

**UNIVERZITET U SARAJEVU
FILOZOFSKI FAKULTET
ODSJEK ZA PSIHOLOGIJU**

**BRENDIRANJE POSLODAVCA KAO STRATEGIJA
PRIVLAČENJA, ZAPOŠLJAVANJA I ZADRŽAVANJA
TALENATA**

Završni magistarski rad

Student:

Saira Pejković

Mentor:

doc.dr. Mirna Marković

Sarajevo, 2020.

SADRŽAJ:

1. UVOD	2
1.1. Brend poslodavca i brendiranje poslodavca – Osnovna obilježja i konceptualizacija.....	4
1.2. Uloga i važnost brenda poslodavca – historijska perspektiva	10
2. POJMOVNO ODREĐENJE BRENDI POSLODAVCA (MARKE POSLODAVCA)	13
2.1. Definiranje brenda poslodavca.....	14
2.2. Izgradnja brenda poslodavca.....	17
2.2.1. Interni marketing.....	19
2.2.2. Eksterni marketing.....	23
3. USPJEŠNIM BRENDOM POSLODAVCA DO EFEKTIVNIJE REGRUTACIJE, ZAPOŠLJAVANJA I ZADRŽAVANJA TALENTA.....	24
3.1. Brend poslodavca u funkciji regrutacije zaposlenika.....	25
3.2. Brend poslodavca u funkciji zapošljavanja	28
3.3. Brend poslodavca u funkciji zadržavanja zaposlenika	33
4. BREND POSLODAVCA, STAVOVI PREMA RADU I RADNO PONAŠANJE	35
4.1. Brend poslodavca i stavovi prema radu	36
4.2. Brend poslodavca i radno ponašanje	42
5. STRATEGIJE BRENDIRANJA POSLODAVCA	45
5.1. Brend poslodavca i HR strategije (pristup)	50
6. BRENDIRANJE POSLODAVCA KAO DOMEN PSIHOLOŠKE DJELATNOSTI	52
7. ZAKLJUČAK	56
8. LITERATURA:	57

BRENDIRANJE POSLODAVCA KAO STRATEGIJA PRIVLAČENJA, ZAPOŠLJAVANJA I ZADRŽAVANJA TALENATA

Saira Pejković

Sažetak:

S obzirom na sve uočljiviji trend ulaganja i bosanskohercegovačkih radnih organizacija u izgradnju brenda poslodavca, s ciljem unapređenja korporativnog identiteta i diferencijalnog pozicioniranja na tržištu rada, javlja se potreba za sistematičnijim pregledom teorijskih promišljanja ali i rezultata znanstvenih istraživanja u ovoj oblasti. Cilj ovog teorijskog rada jeste prikazati šta ustvari predstavlja strategija brend poslodavca i na koji način je ona povezana sa pozitivnim ishodima na radnom mjestu. U radu se posebno razmatra uloga brenda poslodavca u procesima: regrutacije, zapošljavanja i zadržavanja talenata. Također se naglašava važnost uloge psihologa u osmišljavanju i sprovođenju strategije brenda poslodavca. Brendiranje poslodavca omogućuje strateški okvir djelovanja koji uključuje i marketing aktivnosti i funkcije HR-a , a sve sa ciljem povećanja kapacitiranosti organizacije za privlačenjem, motiviranjem i zadržavanjem i onih zaposlenika koji mogu pružiti dodatnu vrijednost organizaciji i biti u mogućnosti ostvariti obećanje o brendu organizacije. Pitanje sposobnosti i motiviranosti zaposlenika u organizacijama od velike je važnosti za njihovu efikasnost, a također je i jedan od osnovnih zadataka psihologa rada.

Ključne riječi: brendiranje poslodavca, talenat, regrutacija, zadržavanje zaposlenika, interni marketing, upravljanje ljudskim potencijalima, psihologija

1. UVOD

Globalizacija je proces ujedinjavanja svijeta u jednu cjelinu ili jedan sistem, što je moguće zahvaljujući kontinuiranom informacijskom i komunikacijskom tehnološkom napretku (Lončar, 2005, prema Jakovljević, Marin i Čičin-Šain, 2012). Inovacije na području informacijsko-komunikacijskih i proizvodnih tehnologija te prirodnih znanosti omogućile su i ubrzale razvoj globalizacije i prijelaz iz tradicionalne ekonomije u "novu" ekonomiju koja se još i naziva "ekonomija znanja". Klasični faktori proizvodnje, zemlja, rad i kapital, više nisu ključni ekonomski resursi. Sada to mjesto pripada znanju (Sundać i Švast, 2009, prema Jakovljević i sur., 2012). Giju i sur. (2010, prema Jakovljević i sur., 2012) navode da je znanje, u organizacijskom smislu, sve ono što ljudi znaju i što je sadržano u organizacijskom procesu, uslugama, sistemima i proizvodima, a čija se vrijednost može prepoznati jedino kroz ljude. Problem menadžmenta ljudskih potencijala (engl. *Human Resource Management - HRM*) je u balansiranju trendova koji zahtijevaju obrazovanu i raznovrsnu radnu snagu. Menadžeri ljudskih potencijala bi trebali osigurati odgovarajuće ljude u organizaciji, u smislu potrebnih vještina, znanja i kulture, te efikasno upravljati raznovrsnom radnom snagom na globalnoj razini. Na ovaj način se nastoji uspostaviti efektivne procedure poslovanja u uvjetima globalizacije. Autori raspravljaju o razlozima koji su doveli do inteziviranja tzv. „ratovanja za talente“. Talent danas označava visoko razvijenu darovitost. Područja mogu biti umjetnička, sportska, akademska, tehnološka i slično. Šubarić (2018) navodi da menadžeri ljudskih potencijala smatraju da je talentiran onaj zaposlenik čije sposobnosti dovode do kvalitetnije obavljenog posla. Organizacije ističu da je talentiran onaj koji posjeduje sposobnost da obavi određeni posao lakše, brže i bolje nego prosječni zaposlenik na određenoj poziciji, što ga čini iznadprosječnim. U kontekstu zapošljavanja u organizacijama, talenti, dakle, ne predstavljaju nužno „genijalce“ nego sve one zaposlene ili potencijalno zaposlene osobe koje u određenom području imaju predispoziciju biti odlični.

