

# Uloga brenda poslodavca u motivaciji zaposlenika

---

**Kastropil Sentić, Nikolina**

**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:114:106857>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-14**



*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

Uloga brenda poslodavca u motivaciji zaposlenika

The impact of employer branding on employees motivation

ZAVRŠNI SPECIJALISTIČKI RAD

Mentor: izv. prof. dr.sc. Hrvoje Jakopović

Studentica: Nikolina Kastropil Sentić

Zagreb

Listopad, 2024

## **SADRŽAJ**

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>2. BREND POSLODAVCA</b>	
2.1. Što je brend poslodavca?.....	2
2.2. Prednosti korištenja brenda poslodavca.....	4
2.3. Employee Value Proposition (EVP) .....	5
2.4. Skala za mjerenje atraktivnosti poslodavca iz perspektive zaposlenika...5	
<b>3. MOTIVACIJA</b>	
3.1. Što je motivacija ? .....	7
3.2. Teorija samoodređenja i motivacija na radnom mjestu.....	9
3.3. Mjerenje motivacije zaposlenika .....	10
3.4. Odnos između motivacije zaposlenika i brendiranja poslodavca .....	11
<b>4. METODOLOGIJA</b> .....	14
<b>5. REZULTATI I DISKUSIJA</b>	
5.1. Kvantitativna obrada .....	16
5.2. Kvalitativna obrada .....	27
<b>6. ZAKLJUČAK</b> .....	36
<b>7. LITERATURA</b> .....	39
<b>8. PRILOZI</b> .....	46

## POPIS TABLICA

Tablica 1: Spol sudionika.....	16
Tablica 2: Dob sudionika.....	17
Tablica 3: Radno iskustvo sudionika .....	17
Tablica 4: Koliko su sudionicima važni sljedeći atributi poslodavca.....	18
Tablica 5: U kojoj mjeri navedene izjave odgovaraju razlogu zbog kojeg sudionici rade određen posao ? .....	22
Tablica 6: Pojmovi koje ispitanici povezuju s brendom poslodavca za koji rade.....	27
Tablica 7: Kako biste opisali motiviranog zaposlenika? .....	30

## 1. UVOD

Aktivnosti za privlačenje i zadržavanje zaposlenika ključna su strategija koja identificira kvalitetu ljudskih resursa u svakoj organizaciji i utječe na poslovni uspjeh ili neuspjeh. Danas postaje sve teže privući talente i zato su tvrtke morale stvoriti dugoročne *employer branding* strategije (Taylor, 2010). Iz tog razloga danas je poslodavcima više nego ikada bitno pokazati da cijene i vrednuju vrijeme i trud zaposlenika. Jedan od načina da se to provede u djelo je zadržati njihovu motivaciju na radnom mjestu. Brend poslodavca je relativno novi pristup u regrutiranju kandidata i zadržavanju najboljih talenta na tržištu rada koje postaje sve više kompetitivno (Backhaus i Tikoo, 2004). Mnogi stručnjaci se slažu s time da dobar brend poslodavca osigurava motivaciju zaposlenika. (Biswas i Suar, 2014). Cilj ovog istraživanja je istražiti poveznicu između brenda poslodavca i njihove uspješnosti u zadržavanju motiviranih zaposlenika u tvrtki. Uz primjenu odabrane metodologije pokušat će se utvrditi da brend poslodavca uvelike pomaže tvrtkama i pozitivno utječe na motivaciju zaposlenika. Istraživanje se provodi kroz analizu postojeće literature, što predstavlja teorijski okvir i prvi dio rada. Analizirat će se koncept brenda poslodavca, kompetitivne prednosti, povezanost EVP-a (*employer value proposition*) i *employer branding*, zatim će se predstaviti skala privlačenja zaposlenika iz percepcije poslodavca Berthon (2005). Također, definirat će se motivacija, predstaviti skala motivacije na radnom mjestu (*The Motivation at Work Scale*) koju su razvili Gagne, Forest, Gilbert, Morin i Malorni 2010. godine, te objasniti veza između brenda poslodavca i motivacije zaposlenika.

Na kraju slijedi predstavljanje metodologije rada, kvalitativna i kvantitativna obrada rezultata te zaključak koji bi trebao potkrijepiti našu hipotezu da brend poslodavca (pozitivno) utječe na motivaciju zaposlenika.

## 2. BREND POSLODAVCA

### 2.1. Što je brend poslodavca?

Mogu se izdvojiti tri aspekta brenda poslodavca: kapital brenda, lojalnost brendu kroz angažiranost zaposlenika te privlačenje i zadržavanje talenata. Kapital je skup sredstava i obveza povezanih s brendom koje doprinose ili oduzimaju vrijednost koju pruža brendirani proizvod ili usluga tvrtki i njezinim kupcima. Brend poslodavca je neopipljiva imovina koja se odnosi na asocijacije i svijest o brendu među postojećim i potencijalnim zaposlenicima (Ambler i Barrow 1996; Minchington 2010). Asocijacije o brendu određuju sliku brenda. Pozitivna brend vrijednost poslodavca pruža "razlikovnu prednost" nad konkurencijom (Ambler i Barrow, 1996; Backhaus i Tikoo, 2004). Brend poslodavce je povjerenje koje zaposlenik daje svom poslodavcu. Što su zaposlenici angažiraniji, više su prisutni na poslu, čime se povećava profit po zaposleniku i stvara visok povrat za uloženo. Visoko angažirani zaposlenici ostaju u tvrtki dugo vremena, a tvrtka time samo profitira. Ako se zaposlenike promatra kao kupce, a "iskustvo zapošljavanja" kao "proizvod" koji im se nudi na razmatranje i kupnju, tada bi "zadovoljstvo kupaca" odražavalo "snagu" brenda poslodavca. Brend poslodavca, stvarajući "imidž" poslodavca, privlači i zadržava talentirane ljude, što je jedna od deset najboljih nefinancijskih performansi tvrtke (Backhaus i Tikoo, 2004).

Tvrtke s većim angažmanom u brendu poslodavca općenito imaju dobar stručni kadar na vodećim pozicijama i imaju zaposlenike koji su motivirani, stalno uče i rastu. Brendiranje poslodavca nedavno je postalo vrlo raširen koncept među stručnjacima u ljudskim resursima. Danas su organizacije svjesne da kroz praksu brendiranja poslodavca mogu privući, zadržati i motivirati najbolji talent na tržištu, koje je trenutno jako dinamično i okrenuto ka zaposleniku. Ranije su organizacije privlačile talente nudeći dobre kompenzacijske pakete, ali postupno se primijetilo da zaposlenike ne privlači samo dobra plaća; i drugi čimbenici utječu na izbor organizacije od strane zaposlenika. Brendiranje poslodavca je relativno novi pristup regrutiranju i zadržavanju najboljeg mogućeg ljudskog talenta unutar radnog okruženja koje postaje sve konkurentnije (Backhaus i Tikoo, 2004).

Pojam "*Employer Brand*" prvi je put korišten početkom 1990-ih kako bi označio reputaciju organizacije kao poslodavca. *Employer brand* predstavlja pozitivan imidž organizacije kao "odličnog mjesta za rad" u svijesti trenutnih zaposlenika i ključnih dionika na vanjskom tržištu (aktivni i pasivni kandidati, klijenti, kupci i drugi stakeholderi).

Umjetnost i znanost *employer brandinga* bavi se privlačenjem, angažmanom i zadržavanjem inicijativa usmjerenih na poboljšanje brenda poslodavca (Minchington, 2010).

Koncept *employer branding-a* može se razumjeti kroz koncept brendiranja proizvoda. U marketingu proizvoda, potrošači donose odluke o kupnji na temelju svojih percepcija brenda i određenog očekivanja od iskustva s brendom. Slično tome, za poboljšanje imidža kompanije, *employer branding* ne samo da poboljšava i učvršćuje korporativnu reputaciju poštenja, prihvaćanja i prilike za svih, već također povećava razinu motivacije i produktivnosti u radu. *Employer branding* se oslanja na marketinške koncepte što boljeg pozicioniranja kompanije kao konkurentskog poslodavca. "Kupci" o kojima se ovdje raspravlja su "zaposlenici/potencijalni zaposlenici", međutim svrha ostaje ista: privući nove kupce dok se zadržavaju trenutni. Također, slično kao kod potrošačkog brenda, *employer brand*, kao i svaki brend, ističe emocionalne i racionalne koristi koje poslodavac pruža zaposlenicima. Međutim, postoje radikalne razlike između *employer brandinga*, brendiranja proizvoda i korporativnog brendiranja. Principi marketinga, točnije "znanost o brendiranju", u brendu poslodavca oslanjaju se na aktivnosti i menadžment ljudskih resursa koje vodi brigu o sadašnjim i potencijalnim zaposlenicima. *Employer branding* gleda na sadašnje i potencijalne zaposlenike kao ciljeve, dok brendiranje proizvoda uzima u obzir demonstraciju proizvoda kupcima, a korporativni brend razmatra kako se organizacija predstavlja različitim eksternim javnostima.

U današnje vrijeme gdje tržište rada postaje sve dinamičnije i brže, ulaganje u *employer brand* može pomoći kompanijama da prevladaju neke od najvećih izazova s kojima se poslodavci trenutno suočavaju (Mihalcea, 2017). Istraživanja su pokazala da digitalno doba modernog društva samo povećava potrebu za fokusiranjem na primjenu i provedbu brenda poslodavca. Digitalna revolucija ima utjecaj na organizacije na svim razinama. Osim toga, ona vrši pritisak na organizacije i njihove zaposlenike da se što brže prilagode promjenjivom okruženju i porastu digitalne tehnologije. Digitalizacija je postala popularna riječ u poslovnom svijetu i prepoznaje se kao nešto što organizacije moraju prihvatiti kako bi ostale relevantne (Kontić & Vidicki, 2018).

Neki aspekti *employer brandinga* gotovo su očekivani u svakom poslovanju (posebno kada je riječ o većim organizacijama), na primjer: korištenje *employer brandinga* za pomoć u strategijama regrutiranja i zadržavanja zaposlenika (Cheese i dr., 2007). Edwards

(2010) skreće pozornost na činjenicu da nisu sve organizacije vješte u proaktivnom isticanju svojih prednosti, što negativno utječe na njihov brend.

## 2.2. Prednosti korištenja brenda poslodavca

Iako će ulaganje u brend poslodavca kratkoročno koštati poslovanje, s obzirom da se budžet organizacije ulaže u marketinške tehnike i sustave nagrađivanja zaposlenika, financijske koristi će se vratiti kroz ljudski kapital. Vjeruje se da *employer branding* osigurava dugoročnu financijsku korist za organizaciju motiviranjem zaposlenika koji će zauzvrat pokazati povećanje produktivnosti i profita (Sengupta, Bamel i Singh, 2015).

Kako era tehnologije nastavlja rasti, potreba za fokusom organizacija na njihov brend također se povećava. Transparentnost unutar organizacija postaje norma. Društveni mediji omogućuju zaposlenicima da javno dijele svoja iskustva i svjedočanstva, stoga se loš glas brzo širi, kao i dobar. Era znanja i lakše informiranosti omogućuje trenutnim i budućim zaposlenicima da predodrede kako će se određena tvrtka ponašati kao poslodavac. *Employer brand* je način strateškog osiguravanja da unaprijed stvoreni imidž bude pozitivan, a ne negativan (Thomas i Clemence, 2016).

*Employer branding* organizacije koriste kako bi privukle željene zaposlenike. Tvrdnja je osobito istinita ako pričamo o direktnom lovu na kandidate, takozvanom *headhuntingu*, kada moramo pronaći točno određen profil radnika i pri prvom kontaktu s kandidatom koristimo svaki mogući *selling point*, tj plus organizacije koji ju bolje prodaje. U tim trenucima, dobro razrađen i pozitivan brend poslodavca nam može uvelike pomoći. Heilmann (2013) spominje employer branding kao način smanjenja troškova i vremena kada je u pitanju regrutiranje novih zaposlenika. Omogućuje organizacijama da se razlikuju jedna od drugih, povećavajući njihovu privlačnost u očima sadašnjih i budućih zaposlenika (Backhaus & Tikoo, 2004). Sveukupno, kada se ispravno razvija i održava, employer branding je način za organizacije da povećaju svoju konkurentsku prednost na tržištu (Sullivan, 2004). Na primjer, zaposlene majke jako pozitivno vrednuje poslodavce koji uvažavaju njihovu potrebu za odvođenjem djece ujutro u školu ili vrtić, a neki čak ide korak dalje te osiguravaju takvim zaposlenicama čuvanje djece u prostorijama kompanije.



Može se zaključiti da su i *employer branding* i motivacija zaposlenika od neosporne važnosti za suvremene poslovne pregovore i područje ljudskih resursa. Potreba za motiviranim zaposlenicima može se usporediti s važnosti brenda poslodavca, te su upravo zbog toga daljnja istraživanja u ovom području od velikog značaja za sve organizacije koje žele više motiviranih i produktivnih zaposlenika, a u konačnici i pozitivniju sliku u javnosti, počevši s jednostavnim *like-post-share* na LinkedInu.

### **2.3 Employee Value Proposition (EVP)**

EVP, vrijednosna ponuda za zaposlenike, predstavlja vrijednost koju organizacija nudi svojim zaposlenicima u zamjenu za njihov rad i doprinos.

Brend poslodavca uključuje razvoj kulture organizacije i vrijednosne ponude koju ona nudi (Mandhanya i Shah, 2010). Vrijednosna ponuda za zaposlenike je percipirana vrijednost koju netko može steći pridruživanjem ili zadržavanjem u određenoj organizaciji. Uspostavljanje vrijednosne ponude za zaposlenike je ključni korak koji organizacija poduzima prilikom razvoja svog brenda poslodavca (Sullivan, 2004). U biti, vrijednosna ponuda za zaposlenike može se okarakterizirati onime što tvrtka može ponuditi zaposleniku u zamjenu za njegovo znanje i vještine (Minchington, 2006), te se smatra usko povezanom s brendom poslodavca (Barrow i Mosley, 2005). Sullivan (2004) ističe važnost izgradnje vrijednosne ponude za zaposlenike kako bi se uspješno kreirao brend organizacije. Vrijednosnu ponudu za zaposlenike koriste odjeli ljudskih resursa zajedno s marketingom kako bi prodali tvrtku kao poželjno mjesto za zapošljavanje te pokazali svim internim i eksternim javnostima što mogu dobiti, odnosno što dobivaju radom u određenoj organizaciji. Proces EVP-a započinje prije nego što zaposlenici dođu na posao i nastavlja se nakon prestanka radnog odnosa (Reddy, 2017). Eisenberg i dr. (2001) inzistiraju da je vrijednosna ponuda okosnica brenda poslodavca i da je ključna za razvoj snažnog brenda te ona treba istinski prikazivati ono što organizacija nudi svojim trenutnim i budućim zaposlenicima (Cromheecke, 2016: 25).

### **2.4. Skala za mjerenje atraktivnosti poslodavca iz perspektive zaposlenika**

Istraživanja su pokazala da organizacije koje ulažu u svoj brend poslodavca ubire plodove u ljudskom kapitalu (Backaus i Tikoo, 2004). Za razliku od drugih područja poslovanja gdje se uspjeh općenito može mjeriti u financijskim terminima, područja ljudskih

resursa, kao što je brendiranje poslodavca, teže su mjerljiva. Ipak, neki autori su uspjeli uspješno stvoriti valjane instrumente za mjerenje brendiranja poslodavca (Srivastava i Bhatnagar, 2010; Berthon, 2005).

Srivastava i Bhatnagar (2010) stvorili su skalu za mjerenje brendiranja poslodavca prvo provodeći mješovitu metodološku kvalitativnu istraživačku projekciju koja se sastojala od fokus grupa, polustrukturiranih intervjuja i otvorenih upitnika. Rezultati kvalitativnog istraživanja omogućili su im stvaranje skale korištene u kvantitativnom istraživanju koje je mjerilo brendiranje poslodavca kroz osam varijabli. Međutim, Srivastava i Bhatnagar (2010) objašnjavaju svoju nemogućnost mjerenja brendiranja poslodavca u cjelini, navodeći da je brend poslodavca višedimenzionalni konstrukt, stoga nije bilo moguće proučiti svaki njegov aspekt.

Ambler i Barrow (1996) pokušali su ispitati različite pristupe prema brendiranju poslodavca provođenjem polustrukturiranih intervjuja u različitim sektorima. Njihovi rezultati su potvrdili da koncept brendiranja poslodavca zaista postoji, međutim njihovo istraživanje je bilo ograničeno i naglašena je potreba za dubljim proučavanjem teme. Berthon, Ewing i Hah (2005) nadovezuju se na istraživanje koje su proveli Ambler i Barrow kako bi konstruirali skalu koja adekvatno mjeri atraktivnost poslodavca.

Koncept atraktivnosti organizacije poslodavca duboko je povezan s brendom, kao što je prethodno prikazano. Berthon i dr. (2005) koristili su ovu ideju za stvaranje instrumenta koji je valjan za mjerenje atraktivnosti poslodavca; skala poslodavca (EmpAT)<sup>1</sup>. Prilikom konstruiranja skale, istraživači su koristili kombinaciju primarnih podataka dobivenih iz fokus grupa i sekundarnih podataka preuzetih iz definicije brendiranja poslodavaca prema Ambleru i Barrowu. Koristeći tri dimenzije Amblera i Barrowa (1996) kao temelj, autori su uspjeli otkriti dodatna dva faktora relevantna za njihovu skalu. Zatim su primijenili modeliranje strukturnih jednadžbi i koristili potvrđnu faktorsku analizu kako bi dizajnirali petodimenzionalni model koji uključuje pet vrijednosti: socijalna vrijednost, ekonomska vrijednost, vrijednost interesa, vrijednost razvoja i vrijednost primjene.

Instrument koji su konstruirali Berthon i dr. (2005) bit će korišten i u ovom radu za mjerenje atraktivnosti poslodavca iz perspektive zaposlenika. Validirana skala korištena je u mnogim studijama koje se fokusiraju na područje brendiranja poslodavaca (Reis i Braga, 2016), i bit će detaljnije obrađena u metodološkom poglavlju ovog rada.

---

<sup>1</sup> Employer Attractiveness Scale

### 3. MOTIVACIJA

#### 3.1. Što je motivacija?

Motivacija se može definirati kao skup sila koje utječu i usmjeravaju način na koji se osoba ponaša. Motivacija može utjecati ne samo na stjecanje vještina i sposobnosti ljudi, već i na to kako i u kojoj mjeri koriste te vještine i sposobnosti (Locke i Latham, 2004). Florea i Gilmeanu (2016) smatraju da motivacija ima moć održavanja određenih ponašanja. Složenost prirode motivacije čini je aktualnim područjem proučavanja već dugi niz godina. Identificirat ćemo relevantna stajališta koja su zauzeli znanstvenici u području motivacije i istražiti neke od teorija koje su važne za ovu temu.

Motivacija se može promatrati iz dva kuta; intrinzična ili ekstrinzična. Intrinzična motivacija dolazi iznutra i prisutna je kada se aktivnosti provode kako bi se dobio unutarnji osjećaj ispunjenja. Ekstrinzična motivacija, s druge strane, pokreće vanjski stimulans i općenito je povezana s ciljevima izvedbe gdje priznanje dolazi iz vanjskog izvora (Tirole i Bénabou, 2003). U tom smislu nagrada bolje motivira od kazne, ali je najbolja pravilna kombinacija obiju. Natjecanje, individualno i grupno, snažno potiče na učenje na svim razvojnim stupnjevima. Individualno je natjecanje efikasnije u pogledu učenja, dok je grupno natjecanje pedagoški vrijednije. Poznavanje rezultata izaziva tendenciju ponavljanja uspješnih akcija, odnosno popravljavanja neuspjelih u određenom smjeru. Uspjeh općenito snažno motivira (Jakšić, 2003).

Herzberg, Mausner i Snyderman (1959) definirali su motivaciju razdvajajući je na ova dva različita područja. Njihov rad objašnjava kako se prvo odnosi na inherentni osjećaj koji zaposlenik dobiva, poput osjećaja postignuća ili zadovoljstva i temelji se na pojedincu; dok se drugo odnosi na težnju za vanjskim nagradama poput novčanih bonusa i uglavnom je okrenut prema organizaciji kao cjelini (Reiss, 2012).

Mnogi znanstvenici naglašavaju ključnu ulogu koju motivacija igra na radnom mjestu. Primjećuje se da su zaposlenici koji su motivirani na poslu produktivniji unutar organizacije. Amabile (1993) ističe činjenicu da je pitanje održavanja motiviranih

zaposlenika temeljni izazov za lidere i menadžere u bilo kojoj organizaciji. Da bi bio dobar lider, čovjek mora razumjeti kako motivirati zaposlenike. Međutim, postoje mnoge prepreke koje su izvan kontrole menadžera, a koje mogu utjecati na razinu motivacije zaposlenika. Dobar menadžer bi trebao biti svjestan promjenjivosti motivacije svojih zaposlenika. Trebao bi biti sposoban prepoznati probleme koji se mogu pojaviti i poduzeti mjere kako bi ih učinkovito riješio ili spriječio na vrijeme.

Tampu (2015) objašnjava kako su zaposlenici koji nemaju motivaciju na svom radnom mjestu manje skloni dolaziti na vrijeme. Demotivirano osoblje također je skloni niže kvalitetom rada u usporedbi s motiviranim zaposlenicima koji se trude i dokazuju. Važnost radne učinkovitosti zaposlenika podržana je u literaturi Zamecnik (2014) koji naglašava da se ciljevi organizacije mogu postići samo kroz radnu učinkovitost njenih zaposlenika.

Pitanje motivacije jedno je od dugogodišnjih zanimanja u području ljudskih resursa i ono koje je teško opisati s preciznošću i jasnoćom. U osnovi, teorije motivacije proizlaze iz analize kako rad i radno okruženje zadovoljavaju potrebe svojih zaposlenika. Campbell, Dunnette, Lawler i Weick (1970) podijelili su teorije motivacije na radnom mjestu u dvije različite kategorije; teorije sadržaja i teorije procesa. Teorije sadržaja bave se time što motivira ljude da se ponašaju na određeni način, kao što su individualne potrebe, želje i htijenja. Teorije procesa fokusiraju se na to kako motivacija funkcionira i čimbenike koji mogu povećati i održavati motivaciju kroz određeno vrijeme (Sahito i Vaisanen, 2017).

Nas zanima teorija samoodređenja, koja je makroteorija ljudske motivacije koju su razvili Edward Deci i Richard Ryan 1985. godine. Temelji se na motivaciji, razvoju i ljudskoj dobrobiti i predstavlja proširenje teorije o intrinzičnoj i ekstrinzičnoj motivaciji. Glavni konstrukti su amotivacija te autonomna i kontrolirajuća motivacija. Teorija razlikuje motivaciju s obzirom na stupanj autonomije na način da su neka ponašanja potpuno slobodna i autonomna nasuprot ponašanjima koja su pod niskim stupnjem autonomije, odnosno kontrolirajuća. U svojim istraživanjima, autori su također utvrdili tri važne psihološke potrebe koje su se dosljedno pojavljivale, a to su potreba za autonomijom, potreba za kompetencijom te potreba za društvenom povezanosti. Potreba za autonomijom odnosi se na osjećaj osobne kontrole i mogućnosti izbora, potreba za kompetencijom podrazumijeva osjećaj sposobnosti i mogućnosti utjecaja na okolinu, a potreba za povezanošću s drugim ljudima tiče se uspostavljanja zadovoljavajućih interpersonalnih odnosa. Teorija samoodređenja pretpostavlja da njihovo zadovoljenje doprinosi autonomnoj motivaciji,

uspješnosti i općoj dobrobiti. Istraživanja motivacije u sklopu ove teorije na području psihologije rada usmjerena su na razvoj koncepata koji vode stvaranje pozitivnih uvjeta za rad putem pravilnika i radne okoline, primjerice putem promišljenog programa nagrađivanja i kompenzacija ili osjećaja svrhovitosti posla koji se obavlja. Nastoji se potaknuti motivacija unutar zaposlenika kroz osjećaj autonomije i kompetentnosti s ciljem povećanja angažiranosti, zadovoljstva poslom i produktivost.<sup>2</sup>

Zbog svega navedenog teorija samoodređenja je dominantna teorija u psihologiji rada, sporta, kao i u psihologiji obrazovanja.

### **3.2. Teorija samoodređenja i motivacija na radnom mjestu**

Pinder (2008: 11) definirao je radnu motivaciju kao "skup energija koje potječu kako iznutra tako i izvan osobnosti pojedinca, a koje pokreću ponašanje vezano uz rad, te određuju njegov oblik, smjer, intenzitet i trajanje". Motivacija se na taj način manifestira kroz pažnju, trud i ustrajnost. Sposobnost mjerenja čimbenika koji usmjeravaju i održavaju radno ponašanje tijekom vremena ključna je za hvatanje motivacije zaposlenika i za razvoj intervencija usmjerenih na povećanje motivacije, a samim time i zadovoljstva poslom te radne učinkovitosti.

Teorija samoodređenja i motivacija na radu je donijela važne uvide u motivaciju na radu. Iako postoji mnogo teorija o motivaciji i angažiranju na radu, Teorija samoodređenja (SDT) je jedinstvena po svom fokusu na relativnu snagu autonomne nasuprot kontrolirajućoj motivaciji, a ne na ukupnu količinu motivacije (Gagné i Deci, 2005). Unatoč tome što je ukupna količina motivacije svakako faktor, važno je ne izgubiti iz vida razliku između intrinzičnih i ekstrinzičnih motivatora; na primjer, teorija samoodređenja je u pravu u svojoj pretpostavci da su ekstrinzične nagrade povezane sa smanjenjem intrinzične motivacije.

Također postoje dokazi o pozitivnoj vezi između menadžerovog podržavanja autonomije zaposlenika i njihovih radnih rezultata. Autonomija povećava zadovoljstvo poslom, ocjene performansi, ustrajnost, prihvaćanje organizacijskih promjena i psihološku prilagodbu.

---

<sup>2</sup> <https://rjecnikpsihologijerada.blogspot.com/2020/04/teorija-samoodreenja.html>

Teorija samoodređenja ima važne primjene na radnom mjestu, i to: ekstrinzične nagrade koje treba pažljivo razmotriti; premalo ih može dovesti do osjećaja da zaposlenici nisu cijenjeni ili pošteno nagrađeni i prepoznati, ali previše njih može suspregnuti intrinzičnu motivaciju. Menadžeri bi trebali podržavati potrebu svojih zaposlenika za autonomijom jer to može dovesti do sretnijih i kompetentnijih zaposlenika, kao i do boljih organizacijskih rezultata. Kada su menadžeri sami visoko autonomni, njihovi podređeni su također vjerojatno visoko autonomni, što dovodi do boljih performansi i veće organizacijske predanosti. Dobro liderstvo potiče zaposlenike da postavljaju vlastite, specifične, mjerljive, ostvarive i konkretne SMART ciljeve, koje oni sami smatraju bitnima i vjerojatnije će završiti uspjehom nego ciljevi koje im dodijeli menadžment.

U mnogim organizacijama danas imamo i *self evaluation review* na polovici i kraju godine. Zaposlenici prvo ocjenjuju sami sebe i tek onda menadžeri potvrde ili ne potvrde njihovu ocjenu. Time dajemo zaposleniku priliku da sam ocijeni svoje rezultate i doda ciljeve za sljedeću godinu ili pola godine.

### **3.3. Mjerenje motivacije zaposlenika**

Iako je tema motivacije jedno od najistaknutijih područja u vezi s organizacijskim ponašanjem, instrumenti dizajnirani za mjerenje motivacije zaposlenika su rijetki. Amabile, Hill, Hennessey i Tighe (1994) kreirali su skalu Work Preference Inventory (WPI) koja mjeri emocije ljudi u vezi s njihovom intrinzičnom ili ekstrinzičnom emocijom. VandeWallen (1997) dizajnirao je skalu za mjerenje motivacije na radnom mjestu u odnosu na ciljno usmjerenje (Gagne, 2010).

Međutim, najrelevantniji instrument do danas, s obzirom na istraživanje koje se provodi u ovom radu, je Skala motivacije na radnom mjestu (MAWS<sup>3</sup>). Skalu su dizajnirali Gagne, Forest, Gilbert, Morin i Malorni 2010. godine i stvorena je u skladu s teorijom samoodređenja koja je prethodno diskutirana. Multidimenzionalna interpretacija motivacije izražena u ovoj teoriji omogućila je Gagneu i suradnicima (2010) da razviju instrument koji mjeri motivaciju s obzirom na četiri faktora istaknuta u teoriji; vanjska (ekstrinzična) regulacija, introjicirana regulacija, identificirana regulacija i intrinzična regulacija.

---

<sup>3</sup> Motivation at Work Scale

Odabrane su specifične vrste motivacije za koje se smatra da su najkorisnije za procjenu u radnom okruženju. Radi stvaranja kratke i praktične mjere, izostavljene su neke kategorije. Nisu uključene stavke amotivacije (tj. nedostatak bilo koje vrste motivacije i pasivnost) kako bi se umjesto toga prednost dala aktivnim vrstama motivacije. Također nisu uključene stavke integracije jer je obično vrlo teško psihometrijski razlikovati integraciju od identifikacije (Vallerand i dr., 1992).

Očekivano je da će intrinzična i identificirana motivacija biti pozitivno korelirane s pozitivnim ishodima (tj. zadovoljstvo poslom, afektivna predanost i dobrobit), a negativno s negativnim ishodima (tj. namjera napuštanja posla i psihološki stres) te da će se suprotan obrazac pronaći kod vanjske i introjicirane regulacije. Radnici na poslovima koji obično imaju nisku autonomiju ili nisku moć donošenja odluka, loše odnose ili nisku kompetenciju očekivano imaju više rezultate na kontroliranoj motivaciji i niže rezultate na autonomnoj motivaciji.

Vanjska regulacija je obavljanje aktivnosti isključivo s ciljem dobivanja nagrade. Introjicirana regulacija je regulacija ponašanja putem samopoštovanja (npr. samopouzdanje, krivnja). Identificirana regulacija odnosi se na obavljanje aktivnosti jer pojedinac prepoznaje njezinu vrijednost ili značenje i prihvaća je kao svoju. Intrinzična regulacija odnosi se na aktivnost potaknutu inherentnim zadovoljstvima koje pruža sama aktivnost, a ne vanjskom pozitivnom ili negativnom nagradom koja je uvjetovana vršenjem aktivnosti.

Motivacija je još uvijek tema koja ostaje od velike važnosti za radno okruženje i može se reći da je ona svakako utječe na uspjeh organizacije.

### **3.4. Odnos između motivacije zaposlenika i brendiranja poslodavca**

Iako postoji obilje literature koja pojedinačno pokriva teme motivacije zaposlenika (EM) i brendiranja poslodavca (EB), istraživačke studije koje kombiniraju obje teme mnogo su rjeđe. Ambler i Barrow (1996) objašnjavaju kako su motivacija, učinak zaposlenika i brendiranje poslodavca međusobno povezani te navode da “brend treba imati utjecaj na motivaciju” (Ambler i Barrow, 1996: 188), međutim, autori nisu proveli istraživanje kako bi potvrdili ovo uvjerenje.

Nekoliko studija sugerira da postoji pozitivna veza između brendiranja poslodavca i motivacije zaposlenika. Thomson i dr. (1999) podržavaju ideju da će jak brend poslodavca

pomoći u motivaciji zaposlenika. To također potvrđuju Backaus i Tikoo (2004), koji tvrde da brendiranje poslodavca omogućuje tvrtkama da se razlikuju od drugih organizacija te motiviraju i angažiraju sadašnje zaposlenike. Biswas i Suar (2014) smatraju da tvrtke koje ulažu u svoj brend poslodavca općenito imaju motivirane zaposlenike, dok Uncles i Moroko (2005) tvrde da kada tvrtke ispune svoja obećanja o brendu poslodavca, zaposlenici se osjećaju motivirano u svom radu. Yalim i Mızrak (2010) navode da je povećana motivacija povoljan nusproizvod brendiranja poslodavca, ističući da ljudi koji rade za organizaciju s dobrim brendom poslodavca se smatraju sretnijima jer rade u organizaciji u kojoj žele raditi ljudi iz njihove okoline i samim time se povećava njihova motivacija i učinkovitost (Yalim i Mızrak, 2017: 24). Iz pregleda relevantne literature može se zaključiti da gdje je brendiranje poslodavca jače izraženo, motivacija je povećana. Kao što je prikazano, mnogi znanstvenici upućuju na postojeću vezu između područja brendiranja poslodavca i motivacije zaposlenika. Međutim, nije provedeno mnogo istraživanja koje bi pozitivno povežalo ova dva pojma.

Izuzetak je Jain (2013), koji je istražio postoji li povezanost između ova dva pojma koristeći faktorsku analizu, Pearsonovu korelaciju i Kruskal-Wallisov test. Kvantitativno istraživanje provedeno je koristeći standardizirane upitnike i rezultati su pozitivno povezali brend poslodavca s motivacijom zaposlenika. Studija je također mjerila društvenu odgovornost poduzeća (CSR) i namjeru zaposlenika da ostanu u organizaciji (zadržavanje). Fokusirala se na tri organizacije u sektoru usluga u Indiji (Singh i Jain, 2013).

Otkrivena je pozitivna korelacija između brenda poslodavca i motivacije zaposlenika. Ipak, ovaj rezultat je relevantan samo za sektor usluga u Indiji. Autori su koristili stratificirano slučajno uzorkovanje za mjerenje namjere zaposlenika da ostanu u organizaciji. Cilj studije bio je utvrditi u kojoj mjeri brendiranje poslodavca u sektoru usluga u Indiji utječe na razinu motivacije zaposlenika i namjeru zaposlenika da ostanu raditi u toj tvrtki. Rezultati su pokazali da kada je brendiranje poslodavca visoko ocijenjeno, namjere za ostanak su također visoke. Slično, gdje je brendiranje poslodavca visoko ocijenjeno, motivacija zaposlenika je povećana. Koristeći Pearsonovu korelaciju za analizu prikupljenih podataka, potvrđena je izravna veza između brendiranja poslodavca i motivacije zaposlenika te je zaključeno da u sektoru usluga u Indiji organizacije koje ulažu u svoje brendiranje poslodavca imaju motiviranije zaposlenike (Singh i Jain, 2013).

Zbog činjenice da je zapošljavanje podložno kulturnim razlikama, rezultati dobiveni iz ovih studija ne mogu se smatrati potpuno prenosivima na druga radna okruženja. Stoga,



iako su rezultati ove studije zaključni unutar indijskog okruženja, nisu nužno prenosivi na druge kulturološke kontekste.

Badawy, Fahmy i Magdy (2017) proveli su istraživanje s egipatskim zaposlenicima kako bi utvrdili može li brendiranje poslodavca povećati njihovu motivaciju i poboljšati zadržavanje. Istraživači su proveli kvantitativno istraživanje koristeći neprobabilističko pogodbeno uzorkovanje. Njihovo istraživanje sastojalo se od upitnika s četiri dijela, od kojih je jedan preuzet iz studije Singha i Jaina (2013). Svaki dio mjerio je različitu stavku: brendiranje poslodavca, namjeru za ostanak, motivaciju zaposlenika i demografske podatke. Prikupljeni podaci rezultirali su pozitivnom povezanošću između brendiranja poslodavca i zadržavanju zaposlenika na radnom mjestu. Badawy, Fahmy i Magdy (2017) istaknuli su da su ograničenja njihovog istraživanja uključivala činjenicu da su imali ograničen pristup zaposlenicima te su mogli testirati samo zaposlenike u Egiptu. Iz tog su razloga konačni rezultati primjenjivi samo na radnike unutar egipatskih organizacija. Istraživanja ovog rada uzela su u obzir ograničenja prethodnih istraživača i zbog toga se provode slično istraživanje u kontekstu skupine hrvatskih zaposlenika u ljudskim resursima unutar različitih industrija u kompaniji X.

Iako prethodno spomenute studije pružaju određeni uvid u utjecaj brendiranja poslodavca na motivaciju zaposlenika, jasno je da postoji potreba za kontinuiranim istraživanjima ove teme.

#### 4. METODOLOGIJA

Cilj ovog istraživanja je otkriti percipiraju li zaposlenici svoju tvrtku kao atraktivno mjesto za rad i imaju li zaposlenici pozitivno mišljenje o brendu poslodavca i koliko je to povezano s razinom motivacije zaposlenika. Želi se otkriti jesu li zaposlenici koji povoljno gledaju na brend poslodavca tvrtke X isti zaposlenici koji su motivirani na svom poslu, čime bi se utvrdilo postoji li pozitivna povezanost između ove dvije teme.

U tu svrhu postavljena su tri istraživačka pitanja:

Pitanje 1. Vjeruju li zaposlenici u dobar brend svog poslodavca ?

Pitanje 2. U kojoj su mjeri zaposlenici motivirani na svom radnom mjestu ?

Pitanje 3. Postoji li poveznica između stupnja motivacije zaposlenika i njihove percepcije brenda poslodavca ?

Sudeći po literaturi, postoji pozitivan utjecaj brenda poslodavca na motivaciju zaposlenika. Uz pomoć gore navedena tri istraživačka pitanja, odgovorit će se na primarno pitanje istraživanja i dobit će se jasnija predodžbu kakva je veza između *employer brandinga* i motivacije zaposlenika.

Anketa je podijeljena u tri odvojena dijela: demografski podaci, brend poslodavca i razina motivacije. Prvi dio će se sastojati od kratkog odjeljka o demografskim podacima koji će odrediti dob, spol i broj godina koje zaposlenik radi u tvrtki X. Drugi dio će mjeriti percepciju zaposlenika o poslodavčevom brendu unutar tvrtke X koristeći sažetiju ljestvicu privlačnosti poslodavca (EmpAT) koju su razvili Berthon i dr. (2005).

EmpAT ljestvica mjeri privlačnost poslodavca u EB-u pomoću instrumenta od 25 stavki (Berthon, 2005). Odabrano je 15 stavki kako bi upitnik bio sažetiji i privlačniji ispitanicima, ali je istodobno podvrgnuto testu svih pet konačnih faktora korištenih u ljestvici: vrijednost interesa, vrijednost razvoja, ekonomska vrijednost, društvena vrijednost i vrijednost primjene.

Vrijednost interesa mjeri koliko je zaposlenik privučen organizacijom zbog toga koliko je stimulativna kao radno mjesto. Vrijednost razvoja mjeri stupanj u kojem je zaposlenik privučen mogućnošću da može napredovati u karijeri ili unutar organizacije. Ekonomska vrijednost fokusira se na novčane aspekte posla kao što su plaća, nagrade i paketi kompenzacije i koliko su takvi benefiti važni zaposleniku. Društvena vrijednost mjeri koliko su društveni aspekti posla relevantni za zaposlenika - koliko je važno poticanje zabavnog radnog okruženja i koliko je to važno zaposlenicima. Vrijednost primjene mjeri koliko su zaposlenici privučeni organizacijom koja je humanitarna u svojim učenjima i filantropska u svojim djelovanjima (Berthon, 2005). Turban i Greening (1997) podržavaju vrijednost primjene i pokazuju kako organizacije koje se fokusiraju na davanje natrag društvu potiču osjećaj ponosa kod svojih zaposlenika, čineći ih zadovoljnima što su povezani s tom tvrtkom. Vrijednosti ove ljestvice ispitat će se kroz tri tvrdnje za svaku vrijednost.

Treći dio upitnika koristi ljestvicu motivacije na radu (MAWS) koju su razvili Gagne i dr. (2010). MAWS je razvijen i provjeren za mjerenje razine motivacije i vrste motivacije temeljenih na teoriji samoodređenja. Upitnik je fokusiran na specifične vrste motivacije za koja su smatrana najkorisnijima za procjenu u radnoj domeni. Ljestvica mjeri četiri faktora vezana za motivaciju na radu: vanjska (ekstrinzična) regulacija, introjicirana regulacija, identificirana regulacija i intrinzična regulacija. Ova četiri faktora su dalje podijeljena na dva potpitanja.

Zadnja dva pitanja su otvorenog oblika i daju ispitanicima priliku da opišu brend svog poslodavca, kao i vlastitu definiciju motiviranog zaposlenika.

U ovom istraživanju korišten je online upitnik. Odgovori na pitanja 5.-28. predstavljeni su koristeći Likertovu ljestvicu intenziteta od 1 do 5. Ispitani su zaposlenici u internacionalnoj tvrtki X za upravljanje ljudskim resursima, koja broji 7 tisuća zaposlenika u podružnicama po cijelom svijetu, a odabran je i anketiran hrvatski tim, koji je sastavljen od 35 zaposlenika- administratori, regruteri, specijalisti ljudskih resursa i ljudskih potencijala. Ispitanici rade za različite industrije, na stranim tržištima, s obzirom na to da je hrvatski tim podijeljen na različite klijente, od automobilskih do farmaceutskih kompanija. Potrebno je navesti da nisu svi ispunili anketu jer je određen broj zaposlenika bio na godišnjem odmoru, a upitnik je poslan u kolovozu 2024.

## 5. REZULTATI I DISKUSIJA

### 5.1. Kvantitativna obrada

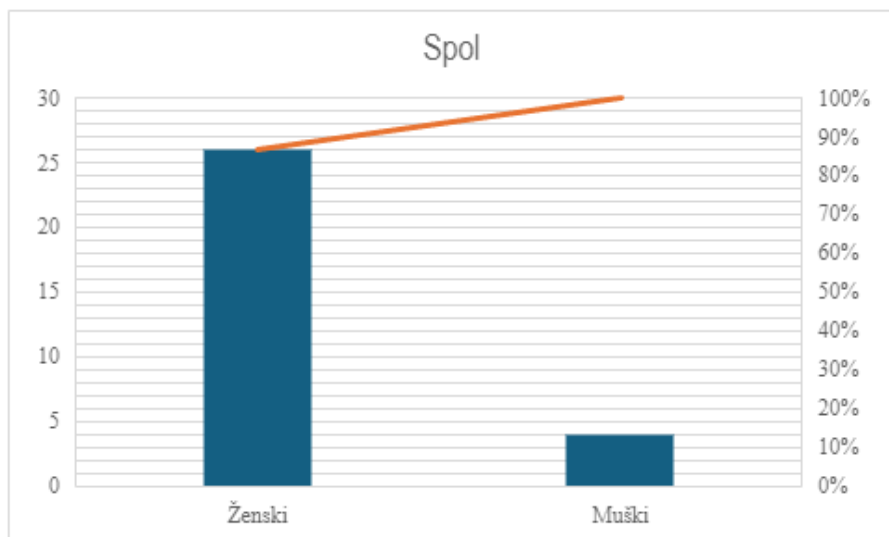
*Demografski pokazatelji sudionika*

*Tablica 1: Spol sudionika*

Muški	4
Ženski	26
Bez odgovora	0
Ukupno	30

U upitniku je sudjelovalo ukupno 30 sudionika od kojih su velika većina žene (v. *Graf 1*).

Ne iznenađuje mnogo veći postotak žena s obzirom da su ljudski resursi zanimanje gdje dominiraju žene. Prema *Namely HR Careers Reportu*, istraživanje pokazuje da je čak 71 posto zaposlenika u ljudskim resursima ženskog spola<sup>4</sup>.



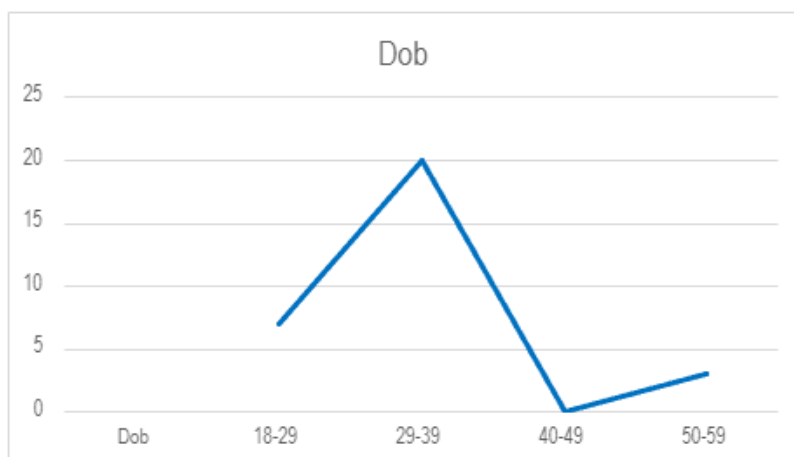
*Graf 1: 84 % sudionika su žene*

<sup>4</sup><https://hr.economictimes.indiatimes.com/news/workplace-4-0/diversity-and-inclusion/why-is-the-hr-do-main-women-dominated/97294383>

Tablica 2: Dob sudionika

Dob	Sudionici
18-29	7
30-39	20
40-49	0
50-59	3
Bez odgovora	0

Većina sudionika ima između 30 i 39 godina (v. Graf 2). Nitko u timu nema preko 59 godina, stoga su naši odgovori predloženi u skladu s već poznatim podacima.



Graf 2: 65 % sudionika ima između 30 i 39 godina

Tablica 3: Radno iskustvo sudionika

	Ukupno	%
Manje od 2 godine	14	46
2-5 godina	9	30
Više od 5 godina	7	23
Bez odgovora	0	0

Većina sudionika ima manje od 2 godine iskustva, njih čak 46 posto. Upravo jer je većina “nova” u ljudskim resursima, može se dobiti “svježa perspektiva”, ne samo povratna informaciju već dobro uhodanih i iskusnih zaposlenika.

Između 2 i 5 godina iskustva ima 30 posto sudionika, dok njih 23 posto ima preko 5 godina radnog iskustva u HR-u.

Sljedeća *Tablica 4* prikazuje koliko su sudionicima važni atributi u prvom stupcu koji se odnose na brend poslodavca.

*Tablica 4: Koliko su sudionicima važni sljedeći atributi poslodavca*

	Ocjena 1	Ocjena 2	Ocjena 3	Ocjena 4	Ocjena 5	Aritmetička sredina ocjene	Bez odgovora
Inovativan poslodavac – nove radne prakse/napredni razmišljanje.	2 sudionika	1 sudionik	4 sudionika	11 sudionika	11 sudionika	3,97	1
Organizacija cijeni i koristi vašu kreativnost.	0 sudionika	1 sudionik	1 sudionik	7 sudionika	20 sudionika	4,59	1
Organizacija proizvodi visokokvalitetne proizvode i usluge.	2 sudionika	1 sudionik	1 sudionik	14 sudionika	11 sudionika	4,07	1

Dobar odnos s nadređenima.	2 sudionika	0 sudionika	3 sudionika	3 sudionika	21 sudionik	4,41	1
Dobar odnos s kolegama.	0 sudionika	0 sudionika	0 sudionika	5 sudionika	24 sudionika	4,83	1
Pozitivno radno okruženje.	0 sudionika	0 sudionika	1 sudionik	2 sudionika	26 sudionika	4,86	1
Dobre mogućnosti napredovanja unutar organizacije.	2 sudionika	1 sudionik	3 sudionika	5 sudionika	18 sudionika	4,24	1
Sigurnost posla unutar organizacije.	1 sudionik	1 sudionik	1 sudionik	6 sudionika	20 sudionika	4,48	1
znadprosječna plaća.	0 sudionika	0 sudionika	4 sudionika	6 sudionika	19 sudionika	4,52	1
Stjecanje iskustva koje unapređuje karijeru.	3 sudionika	0 sudionika	3 sudionika	8 sudionika	14 sudionika	4,07	1

Priznanje/poštovanje od strane uprave.	2 sudionika	1 sudionik	3 sudionika	7 sudionika	16 sudionika	4,17	1
Odskočna daska za buduće zaposlenje.	3 sudionika	0 sudionika	6 sudionika	7 sudionika	12 sudionika	3,89	1
Humanitarna organizacija – daje natrag društvu.	3 sudionika	5 sudionika	6 sudionika	5 sudionika	10 sudionika	3,48	1
Prihvatanje i pripadnost.	1 sudionik	2 sudionika	4 sudionika	10 sudionika	12 sudionika	4,03	1
Pružanje priliku za podučavanje drugih onoga što ste naučili.	3 sudionika	1 sudionik	8 sudionika	9 sudionika	8 sudionika	3,62	1

Najviše ocjene, iznad 4,50 dobili su sljedeći atributi ovim redoslijedom:

1. **Pozitivno radno okruženje. 4,86**
2. **Dobar odnos s kolegama. 4,83**
3. **Organizacija cijeni i koristi vašu kreativnost. 4,59**



#### 4. Iznadprosječna plaća. 4,52

Može se zaključiti da pozitivno radno okruženje i dobar odnos s kolegama, najviše kotiraju na ovoj ljestvici.

Prema *Indeedu*, popularnoj internetska platformi za zapošljavanje koja omogućava korisnicima da pretražuju i prijavljuju se za radna mjesta, pozitivno radno okruženje je atmosfera koju radno mjesto promiče i koja utječe na rast, stav i mentalitet zaposlenika. Tvrtke mogu postići pozitivno okruženje održavanjem zdrave korporativne kulture, koja uključuje poticanje rasta zaposlenika, promicanje komunikacije i pomaganje zaposlenicima da se osjećaju ugodno i sigurno na radnom mjestu.<sup>5</sup>

Pozitivno radno okruženje podrazumijeva razinu poštovanja, empatije i općeg razumijevanja među kolegama, stoga ne čudi što su ispitanici na drugo mjesto stavili “dobar odnos s kolegama”. U prilog tome govori i činjenica da danas više nego ikad poslodavci traže zaposlenike s razvijenim i usvojenim mekim vještinama (*soft skills*), kao što su timski rad, mogućnost brzog rješavanja problema, komunikacijske vještine i sl.

Iznadprosječna plaća zauzela je 4. mjesto u našim rezultatima, što potkrepljuje jednu od poznatih tvrdnji u ljudskim resursima, a to je da kandidati ne prihvaćaju posao samo zbog veće plaće i financijskih benefita.

Najniže ocijenjena tvrdnja je: “Humanitarna organizacija – daje natrag društvu” što pokazuje da naši zaposlenici baš i ne razmišljaju ili ne poznaju korporativnu filantropiju kao bitan aspekt brenda.

Sljedeća *Tablica 5* prikazuje u kojoj mjeri izjave navedene u stupcu 1 odgovaraju razlogu zbog kojeg sudionice rade svoj posao.

*Tablica 5: U kojoj mjeri navedene izjave odgovaraju razlogu zbog kojeg sudionici rade određen posao ?*

---

<sup>5</sup> <https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/positive-working-environment>

	Ocjena 1	Ocjena 2	Ocjena 3	Ocjena 4	Ocjena 5	Aritmetička sredina	Bez odgovora
Radim jer jer jako uživam u ovom poslu.	4 sudionika	9 sudionika	5 sudionika	6 sudionika	6 sudionika	3,03	0
Radim zbog trenutaka zadovoljstva a koje mi ovaj posao donosi.	2 sudionika	9 sudionika	5 sudionika	9 sudionika	5 sudionika	3,20	0
Izabrao/ Izabrala sam ovaj posao jer ispunjava moje karijerne planove.	2 sudionika	4 sudionika	8 sudionika	12 sudionika	4 sudionika	3,40	0
Izabrao/ Izabrala sam ovaj posao jer odgovara mojim osobnim vrijednosti ma.	2 sudionika	5 sudionika	8 sudionika	8 sudionika	6 sudionika	3,38	0

Izabrao/ Izabrala sam ovaj posao jer moram biti najbolji/a u ovom poslu, moram biti pobjednik/ ca.	6 sudionika	8 sudionika	7 sudionika	7 sudionika	2 sudionika	2,70	0
Jer je moj posao moj život i ne želim ne uspjeti.	11 sudionika	5 sudionika	8 sudionika	5 sudionika	1 sudionik	2,33	0
Jer mi ovaj posao omogućava određeni životni standard.	6 sudionika	1 sudionik	4 sudionika	13 sudionika	6 sudionika	3,40	0
Jer mi omogućava da zarađujem puno novca.	8 sudionika	4 sudionika	9 sudionika	7 sudionika	2 sudionika	2,70	0

Najviše ocijenjene izjave su:

1. **Izabrao/ Izabrala sam ovaj posao jer ispunjava moje karijerne planove.** 3,40
2. **Izabrao/ Izabrala sam ovaj posao jer mi omogućava određeni životni standard.** 3,40
3. **Izabrao/ Izabrala sam ovaj posao jer odgovara mojim osobnim vrijednostima.** 3,38

Podjednako su ocijenjene sve tri izjave. Što nas zapravo motivira u poslu koji nam omogućuje određeni životni standard, ispunjava naše karijerne ciljeve i odgovora našim osobnim vrijednostima?

Može se reći da to ovisi u kojem se životom periodu trenutno nalazimo i što tražimo. Razlikuju se tri bitne životne faze i pritom se može rezimirati što u svakoj od njih većinski prioritziramo na sljedeći način:

1. Rano Odraslo Doba (20-e do ranih 30-ih):

Postignuće/uspjeh.

Avantura/ rizik: traženje novih iskustava i uzbuđenja.

Autonomija/Nezavisnost: Uspostavljanje samostalnosti i donošenje osobnih odluka.

Osobni razvoj: fokusiranje na samopoboljšanje i učenje.

Zabava/uživanje: cijenjenje slobodnog vremena i društvenih aktivnosti.

Društveni status/reputacija: briga o percepciji među vršnjacima i kolegama.

Financijska dobit: težnja ka financijskoj stabilnosti i uspjehu.

Intelektualna stimulacija/izazov: sudjelovanje u mentalno stimulirajućim aktivnostima.

Prihvatanje i usvajanje novih tehnologija i inovacija.

Umjetničko izražavanje.

Istraživanje kreativnosti i umjetnosti.

2. Srednje Odraslo Doba (30-e do 50-e):

Sigurnost/stabilnost: prioritet stabilnog načina života i karijere.

Obiteljske obveze: fokus na obiteljske odgovornosti i odnose.

Balans/dobrobit: traženje ravnoteže između posla i privatnog života.

Vodstvo i utjecaj: preuzimanje odgovornosti i mentorstvo.

Doprinos društvu: angažman u značajnim društvenim aktivnostima.

Zajednica/društvena povezanost: izgradnja i održavanje odnosa.

Svrha/značenje: pronalaženje dubljeg smisla u životnim težnjama.

Ekološka svijest.

Geografska lokacija: razmatranje utjecaja mjesta prebivališta.

Fleksibilnost/balans posao-život: težnja za prilagodljivim radnim vremenom, rad na daljinu (rad od kuće).

Ostavština i dugoročni utjecaj: razmišljanje o onome što će se ostaviti iza sebe.

### 3. Kasno Odraslo Doba (50-e i dalje)

Zdravlje/fizička dobrobit: prioritet fizičkom zdravlju i dobrobiti.

Povezanost/druženje: cijenjenje odnosa i društvenih interakcija.

Kulturna/vjerska uvjerenja: briga o osobnim uvjerenjima i vrijednostima.

Zajednica/društvena povezanost: održavanje veza sa zajednicom i prijateljima.

Sigurnost/stabilnost: Traženje mira uma i financijske sigurnosti.

Svrha/značenje: pronalaženja smisla u životu.

Balans/dobrobit: naglašavanje mentalnog i emocionalnog zdravlja.

Ostavština i dugoročni utjecaj: refleksija o životu i ostvarenim rezultatima.

Intelektualna stimulacija/izazov: održavanje mentalne razonode i radoznalost.

Ekološka svijest.

Kulturne i obrazovne prilike: naš doprinos kulturi i cjeloživotnom učenju.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> <https://www.linkedin.com/pulse/job-lifestyle-preferences-what-really-drives-you-manoj-chawla-e9tfe>

Može se zaključiti da se motivacije i vrijednosti mijenjaju dok prolazimo kroz različite životne faze i prilagođavamo se novim izazovima i prioritetima. Iako je većina ispitanika iste izjave ocjenila visokim ocjenama, vidimo da se one drukčije interpretiraju ako uzmemo u obzir dob ispitanika.

Sveukupno gledano, više su ocijenjeni atributi brenda poslodavca nego izjave vezane za motivaciju zaposlenika na radnom mjestu. Srednja ocjena atributa brenda poslodavca je 4.21, a motivacije zaposlenika razmjerno niža, čak 3.01.

Sada ćemo detaljnije pogledati zadnja dva pitanja i povući postojeću paralelu između brenda i motivacije.

## 5.2. Kvalitativna obrada

Kvalitativna obrada podatka koristila se u obradi podataka u odnosu na posljednja dva pitanja u upitniku :

“Napišite 5 pojmova koji Vam prvi padnu napamet kad pomislite na brend vašeg poslodavca” i “Kako biste opisali motiviranog zaposlenika”.

Na prvo pitanje odgovorila su **24** ispitanika. Svega **6** ispitanika nije odgovorilo, ispitanik pod brojem 10 je odgovorio točkom. Rezultati su prikazani u tablici 6.

*Tablica 6: Pojmovi koje ispitanici povezuju s brendom poslodavca za koji rade*

1.	Rad, kreativnost, utjecaj, promjene i svrha.
2.	Kvaliteta,ucinkovitost,dokazanost,ispravnost,certificiranost
3.	Organizacija posla, inertnost, komunikacija, ljubaznost, poslovnost
4.	Nepravda netočnost neinovativnost dosada nedostatak napretka

5.	placa, uvjeti, golovi, manjak organizacije, lose upravljanje novcem
6.	loše rukovođenje, znanost, nastava, učenje, fakultet
7.	Nesigurnost Loše rukovođenje Znanost Nastava Loša komunikacija
8.	Nekompetentna placa, nesigurna buducnost, loše okruženje, loši međuljudski odnosi, znanost
9.	Work-life balace.
10.	.
11.	Tolerancija inkluzivnost allies drustvena odgovornost forma.
12.	Muljaža, besramno laganje, iritantno bahati kolege, bana republika od države i korupcija.
13.	Poznat Skup Unosan Prepozmatljiv Human.
14.	pouzdanost, iskrenost, odgovornost, sigurnost, stabilnost
15.	korporacija, dobri odnosi, organizovanost, profesionalnost, diverzitet
16.	Rast i razvoj, inovacije, napredak, razvoj na tržištu.
17.	Inovacija, tehnologija, predanost, suradnja, napredak.
18.	Gospodarstvo, učenici, rad, vrućina, sloga.
19.	Inovativnost, francuski, brzina, inženjeri, komfort.
20.	Transparentnost. Sjajna komunikacija. Fleksibilnost. Razumijevanje. Profesionalnost.

21.	Inkluzivnost, raznolikost, raširenost, popularnost, atraktivnost.
22.	inovativnost, proaktivnost, uspjeh, prepoznatljivost, konkurentnost
23.	Tuga i jad.
24.	Nema se tu šta reći.
25.	Rad, stega, disciplina, red, trud.

Podijelit ćemo pojmove na pozitivne i negativne.

Pojmovi s pozitivnom konotacijom:

1. *Rad, kreativnost, utjecaj, promjene i svrha*
2. *Kvaliteta, učinkovitost, dokazanost, ispravnost, certificiranost*
3. *Organizacija posla, inertnost, komunikacija, ljubaznost, poslovnost*
4. *Work-life balace.*
5. *Tolerancija inkluzivnost allies društvena odgovornost forma,*
6. *Poznat Skup Unosan Prepoznatljiv Human.*
7. *pouzdanost, iskrenost, odgovornost, sigurnost, stabilnost*
8. *korporacija, dobri odnosi, organizovanost, profesionalnost, diverzitet*
9. *Rast i razvoj, inovacije, napredak, razvoj na tržištu.*
10. *Inovacija, tehnologija, predanost, suradnja, napredak.*
11. *Gospodarstvo, učenici, rad, vrućina, sloga.*
12. *Inovativnost, francuski, brzina, inženjeri, komfort.*
13. *Transparentnost. Sjajna komunikacija. Fleksibilnost. Razumijevanje. Profesionalnost.*
14. *Inkluzivnost, raznolikost, raširenost, popularnost, atraktivnost.*
15. *inovativnost, proaktivnost, uspjeh, prepoznatljivost, konkurentnost*
16. *Rad, stega, disciplina, red, trud.*



Pojmovi s negativnom konotacijom:

1. *Nepravda netočnost neinovativnost dosada nedostatak napretka*
2. *placa, uvjeti, golovi, manjak organizacije, loše upravljanje novcem*
3. *loše rukovođenje, znanost, nastava, učenje, fakultet*
4. *Nesigurnost Loše rukovođenje Znanost Nastava Loša komunikacija*
5. *Nekompetentna placa, nesigurna budućnost, loše okruženje, loši međuljudski odnosi, znanost*
6. *Muljaža, besramno laganje, iritantno bahati kolege, bana republika od države i korupcija*
7. *Tuga i jad.*
8. *Nema se tu šta reći*

Može se primijetiti da je veći dio ispitanika, njih 16, ipak procijenilo brend svog poslodavca više pozitivnim nego negativnim. Uvelike se spominje inovativnost, kreativnost, komunikacija kao bitni aspekti brenda koju poslodavac pokušava razviti u očima javnosti.

Na drugo pitanje također su odgovorila ista 24 ispitanika. Svega 6 ispitanika nije odgovorilo, ispitanik pod brojem 10 je odgovorio točkom. Rezultate su prikazani u tablici 7.

*Tablica 7: Kako biste opisali motiviranog zaposlenika?*

1.	Onoga koji vidi svrhu u onome što radi i koji bi radio na isti način i da ga nitko ne gleda.
2.	Organiziran, sposoban, analitičan, tolerantan, strpljiv.
3.	Dobra plaća i dobar tim daju motiviranost.
4.	Dinamičnog i dobro plaćenog. S 1000€ me je nemoguće motivirati.

5.	Ne treba se brinuti hoće li kasniti na posao.
6.	Kao osobu koja aktivno razmišlja o poslu van radnog vremena.
7.	Zaposlenik koji ima kreativne ideje i volju za radom.
8.	Pravilno balansirani odnos privatnog i poslovnog života, koja ima prostora za napredak na svojoj poziciji, kompetentnu plaću i čiji se rad cijeni.
9.	Prisutan
10.	.
11.	Placen cjenjen uvažen.
12.	Kao dobro plaćenog.
13.	Prihvaćen Zadovoljan Odvažan Maštovit Uvažen.
14.	Posvećen poslu i spreman učiti novo.
15.	dobro placen, ali ispunjen time sto radi i mogućnošću napredovanja.
16.	Sretan, motiviran, ispunjen, željan znanja, radoznao.
17.	Spremnost za razmjenu ideja i unapređenje poslovnih mogućnosti.

18.	To je zaposlenik kojem se nije teško prilagoditi poslodavcu kada je potrebno jer je i poslodavac prilagodljiv kada je to zaposleniku potrebno. Zadovoljan zaposlenik je motiviran zaposlenik.
19.	Osoba koja ostvaruje ciljeve bez previše uplitanja menadžera. Motivatom zaposleniku kojem je jasno što treba napraviti potrudite se se to ispuniti.
20.	Opisala bih ga kao osobu koja sa zadovoljstvom daje svoj maksimum za ostvarivanje ciljeva kompanije, zato što je svjesna da će je zaista ceniti i pružiti podršku i mogućnost za dalji razvoj, usavršavanje i nagrađivanje.
21.	Proaktivna osoba uvijek voljna pomoći i podijeliti savjete.
22.	Koji je proaktivan, uživa na poslu i daje sve od sebe.
23.	Ulizica.
24.	Nadobudan.
25.	Cijenjen i prima veće prihode.

Može se zaključiti da je motiviran zaposlenik u prvom redu proaktivan, dinamičan, voli svoj posao i dobro je plaćen.

### **Kako povući paralelu između percepcije brenda poslodavca i motivacije zaposlenika?**

Pogledat ćemo detaljnije odgovore ispitanika 1,2,3, 9, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22 i 25 koji su pozitivno opisali brend svog poslodavca.

Ispitanik 1: Rad, kreativnost, utjecaj, promjene i svrha

Ispitanik 2: Kvaliteta, učinkovitost, dokazanost, ispravnost, certificiranost

Ispitanik 3: Organizacija posla, inertnost, komunikacija, ljubaznost, poslovnost

Ispitanik 9: Work-life balace.

Ispitanik 11: Tolerancija inkluzivnost allies društvena odgovornost forma,

Ispitanik 13: Poznat Skup Unosan Prepoznatljiv Human.

Ispitanik 14: pouzdanost, iskrenost, odgovornost, sigurnost, stabilnost

Ispitanik 15: korporacija, dobri odnosi, organizovanost, profesionalnost, diverzitet

Ispitanik 16: Rast i razvoj, inovacije, napredak, razvoj na tržištu.

Ispitanik 17: Inovacija, tehnologija, predanost, suradnja, napredak.

Ispitanik 18: Gospodarstvo, učenici, rad, vrućina, sloga.

Ispitanik 19: Inovativnost, francuski, brzina, inženjeri, komfort.

Ispitanik 20: Transparentnost. Sjajna komunikacija. Fleksibilnost. Razumijevanje. Profesionalnost.

Ispitanik 21: Inkluzivnost, raznolikost, raširenost, popularnost, atraktivnost.

Ispitanik 22: inovativnost, proaktivnost, uspjeh, prepoznatljivost, konkurentnost

Ispitanik 25: Rad, stega, disciplina, red, trud.

Pogledat ćemo odgovore gore navedenih ispitanika na najviše ocijenjena pitanja za mjerenje motivacije zaposlenika na radnom mjestu

Pitanje 23:

Izabrao/ Izabrala sam ovaj posao jer ispunjava moje karijerne planove.

Broj ispitanika	Ocjena
1	5
2	4
3	4
9	5
11	4
13	5
14	4
15	3
16	3
17	4
18	3
19	4
20	3
21	3
22	4
25	5

Nitko od ispitanika nije dao najniže ocjene 1 i 2. Većina, njih 11, dali su ocjene 4 i 5.

Pitanje 24:

Izabrao/ Izabrala sam ovaj posao jer odgovara mojim osobnim vrijednostima.

Broj ispitanika	Ocjena
1	4

2	4
3	4
9	5
11	5
12	3
14	2
15	5
16	3
17	3
18	4
19	3
20	3
21	4
22	5
25	4

Samo je jedna osoba, ispitanik 2, dao ocjenu ispod 3. Najveći broj ispitanika koji imaju pozitivnu percepciju o brendu poslodavca za kojeg rade ipak se odlučio na najviše ocjene 4 i 5.

Pitanje 27: Izabrao/ Izabrala sam ovaj posao jer mi omogućava određeni životni standard.

Broj ispitanika	Ocjena
1	4
2	5
3	4
9	4

11	5
13	5
14	4
15	3
16	4
17	3
18	4
19	4
20	4
21	5
22	4
25	5

Čak 14 ispitanika dalo je ocjene 4 i 5. Dvije osobe dale su ocjenu 3. Nitko nije dao najnižu ocjenu.

Može se zaključiti da ispitanici koji su prepisali pozitivne vrijednosti brendu svog poslodavca su oni koji su motiviraniji na svom poslu i koji su dali više ocjene izjavama za mjerenje motivacije zaposlenika.

## 6. ZAKLJUČAK

Kompanije se neprekidno trude steći konkurentsku prednost na dinamičnom tržištu rada. Globalizacija i lakši pristup informacijama motivirale su organizacije da razviju kreativnije načine povećanja profitabilnosti, istovremeno održavajući svoj položaj unutar specifične industrije. Literatura ukazuje na to da je razvijanje brenda poslodavca adekvatan način za pristup ovoj temi (Yalım i Mızrak, 2017; Biswas i Suar, 2014; Uncles i Moroko, 2005). Pojava koncepta brenda donijela je brojne teorije o pozitivnim učincima koje ulaganje u brend poslodavca može imati za organizaciju. Jedna od njih je da ulaganje u brend poslodavca pozitivno utječe na motivaciju zaposlenika.

Teme brenda poslodavca i motivacije zaposlenika istražene su odvojeno, uključujući relevantne teorijske i konceptualne okvire. Teme su potom ispitivane kolektivno, a identificirana je praznina u literaturi koja je omogućila da se formiraju specifična istraživačka pitanja: Vjeruju li zaposlenici u dobar brend svog poslodavca? U kojoj su mjeri zaposlenici motivirani na svom radnom mjestu? Postoji li poveznica između stupnja motivacije zaposlenika i njihove percepcije brenda poslodavca?

Rezultati upitnika su pokazali da sudionici upitnika smatraju da su posebne vrijednosti spomenute u Berthonovoj skali za mjerenje atraktivnosti poslodavca iz perspektive zaposlenika važne za zaposlenikov doživljaj brenda poslodavca. Brojke su pokazale da zaposlenici načelno vjeruju da njihov poslodavac njeguje dobar brend. Srednja ocjena od 4.21 pokazala je da je većina vrijednosti ipak bila visoko ocijenjena. Najviše na ljestvici smjestili su se dobar odnos s kolegama, pozitivno radno okruženje, organizacija koja cijeni i koristi vašu kreativnost i iznadprosječna plaća.

Što se tiče motivacije zaposlenika, ona je psihološki dosta kompleksnija tematika i može se reći da je tek zagrebanda površina. Korištene su vrijednosti iz Skale motivacije na radnom mjestu (MAWS) koju su dizajnirali Gagne, Forest, Gilbert, Morin i Malorni 2010. godine i koja je stvorena u skladu s teorijom samoodređenja. Zaključeno je da su zaposlenici motivirani na svom radnom mjestu ponajprije ukoliko njihov posao odgovara njihovim osobnim vrijednostima, ispunjava njihove karijerne ciljeve i omogućuje im određeni životni standard. Također je prikazano kako se motivacije i vrijednosti mijenjaju dok prolazimo kroz različite životne faze i prilagođavamo se novim izazovima i nižemo nove liste prioriteta. To



znači da zaposlenik koji ima 50+ godina i onaj koji je u ranim 20-ima drukčije definiraju tvrdnju : *Izabrao/Izabrala sam ovaj posao jer odgovara mojim osobnim vrijednostima.*

Nakon što su uspoređeni odgovori ispitanika koji su pozitivno opisali brend poslodavca za kojeg rade s tvrdnjama vezanim za motivaciju zaposlenika na radnom mjestu, zaključeno je da pozitivan brend ipak pozitivno utječe na motivaciju zaposlenika. To je posebice obrađeno u kvalitativnim dijelu analize gdje su detaljno prikazani odgovori ispitanika na posljednja dva pitanja: “Napišite 5 pojmova koji Vam prvi padnu napamet kad pomislite na brend vašeg poslodavca” i “Kako biste opisali motiviranog zaposlenika”.

Naša su saznanja u skladu s literaturom Amblera i Barrowa (1996) koji su naveli da će zaposlenici koji rade za organizaciju s dobrim brendom poslodavca biti motiviraniji. Ideja da se motivacija povećava kada je brend dovoljno kvalitetan dodatno je podržana od strane Backausa i Tikooa (2004), stoga rezultati upitnika potvrđuju tvrdnje iz teorijskog dijela rada.

Predložene ljestvice prikladne su za mjerenje ključnih područja istraživanja, kao i provedena detaljnija kvantitativna i kvalitativna analiza. Moguće buduće istraživanje u ovoj sferi moglo bi uključivati stratificirano slučajno uzorkovanje kako bi se različite ciljne grupe mogle uzročno-posljedično ispitati; na primjer, utjecaj brenda poslodavca na razinu motivacije novih zaposlenika mogao bi se usporediti s utjecajem koji brend ima na zaposlenike na (visokim) menadžerskim pozicijama u tvrtki.

Istraživanje u ovom radu fokusirano je tek na jednu multinacionalnu organizaciju i hrvatske zaposlenike unutar te organizacije. To se može smatrati ograničenjem ovog rada jer rezultati se ne mogu nužno generalizirati na druge slične organizacije. Međutim, polivalentnost predmeta ovog istraživanja predstavlja priliku za daljnja istraživanja i više dubinskih analiza koje bi povezivale brend poslodavca s motivacijom zaposlenika na radnom mjestu.

U konačnici, pozitivni rezultati dobiveni u ovom istraživanju trebali bi se smatrati valjanim razlogom za svaku organizaciju da više naglasi i razvije svoj brend. Kao što je prikazano u teorijskom, i kasnije praktičnom, dijelu rada, *employer branding* pozitivno utječe na motivaciju, a zaposlenici koji su motivirani u svom poslu su produktivniji, angažiraniji, dinamičniji i korisniji organizacijama u cjelini ( Florea i Gilmeanu, 2016; Tampu, 2015).

## 7. LITERATURA

1. Amabile, T. M. (1993) Motivational Synergy: Toward New Conceptualizations of Intrinsic and Extrinsic Motivation in the Workplace. *Human Resource Management Review*, 3(3), pp. 185-201.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/105348229390012S>  
Pristupljeno 1. listopada 2024.
2. Ambler, Tim, Barrow, Simon (1996) The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3): 185-200.
3. Backhaus, K., Tikoo, S. (2004) Conceptualizing And Researching Employer Branding, *Career Development International*,9(5):501–17.  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13620430410550754/full/html>  
Pristupljeno 15. rujna 2024.
4. Badawy, T. A., Fahmy, V. M, Magdy, M. M. (2017) Can Employer Branding Raise the Retention and Motivation of Egyptian Employees? *Journal of the Construction Division* 13(2):253  
[https://www.researchgate.net/publication/312835950\\_Can\\_Employer\\_Branding\\_Surge\\_the\\_Retention\\_and\\_Motivation\\_of\\_Egyptian\\_Employees](https://www.researchgate.net/publication/312835950_Can_Employer_Branding_Surge_the_Retention_and_Motivation_of_Egyptian_Employees) Pristupljeno 1. rujna 2024.
5. Barrow, S., Mosley, R. (2005) *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to people at work*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd, 109-126
6. Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L. L. (2005) Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2): 151-172 <https://psycnet.apa.org/record/2006-12289-002> Pristupljeno 10. rujna 2024.

7. Biswas, M. K., Suar, D. (2014) Antecedents and Consequences of Employer Branding  
Journal of Business Ethics.  
[https://www.researchgate.net/publication/271062822\\_Antecedents\\_and\\_Consequences\\_of\\_Employer\\_Branding](https://www.researchgate.net/publication/271062822_Antecedents_and_Consequences_of_Employer_Branding) Pristupljeno 1. rujna 2024.
8. Cheese, P., Thomas, R. J., Craig, E. (2007) The Talent-powered Organization:  
Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance. Human  
Resource Management International Digest, 17(1): 1
9. Cromheecke, Saartje (2016) Employer Branding: Testing some key assumptions,  
University of Ghent. str. 25  
file:///C:/Users/nikol/Downloads/Doctoraat\_Saartje\_Cromheecke%20(1).pdf  
Pristupljeno 20. rujna 2024.
10. Edwards, M. R. (2010) An integrative review of employer branding and OB theory.  
Personnel Review, 39(1): 5-23. <https://psycnet.apa.org/record/2009-24592-001>  
Pristupljeno 1. rujna 2024.
11. Evans Sokro (2012) Impact of Employer Branding on Employee Attraction and  
Retention, Central University College <https://core.ac.uk/download/pdf/234624436.pdf>  
Pristupljeno 15. rujna 2024.
12. Florea, N. V. , Gilmeanu, R. (2016) Leadership Communication- An Efficient way to  
motivate Human Capital. Management and Marketing, 9(1): 101-117  
<https://ideas.repec.org/a/aio/manmar/vxivy2016i1p101-117.html> Pristupljeno 10.  
listopada 2024.
13. Gagne, M. (2010) The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two  
Languages. Educational and Psychological Measurement, 70(4): 628-646.  
[https://www.researchgate.net/publication/230846109\\_The\\_Motivation\\_at\\_Work\\_Scale\\_Validation\\_Evidence\\_in\\_Two\\_Languages](https://www.researchgate.net/publication/230846109_The_Motivation_at_Work_Scale_Validation_Evidence_in_Two_Languages) Pristupljeno 1. rujna 2024.

14. Gagné, M., Deci, E. L. (2005) Self-determination theory and work motivation. Journal of Organizational Behavior, 26: 331-362.  
[https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2005\\_GagneDeci\\_JOB\\_SDTtheory.pdf](https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2005_GagneDeci_JOB_SDTtheory.pdf) Pristupljeno 1. rujna 2024
15. Jakšić, Josip (2003) Motivacija: psihopedagoški pristup. 5-7  
<https://hrcak.srce.hr/file/168425> Pristupljeno 10. rujna 2024. .
16. Kotler, P. and Keller, K. L. (2009) Marketing Management. 13th edition. New Jersey: Pearson Education  
<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1086826> Pristupljeno 15. rujna 2024.
17. Kontić, Ljiljana, and Đorđe Vidicki (2018) Strategy for digital organization: Testing a measurement tool for digital transformation. Strategic Management. 23(1): 29-35  
<https://scindeks.ceon.rs/Article.aspx?artid=1821-34481801029K> Pristupljeno 1. rujna 2024.
18. Locke, E. A., Latham, G. P. (2004) What Should We Do about Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century. The Academy of Management Review 29(3): 388-403  
[https://www.researchgate.net/publication/270345814\\_What\\_Should\\_We\\_Do\\_About\\_Motivation\\_Theory\\_Six\\_Recommendations\\_for\\_the\\_Twenty-First\\_Century](https://www.researchgate.net/publication/270345814_What_Should_We_Do_About_Motivation_Theory_Six_Recommendations_for_the_Twenty-First_Century)  
Pristupljeno 2. rujna 2024.
19. Mandhanya, Yogita, Shah, Maitri, 2010. Employer Branding - A Tool for Talent Management. Global Management Review. 4(2) : 43-48.  
<https://www.coursehero.com/file/47869867/EMPLOYER-BRANDING-A-TOOL-FOR-TALENT-MANAGEMENT-docx/> Pristupljeno 1. rujna 2024.

20. Mihalcea, Alina (2017) Employer Branding and Talent Management in the Digital Age.. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5(2):. 289-306.  
[https://www.researchgate.net/publication/317999313\\_Employer\\_Branding\\_and\\_Talent\\_Management\\_in\\_the\\_Digital\\_Age](https://www.researchgate.net/publication/317999313_Employer_Branding_and_Talent_Management_in_the_Digital_Age) Pristupljeno 10.rujna 2024.
21. Minchington, Brett (2006) *Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain*. 1 ed. Torrensville: Collective Learning Australia.
22. Pinder, Vraig (2008) *Work Motivation in Organizational Behavior*. Second Edition.  
[https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781317561477\\_A23899029/preview-9781317561477\\_A23899029.pdf](https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781317561477_A23899029/preview-9781317561477_A23899029.pdf) pristupljeno 15. listopada 2024.
23. Reddy, Siddharth (2017) *Employee Value Proposition: A Morale Booster.. Human Capital* 21(7):  
34-36.[https://www.magzter.com/stories/Business/Human-Capital/Employee-Value-Proposition-A-Morale-Booster?srsltid=AfmBOoqBkJ\\_eY3SJPCWzs0KDF3q2ABvXPApGtG9v6Eis4HRDzHXZT1v3](https://www.magzter.com/stories/Business/Human-Capital/Employee-Value-Proposition-A-Morale-Booster?srsltid=AfmBOoqBkJ_eY3SJPCWzs0KDF3q2ABvXPApGtG9v6Eis4HRDzHXZT1v3) Pristupljeno 10. rujna 2024.
24. Reis, G., Braga, B. (2016) *Employer Attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding*. *Management Journal* 51(1): 103-116  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0080210716300796> Pristupljeno 10.rujna 2024.
25. Reiss, Steven (2012) *Intrinsic and extrinsic motivation*. *Teaching of Psychology*, 39(2): 152–156. <https://doi.org/10.1177/0098628312437704> Pristupljeno 15. listopada 2024.
26. Sahito, Z., Vaisanen, P. (2017) *The Diagonal Model of Job Satisfaction and Motivation: Extracted from the Logical Comparison of Content and Process Theories*. *International Journal of Higher Education* 6(3): 209-230  
[https://www.researchgate.net/publication/317785800\\_The\\_Diagonal\\_Model\\_of\\_Job](https://www.researchgate.net/publication/317785800_The_Diagonal_Model_of_Job)

[Satisfaction and Motivation Extracted from the Logical Comparison of Content and Process Theories](#) Pristupljeno 10. listopada 2024.

27. Sengupta, A., Bamel, U., Singh, P. (2015) Value Proposition Framework: Implications for Employer Branding. *Decision*. 42 : 307-323.  
<https://doi.org/10.1007/s40622-015-0097-x> Pristupljeno 10. rujna
28. Singh, A. K., Jain, S. (2013) Employer Branding: A Tool for Motivating and Retaining Employees. *Indian Journal of Current Trends in Management Sciences*, 1-14. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2290592](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2290592) Pristupljeno 20. rujna 2024.
29. Srivastava, Pallavi, Bhatnagar, Jyotsna (2010) Employer Brand for Talent Acquisition: An Exploration towards its Measurement. *VISION-The Journal of Business Perspective*, 14(1): 25-34  
[https://www.researchgate.net/publication/258199831\\_Employer\\_Brand\\_for\\_Talent\\_Acquisition\\_An\\_Exploration\\_towards\\_its\\_Measurement](https://www.researchgate.net/publication/258199831_Employer_Brand_for_Talent_Acquisition_An_Exploration_towards_its_Measurement) Pristupljeno 1. rujna 2024.
30. Sullivan, John (2004) The 8 Elements of a Successful Employment Brand.  
<https://drjohnsullivan.com/uncategorized/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/> Pristupljeno 1. rujna 2024.
31. Tampu, D. L. (2015) Impact of Motivation on Employees Performance. *Internal Auditing and Risk Management*, 10(1): 43-53.  
<https://ideas.repec.org/a/ath/journal/v37y2015i1p43-54.html> Pristupljeno 1. listopada 2024.
32. Taylor, S. (2010) *Resourcing and Talent Management*. 5th edition. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 25-35.
33. Thomson, K. L. i dr. (1999) The buy-in benchmark: how staff understanding and commitment impact brand and business performance. *Journal of Marketing*

Management, 15(8): 819-835

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1362/026725799784772684> Pristupljeno 11.

listopada 2024.

34. Thomas, John, Clemence, Jennifer (2016) MEASUREMENT MODEL OF EMPLOYER BRAND PERSONALILTY: A scale construction. The Journal - Contemporary Management Research. 10 (1): 58 - 78  
<https://www.bim.edu/index/doc/2019/JOCMAR/2016/2016-03%20-%20Art%20-%204.pdf> Pristupljeno 1. rujna 2024.
35. Tirole, J., Bénabou, R. (2003) Intrinsic and Extrinsic Motivation. The Review of Economic Studies. 70(3): 489-520  
<https://academic.oup.com/restud/article-abstract/70/3/489/1571401?redirectedFrom=fulltext> Pristupljeno 15. rujna 2024.
36. Uncles, M., Moroko, L. (2005) Employer Branding – The Case for a Multidisciplinary Process Related Empirical Investigation. 52-57  
[https://www.researchgate.net/publication/237661979\\_Employer\\_Branding\\_-\\_The\\_Case\\_For\\_A\\_Multidisciplinary\\_Process\\_Related\\_Empirical\\_Investigation](https://www.researchgate.net/publication/237661979_Employer_Branding_-_The_Case_For_A_Multidisciplinary_Process_Related_Empirical_Investigation) Pristupljeno 10. rujna 2024.
37. Vallerand, R. J. i dr. (1992). The academic motivation scale: A measure of intrinsic, extrinsic, and amotivation in education. Educational and Psychological Measurement, 52(4): 1003-1017  
[https://www.researchgate.net/publication/209836138\\_The\\_Academic\\_Motivation\\_Scale\\_A\\_Measure\\_of\\_Intrinsic\\_Extrinsic\\_and\\_Amotivation\\_in\\_Education](https://www.researchgate.net/publication/209836138_The_Academic_Motivation_Scale_A_Measure_of_Intrinsic_Extrinsic_and_Amotivation_in_Education) Pristupljeno 10. rujna 2024.

38. Zimmermann, Sandra, Employer Attractiveness: Definition, Factors & Measures  
<https://www.wifor.com/en/employer-attractiveness-definition-factors-measures/>  
Pristupljeno 1. rujna 2024.
39. Yalim, F. & Mizrak, K. C. (2017) A Field Study on the Relationship between  
Employer Brand and Employee Satisfaction. International Review of Management  
and Marketing, 7(2): 92-103  
<https://www.econjournals.com/index.php/irmm/article/view/4426/pdf> Pristupljeno 1.  
listopada 2024.

**Internet stranice:**

1. HR World, Economic Times: Why is the HR domain?  
<https://hr.economictimes.indiatimes.com/news/workplace-4-0/diversity-and-inclusion/why-is-the-hr-domain-women-dominated/97294383>
2. Indeed: What is a positive working environment? (With benefits)  
<https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/positive-working-environment>
3. LinkedIn: Job & Lifestyle Preferences: What really drives you?  
<https://www.linkedin.com/pulse/job-lifestyle-preferences-what-really-drives-you-man-oj-chawla-e9tfe/>
4. Rječnik psihologija rada: Teorija samoodređenja  
<https://rjecnikpsihologijerada.blogspot.com/2020/04/teorija-samoodreenja.html>



## 9. PRILOZI

Online upitnik:

[https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=s4JizRuK8ECZklk97FfdEE3\\_Vs\\_Ku1dEuQywpvS5aWpUODIKT0szMFpLUTNjN1ZKQjISR0VQT0FIWi4u](https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=s4JizRuK8ECZklk97FfdEE3_Vs_Ku1dEuQywpvS5aWpUODIKT0szMFpLUTNjN1ZKQjISR0VQT0FIWi4u)

Uloga brenda poslodavca u motivaciji zaposlenika

Anketa je anonimna i namijenjena zaposlenicima ove organizacije. Cilj ankete je uspostaviti pozitivnu ili negativnu korelaciju između motivacije zaposlenika i brenda poslodavca za kojeg radite.

1. Koji je vaš spol?

Muški

Ženski

2. Koja je vaša dob?

18-29

29-39

40-49

50-59

3. Koliko dugo radite u tvrtki?

Manje od 2 godine

2-5 godina

Više od 5 godina

4. Koliko su Vam važni sljedeći atributi poslodavca?

Upute: U nastavku, u okviru pitanja 5.-19., nalazi se niz izjava u vezi s atributima poslodavca. Postoji pet vrijednosti poslodavca, svaka s tri izjave vezane uz njih. U odnosu na organizaciju u kojoj radite, molimo vas da označite stupanj važnosti svake vrijednosti:

1 zvjezdica = Nije važno,

2 zvjezdice = Malo važno

3 zvjezdice = Umjereno važno

4 zvjezdice = Važno

5 zvjezdica = Vrlo važno

5. Inovativan poslodavac – nove radne prakse/napredno razmišljanje.

6. Organizacija cijeni i koristi vašu kreativnost.

7. Organizacija proizvodi visokokvalitetne proizvode i usluge.

8. Dobar odnos s nadređenima.

9. Dobar odnos s kolegama.

10. Pozitivno radno okruženje.

11. Dobre mogućnosti napredovanja unutar organizacije

12. Sigurnost posla unutar organizacije

13. Iznadprosječna plaća.

14. Stjecanje iskustva koje unapređuje karijeru.

15. Priznanje/poštovanje od strane uprave.

16. Odskočna daska za buduće zaposlenje.

17. Humanitarna organizacija – daje natrag društvu.

18. Prihvatanje i pripadnost.

19. Pruža priliku za podučavanje drugih onoga što ste naučili.

20. Korištenjem donje ljestvice, molimo vas da za svaku od sljedećih izjava, počevši s pitanjem 21., označite u kojoj mjeri one trenutno odgovaraju jednom od razloga zbog kojeg radite ovaj specifičan posao.

1 zvjezdica = vrlo malo;

2 zvjezdice = malo;

3 zvjezdice = umjereno;

4 zvjezdice = puno;

5 zvjezdica = jako puno

The value must be a number

21. Radim jer jer jako uživam u svom poslu.

22. Radim zbog trenutaka zadovoljstva koje mi ovaj posao donosi.

23. Izabrao/ Izabrala sam ovaj posao jer ispunjava moje karijerne planove.

24. Izabrao/ Izabrala sam ovaj posao jer odgovara mojim osobnim vrijednostima.

25. Izabrao/ Izabrala sam ovaj posao jer moram biti najbolji/a u svom poslu, moram biti 'pobjednik/ca.

26. Jer je moj posao moj život i ne želim ne uspjeti.

27. Jer mi ovaj posao omogućava određeni životni standard.

28. Jer mi omogućava da zarađujem puno novca.

29. Napišite 5 pojmova koji Vam prvi padnu napamet kad pomislite na brend vašeg poslodavca.

30. Kako biste opisali motiviranog zaposlenika?

## **Sažetak :**

Danas postaje sve teže privući talente i zato organizacije sve više razmišljaju kako stvoriti i održati kvalitetan brend poslodavca. Jedan od bitnih čimbenika u tome je motivacija zaposlenika na radnom mjestu.

Cilj ovog istraživanja je istražiti poveznicu između brenda poslodavca i njihove motivacije na radnom mjestom. Uz primjenu odabrane metodologije, upitnika koji je sastavljen prema Skali za mjerenje motivacije zaposlenika (MAWS) (Gagne i dr., 2010) te Skali za mjerenje atraktivnosti poslodavca iz perspektive zaposlenika (EmpAt) (Berthon i dr., 2005), utvrdit će se da *employer branding* poboljšava imidž tvrtke i pozitivno utječe na motivaciju zaposlenika. Rezultati istraživanja potvrđeni su i teorijskim dijelom rada gdje je definiran brend poslodavca, izložene su njegove prednosti te predstavljena vrijednosna ponuda za zaposlenike (EVP) i odnos između motivacije zaposlenika i brenda poslodavca.

**Ključne riječi:** *brend poslodavca, motivacija, mjerenje motivacije na radnom mjestu, privlačnost brenda poslodavca*

## **Abstract:**

Attracting talent is becoming increasingly difficult in today's world, which is why organizations are increasingly coming up with fresh and nuanced methods on creating and maintaining a quality employer brand. One of the essentials in achieving this target is to focus on employee motivation within the workplace. The aim of this research is to explore the connection between employer branding and employee motivation in the workplace. By applying a selected methodology, a questionnaire designed according to Motivation at Work Scale (MAWS) (Gagne et al., 2010) and the Employer Attractiveness Scale (EmpAt) (Berthon et al., 2005), we can conclude that employer branding helps companies and positively influences employee motivation. The results of the research are supported by the theoretical concept of this paper, where we defined employer branding, outlined its advantages, and presented the Employee Value Proposition (EVP), as well as the relationship between employer branding and employee motivation.

Keywords: employer brand, motivation, motivation on work scale, employer attractiveness