

БРЕНД ПОСЛОДАВЦА: НОВИ КОНЦЕПТ У ОБЛАСТИ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

EMPLOYER BRAND: A NEW CONCEPT IN THE FIELD OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Јасмина Огњановић¹

Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризма у
Врњачкој Бањи, Србија

Сажетак: Бренд послодавца представља изграђен углед послодавца међу запосленима уз помоћ кога се управља њиховим схватањима и ставовима у циљу изградње корпоративног бренда. Користи од развијања бренд послодавца огледају се у привлачењу талентованих запослених, бољој мотивисаности запослених, нижим трошковима пословања, бољим пословним резултатима и јачој конкурентској позицији предузећа. Циљ рада јесте посматрање развоја корпоративног бренда и бренда послодавца, на основу до сада спроведених студија. Као методи истраживања коришћени су индуктивни и дедуктивни метод и метод анализе и синтезе. Закључак рада јесте да развијен бренд послодавца утиче на бољу мотивисаност запослених и њихово задовољство послом што се одражава на развој угледа компаније у спољашњем окружењу.

Кључне речи: људски капитал, бренд послодавца, корпоративни бренд

Abstract: Employer brand represents built reputation of the employer among the employees with which manage their concepts and attitudes in order to build a corporate brand. The benefits of developing an employer brand are reflected in attracting talented employees, improved employee motivation, lower costs, better business results and a stronger competitive position. The aim of the paper is observing the development of corporate brand and employer brand on the basis of carried out studies. Research methods are inductive and deductive method and the method of analysis and synthesis. The conclusion of the paper is that developed employer brand affects on better motivation of employees and their job satisfaction, which is reflected in the development of the company's reputation in the external environment.

Keywords: human capital, employer brand, corporate brand

1. УВОД

Бренд (енгл. *brand*) чини највреднију имовину предузећа па се може рећи да је управљање брендом кључна активност у многим компанијама (Backhaus и Tikoo, 2004:501) од које зависи финансијски резултат, мерен висином тржишног учешћа, висином профитабилности и створеном вредношћу за интересне групе (Anselmsson и сар., 2016:1186; Anselmsson и Bondesson, 2015). Имајући у виду значај развоја бренда за компаније, јавила се потреба

¹ jasmina.lukic@kg.ac.rs

за унапређењем приступа управљање корпоративним брендом (Harris и Chernatony, 2001). Изградњом корпоративног бренда (енгл. *corporate brand*), компанија ствара предуслове за изградњу бренд послодавца (енгл. *employer brand*) односно изградњу угледа послодавца у свести тренутно и потенцијално запослених радника. Изграђен бренд послодавца огледа се у изграђеној пословној култури и приступу радном задатку сваког запосленог.

Углед компаније подудара се са перципираним имицом коју компанија има у јавности (Хје и сар., 2015). Углед који компанија изгради у спољашњем окружењу, односно корпоративни бренд, манифестује се на углед који има међу запосленим радницима али и међу потенцијалним радницима. Бољи углед компаније последица је добре мотивисаности запослених, добрих услова рада, пословне климе, задовољавајућих зарада и коректних међуљудских односа.

Креирање вредности, не само за компанију већ и за интересне групе, укључује ангажовање запослених који постају централна фигура у сваком одрживом пословном моделу (Helle Kryger 2001:109). Запослени се посматрају као „амбасадори“ бренда и могу имати снажан утицај на перцепцију потрошача о бренду производа и о компанији (Harris и Chernatony, 2001), па се може рећи, да је управљање корпоративним брендом обавеза свих запослених (Foster, 2010). *Циљ рада* јесте посматрање тока развоја корпоративног бренда и бренда послодавца у предузећима, на основу до сада спроведених студија. Као методи истраживања коришћени су индуктивни и дедуктивни метод и метод анализе и синтезе.

У првом делу рада истиче се важност људских ресурса и начин на који се њима управља, у циљу креирања препознатљивог имена. Други и трећи део рада описују повезаност корпоративног бренда и бренда послодавца, при чему се истиче значај изградње бренда послодавца, као нове дисциплине у оквиру управљања људским ресурсима. Након ових опсервација, следи закључак рада.

2. УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У ФУНКЦИЈИ КРЕИРАЊА БРЕНДА

Људски капитал (енгл. *human capital*) је највреднија имовина компаније (Хје и сар., 2015:124) и важно средство за стварање одрживе конкурентске предности компаније (Edvinsson и Malone, 1997; Backhaus и Tikoo, 2004:503; Ferrary, 2015:1011). Људски ресурси представљају јединствене ресурсе који доприносе изградњи конкурентности (Garavan и сар., 2001:48; Prahalad и Hamel, 1990) и чини део интелектуалног капитала који се посматра као примарни

извор вредности у предузећу (Огњановић, 2016:29). Garavan и сар. (2001:49) посматрају људски капитал као унутрашњу димензију интелектуалног капитала који обухвата образовање запослених, компетенције, вредности, став и искуство запослених.

Људски капитал, као део интелектуалне имовине, детерминише конкурентску позицију и пословне резултате компаније, али учествује и у изградњи бренда. Harris и Chernatony (2001) истичу да запослени играју посебну улогу у изградњи корпоративног бренда. Бренд чини део релационог капитала компаније док знање и способности људских ресурса чине део људског капитала. Дакле, интелектуална, нематеријална имовина састоји из људског, структурног и релационог капитала (Bontis, 1998), па се може рећи, да нематеријална имовина и њене компоненте чине вреднију имовину предузећа у односу на материјалну имовину.

Инвестирање у људски капитал обично представља главну инвестицију у компанијама заснованим на знању (Sivertzen и сар., 2013). Будући да је људски капитал од специфичне важности за компанију, послодавац ће имати мотив да инвестира у обуку и развој запослених у циљу побољшавања продуктивности запослених (Ferrary, 2015:1011). Менаџмент мора имати у виду ову чињеницу, будући да запослени имају потенцијала да направе или униште корпоративни бренд (Foster, 2010:402). Какав ће исход бити, зависи од начина употребе људских ресурса. Људи који су образованији, имају боље радно искуство, улажу више времена, енергије и средстава у своје вештине, обезбеђују користи за себе, друштво уопште (Mehralian, 2013:90) и компанију, тиме што са својим компетенцијама учествују у изградњи бренда.

Beattie и Smith (2010) спровели су истраживање о утицају људског капитала на креирање вредности. Закључују да вештине запослених и образовање, понашање и мотивисаност запослених, посвећеност и позитивни ставови запослених, највише доприносе стварању вредности. Информације о флукуацији запослених, обуци и развоју запослених, безбедности на раду као и информације о мотивисаности, задовољству и посвећености запослених су врло вредне информације (Beattie и Smith, 2010). Voedker и сар. (2004) и Beattie и Smith (2010) тврде да се вредност годишњих извештаја компанија смањује услед недостатака информација о томе како људски ресурси доприносе стварању вредности у компанији.

Изградња бренда базира се, између осталог, на употреби људских ресурса. Углед компаније условљен је висином инвестирања и начином управљања људским ресурсима, што је

дефинисано корпоративном стратегијом. Бренд послодавца базира се на изграђеном поверењу, ауторитету и резултатима рада послодавца, посматраних с аспекта потенцијалних и тренутно запослених. Може се рећи да је бренд послодавца изграђен ако се пословне и емотивне користи запослених поклапају са потенцијалним и постојећим очекивањима запослених.

3. ОД КОРПОРАТИВНОГ БРЕНДА ДО ИЗГРАДЊЕ БРЕНДА ПОСЛОДАВЦА

Бренд, као вредна нематеријална имовина, чини део капитала компаније и његова вредност у великом проценту детерминише тржишну вредност компанија. Корпоративни бренд је изведен из разумевања корпоративног идентитета и пословне културе компаније. Брендирање компаније захтева холистички приступ управљању брендом, у којој се сви чланови компаније понашају у складу са дефинисаним бренд идентитетом (Harris и Chernatony, 2001). Rindell и Strandvik (2010) сматрају да је управљање корпоративним брендом кључно питање са становишта власника, топ менаџера и осталих интересних група из два разлога: прво, корпоративни бренд се може посматрати као део монетарне имовине; друго, на растућем конкурентном и турбулентном тржишту, изграђен корпоративни бренд указује на поверење, стабилност и диференцирање за различите интересне групе, интерно и екстерно.

