isti način funkcioniraju i organizacije, stoga je korporativna komunikacija presudna u životu uspješne organizacije koja ima razvijenu jasnu strategiju razvoja usmjerenu prema postizanju korporativnih ciljeva.

### **2.1. Područja korporativne komunikacije**

Korporativna komunikacija obuhvaća internu i eksternu komunikaciju organizacije, odnosno onu koja se odvija s internim ili eksternim javnostima. Za potrebe ovog rada koristit ćemo podjelu koju je razradio Milas (2011), a detaljnije je objašnjena u nastavku.

Korporativnu komunikaciju možemo podijeliti na sljedeće grane:

- a) odnosi s javnošću
- b) tržišna komunikacija
- c) odnosi s ulagačima
- d) interna komunikacija

#### **2.1.1. Odnosi s javnošću**

Odnosi s javnošću, prema Tkalac Verčić (2016), upravljačka su komunikacijska funkcija čiji je glavni cilj uspostavljanje i održavanje uzajamno korisnih odnosa između organizacije i javnosti o kojima ona ovisi. Komunikacija treba biti dvosmjerna i simetrična, te kad god je moguće proaktivna i strateška (više o dvosmjernoj komunikaciji bit će riječi u poglavlju 3. *Vrste interne korporativne komunikacije*). Korporativni odnosi s javnošću, prema Milas (2011), primarno uključuju komunikaciju s medijima i javne poslove. Kada govorimo o komunikaciji s medijima, radi se o cjelokupnom odnosu s novinarima ili predstavnicima medija s ciljem isticanja pozitivnih kvaliteta organizacije. Što se tiče javnih poslova, oni podrazumijevaju komunikaciju prema vladama, parlamentima, općinama, udrugama, institucijama i društvu u cjelini. Komunikacija se odvija službenim putem ili lobiranjem na lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj ili međunarodnoj razini. Nadalje, odnosi s javnošću uključuju upravljanje temama u smislu ranog uočavanja tema koje mogu utjecati na organizaciju, dok se krizna komunikacija bavi predviđanjem mogućih kriznih događaja i njihovim strateškim rješavanjem (reaktivnim i proaktivnim strategijama). U organizaciji su važni i odnosi s javnošću glavnog menadžera s



ciljem jačanja imidža i ugleda prve osobe organizacije koja svojim djelovanjem i ponašanjem znatno utječe na korporativni ugled.

### **2.1.2. Tržišna komunikacija**

Prema Milas (2011), tržišna komunikacija usmjerena je prema temama koje se tiču proizvoda i temelj je za marketinške aktivnosti. Ova vrsta komunikacije ostvaruje se putem javne i privatne komunikacije o proizvodu, a s ciljem unapređenja prodaje proizvoda i/ili usluga. Ključne ciljne skupine su tržišno okruženje, sadašnji i potencijalni kupci, odnosno korisnici. U tržišnoj komunikaciji važno je postići vidljivost proizvoda o kojem će posljedično javnost razmjenjivati iskustva, kako bi se zadržali sadašnji potrošači i povećao broj novih. Središnji instrument ove vrste komunikacije je oglašavanje.

### **2.1.3. Odnosi s ulagačima**

Odnosi s ulagačima, prema Milas (2011), usmjereni su na oblikovanje komunikacijskog odnosa s financijskom javnošću, odnosno prema zadržavanju sadašnjih i privlačenju novih ulagača. Osnovni cilj je stvoriti stabilnu bazu ulagača i poticati interes novih putem transparentnog komuniciranja financijskih informacija. Ključna ciljna skupina su financijske javnosti koje možemo podijeliti na privatne ulagače, institucionalne ulagače i multiplikatore (financijske analitičare, gospodarske novinare, bankare itd.). S njima organizacija komunicira svoju financijsku situaciju kako bi privukla ulagače. Tržište kapitala kontinuirano procjenjuje organizaciju što znatno utječe na njezine strateške i financijske mogućnosti.

### **2.1.4. Interna komunikacija**

Prema Milas (2011), interna korporativna komunikacija je razmjena informacija koja se odvija između članova organizacije te su ključne ciljne skupine zaposlenici, menadžment i sindikati (ako postoje u organizaciji). Središnji instrumenti interne komunikacije su osobna komunikacija, pisani i tiskani mediji te elektronički mediji. Interna komunikacija posebice je važna u vrijeme organizacijskih promjena kako bi se potaknuli novi obrasci ponašanja i spriječili oni koji bi je kao reakcija na promjenu mogli otežati ili onemogućiti. Uzevši u obzir te zaključke, presudan korak u vođenju kvalitetne interne komunikacije je dobar odabir zaposlenika koji će olakšati protok i razumijevanje informacija, s čime ćemo se baviti kasnije u ovom radu.

Prema O'Murchú (2011), interna korporativna komunikacija je strateška aktivnost razvijanja obostrano korisnih odnosa sa zaposlenicima na svim razinama organizacije, a o kojima ovisi uspjeh organizacije. Budući da uspjeh organizacije primarno ovisi o njezinim zaposlenicima, onda su oni njezin najsnažniji kapital i najvažnija javnost. O'Murchú (2011) je razvila Matricu korporativne komunikacije (tablica 1) koja se sastoji od četiri kvadranta čije se sve sastavnice trebaju realizirati u korporativnoj komunikaciji. U matrici se prvi kvadrant odnosi na detaljan razvoj strategije i jasno definiranje ciljeva te odabir relevantnih aktivnosti kako bi vremenski, ljudski i financijski resursi bili iskorišteni na najbolji način. Stoga ciljevi moraju biti specifični, mjerljivi, ostvarivi, važni i vremenski ograničeni (engl. SMART – *Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-Bound*). Drugi kvadrant odnosi se na stvaranje atmosfere otvorene komunikacije kojom se prenosi potpora menadžmenta prema ostalim zaposlenicima koji trebaju realizirati ciljeve organizacije. Menadžmentu stoga učinkovita komunikacija treba biti ključni pokazatelj učinkovitosti (engl. KPI – *Key Performance Indicator*). Treći kvadrant često oduzima previše vremena zbog organizacije i vođenja aktivnosti koje potencijalno nisu bitne za planirane ciljeve ili su ciljevi pogrešno postavljeni, odnosno nisu SMART. Zbog navedenog presudno je usmjeriti se na relevantne aktivnosti kroz dvosmjernu komunikaciju i kontinuiranu evaluaciju. Četvrti kvadrant pomoću mjerenja i evaluacije pokazuje opipljive rezultate poduzetih aktivnosti koji će pokazati učinkovitost ili neučinkovitost strategije, odnosno postoji li prostor za poboljšanje te u kojim segmentima uzevši u obzir ključni cilj korporativnih aktivnosti (engl. KPT – *Key Performance Target*).

Zaključno, interna komunikacija treba biti dvosmjerna i simetrična te mora biti usmjerena na strateško planiranje, postavljanje jasnih ciljeva i kontinuirano mjerenje uspješnosti.

**Tablica 1.** Matrica korporativne komunikacije.

<b>KVADRANT 1</b>	<b>KVADRANT 2</b>
<b>RAZVOJ STRATEGIJE</b> Strategija Jasna vizija SMART ciljevi	<b>POTPORA MENADŽMENTA</b> Predanost izvršnog direktora Predanost srednjeg menadžmenta Komunikacija kao KPI menadžmenta
<b>KVADRANT 3</b>	<b>KVADRANT 4</b>
<b>KOMUNIKACIJSKI ALATI</b> Revizija komunikacije Dvosmjerna komunikacija Kontinuirana evaluacija	<b>MJERENJE I EVALUACIJA</b> Povezanost sa strategijom Povezanost sa KPT-om Vidljivi rezultati

*Izvor: prilagođeno prema O'Murchú (2011).*

### 3. VRSTE INTERNE KORPORATIVNE KOMUNIKACIJE

U korporativnoj komunikaciji presudno je jasno prenošenje poruka na svim razinama. Stoga u obzir treba uzeti sve oblike komunikacije koji se međusobno nadopunjuju te težiti tome da u sinergiji pridonose boljem i ispravnijem razumijevanju poruke. Budući da je u korporativnoj komunikaciji izrazito važna transparentna razmjena točnih informacija, treba na umu imati sve načine na koje se poruka može prenijeti (tablica 2).

Osnovna struktura korporativne komunikacije uključuje verbalnu (usmena i pisana) te neverbalnu komunikaciju. Leinert Novosel (2015) ističe da sudionici u komunikaciji koriste dva oblika komunikacije: digitalni (većinom verbalna komunikacija upotrebom riječi i brojki) te analogijski (neverbalna komunikacija). U današnje digitalno doba ne smijemo zanemariti nove tehnologije, stoga Jurković (2012) verbalnoj i neverbalnoj komunikaciji dodaje elektroničku. Vjerujemo da je posljednji oblik relevantan u 21. stoljeću te ne smije biti zanemaren, no budući da elektronička komunikacija može prenijeti verbalnu i/ili neverbalnu poruku, smatramo je dijelom prvotno navedenih osnovnih oblika komunikacije. Što se tiče ostalih načina podjele, Tomić i Krišto (2022) komunikaciju dijele na verbalnu, neverbalnu i pisanu. Nastavno na tu podjelu, budući da *riječ* (HJP: verbalan ← lat. *verbalis* ← *verbum*; riječ) možemo izgovoriti i/ili zapisati, koristit ćemo podjelu prema Leinert Novosel. Nadalje, komunikaciju prema Jurković (2012) možemo razlikovati prema tome odvija li se na formalan ili neformalan način, bez obzira na okruženje u kojem se sudionici procesa nalaze jer su u poslovnom okruženju prisutna oba oblika. Prema smjeru protoka niz autora, uključujući Jurković (2012) i Tariszka-Semegine (2012), navodi horizontalnu, vertikalnu i dijagonalnu komunikaciju.

Sve navedene vrste korporativne komunikacije, prema Jurković (2012), mogu se realizirati na dva načina. Ako se komunikacija odvija unutar organizacije, u njoj sudjeluju svi zaposlenici. Ako se odvija izvan organizacije, u njoj sudjeluju samo neki zaposlenici organizacije.

Kako u komunikaciji općenito, tako i u internoj korporativnoj komunikaciji, važno je kao pošiljalatelj poruke očekivati i prihvatiti povratnu informaciju, a kao primatelj aktivno slušati, gledati i čitati (čak i dotaknuti ili namirisati poruku). Internu korporativnu komunikaciju treba primarno razvijati prema Grunigovom (2001) dvosmjernom simetričnom modelu koji se temelji na dijalogu kako bi se postigla ravnoteža ideja, stavova i ponašanja organizacije i javnosti (u ovom kontekstu korporativne interne javnosti). Prema ovom modelu, pošiljalatelj i primatelj ravnopravno sudjeluju u razmjeni informacija. Grunig naglašava da model ne podrazumijeva

prilagođavanje interesima javnosti nauštrb interesa organizacije, što bi zapravo bilo asimetrično, nego označava uspostavljanje ravnoteže kroz komunikaciju. U simetričnom dvosmjernom modelu postoji prostor za argumentaciju, debatu i uvjeravanje, ali pod uvjetom da postoji dijalog, slušanje, razumijevanje i uspostavljanje odnosa.

### **3.1. Prema metodi: verbalna i neverbalna**

Verbalna komunikacija oblik je koji najčešće koristimo, a možemo je podijeliti na usmenu i pisanu, dok se u primanju i razumijevanju poruke služimo slušanjem i čitanjem. Verbalnu komunikaciju većinom prati i neverbalna koja će znatno utjecati na (ne)razumijevanje između sugovornika, ovisno o tome kako se prenosi i kako je tumači primatelj. Tomić i Krišto (2022) napominju da su sve kulture poznate ljudskoj povijesti imale govorni jezik, iako su mnoge bile nepismene, što pokazuje važnost izgovorene riječi. Tomić i Krišto navode šest funkcija verbalne komunikacije: dijeljenje značenja (denotativno ili doslovno te konotativno ili preneseno), oblikovanje misli, dodjeljivanje naziva (simbola za predmete), izvođenje radnji, umijeće razgovora (interaktivan, lokalno upravljano u smislu tko, kada i koliko dugo govori, opći, razgovor strukturirano vođeno scenarijem) te upravljanje odnosima.

Neverbalna komunikacija može postojati samostalno, no najčešće nadopunjuje verbalnu. Kao funkcije neverbalne komunikacije Tomić i Krišto (2022) navode prenošenje značenja, izražavanje emocije, predstavljanje sebe, upravljanje interakcijama te definiranje odnosa. Prema Rijavec i Miljković (2002), uloga neverbalne komunikacije također je višestruka. Svrha neverbalne komunikacije je naglašavanje verbalne poruke, izražavanje stava prema osobi s kojom komuniciramo, zamjena verbalne poruke, ponavljanje verbalne poruke, regulacija verbalne komunikacije i suprotstavljanje verbalnoj komunikaciji. Kanali kojima se može odvijati također su brojni. Neverbalna komunikacija može se odvijati putem gestike (pokreti dijelova tijela), mimike (izraz lica), haptike (dodir), proksemike (upotreba prostora: udaljenost, smjer, pozicija), kronemike (vrijeme), okulistike (vid) te paragovora (ton glasa).

Usporedbom mogućnosti samostalnog korištenja verbalne ili neverbalne komunikacije, možemo zaključiti da verbalna ne može funkcionirati bez neverbalne. Neverbalna je nadopunjuje na specifičan način te je ljudi u komunikaciji ne mogu izbjeći (npr. pokušaj da se pošiljatelj poruke ne ističe pokretima tijela, fizičkim izgledom, odjećom, odabirom fonta teksta i sl.). Za razliku od verbalne, neverbalna komunikacija može postojati bez verbalne te se stoga ne smije zanemariti u korporativnoj komunikaciji.

