



UTICAJ BRENDIRANJA NA EFIKASNOST PROCESA PRIVLAČENJA I ZADRŽAVANJE TALENATA

THE IMPACT OF BRANDING ON THE EFFICIENCY OF THE PROCESS OF ATTRACTING AND RETAINING TALENTED EMPLOYEES

Sančanin Branislav | Fakultet za menadžment, Sremski Karlovci, Srbija | sancanin.branislav@gmail.com

Sažetak

Ugled koji kompanija ima može da bude presudan u privlačenju i zadržavanju talenata, a relevantnost brenda prepoznaje se kao sinteza svih napora koji se u jednom smeru čine prema zaposlenom osoblju, a u drugom prema potencijalnim kandidatima, kojima se šalje poruka da je baš ona dobro mesto za rad. Važnost brendiranja poslodavaca doprinosi osnaživanju konkurentske prednosti, a relevantnost je vidljiva i prilikom procesa privlačenja potencijalnih kandidata u organizaciji koja se promovise za mesto pravog izbora. Kao odgovor na brojne izazove na tržištu rada, kompanije pribegavaju takmičenju strategijama brendiranja u rasponu od namenskog brendiranja poslodavaca do širokog korporativnog brendiranja.

Uprkos činjenici da je komunikacija posredstvom društvenih medija, s ciljem izgradnje pozitivnog imidža i reputacije, manje podložna kontroli od tradicionalnih medijskih kanala, kreiranje poželjne percepcije brenda neizostavno vodi upravo do upotrebe medija koji obezbeđuju realan i interaktivan kontakt sa targetiranim segmentom populacije. Brojna istraživanja potvrđuju da je izlaganje informacijama na društvenim medijima, kao dostupnim, frekventnim i jeftinim komunikacijskim kanalima, u pozitivnoj korelaciji sa osnaživanjem postojećeg imidža, uspostavljanja dvosmerne komunikacije i blagovremenog dobijanja povratnih informacija.

Abstract

A company's reputation can be crucial in attracting and retaining talented employees. And brand's relevancy is a synthesis of all the efforts put towards an employee and potential candidates who then interpret this is a good working place. The importance of branding is high as it strengthens competitive advantage, and its relevancy is also seen during the process of attracting and retaining talented employees to a company promoted as a desired working place. As a response to numerous challenges on the job market, companies tend to compete in branding strategies - from dedicated branding to broad corporative branding. Despite the fact that communication made on social media, with the goal to build a positive image and reputation, is less susceptible to control than traditional media, the process of creating a positive perception of the brand leads to companies using mediums which enable a real and interactive contact with target audience. Numerous research show that posting information on social media, as available, frequent and cheap communication channels, establishes a two-way communication and ensures there is feedback.

Ključne reči: brendiranje poslodavaca, ljudski resursi, talenti, regrutovanje

Keywords: employer branding, human resources, talents, recruitment

JEL klasifikacija: M51

DOI: 10.5937/trendpos2102120S

UDK: 005.53:331.548-053.81

005.332:005.336.6

COBISS.SR-ID 52311049

1. Uvod

Brojne aktivnosti menadžmenta ljudskim resursima sve ubrzanije se usmeravaju prema kreiranju slike poželjne kompanije, s jedne strane, i zadržavanju zaposlenog kvalifikovanog osoblja, s druge strane. Na dinamičnom tržištu rada, privlačenje i retencija ljudskog kapitala pozicionirani su kao vodeći faktori konkurentnog iskoraka. Imidž i reputacija predstavljaju važnu i često odlučujuću determinantu, na čijim osnovama se pleće neprekidna nit brendiranja kompanije. Da bi pozitivne refleksije stigle do eksterne javnosti, odnosno potencijalnih aplikanata, neophodno je prethodno izgraditi i osigurati zadovoljstvo i lojalnost onih koji su već zaposleni u kompaniji. Tako postavljeni prioriteti danas su bitno drugačiji u poređenju sa vremenom kada su zaposleni svoj radni vek vezivali i provodili u jednoj kompaniji. Vođeni brojnim i raznovrsnim motivima, minule decenije primetan je trend da zaposleni često menjaju poslodavce [1].