Због интердисциплинарних истраживања у области маркетинга и управљања људским ресурсима, средином 1990-тих година појавио се концепт бренд послодавца (Kuchеров и Zavyalova, 2012:87). Примена овог концепта доприноси конкурентности компанија на тржишту рада (Kuchеров и Zavyalova, 2012:86) и, као такав, може бити користан организациони оквир за стратегијско управљање људским ресурсима (Backhaus и Tikoo, 2004:501).

Компанија ужива бројне предности изградњом бренда послодавца. Ефикасан развој бренд послодавца води до боље конкурентске позиције, пружа подршку запосленима да креирају вредност и помаже компанији да задржи талентоване запослене (Backhaus и Tikoo, 2004:501). Kuchеров и Zavyalova (2012:90) сматрају да се користи компанија које су изградиле бренд послодавца огледају у нижим трошковима људских ресурса, унапређењу радних односа, задржавању талентованих запослених и мањој флукуацији запослених, чиме се утиче на јачање и унапређивање пословне културе. Дакле, изграђен бренд послодавца

утиче на лојалност запослених што се одражава на раст задовољства потрошача и раст финансијских показатеља пословања (Kuchegov и Zavyalova, 2012:90). Davies (2008:670) истиче да развијен бренд послодавца води ка уочавању разлике између послодавца у свести запослених.

Аутори Foster и сар. (2010) истичу да је неопходно ускладити корпоративно брендирање са брендирањем послодавца услед све веће доминације појединих интересних група који имају значајан утицај на управљање корпоративним брендом. Такође, сматрају да бренд послодавца има потенцијал да подржи изградњу корпоративног бренда. Бренд послодавца је повезан са свеукупном мисијом и визијом компаније као и стратегијским циљевима који креирају вредност и очекивања интересних група, што истовремено утиче на вредност корпоративног бренда (Kryger, 2001:114; Hatch и Schultz, 2003). Док корпоративно брендирање указује на то како је компанија представљена у спољашњем окружењу, бренд послодавца, као мету брендирања, узима запослене (Edwards, 2009:6), односно како запослени виде компанију и послодавца. Foster и сар. (2010) указује на важност везе између корпоративног брендирања, интерног и екстерног брендирања док Anselmsson и сар. (2016), на основу резултата истраживања, закључују да управљање људским ресурсима није релевантно само за брендирање послодавца, управљање активностима, већ игра и значајну улогу у изградњи бренд имовине засноване на потрошачима (енгл. *customer-based brand equity*).

Постоје одређене сличности између бренд послодавца и корпоративног бренда али, такође, постоје две кључне разлике. Прва, бренд послодавца описује идентитет компаније као послодавца. Друго, бренд послодавца је усмерен на унутрашње и спољашње окружење док је корпоративни бренд усмерен искључиво на спољашње окружење (Backhaus и Tikoo, 2004:503; Sivertzen и сар., 2013:474). Foster и сар. (2010:403) праве разлику између корпоративног бренда и бренда послодавца у погледу „обећања“. Бренд послодавца посматрају као обећање базирано на уговору између послодавца и запослених док корпоративни бренд посматрају као обећање које организација даје купцима.

Одсуство интеграције између корпоративног бренда и бренда послодавца може водити ка неконзистентности између екстерних интересних група, што доводи до негативног утицаја корпоративног бренда на бренд послодавца и обрнуто. Оваква ситуација доводи до смањивања конкурентности компаније на тржишту рада и повећавања флукуације запослених (Foster и сар., 2010:404).

Развијен корпоративни бренд је углед који је компанија изградила у спољашњем окружењу. Овај углед пресликава се на углед послодавца који се, у литератури управљања људским ресурсима, назива бренд послодавца. Овако развијен имиџ послодавца утиче на слику компаније у друштву, на кадровску структуру компаније, резултате пословања и на задовољство потрошача.