### **3.2. Prema kanalu: formalna i neformalna**

Uzevši u obzir postupak i redoslijed u prenošenju informacija između zaposlenika i organizacijskih jedinica, prema Jurković (2012), putovi komunikacije mogu biti formalni i neformalni.

Formalnu komunikaciju unutar organizacije karakterizira standardizirano i ujednačeno komuniciranje. Ono je planirano, sustavno, službeno te usklađeno s potrebama organizacije. Formalnu komunikaciju diktira menadžment, odnosno sama organizacija.

Neformalna komunikacija u organizaciji je sekundarna, no vrlo složena i nepredvidiva. Sudionici nisu unaprijed određeni te se sastav komunikacijskih grupa stalno mijenja. Neformalna komunikacija presijeca kanale formalne komunikacije.

Johnson i sur. (1994) u svom su istraživanju došli do zaključka da su formalna i neformalna komunikacija u organizaciji isprepletene na vrlo složen način. Informacija je vrijedna onoliko koliko je važna. Autori razlikuju tri načina određivanja važnosti informacije. Prvi način je prema osobnoj važnosti u smislu rješavanja određene osobne problematike. Drugi način je prema učinku koji se odnosi na potencijalni ishod komunikacije putem kanala koji se koristi te činjenice koliko je on prikladan za ostvarivanje svrhe komunikacije. Posljednji način je kulturološka važnost prema kojem je kanal određen kulturološkim normama. Što se tiče čimbenika formalnog i neformalnog kanala, Johnson i sur. (1994) navode karakteristike i korisnost kanala. Karakteristike kanala definiraju način na koji je informacija oblikovana i predstavljena. Korisnost kanala za slanje određene poruke također je važan čimbenik jer neke poruke nije korisno poslati formalnim, a druge neformalnim kanalom.

Sudionici u komunikaciji odluku o tome treba li poruku poslati formalnim ili neformalnim kanalom donose na temelju karakteristika informacije i njezine važnosti s ciljem da je pošalju onim kanalom kojim će do primatelja stići u ispravnom obliku te kojim će pošiljalac ostvariti svrhu zbog koje je komunikaciju započeo. Možemo zaključiti da u svakoj organizaciji zaposlenici koriste oba puta komunikacije, stoga je presudno da informacije budu transparentne jer neizrečene ili iskrivljene poruke prolaskom od formalnog kroz neformalni kanal mogu nanijeti znatnu štetu u internoj komunikaciji. Transparentnom i pravovremenom komunikacijom će razlika u sadržaju formalne i neformalne komunikacije te značenju poslanih informacija biti minimalna, pridonoseći kod zaposlenika osjećaju pripadnosti i zajedničke svrhe.

### **3.3. Prema smjeru protoka: horizontalna, vertikalna i dijagonalna**

Strateška komunikacija treba voditi računa o tome da se komunikacija odvija u svim smjerovima. Poruku treba oblikovati tako da je ispravno razumije primarni primatelj te uspješno prenosi dalje. U obzir treba uzeti formalne i neformalne oblike komuniciranja te sve smjerove protoka korporativne komunikacije. Prema Jurković (2012) i Tariszka-Semegine (2012), unutar organizacije komunikacija može teći u tri osnovna smjera: vertikalnom, horizontalnom i dijagonalnom. Oni terminološki odgovaraju tri dimenzije ljudske komunikacije koje navodi Leinert Novosel (2015), no dok su oni u općoj komunikaciji određeni nastupom i stavom pošiljatelja, u korporativnoj komunikaciji definirani su hijerarhijskom strukturom organizacije.

Sukladno smjerovima protoka komunikacije u kontekstu korporativne komunikacije možemo govoriti o razmjeni informacija između zaposlenika, između odjela te između zaposlenika i menadžmenta.

U općoj komunikaciji, prema Leinert Novosel (2015), kod horizontalne dimenzije pošiljatelj poruke primatelja stavlja u ravnopravan položaj s ciljem zbližavanja ili poistovjećivanja. Pošiljatelja karakterizira ugodna, neagresivna i razumljiva komunikacija. U korporativnom okruženju ovaj opis prenosi se na komunikaciju između osoba koje su u ravnopravnom položaju na hijerarhijskoj ljestvici organizacije, odnosno ne dijeli ih hijerarhijski odmak. Prema Tariszka-Semegine (2012), u 21. stoljeću sve više se naglašava važnost ove vrste komunikacije, posebice s ciljem međusobne edukacije i napredovanja u struci. Horizontalna komunikacija u korporativnom kontekstu primarno podrazumijeva komunikaciju između odjela. Jurković (2011) ističe da se u organizaciji horizontalna komunikacija najviše koristi za obavještanje o zbivanjima i rješavanje problema.

U svakodnevnoj komunikaciji, prema Leinert Novosel (2015), pošiljatelj koji komunicira vertikalno nastupa s povišenog položaja, pokazuje svoju dominaciju, snagu i vrijednost, a sugovornik se stavlja u podređeni položaj te se u njemu potencijalno pobuđuju osjećaji manje vrijednosti. Prema Jurković (2012) i Tariszka-Semegine (2012), u korporativnoj komunikaciji radi se o protoku informacija između hijerarhijski različito pozicioniranih osoba te one mogu biti poslone od gore prema dolje ili obratno.

U 21. stoljeću razvila se svijest o važnosti dvosmjerne simetrične komunikacije koja treba postojati i kada govorimo o vertikalnoj komunikaciji. Riječ vlasnika ili direktora organizacije više ne postoji kao zlatno slovo koje svi slijepo i, često bez razumijevanja, prate, nego se i cijela interna javnost treba aktivno uključiti u komunikaciju kako bi, kao ravnopravan sugovornik,

razumjela sadržaj i svrhu poruke te bez obzira na formalnu hijerarhiju, primila poruku, na nju odgovorila i/ili poslala svoju. Ako usporedimo vertikalnu komunikaciju u općoj i korporativnoj komunikaciji, u korporativnoj primatelj i pošiljatelj jesu na hijerarhijski različitim pozicijama, no komunikacija treba biti ravnopravna, simetrična i dvosmjerna. Jurković (2012) naglašava da je vertikalna komunikacija prema dolje karakteristična za organizacije s autoritativnom atmosferom, dok smjer prema gore obuhvaća povratne informacije. Vertikalna komunikacija u korporativnom kontekstu primarno podrazumijeva komunikaciju između zaposlenika i menadžmenta, odnosno nižeg i višeg menadžmenta.

Prema Leinert Novosel (2015), u slučaju dijagonalnog komuniciranja pošiljatelj je usmjeren na vlastitu korisnost u ispunjenju zadataka određene grupe. Stoga se naziva i radna dimenzija. Ovu dimenziju karakterizira objektivnost i usmjerenost na praktično rješavanje problema. U korporativnoj komunikaciji, prema Tariszka-Semegine (2012), dijagonalna komunikacija označava onu koja se odvija između osoba koje nisu u međusobnom hijerarhijskom odnosu. U slučaju ove vrste komunikacije, postaje vidljivo kako komunikacija može ići u svim smjerovima, posebice kada govorimo o neformalnoj komunikaciji. Dijagonalna komunikacija u korporativnom kontekstu primarno podrazumijeva komunikaciju između zaposlenika koji se nalaze u bilo kojem dijelu organizacijske strukture, a nisu u direktnom hijerarhijskom odnosu. Radi o smjeru komunikacije koji je najmanje predvidljiv, pokazujući još jednom korisnost slanja jasnih i transparentnih informacija kako bi one u ispravnom obliku stigle do svih primatelja.

Važno je naglasiti da se načini opće i vrste korporativne komunikacije ne preklapaju nužno u izvedbi, odnosno npr. menadžer ili voditelj odjela mogu koristiti horizontalan način komunikacije u vertikalnom protoku, dok npr. zaposlenici na hijerarhijski istom položaju mogu koristiti vertikalni način komunikacije. Cilj transparentne komunikacije je težiti horizontalnoj komunikaciji bez obzira na hijerarhijski položaj na kojem se nalaze sugovornici.

**Tablica 2.** Osnovne vrste interne korporativne komunikacije.

INTERNA KORPORATIVNA KOMUNIKACIJA		
PREMA METODI	PREMA KANALU	PREMA SMJERU PROTOKA
VERBALNA usmena pisana  NEVERBALNA gestika      haptika      proksemika kronemika   okulistika   mimika paragovor	FORMALNA NEFORMALNA	HORIZONTALNA VERTIKALNA prema dolje prema gore DIJAGONALNA

## 4. TRANSFORMACIJA ZAPOSLENIKA U AMBASADORE ORGANIZACIJE

Uspješne organizacije teže izvrsnosti u svim područjima svog djelovanja. Ako pretpostavimo da organizacija ima savršen proizvod ili uslugu, je li to dovoljno da on postane brend, plasira se i zadrži na tržištu? Karakteristika koja je presudna poveznica između dobrog proizvoda ili usluge te zadovoljstva internih i eksternih javnosti je dobra komunikacija. Strateška korporativna komunikacija temelj je za razvijanje vrijednosti brenda temeljenog na zaposlenicima.

### 4.1. Poslodavac kao brend

Komunikacija sa zaposlenikom treba biti strateška i sveobuhvatna. O njoj treba voditi računa od trenutka objave oglasa za posao koji je prva direktna komunikacija organizacije prema potencijalnom zaposleniku.

U ovom kontekstu autori Ambler i Barrow (1996) uvode pojam poslodavca kao brenda (engl. EB – *Employer Brand*) kao skupa funkcionalnih (razvojne i druge korisne aktivnosti), ekonomskih (materijalne i novčane) i psiholoških prednosti (osjećaji poput pripadnosti, usmjerenja i svrhe) s kojima se organizacija identificira i predstavlja svojim zaposlenicima te onima koji će u budućnosti postati njezin dio.

Backhaus i Tikoo (2004) također naglašavaju važnost brendiranja poslodavca koje uključuje trud organizacije da interno i eksterno promovira jasan nacrt karakteristika po kojima se razlikuje od ostalih i koje su poželjne potencijalnim zaposlenicima. Ono utvrđuje identitet organizacije kao poslodavca. Nadalje, oglas za posao treba što točnije definirati profil traženog zaposlenika te u skladu s tim organizacija treba finalizirati natječaj, odnosno zaposliti najbolje kandidate. Tijekom procesa selekcije s potencijalnim kandidatima te nakon zapošljavanja treba održavati dvosmjernu simetričnu komunikaciju kako bi se stvorilo pozitivno okruženje i oblikovalo zaposlenike u ambasadore organizacije.

Berthon i sur. (2005) ističu da je brendiranje poslodavca važno u privlačenju zaposlenika koji se ističu vještinama i znanjem kao izvorom za stvaranje kompetitivne prednosti. U sklopu brendiranja poslodavca autori stvaraju pojam privlačnosti poslodavca (engl. *Employer Attractiveness*) koji se odnosi na prednosti koje potencijalni zaposlenik vidi u radu za određenu organizaciju. Berthon i sur. (2005) navode pet čimbenika privlačnosti poslodavca koji su zapravo nadogradnja na dimenzije koje navode Ambler i Barrow. Spomenutih pet čimbenika su: interesna vrijednost (uzbudljivo okruženje, novi načini rada, mogućnost za kreativnost i inovaciju),



društvena vrijednost (zanimljivo i zabavno okruženje, dobri međuljudski odnosi, timska atmosfera), ekonomska vrijednost (plaća, odšteta, sigurnost posla, mogućnosti za napredovanje), razvojna vrijednost (priznanje i povjerenje, poticaj za buduće poslovne aktivnosti) te primjenjena vrijednost (mogućnost za primjenu naučenog).

Kao što ističu Berthon i sur. (2005), predložene dimenzije mogu se djelomično razlikovati ovisno o kulturi. Stoga Ružić i Benazić (2023) razvijaju dimenzije privlačnosti za mlađe kandidate na tržištu rada (generacija Z; rođeni od sredine 1990-ih do početka 2000-ih) u Republici Hrvatskoj. Izdvajaju sljedećih šest dimenzija: tržišna orijentacija organizacije, materijalne prednosti, osjećaj pripadnosti organizaciji, neformalne karakteristike radnog okruženja, prihvaćenost i dobri međuljudski odnosi te potencijal radnog mjesta za prikupljanje iskustva i napredovanje u karijeri (tablica 3).

**Tablica 3.** Pregled dimenzija poslodavca kao brenda i privlačnosti poslodavca.

<b>POSLODAVAC KAO BREND</b>	
Ambler i Barrow (1996)	ekonomske prednosti ..... funkcionalne prednosti ..... psihološke prednosti
<b>PRIVLAČNOST POSLODAVCA</b>	
Berthon i sur. (2005)	ekonomska vrijednost ..... razvojna vrijednost primjenjena vrijednost ..... interesna vrijednost društvena vrijednost
Ružić i Benazić (2023)	tržišna orijentacija organizacije materijalne prednosti ..... iskustvo i napredovanje ..... osjećaj pripadnosti neformalne karakteristike prihvaćenost i međuljudski odnosi

## 4.2. Zaposlenici kao brend

Proces identifikacije zaposlenika s brendom koji zajednički stvaraju postaje sve važniji u svijesti i razvoju uspješnih organizacija. Burmann i sur. (2009) smatraju da se ponašanje zaposlenika nalazi u središtu svakog brenda te da oni stvaraju kompetitivnu prednost za organizaciju. Posebice naglašavaju aktivnosti koje zaposlenici dobrovoljno provode izvan formalnog okvira zadanog unutar organizacije: iskazivanje entuzijazma prema brendu, želja da se pomogne brendu i organizaciji te težnja prema budućem razvoju.