Pred poslodavcima je dvostruki zadatak: izgraditi veći stepen zadovoljstva, posvećenosti i motivacije kod zaposlenih, kako bi oni postali brend ambasadori svoje kompanije, uz istovremenu ambiciju da sa tržišta rada privuku najbolje kandidate [2]. Iz ugla zadovoljenja potreba poslodavaca za kandidatima čija se znanja, veštine i iskustva podudaraju sa definisanim zahtevima, tržište rada obuhvata ne samo nezaposlene, već i sve one koji nameravaju da menjaju posao koji trenutno obavljaju. Brojni autori navode šta sve čine poslodavci kako bi privukli i zadržali talente: usredsređuju se na svakog pojedinca kako bi njihov rad bio primećen, a rezultati na zadovoljavajući način vrednovani. Ističe se i važnost harmonizovanja novog načina poslovanja sa radnim ambijentom, koji podrazumeva i usklađivanje poslovnih aktivnosti i privatnog života [3], [4], [5], [6], [7], [8], [9].

Brendiranje poslodavca, usmereno prema skupu opipljivih i neopipljivih osobenosti koje kompaniju izdvajaju i čine privlačnijom od ostalih na tržištu rada [10], konceptualno pruža kompanijama okvir za strateško razmišljanje u kojem postoji saradnja između marketinga i upravljanja ljudskim resursima [11]. Nema sumnje da je pozitivan brend poslodavca u direktnoj srazmeri sa većim brojem prijavljenih kandidata, ali i sa kvalitetnijim prijavama. Postoje razlike u pristupu oglašavanja kompanija zavisno od delatnosti, gde se diferencijacija pojavljuje između visokotehnoških organizacija, uslužnih i kompanija za proizvode široke potrošnje [12].

Brendiranje poslodavaca je neizbežno, uvažavajući demografske promene, tehnološki napredak i globalnu ekonomiju. Ovi faktori zajedno utiču na organizacije da preispitaju tradicionalni pristup i veštine upravljanja ljudskim resursima koji sada nisu dovoljni za doseganje željenih rezultata u novom okruženju. Suštinski, brendiranje poslodavaca integriše poslovne potrebe i koristi se strateški i operativno za uticaj na potencijalne, sadašnje i bivše zaposlene, zajedno sa ostalim zainteresovanim učesnicima [13].

Zapošljavanje kvalitetnih i lojalnih radnika predstavlja jedan od najvećih izazova za poslodavce, te je stoga njihovo snažno brendiranje sve relevantnije u poslovanju. Istraživanja o značaju brendiranja poslodavaca nisu uniformna, a među najčešćim komponentama koje utiču na percepciju zaposlenih su: radno okruženje, naknade i beneficije, korporativna reputacija, korporativna vizija i liderstvo, kao i društvena i ekološka odgovornost prema interesima sopstvene karijere [14]. S obzirom na to da se brendiranje poslodavaca zagovara kao efikasna strategija za motivisanje zaposlenih da "žive brend", profilisani su specifični atributi koje zaposleni smatraju najatraktivnijim. Mada su ovi atributi različiti u svakoj organizaciji, moguće ih je grupisati u dominantne kategorije. To su zaposlenje, organizacioni uspesi, imidž i karakteristike proizvoda ili usluge. Kako bi se povezo brend poslodavca sa identitetom organizacije i interesima zaposlenih, od menadžera se očekuje da u svakoj organizaciji identifikuju attribute koje zaposleni smatraju najatraktivnijim [11].

Ceneći aksiom da su zaposleni razlog rasta i razvoja organizacije, tj. da je ljudski potencijal najvrednije što ima, proces privlačenja kandidata tokom regrutacije, a zatim i adekvatna selekcija, mogu da predstavljaju katalizator prepoznatljivijem i kvalitetnijem imidžu i reputaciji. Osim što ovakav pristup podstiče kandidate da podnose aplikacije na upražnjena radna mesta, upravo u takvom pristupu treba tražiti i razlog više za retenciju već zaposlenih u organizaciji.

Za vreme sprovođenja procesa regrutacije, kritički kontekst može integrisati interakciju sa izvorima zapošljavanja, kao što su oglasi u medijima, sajmovi zapošljavanja ili veb lokacije. U tom smislu važnu ulogu ima brend organizacije, gde se diferenciraju dve dimenzije: poznavanje organizacije i imidž organizacije [15]. Poznavanje organizacije se opisuje kao sposobnost kandidata koji traži posao da lako prizove naziv organizacije, dok njen imidž oblikuju percepcije, osobine i udruženja koja osobe povezuju sa brendom organizacije [16].

Organizacijama se sugeriše da usvoje strategije koje mogu da osiguraju da baza ljudskih resursa bude u pozitivnoj korelaciji sa zahtevima i dinamikom poslovnih aktivnosti. Na sve zahtevnijem tržištu rada, razvijanje strategija koje mogu da obezbede status poželjnog poslodavca, što u daljim iteracijama osigurava veći broj potencijalnih tražilaca posla, može u velikoj meri da ubrza i olakša zapošljavanje kandidata sa odgovarajućim kvalifikacijama, a organizaciji pruži stratešku prednost [17].

2. Proces eksterne regrutacije i brendiranje poslodavaca

Upravljanje brendom predstavlja jednu od ključnih aktivnosti, a organizacije sve više napora ulažu ne samo na brendiranje usmereno prema razvoju proizvoda ili korporativnog brenda, već i u oblasti upravljanja ljudskim resursima, koje u tom kontekstu nazivamo „brendiranje poslodavca“. Stoga se brendiranje poslodavaca može definisati kao proces izgradnje identifikovanog i jedinstvenog identiteta poslodavca, tako da brend poslodavca predstavlja koncept firme koji ga razlikuje od konkurenata [18]. Poznavanje poslodavaca, imidž i reputacija važne su dimenzije koje utiču na potencijalne kandidate da se prijave za posao [19], [20]. Koliko je bitna prepoznatljivost i privlačnost unutar targetirane grupe najbolje se vidi prilikom oglašavanja slobodnih radnih mesta, kada se šteta zbog izostanka pozitivnog pogleda na organizaciju direktno reflektuje na ishod zapošljavanja [21]. Pojedini autori sugerišu da organizacije mogu da imaju niz različitih reputacija, što je u direktnoj vezi sa zainteresovanim stranama. Tvrdnja nalazi uporište u tome da se shvatanje imidža vezuje za utisak u određenom trenutku, a slike poput ovih vremenom će evaluirati u percepciju reputacije organizacije [22]. Očekivani trajni nedostatak kvalifikovanog osoblja stvara jedinstvene izazove za organizacije koje se ubrzano diferenciraju kako bi uspešno privukle kvalifikovane kandidate. Kao rezultat toga, sve više organizacija se usmerava prema oglašavanju, kako bi kreirali „brendove za zapošljavanje“ i tako ponudile primamljiv profesionalni predlog koji je ubedljiv i diferenciran [23].

Brend poslodavca predstavlja neopipljivu, nematerijalnu imovinu nastalu kao rezultat uspešne implementacije strategije brendiranja poslodavaca koja promovise organizaciju kao odgovornog poslodavca, pruža realna očekivanja kandidatima sa tržišta rada i ispunjava data obećanja zaposlenima [24]. Imati jak brend za organizaciju znači imati dobru reputaciju, koja se pozitivno odražava na odnose sa dobavljačima, finansijskim posrednicima, lokalnom zajednicom, medijima itd. Reputacija organizacije je takođe bitna jer obezbeđuje bolji pristup resursima, a naročito ljudskim potencijalima, talentima i novozaposlenima, koji povećavaju nivo znanja u organizaciji [25].

Značajnije interesovanje za brendiranje poslodavaca došlo je do izražaja kada je važnost ljudskih potencijala postala široko prepoznatljiva od strane poslodavaca i kada su ljudski potencijali i intelektualna aktiva postali faktor koji je u većoj meri uticao na uspeh poslodavaca u poređenju sa materijalnim resursima i čvrstom aktivom [2]. Poslodavci mogu da koriste oglase za popunu upražnjenih radnih mesta kako bi promovisali konzistentnu marku potencijalnim tražiocima posla. Budući da na tržištu rada postoji jaka konkurencija za talente, uspeh se u velikoj meri bazira na sposobnosti regrutera da svoj brend prenesu potencijalnim kandidatima [26]. Kroz kontinuirani proces brendiranja poslodavci preferiraju isticanje pozitivnih karakteristika u odnosu na konkurenciju i stvaranje uslova u kojima će zaposleni u organizaciji biti srećni, zadovoljni i posvećeni [7], dok će kandidatima na tržištu rada preduzeće biti poželjno mesto za rad [27], [23], [28], [5].

Postoje neki dokazi da prakse regrutovanja utiču na percepciju kandidata o organizaciji i namerama da se prijave: utvrđeno je da percepcija aplikanata za posao o organizacionim atributima, kao što su obuka, kompenzacija i mogućnosti za napredovanje, imaju pozitivne efekte na privlačnost potencijalnih kandidata, baš kao što su pojedina istraživanja pokazala da prakse regrutovanja utiču na opšte osećanje privlačnosti kandidata za organizaciju ili verovanje u nju [29].

Brojne organizacije su, uglavnom na svojim veb sajtovima, postavile promotivne video formate koji mogu da upotpune pozitivno mišljenje o preduzeću i doprinesu da potencijalni kandidati požele da se zaposle u toj organizaciji. Primeri dobrog pristupa brendiranja poslodavaca u procesu eksterne regrutacije vidljivi su kod organizacija koje su prepoznale značaj veb sajta u uspostavljanju dvosmerne komunikacije sa potencijalnim kandidatima i kreirale zaseban virtuelni segment posvećen zaposlenju i razvoju karijere.

Neka istraživanja su pokazala da je izlaganje informacija na društvenim mrežama, koje su kreirale same organizacije, pozitivno povezano sa opštom korporativnom reputacijom. Takva korelacija je očekivana s obzirom na to da su društveni mediji za poslodavce dostupan i frekventan komunikacijski kanal za pružanje informacija u vezi sa poslom, za jačanje njihovog imidža, kao i za stupanje u dijalog sa potencijalnim kandidatima u ranim fazama zaposlenja [30]. Danas više ne postoji dilema u vezi sa važnošću imidža u procesu brendiranja poslodavca: bolji imidž i reputacija, kreirajući vrednost i uticaj, pružaju veće šanse za privlačenje boljih kandidata za posao [31], pa čak su neka istraživanja potvrdila da su pojedinci spremni da rade za manju platu samo da se pridruže firmama koje imaju dobru reputaciju, kao i da percepcija tražitelja posla može uticati na stepen do koga pamte informacije iz materijala za zapošljavanje [32].

Postoji čitav niz determinanti koje, manje ili više, utiču na izgradnju brenda poslodavca, a najčešće se navode organizaciona kultura i radno okruženje, kao i harmonizacija radnih obaveza i privatnog života [33]. Berton i saradnici [28] ukazuju na pet faktora atraktivnosti poslodavca: interesna vrednost, socijalna vrednost, ekonomska vrednost, razvojna vrednost i primenjena vrednost. Interesna i socijalna vrednost notiraju psihološku korist, dok se razvojna vrednost i vrednost primene baziraju na funkcionalnoj koristi. Interesna vrednost procenjuje privlačnost poslodavca koji istovremeno nudi organizaciju u kojoj se kreiraju autentični i visokokvalitetni proizvodi i usluge i primamljivo radno okruženje u kojem se posebno cene inovativnost i kreativnost. Socijalna ili društvena vrednost procenjuje privlačnost za harmonično radno okruženje i dobre međusobne odnose sa kolegama i nadređenim osobljem u hijerarhiji organizacije. Ekonomska vrednost procenjuje privlačnost organizacije u odnosu na zarade i naknade, kao i u odnosu na sigurnost posla i šanse za razvojem karijere. Razvojna vrednost procenjuje privlačnost preduzeća za zaposlenje u smislu odavanja priznanja za uspešan rad, a zatim i za sticanje dragocenog radnog iskustva koje je često ključno u procesu razvoja karijere. U ovom segmentu se procenjuju realne mogućnosti za učvršćivanje samopoštovanja i samopouzdanja. Primenjena vrednost ističe kao poseban kvalitet primenu i razmenu znanja i napore koji se čine za stvaranje humanog radnog okruženja.

Izgradnja brenda trebalo bi da se posmatra kao proces koji je od značaja čak i u situacijama kada je ishod zapošljavanja nepovoljan, odnosno kada je potrebno obavestiti one kandidate kojima nije ponuđen ugovor o radu. Neophodno je istrajati na personalnom pristupu svakom kandidatu, naročito izbegavajući slanja automatizovanih poruka gde izostaju relevantne informacije koje su bile opredeljujuće za prijem određenih kandidata.

Kontinuirani naponi koje organizacije ulažu u razvoj ljudskog potencijala započinju privlačenjem što više kandidata sa adekvatnim znanjima, veštinama i iskustvima. Mada taj proces iziskuje sve više sredstava, organizacije koje pretenduju da ostvare i zadrže konkurentsku prednost nemaju alternativu, s obzirom na to da bez kvalifikovanog ljudskog potencijala dostizanje strateških razvojnih ciljeva nije moguće.

Izostanak pouzdane metodologije generisao je primetnu insuficijentnost u teoriji i praksi između brendiranja poslodavaca i ishoda zapošljavanja. On-line tržište radne snage je izmenilo i ubrzalo, ali i u velikoj meri pojeftinilo proces zapošljavanja, a brendiranje poslodavaca učinilo neizostavnom potrebom.

3. Brendiranje poslodavaca kroz proces izgradnje pozitivnog iskustva zaposlenih

Pitanje brenda poslodavca na turbulentnom tržištu rada danas je egzistencijalno pitanje. Vrednost brenda zasnovana je na paketu funkcionalnih, ekonomskih i psiholoških prednosti koje pruža zapošljavanje, a koje se identifikuju upravo sa organizacijom koja zapošljava. Prednosti koje brend-poslodavac nudi zaposlenima istovetne su sa onima koje konvencionalni brend nudi potrošačima: razvojne i/ili korisne aktivnosti (funkcionalne), materijalne ili novčane nagrade (ekonomske) i osećaji kao što su pripadnost, smer i svrha (psihološki) [34]. Međutim, dinamično i promenljivo poslovno okruženje doprinelo je usmeravanju pažnje na kreiranje brenda sa njegovih realnih vrednosti na emocionalne vrednosti, što može da poveća potencijal za stvaranje vrednosti, kao i da bude sredstvo za razvoj održive diferencijalne prednosti [35]. Gligorijević i Janičić [36] sugerišu integracioni pristup kreiranju vrednosti korporativnog brenda koji inkorporira i funkcionalne i emocionalne vrednosti, čime se korisnicima garantuje isporuka jedinstvenog iskustva. Brend određenog poslodavca može se sagledavati kao relativno nova praksa u zapošljavanju, gde je fokus na promociji jedinstvenog i atraktivnog imidža firme kao poslodavca [12], odnosno reč je o predstavljanju iskustva njegovih zaposlenih, ali i svih onih kandidata koji su u datoj organizaciji učestvovali u procesu regrutacije bez obzira na njegov ishod [2].

Brendiranje poslodavca ima za cilj izgradnju pozitivnog imidža i pružanje jedinstvenog predloga vrednosti poslodavca koji sadrži atribute koje kandidati doživljavaju kao vredne i atraktivne [18]. U tom smislu treba sagledavati komunikaciju putem društvenih medija, gde je kontakt sa ciljnom grupom direktan, realan i interaktivan, odnosno širokog opsega i isplativ. Ipak, komunikacija posredstvom društvenih medija je manje podložna kontroli od tradicionalnih medijskih kanala, što može da se prepozna kao specifičan nedostatak, koji svakako nije toliko veliki da bi sprečio njihovu masovnu eksploataciju. O tome možda najbolje svedoči podatak da mnoge organizacije koriste društvene mreže, poput Fejsbuka, kako bi regrutovale potencijalne kandidate [37].

U procesu brendiranja poslodavaca nedvosmisleno se diferenciraju funkcionalne koristi, kao što su zarade, naknade i simbolične koristi koje se odnose na percepciju o prestižu firme, što kandidate za posao pokreće da razmišljaju o tome u čemu će uživati ukoliko budu radili u firmi. To dalje može da znači da će potencijalni kandidati biti privučeni na bazi toga u kojoj meri veruju da firma poseduje željene osobine povezane sa zaposlenima i relativnu važnost koju tim atributima pridaju [18]. Percepcija brenda sagledava se kao važan aspekt imovine brenda čije se refleksije usmeravaju na zadržavanje pažnje i pokretanje akcije, odnosno na donošenje konačne odluke o apliciranju na upražnjeno radno mesto kod poželjnog poslodavca. Stoga nije iznenađenje da je za mnoge firme kreiranje snažne percepcije brenda među najvažnijim prioritetima. Kontrola internetskog sadržaja s brendom, koji se dobro pokazuje u rezultatima pretraživanja i na društvenim mrežama, smatra se glavnom snagom imidža u mrežnom okruženju. Pozitivne kritike, izveštavanje u medijima i drugi bitni materijali smatraju se korisnim za brend, a jak profil pretraživanja, uključujući veze s autoritativnih veb lokacija do pozitivnog internetskog sadržaja, predstavljaju značajnu prednost [38]. Uspon društvenih medija učinio je organizacije transparentnijim, pri čemu je veća verovatnoća da će potencijalni kandidati verovati kompaniji na osnovu onoga što govore zaposleni, nego na bazi oglašavanja za zaposlenje. To praktično znači da se privlačnost potencijalnih kandidata za posao mnogo više oslanja na angažman i zagovaranje zaposlenih [39].

Konkurencija u neprekidnom traganju za kvalifikovanim kandidatima za posao sve je izazovnije, što brojne organizacije usmerava na snažnije jačanje brenda. Brendiranje

poslodavaca sagledava se kao slika koju sadašnje, buduće i nekadašnje osoblje deli o atraktivnosti organizacije kao mesta rada, ceneći kompletan paket psiholoških, ekonomskih i funkcionalnih koristi koji se povezuje sa radom [17].

Neke novije studije o vrstama koristi koje potencijalni kandidati očekuju od poslodavaca potvrđuju nekoliko važnih teza [40]:

- Ljudi brinu o istim vrednostima, bilo da su potencijalni ili sadašnji zaposleni. Ova tvrdnja, iz teorijske perspektive, približava područja internog i eksternog brendiranja poslodavaca;
- Brendiranje poslodavaca predstavlja osnovno sredstvo za privlačenje i zadržavanje zaposlenih. Brend poslodavca, kako ga doživljavaju potencijalni, sadašnji i bivši zaposleni, saopštava da je firma „odlično mesto za rad“. Postoje dokazi da je brendiranje poslodavaca strateška poluga za uspeh u poslovnom okruženju;
- Mada tehnološki alati nemaju centralnu ulogu, oni u instrumentalnom smislu predstavljaju pozadinu za sve veći značaj brendiranja poslodavaca. Drugim rečima, nove tehnologije rezultiraju sveprisutnom povezanom generacijom koja odrasta u informacionom okruženju i koja u poslodavcima želi da vidi različite attribute u odnosu na prethodne generacije.

Strateške ciljeve organizacije moguće je ostvariti samo razvojem vrednog ljudskog kapitala. Ovaj cilj se može ispuniti privlačenjem i zadržavanjem najboljih talenata u organizaciji, te ne čudi što se u minule dve decenije brendiranje poslodavaca pojavljuje kao strategija u neprekidnoj borbi za talente. Stoga se kompanije moraju fokusirati na privlačenje najboljih potencijalnih kandidata i negovati postojeće koji mogu da pomognu u postizanju organizacionih ciljeva [41].

4. Zaključak

“Rat za talente” postao je poslovna realnost, tako da su danas organizacije spremnije da izdvoje više sredstava za uspeh u procesu zapošljavanja. Uviđa se da bez privlačenja dovoljno kandidata sa odgovarajućim kvalifikacijama nije moguće ostvariti i zadržati konkurentsku prednost na dinamičnom, promenljivom i generalno sve zahtevnijem tržištu radne snage. Brendiranje poslodavaca, kroz integraciju ljudskih resursa, marketinga, interne i eksterne komunikacije, jedan je od efikasnih modela koji istovremeno promovise performanse organizacije i isporučuje neophodne informacije tražiocima posla. Međutim, iskustva kandidata pokazuju da postoji nedopustivo veliki broj primera u kojima organizacije ne dostavljaju povratne informacije kandidatima kojima nije ponuđen posao, što predstavlja veliku prepreku u njihovom privlačenju da apliciraju u novom ciklusu zapošljavanja.

Organizacije bi trebalo da u procesu regrutacije i selekcije kandidata značajnije pomere fokus sa promocije vlastitih atributa na informacije o budućem razvoju zaposlenih. Takav inovativni pristup organizacijama otvara mogućnost da privuku više kandidata, koji prepoznaju da ona u realističkim okvirima nudi priliku za rast i razvoj.

5. Bibliografija

- [1] Alnıaçık E., & Alnıaçık Ü. Identifying Dimensions of Attractiveness in Employer Branding: Effects of Age, Gender, and Current Employment Status. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2012, 58, pp. 1336-1343. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1117>
- [2] Lukić J., Brkljač M., Perčić K. Brendiranje poslodavaca u funkciji privlačenja i zadržavanja talenata koji pripadaju generaciji milenijalaca. *Marketing*, 50(2), 2019, pp. 83-93. <https://doi.org/10.5937/markt1902083L>
- [3] Shih W., & Allen M. Working with Generation-D: adopting and adapting to cultural learning and change. *Library Management*, 2007, 28(1/2), pp. 89-100. <https://doi.org/10.1108/01435120710723572>
- [4] Davidson M. C. G., Timo N., & Wang Y. How much does labour turnover cost?: A case study of Australian four- and five-star hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2010, 22(4), pp. 451-466. <https://doi.org/10.1108/95961190980000614>
- [5] Rampl L.V. How to become an employer of choice: transforming employer brand associations into employer first-choice brands. *Journal of Marketing Management*, 2014, 30(13-14), pp. 1486-1504. <https://doi.org/10.1080/0267257x.2014.934903>
- [6] Özçelik G. Engagement and Retention of the Millennial Generation in the Workplace through Internal Branding. *International Journal of Business and Management*, 2015, 10(3). pp. 99-107 <https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n3p99>
- [7] Backhaus K. Employer Branding Revisited. *Organization Management Journal*, 2016, 13(4), pp. 193-201. <https://doi.org/10.1080/15416518.2016.1245128>
- [8] Mihalcea A.D. Employer Branding and Talent Management in the Digital Age. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 2017, 5(2), pp. 289-306. <https://doi.org/10.25019/mdke/5.2.07>
- [9] Gilani H., & Cunningham L. Employer branding and its influence on employee retention: A literature review. *The Marketing Review*, 2017, 17(2), pp. 239-256. <https://doi.org/10.1362/146934717x149097339662>
- [10] Jenner S., Taylor S. Employer branding-fad or the future of HR?, 2009, London. URL: <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/56C8377F-256B-4556-8650-8408B0E07576/0/empbrandlatfad.pdf> (16.06.2021)
- [11] Maxwell R., Knox S. Motivating employees to "live the brand": a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 2009, 25(9-10), pp. 893-907. <https://doi.org/10.1362/026725709X479282>
- [12] Backhaus K. B. An Exploration of Corporate Recruitment Descriptions on Monster.com. *Journal of Business Communication*, 2004, 41(2), pp. 115-136. <https://doi.org/10.1177/0021943603259585>
- [13] Sarabdeen J., El-Rakhawy N., Niaz Khan Ali H. Employer Branding in Selected Companies in United Arab Emirates. 2011, IBIMA Publishing, ID 228533 <https://doi.org/10.5171/2011.228533>
- [14] Purusottama A., Ardianto A. The Dimension of Employer Branding: Attracting Talented Employees to Leverage Organizational Competitiveness. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 17(1), 2019, pp. 118-126. Malang: Universitas Brawijaya. <http://dx.doi.org/10.21776/ub.jam.2019.017.01.13>
- [15] Allen D. G., Otondo R. F., Matho R. V. Web-Based Recruitment: Effects of Information, Organizational Brand, and Attitudes toward a Web Site on Applicant Attraction. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92(6), pp. 1696-1708 <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1696>
- [16] Grund, C. Mitarbeiterrekrutierung über das Internet – Marktanalyse und empirische Untersuchung von Determinanten und Konsequenzen für die Arbeitnehmer. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 2006, 76(5), pp. 451-427. <https://doi.org/10.1007/s11573-006-0022-z>

-
- [17] Wilden R., Gudergan S. Lings I. Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 2010, 26(1-2), pp. 56-73.
- [18] <https://doi.org/10.1080/02672570903577091>
- [19] Backhaus K., Tikoo S. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 2004, 9(4/5), pp. 501-517.
<https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- [20] Turban D. B, Cable D. M. Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 2003, pp. 733-751. <https://doi.org/10.1002/job.215>
- [21] Cable D. M., & Yu K. Y. T. Managing job seekers' organizational image beliefs: the role of media richness and media credibility. *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91(4), pp. 828-840. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.82>
- [22] Brooks M.E., Highhouse S., Russell S., & Mohr D. Familiarity, ambivalence, and firm reputation: Is corporate fame a double-edged sword? *Journal of Applied Psychology*, 88, 2003, pp. 904-914.
- [23] Abratt R., Kleyn N. Corporate identity, corporate branding and corporate reputations: Reconciliation and integration. *European Journal of Marketing*, 2012, 46(7/8), pp. 1048-1063. <https://doi.org/10.1108/03090561211230197>
- [24] Ewing M., Pitt L., de Bussy N., Berthon P. Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 2002, 21(1), 3-22.
<https://doi.org/10.80/02650487.2002.11104914>
- [25] Ognjanović J. Employer brand and workforce performance in hotel companies. *Hotel and Tourism Management*, 8(2), 2020, pp. 65-78.
<https://doi.org/10.5937/menhottur20020650>
- [26] Virijević Jovanović S., Jošanov Vrgović I. Uloga zaposlenih i menadžmenta ljudskih resursa u procesu stvaranja vrednosti brenda. *Škola biznisa* 1, 2017, pp. 41-50.
<https://doi.org/10.5937/skolbiz1-14336>
- [27] Kaur P. E-recruitment: A conceptual study. *International Journal of Applied Research*, 1(8), 2015, pp. 78-82.
- [28] Lloyd S. Branding from the inside out. *Business Review Weekly*, 2002, 24(10); pp. 64-66
- [29] Berthon P., Ewing M., Hah L. L. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 2005, 24(2), pp. 151-172.
<https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- [30] Roberson Q. M, Collins C. J. Oreg S. The Effects of Recruitment Message Specificity on Applicant Attraction to Organizations. *Journal of Business and Psychology*, 2005, 19(3), pp. 319-340.
- [31] Kissel P., Büttgen M. Using social media to communicate employer brand identity: the impact on corporate image and employer attractiveness. *Journal of Brand Management*, 22, 2015, pp. 755-777. <https://doi.org/10.1057/bm.2015.42>
- [32] Edwards M. R. An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 2010, pp. 5-23. <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>
- [33] Cable D. M., Turban D. B. The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 2003, 33(1), pp. 2244-2266. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2003.tb01883.x>
- [34] Chapman D. S., Uggerslev K. L., Carroll S. A., Piasentin K. A., & Jones, D. A. Applicant to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 2005, 90(5), pp. 928-944.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.928>
- [35] Ambler T., Barrow S. The employer brand. *Journal of Brand Management*, 1996, 4(3), pp. 185-206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- [36] Lynch J., De Chernatony L. Power of emotion: Brand communication in business-to-business markets. *Journal of Brand Management*, 2004, 11(5), pp. 403-419.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540185>

-
- [37] Gligorijević M., Jančić R. Integrisane marketinške komunikacije u izgradnji korporativnog brenda na B2B tržištu. *Ekonomске teme*, XLIX (2), 2011, pp. 281-296.
- [38] Caers R. Castelyns V. LinkedIn and Facebook in Belgium: The influences and biases of social network in recruitment and selection procedures. *Social Science Computer Review*, 2011, 29(4), pp. 437–448. <https://doi.org/10.1177/0894439310386567>
- [39] Tasente T. Facebook's role in online reputation management. *Technium Social Sciences Journal*, 6, 2020, pp. 62-68. <https://doi.org/10.47577/tssj.v6i1.269>
- [40] Mosley R. CEOs need to pay attention to employer branding. *Harvard Business Review*, 2015, Available at: <https://hbr.org/2015/05/ceos-need-to-pay-attention-to-employer-branding> (21.05.2021)
- [41] Dabirian A., Berthon P., Kietzmann J. Enticing the IT crowd: employer branding in the information economy. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2019, 34(7), pp. 1403-1409. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2018-0333>
- [42] Tripathi V., Yadav V., Srivastava A. Employer Branding: Strategic Move towards Attracting Young Talents. *International Journal of Economics and Management Studies*, 2017, 4(5), pp. 45-48. <https://doi.org.10.14445/23939125/IJEMS-V4I5P110>