4. УЛОГА ЉУДСКИХ РЕСУРСА У ПРОЦЕСУ ИЗГРАДЊЕ БРЕНД ПОСЛОДАВЦА

Примена принципа брендирања на управљање људским ресурсима у литератури је познат као концепт бренд послодавца (Backhaus и Tikoo, 2004:501), па се може рећи, да овај концепт припада дисциплинама маркетинг и управљање људским ресурсима (Edwards, 2009; Tanwar и Prasad, 2016). Бројни аутори посматрају бренд послодавца као дисциплину у оквиру управљања људским ресурсима (енгл. *human resources management*). Edwards (2009:5,6) сматра да бренд послодавца постаје врло важно питање у области управљања људским ресурсима и представља активност примене принципа маркетинга у оквиру активности људских ресурса, које су повезане са тренутним и потенцијалним запосленима. Sivertzen и сар. (2013) сматрају да је бренд послодавца утемељен у оквиру теорије о људским ресурсима и фокусира се на развој угледа компаније. Backhaus и Tikoo (2004) полазе од тога да је теорија о изградњи бренда послодавца повезана са људским капиталом и приступом заснованом на ресурсима. Kucherov и Zavyalova (2012) посматрају бренд послодавца као приступ управљању људским ресурсима, заснован на теорији општег брендирања који користи неке принципе и алате брендирања како би учинио ефикасним процес управљања људским ресурсима.

Поједини аутори истичу повезаност бренд послодавца са неким другим концептима и дисциплинама. Одређени број аутора (Berthon и сар., 2005) тврди да је бренд послодавца слабо развијена област у оквиру концепта интерног маркетинга док други аутори (Backhaus и Tikoo, 2004) сматрају да бренд послодавца развијен у оквиру психологије и њеном утицају на организационе односе (Kucherov и Zavyalova, 2012:87). Schlager и сар. (2011:498) сматрају да постоји висок ниво сличности између бренд послодавца и концепта интерног маркетинга.

Бренд послодавца у литератури се дефинише на више начина. Backhaus и Tikoo (2004) посматрају брендирање послодавца као

диференцирање једне компаније и њено издвајање од осталих конкурената. Ови аутори сматрају да изграђен бренд послодавца настоји да искористи однос између лојалности запослених послодавцу и продуктивности запослених. Edwards (2009:7) истиче да бренд послодавца укључује јединствену идентификацију „искуства у процесу запошљавања“ узимајући у обзир свеукупност материјалних и нематеријалних могућности које организација нуди својим запосленим радницима. Исти аутор сматра да бренд послодавца обухвата управљање понудом рада и управљање сликом и идентитетом компаније. Бренд послодавца обухвата скуп психолошких, економских и функционалних предности које послодавац пружа запосленима (Ambler и Barrow, 1996; Jain и Bhatt, 2015:635; Thorne, 2004; Foster и сар., 2010:403; Lenka и Chawla, 2015:266). Функционалне користи се односе на могућности напредовања у каријери. Економске користи односе се на праведност у процени перформанси и расподели награда за запослене. Психолошке користи се односе на организационе особине за обезбеђивање пословне културе, подршку управљању, тимски рад и коректне међуљудске односе (Lenka и Chawla, 2015:266).

Ambler и Barrow (1996) дефинишу бренд послодавца као стечену корист која је повезана са послом или послодавцем и промоцију послодавца унутар и изван компаније (Jain и Bhatt, 2015:635). Бренд послодавца, према Sullivan (2004), представља циљану, дугорочну стратегију уз помоћ које се може управљати свешћу и схватањима запослених, потенцијално запосленим лицима и сродним интересним групама у складу са карактеристикама конкретне компаније (Backhaus и Tikoo, 2004:501). Jain и Bhatt (2015) посматрају бренд послодавца као битну праксу управљања запосленима у компанији у циљу креирања слике пожељног послодавца у очима запослених.

У процесу изградње бренд послодавца учествују запослени са својим знањем и искуством. Lenka и Chawla (2015) сматрају да компанија може успоставити јак бренд послодавца путем привлачења и задржавања талентованих радника и јачања њихове емоционалне повезаности. Бренд послодавца ствара перцепцију о компанији у спољашњем окружењу као пожељном месту за рад (Foster и сар., 2010:403; Sullivan, 2004) па омогућава привлачење квалитетних кадрова, подизање квалитета у раду и бољи организациони учинак (Foster и сар., 2010:403). То значи да је изградња бренд послодавца важна, не само за тренутно запослене већ и за све будуће, потенцијално запослене.

За менаџмент компаније важно је да привлачи талентоване кадрове али је још важније да такве задржи дужи временски период у компанији (Tanwar и Prasad, 2016). Sivertzen и сар. (2013:474) сматрају да изграђен бренд послодавца води ка изградњи конкурентске предности. Дакле, снажан бренд послодавца омогућава компанији да се издвоји на тржишту рада али и на тржишту роба и услуга и тржишту капитала.

Backhaus и Tikoo (2004:502) процес изградње бренд послодавца описују у следећа три корака. Прво, компанија развија „вредност“ која треба бити претворена у марку. Информације о пословној култури, начину управљања, квалитету тренутно запослених радника, тренутна слика запошљавања, утисци о квалитету менаџера, представљају факторе на основу којих се дефинише шта је тачно вредно у компанији за њихове запослене. Друго, екстерни маркетинг дизајниран је да привуче циљану популацију купаца али је дизајниран и да подржи брендирање производа/услуге што је у складу са свим осталим бренд напорима компаније. Интерни маркетинг је трећи корак у изградњи бренд послодавца чији се утицај испољава кроз креирање „обећања“ бренда, што представља део пословне културе.

Послодавац мора да изгради поверење запослених, у супротном ће се перформансе запослених смањити док ће се флукуација запослених повећати (Foster и сар., 2010:403). Дакле, добра репутација и имиџ компаније утичу на мотивисаност запослених и њихове резултате рада, што се одражава и на ниво пословних резултата компаније. Према Извештају Института за изградњу бренд послодавца (енгл. *Employer Brand Institute* - EBI), репутација и пословна култура компаније (6,10/7) су најбитнији атрибути за привлачење нових, талентованих људи, након чега следи радно окружење (6,07), могућност развоја каријере (6,00) и способност руководства (5,99) (Jain и Bhatt, 2015:637).

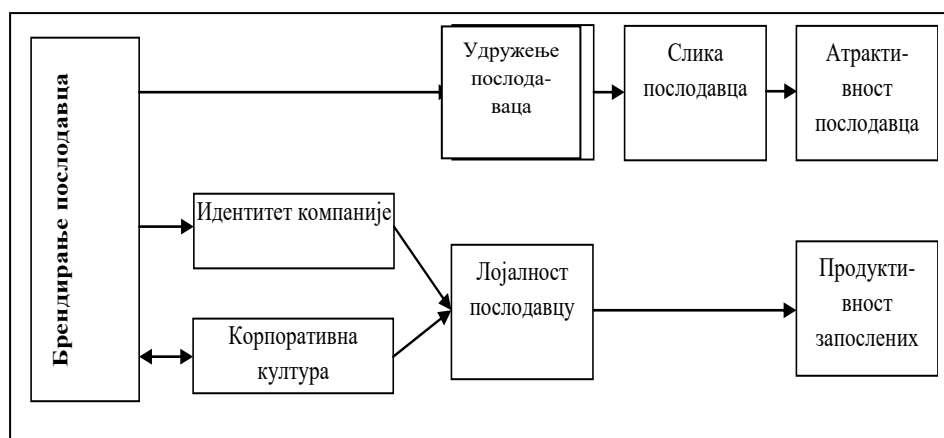
Бројна истраживања доказују важност изградње бренд послодавца у окружењу. Davies (2008) бавио се анализирањем улоге бренд послодавца на запослене при чему брендирање послодавца посматра кроз диференцирање, афинитет, задовољство и лојалност запослених. Резултати наглашавају важност брендирања послодавца али указују на висок степен комплексности управљања овим брендом. Tanwar и Prasad (2016) бавили су се анализирањем димензија бренд послодавца и утицајем ових димензија на задовољство запослених послом. Идентификују шест димензија бренда послодавца (обука и развој, репутација, организациона култура и етика, друштвена одговорност, усклађеност живота и

посла и различитост) и сматрају да су они кључни предиктори задовољства послом код запослених. Аутори Jain и Bhatt (2015:639) користе 18 фактора бренд послодавца у свом истраживању и закључују да запослени доживљавају факторе – стабилност пословања, сигурност посла и балансирање између посла и живота – као најбитније у изградњи бренд послодавца.

Аутори (Kuchеров и Zavyalova, 2012) су анализирали три економска индикатора (стопа флукуације запослених, просечно учешће трошкова људских ресурса у укупним трошковима компаније, однос између годишњих буџета за обуку запослених и годишњих фондова за зараде запосленима) у компанијама са изграђеним брендом послодавца и поредили вредности ових индикатора са компанијама које нису изградиле бренд послодавца. Резултати студије јасно указују да су компаније које су развиле бренд послодавца стекле већи број економских предности уз ниже стопе флукуације запослених и више стопе улагања у развој људских ресурса. Такође, аутори закључују да су запослени у овим компанијама активно укључени у процес доношења одлука и управљачке процесе. Rampf и Kenning (2014), на основу резултата спроведеног истраживања, закључују да утицај и поверење бренд послодавца објашњава 71% варијансе атрактивности бренд послодавца.

Поједини аутори бавили су се развојем концепта за мерење бренд послодавца. Tanwar и Prasad (2016) наводи следеће покушаје развоја концепта за мерење бренда послодавца. Berthon и сар. (2005) су развиле петостепену скалу атрактивности послодавца (енгл. *EmpAt*) како би се мерио бренд послодавца. Скала обухвата фактор корисности, друштвену вредност, економску вредност, вредност развијања и апликативну вредност. Srivastava (2010) дефинишу три димензије бренд послодавца: репутација, доживљај културе и системи и процеси људских ресурса, чији збир вредности даје вредност бренд послодавца. Hillebrandt и Ivens (2013) идентификовали су 12 димензија бренд послодавца на основу којих интервјуишу запослене и послодавце. Ово је први метод мерења бренда послодавца где се посебан акценат ставља на искуство.

На слици 1 приказани су кораци у изградњи бренда послодавца. Према приказу, потенцијални запослени посматрају послодавца на основу изграђене слике послодавца и његове атрактивности. Идентитет компаније и корпоративна култура детерминишу лојалност запослених што утиче на ниво продуктивности запослених. Дакле, изграђена слика послодавца на тржишту радне снаге утиче на резултате рада запослених.



Слика 1.: Оквир изградње бренд послодавца

Извор: Backhaus, K. и Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501 – 517. стр. 505.

Аутори Kruger и сар. (2011:106) сматрају да постоји потреба да се прошири домен изградње бренда послодавца уз помоћ укључивања ширег опсега управљања људским ресурсима и аспекта друштвене одговорности. Сматрају да је бренд послодавца интегрални део друштвене одговорности компаније, нудећи на тај начин нови приступ изградњи бренда послодавца као подршку одрживом развоју компаније и дугорочним односима запослени-послодавац. Такође, аутори сматрају да је у процес изградње бренда послодавца потребно укључити већи број интересних група. Концепт бренд послодавца је користан за компаније и додаје вредност имовини компаније, из перспективе купаца (Ambler и Barrow, 1996; Sivertzen и сар., 2011:108).

Бренд послодавца је повезан са перцепцијом запослених о угледу и репутацији компаније. Може се рећи да је бренд послодавца уско повезан са пословном културом компаније која утиче на климу и услове рада у којима запослени обављају своје радне задатке. Изграђена слика послодавца у спољашњем окружењу делује на привлачење талентованих кадрова са тржишта рада али и на задржавање постојећих запослених што се одражава и на резултате пословања. Дакле, изграђена репутација у спољашњем окружењу манифестује се на репутацију послодавца у унутрашњем окружењу, услове рада и међуљудске односе.

ЗАКЉУЧАК

Корпоративни бренд је углед који је компанија изградила у спољашњем окружењу и утиче на углед послодавца који се, у

литератури управљања људским ресурсима, назива бренд послодавца. Користи од развијања бренда послодавца огледају се у привлачењу талентованих запослених, бољој мотивисаности запослених, нижим трошковима пословања, бољим пословним резултатима и јачој конкурентској позицији. Углед, који компанија гради у спољашњем и унутрашњем окружењу, условљен је висином инвестирања и начином управљања људским ресурсима. Запослени утичу на изградњу корпоративног бренда али, с друге стране, потенцијални и тренутно запослени су ти који доносе суд о угледу послодавца. Да би развој бренда послодавца дао резултате, потребно је да постоји усклађеност између онога што представља вредност за запослене и између онога што је вредно за послодавце. Једино тако је могуће остварити високу мотивисаност запослених што се одражава на резултате пословања и задовољство купаца.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4(3), 185-205.
2. Anselmsson, J., Bondesson, N., & Melin, F. (2016). Customer-based brand equity and human resource management image: Do retail customers really care about HRM and the employer brand? *European Journal of Marketing*, 50(7/8), 1185 – 1208.
3. Anselmsson, J., & Bondesson, N. (2015). Brand value chain in practise; the relationship between mindset and market performance metrics: a study of the Swedish market for FMCG. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 25(1), 58-70.
4. Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
5. Beattie, V., & Smith, S. (2010). Human capital, value creation and disclosure. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 14(4), 262 – 285.
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.
7. Branham, L. (2001). *Keeping the People Who Keep You in Business: 24 Ways to Hang on to Your Most Valuable Talent*. New York: American Management Association.
8. Edvinsson, L., & Malone, M. (1997). *Intellectual Capital – Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower*. Harper Collins Publishers.

9. Edwards, M.R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23.
10. Garavan, T., Morley, M., Gunnigle, P., & Collins, E. (2001). Human capital accumulation: the role of human resource development. *Journal of European Industrial Training*, 25(2/3/4), 48 – 68.
11. Harris, F., & Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 441-456.
12. Hatch, M.J., & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1041- 1064.
13. Hillebrandt, I., & Ivens, B.S. (2013): *Scale Development in Employer Branding* (pp. 65-86). Book chapter in: *Impulse für die Markenpraxis und Markenforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
14. Jain, N., & Bhatt, P. (2015). Employment preferences of job applicants: unfolding employer branding determinants. *Journal of Management Development*, 34(6), 634 – 652.
15. Kryger, H., Sophie, A., Andersen, E., & Thomsen, C. (2011). Conceptualising employer branding in sustainable organizations. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(2), 105 – 123.
16. Kucherov, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 86 – 104.
17. Lenka, U., & Chawla, S. (2015). Higher educational institutes as learning organizations for employer branding. *Industrial and Commercial Training*, 47(5), 265 – 276.
18. Огњановић, Ј. (2016). Методе мерења интелектуалног капитала. *Економски погледи*, 18(2), 29-46.
19. Mehralian, G., Akhavan, P., Rasekh, H. R., Ali, R., & Ghatari, A. R. (2013). A framework for human capital indicators in knowledge- based industries: evidence from pharmaceutical industry. *Measuring Business Excellence*, 17(4), 88 – 101.
20. Prahalad, L.K., & Hamel, G. (1990). The core competencies of the corporation. *Harvard Business Review*, May-June 90, 68(3), 79-91.
21. Rampl, L.V., & Kenning, P. (2014). Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness. *European Journal of Marketing*, 48/1/2, 218 – 236.

22. Rindell, A., & Strandvik, T. (2010). Corporate brand evolution: corporate brand images evolving in consumers' everyday life. *European Business Review*, 22(3), 276-286.
23. Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P., & Cachelin, J.L. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation. *Journal of Services Marketing*, 25(7), 497 – 508.
24. Sivertzen, A., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473 – 483.
25. Srivastava, P. (2010). An employer brand framework for prospective employees: scale development & model testing. PhD thesis, Management Development Institute, Gurgaon.
26. Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). The effect of employer brand dimensions on job satisfaction: gender as a moderator. *Management Decision*, 54(4), 854 – 886.
27. Xie, C., Bagozzi, R., & Meland, K. (2015). The impact of reputation and identity congruence on employer brand attractiveness. *Marketing Intelligence & Planning*, 33(2), 124 – 146.

Рад је примљен: 25.04.2017.

Коначна верзија рада је примљена: 30.06.2017.

Рад је прихваћен за штампање: 03.07.2017.