Punjaisri i sur. (2009) ističu važnost internog brendiranja i njegovog ishoda u obliku promjene ponašanja zaposlenika. Rezultat tog procesa su zaposlenici koji žive i rade zajedno s brendom, predani su i odani organizaciji. Praktični cilj internog brendiranja je stvaranje kongruencije između internih i eksternih poruka organizacije. Autori u tom kontekstu naglašavaju važnost usklađenosti zaposlenika i organizacije o čemu će više detalja biti izneseno u poglavlju 4.7. *Selekcija zaposlenika*. Zaposlenici kao brend specifični su po svom ponašanju. Oni svoje aktivnosti, želje i ciljeve poistovjećuju s organizacijskim te emocionalno doživljavaju njezine uspone i padove. Aktivnost zaposlenika organizacije kao njezinih ambasadora pokazatelj je vrijednosti njihovog brenda.

## 4.3. Vrijednost brenda temeljena na zaposlenicima

Značajan dio vrijednosti brenda nose zaposlenici organizacije. Ambler i Barrow (1996) definiraju vrijednost brenda temeljenu na zaposlenicima (engl. EBBE – *Employee-Based Brand Equity*) kao neopipljivi kapital koji se nalazi u svijesti sadašnjih i potencijalnih zaposlenika, a posljedica je dobre komunikacije. Boukis i Christodoulides (2020) naglašavaju da se EBBE temelji na kognitivnom elementu u smislu poznavanja brenda te afektivnim odgovorima na brend poslodavca u smislu poistovjećivanja s brendom. Kod poistovjećivanja će važnu ulogu imati korporativni identitet i korporativna kultura koji će biti detaljnije obrađeni u sljedeća dva poglavlja.

Pojam vrijednost brenda temeljena na zaposlenicima (EBBE) konstruiran je kao izvedenica od termina vrijednost brenda temeljena na potrošačima (engl. CBBE – *Customer-Based Brand Equity*). Oba pojma usredotočuju se na dionike organizacije, s tim da u novije vrijeme EBBE sve više dobiva na važnosti te zaposlenici postaju ne samo važan nego presudan čimbenik u izgradnji brenda i uspješnosti organizacije. Ako postoje važni eksterni dionici, a postoje, onda također postoje i važni interni dionici od kojih narativ o brendu počinje. Organizacija svoj cilj ostvaruje

zadovoljstvom potrošača koji konzumiraju i troše na određeni proizvod ili uslugu, a to zadovoljstvo posljedica je kvalitetnih i zadovoljnih zaposlenika koji kroz vlastiti brend promoviraju brend organizacije sa zajedničkim ciljem.

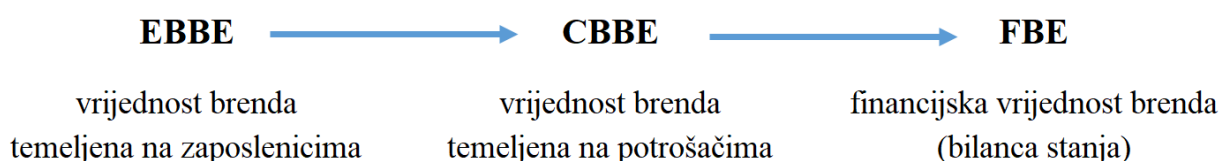
King i Grace (2009) iznose tri perspektive vezano uz upravljanje brendom, a od kojih se sastoji vrijednost brenda (BE – engl. *Brand Equity*). Prva se tiče samog brenda i njegove vrijednosti izražene na bilanci stanja (FBE – engl. *Financial Brand Equity*). Druga perspektiva usmjerena je na potrošače te se radi o vrijednosti brenda temeljenoj na potrošačima (CBBE – engl. *Customer-Based Brand Equity*). Autori naglašavaju važnost treće perspektive, koja još uvijek često nedostaje u literaturi i svijesti korporacija, odnosno vrijednosti brenda temeljene na zaposlenicima (EBBE). EBBE definiraju kao diferencijalni efekt koji znanje o brendu ima na odgovor zaposlenika na njihovu radnu okolinu. U tom je smislu potrebno komunikacijski prevesti korporativni identitet tako da je zaposlenicima relevantan i razumljiv u kontekstu njihovih uloga i zadataka.

Jedan od krajnjih ciljeva svake organizacije je svakako vrijednost brenda koja je vidljiva na bilanci stanja. Ako promatramo retrogradno, pokušavajući utvrditi čimbenike zaslužne za bilancu, početno i primarno mjesto zauzima EBBE, slijedi CBBE, a na kraju kao ishod FBE (slika 1).

Supornpraditchai i sur. (2007) opisali su primjenu CBBE-a na EBBE. Ističu da zaposlenici putem interne korporativne komunikacije te iskustvom rada u organizaciji o njoj dobivaju informacije. U prednosti su u tom smislu zaposlenici koji su dulje u organizaciji, no taj element zapravo naglašava važnost komunikacije prema novim zaposlenicima i njihovoj korporativnoj socijalizaciji. Informacije koje zaposlenici primaju mogu razviti individualnu percepciju, stav i ponašanje prema brendu organizacije. Tijekom tog procesa zaposlenici stvaraju subjektivan i emocionalan odnos prema organizaciji, a potenciranje emocionalne reakcije uvijek je pozitivna karakteristika u brendiranju. Jačanjem i razvojem spomenutog odnosa jača EBBE, a jačanjem EBBE-a jača i sam brend. Stoga je važno ostvariti dvosmjernu simetričnu korporativnu komunikaciju kako bi sve informacije bile ažurne i kvalitetne.

Nadalje Supornpraditchai i sur. (2007) kao odrednice EBBE-a navode pozitivne i jedinstvene asocijacije brenda organizacije, dosljednost brenda, vjerodostojnost brenda i jasnoću brenda. Autori kao ishode EBBE-a navode percipiranu vrijednost, usklađenost zaposlenika i organizacije, identifikaciju s organizacijom, orijentaciju prema potrošačima te ostanak u organizaciji. EBBE će na taj način utjecati na zadovoljstvo potrošača, vjernost potrošača i opću uspješnost brenda organizacije. EBBE stoga ima presudan utjecaj na CBBE.

U razvoju koncepta EBBE-a postaje vidljiva vrijednost zaposlenika, ne isključivo u stvaranju proizvoda ili usluge, već kao zasebnog brenda koji ima presudnu ulogu u razvoju proizvoda organizacije u brend. Teorija vezana uz EBBE nešto je čega bi organizacija trebala biti svjesna na svim razinama, od menadžmenta do svih zaposlenika organizacije čije su ponašanje i glas presudni čimbenici u izgradnji brenda. Možemo zaključiti da je u razvoju zaposlenika u ambasadore organizacije važan svaki korak u kojem se oni poistovjećuju s organizacijom, funkcioniraju s njom u sinergiji, te posljedično informirano i iskreno promoviraju brend prema potrošačima, odnosno korisnicima usluga.



*Izvor: prilagođeno prema King i Grace (2009).*

**Slika 1.** Sastavnice vrijednosti brenda.

#### 4.3.1. Dimenzije EBBE-a

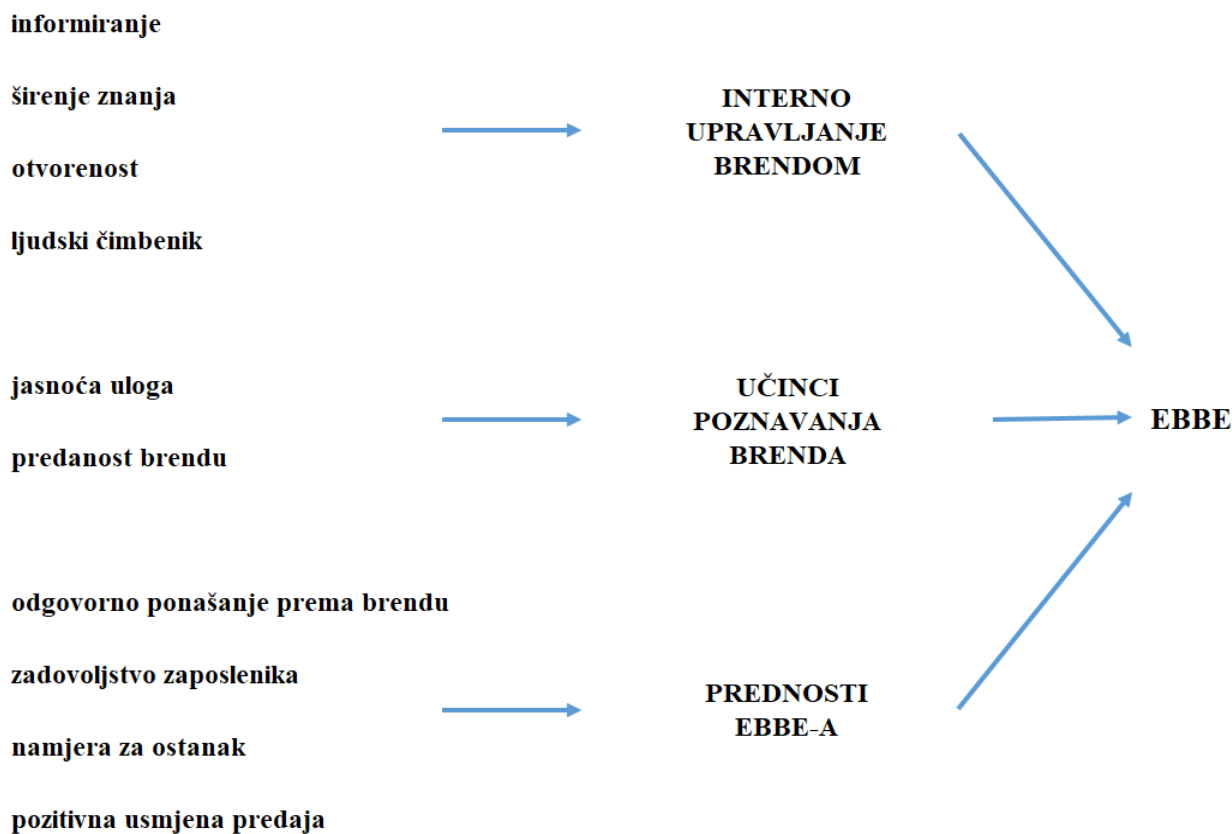
Vežano uz EBBE, King i Grace (2009) zaključuju da on odražava autentično znanje o brendu koje posjeduju zaposlenici kao aktivni sudionici tržišta. Cilj internog upravljanja brendom je iskoristiti znanje o brendu koje imaju zaposlenici tako da postanu uspješni u onome što rade unutar organizacije i vezano uz nju, omogućujući im da sudjeluju u održavanju obećanja koje organizacija i brend daju potrošačima. Autori nadalje navode dimenzije EBBE-a, koje podrazumijevaju interno upravljanje brendom, učinke poznavanja brenda i prednosti EBBE-a, koje iznosimo u nastavku (slika 2).

Interno upravljanje brendom uključuje proizvodnju jasnih i učinkovitih informacija kako bi zaposlenici bili upoznati s time kako nešto napraviti, zašto na određeni način i s kojim krajnjim ciljem. Ono razvija znanje zaposlenika o brendu. Stoga je važno širenje znanja kako bi se informacije stavile u kontekst te ispravnije prihvatile i razumjele. Treba imati na umu da zaposlenici neće nužno prihvatiti informaciju onako kako je pošiljalatelj planirao pa je potrebno uvijek biti otvoren za dvosmjernu simetričnu komunikaciju i prilagodbu poruke. Dakle, presudno je da zaposlenik bude otvoren za primanje poruke, a to se postiže stvaranjem otvorene okoline u čemu nezaobilaznu ulogu ima menadžment. Kao posljednji element internog upravljanja brendom autori navode ljudski čimbenik (engl. *the H Factor / the Human Factor*, citirano kod King i Grace, 2009; prema Corace, 2007) kao kanal kojim zaposlenicima treba u komunikaciji

pristupati kao ljudskim bićima; dostojanstveno i s poštovanjem. Trebamo biti svjesni da zaposlenici u organizaciju donose vlastite percepcije i očekivanja. Na taj način će oni biti receptivniji i otvoreniji za organizacijski dijalog te rad prema zajedničkom cilju. Ljudski čimbenik smatra se temeljnom dimenzijom internog upravljanja brendom. Posljednja dva elementa, otvorenost i ljudski čimbenik, posebice odražavaju korporativnu kulturu.

Učinci poznavanja brenda su jasnoća uloge i predanost brendu. Jasnoća uloge odnosi se na usmjereno prenošenje ključnih poruka, odnosno podataka koji su važni pojedincu ili određenoj skupini zaposlenika, a ne svima. Time zaposlenik osjeća da su informacije zaista bitne za njegov rad te da je posljedično važna njegova uloga u organizaciji. Predanost brendu koja je više od posla i sadrži emocionalni element presudna je u ostvarivanju EBBE-a. Kroz predanost brendu vrijeme provedeno na poslu ili u aktivnostima vezanim uz posao zaposlenicima postaje osobno važno, omogućujući im da kao ambasadori organizacije autentično promoviraju brend.

Prednosti EBBE-a očituju se u dosljednim namjerama i aktivnostima zaposlenika koje se smatraju temeljem zadovoljstva potrošača i financijske uspješnosti. Autori kao četiri mjerljive prednosti EBBE-a navode odgovorno ponašanje prema brendu, zadovoljstvo zaposlenika, namjeru za ostanak u organizaciji te pozitivnu usmenu predaju.



*Izvor: prilagođeno prema King i Grace (2009).*

**Slika 2.** Dimenzije EBBE-a.

Navedene dimenzije zajedničkim djelovanjem sudjeluju u stvaranju EBBE-a koji zaposlenicima omogućuje poistovjećivanje s organizacijom. Proces funkcionira tako da s jedne strane povećava zadovoljstvo zaposlenika, a s druge strane razinu uspješnosti organizacije. Rezultat ispreplitanja svih dimenzija je EBBE koji će omogućiti transformaciju zaposlenika u ambasadore organizacije.

#### **4.3.2. Utjecaj percipirane okolišne nesigurnosti na EBBE**

Reakcija menadžmenta na okolinu kao posljedica percepcije okolnosti u kojima se organizacija nalazi važna je u kontekstu utjecaja na vrijednost brenda temeljenu na zaposlenicima. Temom utjecaja percipirane okolišne nesigurnosti na EBBE (PEU – engl. *Perceived Environmental Uncertainty*) bavili su se Poulis i Wisker (2016). Autori definiraju PEU kao percepciju menadžmenta koji okolinu doživljava kao nesigurnu. Takva percepcija pojaviti će se kada menadžment nema potpuno razumijevanje eksternih čimbenika koji utječu na aktivnosti organizacije. S jedne strane, kompleksnost i dinamičnost okoline otežavaju menadžerima predviđanje ponašanja tržišta, što može dovesti do loše izvedbe. S druge strane, percepcije okolišnih nesigurnosti menadžere motiviraju da više pozornosti posvete strategijama, što je uvijek korisna aktivnost – usmjeravanje pozornosti na okolinu potiče razvijanje strategija. Uzevši u obzir navedeno, rana identifikacija okolišnih nesigurnosti pomaže organizaciji u uspješnom stvaranju strategija, rezultirajući pozitivnim ishodima.

Vezano uz pozitivne ishode, unatoč pojavi PEU-a, presudan čimbenik su zaposlenici te njihovo identificiranje s organizacijom. Poulis i Wisker (2016) zaključili su da percepcija zaposlenika kao čimbenika u izgradnji vrijednosti brenda menadžmentu pruža mogućnost razvijanja prikladnih alata za zapošljavanje te daljnju edukaciju i trening zaposlenika. Interna korporativna komunikacija u tome ima presudnu funkciju jer pojašnjava ulogu svakog pojedinog zaposlenika, kontinuirano informira o brendu i potiče svjesno promišljanje o njemu. Organizacija treba motivirati zaposlenike da se uključe u rad organizacije na svakoj razini, što pozitivno utječe na njihovu predanost organizaciji. Sve navedeno stvara snažnu povezanost između zaposlenika i brenda, utječući na poistovjećivanje zaposlenika s organizacijom i percipiranje sebe kao značajnog čimbenika u uspješnosti te konkurentnosti brenda i organizacije.

Zaključno, rano uočavanje okolišnih nesigurnosti pridonosi učinkovitijem stvaranju strategije. Istovremeno, rano strateško planiranje spriječit će lošu izvedbu. Također, veća količina okolišnih nesigurnosti potiče zaposlenike (transformirane u ambasadore organizacije) da

pojačano i dosljedno projiciraju pozitivnu komunikaciju o organizaciji i brendu s ciljem jačanja pozicije na tržištu. Njihova svijest o brendu ostvarit će obećanje brenda.

#### 4.4. Korporativni identitet

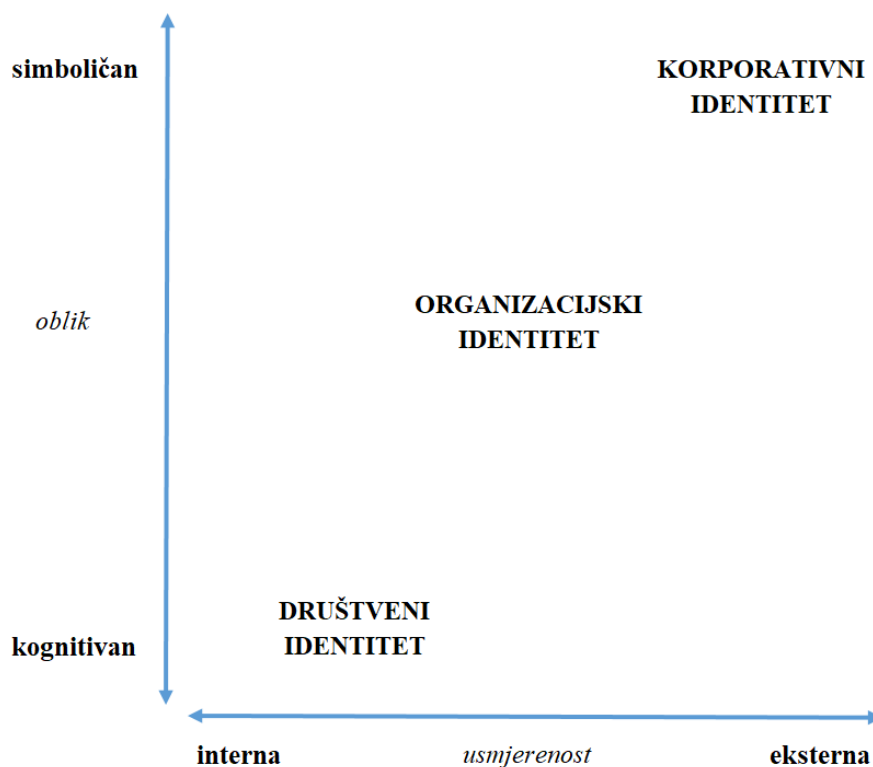
Rječnik hrvatskog strukovnog nazivlja *identitet* definira kao »skup značajki koje pojedinci ili skupine smatraju sebi svojstvenima ili koje drugi prepoznaju kao njihovu posebnost« (Struna, n.d.). Radi se o osobinama koje su prepoznatljive i dosljedno se manifestiraju u ponašanju. Na sličan način funkcionira i korporativni identitet što ćemo pojasniti u nastavku.

Van Riel i Balmer (1997) u svom radu kao cilj upravljanja korporativnim identitetom određuju uspostavljanje i održavanje pozitivnog ugleda kod dionika što će ih potaknuti na konzumaciju proizvoda i/ili usluga organizacije ili ulaganje u nju, stvarajući kompetitivnu prednost. Iz toga možemo zaključiti da su presudne sastavnice u korporativnom identitetu zaposlenici organizacije i njihovo ponašanje. Ako uzmemo u obzir da su zaposlenici važan čimbenik korporativnog identiteta te da svojom transformacijom u ambasadore organizacije aktivno utječu na ugled organizacije, vidljivo je koliko su oni važan kapital organizacije. Svaki zaposlenik treba aktivno sudjelovati u ostvarivanju ciljeva organizacije kao entiteta s kojim se poistovjećuje te osjeća njegov cilj kao svoj, što je i opravdano jer je presudna karika u njegovom poslovanju.

Balmer (2001) ističe da postoji razlika između korporativnog i organizacijskog identiteta. Korporativni identitet odgovara na pitanje *što* je organizacija (čime se bavi, kakva je struktura, strategija, povijest, ugled), a organizacijski *tko* je organizacija (mješavina supkultura i identiteta, međusobni odnosi). Dakle, organizacijski identitet bliži je pojmu korporativne kulture koja je usmjerena prema vrijednostima koje zaposlenici dijele stvarajući homogenu strukturu.

Vezano uz identitete važne u kontekstu organizacije, Cornelissen i sur. (2007) navode društveni, organizacijski i korporativni identitet. Društveni podrazumijeva svijest pojedinaca da pripadaju određenim skupinama zajedno s njihovim emocionalnim i vrijednosnim značajkama. Kao i Balmer (2001), autori definiraju razliku između organizacijskog i korporativnog identiteta. Organizacijski identitet podrazumijeva dijeljeno značenje koje je utemeljeno u zaposlenicima i njihovoj svijesti da pripadaju organizaciji. Korporativni identitet je specifična javna slika koju organizacija komunicira prema van (slika 3). U odnosu na organizacijski i korporativni, društveni identitet je interno orijentiran i kognitivan. Za razliku od njega, korporativni identitet je eksterno orijentiran i simboličan, odnosno koristi materijalne manifestacije identiteta. Organizacijski

identitet nalazi se u sredini što je vidljivo i u njegovim značajkama. Usmjeren je i interno i eksterno. Usredotočen je na formu i sadržaj te način na koji oni funkcioniraju u dinamičnom okruženju organizacije. Autori naglašavaju da granica između ovih identiteta nije uvijek potpuno jasna pa uvijek u obzir treba uzeti djelomično preklapanje.



*Izvor: prilagođeno prema Cornelissen i sur. (2007).*

**Slika 3.** Pregled društvenog, organizacijskog i korporativnog identiteta.

Melewar i Jenkins (2002) napravili su slikovni prikaz elemenata od kojih se sastoji korporativni identitet (slika 4). Kao osnovne dimenzije korporativnog identiteta navode komunikaciju i vizualni identitet, ponašanje, korporativnu kulturu i tržišne uvjete. Komunikacija i vizualni identitet podrazumijevaju korporativnu komunikaciju (marketinšku, menadžersku i organizacijsku), neformalnu komunikaciju (neplanirana, formalno neodobrena), fizičku lokaciju organizacije te korporativni vizualni identitet. Ova dimenzija zapravo podrazumijeva ostvarivanje identiteta kroz formalnu i neformalnu, odnosno kontroliranu i nekontroliranu komunikaciju. Ponašanje kao druga dimenzija uključuje korporativno ponašanje, ponašanje uprave te ponašanje zaposlenika. Prve dvije dimenzije i njihovi elementi jasno naglašavaju da je u stvaranju identiteta važna cjelokupna komunikacija zaposlenika organizacije (verbalna, neverbalna, formalna, neformalna, horizontalna, vertikalna, dijagonalna) te njihovo ponašanje.



Treća dimenzija je korporativna kultura kod koje su kao zasebni elementi izdvojeni ciljevi, filozofije i principi, zatim nacionalnost te organizacijske aktivnosti poput običaja, mitova ili tabua, te povijest organizacije. Nadalje, nacionalnost postaje sve važnija u procesu globalizacije donoseći potencijalno heterogenizirajući učinak koji proizvodi nove čimbenike koji pozivaju na inkluzivnost. Posljednja dimenzija su tržišni uvjeti u koje autori uključuju prirodu industrije unutar koje organizacija djeluje te korporativne/marketinške strategije.



*Izvor: prilagođeno prema Melewar i Jenkins (2002).*

**Slika 4.** Dimenzije korporativnog identiteta.

Kada govorimo o korporativnom identitetu, važna je usklađenost stvarnog i idealnog identiteta organizacije. Kiriakidou i Millward (2000) upozoravaju na moguće diskrepancije između dva navedena identiteta te posljedično njihov utjecaj na zaposlenike. Sve veća vidljivost interne organizacijske javnosti vanjskoj stavlja pritisak na zaposlenike da djeluju kao ambasadori organizacije u načinu na koji se ponašaju, razmišljaju i osjećaju. U tom je smislu važna što manja diskrepancija između stvarnog i idealnog identiteta kako bi zaposlenici uspješno komunicirali s eksternim javnostima. Organizacijski identitet u srži je korporativnog identiteta. Upravljanje korporativnim identitetom mora odražavati organizacijski identitet, odnosno uvjerenja zaposlenika. Ako je jaz između navedenih identiteta prevelik, zaposlenici ne mogu efektivno i autentično djelovati kao ambasadori organizacije. Autori zaključuju da su predanost cilju, zadovoljstvo na poslu, stopa fluktuacije zaposlenika, jasnoća uloga i preporuka organizacije pozitivno povezani s boljom usklađenošću, odnosno manjom razlikom između stvarnog i idealnog identiteta.

## 4.5. Korporativna kultura

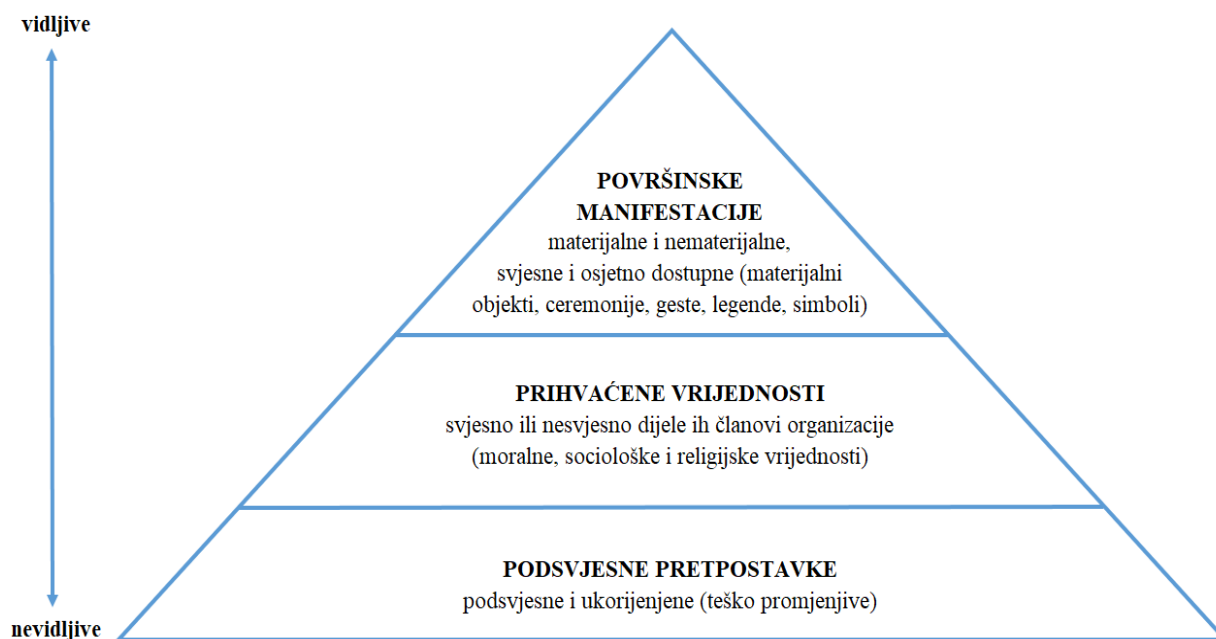
Rječnik hrvatskog strukovnog nazivlja *kulturu* definira kao »sveukupnost idejne, djelatne i materijalne organizacije načina života koja služi kao sredstvo prilagodbe okolini i osiguranja opstanka pojedinca i zajednice« (Struna, n.d.). Ako okolinu ograničimo na organizaciju, definicija je odgovarajuća za korporativnu kulturu koju dijele zaposlenici organizacije posljedično s pozitivnim utjecajem na ostvarenje ciljeva organizacije.

Usklađenost korporativne kulture organizacije i njezinih zaposlenika važan je čimbenik u zadovoljstvu i produktivnosti zaposlenika, a pozitivan ishod bit će vidljiv u uspješnosti organizacije. Na spomenutu usklađenost možemo utjecati selekcijom zaposlenika koji svojim osobnim karakteristikama odgovaraju korporativnoj kulturi, stoga će joj se lakše i brže prilagoditi. Time će biti i zadovoljniji što će pozitivno utjecati na njihovu učinkovitost. Nakon selekcije, zaposlenici prolaze kroz proces socijalizacije kojim uče korporativnu kulturu. Proces će se odviti brže i biti dugoročno uspješniji ako osobne karakteristike zaposlenika odgovaraju kulturi organizacije i obratno. Obradović i sur. (2005) u kontekstu korporativne kulture naglašavaju važnost homogenosti zaposlenika te dužinu zajedničkog iskustva unutar organizacije. Iz navedenog proizlazi da treba težiti skladu korporativne kulture i osobne kulture zaposlenika. Radi se o odnosu koji, uz strateški vođenu komunikaciju, s vremenom postaje jači i kvalitetniji.

Kultura i organizacija nemaju identičan datum postanka. Schein (1990) navodi da se korporativna kultura stvara kroz određeno vremensko razdoblje, kroz zajednička iskustva, a jača je u organizacijama s manjim fluktuacijama u broju i sastavu zaposlenika. Radi se o kombinaciji kognitivnih, emotivnih i bihevioralnih iskustava koja kroz vrijeme značajno doprinosi ravnoteži i stabilnosti organizacije.

Prema Scheinu (1990), osnovne razine manifestacije organizacijske kulture su osjetilno registrirani artefakti, vrijednosti i podsvjesne pretpostavke zaposlenika o organizaciji (slika 5). Prva razina dostupna je pri ulasku u organizaciju te je sačinjavaju površinske manifestacije (artefakti) koje predstavljaju ono što zaposlenici doživljavaju svojim osjetilima (npr. način odijevanja, način komunikacije, miris prostora, veličina prostora, kao i arhivske manifestacije poput proizvoda ili godišnjih izvješća). Isključivo na temelju artefakata teško je zaključiti zašto je određena korporativna kultura takva kakva jest i koje točno značenje ima za zaposlenike. Sljedeća razina su prihvaćene vrijednosti organizacije (npr. norme, ideologije, filozofije) koje prodiru dublje u korporativnu kulturu te će biti vidljive u ponašanju zaposlenika. Posljednja

razina su podsvjesne pretpostavke koje određuju percepcije, razmišljanja, osjećaje i ponašanja. Kao i u komunikaciji općenito, podsvjesno ponašanje otkriva najviše i najteže se mijenja.



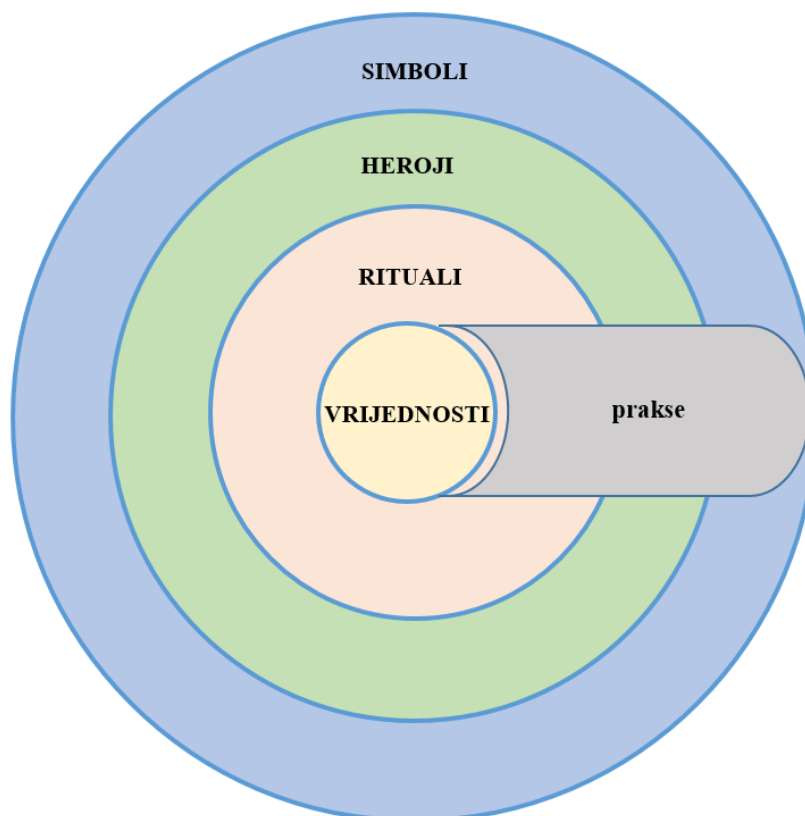
*Izvor: prilagođeno prema Schein (1990).*

**Slika 5.** Scheinove razine korporativne kulture.

Zanimljivu perspektivu nude Maull i sur. (2001) koji ističu da se korporativna kultura može promatrati kao nezavisna ili zavisna varijabla. Ako je promatramo kao nezavisnu varijablu, ona se uvozi u organizaciju kroz njezine zaposlenike. Osnovna pretpostavka je da je kultura objektivan i opipljiv fenomen koji se može mijenjati direktnom intervencijom. Ako pak kulturu promatramo kao zavisnu varijablu, organizacije proizvode fenomen kulture. Ovdje je naglasak na sociokulturološkim kvalitetama koje se razvijaju unutar organizacije. Zapravo u ovoj perspektivi možemo prepoznati razliku između kulture uvjetovane situacijom te kulture koju stvaraju zaposlenici unoseći svoje osobine u organizaciju kroz razne sustave selekcije prije zapošljavanja i kasnije tijekom svog boravka u organizaciji.

Nadalje Maull i sur. (2001) kao sažetak literature i istraživanja izdvajaju četiri perspektive kroz koje se tematizira korporativna kultura. Prva perspektiva je kultura kao naučeni entitet koju uče novi zaposlenici kao svojevrsnu uputu za ponašanje, zatim kao sustav dijeljenih uvjerenja, nadalje kultura kao kontinuirana strateška promjena te kao kolektivno mentalno programiranje koje je nevidljivo i neopipljivo.

Vezano uz posljednju perspektivu, koja kulturu tematizira kao mentalno programiranje, Maull i sur. (2001) ističu Hofstedeov rad u kojem su iznesene razine organizacijske kulture (slika 6). Jezgru kulture čine vrijednosti na temelju kojih preferiramo određena stanja nad drugima. Zatim slijede rituali koji su kolektivne aktivnosti koje se smatraju društveno presudnima. Sljedeća razina su heroji koji predstavljaju osobe koje posjeduju osobine koje smatramo vrijednima te se često radi o osobama koje su uspješne u organizaciji, a koje ostali zaposlenici cijene. Simboli su najočitiji čimbenik kulture te uključuju geste, predmeti ili riječi poznate pripadnicima iste korporativne kulture.



*Izvor: prilagođeno prema Maull i sur. (2001).*

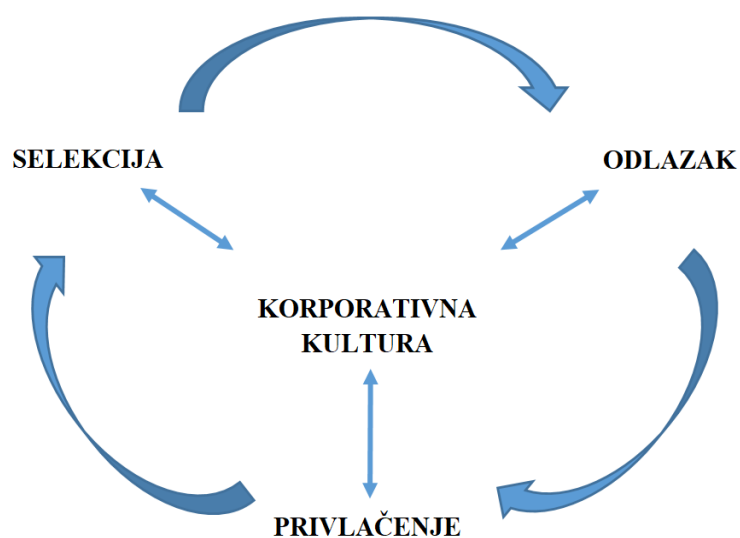
**Slika 6.** Hofstedeove razine korporativne kulture.

Možemo zaključiti da je dugoročno za stabilnost i uspješnost organizacije presudno da su zaposlenici usklađeni s korporativnom kulturom. Ako se priklonimo stavu da je kultura ovisnija o osobinama zaposlenika nego o situaciji koju stvara organizacija, posebice važna postaje usklađenost novih zaposlenika koji se trebaju što bolje uklopiti u novu okolinu. Korist je obostrana, odnosno zaposlenici su zadovoljni te su posljedično motiviraniji za rad pridonoseći značajno uspješnosti organizacije. Također, kontinuirano pozitivno utječu na ugled organizacije postajući njezini najbolji ambasadori.

## 4.6. Uloga situacije i pojedinca u korporativnom ponašanju

Kada govorimo o organizacijskom ponašanju, postoje dva oprečna stava koja su potencirala debatu stručnjaka kroz desetljeća. S jedne strane je teorija koju iznosi Mischel (1973) u kojoj se primat u definiranju organizacijskog ponašanja daje situaciji. S druge strane nalazi se model (slika 7) koji je konstruirao Schneider (1987), a koji iznosi drugačiju interpretaciju organizacijskog ponašanja. On naglašava važnost utjecaja pojedinca na organizaciju i stvaranje organizacijskog ponašanja kroz svoj model privlačenja-selekcije-odlaska (engl. ASA – *Attraction-Selection-Attrition*). Pojedinci svoje osobine donose u organizaciju koja ih je privukla na temelju ciljeva koji su postavljeni u začetima razvitka organizacije, a (samo)selektirani su i zbog svojih osobina koje su slične osobinama ostalih zaposlenika te zbog toga ostaju u organizaciji. Njihove osobine postaju osnovne odrednice organizacijskog ponašanja jer manjina koja se ne uklapa odlazi. Na taj način skupina koja ostaje postaje još homogenija. Bez ljudi nema okoline, nema situacije – *The People Make the Place* (Schneider, 1987).

Nastavno na ASA model, zanimljivo je da Schneider (1987) tvrdi da ishod ciklusa privlačenja-selekcije-odlaska značajno ograničava raspon tipova zaposlenika koji ostaju. Autor u tom smislu upozorava da kroz dulje razdoblje organizacije mogu okupiti zaposlenike presličnih karakteristika koji će potpuno ujednačiti organizacijsko ponašanje te organizacija neće biti spremna na neizbježnu promjenu. Stoga predlaže da se u selekciji poveća bazen iz kojeg se odabiru budući zaposlenici te da i oni trebaju posjedovati neke od karakteristika trenutnih zaposlenika, kako bi se uklopili, a osobinama kojima se razlikuju omogućili promjenu presudnu za održivost organizacije.



Izvor: prilagođeno prema Schneider (1987).

Slika 7. ASA model.

## 4.7. Selekcija zaposlenika

Stvaranje vrijednosti brenda temeljene na zaposlenicima usko je povezano s transformacijom zaposlenika u ambasadore organizacije. U ovom procesu presudan korak je selekcija zaposlenika tijekom natječaja za posao.

U tekstu natječaja za posao organizacija (poslodavac) se treba predstaviti kao brend kako bi privukla najbolje kandidate. Zaposlenike (sadašnje i buduće) također treba promatrati kao zaseban brend, najvažniji kapital koji će, kontinuiranom strateškom korporativnom komunikacijom, postati bitan čimbenik u izgradnji i očuvanju ugleda te stvaranju dobiti.

Kako bi organizacija sastavila sadržajno korektan tekst natječaja za posao, ona treba biti svjesna važnosti interne korporativne komunikacije, percipirati sebe i zaposlenike kao brendove koji aktivno sudjeluju u ostvarivanju korporativnih ciljeva te prezentirati jasan korporativni identitet i korporativnu kulturu. Na taj će način organizacija u natječaju za posao ponuditi sve relevantne informacije kako bi privukla najkvalitetnije kandidate. De Cooman i Pepermans (2012) ističu da je za organizaciju presudno da imidž koji odašilje i aktivno provodi bude u skladu s načinom na koji organizaciju percipiraju potencijalni zaposlenici i usklađen s njihovim sustavom vrijednosti. Organizacija se predstavlja kao brend putem signala koji omogućuju kandidatima da provedu samoselekciju, odnosno prije prijave na oglas odluče kolika je mogućnost da im organizacija odgovara. Navedeno ide u korist organizaciji koja tako provodi selekciju prije same selekcije štedeći vrijeme i financijske resurse, a istovremeno odgovara i organizaciji i kandidatima u smislu procjene mogućnosti za uspješnu dugoročnu suradnju. U suprotnom je znatnije veća mogućnost za nezadovoljstvo i češću odsutnost s posla ili odlazak zaposlenika iz organizacije, istovremeno stvarajući negativne posljedice za organizaciju.

Možemo zaključiti da se tražena kvaliteta kandidata s jedne strane odnosi na edukaciju i iskustvo, odnosno znanja i vještine kandidata. S druge strane će kvalitetniji biti oni kandidati koji su po osobnim i profesionalnim karakteristikama sličniji samoj organizaciji. Oba čimbenika treba uzeti u obzir prilikom selekcije.

Kada govorimo o usklađenosti osobnih vrijednosti i vrijednosti okoline (engl. *P-E Fit – Person-Environment Fit*) u koju se kandidat planira uključiti, Sekiguchi (2004) ističe da je najvažnije obratiti pozornost na usklađenost pojedinca i organizacije (engl. *P-O Fit – Person Organization Fit*) te usklađenost pojedinca i radnog mjesta (engl. *P-J Fit – Person Job Fit*). Usklađenost se u tom smislu postiže u interakciji osobnih i situacijskih varijabli. Detaljnije će vrste i specifičnosti usklađenosti biti obrađene u sljedeća dva poglavlja.

#### 4.7.1. Usklađenost pojedinca i organizacije

Proces zapošljavanja podrazumijeva selekciju na više razina. Organizacije sadržajem oglasa za posao unaprijed selektiraju potencijalne kandidate s ciljem privlačenja najboljih, ali i s ciljem smanjenja potrebnih resursa (u smislu bržeg i učinkovitijeg procesa zapošljavanja te naknadnog zadržavanja zaposlenika). Kandidati za posao također selektiraju organizacije, odnosno vrše samoselekciju prema onome što se nudi ili ne nudi u natječaju za posao ili je dostupno putem različitih informacijskih izvora (npr. bivših ili sadašnjih zaposlenika, ranijih kandidata i sl.).

Sekiguchi (2004) kao osnovne odrednice usklađenosti između pojedinca i organizacije navodi odabir radnog mjesta koji provodi kandidat te načine selekcije zaposlenika o kojima odlučuje organizacija. Kao primarne pozitivne ishode usklađenosti pojedinca i organizacije navodi zadovoljstvo poslom te predanost organizaciji. U ovim je elementima vidljivo da u procesu usklađivanja sudjeluju obje strane. Uspostavlja se uzajamno koristan odnos u kojem će od pozitivnih posljedica obje strane imati koristi.

Proces usklađivanja ne prestaje završetkom postupka zapošljavanja. Ako je korporativna komunikacija strateška i usmjerena prema korporativnim ciljevima, organizacija funkcionira kao živi organizam koji se mijenja, raste i napreduje. Stoga procesu zapošljavanja i komunikacije sa sadašnjim i budućim zaposlenicima treba pristupiti osiguravanjem maksimalnog zadovoljstva zaposlenika, ali i poticanjem atmosfere koja podupire promjenu i napredovanje. Nastavno na ASA model, tijekom upravljanja usklađenošću treba voditi računa o karakteristikama koje zaposlenici dijele, a koje su važan izvor njihovog zadovoljstva na poslu, ujedno potičući raznolikost i napredovanje.

Sutarjo (2011) navodi deset načina na koje se upravljanje može provesti:

- a) proces zapošljavanja i selekcije zaposlenika (usmjeren na zadržavanje zaposlenika);
- b) prenošenje poruka tijekom postupka zapošljavanja i selekcije (sadržajno jasno);
- c) socijalizacija (potrebna bez obzira na dobru usklađenost);
- d) intervenirajuća kultura (utjecanje na izgradnju kulture);
- e) sveobuhvatna edukacija (kontinuirano usavršavanje);
- f) usporedba idealnih i stvarnih elemenata kulture (minimizirati diskrepanciju);
- g) planiranje karijere (posebice u slučaju pojave karijernog platoa);
- h) održavanje raznolikosti (vezane uz posao ili ne);
- i) uloga vođe (motivira i transformira potencijal u realizaciju);
- j) usredotočavanje i na individualnu i na organizacijsku kulturu (međusobna potpora).

#### **4.7.2. Usklađenost pojedinca i radnog mjesta**

Uz usklađenost pojedinca i organizacije, možemo govoriti i o usklađenosti pojedinca s manjim organizacijskim cjelinama, odnosno radnim mjestom. Svi određujući elementi poput korporativne kulture i identiteta, ne moraju nužno biti sveobuhvatni te se mogu međusobno djelomično razlikovati. Zato je važno uz usklađenost pojedinca i organizacije u obzir uzeti i usklađenost sposobnosti pojedinca te zahtjeva radnog mjesta, odnosno kvaliteta koje pojedinac posjeduje za obavljanje konkretnog posla. Organizacija očekuje od izabranog kandidata da posao može kvalitetno odraditi, a da bi to mogao realizirati on mora imati određene sposobnosti.

Sekiguchi (2004) kao odrednice usklađenosti između pojedinca i radnog mjesta ističe samoselekciju kandidata i praksu provođenja selekcije od strane organizacije, dok kao pozitivne ishode ubraja zadovoljstvo poslom, nižu razinu stresa, bolju motivaciju i izvedbu te visoki postotak zaposlenika koji ostaje u organizaciji.

#### **4.7.3. Vremenski aspekt usklađenosti pojedinca i radnog okruženja**

Na vremenski promjenjivu narav usklađenosti pojedinca i organizacije/radnog mjesta upozoravaju Boon i Biron (2016) koji ističu da se radi o dinamičnom procesu te da usklađenost ne mora biti potpuno u skladu s onom koja je bila utvrđena tijekom selekcije i zapošljavanja te da na nju značajno utječe odnos nadređenog i zaposlenika. Autori su istražili ulogu odnosa između nadređenog i zaposlenika u odnosu između dvije spomenute vrste usklađenosti kroz vrijeme. Istraživanje je pokazalo da je kvaliteta tog odnosa izrazito važna u razvoju usklađenosti kroz vrijeme. Zaključuju da percepcija visoke usklađenosti između pojedinca i organizacije pozitivno utječe na percepciju visoke usklađenosti između pojedinca i radnog mjesta ako je kvaliteta odnosa između nadređenog i pojedinca visoka. Zanimljivo je da taj pozitivan odnos nije značajno utjecao na ostanak zaposlenika u organizaciji, što autori objašnjavaju potencijalno visokom razinom samopouzdanja koja se kod kvalitetnih zaposlenika razvija kao posljedica potpore nadređenog. Percepcija niske usklađenosti između nadređenog i zaposlenika nije se na taj način pokazala relevantnom.

Izgradnja dobrog odnosa između nadređenog i zaposlenika važan je čimbenik u percepciji dobre usklađenosti između pojedinca i organizacije/radnog mjesta. U slučaju interesa i kvalifikacija za napredovanje, zaposleniku treba omogućiti da se razvija unutar organizacije s ciljem zadržavanja kadra koji je usklađen s organizacijom, kvalificiran i zadovoljan.



#### 4.8. Korporativna socijalizacija

Rječnik strukovnog nazivlja *socijalizaciju* definira kao »proces učenja društvenih normi, pravila ponašanja i uloga« (Struna, n.d.). Od rođenja učimo kako se ponašati u društvu i društvenim skupinama. Sve naučeno prije i poslije zapošljavanja kandidat za radno mjesto iskoristit će u organizaciji. Organizaciju možemo promatrati kao društvenu skupinu koja je podložna općim društvenim pravilima, ali i pravilima vlastitog mikrokozmosa koja je potrebno dodatno usvojiti.

Prilikom procesa zapošljavanja organizacija se pokušava predstaviti na najbolji način i istaknuti karakteristike koje sačinjavaju njezin korporativni identitet te opisati korporativnu kulturu koja se kao neopipljivi entitet zapravo u punom opsegu može iskusiti tek ulaskom u organizaciju. S druge strane, potencijalni zaposlenici provode samoselekciju odlučujući, na temelju podataka koje organizacija nudi te usporedbom s vlastitim osobinama i ciljevima, koliko su s njom usklađeni.

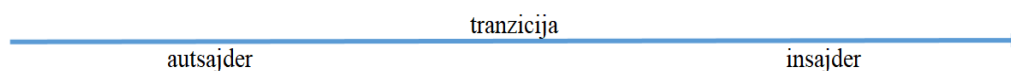
Ratković i sur. (2017) korporativnu socijalizaciju definiraju kao dinamičan proces usvajanja znanja i vještina potrebnih za funkcioniranje u određenoj organizaciji. Radi se o procesu pomoću kojeg zaposlenici uče norme i uloge potrebne za uspješan rad, komunikaciju i aktivnosti u organizaciji. U slučaju da su organizacija i zaposlenik usklađeni, zaposlenici unose i svoj subjektivni moment u radni odnos, a ta sinergija omogućit će i potaknuti aktivno sudjelovanje zaposlenika u postizanju organizacijskih ciljeva i pretvaranje zaposlenika u ambasadore organizacije. To je formula koja vodi prema zadovoljstvu zaposlenika i uspjehu organizacije.

Bauer i sur. (2007) koncentriraju se na tranzicijski čimbenik korporativne socijalizacije. Definiraju je kao proces pomoću kojeg novi zaposlenici ostvaruju prijelaz od organizacijskih outsajdera do insajdera, od kandidata za posao do ambasadora organizacije. Naglašavaju interakcijsku narav procesa korporativne socijalizacije u kojoj sudjeluju i organizacija i novi zaposlenik. Nakon selekcijskog procesa u kojem su zaposleni kandidati za koje je procijenjeno da će se najbolje uklopiti te koji imaju tražena znanja i vještine, slijedi razdoblje tranzicije u kojem zaposlenici prolaze put od novih članova skupine koji trebaju učiti i prilagoditi se do iskusnih članova organizacije.

Autori Bauer i sur. (2007) razvijaju model u kojem se kao odrednice prilagodbe novog zaposlenika pojavljuju traženje informacija od strane novih zaposlenika koje će značajno pridonijeti osjećaju sigurnosti u novom okruženju, a posljedično i boljem izvođenju posla, te

taktike korporativne socijalizacije. Te su odrednice presudne u posljednjem koraku, odnosno prilagodbi novih zaposlenika u kojoj su važni čimbenici jasno definirana uloga na poslu i zahtjevi posla, samoučinkovitost koja vodi samouvjerenom obavljanju posla i društvena prihvaćenost u smislu prilagodbe skupini. Kao ishodi javljaju se kvaliteta izvedbe, zadovoljstvo poslom, stav prema organizaciji, a posljedično i namjera za ostanak u organizaciji te stopa fluktuacije zaposlenika (slika 8).

ODREDNICE PRILAGODBE NOVOG ZAPOSLENIKA	ISHODI PRILAGODBE NOVIH ZAPOSLENIKA
<b>TRAŽENJE INFORMACIJA</b> (Miller i Jablin, 1991) Referentne informacije – što je potrebno za uspješno obavljanje posla Ocjenjivanje uspješnosti – stupanj uspješnog obavljanja posla Odnosne informacije – priroda odnosa sa skupinom	<b>KVALITETA IZVEDBE</b> <b>ZADOVOLJSTVO POSLOM</b> <b>STAV PREMA POSLU</b> <b>NAMJERA ZA OSTANAK</b> <b>STOPA FLUKTUACIJE</b>
<b>TAKTIKE ORGANIZACIJSKE SOCIJALIZACIJE</b> (Jones, 1986) Sadržajne taktike – faze treninga i raspored prilagodbe na ulogu Kontekstualne taktike – učenje o poslu (društveni i formalni elementi) Društvene taktike – pozitivna povratna informacija i prihvaćanje od insajdera	
<b>PRILAGODBA NOVIH ZAPOSLENIKA</b> (Feldman, 1981) Jasna uloga – jasno postavljeni zahtjevi posla, prioriteta i rokovi Samoučinkovitost – savladavanje posla i rast samouvjerenosti Društveno prihvaćanje – prilagodba skupini i tranzicija od outsajdera do insajdera	



*Izvor: prilagođeno prema Bauer i sur. (2007).*

**Slika 8.** Odrednice i ishodi korporativne socijalizacije novih zaposlenika.

#### 4.8.1. Vremenski aspekt korporativne socijalizacije zaposlenika

Kao kod korporativne kulture, i ovdje se radi o čimbeniku transformacije zaposlenika u ambasadore organizacije koji je podložan promjeni kroz vrijeme. Jablin (2001) na temelju svog ranijeg rada i novih istraživanja, proces korporativne socijalizacije dijeli u četiri faze; predviđajuća faza, ulazak u organizaciju, prilagodba i odlazak iz organizacije, ako do njega dođe (slika 9). Navedene faze objasniti ćemo detaljnije u nastavku.

Prema Jablinu (2001), zaposlenici u organizaciju ne ulaze kao *tabula rasa*. Prije ulaska u organizaciju kandidati prolaze kroz predviđajuću socijalizaciju koja će potencijalnim zaposlenicima dati određena (realna ili nerealna) očekivanja vezano uz komunikacijske osobine radnog okruženja u koje planiraju ući. Predviđajuća socijalizacija sastoji se od dvije povezane faze. Prva je strukovna socijalizacija koja se odvija od djetinjstva kroz informacije primljene od obitelji, obrazovnih ustanova, vršnjaka/prijatelja i medija te kroz honoraran rad. Druga faza

predviđajuće socijalizacije je organizacijska socijalizacija koja se odvija kroz informacije primljene iz organizacijske literature (oglasa za posao, godišnjih izvješća i sl.) i/ili komunikacije s osobama na neki način povezanih s organizacijom (npr. drugim kandidatima, osobama koje provode intervjue za posao, zaposlenicima itd.). Kod primljenih informacija može biti važno dolaze li one putem dvosmjerne ili jednosmjerne komunikacije u kojoj kandidati ne mogu postavljati pitanja i tražiti pojašnjenja, a niti sudjelovati u neverbalnoj komunikaciji koja, kao što smo naveli ranije, često otkriva više od verbalne. Također, obje strane trude se naglasiti svoje pozitivne karakteristike, a potencijalno ne navode negativne, manje privlačne ili manje zanimljive. Sve navedeno bit će važno i za bolje određivanje usklađenosti između pojedinca i organizacije, odnosno radnog mjesta. Možemo zaključiti da je u procesu korporativne socijalizacije važna transparentna razmjena točnih informacija kako bi se što bolje utvrdila usklađenost, uz pozitivne posljedice za zaposlenika i organizaciju. U suprotnom će diskrepancija između percipirane i stvarne usklađenosti biti prevelika te će jaz između osobina pojedinaca unutar organizacije onemogućiti njihovu transformaciju u ambasadore organizacije.

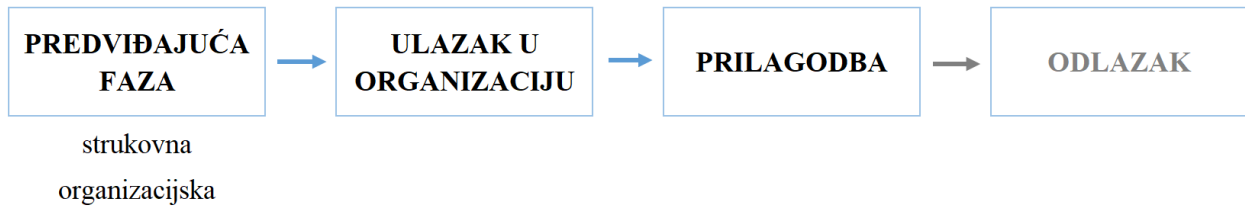
Nakon što uđu u organizaciju, prema Schneideru (1987), zaposlenici prolaze kroz još tri faze: fazu ulaska, prilagodbe i eventualnog odlaska.

U fazi ulaska zaposlenici kroz formalnu i neformalnu komunikaciju uče relevantne obrasce ponašanja, vrijednosti i vjerovanja. Radi se o razdoblju nesigurnosti, iznenađenja i diskrepancije između očekivanja i stvarnosti. Faza ulaska okvirno traje tri do šest mjeseci od zaposlenja, no vremensko razdoblje varira od slučaja do slučaja.

Faza prilagodbe uključuje nekoliko procesa: orijentaciju (usmena i/ili pisana), strategije socijalizacije (institucionalna/formalna i individualna/neformalna), trening (formalni programi) te formalno mentorstvo. Ostatak procesa sastoji se od međuljudske komunikacije i razvoja međuljudskih odnosa koji su uglavnom diskretnije prirode (npr. neformalno mentorstvo, novi zaposlenici traže informacije, dok ostali zaposlenici pružaju informacije).

Faza odlaska iz organizacije stresno je razdoblje koje opterećuje i privatni i poslovni život zaposlenika kojem završava radni odnos. Ovu fazu dijelimo na razdoblje prije odlaska, zatim najavu odlaska i odlazak te na kraju razdoblje nakon odlaska. Razdoblje prije odlaska određeno je signalima nezadovoljstva, loše komunikacije ili manjka komunikacije. Ovisno o vremenskom razdoblju između najave i samog odlaska, više ili manje komunikacije odvit će se između onih koji ostaju i onih koji odlaze, a ovisit će i o naravi odlaska (dobrovoljno, sporazumno, otkaz itd.). Razdoblje nakon odlaska određeno je fizičkim i simboličkim nedostatkom osobe koja je napustila organizaciju. Objе strane, oni koji odlaze i koji ostaju, kao i organizacija u cjelini, prolaze kroz

proces nesigurnosti i navikavanja na novu situaciju. Razina nesigurnosti ovisit će o emocionalnoj i funkcionalnoj uključenosti zaposlenika koji odlazi u procese organizacije te društvene odnose. Kada osoba koja je otišla nestane iz komunikacije onih koji su ostali i obratno, proces odlaska je završio. Ako je komunikacija sa zaposlenicima kvalitetna, transparentna i dvosmjerna, te ako oni imaju mogućnosti za napredovanje prema svojim vještinama i mogućnostima, do ove faze neće doći te će zaposlenici nastaviti s prilagodbom i ostati u organizaciji u kojoj su zadovoljni kao presudan kapital u njezinom poslovanju.



*Izvor: prilagođeno prema Jablin (2001).*

**Slika 9.** Proces korporativne socijalizacije.

Organizacija i njezini zaposlenici dinamičan su organizam koji se stalno mijenja i prilagođava. Važan proces koji će zaposlenicima omogućiti da se uspješno prilagode je upravo korporativna socijalizacija. Novi zaposlenici u organizaciji prolaze kroz ranije navedene faze tijekom svog rada u sustavu. Što je bolja njihova prilagodba, brža i bolja bit će njihova transformacija u ambasadore organizacije, uzevši u obzir da organizacija općenito dobrom komunikacijskom strategijom prema svim zaposlenicima podupire tu preobrazbu.

## **5. ISTRAŽIVANJE STUPNJA KORPORATIVNE INICIJATIVE ZA EBBE PRILIKOM ZAPOŠLJAVANJA**

### **5.1. Metodologija istraživanja – analiza internetskih podstranica o karijeri i oglasa za posao 20 najpoželjnijih poslodavaca u 2023. godini**

Istraživanje je provedeno na internetskim podstranicama o karijeri i oglasima za posao 20 najpoželjnijih poslodavaca u 2023. godini<sup>2</sup> (prema istraživanju tvrtke Alma Career Croatia) u razdoblju od 15. lipnja do 15. kolovoza 2024. godine. Budući da organizacije uključene u istraživanje objavljuju oglase vrlo sličnih sastavnica, a velik dio informacija kontinuirano je prisutan u dijelu internetske stranice koji se odnosi na karijere, nisu analizirani svi objavljeni oglasi, nego je razdoblje provođenja istraživanja podijeljeno na četiri segmenta od po dva tjedna. Metodom slučajnog uzorka posljednji dan ciklusa izabran je jedan oglas svake tvrtke prisutan na internetskoj stranici organizacije u tom ciklusu (80 sveukupno). Razlika nije rađena prema točnom terminu objave jer organizacije objavljuju različitim tempom, s različitim rokom za prijavu na natječaj koji je u pojedinim slučajevima trajao i tijekom cijelog razdoblja istraživanja, a katkada nije uopće bio naznačen. Iz navedenih razloga svaki od 10 promatranih elemenata bodovan je jednom zajednički (bodovima 0, 1 ili 2) za sve objave određene organizacije u promatranom razdoblju. Smatramo da navedeno ne predstavlja značajan deficit istraživanja jer, kao što je ranije spomenuto, oglasi iste organizacije međusobno se minimalno ili nimalo ne razlikuju prema relevantnim sastavnicama, a sadržaj podstranice o karijerama (osim samih objava oglasa za posao) nije se mijenjao u promatranom razdoblju.

Većina organizacija u dijelu internetske stranice koji se odnosi na karijere ima niz relevantnih sastavnica te su one bodovane kao da se nalaze u tekstu oglasa, no isključivo ako se nalaze u navedenom dijelu internetske stranice, odnosno podstranici, ili su poveznice vidljive na podstranici o karijerama. U slučaju popisa poslova iz više zemalja svijeta, filtrirani su oglasi iz Hrvatske. U nekoliko slučajeva nije bilo objavljenih oglasa iz Hrvatske te su u tom slučaju preuzeti oglasi iz okolnih zemalja (Austrija, Mađarska, Slovenija).

<sup>2</sup> *dm-drogerie markt d.o.o., Lidl Hrvatska d.o.o. k.d., Rimac Group d.o.o., Müller trgovina Zagreb d.o.o., A1 Hrvatska d.o.o., HEP d.d., Hrvatski Telekom d.d., Kaufland Hrvatska k.d., INA d.d., Atlantic grupa d.d., Pliva Hrvatska d.o.o., Infobip d.o.o., Valamar Riviera d.d., Konzum plus d.o.o., Ericsson Nikola Tesla d.o.o., Bipa d.o.o., Coca-Cola HBC Hrvatska d.o.o., Google Hrvatska d.o.o., Jadran – galenski laboratorij d.d. i Microsoft Hrvatska d.o.o.*

Kao početna referenca za izradu tablice bodovanja korištene su dimenzije privlačnosti autora Berthon i sur. (2005) te Ružić i sur. (2023) koji su te dimenzije prilagodili mlađoj populaciji u Republici Hrvatskoj koja je aktivnija na tržištu rada (obrađeno u poglavlju 4.1. *Poslodavac kao brend*). Na taj smo način specificirali elemente istraživanja kako bi bili bolji pokazatelj organizacijske inicijative za EBBE u Republici Hrvatskoj.

Cilj istraživanja je usporediti koliko organizacije koje su najpoželjniji poslodavci u Hrvatskoj ulažu u ostvarivanje dobre usklađenosti između organizacije i pojedinca, odnosno radnog mjesta, uzevši u obzir podatke dostupne na podstranicama o karijeri i tamo objavljenih oglasa za posao. Budući da se radi o 20 poslodavaca koji su najpoželjniji, prema procjeni osoba na tržištu rada, naša hipoteza je sljedeća:

*H1: Najpoželjniji poslodavci u Republici Hrvatskoj imat će visok zbroj<sup>3</sup> bodova u tablici korporativne inicijative za EBBE (tablica 4).*

## 5.2. Prikaz rezultata

U istraživanju je praćeno 10 elemenata objavljenih na podstranicama organizacija koje sadrže podatke o karijeri i objave oglasa za posao. U opisu organizacije praćeni su sljedeći elementi: korporativni identitet (KI), korporativna kultura (KK), edukacija na radnom mjestu i primjenjivost naučenog (EDU), materijalne prednosti (MP), nematerijalne prednosti (NMP), audiovizualni materijali (AV), poveznice na društvene mreže organizacije (DM) te opis radnog mjesta (ORM). U opisu kandidata praćeni elementi su: profesionalne kvalifikacije (PK) i osobne karakteristike (OK).

Elementi su bodovani s 0 ako informacije nisu dostupne, s 1 ako su nejasno ili nedovoljno detaljno predstavljene te s 2 ako je određeni element jasno i detaljno opisan pružajući mogućnost da kandidat za posao uspješno procijeni potencijalnu usklađenost svojih znanja, vještina i osobina s karakteristikama organizacije, odnosno da se provede selekcija prije same selekcije. U slučaju prisutnosti organizacije na društvenim mrežama, razlika u bodovanju između 1 i 2 boda napravljena je prema postojanju ili nepostojanju poveznice na internetskoj stranici (npr. Rimac Group), dok je 0 dodijeljena ako organizacija nema profil na društvenim mrežama ili nije bila aktivna na postojećoj društvenoj stranici više od 6 mjeseci (npr. HEP). Kod audiovizualnih materijala razlika u bodovanju odnosi se na prisutnost i fotografija i video materijala.

<sup>3</sup> pod »visok zbroj« podrazumijevamo rezultat iznad  $\frac{2}{3}$  ukupnih bodova, odnosno najmanje 13 bodova

Rezultati istraživanja navedeni su u tablici 4 prema redosljedu od najpoželjnijeg poslodavca do najmanje poželjnog u skupini od 20 uključenih u istraživanje. Tablica 5 prikazuje iste rezultate prema redosljedu od poslodavca s najvišim brojem bodova ostvarenih u našem istraživanju prema poslodavcu s najmanje bodova. U slučaju istog broja bodova, organizacije su upisane abecednim redom.

**Tablica 4.** Korporativna inicijativa za EBBE kod istraživanih organizacija – redosljed prema poželjnosti poslodavca 2023. godine (istraživanje tvrtke Alma Career Croatia).

ELEMENT	KI	KK	EDU	MP	NMP	AV	DM	ORM	PK	OK	UKUPNO
ORGANIZACIJA											
dm-drogerie markt	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	19
Lidl HR	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	18
Rimac Group	1	1	1	0	2	1	1	2	2	2	13
Müller	2	0	1	0	0	1	2	2	1	1	10
A1 HR	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	18
HEP	2	0	1	0	0	1	0	1	2	0	7
HT	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	15
Kaufland HR	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	18
INA	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	18
Atlantic Grupa	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	15
Pliva HR	2	2	1	0	1	2	2	2	2	1	15
Infobip	2	1	1	1	0	2	2	2	2	2	15
Valamar Riviera	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	17
Konzum plus	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	15
Ericsson N. Tesla	2	0	0	1	2	2	2	2	2	2	15
Bipa	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	13
Coca-Cola HR	2	1 <sup>4</sup>	1 <sup>4</sup>	1	2	2	2	2	2	0	15
Google HR	0	2	0	1	2	2	2	2	2	0	13
Jadran – gal. lab.	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	15
Microsoft HR	1	2	1	1	1	2	2	2	2	1	15

<sup>4</sup> na internetskoj stranici organizacije Coca-Cola HBC Hrvatska tijekom istraživanja nisu bile u funkciji poveznice »upoznajte naše zaposlenike« i »trainee program«

**Tablica 5.** Korporativna inicijativa za EBBE kod istraživanih organizacija – redoslijed prema rezultatima istraživanja provedenog u ovom radu.

<b>ELEMENT</b>	<b>KI</b>	<b>KK</b>	<b>EDU</b>	<b>MP</b>	<b>NMP</b>	<b>AV</b>	<b>ORM</b>	<b>DM</b>	<b>PK</b>	<b>OK</b>	<b>UKUPNO</b>
<b>ORGANIZACIJA</b>											
dm-drogerie markt	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	19
A1 HR	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	18
INA	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	18
Kaufland HR	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	18
Lidl HR	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	18
Valamar Riviera	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	17
Atlantic Grupa	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	15
Coca-Cola HR	2	1	1	1	2	2	2	2	2	0	15
Ericsson N. Tesla	2	0	0	1	2	2	2	2	2	2	15
HT	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	15
Infobip	2	1	1	1	0	2	2	2	2	2	15
Jadran – gal. lab.	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	15
Konsum plus	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	15
Microsoft HR	1	2	1	1	1	2	2	2	2	1	15
Pliva HR	2	2	1	0	1	2	2	2	2	1	15
Bipa	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	13
Google HR	0	2	0	1	2	2	2	2	2	0	13
Rimac Group	1	1	1	0	2	1	2	1	2	2	13
Müller	2	0	1	0	0	1	2	2	1	1	10
HEP	2	0	1	0	0	1	1	0	2	0	7



## 6. RASPRAVA

Ovim radom htjeli smo utvrditi načine stvaranja usklađenosti između organizacije i pojedinca koja pozitivno utječe na njihov suživot s ciljem ostvarivanja obostrane koristi. Istraživački dio rada usmjerio se na sadržajne i vizualne elemente kojima organizacija u oglasima za posao na svojoj internetskoj stranici predstavlja sebe i radno okruženje kako bi privukla najbolje kandidate.

Istraživanje je provedeno s ciljem utvrđivanja korporativne inicijative za EBBE kako bi se utvrdilo koliko organizacije ulažu u vlastito brendiranje kako bi zainteresirale i zaposlile kandidate koji imaju najveći potencijal transformacije u ambasadore organizacije.

Hipoteza *Najpoželjniji poslodavci u Republici Hrvatskoj imat će visok zbroj bodova u tablici korporativne inicijative za EBBE* potvrđena je za 90 % istraživanih organizacija (pod »visok zbroj« podrazumijevamo rezultat iznad  $\frac{2}{3}$  ukupnih bodova, odnosno najmanje 13 bodova; rezultati su prikazani u tablici 4). Budući da se radi o značajnom postotku, možemo zaključiti da postoji povezanost između dijela selekcijskog procesa koji se odnosi na formu i sadržaj oglasa za posao, kao i sadržaja podstranice o karijerama, te percepcije potencijalnih kandidata za posao o privlačnosti organizacije. Time je velika većina istraživanih organizacija pokazala znatnu inicijativu za EBBE kojom aktivno sudjeluju u zapošljavanju i zadržavanju najboljih kandidata koji imaju potencijal za visoku razinu usklađenosti te uspješan proces korporativne socijalizacije. Oni će biti temeljni kapital organizacije, odnosno njezini ambasadori koji svojim stavom prema organizaciji pozitivno utječu na njezin ugled i percepciju potrošača.

U tablici 5 prikazali smo istraživane organizacije redosljedom prema ostvarenom broju bodova kako bismo usporedili pozicije promatranih organizacija s istraživanjem o njihovoj poželjnosti prilikom odluke o prijavi za natječaj za posao. Redosljed nije identičan onome dobivenom u prvom istraživanju koje je provela tvrtka Alma Career Croatia. Razlog tome s jedne strane mogu biti djelomične razlike u percepciji osoba na tržištu rada i autora ovog rada. S druge strane, dio organizacijske inicijative za EBBE sigurno prolazi i drugim kanalima, osim putem oglasa za posao (npr. pojavljivanje u tiskanim i elektroničkim medijima, objavljivanje na društvenim mrežama, komunikacija bivših, sadašnjih i potencijalnih zaposlenika s kandidatima itd.). Vjerujemo da navedeno objašnjava i prisutnost na listi nekoliko organizacija s niskim brojem ostvarenih bodova te da postoji velika mogućnost da su te organizacije pozitivnu sliku o svom brendu u značajnoj mjeri prenijele drugim kanalima.

Uzevši u obzir i druge kanale kojima organizacija može ostvariti svoju inicijativu za EBBE, smatramo da visok postotak najpoželjnijih poslodavaca koji su ostvarili dobar rezultat u našem istraživanju pokazuje kolika je važnost oglasa na posao objavljenog na internetskoj stranici organizacije te informacija koje su ponuđene u samom oglasu te na podstranici o karijeri.

## 7. ZAKLJUČAK

Radom *Zaposlenici kao ambasadori organizacije* htjeli smo ukazati na važnost interne korporativne komunikacije usmjerene prema zaposlenicima kao najvažnijoj javnosti svake organizacije.

Kako bi zaposlenici imali dobar potencijal za kvalitetno obavljanje posla i sudjelovanje u internoj komunikaciji (formalnoj i neformalnoj), važno je strateški provesti postupak selekcije kandidata prilikom natječaja za određeno radno mjesto. Poslodavac u sklopu postupka selekcije treba sebe i svoje zaposlenike predstaviti kao brend. Na taj će način u prvi plan staviti svoje prednosti i čimbenike kojima se razlikuje od konkurencije, uključujući pozitivne karakteristike svojih zaposlenika koji žive i razvijaju se zajedno s organizacijom. Treba naglasiti vrijednost brenda temeljenu na zaposlenicima kroz koju će se realizirati racionalne te emocionalne poveznice zaposlenika s brendom i organizacijom. Promišljeno provedenim postupkom selekcije, detaljnim poznavanjem korporativnog identiteta, korporativne kulture i planski vođenom korporativnom socijalizacijom bit će ostvareni svi preduvjeti za transformaciju zaposlenika u ambasadore organizacije.

Istraživanje stupnja korporativne inicijative za EBBE tijekom postupka selekcije i zapošljavanja pokazalo je da organizacije koje potencijalni zaposlenici smatraju poželjnim poslodavcima na svojim internetskim stranicama detaljno predstavljaju vlastiti identitet i tražene karakteristike budućih zaposlenika. Time znatno utječu na bolju usklađenost sa zaposlenicima – svojim najboljim ambasadorima.

## 8. POPIS LITERATURE

1. Ambler T, Barrow S (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management* 4(3): 185–206.
2. Backhaus K, Tikoo S (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International* 9(5): 501–517.
3. Balmer JMT (2001) Corporate identity, corporate branding and corporate marketing – Seeing through the fog. *European Journal of Marketing* 35(3/4): 248–291.
4. Bauer TN, Bodner T, Erdogan B, Truxillo DM, Tucker JS (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology* 92(3): 707–721.
5. Berthon P, Ewing M, Hah LL (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising* 24(2): 151–172.
6. Boon C, Biron M (2016). Temporal issues in person–organization fit, person–job fit and turnover: The role of leader–member exchange. *Human Relations* 69(12): 2177–2200.
7. Boukis A, Christodoulides G (2020). Investigating key antecedents and outcomes of employee-based brand equity. *European Management Review* 17(1): 41–55.
8. Burmann C, Zeplin S, Riley N (2009). Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis. *Journal of Brand Management* 16(4): 264–284.
9. Cornelissen JP, Haslam SA, Balmer MT (2007). Social identity, organizational identity and corporate identity: towards an integrated understanding of processes, patternings and products. *British Journal of Management* 18(1): S1–S16.
10. De Cooman R, Pepermans R (2012). Portraying fitting values in job advertisements. *Personnel Review* 41(2): 216–232.
11. Grunig JE (2001). Two-way symmetrical public relations: Past, present, and future. U Heath RL (ur.). *Handbook of Public Relations* (str. 11–30). Thousand Oaks, CA: Sage.
12. Hrvatski jezični portal (HJP). <https://hjp.znanje.hr/> (pristupljeno 24. kolovoza 2024.)
13. Jablin FM (2001). Organizational Entry, Assimilation and Disengagement/Exit. U Jablin FM & Putnam J (ur.). *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research and Methods* (str. 732–818). Thousand Oaks, CA: Sage.
14. Johnson JD, Donohue WA, Atkin CK, Johnson S (1994). Differences Between Formal and Informal Communication Channels. *Journal of Business Communication* 31(2): 111–122.
15. Jurković Z (2012). Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. *Ekonomski vjesnik* 25(2): 387–399.
16. King C, Grace D (2009). Employee based brand equity: a third perspective. *Services Marketing Quarterly* 30(2): 122–147.
17. Kiriakidou O, Millward LJ (2000). Corporate identity: External reality or internal fit? *Corporate Communications*. 5(1): 49–58.

18. Leinert Novosel S (2015). *Komunikacijski kompas*. Zagreb: Plejada.
19. Maull R, Brown P, Cliffe R (2001). Organisational culture and quality improvement. *International Journal of Operations & Production Management* 21(3): 302–326.
20. Melewar T, Jenkins E (2002). Defining the Corporate Identity Construct. *Corporate Reputation Review* 5(1): 76–90.
21. Milas Z (2011). *Uvod u korporativnu komunikaciju: teorijski pristupi i organizacijski modeli*. Zagreb: Novelti millenium.
22. Mischel W (1973). Toward a cognitive social learning reconceptualization of personality. *Psychological Review* 80(4): 252–283.
23. Obradović V, Samaržija J, Jandrić J (2005). *Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi*. Zagreb: Plejada.
24. O'Murchú L (2011). Biting the hand that starves us. Internal Communicators who fail to talk the facts and figures language of the corporate suite or C-suite. *Internal Communication Proceedings of the 18<sup>th</sup> IPR Research Symposium BledCom. International Public Relations Research Symposium Bled. Slovenija. Srpanj 1–2, 2011.*
25. Poulis A, Wisker Z (2016). Modeling employee-based brand equity (EBBE) and perceived environmental uncertainty (PEU) on a firm's performance. *Journal of Product and Brand Management* 25(5): 490–503.
26. Punjaisri K, Evanschitzky H, Wilson A (2009). Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviours. *Journal of Service Management* 20(2): 209–226.
27. Ratković Njegovan B, Vukadinović, Duđak Lj (2017). Contribution to the research of organizational socialization: The importance of interviews in anticipatory stage. *Journal of East European Management Studies* 22(2): 169–198.
28. Rijavec M, Miljković D (2002). *Neverbalna komunikacija: jezik koji svi govorimo*. Zagreb: Edicija Obelisk.
29. Rječnik hrvatskog strukovnog nazivlja. <http://struna.ihjj.hr/> (pristupljeno 27. srpnja 2024.)
30. Ružić E, Benazić D (2023). Dimensions of attractiveness in employer branding and the value proposition framework for young employees. *Ekonomski vjesnik/Econviews – Review of Contemporary Business, Entrepreneurship and Economic Issues* 36(1): 89–100.
31. Schein EH (1990). Organisational Culture. *American Psychologist* 45(2): 109–119.
32. Schneider B (1987). The people make the place. *Personnel Psychology* 40(3): 437–453.
33. Sekiguchi T (2004). Person-organization fit and person-job fit in employee selection: a review of the literature. *Osaka Keidai Ronshu* 54(6): 179–196.
34. Supornpraditchai T, Miller KE, Lings IN, Jonmundsson B (2007). Employee-based brand equity: antecedents and consequences. *Proceedings of the 2007 ANZMAC Conference 3Rs: Reputation, Responsibility and Relevance* 1: 1723–1733.
35. Sutarjo (2011). Ten ways of managing person-organization fit (P-O Fit) effectively: a literature study. *International Journal of Business and Social Science* 2(21): 226–223.

36. Tariszka-Semegine E (2012). Organizational internal communication as a means of improving efficiency. *European Scientific Journal* 8(15): 86–96.
37. Tkalac Verčić A (2016). Odnosi s javnošću. Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću.
38. Tomić Z, Krišto B (2022). Komunikacija u medicini: načela i vještine. Mostar, Sveučilište u Mostaru. Zagreb: Synopsis.
39. Van Riel CBM, Balmer JMT (1997). Corporate identity: The concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing* 31(5–6): 340–355.

## Sažetak

Strateška komunikacija ključ je uspješnog poslovanja i međuljudskih odnosa. Ovaj rad usredotočuje se na internu korporativnu komunikaciju sa zaposlenicima kao najvažnijom javnošću organizacije te čimbenicima njihove transformacije u ambasadore organizacije. Ambasadori organizacije mogu biti zaposlenici koji su usklađeni s korporativnim identitetom i korporativnom kulturom, primarno svojim osobnim karakteristikama što se utvrđuje (samo)selekcijom kandidata za posao prilikom zapošljavanja te procesom korporativne socijalizacije, dijelom prije ulaska u organizaciju, a dijelom nakon zapošljavanja. Navedeni čimbenici bit će presudni u stvaranju vrijednosti brenda temeljene na zaposlenicima (EBBE) i zadržavanju članova organizacije koji se s njom identificiraju te dijele zajedničke ciljeve, postajući tako njezini najbolji promotori.

**Ključne riječi:** *interna korporativna komunikacija, korporativni identitet, korporativna kultura, EBBE, korporativna socijalizacija, selekcija zaposlenika, ambasadori organizacije*

## Abstract

Strategic communication is the key to successful business and interpersonal relations. This thesis focuses on internal corporate communication with employees as organization's most important public as well as factors of their transformation into organization's ambassadors. The ambassadors of an organization can be those employees who are compatible with its corporate identity and corporate culture, primarily in respect to their personal characteristics which is determined through (self)selection of job candidates during the employment process and during the process of corporate socialization, partly before entering the organization, and partly after entry. The aforementioned factors will be crucial in creating Employee-Based Brand Equity (EBBE) and retention of employees who identify themselves with it and share common goals, consequently becoming its best promoters.

**Key words:** *internal corporate communication, corporate identity, corporate culture, EBBE, corporate socialization, employee selection, organization's ambassadors*