Upravljanje talentima (engl. *Talent Management*) široka je i holistička strategija organizacije usmjerena prema zapošljavanju, educiranju i zadržavanju zaposlenika s najvišom razinom kvalitete izvedbe i radnog učinka (Ingwersen, 2018, prema Perkov, Križan i Hodak, 2018). Collings i Mellahi (2009, prema Perkov i sur., 2018) opisuju pojam upravljanja talentima kao proces kojega čine sljedeće tri odrednice:

1. sistemska identifikacija ključnih pozicija koje pridonose održivoj konkurentskoj prednosti organizacije

2. razvoj talenata kojima će se popuniti ključne pozicije
3. razvoj specifične HR prakse u svrhu podrške talentima u cijelom procesu i osiguranje njihove predanosti organizaciji.

Alniaçık i Alniaçık (2012, prema Lukić i sur., 2019) navode da u poređenju sa vremenom kada su zaposlenici svoj cjelokupni radni vijek provodili u jednoj organizaciji, u posljednjoj deceniji vlada trend česte promjene poslodavaca u potrazi za što boljim radnim uslovima. Na isti način kao što zaposlenici žele da rade kod najboljih poslodavaca, i poslodavci su u stalnoj potrazi za najboljim zaposlenicima. Berthon, Ewing i Hah (2005) ističu da se takmičenje poslodavaca za što bolje zaposlenike može uporediti sa stalnim takmičenjem organizacija za što veći udio na tržištu ili za lojalnim kupcima. Intelektualni kapital počinje da se pozicionira kao jedan od ključnih izvora konkurentske prednosti organizacija jer zaposlenici posjeduju znanje, vještine i iskustvo koje je od velikog značaja za organizaciju, posebno kada zaposlenici provedu nekoliko godina u njoj i steknu specifična znanja i vještine koje im omogućavaju da ostvare veću produktivnost (King i Grace, 2008, prema Lukić i sur., 2019).

Jakovljević i sur. (2012) navode tri glavna razloga koja su uzrokovala proces "ratovanja za talente". Prvi razlog je nezaustavljivi prijelaz iz industrijske u informatičku eru, koja je sa sobom donijela drastično povećanje kako broja tako i potrebe za visokoobrazovanim stručnjacima. Drugi razlog je povećana potreba za talentiranim menadžerima. Ono što autori osobito naglašavaju je nestašica dobrih menadžerskih kadrova, onih koji znaju voditi organizaciju, njene divizije, proizvodne pogone, timove i grupe zaposlenika. Rat za talentirane menadžere leži u središtu pojma "ratovanje za talente". Treći razlog je povećana mobilnost ljudskih potencijala. Zahvaljujući globalizaciji, mobilnost talenata između organizacija i država kontinuirano raste (Michaels i sur., 2001; prema Jakovljević i sur., 2012). U kontekstu upravljanja ljudskim potencijalima, sve značajnijom postaje aktivnost brendiranje poslodavca¹ (engl. *employer branding*).

Brend poslodavca ili marka poslodavca je zapravo njegova reputacija na tržištu rada, što je uži pojam od brenda organizacije u cjelini. Prema Jovanović (2016) BP predstavlja proces promocije organizacije kao poželjnog mjesta za rad – prema ciljnoj grupi, onoj koju poslodavac želi da zaposli i zadrži u organizaciji. Drugim riječima, ukoliko organizacija želi da dopre do svoje ciljne grupe zaposlenika, ona bi najprije trebala obezbijediti da ta ciljna grupa bude dobro

¹ Brendiranje poslodavca će u daljem tekstu biti zamijenjeno akronimom BP, na mjestima na kojima je potrebno tekst osloboditi nepotrebnog ponavljanja sintagme „brendiranje poslodavca“.

informisana o organizaciji i da njena slika u javnosti bude pozitivna. Koliko je neka organizacija u tome uspješna, moguće je provjeriti istraživanjima koja se bave ispitivanjem kulture i klime organizacije (iznutra) i percepcijom okoline ili interesnih grupa izvan organizacije (npr. potencijalni zaposleni, kupci, klijenti, društvena sredina). Arachchige i Robertson (2013, prema Načinović-Braje i sur., 2019) zaključuju da organizacije stvaraju svoj brend kako bi lakše privukle i zadržale najtraženije zaposlenike za koje smatraju da mogu pridonijeti jačanju brenda poslodavca i osigurati stalnu profitabilnost .

Slavković, Pavlović i Simić (2018) tako ističu da je transformacija kapitalno intenzivne u znanjem vođenu privredu označila početak nove epohe u poslovanju organizacija. Realizacija poslovnih aktivnosti u izuzetno dinamičnom okruženju, u mnogome, umanjila je značaj tradicionalnih koncepata i tehnika upravljanja organizacijom, zbog čega je danas više fokus na ljudskim potencijalima i upravljanju istim. Shodno tome, organizacija treba da privuče, zadrži i motiviše zaposlene, kako bi stvaranjem visokog nivoa njihovog zadovoljstva osigurala realizaciju strategijskih ciljeva. Postizanje konkurentske prednosti poslodavca za željene pozicije zasniva se na razvoju strategije brenda poslodavca.

Na osnovu pregleda teorijskih razmatranja i rezultata empirijskih istraživanja u ovom radu će se nastojati odgovoriti na sljedeća pitanja:

1. Šta predstavlja brend poslodavca (marka poslodavca) – strategije i dimenzije brendiranja poslodavca?
2. Kakav je značaj brendiranja poslodavca u procesima: regrutacije, zapošljavanja i zadržavanja talenata u radnoj organizaciji?
3. U kojoj mjeri brendiranje poslodavca predstavlja domen psihološke djelatnosti i kakva je uloga psihologa u ovom procesu?

1.1. Brend poslodavca i brendiranje poslodavca – Osnovna obilježja i konceptualizacija

Najveći dio literature iz oblasti brendiranja je posvećen temama brendiranja država, regiona, gradova, organizacija, proizvoda, usluga, ali je mali broj radova koji se bave temama brendiranja poslodavca (Aldousari i sur., 2017, prema Lukić i sur., 2019). Značajnije interesovanje za brendiranje poslodavaca raste sa prepoznavanjem uloge i značaja ljudskih potencijala koji se sada nedvojebeno ističu kao bitan faktor uspjeha, važniji i od materijalnih i

drugih potencijala kojima organizacija raspolaže. To je dovelo do povećane potrebe organizacija za talentovanim zaposlenicima (Aslam i sur., 2015, prema Lukić i sur., 2019).

Pregled literature od vremena kada su Ambler i Barrow (1996) predstavili koncept brendiranja poslodavca otkriva da je ono postalo važna riječ u riječniku menadžmenta. CIPD (2007, prema Biswas i Suar, 2016) ističe četiri glavna razloga porasta BP-a: (1) moć brendiranja, (2) sve veći fokus na angažman zaposlenika, (3) rat za talente i (4) utjecaj HR prakse u poslovanju. Branham (2001, prema Oladipo, Iyamabo i Otubanjo, 2013) ističe da su organizacije toliko stavile naglasak na razvijanje svog brenda putem oglašavanja, promocije, prodaje, izravnog marketinga, internetskog marketinga i drugih alata u promociji, s ciljem isticanja svog brenda u umu potrošača. Iako je toliko učinjeno na privlačenju potrošača, malo se pažnje obraćalo na zaposlenike. To je imalo ozbiljnih posljedica na sposobnost poslodavaca da privuku i zadrže talentirane zaposlenike. Donedavno su zaposlenici bili relativno inferiorni u odnosu na poslodavce. U današnje vrijeme ti se odnosi mijenjaju. Ako organizacija želi biti konkurentna na tržištu, mora se boriti za najbolje stručnjake - za talente. Naročito je u interesu onih organizacija koje svoj posao baziraju na kompetencijama svojih zaposlenika. Jedan od oblika borbe za talente na današnjem tržištu rada je brendiranje poslodavca. Figurska i Matuska (2013) pretpostavljaju da što je brend poslodavca koji organizacija posjeduje bolji i ekspresivniji, organizacija se percipira kao privlačnije mjesto za rad zaposlenika. Za Aggerholm, Andersen i Thomsen (2011, prema Ognjanović, 2019) koncept brenda poslodavca podrazumijeva uspostavljanje održivih, dugoročnih odnosa između poslodavca, s jedne, te potencijalnih i postojećih zaposlenika, s druge strane. Jasno razumijevanje i praktična primjena načela brendiranja poslodavca, koja se temelji na uspostavljanju, održavanju i pozicioniranju jedinstvene atraktivne slike organizacije kao poslodavca na tržištu rada, omogućuje organizaciji da uspješno djeluje u smislu takozvanog ratovanja za talente (Mokina, 2014, prema Dražetić, 2019).

Prema Mokini (2014, prema Dražetić, 2019), ključna obilježja brenda (marke) poslodavca su:

- Brend poslodavca karakterizira organizaciju kao poslodavca te predstavlja uvjet kod zapošljavanja u organizaciji
- Brend poslodavca usmjeren je kako na unutarnje okruženje tako i na vanjsko okruženje
- Brend poslodavca usmjeren je samo na određenu ciljnu skupinu kandidata

Collins i Stevens (2002) su otkrili da veći uticaj na tražitelje posla imaju obilježja koja se asociraju uz cjelokupnu organizaciju nego na radne pozicije za koju se prijavljuju. Chambers i

sur. (1998, prema Dražetić, 2019) sugeriraju da je izdefinisani brend poslodavca ključni aspekt u pobjedi „ratovanja za talente“. Ukoliko se ne razvije diferencijacija, odnosno razlikovanje određenog brenda od drugih, brend će potencijalnim zaposlenicima biti manje prepoznatljiv te samim time i manje privlačan kao poslodavac. Snaga brenda prije svega zavisi od pozicije koju taj brend ima u svijesti potrošača u odnosu na ostale brendove. Priča o brendingu ne bi mogla da se započne bez prethodnog razumijevanja ideje pozicioniranja koja je i dovela do današnje revolucije u marketinškom razmišljanju. Pojam pozicioniranja prvi put se pojavio u seriji članaka pod nazivom “Era pozicioniranja” u magazinu “Advertising Age” 1973. godine. Pisci članaka Al Ries i Jack Trout su neposredno poslije toga objavili i knjigu pod nazivom “Positioning - Battle for your mind” („Pozicioniranje – utrka za vaš um“). Na naslovnoj strani te knjige također piše: Kako da vas čuju i primjete na prezasićenom modernom tržištu. Osnovna premisa pozicioniranja, koja je ujedno i uzrok promjene dotadašnjeg načina razmišljanja u marketingu, je promjena koja se desila u komuniciranju u savremenom društvu. Naime, savremeni čovjek postao je prekomuniciran. Sa nevjerojatnim razvojem komunikacionih medija (najprije štampe i radija zatim TV-a i Interneta), savremeni čovjek postao je prezasićen informacijama. Čak i za obavljanje osnovnih životnih funkcija, količina informacija koje moramo da obradimo, u jednom danu, postala je ogromna. Stres kojim je izložen svaki čovjek u savremenom društvu, dokaz je da smo postali prekomunicirano društvo (Kostić, n.d.). Aleksandar, Tomislav i Pavle Brzaković (2018) u svom radu navode da pozicioniranje brenda predstavlja proces stvaranja utiska o brendu u svijesti potrošača. Na taj način potrošač povezuje brend sa nečim specifičnim i poželjnim, što ga razlikuje od ostatka tržišta. Prepoznatljivi i poznati brendovi ulivaju povjerenje potrošačima. Pozicioniranje zahtijeva identifikaciju ciljnog tržišta, identifikaciju i analiziranje konkurencije i identifikaciju sličnosti i različitosti konkurentnih brendova. Kako bi se kreirala strategija pozicioniranja, potrebno je identificirati jedinstvene karakteristike brenda i odrediti šta ga razlikuje od konkurencije. Pozicioniranje je čin oblikovanja ponude i ugleda organizacije tako da zauzme posebno mjesto u svijesti potrošača na ciljnom tržištu, radi maksimalnog povećanja potencijalne koristi za organizaciju.

Brendiranje poslodavca trebalo bi odgovoriti na pitanje zašto bi neko radio za jednu organizaciju a ne neku drugu? Ljudi žele znati kako stvarno izgleda posao u određenoj organizaciji, što se ne može vidjeti iz finansijskih podataka ili brošura. Ljudi koji su već zaposleni u organizaciji i koji mogu pružiti podatke iz prve ruke možda imaju najveću ulogu u ovoj situaciji. Također, činjenica je da ljudi radije rade za organizaciju s dobrom nego sa lošom reputacijom. Iako su plate važne, današnje zaposlenike ne zanima samo plata, zanima ih radno

okruženje, fleksibilno radno vrijeme, otvorena organizacijska kultura, način postupanja s zaposlenicima, sadržaj posla, mogućnosti razvoja i napredovanja. Stoga, privlačenje talenata uključuje stvaranje boljeg imidža poslodavca kroz jasan prikaz politika i strategija u području ljudskih potencijala (Cvetkovski, Langović-Milićević i Cvetkovska-Ocokoljić, 2012). Neke organizacije su širom svijeta prepoznate kao najpoželjniji poslodavci. Prema Murphy (2019) na službenoj stranici Forbes Global 2000: „World's best Employers“ titulu najpoželjnijeg globalnog poslodavca u 2019. godini ima Alphabet koja je u vlasništvu Google-a. Tajna uspjeha organizacija poput Google-a je prvenstveno u identifikaciji ključnih zaposlenika. Tu su još brojni razlozi zbog kojih se Google smatra najboljim radnim mjestom na svijetu. To se prvenstveno odnosi na čitav niz beneficija koje su dostupne zaposlenicima te organizacije. U sjedištu organizacije, u Kaliforniji, nalazi se jedanaest vrhunskih restorana u kojima se zaposlenicima tri puta na dan besplatno poslužuju različiti specijaliteti. Osim toga zaposlenicima u Google-u na raspolaganju stoje besplatni bazeni, teretane, masaža, doktori, automobili, različite vrste sportova, perilice rublja, frizerski salon, autopraonica itd. Zaposlenici se ponašaju kako žele, nema pravila odijevanja, a čak mogu donijeti kućne ljubimce na posao ili prespavati u uredu. Takva zanimljiva radna okolina privlači mnoge mlade, ambiciozne i kreativne ljude koji svoju karijeru žele izgraditi upravo u toj organizaciji, stoga ne čudi podatak da Google zaprimi milijun prijava za posao godišnje i to svakih dvadeset i pet sekundi (Jakovljević i sur., 2012).

Veličina organizacije obično se smatra najvidljivijom i najbitnijom organizacijskom karakteristikom (Lievens i sur., 2001; Porter, Lawler i Hackman, 1975; Wanous, 1980, prema Saini, Gopal i Kumari, 2015). Literatura otkriva da su veće organizacije privlačnije mogućim zaposlenicima (Sheard, 1970., prema Saini i sur., 2015) i vjerojatno će imati jači brend poslodavca (Franca i Pahor, 2012; Lievens i sur., 2001; Rynes, Bretz i Gerhart, 1991, prema Saini i sur., 2015). Greenhaus, Sugalski i Crispin (1978, prema Saini i sur., 2015) otkrili su da se smatra da u malim organizacijama postoji manja mogućnost za postizanje visokih vanjskih nagrada poput visoke plate. Nadalje, Collins i Stevens (2002) tvrde da veliki broj zaposlenika koji rade u organizaciji povećava mogućnost dobivanja većeg broja pozitivnih komentara o organizaciji, što značajno doprinosi procesu odlučivanja podnositelja zahtjeva za posao, poput namjere da se prijavi na otvorenu radnu poziciju. Franca i Pahor (2012, prema Saini i sur., 2015) ističu da ekonomski uspjeh, poput rasta i prihoda, signalizira kandidatima da će rasti ulaskom u organizaciju. Kandidat može pomisliti da će mu se vjerojatno osigurati i bolja plata ako je organizacija velika i u porastu. Nekoliko istraživača kao što su Collins (2007, prema Saini i sur., 2015), Collins i Stevens (2000, prema Saini i sur., 2015) su pokazali da prepoznatljivost

poslodavca pozitivno utječe na namjeru kao i odluku da se aplicira na posao. Cable i Turban (2001, prema Saini i sur., 2015) navode da je prepoznatljivost poslodavaca sposobnost potencijalnih zaposlenika da organizaciju identificiraju kao potencijalnog poslodavca. Brooks, Highhouse, Russell i Mohr (2003, prema Saini i sur., 2015) su otkrili da će prepoznatljive organizacije vjerojatno biti popularnije među tražiteljima posla. Barber (1998, prema Saini i sur., 2015), te Franca i Pahor (2012, prema Saini i sur., 2015) sugeriraju da bi veća prisutnost organizacije u medijima mogla pozitivno djelovati na odluku tražitelja posla da aplicira za posao upravo u ovoj organizaciji. Collins (2007, prema Saini i sur., 2015) i Cable i Turban (2001, prema Saini i sur., 2015) smatraju da je znanje kandidata o proizvodima ili uslugama poslodavaca glavna odrednica ponašanja potencijalnih zaposlenika. Tražitelj posla može steći takvo znanje npr. gledanjem reklama za proizvode ili usluge organizacije (Cable, Aiman-Smith, Mulvey i Edwards, 2000, prema Saini i sur., 2015) ili kupnjom i uporabom proizvoda ili usluga organizacije (Barber, 1998, prema Saini i sur., 2015). Barber (1998, prema Saini i sur., 2015) otkriva da će osoba koja traži posao vjerovatno biti svjesnija organizacije kao poslodavca što je organizacija prisutnija kroz svoje proizvode ili usluge.

Tajna uspješnih organizacija jeste u vještinama identifikacije ključnih zaposlenika, prepoznavanja njihovih očekivanja i obezbjeđivanju uslova u kojima se ta očekivanja mogu realizovati. Ovakva metoda dovodi do uspješnog brenda. Chhabra i Mishra (2008, prema Jakovljević i sur., 2012) ističu da je BP proces kreiranja identiteta i imidža organizacije, odnosno dugoročna strategija kojom se uspostavlja prepoznatljivi identitet organizacije kao poželjnog poslodavca. BP obuhvata razvoj organizacione kulture koja pored specifičnih stavova i vrijednosti, podrazumijeva podržavanje ljudi da prihvate i dijele ciljeve povezane sa postizanjem uspjeha, većim zadovoljstvom i produktivnosti. Takve organizacije veoma lako privlače talente i nemaju mnogo problema sa njihovim zadržavanjem. Ukoliko organizacija postane prepoznatljivi brend, ona kao takva živi u svijesti potrošača, odnosno svojih zaposlenika (Jakovljević i sur., 2012).

Backhaus (2016, prema Lukić i sur., 2019) navodi dva ključna cilja brendiranja poslodavca:

- 1) da se pozitivno istakne u odnosu na druge poslodavce na tržištu rada; i
- 2) da stvori sve uslove kojima će postojeće zaposlene kontinuirano činiti sretnim zadovoljnim i posvećenim

Samim tim, brend dobrog poslodavca se gradi kontinuirano tokom čitavog postojanja organizacije kroz korporativnu kulturu (sisteme vrijednosti, pravila, norme, vjerovanja), stil upravljanja i liderstva, procedure, politike, sistem komunikacije, načine poslovanja i funkcionisanja (Minchington i Thorne, 2007, prema Lukić i sur, 2019). Madhanya i Shah (2010, prema Pavlović, Savić i Vrcelj, 2017) ukazuju da za kreiranje BP-a organizaciji na raspolaganju stoje brojne aktivnosti i mogućnosti, koje se generalno mogu podijeliti u dvije velike grupe, poznate kao strategijska platforma i platforma zaposlenika. Kada je riječ o strategijskoj platformi, Singh i Rokade (2014) smatraju da je radno okruženje jedna od ključnih komponenti BP-a. Ono mora biti dizajnirano tako da reflektira vrijednosti jedne organizacije, njenu misiju, viziju i ciljeve poslovanja pri čemu treba da omogućava zaposlenicima da se osjećaju prijatno i povezano sa organizacijom. Na ovaj način dizajnirano fizičko okruženje pruža zaposlenicima pogodnosti na radnom mjestu poput: teretane, kuhinje, prostora za odmor i zabavu. Sa druge strane, Knox i Freeman (2006) ističu da se strategija zaposlenika odnosi na kreiranje politike, prakse i aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima. Posebno bitnu ulogu u tom domenu imaju proces regrutacije i selekcije kandidata. Organizacija mora još u oglasu za upražnjeno radno mjesto precizirati šta je to što se očekuje od kandidata, ali i šta nudi zauzvrat. Posebno se važnim smatra postići da sistem vrijednosti potencijalnog kandidata bude u skladu sa misijom i vizijom organizacije (Stojanović Aleksić, 2007). Novim, ali i postojećim zaposlenicima, potrebna je obuka ukoliko postoji deficit potrebnog znanja. Tanwar i Prasad (2016) ističu da u funkciji izgradnje što uspješnijeg brenda poslodavca organizaciji na raspolaganju stoje brojne mogućnosti: mentorstvo, interne edukacije, plaćeni treninzi, e-učenje (elektroničko učenje ili e-učenje (engl. *e-learning*), upotreba elektroničkih medija, edukacijske tehnologije te informacijskih i komunikacijskih tehnologija (ICT) u naobrazbi), rotacija posla (rotacija posla znači da zaposlenici povremeno razmjenjuju radna mjesta, organizacija može koristiti ovaj pristup kako bi izbjegla monotoniju) itd. Jedna od najbitnijih komponenti BP-a jeste zarada. Davanje bonusa, redovnih plata, stimulacija, tačnije kombinovanje direktnih i indirektnih naknada stvara osnovu za brojne mogućnosti kojima se organizacija može izdvojiti kao poželjno mjesto za rad.

Cvetkovski i sur. (2012) ističu da je brendiranje poslodavca jedno od rijetkih dugoročnih rješenja problema nedostatka talenta. Za razliku od većine strategija zapošljavanja koje su reaktivne prirode (jer se koriste kada postoji potreba za zaposlenicima), brendiranje poslodavaca je proces izgradnje pozitivnog imidža orijentiranog na ciljanu skupinu kandidata. Ovo su aktivnosti promicanja (unutar i izvan organizacije) vrijednosti i ponašanja koja organizaciju čine drugačijim i poželjnijim poslodavcem.

1.2. Uloga i važnost brenda poslodavca – historijska perspektiva

Mnogo toga se dogodilo otkako se prvi put spomenuo pojam brenda poslodavca. Brendiranje poslodavca nastaje kao aktivan odgovor na zabrinjavajuće loše strategije privlačenja i zadržavanja talenata ili njihov potpuni nedostatak. U međuvremenu, koncept se postupno razvija i budi sve više zanimanja organizacija širom svijeta. Sa jačanjem konkurencije na tržištu rada, organizacije pokazuju sve veći interes za strategijama koje će im omogućiti efikasnije razlikovanje od drugih (Corporate Leadership Council, 1999, prema Oladipo i sur., 2013). Osim toga, snažna potražnja za specifičnim vještinama kao i sve jače tržište rada znatno otežavaju zadržavanje sadašnjih zaposlenika te zapošljavanje novih zaposlenika. Mnoge organizacije tek trebaju u potpunosti razumjeti važnost uključivanja u aktivnosti brendiranja poslodavca. Oladipo i sur. (2013) naglašavaju da organizacije danas djeluju u okruženju koje se stalno i često nepredvidivo mijenja. Promjene koje se događaju u: ekonomiji, organizacijskim procesima i procedurama, zahtjevima kupca itd., znače da poslodavci koji će moći upravljati promjenama imaju priliku ostvariti konkurentsku prednost na tržištu. Već dugo vremena brendiranje se samo bavilo time zašto kupci vole određeni proizvod/uslugu i ostaju lojalni nekom brendu. Uvijek se očekivalo da jaki brend zahtijeva učinkovite zaposlenike koji neometano rade na realizaciji vizije brenda. Tako nastaje problem za poslodavce gdje postavljaju pitanje kako strateški privući i angažirati zaposlenike koji vjeruju u ciljeve i težnje organizacije i dovoljno su učinkoviti da ulože svoje potencijale u osiguravanje uspjeha brenda. Važnost upravljanja ljudskim potencijalima postala je sve značajnija, gdje poslodavci vjeruju da uspjeh organizacije leži u njenim zaposlenicima. Razvoj IT struke je omogućio interakciju među ljudima na potpuno nove načine. Platforme društvenih medija i mobilni uređaji preuzeli su internet (Kietzmann, Hermkens, McCarthy i Silvestre, 2011; Kietzmann, Silvestre, McCarthy i Pitt, 2012, prema Dabirian, Kietzmann i Diba2017). Ventura (2013, prema Dabirian i sur., 2017) ističe da su potencijalni zaposlenici počeli cijeniti mišljenje drugih osoba i oslanjati se na web stranice za pregled svih vrsta potrošačkih odluka, uključujući knjige (npr. Amazon), restorane (npr. Yelp!), Hotele (npr. TripAdvisor) i filmove (npr. IMDB). Web stranice za recenziju postale su omiljene među tzv. „pametnim potrošačima“. Na LinkedIn-u, Facebooku, YouTubeu i Twitteru počinju se dijeliti radna iskustva i komplimenti ili kritike vezane za organizacije, njihove brendove i ponudu. Sve ovo javno izlaganje imalo je ogroman utjecaj na brend poslodavca i sposobnost organizacija da privuku i zadrže dobre zaposlenike.

Starineca (2015, prema Slavković i sur., 2018) ističe kako brend poslodavca predstavlja efikasno sredstvo za privlačenje kandidata sa tržišta rada, očigledan je njegov značaj u procesu

upravljanja ljudskim potencijalima, prije svega, u procesu regrutacije. BP postaje jedan od najpopularnijih načina upravljanja visoko kvalificiranim zaposlenicima u uvjetima „ratovanja za talent“. Temelji se na marketinškoj paradigmi i zahtijeva fokusiran pristup pozicioniranju imidža organizacije kao atraktivnog poslodavca na tržištu rada. BP se može razlikovati ovisno o određenom cilju - privući, učinkovito iskoristiti i/ili zadržati zaposlenike. Pored toga, alati za brendiranje poslodavca određeni su potrebama i vrijednostima specifične ciljne skupine utvrđene kao rezultat unutarnje i / ili vanjske segmentacije tržišta rada. Casicio (2014, prema Kucherov i Zamulin, 2016) navodi da će konkurentsku prednost na tržištu rada u smislu „privlačenja i zadržavanja talenata“ postići organizacije s pozitivnim brendom poslodavca, koje se bave inovativnim pristupom dizajniranju i pružanju inicijativa za razvoj ljudskih potencijala (HRD - *engl. Human Resource Development*) kako bi pomogli zaposlenicima da razviju stručnost i maksimiziraju svoj potencijal. Iako se kratkoročne inicijative za brendiranje poslodavca mogu smatrati troškom, dugoročno gledano predstavljaju znatna ulaganja u izgradnju stabilne reputacije i obostrano korisnih odnosa sa zaposlenicima.

Brendiranje se danas sve više posmatra kao vještina, sposobnost, umjeće i strateško sredstvo koje prožima cijelu oblast marketinga. Upravljati marketing aktivnostima znači upravljati procesima izgradnje brenda. Historijski gledano, kao što je već ranije i naglašeno, brend je bio dovođen u vezu sa proizvodima (Gardner & Levi, 1955, prema Stanković, 2018), a brendiranje se smatralo procesom dodavanja vrijednosti proizvodu (Farquhar, 1989, prema Stanković, 2018). De Chernatony i McDonald (2003, prema Stanković, 2018) ističu da brend predstavlja skup funkcionalnih i emocionalnih koristi kojim se proširuje temeljna vrijednost ponuđenog, datog obećanja u vezi sa određenim proizvodom ili uslugom. Wilden i sur. (2010) naglašavaju da BP određuje identitet organizacije kao poslodavca i usmjerava organizacijske vrijednosti, politike i ponašanje prema privlačenju, motiviranju i zadržavanju trenutnih i potencijalnih zaposlenika.

Prema Ferreiri, Venturi i Oliveiri (2014, prema Dražetić) uloga brenda poslodavca se može posmatrati kroz dvije perspektive, a to su unutarnja perspektiva i vanjska perspektiva. Vanjska perspektiva bi uključivala način na koji organizacija privlači i „lovi“ talente, dok bi unutarnja perspektiva bila usmjerena na zadržavanje i razvoj talenata koji su već zaposleni u organizaciji. Kapoor (2010, prema Dražetić, 2019) navodi da iako je većina strategija zapošljavanja kratkoročna, brend poslodavca se smatra dugoročnom strategijom zapošljavanja koja je stvorena da ponudi stabilnost zaposlenicima, razvijanje slike organizacije kao „izuzetnog mjesta za rad“ u percepciji ciljane skupine. Jedna od vrijednosti ove strategije jeste da može

oblikovati ponašanje zaposlenika, tako da oni svojim ponašanjem i svakodnevnim radom promoviraju imidž i usluge organizacije. Vaijyanthi i sur. (2011, prema Dražetić, 2019) stoga smatraju brend poslodavca kao vrijednost za poboljšano stvaranje velike usklađenosti između zaposlenika i organizacije, što omogućava razvoj snažne psihološke i emocionalne veze između obje strane. Ferreira (2016, prema Dražetić, 2019) naglašava da na taj način brend poslodavca omogućava razvijanje vještina sa kojima zaposlenici postaju pravi ambasadori organizacija.

Uloga razvijanja i komuniciranja brenda poslodavca se najčešće pripisuje odjelu za ljudske potencijale (Barrow, 2008, prema Lukić i sur., 2019). Na području upravljanja ljudskim potencijalima vremenom se sve više počelo raditi na razvoju i komunikaciji brenda poslodavca, a prema Barrowu (2008, prema Lukić i sur., 2019), oni su najprikladniji jer imaju pregled organizacije i potrebne upravljačke uvide. Maroko i Uncle (2008, prema Lukić i sur., 2019) smatraju da je odjel za ljudske potencijale odgovoran za privlačenje i zadržavanje odgovarajućih zaposlenika i predlažu da se iskustvo zapošljavanja smatra proizvodom, što ukazuje da je odjelu za ljudske potencijale dodijeljena uloga programera i menadžera.

Prema Babić, Cvetkovski i Langović-Milićević (2012) najveći broj poslodavaca je siguran da će im brendiranje poslodavca pomoći u privlačenju talenata i da će dati pozitivan doprinos njihovom poslovanju. Poslodavci smatraju da će im brendiranje poslodavca pomoći da:

- Povećaju sposobnost da dođu do pravih talenata,
- Definišu osobine i tip ljudi koji će se sa aspekta kulture uklopiti u one vrijednosti koje organizacija želi da zadrži i promoviše,
- Obezbijede veće angažovanje zaposlenika i povećaju grupne performanse,
- Povećaju znanje o tržištu talenata,
- Budu jedinstvene i postojane u komunikaciji (interno i eksterno) itd.

Brend poslodavca je fenomen koji organizacije smatraju izvorom konkurentskih prednosti u rješavanju trenutnog scenarija zapošljavanja u posljednja dva desetljeća (Corporate Leadership Council, 1999; Moroko i Uncles, 2005, prema Dražetić, 2019). Ambler i Barrow (1996, prema Dražetić, 2019) navode kako je ključna uloga brenda poslodavca pružanje okvira za menadžment kako bi pojednostavili i usredotočili prioritete, povećali produktivnost i poboljšali proces zapošljavanja, zadržavanja i predanosti zaposlenika. Aggerholm i sur. (2011, prema Dražetić, 2019), se nadovezuju na navode da se brend poslodavca temelji na strategiji koja pokriva više od potencijalnih i sadašnjih zaposlenika te da ima potencijal stvaranja stvarnih paketa vrijednosti za društvo općenito. Ferreira i sur. (2014, prema Dražetić, 2019) ističu da je brend poslodavca kroz

vrijeme sve više dobivao na važnosti za ljudske potencijale, uglavnom zbog svog potencijala za zadržavanje i privlačenje potencijalnih zaposlenika, što zauzvrat pridonosi konkurentnosti organizacije.

2. POJMOVNO ODREĐENJE BREND POSLODAVCA (MARKE POSLODAVCA)

U ovom se dijelu analiziraju osnovne karakteristike brenda poslodavca i definiranje brenda poslodavca, s obzirom da ovaj termin nije izrazito razvijen na našim područjima, a izrazito je bitan u borbi za talente i učinkovito vođenje organizacijama.

Za McLarena (2011, prema Srednoselec, 2019) brend poslodavca predstavlja vrlo složen koncept koji vuče svoje teorijske osnove iz niza velikih područja, uključujući ekonomiju, marketing, upravljanje ljudskim potencijalima, korporativnu komunikaciju, strategiju, psihologiju i organizacijske vještine. Brend poslodavca nastao je po uzoru na marketinške strategije privlačenja kupaca. Radi se o strategiji koju stvaraju ljudski potencijali zajedno s menadžmentom i marketinškim odjelom kako bi se privukao odgovarajući profil zaposlenika. Sposobnost zadržavanja talenata, ali i jačanje korporativnog brenda, stvaranje lojalnosti kod potrošača i slično, sve to čini brend poslodavca. Iz tog je razloga vrlo bitno integriranje menadžmenta, odjela ljudskih potencijala i marketinga. Prema Srednoselec (2019) zadatak menadžmenta, odjela ljudskih potencijala i marketinga je definirati strategiju i brend te pronaći i zaposliti odgovarajuće zaposlenike koji će dijeliti vrijednosti organizacije.

Brend je dodata, neopipljiva vrijednost koju neki proizvod ili usluga može da posjeduje. Brend nastaje kada se proizvodu ili usluzi pripišu osobine žive osobe. Prava vrijednost brenda se dobija kada se njegovoj realnoj (materijalnoj) vrijednosti doda vrijednost koju mu daju sve one emocije, asocijacije, iskustva i informacije zbog kojih je neko spreman da odvoji određenu svotu novca kako bi došao u njegov posjed (Manzana, n.d.).

Babić i sur. (2012) navode da svaki brend posjeduje fizičku i apstraktnu komponentu:

- