

# Važnost angažmana zaposlenika u internom brendiranju

---

**Kos, Dorotea**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University North / Sveučilište Sjever**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:521181>

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

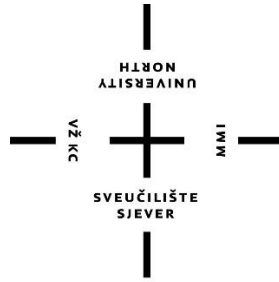
*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-18**



*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)





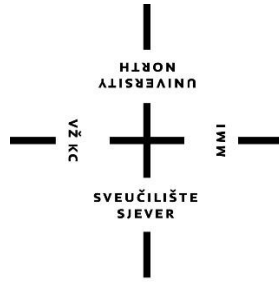
**Sveučilište  
Sjever**

**Završni rad br. 200/PMM/2020**

## **Važnost angažmana zaposlenika u internom brendiranju**

**Dorotea Kos, 2575/336**

Koprivnica, svibanj 2020. godine



# Sveučilište Sjever

**Poslovanje I menadžment**

**Završni rad br. 200/PMM/2020**

## **Važnost angažmana zaposlenika u internom brendiranju**

**Student**

Dorotea Kos, 2575/336

**Mentor**

Ana Mulović Trgovac, mr.sc.

Koprivnica, svibanj 2020. godine

# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL Odjel za ekonomiju

STUDIJ preddiplomski stručni studij Poslovanje i menadžment

PRISTUPNIK Dorothea Kos

MATIČNI BROJ 2575/336

DATUM 16.03.2020.

KOLLOVIJ Uvod u marketing

NASLOV RADA Važnost angažmana zaposlenika u internom brendiranju

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU The Importance of Employee Engagement in Internal Branding

MENTOR mr.sc. Ana Mulović Trgovac, mba

ZVANJE Viši predavač

ČLANOVI POVJERENSTVA

1. Izv. prof. dr. sc. Ante Rončević, predsjednik
2. Doc. dr. sc. Marina Gregorić, član
3. Mr. sc. Ana Mulović Trgovac, viši predavač, mentor
4. Doc. dr. sc. Trina Mjeda, zamjenski član
- 5.

VZ  
K

M  
K

## Zadatak završnog rada

BROJ 200/PMM/2020

OPIS

Iz perspektive vanjskog tržišta, brendiranje uključuje stvaranje mentalnih struktura koje će ciljnoj publici pomoći da organiziraju svoje znanje s obzirom na određeni proizvod ili organizaciju. Brend predstavlja odnos koji organizacija ima sa svojim zaposlenicima jednako koliko predstavlja odnos koji ima sa svojim kupcima.

Cilj rada je istražiti i definirati interno brendiranje s naglaskom na angažman zaposlenika u organizaciji. Potrebno je objasniti i razlikovati korporativni i interni marketing, kao i korporativno i interno brendiranje, i korporativnu i internu komunikaciju.

U radu je potrebno provesti primarno istraživanje o angažmanu zaposlenika unutar definirane organizacije, te provesti diskusiju rezultata.

ZADATAK URUČEN

17/7/2020

POTPIS MENTORA

SVEUČILIŠTE  
SIEVER



## Sažetak

Danas su organizacije pod snažnim utjecajem zadovoljstva kupaca, a i zaposlenika. Zaposlenici su važan faktor svake organizacije jer su svakodnevno u doticaju sa stalnim i potencijalnim potrošačima. Ljudski resursi igraju važnu ulogu u pružanju visokokvalitetne usluge potrošačima. U skladu sa time, tu dolazi interni marketing. Interni je marketing definiran kao „ promatranje zaposlenika kao unutarnje kupce, promatranje poslova kao unutarnjih proizvoda koji zadovoljavaju potrebe i želje tih unutarnjih kupaca, istovremeno se baveći ciljevima organizacije“ (Ahmed i Rafiq, 2002: 14). Predstavljen je kao marketinška strategija u kojoj se zaposlenici promatraju kao interni klijenti. (Tonković Mašek i Crnković, 2018: 5). Glavni fokus internog marketinga je stjecanje i zadržavanje zaposlenika orijentiranih prema kupcima. Uz pojam internog marketinga, važni su pojmovi korporativno i interno brendiranje, korporativna i interna komunikacija, korporativni marketing te angažman zaposlenika. Prema King i Grace (2007: 360) iz perspektive vanjskog tržišta, brendiranje uključuje stvaranje mentalnih struktura koje će ciljnoj publici pomoći da organiziraju svoje znanje s obzirom na određeni proizvod ili organizaciju. Važno je shvatiti važnost internog brendiranja te koristiti alate koji će doprinijeti stvaranju konkurentske prednosti. Fokus završnog rada stavljen je na zaposlenike i njihov angažman u organizaciji. Prema Agrawal (2008: 10) angažiranje zaposlenika može se definirati kao zaposlenik koji ulaže dodatni diskrecijski napor, kao i vjerojatnost da će zaposlenik biti lojalan i ostati u organizaciji tijekom dugog vremena. Predmet istraživanja ovog završnog rada je angažman zaposlenika u organizaciji Zadol Grupa d.o.o.

**KLJUČNE RIJEČI:** interno brendiranje, interni marketing, interno komuniciranje, korporativno brendiranje, korporativni marketing, korporativno komuniciranje, angažman zaposlenika

## **Abstract**

Today, organizations are strongly influenced by customer and employee satisfaction. Employees are an important factor of any organization because they are in daily contact with regular and potential customers. Human resources play an important role in providing high quality service to consumers. Accordingly, this is where internal marketing comes in. Internal marketing is defined as “viewing employees as internal customers, viewing jobs as internal products that meet the needs and desires of those internal customers, while addressing the goals of the organization” (Ahmed and Rafiq, 2002: 14). It is presented as a marketing strategy in which employees are viewed as internal customers. (Tonković Mašek and Crnković, 2018: 5). The main focus of internal marketing is to acquire and retain customer-oriented employees. In addition to the concept of internal marketing, the concepts of corporate and internal branding, corporate and internal communication, corporate marketing and employee engagement are important. According to King and Grace (2007: 360) from an external market perspective, branding involves the creation of mental structures that will help the target audience to organize their knowledge with respect to a particular product or organization. It is important to understand the importance of internal branding and use tools that will contribute to creating a competitive advantage. The focus of the final work is on employees and their engagement in the organization. According to Agrawal (2008: 10), employee engagement can be defined as an employee who invests additional discretionary effort, as well as the likelihood that the employee will be loyal and stay in the organization for a long time. The subject of research of this final paper is the engagement of employees organized by Zadol Grupa d.o.o.

**KEYWORDS:** internal branding, internal marketing, internal communication, corporate branding, corporate marketing, corporate communication, employee engagement

## **Popis korištenih kratica**

**HRM**      Human resource management  
Upravljanje ljudskim potencijalima

# Sadržaj

1.	Uvod.....	1
2.	Upravljačka definicija marketinga .....	3
3.	Važnost i koncept korporativnog i internog marketinga.....	5
3.1.	Važnost korporativnog marketinga.....	5
3.2.	Koncept internog marketinga.....	8
4.	Pojam i značaj korporativnog i internog brendiranja .....	10
4.1.	Pojam korporativnog brendiranja .....	10
4.2.	Značaj internog brendiranja .....	10
5.	Princip i aspekt korporativne i interne komunikacije.....	12
5.1.	Princip korporativne komunikacije.....	12
5.2.	Aspekt interne komunikacije .....	12
6.	Segment angažmana zaposlenika unutar organizacije .....	14
6.1.	Organizacijsko opredjeljenje .....	15
6.2.	Uključenost u posao.....	16
6.3.	Ishodi angažmana.....	17
6.3.1.	Vjernost kupca.....	17
6.3.2.	Zadržavanje zaposlenika .....	17
7.	Primarno istraživanje i postupak istraživanja.....	18
7.1.	Definiranje problema i ciljeva .....	18
7.2.	Analiza i interpretacija rezultata istraživanja.....	20
8.	Zaključak.....	33
9.	Literatura .....	35



# 1. Uvod

Tema završnog rada je Važnost angažmana zaposlenika u internom brendiranju. Naglasak u završnom radu odnosi se na važnost i povezanost internog brendiranja sa zaposlenicima.

U drugoj cjelini rada razrađuje se upravljačka definicija marketinga; pojam marketinga općenito, njegov nastanak, na čemu se temelji te što je njegov cilj. Važno je prije samog rada obraditi pojam marketinga jer se dalje u radu analiziraju pojmovi „korporativni i interni marketing“.

Treća cjelina opisuje važnost i koncept korporativnog i internog marketinga. Naglasak u ovom radu stavljen je na pojam internog brendiranja, no iza ovog pojma kriju se riječi koje je bilo potrebno obraditi prije početka. U ovoj se cjelini upoznajemo sa korporativnim marketingom, kako se on razvijao, koji su njegovi elementi, odnosi s obzirom na moć i utjecaj te koja je njegova primjena. Sljedeći pojam je interni marketing. Upoznajemo se s razvojem, zahtjevima, konceptom te zadacima internog marketinga.

Četvrta cjelina sastoji se od pojma i značaja korporativnog i internog brendiranja. Ovdje upoznajemo razliku između ova dva pojma, kako se definiraju te koji su njihovi elementi. Interni marketing stavlja fokus na zaposlenike pa stoga tu dolazimo do glavnog djela završnog rada. Kako je interno brendiranje povezano sa zaposlenicima i što to znači za organizaciju.

U petom djelu upoznajemo se sa principom i aspektom korporativne i interne komunikacije jer komunikacije je važan faktor svake organizacije te ukoliko želi postići konkurentsku prednost, organizacija treba uspješno komunicirati sa dionicima organizacije. Interna komunikacija igra glavnu ulogu u angažmanu zaposlenika te ju je potrebno istaknuti, naglasiti što ona predstavlja, zašto je važna za angažman zaposlenika te koji su ciljevi interne komunikacije.

Šesti dio sastoji se od segmenta angažmana zaposlenika unutar organizacije. Definiramo pojam angažiranje i kako angažirani zaposlenici utječu na samu organizaciju.

U sedmoj cjelini obrađuje se primarno istraživanje i postupak istraživanja u kojem se opisuju osnovne informacije o organizaciji Zadol Grupa d.o.o. te teorijski obrađuje kako Gallup mjeri angažman zaposlenika te se sljedeće definira problem i interpretiraju se rezultati. Obraduje se primarno kvalitativno online istraživanje provedeno anketnim upitnikom (google obrasci). U radu će se koristiti sekundarni i primarni izvori podataka. U svrhu prikupljanja sekundarnih podataka provest će se istraživanje za stolom, a u svrhu prikupljanja primarnih podataka provest će se internet istraživanje. Kao instrument istraživanja će se koristiti anketni

upitnik. Na primjeru organizacije provedeno istraživanje čiji se namjerni uzorak sastoji od 29 ispitanika.

Osnovni izvori sekundarnih podataka uključuju inozemnu i domaću znanstvenu i stručnu literaturu: knjige, znanstvene časopise iz područja marketinga, specijalizirane poslovne časopise, poslovne podatke organizacije Zadol Grupa d.o.o., baze podataka te internet.

Cilj završnog rada je upoznati se sa gore navedeni pojmovima te shvatiti važnost internog brendiranja te kako prepoznati i mjeriti angažman zaposlenika.

Cilj rada je proučavanje koncepta internog brendiranja kako s teorijske strane, putem pregleda domaće i strane literature, tako i s empirijske strane kroz analizu u Hrvatskoj i svijetu. Osim toga, cilj je utvrditi i analizirati buduće smjerove internog brendiranja u Republici Hrvatskoj temeljeno na empirijskom istraživanju provedenog na uzorku zaposlenika organizacije srednje veličine.

U radu će se istražiti povezanost pristupa.

Primarno istraživanje kao najvažniji znanstveni doprinos rada je zasebna cjelina koja opisuje definirane probleme kao i ciljeve istraživanja. Opisuje provedeno istraživanje, uzorak ispitanika, tijekom prikupljanja podataka, obradu prikupljenih podataka i analizu rezultata istraživanja.

Slijedi zaključak koji donosi spoznaje temeljem prethodno navedenih rezultata. Popis literature, grafikona i tablica slijedi nakon zaključka uz priloge rada.

## 2. Upravljačka definicija marketinga

„Marketing je dinamično, uzbudljivo i suvremeno područje poslovne ekonomije koje počiva na razmjeni. Razmjenu je najjednostavnije definirati kao transfer opipljivih i/ili neopipljivih vrijednosti između dviju ili više uključenih strana.“ (Previšić i Ozretić Došen, 2007: 2). Možemo razlikovati upravljačku i socijalnu definiciju marketinga. Prema društvenoj, odnosno socijalnoj definiciji, Kotler (2000: 4) objašnjava da je marketing društveni proces kojim pojedinac i skupina dobivaju ono što trebaju i žele stvaranjem, ponudom i razmjenom proizvoda i usluga od vrijednosti slobodno s drugima. Menadžersku, odnosno upravljačku definiciju, Kotler (2000: 4) opisuje kao „umjetnost prodaje proizvoda“. No navodi da Peter Drucker, vodeći teoretičar menadžmenta, smatra cilj marketinga učiniti prodaju suvišnom, cilj je znati i razumjeti kupca toliko dobro da mu proizvod ili usluga odgovara i sama se prodaje. U idealnom slučaju, autor smatra da marketing mora rezultirati kupcem koji je spreman kupiti.

Marketingom pokušavamo shvatiti i razumjeti što sve stoji iza jednog dobrog proizvoda ili usluge, no on nas usmjerava i kako oblikovati ponudu ili općenito poslovati na način da se korisnici ili potrošači odluče baš za naš proizvod ili uslugu, a ne za konkurentske. Previšić i Ozretić Došen (2007: 1) smatraju da je osnovna zadaća marketinga pronaći učinkovite i uspješne načine, metode i sredstva kako da poduzeće, organizacija ili institucija svojim poslovanjem udovolje interesima potrošača, a ne kako manipulirati istima u interesu poduzeća, organizacije ili institucije.

Marketing se temelji na uspostavljanju želja i potreba potrošača, prepoznavanjem razlika i zadovoljenje njihovih specifičnih želja i potreba te procijeniti prilike i prijetnje poslovanju. Prema Previšiću i Ozretić Došenu (2007: 3) postoje tri temeljne grupe predmeta marketinške razmjene, a to su: Materijalni (opipljivi, fizički) proizvodi, usluge i ideje.

Materijalne proizvode potrošači mogu procijeniti dodirrom, kušanjem, njuhom, promatranjem. Primjeri takvih proizvoda su odjeća, obuća, prehrambeni proizvodi, namještaj itd. (Previšić i Ozretić Došen, 2007: 3)

Usluge su neopipljivi predmet razmjene te su to radnje, djela ili procesi koji je vrše na korisnike. Uslugama se pribrajaju i obrazovne, pravne, financijske, medicinske no i one koje su namijenjene pojedincu kao što je stomatolog, frizer, kozmetičarke usluge itd. (Previšić i Ozretić Došen, 2007: 3)

Ideje su specifični predmet razmjene, također neopipljiv, a odnose se na filozofiju, koncepte, imidž koji se može razmjenjivati na tržištu. Ideje kao alat marketingu često su karakteristične za neprofitne i društvene organizacije, udruge i sl. Npr. ideja može biti predmet

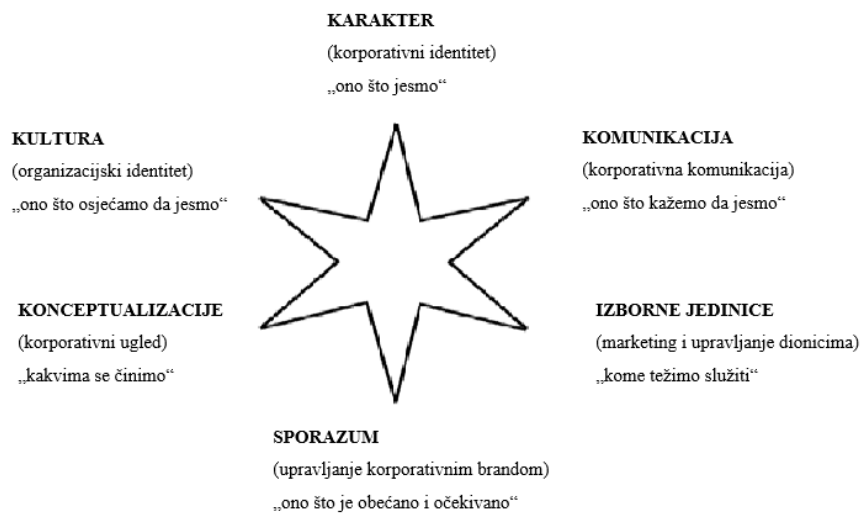
borbe protiv alkohola, promicanje određene religije, zanimanja itd. (Previšić i Ozretić Došen, 2007: 4)

### **3. Važnost i koncept korporativnog i internog marketinga**

„Od pedesetih godina prošlog stoljeća razni pojmovi o korporativnom marketingu zahvatili su maštu znanstvenika i praktičara (korporativni identitet, korporativno markiranje, korporativni imidž, korporativni ugled i korporativne komunikacije). Svaki od ovih pojmova ima svoje intelektualne korijene i sljedbenike temeljene na praksi.“ (Balmer i Greyser, 2006: 730). Interni marketing ponuđen je kao tehnologija upravljanja za raspravu o tome da li je marketing tehnologija upravljanja ili društveni proces za rješavanje problema interne produktivnosti usluga, marketinške orijentacije, uspješna implementacija odgovarajućih planova i orijentacije na kupca. (Varey i Lewis, 1999: 926)

#### **3.1. Važnost korporativnog marketinga**

Kako korporacije pokušavaju eliminirati bilo kakvu „korporacijsku disonancu“, usklađivanje između onoga što se komunicira s vanjskim i unutarnjim izbornim jedinicama sve se više naglašava (Punjaisri i Wilson, 2011: 4). Kako u svome radu navode Punjaisri i Wilson (2011: 3) ukazuju da korporativni marketing omogućava sintezu bezbroj koncepata na cijeloj razini korporativnog identiteta, korporativnog imidža, brendinga, korporativne reputacije i korporativnih komunikacija. Svi ovi elementi obuhvaćeni su unutar korporacijskog marketing miksa i odnose se na šest elemenata, odnosno 6C korporativnog marketinga: korporativni identitet (karakter), korporativne komunikacije (komunikacije), dionici (izborne jedinice), sporazum (obećanje korporativnog brenda), korporativni imidž i ugled (konceptualizacija) i organizacijska kultura (kultura). Navedeni 6C korporativnog marketinga detaljnije je opisani slikom 3.1.



*Slika 3.1. 6C korporativnog marketinga,  
Izvor: Balmer J.M.T. i Greyser S.A., 2006.: str 735 (prilagodio i preveo autor rada)*

Korporativni se marketing općenito primjenjuje na subjekte bez obzira jesu li to organizacije, korporacije, neprofitne organizacije ili pa ostale kategorije kao što su poslovni savezi, gradovi itd. Ključni atribut marketinga na korporativnoj razini je briga o višestrukim odnosima razmjene s više grupacija dionika. Dalje, naglašava se i važnost koja se pripisuje vremenskoj dimenziji, treba postojati vjernost ne samo sadašnjih odnosa, već i odnos prošlosti i budućnosti. Raymont A. Bauer i Stephen Greyser istražili su tripartitnu<sup>1</sup> analizu odnosa na tržištu između trgovaca i potrošača, posebno s obzirom na moć i utjecaj (Balmer i Greyser, 2006: 732).

Tri su vrste odnosa prema autorima Balmer i Greyser (2006: 732):

1. Manipulativni model
2. Model usluga
3. Transakcijski model

<sup>1</sup> koji je sastavljen od tri dijela; trodijelan, trostruk  
([http://hjp.znanje.hr/index.php?show=search\\_by\\_id&id=f19IWBV4](http://hjp.znanje.hr/index.php?show=search_by_id&id=f19IWBV4))

Pretpostavka o:	Manipulativnom modelu	Modelu usluga	Transakcijskom modelu	Korporativnom model
Bilanca snage na tržištu	Trgovci /prodavači dominiraju	Potrošačka - prodajna ravnoteža	Potrošači dominiraju	Potrošači i dionici dominiraju
Podrijetlo potrošačkih potreba / želja	S trgovcima	Sa potrošačima i trgovcima	Sa potrošačima	Sa potrošačima i dionicima
Vrsta potrošačke moći	Prisiljava izbor potrošača	Izbor potrošača	Suverenitet potrošača	Suverenitet potrošača i dionika
Upozorenje na tržištu	<i>Caveat Emptor</i> neka kupac pripazi	<i>Caveat Omnes</i> Neka svi pripaze	<i>Caveat Venditor</i> Neka prodavač pripazi	<i>Caveat Societas</i> Neka organizacije pripaze
Uloga prodavača	Uvjeriti / zavesti potrošače Potrošač je protivnik	Za rad sa potrošačima Potrošačev partner	Za uslugu potrošačima Potrošačev sluga	Za rad sa potrošačima i dionicima Sluga dionika

Tablica 3.1. Usporedba četiri modela odnosa moći u marketingu,  
Izvor: Balmer J.M.T. i Greyser S.A., 2006.: str 733 (prilagodio i preveo autor rada)

Svaki od ova tri modela koriste različite pretpostavke o ravnoteži odnosno snazi na tržištu, podrijetlu potrošačkih potreba i želja, vrsti potrošnje koja se koristi ili poslu koji prodire na tržište. Korporativni marketing predstavlja četvrtu fazu u smislu gore navedenih modela. Autori su ovu fazu nazvali „očekivanom“ fazom (korporativni model: „a stakeholder-institutional model”) (Balmer i Greyser, 2006: 732)

### 3.2. Koncept internog marketinga

Koncept internog marketinga prvi puta je predložen sredinom 1970-ih godina kao način postizanja konzistentne kvalitete usluga što je glavni problem u području usluga. (Ahmed i Rafiq, 2002: 9). Kako navode Ahmed i Rafiq (2002: 14) čini se da su pojam internog marketinga prvi koristili Berry el al, George, Thompson et al i Murray. Iako oni nisu izravno koristili taj pojam, ideja internog marketinga bila je prisutna u članku Sassere i Arbeita iz 1976. godine (Ahmed i Rafiq, 2002: 14.) Tek kada je objavljen članak Leonarda Berryja iz 1981. (prema Ahmed i Rafiq, 2002: 14) u kojem je on definirao interno tržište kao „promatranje zaposlenika kao unutarnjih kupaca, promatranje poslova kao unutarnjih proizvoda koji zadovoljavaju potrebe i želje tih unutarnjih kupaca, istovremeno se baveći ciljevima organizacije“ da je taj pojam ušao u popularni menadžerski diskurs<sup>2</sup>.

Osnovna pretpostavka glasila je „imati zadovoljne kupce, organizacija također mora imati zadovoljne zaposlenike“ i da bi se to moglo postići tretiranjem zaposlenika kao kupcem, odnosno, primjenom principa marketinga u dizajnu poslova i motivaciji zaposlenika. (Ahmed i Rafiq, 2002: 9). Koncept internog marketinga od tada je doživio niz razvoja i promjena, više njegova primjena nije ograničena na području usluga. Dokazano je da primjenom internog marketinga organizacija može olakšati provedbu svoje strategije.

Interni marketing zahtijeva (Ahmed i Rafiq, 2002: 9):

- Prihvatanje marketinških tehnika i filozofije
- Orijentaciju na kupca/orijentaciju na tržište
- Participativni pristup upravljanju
- Strateški pristup upravljanju ljudskim resursima (eng. *HRM – Human resource management*) kako bi se osigurala usklađenost HRM strategije s organizacijskom strategijom
- Koordinacija svih upravljačkih aktivnosti radi postizanja orijentacije na kupca ili tržište ili upravljanja usmjerenog na kupca / tržišta

Glavni fokus internog marketinga je stjecanje i zadržavanje zaposlenika orijentiranih prema kupcima. Ekonomija usmjerena na razvoj zahtijeva da organizacije privuku i zadrže kupce kako bi osigurali održivu konkurentsku prednost. Da bi postigle ovaj cilj, organizacije se moraju usredotočiti na razvoj i održavanje organizacijske kulture koja naglašava unutarnju dobrobit kupaca kao sredstvo za privlačenje i zadržavanje vanjskog kupca.

---

<sup>2</sup> Diskurs (lat. Discursus: optrčavanje; razgovor) (<https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=15415>)



Interni marketing ima zadatak zapošljavati, trenirati i motivirati zaposlenike koje žele tj. trebaju služiti kupcima. U stvari, interni marketing mora prethoditi vanjskom marketingu, odnosno eksternom marketingu. Nema smisla obećavati izvrsnu uslugu nego što je osoblje organizacije spremno pružiti. (Kotler, 2000: 13). Organizacije koje su dobro vođene vjeruju da odnosi s zaposlenicima utječu na odnose s kupcima. U ovakvim je organizacijama menadžment onaj koji provodi interni marketing te pruža podršku zaposlenicima te nagrađuje njihovu uspješnost u radu. Uz sve to, menadžment redovito provodi reviziju zadovoljstva radnika. Rosenbluth i Peters u časopisu *The Customer Comes Second* prema Kotleru (2000: 209) idu toliko daleko da kažu da će zaposlenici organizacije, a ne kupci organizacije, morati postati broj jedan ako se organizacija nada da će uistinu zadovoljiti svoje kupce. Interni marketing opisuje rad na osposobljavanju i motiviranju zaposlenika da dobro služe kupce. Kotler (2000: 203) je tvrdio da je najvažniji doprinos koji marketinški odjel može dati je „biti izuzetno pametan u postizanju svih ostalih u organizaciji da prakticiraju marketing“.

## **4. Pojam i značaj korporativnog i internog brendiranja**

Pojam korporativnog brendiranja se može čvrsto povezati i sa korporativnim marketingom. Kako navode Mulović i Trbojević (2015:179) korporativno brendiranje jedna je od najsuvremenijih modnih menadžerskih promjena. Kada govorimo o internom brendiranju, Mulović i Trbojević (2015: 180) smatraju da interni branding znači osigurati da obećanje o brandu zaposlenici transformiraju u stvarnost, odražavajući ocjenjene vrijednosti robne marke koje postavljaju očekivanja kupaca.

### **4.1. Pojam korporativnog brendiranja**

Kako navode u radu Punjaisri i Wilson (2011:4) oni definiraju korporativni branding kao sustavno planirano upravljanje ponašanjem, komunikacijom i simbolizmom kako bi se postigla povoljna i pozitivna reputacija ciljne publike u organizaciji. Navedeni elementi ponašanja odnose se na ponašanje zaposlenika te se smatra da upravo oni imaju najveći utjecaj na percepciju vanjskih dionika o korporativnom brendu neke organizacije te daju smisao za njen imidž i identitet. Zato se smatra da usko usklađivanje zaposlenika sa vrijednostima robnog brenda organizacije može dovesti organizaciju do održive konkurentske prednosti. „Što se više zaposlenika poistovjećuje s organizacijom to će više zaposlenika vjerojatno podržati taj identitet u svojim postupcima“ (Punjaisri i Wilson, 2011: 5)

Punjaisri i Wilson (2011: 3) smatraju da u uslužnim organizacijama isporuka korporativnog brenda ili „robnog sporazuma“ često ovisi o osoblju koje učinkovito isporučuje temeljne vrijednosti organizacije kupcu. Punjaisri i Wilson (2011: 3) postuliraju da je uslužno osoblje utjelovljenje korporativnog brenda usvajanjem ponašanja koje podržavaju unaprijed određeni i uobičajeni skup vrijednosti marki.

### **4.2. Značaj internog brendiranja**

Iz perspektive vanjskog tržišta, brendiranje uključuje stvaranje mentalnih struktura koje će ciljnoj publici pomoći da organiziraju svoje znanje s obzirom na određeni proizvod ili organizaciju (King i Grace, 2007: 360). Ciljna publika pritom objašnjava svoje odluke o tom proizvodu ili organizaciji, a zauzvrat ovaj proces dodaje vrijednost organizaciji kroz poboljšane navike kupca. Brendiranjem se ne oblikuje percepcija samo kupcima, već je ovo prilika da se oblikuje i percepcija zaposlenika. Kako navode King i Grace (2007: 360) brend predstavlja odnos koji organizacija ima sa svojim zaposlenicima jednako koliko predstavlja odnos koji ima sa svojim kupcima. Kada se gleda u kontekstu čistih usluga, stvarno iskustvo s markom dominira u percepciji marki kupca, od čega zaposlenici igraju glavnu ulogu. Kao takva, bez

obzira na to koliko je brend dobro predstavljena, ništa je neće spasiti ukoliko je iskustvo loše. King i Grace (2007: 360) kažu da zaposlenici trebaju razumjeti što brend znači i kako ona pruža vrijednost za potrošače, kako bi se njene opipljive i nematerijalne komponente razvile i isporučile u skladu s tim. Kako navode King i Grace (2007:360) na osnovnoj razini tvrdi da ljudski sustav ili zaposlenici trebaju „ljepilo“, središnju temu na kojoj zaposlenik može oblikovati svoje ponašanje tako da bude u skladu s očekivanjima potrošača i organizacije.

Punjaisri i Wilson (2011: 5) smatraju da interno brendiranje želi postići promicanje brenda unutar organizacije kroz praksu internog marketinga. To zahtijeva ne samo doprinos iz marketinga osoblja, ali i osoblja iz područja ljudskih resursa. Iako još uvijek ne postoji univerzalna definicija, razni se autori slažu da se internim brendiranjem osigurava da zaposleni transformiraju obećanje o brendu u stvarnost, što odražava podržane vrijednosti robnog brenda koje postavljaju očekivanja kupaca. (Punjaisri i Wilson, 2011:5). Stoga se smatra da su interni brendovi (Punjaisri i Wilson, 2011: 3) jednako važni koliko i vanjski brendovi u komuniciranju i prenošenju obećanja za robni brend kupcu. Iako je interes za interno brendiranje u rastu, vrlo je malo istraživanja iz perspektive zaposlenika provedeno na tu temu. Iz tog se razloga u literaturi Punjaisri i Wilson (2011) istraživanje usredotočuje na zaposlenike na prvoj liniji i njihovu percepciju utjecaja internog brendiranja te na stupanj u kojem faktori osobnog i radnog okruženja ublažavaju uspjeh internog brendiranja u jačanju stavova koji podržavaju brend i ponašanja među zaposlenicima.

Definicija usvojena u radu Punjaisri i Wilson (2011: 5) je ta da interni branding opisuje aktivnosti koje je poduzela organizacija kako bi osigurala da obećanje brenda odražava odsluženi brend vrijednosti koje postavljaju očekivanja kupaca i isporučuju zaposlenici. No, kako navode Punjaisri i Wilson (2011: 5) tvrde da je potrebna posvećenost svih zaposlenika kako bi korporativni brend bio istinski diferenciran i uspješan. Punjaisri i Wilson (2011:5) tvrde da kada zaposlenici jasno razumiju vrijednost brenda, tada je veća vjerojatnost da će biti intelektualno i emocionalno angažirani s brendom.

Kako interno brendiranje teži podijeljenom razumijevanju vrijednosti brenda u cijeloj organizaciji, nedavna istraživanja su otkrila da postoji pozitivan utjecaj na posvećenost brenda zaposlenika. (Punjaisri i Wilson, 2011:6). Odnosno, predani zaposlenici mogu bolje ispuniti obećanje o brendu zbog svoje emocionalne povezanosti za brend (Punjaisri i Wilson, 2011:6). Istraživanja koja su se provodila, kako navode u radu Punjaisri i Wilson (2011:6) otkrila su da interni branding utječe na lojalnost brenda zaposlenika i njihovu spremnost da oстане uz brend.

## **5. Princip i aspekt korporativne i interne komunikacije**

Komunikacija (lat. *Communicare* – učiniti općim) jest razmjena informacija, podataka, ideja, osjećaja, misli, sugestija i dojmova među ljudima. (Jurković-Majić i Majić 2015.)

Komunikacija je temeljni čimbenik međuljudskih odnosa. Kako u privatnom životu, tako i u poslovnom, komunikacije je najvažniji dio spoznavanja problematike, upoznavanja ljudi te tako i spoznaja samih sebe preko procesa komunikacije. Cilj i svrha komuniciranja oduvijek je bila ista, a to je podrazumijevanje i povezivanje kao protuteža nerazumijevanju i konfliktima. Duarte Melo, Somerville i Goncalves (2015: 32) opisuju integriranu komunikaciju kao filozofiju koja pokreće konvergenciju različitih područja i omogućava sinergetsko djelovanje, dodajući da su „korporativna komunikacija, marketing, odnosi s javnošću i interna komunikacija povezani u organizacijskom komunikacijskom spoju.“

### **5.1. Princip korporativne komunikacije**

Korporativna komunikacije je pojam u poslovnoj ekonomiji i komunikacijskim znanostima, u funkcionalnom smislu preuzima središnje upravljanje sveukupne komunikacije korporacije sa dionicima (eng. *stakeholder*) s ciljem postignuća moguće reputacije (Tomić, 2014: 4). Najbolji način shvaćanja korporativne komunikacije jest gledati na način na koji se funkcija razvila u organizacijama.

Prema Cornelissen (2014: 46) sve do 1970-ih godina praktičari su koristili izraz „odnosi s javnošću“ kako bi opisali komunikaciju sa dionicima, no ta funkcija, koja je uglavnom bila taktična, sastojala se uglavnom od komunikacije s novinarima. Kada su drugi dionici, bilo da su to vanjski ili unutarnji, počeli tražiti više informacija od organizacije, praktičari su tada shvatili da je ovakva vrsta komunikacije mnogo više od „odnosa s javnošću“. Tada su se korijeni nove funkcije korporativne komunikacije počeli prihvaćati. Jedna od karakteristika ove funkcije je ta da se ona usredotočuje na organizaciju kao cjelinu i na važan zadatak načina na koji se ona predstavlja svojim ključnim dionicima, unutarnjim i vanjskim.

### **5.2. Aspekt interne komunikacije**

Prema Rogala i Kaniewska-Seba (2013: 7) izgradnja pozitivnog korporativnog imidža ili postizanje drugih ciljeva odnosa s javnošću ne bi bilo moguće bez stjecanja dobre volje zaposlenika. Istraživanja koja su provedena u proteklom desetljeću (Smiljković Stojanović, 2015:85) nesumnjivo potvrđuju da sretan zaposlenik gradi dobar tim koji daje odlične rezultate, ima zadovoljne klijente i najbolji je veleposlanik brenda, to jest imena organizacije. To je ono što bi trebao biti cilj svake poslovne organizacije. Zašto se organizacije onda toliko malo bave

zaposlenicima? Prema literaturi Smiljković Stojanović (2015: 85) istraživanja provedena u Srbiji pokazala su da tek 3,9% organizacija ima jasnu strategiju upravljanja odnosima sa zaposlenicima dok ostale zemlje u regiji imaju malo veći postotak, ali nedovoljan da bi se visoko ocijenilo. U fokus se stavlja više eksterna nego interna komunikacija, što je iznenađujuće jer se organizacije često nakon što prepoznaju problem koji se nije ni morao pojaviti, koriste internom komunikacijom. Ovdje se može vidjeti da pojedine organizacije najmanje razumiju svoje najvažnije resurse, a to su zaposlenici.

Prema Smiljković Stojanović (2015:85) dobra interna komunikacija temelj je uspješne eksterne, odnosno vanjske komunikacije, s obzirom na to da izravno utječe na učinkovitost, zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika, kao i na vrijednost organizacije, njenih usluga i proizvoda, pa samim time i na brend. Rogala i Kaniewska-Seba (2013:7) objašnjavaju da se unutarnji odnosi s javnošću sastoje od pravilnog upravljanja informacijskom politikom te se često ona naziva unutarnja komunikacija ili ljudska komunikacija. Ciljna publika za sve interne odnose s javnošću su menadžeri, vlasnici, osoblje te potencijalni ili umirovljeni zaposlenici. Kako bi bili učinkoviti, svi oblici aktivnosti koji se provode u organizaciji trebaju protok informacija i dvostranu komunikaciju s drugim članovima. Važnu ulogu u postizanju ciljeva organizacije ima menadžer, on je odgovoran izgraditi dobre odnose među zaposlenicima te razvijati timski duh, razumijevanje i povjerenje u organizaciju, predanost zaposlenika, povećanje motivacije, zadovoljstva itd.

Zaposlenici igraju veoma važnu ulogu u omogućavanju organizaciji da postigne postavljene ciljeve. Interna komunikacija trebala bi unaprijediti odnos osoblja prema organizaciji, učiniti zaposlenike posvećenijima u prodaji proizvoda ili usluga. Prema Rogala i Kaniewska-Seba (2013:4) zaposlenici uvelike mogu dati doprinos, izravno ili neizravno, kako bi se postigli ciljevi marketinške komunikacije. Imaju svakodnevnu mogućnost utjecati na potencijalne klijente širenjem pozitivnih informacija o organizaciji u kojoj rade. Npr. kroz razgovor s prijateljima o dobrim radnim odnosima, kupnjom proizvoda ili korištenje usluga organizacije u kojoj rade, stvoriti dojam da konkretnu organizaciju vrijedi razmotriti kao nečiji tržišni izbor. Stoga osoblje pomaže u (Rogala i Kaniewska-Seba, 2013: 4) jačanju lojalnosti brenda, promjeni percepcije i odnosa potrošača prema organizaciji ili njenoj ponudi i izgradnji imidža proizvoda, brenda ili same organizacije.

## **6. Segment angažmana zaposlenika unutar organizacije**

U današnje vrijeme angažiranje zaposlenika pojavilo se kao potencijalno važna tema, u svijetu trenutno postoji veliko zanimanje za koncepte angažmana i dobrobiti zaposlenika. Kada zaposlenici nisu angažirani, godišnje organizacije koštaju između 292 i 355 milijardi američkih dolara (Mulović i Trbojević, 2015: 177). Mulović i Trbojević (2015: 178) impliciraju da angažirani zaposlenici pozitivno utječu na financijske rezultate organizacije, a odnosi između angažmana i financijske uspješnosti organizacije podržavaju takve zaključke. Kako navode u radu Mulović i Trbojević (2015: 178) zaključuju da su, posljedica toga, praktičari i istraživači pokušali shvatiti što potiče angažman. Organizacije danas teže zaposliti zaposlenike, a troše znatna sredstva za mjerenje i poboljšanje angažmana zaposlenika.

Prema Agrawal (2008: 10) angažiranje zaposlenika može se definirati kao zaposlenik koji ulaže dodatni diskrecijski napor, kao i vjerojatnost da će zaposlenik biti lojalan i ostati u organizaciji tijekom dugog vremena. Istraživanja pokazuju da angažirani zaposlenici ostvaruju bolje rezultate, dodaju više napora kako bi obavili posao, pokazuju snažnu predanost organizaciji i motiviraniji su i optimističniji u pogledu obavljanja svojih radnih obaveza. Poslodavci koji imaju angažirane zaposlenike imaju impresivne poslovne rezultate. Prema Harshada Karekar (2015:9) angažirani zaposlenik je onaj koji je u potpunosti zaokupljen svojim radom i oduševljen te na taj način poduzima pozitivne mjere za poboljšanje ugleda i interesa organizacije. Ruck (2011:16) angažman zaposlenika definira kao iskorištavanje članova organizacije u svoje radne uloge: ljudi se tijekom angažiranja izražavaju fizički, kognitivno i emocionalno.

Ruck (2011: 6) tvrdi da je samoeфикаsnost menadžera značajna komponenta angažmana, oni predlažu da se samoučinkovitost rukovoditelja može povezati s angažmanom zaposlenika, jer zaposlenici postaju angažiraniji (kognitivno i emocionalno) u svom poslu, menadžer stječe samopouzdanje i vjerovanje u svoje sposobnosti za uspješno stvaranje i izgradnju i angažiranje tima ili grupe. Ovdje vidimo važnost stvaranja okruženja u kojem će zaposlenici biti angažiraniji. Prema Klapan i Colić (2015:368) koncept angažmana zaposlenika dobio je značajan interes zbog povezanosti s povećanim financijskim prinosima i poboljšanom organizacijskom reputacijom. Glavnu ulogu u angažmanu zaposlenika ima interna komunikacija, budući da su visoko angažirani zaposlenici oni koji se osjećaju dobro informiranim i imaju priliku za uzlaznu komunikaciju. (Klapan i Colić, 2015:368).

Jedna od ključnih odrednica angažmana zaposlenika je interna komunikacija (Klapan i Colić, 2015:372). Učinkovita interna komunikacija povećat će se angažman zaposlenika te postizanje ciljeva organizacije.

Prema Klapan i Colić (2015:372) angažiranje zaposlenika četvrti je najvažniji izazov menadžmentu, iza stvaranja lojalnosti kupaca i smanjenja troškova. Prethodna istraživanja (Duarte Melo, Somerville i Goncalves, 2015:91) pokazuju da se ishodi vezani uz angažman zaposlenika pronalaze na individualnoj razini, npr., stavovi o poslu, radna učinkovitost, zdravlje, dok na organizacijskoj razini ishodi su zadovoljstvo kupaca, produktivnost, profitabilnost i sigurnost.

Ruck (2012: 17) sugerira da je angažman skup konstrukcija koji integrira angažman stanja (strast, energija, entuzijizam), angažman ponašanja (adaptivno ponašanje) i angažman osobina (atributi ličnosti).

Angažirani zaposlenici brinu i odani su budućnosti organizacije. Oni su spremni uložiti dodatne napore kako bi se osiguralo da organizacija bude dovedena do rasta i razvoja. Prema Abhisheku (2013: 3), s obzirom na njihovu razinu zaposlenosti postoje sljedeće tri vrste zaposlenika:

- A) Angažirani zaposlenici su građevinari odnosno „građitelji“ - nastupaju na stalno visokim razinama. Žele svakodnevno koristiti svoje talente i snage u radu. Rade sa strašću i pokreću inovacije i tjeraju svoju organizaciju naprijed (Abhishek, 2013: 3)
- B) Ne angažirani zaposlenici - uglavnom su usredotočeni na zadatke, a ne na ciljeve. Žele im se reći što da rade. Zaposleni koji nisu angažirani imaju tendenciju da se njihovi doprinosi zanemaruju (Abhishek, 2013: 3)
- C) Aktivno isključeni/ ne angažirani zaposlenici su „stanovnici pećine“ - oni su dosljedno protiv gotovo svega. Oni „sijeju“ sjeme negativnosti u svakoj prilici. Svakodnevno, aktivno oduzeti radnici potkopavaju ono što postižu njihovi angažirani suradnici (Abhishek, 2013:3)

Ukratko, koncept angažmana zaposlenika je spoj dvaju poznatih konstrukcija, naime, organizacijsko opredjeljenje i uključivanje u posao, koji će se detaljnije pojasniti u sljedećem poglavlju. (Abhishek, 2013: 3).

## **6.1. Organizacijsko opredjeljenje**

Koncept organizacijske predanosti privukao je veliku pozornost tokom proteklih više godina, ali postao je središnji cilj suvremenog upravljanja ljudskim resursima (HRM).

Prema autoru Abhishek (2013: 3) identificirane su tri vrste opredjeljenja: afektivno opredjeljenje, kontinuirano opredjeljenje i normativno opredjeljenje. Abhishek (2013: 3) navodi:

- Afektivno opredjeljenje: definira se kao emocionalna vezanost, identifikacija i uključenost zaposlenika sa svojom organizacijom i njezinim ciljevima
- Predanost kontinuitetu: je spremnost ostati u organizaciji zbog ulaganja koju je zaposlenik uložio u neprenosiva ulaganja. Neprenosiva ulaganja uključuju stvari kao što su mirovine, odnosi s drugim zaposlenicima i pogodnosti koje zaposlenik može primiti i koje su jedinstvene za organizaciju
- Normativno opredjeljenje: je predanost osobe organizaciji ili osjećaj njezine obveze prema radnom mjestu

Tri vrste opredjeljenja karakteriziraju zaposlenikov odnos s organizacijom, što između ostalog ima i posljedicu za njegovu odluku da nastavi ili prekine raditi u organizaciji. Zaposlenici s snažnom afektivnom predanošću ostaju s organizacijom jer to žele; oni s jakim kontinuitetom za nastavak ostaju jer moraju; a one s jakim normativnim opredjeljenjem ostaju zato što smatraju da bi trebale (Abhishek, 2013: 4).

Abhishek (2013:4) smatra da je dob zaposlenika najvažniji prediktor organizacijske obveze. Abhishek (2013:4) je otkrio da je broj primljenih promocija značajno povezan s obvezom kontinuiteta. Abhishek (2013: 4) tvrdi da je važno za organizaciju kako bi ispitali politike koje provode kako bi povećali svoje opredjeljenje. U istraživanju s 88 menadžera zaposlenih iz dviju proizvodnih organizacija koje pripadaju istoj industriji, Abhishek (2013:4) navodi da su utvrdili da na organizacijsku predanost utječu tri dimenzije organizacijske klime (progresivno upravljanje, participativno upravljanje i međuljudska harmonija) i jedan od osobnih svojstava (potreba za vlast).

## **6.2. Uključenost u posao**

Kako navodi Abhishek (2013: 4) uključivanje u posao odnosi se na osobu koja je u potpunosti uključena i oduševljena svojim radom. Sudjelovanje je kako ljudi vide svoj posao u smislu odnosa s radnim okruženjem, samim poslom i kako su njihov rad i život uravnoteženi. Nizak angažman u poslu odražava osjećaj zaposlenosti otuđenosti svrhe i otuđenosti od organizacije, odnosno osjećaj odvojenosti između onoga što zaposlenici vide kao svoj život i posla koji obavljaju. Otudenje rada i uključenost u posao su, dakle, suprotni polovi kontinuiteta.



Kako navodi Abhishek (2013: 4) ispitali su učinak motivacije, otuđenosti i uključenosti u posao na rad zaposlenika „radničke klase“ (eng. *bluecollar*) i otkrili da su motivacija i otuđenost postali najvažniji prediktori uspješnosti rada. Abhishek (2013: 5) je usporedio zaposlenike u javnom i privatnom sektoru u pogledu zadovoljstva poslom, uključivanje u posao te radno angažiranje te je utvrđeno da se zaposlenici u javnom i privatnom sektoru razlikuju u pogledu gore spomenutih čimbenika. Abhishek (2013: 5) je također otkrio da su starosna dob zaposlenika, radno iskustvo i mjesečni dohodak značajno povezani s radnim iskustvom, a mjesečni dohodak značajno je povezan s uključenosti u posao.

### **6.3. Ishodi angažmana**

Autor Abhishek (2013) ishode angažmana dijeli na vjernost kupaca te kako zadržati zaposlenike. U sljedećem poglavlju isti će se detaljnije pojasniti.

#### **6.3.1. Vjernost kupca**

Abhishek (2013: 5) sugerira da zaposlenici koji su sretni u svom poslu imaju veću vjerojatnost da će stvoriti vjerne kupce. Angažirani zaposlenici obično imaju bolje razumijevanje kako udovoljiti potrebama kupaca (Abhishek, 2013: 5), i kao rezultat toga, lojalnost kupaca obično je bolja u organizacijama u kojima su zaposleni angažirani (Abhishek, 2013: 5). Abhishek (2013: 5) tvrdi da su odjeljenja u kojima (visoko) angažirani zaposlenici prodaju angažiranim kupcima, lojalnost kupaca, ponovljena kupovina i preporuke prijateljima dvostruko veća od tvrtki sa prosječnim angažmanom zaposlenika. U konačnici to može dovesti do onoga što se ponekad naziva "angažman kupaca", gdje postoji mentalna i emocionalna veza između organizacije i kupca.

#### **6.3.2. Zadržavanje zaposlenika**

Autor Abhishek (2013: 6) također sugerira da zaposlenici koji su sretni u svom poslu imaju veću vjerojatnost da će ostati u organizaciji i Abhishek (2013: 6) je utvrdio da se radni angažman doista pozitivno odnosi na organizacijsku predanost. Abhishek (2013: 6) navodi da 85% angažiranih zaposlenika planira ostati u usporedbi s 27% zaposlenika koji su isključeni. Pored toga, 41% angažiranih zaposlenika reklo je da će ostati ako se organizacija bori da preživi.

## 7. Primarno istraživanje i postupak istraživanja

Primarnim istraživanjem mjerio se angažman zaposlenika organizacije Zadol Grupa d.o.o. Tvrtka Zadol Grupa d.o.o. regionalni je lider u proizvodnji i prodaji PVC stolarije, početak rada datira više od 30 godina. Posluju na hrvatskom i dijelu europskog tržišta. Osnovna djelatnost organizacije je proizvodnja i prodaja PVC stolarije, kliznih stijena i zimskih vrtova za obiteljske kuće i poslovne prostore. U organizaciji Zadol Grupa d.o.o. zaposleno je ukupno 29 osoba.

Postavljena su 12 pitanja koja je osmislio George Gallup, odnosno organizacija Gallup Organization. Gallup je svjetska organizacija za analitiku i savjete koja pomaže vođama i organizacijama da riješe svoje najnužnije probleme (<https://www.gallup.com/corporate/212381/who-we-are.aspx>).

Gallup je izvorno intervjuirao više od milijun zaposlenika i postavio stotine pitanja o bezbroj aspekata radnog mjesta. Koristeći početne podatke, Gallup je utvrdio koji su predmeti najbolje povezani s radnim mjestom. Sada je više od 25 milijuna zaposlenika odgovorilo na ova 12 pitanja. Gallupove istraživače nisu zanimala stavke koje su donijele jednoglasnu „Da, u potpunosti se slažem“ ili „Ne, u potpunosti se ne slažem“. Umjesto toga, istraživači su tražili stavke na koje su najviše angažirani zaposlenici – oni koji su lojalni i produktivni – odgovorili pozitivno, a svi ostali odgovorili su neutralno ili negativno. Iz tog istraživanja Gallup je utvrdio da 12 predmeta može izmjeriti snagu radnog mjesta. Ovih 12 predmeta ne obuhvaća sve o radnom mjestu, ali oni bilježe stupanj u kojem zaposlenici ostvaruju svoje potrebe za postignućem. Oni mjere temeljne elemente potrebne za privlačenje, fokusiranje i zadržavanje najtalentiranijih zaposlenika. (prema Gallup Q12 and Employee Engagement FAQs<sup>3</sup>)

### 7.1. Definiranje problema i ciljeva

Kvalitativnim online istraživanjem korišten je mjerni instrument odnosno anketni upitnik. Primarnim istraživanjem mjerio se angažman zaposlenika organizacije Zadol Grupa d.o.o. U istraživanju je korišten namjerni uzorak od 29 ispitanika. Ispitanici su zaposlenici organizacije Zadol Grupa d.o.o. Istraživanje angažmana zaposlenika Zadol Grupe d.o.o. provedeno je u jednom danu, odnosno 8.5.2020. Korišteni instrument bila je anketa (u elektroničkom obliku, google obrasci). Anketa se sastojala od 12 kratkih pitanja, za njeno popunjavanje bilo je potrebno svega 10-ak minuta. Korišteno je ispitivanje putem Likertove ljestvice. U obradi

---

<sup>3</sup> <https://hr.uci.edu/partnership/survey/pdf/01-Frequently-Asked-Questions-FAQs.pdf>

podataka dobivenih u Likertovoj ljestvici stupnjevi se kodiraju brojevima od 5 do 1 (5 za najpozitivniji, 1 za najnegativniji stav).

U svrhu prikupljanja sekundarnih podataka provelo se istraživanje za stolom, a u svrhu prikupljanja primarnih podataka provelo se internet istraživanje.

Cilj istraživanja bio je utvrditi i analizirati buduće smjerove internog brendiranja u Republici Hrvatskoj temeljeno na empirijskom istraživanju provedenog na uzorku zaposlenika organizacije srednje veličine.

Polazne hipoteze istraživanja:

H1: Ispitanici većinom znaju što se od njih očekuje na radnom mjestu

H2: Ispitanici uglavnom primaju pohvale ili priznanja za rad

H3: Ispitanicima se svakodnevno ne pruža prilika da rade posao u kojem su najbolji

H4: Ispitanici većinom imaju osobu u radnom okruženju koja potiče njihov razvoj

## 7.2. Analiza i interpretacija rezultata istraživanja

Cilj ovog rada je utvrditi i analizirati buduće smjerove internog brendiranja u Republici Hrvatskoj temeljeno na empirijskom istraživanju provedenog na uzorku zaposlenika organizacije srednje veličine.

H1: Ispitanici većinom znaju što se od njih očekuje na radnom mjestu

H2: Ispitanici uglavnom primaju pohvale ili priznanja za rad

H3: Ispitanicima se svakodnevno ne pruža prilika da rade posao u kojem su najbolji

H4: Ispitanici većinom imaju osobu u radnom okruženju koja potiče njihov razvoj

Rezultati istraživanja potvrđuju ili odbacuju hipoteze te su trebali dati odgovore na postavljene ciljeve istraživanja.

Sva pitanja bila su postavljena uz mogućnost odgovora rangiranjem od 1 (u potpunosti se ne slažem) i 5 (u potpunosti se slažem).

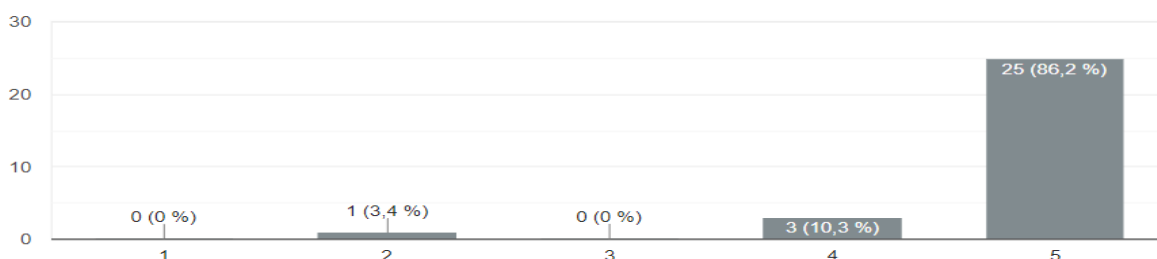
### 1. Znaju li zaposlenici što se od njih očekuje na radnom mjestu?

Rezultati ankete pokazali su da 25 zaposlenika (86,2%) točno zna što se od njih očekuje na radnom mjestu, odnosno sa pitanjem su se u potpunosti složili. Njih 3 (10,3%) slaže se sa pitanjem, dok se samo 1 (3,4%) ne slaže sa pitanjem.

Možemo zaključiti da većina zaposlenika zna što se od njih očekuje na radnom mjestu. Gallup smatra da ukoliko su članovi tima svjesni svojih očekivanja, trebali bi imati način da ih ocjene. Zaposlenici u ovoj anketi ocijenili su svoja očekivanja u prosjeku pozitivno što ukazuje na angažiranost.

Znate li što se od vas očekuje na radnom mjestu?

29 odgovora



Grafikon 7.1. prikaz raspodjele odgovora ispitanika o očekivanjima na radnom mjestu, Izvor: prema autoru rada

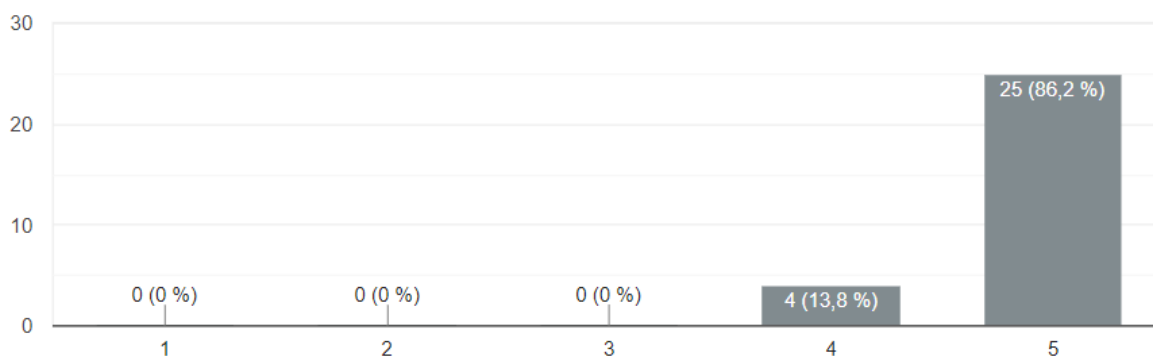
## 2. Imaju li zaposlenici sav materijal i opremu za kvalitetno obavljanje posla?

Rezultati ankete pokazali su da većina zaposlenih, njih 25 (86,2%) smatra da ima sav materijal i opremu za kvalitetno obavljanje posla, odnosno u potpunosti su se složili sa pitanjem. Preostalih 4 (13,8%) slaže se sa tvrdnjom. Ukoliko radnici nemaju potrebne materijale i opremu za rad, biti će manje produktivni i samim time neangažirani jer neće imati priliku obavljati svoj posao.

Prema ovome možemo zaključiti da organizacija Zadol Grupa d.o.o. pripremi sav materijal i opremu kako bi radnici svakodnevno imali priliku obavljati svoj posao najkvalitetnije što mogu.

Imate li sav materijal i opremu za kvalitetno obavljanje posla?

29 odgovora



Grafikon 7.2. prikaz raspodjele odgovora ispitanika o resursima potrebnim za obavljanje kvalitetnog posla, Izvor: autor rada

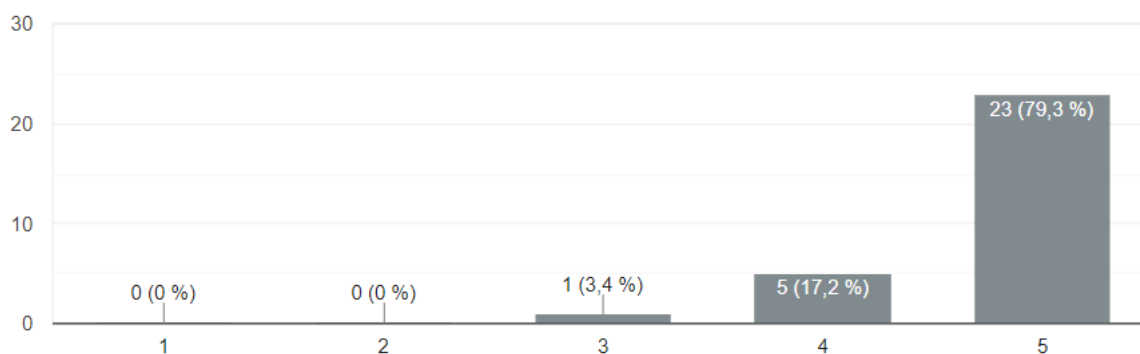
### 3. Pruža li se zaposlenicima svakodnevna prilika da rade posao u kojem su najbolji?

Rezultatima istraživanja možemo vidjeti da većina zaposlenika, njih 23 (79,3%) smatra da svakodnevno rade posao u kojem su najbolji, odnosno u potpunosti se slažu sa pitanjem. Njih 5 (17,2%) slaže se sa pitanjem, dok samo 1 (3,4%) odgovara ocjenom 3 (niti se slaže niti se ne slaže).

Važno je da svaki zaposlenik prepozna njegov jedinstven talent, da svaki pojedinac razumije svoje snage i slabosti. U ovom slučaju, svi osim jednog zaposlenog, smatraju da rade posao u kojem su najbolji, što znači da rade posao koji vole i pokazuju angažiranost.

Pružila li vam se svakodnevna prilika da radite posao u kojem ste najbolji?

29 odgovora



Grafikon 7.3. prikaz raspodjele odgovora ispitanika za priliku rada na poslu u kojem smatraju da su najbolji, Izvor: autor rada

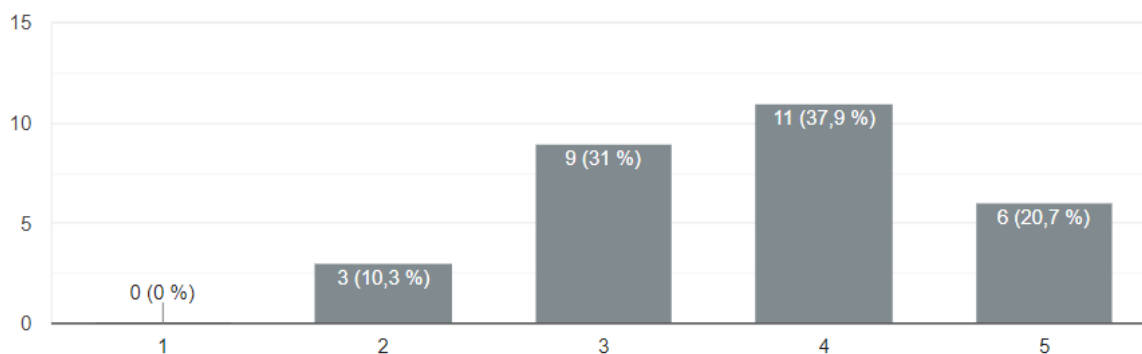
#### 4. Jesu li zaposlenici u posljednjih sedam dana primili priznanje ili pohvalu za rad?

Rezultati ankete pokazali su u ovom slučaju da je, 11 zaposlenika (37,9%) koji su odgovorili ocjenom 4 i njih 6 (20,7%) koji su odgovorili ocjenom 5, primilo neku vrstu pohvale u posljednjih sedam dana. Što se tiče ostalih, čak njih 9 (31%) je odgovorilo ocjenom 3 (niti se slažem niti se ne slažem) što vjerojatno znači da su možda dobili neku malu pohvalu, a samo 3 radnika (10,3%) nije primilo nikakvu pohvalu u posljednjih sedam dana.

Mnogi se pitaju koliko često treba hvaliti ljude, ali dobro pravilo je oko jednom tjedno (prema Gallupu). Ovaj podatak je super primjer jer većina zaposlenika je dobilo pohvalu te možemo zaključiti da organizacija redovito hvali svoje zaposlenike te ih to vjerojatno motivira i potiče da postignu željeni rezultat i čini ih angažiranima.

Jeste li u posljednjih sedam dana primili priznanje ili pohvalu za vaš rad?

29 odgovora



Grafikon 7.4. prikaz raspodjele odgovora ispitanika pitanjem priznanja ili pohvala za rad, Izvor: autor rada

## 5. Smatraju li zaposlenici da je njihovom nadređenom stalo do njih kao do osobe?

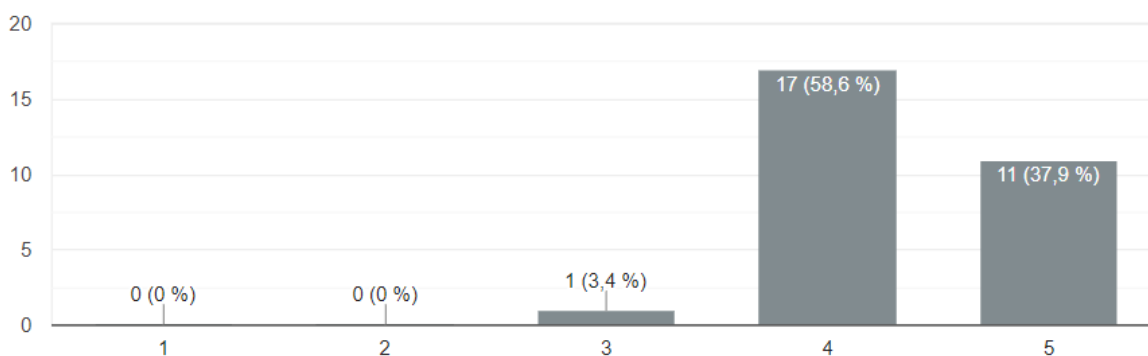
Rezultati ankete pokazali su da većina zaposlenika, njih 17 (58,6%) i 11 (37,9%) smatra da je njihovom nadređenom stalo do njih kao do osobe, a samo 1 (3,4%) odgovorio je ocjenom 3, niti se slaže niti se ne slaže.

Produktivno radno mjesto je ono u kojem se ljudi osjećaju sigurno, dovoljno su sigurni da razmjenjuju informacije, podržavaju jedni druge i gdje su zaposlenici spremni vjerovati menadžeru i organizaciji. Odnosi na radnom mjestu su kao ljepilo koje drži radna mjesta. Ukoliko zaposlenik primijeti da vrijedi te da ga nadređeni poštuje i pokazuje da mu je stalno, taj će zaposlenik vrlo vjerojatno biti bolje angažirani, zadovoljan i sretan.

Organizacija Zadol Grupa d.o.o. Prelog i nadređeni u organizaciji, prema ovim rezultatima, poštuju i cijene svoje zaposlenike čineći ih angažiranima i zadovoljnima.

Je li vašem nadređenom ili bilo kome od suradnika stalo do vas kao do osobe?

29 odgovora



Grafikon 7.5. prikaz raspodjele odgovora ispitanika o odnosima s nadređenima ili suradnicima, Izvor: auto rada



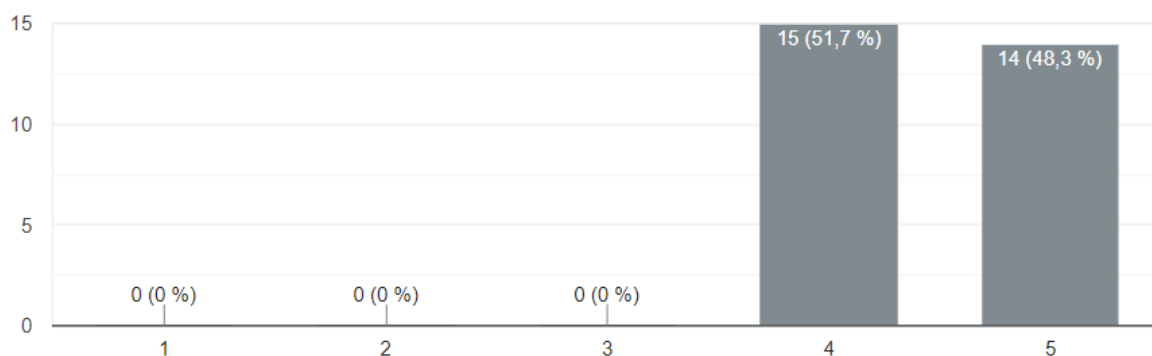
## 6. Postoji li osoba u radnom okruženju koja potiče zaposlenikov razvoj?

Rezultati ankete u ovom slučaju prikazali su da većina zaposlenika, njih 15 (51,7%) i 14 (48,3%) smatra da postoji osoba u radnom okruženju koja potiče njihov razvoj.

Razvoj ne znači i promocija zaposlenika. To znači pomoći pojedincima da pronađu uloge koje odgovaraju njihovim prirodnim snagama: njihove jedinstvene kombinacije vještina, znanja i talenta. Organizacija Zadol Grupa d.o.o. Prelog potiče razvoj svih svojih zaposlenika te ih na taj način čini angažiranima, produktivnijima i zadovoljnima.

Postoji li osoba u radnom okruženju koja potiče vaš razvoj?

29 odgovora



Grafikon 7.6. Prikaz raspodjele odgovora ispitanika o osobi koja potiče njihov razvoj na radnom mjestu, Izvor: autor rada

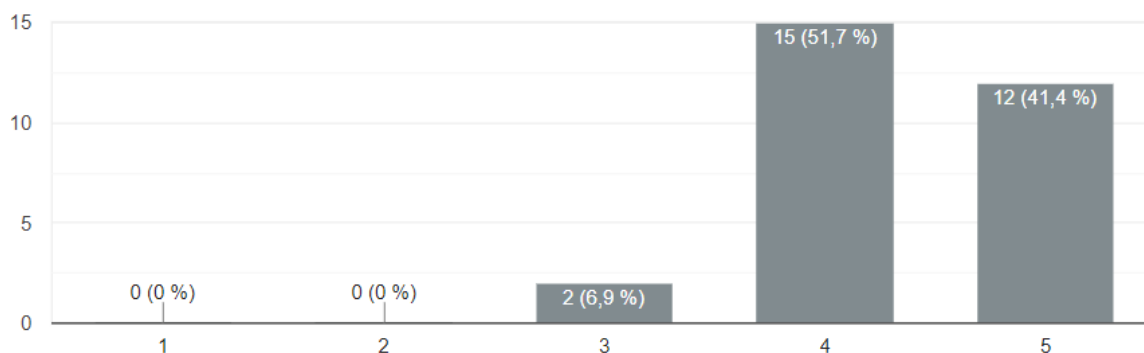
## 7. Uvažavaju li se mišljenja radnika od strane suradnika na radnom mjestu?

Grafikon 7. prikazuje da ispitanici u najvišoj mjeri smatraju da njihovi suradnici uvažavaju njihova mišljenja, njih 15 (51,7%) ocijenili su ocjenom 4, dok su njih 12 (41,4%) ocijenili ocjenom 5. Samo 2 radnika (6,9%) dodijelili su ocjenu 3 (niti se slažem niti se ne slažem).

Zaposlenici koji daju visoku ocjenu u ovoj stavci smatraju da imaju pristup kanalima komunikacije na različitim razinama ili odjelima organizacije, a njihovi rukovoditelji rade na održavanju tih kanala. Timovi neće funkcionirati ukoliko se članovi tima osjećaju nebitno ili bezvrijedno. Nadređeni u organizaciji Zadol Grupa d.o.o. Prelog pitaju svoje zaposlenike za njihovo mišljenje i uključuju njihove ideje u proces donošenja odluka ukoliko je to moguće. Uvažavanjem mišljenja radnika potiče se angažiranost.

Uvažavaju li suradnici vaša mišljenja na radnom mjestu?

29 odgovora



Grafikon 7.7. Prikaz raspodjele odgovora ispitanika o uvažavanju mišljenja na radnom mjestu od strane suradnika, Izvor: autor rada

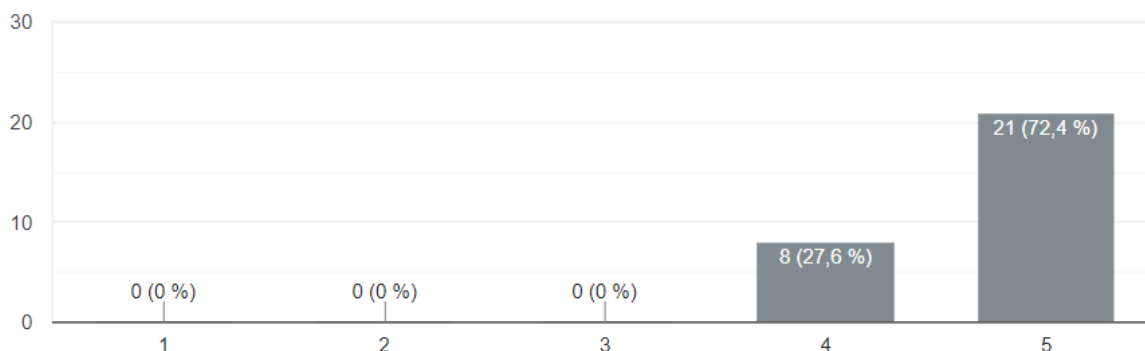
## 8. Smatraju li zaposlenici da je njihov posao važan za ostvarivanje vizije organizacije u kojoj rade?

Grafikon 8. prikazuje rezultate izražene najvećom vrijednošću što znači da zaposlenici smatraju da je njihov posao važan za ostvarivanje vizije organizacije u kojoj rade, njih 21 (72,4%). Preostalih 8 (27,6%) ocijenili su ocjenom 4 što je također odličan rezultat.

Ovo pitanje mjeri ključni izvor motivacije za članove organizacije, ideja da njihova organizacija predstavlja vrijednosti koje i sami dijele. Ukoliko se njeguje taj osjećaj, uključujući pružanje stalnog pojašnjenja cjelokupne misije, odnosno vizije organizacije, kao i način na koji svaki pojedinac tima doprinosi ostvarenju vizije. Ljudi, kao ljudska bića vole da nekamo pripadaju. Individualno postignuće je sjajno, ali vjerojatno će se zaposlenici duže zadržati ako osjete da su dio nečega većeg od sebe. Ovakvim pristupom povećava je angažman zaposlenika.

Smatrate li da je vaš posao važan za ostvarivanje vizije tvrtke u kojoj radite?

29 odgovora



Grafikon 7.8. prikaz raspodjele odgovora ispitanika o važnosti posla za ostvarivanje vizije organizacije, Izvor: autor rada

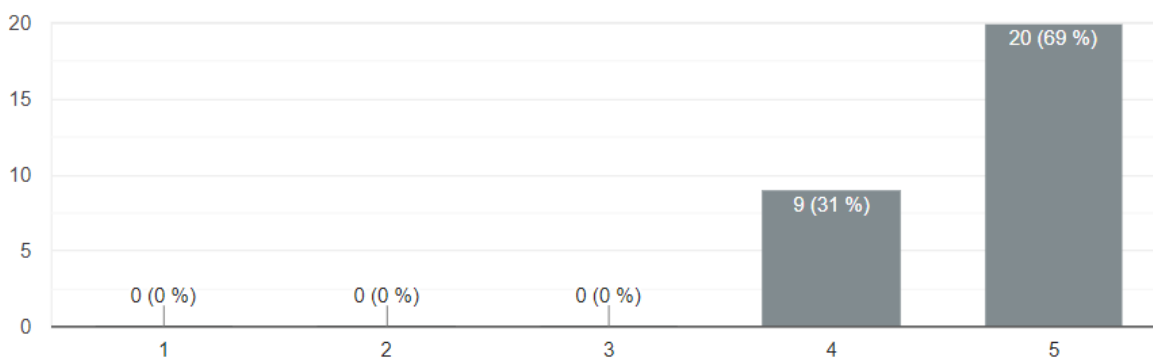
## 9. Smatraju li zaposlenici da njihovi suradnici kvalitetno odrađuju svoj dio posla?

Grafikon 8. prikazuje rezultate izražene najvećom vrijednošću što znači da zaposlenici smatraju da njihovi suradnici kvalitetno odrađuju svoj posao, njih 20 (69%) odgovorilo je ocjenom 5. Preostalih 9 (31%) odgovorilo je ocjenom 4, što znači da se slažu s tvrdnjom ali ne u potpunosti.

Zaposlenici su sposobni procijeniti vlastiti učinak, kao i rezultate svojih suradnika. Jasno komuniciranje standarda povećava odgovornost i izgrađuje povjerenje među suradnicima. Zaposlenici Zadol Grupe d.o.o. Prelog primjećuju kvalitetu odrade posla njihovih suradnika.

Koliko kvalitetno vaši suradnici odrađuju posao?

29 odgovora



Grafikon 7.9. prikaz raspodjele odgovora ispitanika o kvaliteti obrade posla suradnika, Izvor: autor rada

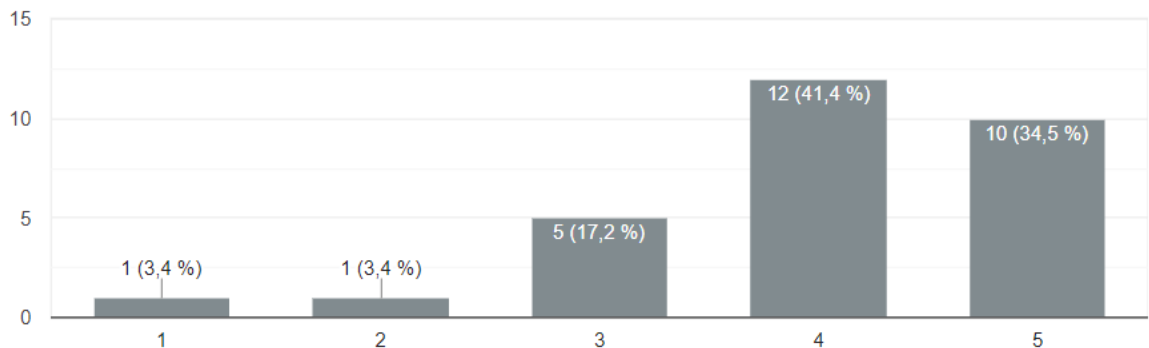
## 10. Imaju li zaposlenici najboljeg prijatelja na radnom mjestu?

Jedno od najkontroverznijih pitanja prema Gallupu je pitanje o najboljem prijatelju. Gallupovo istraživanje pokazuje da su prijateljstva vitalna za sreću, postignuća i angažman. Ukoliko ljudi imaju najboljeg prijatelja na poslu, veća je vjerojatnost da će angažirati svog kolegu. Gallup je u više navrata otkrio da su mnogo ljudi iz vrlo produktivnih timova potvrdili da imaju najbolje prijatelja na poslu. S druge strane otkrio je da ljudi iz timova sa prosječnom produktivnošću odgovaraju na ovu stavku s manjim ocjenama.

Prema gore navedenom, prema rezultatima istraživanja grafikon 10. prikazuje rezultate izražene najvećom vrijednošću (ocjena 4) što znači da zaposlenici imaju najboljeg prijatelja na radnom mjestu, njih 12 (41,4%) odgovorili su ocjenom 4 i 10 (34,5%) odgovorili su ocjenom 5. Ostali zaposlenici, 1 (3,4%) odgovorio je ocjenom 2 i 1 (3,4%) odgovorio je ocjenom 1, nemaju najboljeg prijatelja na radnom mjestu pa možemo zaključiti prema Gallupu da su vjerojatno manje produktivni i manje angažirani od ostalih.

Imate li najboljeg prijatelja na radnom mjestu?

29 odgovora



Grafikon 7.10. prikaz raspodjele odgovora ispitanika o prijateljstvu na radnom mjestu, Izvor: autor rada

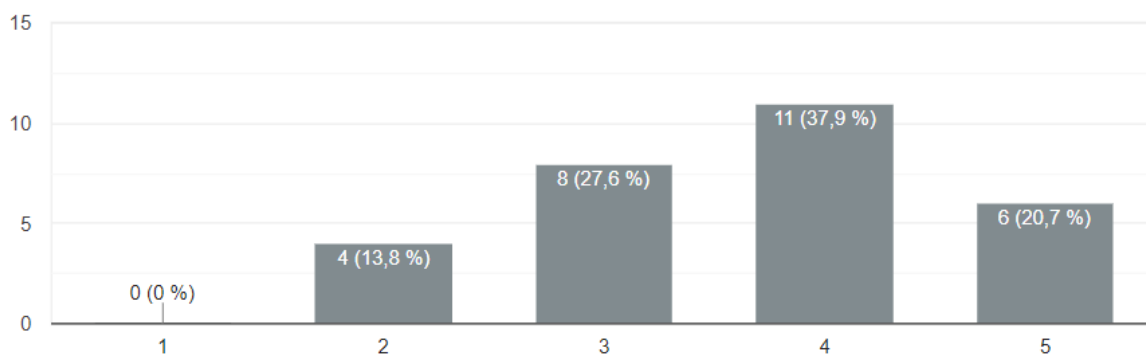
## 11. Jesu li zaposlenici u posljednjih šest mjeseci razgovarali s nekim o napredovanju?

Rezultati grafikona 11. prikazuju relativno pozitivne rezultate. 11 zaposlenika (37,9%) odgovorilo je ocjenom 4 (slažem se) dok je samo 6 (20,7%) odgovorilo ocjenom 5 (u potpunosti se slažem). Zaposlenici, njih 4 (13,8%) odgovorili su ocjenom 2 (ne slažem se) što znači da nisu sa nikime razgovarali o napredovanju u posljednjih šest mjeseci. Nešto veći broj, njih 8 (27,6%) dali su ocjenu 3 (niti se slažem niti se ne slažem). Prema Gallupu, jedno od najdosljednijih nalaza istraživanja bilo je da povratne informacije poboljšavaju performanse. Zaposlenici s visokim bodovanjem uspostavljaju strukturirane procese povratnih informacija za članove svog tima, koji uključuju jasno definiranje ciljeva i razine postignuća, a zatim se redovito sastaju sa svakim članom tima kako bi se pratio njegov ili njezin napredak u postizanju ciljeva. Organizacije su svjesne da trebaju povratne informacije kako bi znale koliko su daleko stigle. Ovim pitanjem organizacije dobivaju informacije kako bi pratile svoj napredak.

U ovom slučaju, organizacija Zadol Grupa dobila je povratnu informaciju; pratiti napredak zaposlenika te razgovarati o napredovanju (ukoliko je moguće) sa zaposlenicima koji su odgovorili negativno ili neutralno. Ukoliko organizacija želi produktivne i angažirane radnike, treba pratiti njihov proces, razgovarati o napredovanju (ako zaposlenik to zaslužuje). Zadovoljni, produktivni i angažirani radnici trebaju napredak kako bi imali motivaciju za daljnji rast i razvoj u organizaciji.

Jeste li u posljednjih šest mjeseci razgovarali s nekim o napredovanju?

29 odgovora



Grafikon 7.11. prikaz raspodjele odgovora ispitanika o temi eventualnog napredovanja, Izvor: autor rada

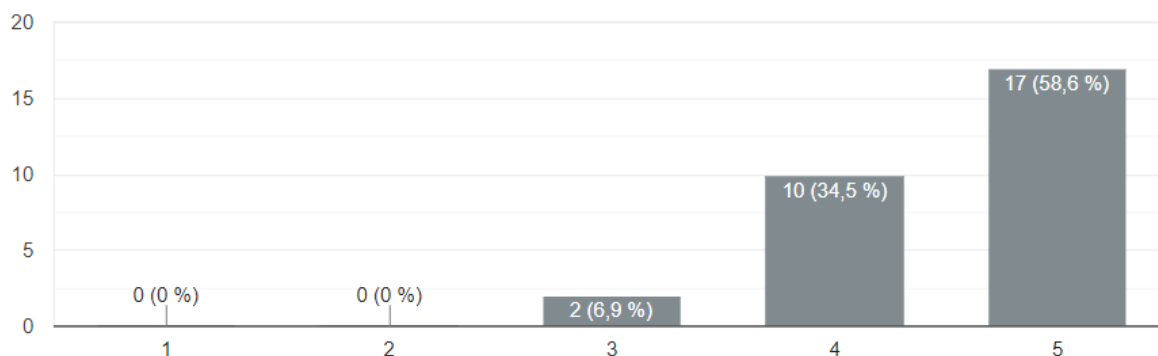
## 12. Jesu li zaposlenici prošle godine imali priliku za učenje i razvoj na radnom mjestu?

Grafikon 12. prikazuje rezultate izražene najvećom vrijednošću, 17 (58,6%) zaposlenika odgovorilo je ocjenom 5, dok je njih 10 (34,5%) odgovorilo ocjenom 4. Samo 2 zaposlenika (6,9%) odgovaraju ocjenom 3, niti se slažem niti se ne slažem. Angažirani članovi tima moraju osjećati da njihov posao na neki način doprinosi njihovom profesionalnom ili osobnom razvoju. Odlična su radna mjesta ona na kojima se zaposlenicima pružaju obrazovne mogućnosti koje se bave njihovim razvojem, to može uključivati edukacije ili pronalaženje novih iskustava za radnike.

Tijekom provedbe ankete, direktorica Zadol Grupe d.o.o. ukratko je pojasnila što za njih znači „učenje i razvoj“. Oni kroz besplatne edukacije pripremaju radnike za upotrebu i pravilno rukovanje novog stroja što im omogućava razvoj na radnom mjestu. Svakodnevno im se pruža prilika za učenje jer ne radi svaki zaposlenik uvijek na istom položaju u proizvodnji, time žele smanjiti monotoniju.

Jeste li u prošloj godini na radnom mjestu imali prilike za učenje i razvoj?

29 odgovora



Grafikon 7.12. prikaz raspodjele odgovora ispitanika o prilici učenja i razvoja, Izvor: autor rada

## **Zaključak provedenog istraživanja**

Temeljem provedenog istraživanja angažmana zaposlenika u organizaciji Zadol Grupa d.o.o. i dobivenih rezultata,

**H1 se potvrđuje**, odnosno zaposlenici organizacije Zadol Grupa d.o.o. znaju što se od njih očekuje na radnom mjesto što potvrđuju i rezultati ankete, njih 86,2%.

**H2 se također može potvrditi**, odnosno da zaposlenici imaju sav materijal i opremu za kvalitetno obavljanje posla, što potvrđuju rezultati ankete, njih 86,2% odgovorili su pozitivno.

**H3 se odbacuje**, odnosno da se zaposlenicima svakodnevno ne pruža prilika da rade posao u kojem su najbolji. Rezultati ankete odbacuju hipotezu jer njih 79,3% smatra da im se svakodnevno pruža prilika da rade posao u kojem su najbolji.

**H4 se potvrđuje**, odnosno da ispitanici imaju osobu u svom radnom okruženju koja potiče njihov razvoj, što potvrđuju i rezultati ankete, njih 51,7% i 48,3% slaže se sa tvrdnjom.

Može se zaključiti da su zaposlenici u organizaciji Zadol Grupe d.o.o. uglavnom angažirani, rade posao u kojem su najbolji te imaju sav potreban materijal i opremu kako bi obavljali posao što kvalitetnije mogu. Nadređeni, zajedno sa ostalim suradnicima, pokazuju poštovanje i spremnost na pomoć što čini cijelu radnu atmosferu opuštenijom i boljom za raditi. Važno je imati osobu u radnom okruženju koja će poticati zaposlenike na rast i razvoj, samim time će timski rad biti bolji ali i individualno svaki zaposlenik imati će više motivacije za rad.



## 8. Zaključak

Marketing je uzbudljivo područje poslovne ekonomije koje počiva na razmjeni te se može opisati kao društveni proces kojim neki pojedinac ili skupina dobivaju upravo ono što traže i žele, stvaranjem i razmjenom proizvoda ili usluga od vrijednosti slobodno s drugima. Njime se pokušava saznati što sve stoji iza jednog dobrog proizvoda ili usluge no uči i kako oblikovati ponudu i poslovati na pravilan način kako bi se potrošači odlučili za naš proizvod, a ne za konkurentski. Korporativni marketing podrazumijeva elemente kao što su korporativni identitet, korporativni imidž, branding, korporativna reputacija i korporativna komunikacija. Primjenjuje se na sve subjekte bez obzira radi li se o organizaciji, korporaciji ili neprofitnoj organizaciji. Interni marketing može se definirati kao promatranje zaposlenika kao unutarnje kupce te promatranje poslova kao unutarnjih poslova koji će zadovoljiti potrebe i želje tih kupaca istovremeno se baveći ciljevima organizacije. Interni marketing ima cilj zapošljavati, trenirati i motivirati zaposlenike koji trebaju služiti kupcima. Korporativno brendiranje se može definirati kao upravljanje ponašanjem i komunikacijom kako bi se postigla pozitivna reputacija ciljane publike u organizaciji. Smatra se da u uslužnim djelatnostima isporuka korporativnog brenda ovisi o zaposlenicima, odnosno osoblju koje ga isporučuje. Internim se brendiranjem ne oblikuje samo percepcija kupaca već i zaposlenika. Ono predstavlja odnos koji organizacija ima sa svojim zaposlenicima jednako kako predstavlja odnos sa kupcima. Internim brendiranjem želi se postići promicanje brenda unutar organizacije. Korporativna komunikacija predstavlja komunikaciju sa dionicima s ciljem postignuća reputacije, dok interna komunikacija ima cilj unaprijediti odnos prema osoblju organizacije te učiniti zaposlenike posvećenijima u prodaji proizvoda ili usluge. Angažman zaposlenika danas je tema koja se sve više spominje i naglašava. Može se zaključiti da je angažirani zaposlenik onaj koji ulaže dodatni diskrecijski napor kao i vjerojatnost da će angažirani zaposlenik biti lojalan organizaciji u kojoj radi. Na kraju rada autorica zaključuje da je angažman zaposlenika zaista važna tema te ju je potrebno i mjeriti. Mjerenjem angažmana zaposlenika u organizaciji Zadol Grupa d.o.o. može se zaključiti da organizacija ima angažirane zaposlenike koji su lojalni, spremni uložiti dodatne napore te su zadovoljni i sretni sa radnim okruženjem u kojem rade.

U Koprivnici, 8.9.2020.

Potpis:



IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, Dorothea Kos (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Vainost angazimura zaposlenika u internom brendiranju (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Kos Dorothea  
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, Dorothea Kos (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Vainost angazimura zaposlenika u internom brendiranju (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Kos Dorothea  
(vlastoručni potpis)

## 9. Literatura

1. Previšić, J. i Ozretić Došen, Đ. (2007.) *Osnove marketinga*. Zagreb. Adverta
2. Agrawal, M. (2008.) *Employee engagement & retention level*. Istraživački rad. Mumbai: Jankidevi Bajaj Institute of Management Studies.
3. Ruck, K. (2012.) *Internal communication and organisational employee engagement: an integrated approach*. Preston: University of Central Lancashire
4. Punjaisri, K i Wilson, A. (2011). *Internal branding process: Key mechanisms, outcomes and moderating factors*. European Journal of Marketing. 45. 1521-1537
5. Harshada Karekar, N. (2015.) *To understand employee engagement drive & it's importance of employee satisfaction at Reliance Industries Limited, Patalganga Manufacturing Division (Petrochemical)*. Izvješće o projektu. Mumbai: University of Mumbai
6. Cornelissen, J. (2014.) *Corporate communication: A guide to theory & practice*. 4.izd. Kalifornija: SAGE Publications
7. Ahmed, P.K. i Rafiq, M. (2002.) *Internal marketing: tools and concepts for customer focused management*. Oxford: Butterworth Heinemann
8. Cornelissen, J. (2004.) *Corporate communications: Theory and Practice*. 1.izd. London: SAGE Publications
9. Balmer, J. & Greyser, S. (2006). *Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation*. European Journal of Marketing - EUR J MARK. 40. 730-741
10. Duarte Melo, A., Somerville, I. i Goncalves, G. (2015.) *Organisational and Strategic Communication Research: European Perspectives II*. Portugal: CECS
11. Rogala, A. i Kaniewska-Seba, A. (2013.) *Internal communication as a marketing communication tool*. Pariz: 12th International Marketing Trends Conference
12. King, C. i Grace, D. (2007.) *Internal branding: exploring the employee's perspective*. Journal of Brand Management. 15. 358-372. 10.1057
13. Tomić, A. (2014.) *Korporativno komuniciranje*. Seminarski rad. Krapina: Veleučilište „HRVATSKO ZAGORJE“
14. Kotler, P. (2000.) *Marketing Management: Millenium Edition*. 10.izd. New Jersey. Prentice-Hall
15. Smiljković Stojanović, J. S. (2015.) Uloga interne komunikacije u kompaniji. *Časopis za teoriju i praksu osiguranja*. 2/2015. str. 84-92

16. Klapan, A. i Colić, V. (2015.) *NEW MEDIA AND INTERNAL COMMUNICATION: EMPLOYEE ENGAGEMENT PERSPECTIVE*. U: Verčić, D., Jugo, D. & Ciboci, L. (ur.) (2015) *Reconciling the traditional and contemporary: the new integrated communication*. Zagreb, Edward Bernays Visoka škola za komunikacijski menadžment.
17. Mulović, A. i Trbojević, B. (2015.) *EMPLOYEE PERSPECTIVE: CONNECTION BETWEEN INTERNAL COMMUNICATION AND EMPLOYEE ENGAGEMENT*. U: Verčić, D., Jugo, D. & Ciboci, L. (ur.) (2015) *Reconciling the traditional and contemporary: the new integrated communication*. Zagreb, Edward Bernays Visoka škola za komunikacijski menadžment.
18. Abhishek, K. (2013.) *Organisational Behaviour: Employee Engagement*

Internet izvori:

1. Gallup (2020.) URL: <https://www.gallup.com/corporate/212381/who-we-are.aspx> (pristupljeno, 6.5.2020)
2. Gallup (2020.) URL: <https://hr.uci.edu/partnership/survey/pdf/01-Frequently-Asked-Questions-FAQs.pdf> (pristupljeno, 6.5.2020.)

## POPIS GRAFIČKIH PRIKAZA

Grafikon 7.1. prikaz raspodjele odgovora ispitanika o očekivanjima na radnom mjestu

Grafikon 7.2. prikaz raspodjele odgovora ispitanika o resursima potrebnim za obavljanje kvalitetnog posla

Grafikon 7.3. prikaz raspodjele odgovora ispitanika za priliku rada na poslu u kojem smatraju da su najbolji

Grafikon 7.4. prikaz raspodjele odgovora ispitanika pitanjem priznanja ili pohvala za rad

Grafikon 7.5. prikaz raspodjele odgovora ispitanika o odnosima s nadređenima ili suradnicima

Grafikon 7.6. Prikaz raspodjele odgovora ispitanika o osobi koja potiče njihov razvoj na radnom mjestu

Grafikon 7.7. Prikaz raspodjele odgovora ispitanika o uvažavanju mišljenja na radnom mjestu od strane suradnika

Grafikon 7.8. prikaz raspodjele odgovora ispitanika o važnosti posla za ostvarivanje vizije organizacije

Grafikon 7.9. prikaz raspodjele odgovora ispitanika o kvaliteti obrade posla suradnika

Grafikon 7.10. prikaz raspodjele odgovora ispitanika o prijateljstvu na radnom mjestu

Grafikon 7.11. prikaz raspodjele odgovora ispitanika o temi eventualnog napredovanja

Grafikon 7.12. prikaz raspodjele odgovora ispitanika o prilici učenja i razvoja

#### POPIS SLIKA

Slika 3.1. 6C korporativnog marketinga

#### POPIS TABLICA

Tablica 3.1. Usporedba četiri modela odnosa moći u marketingu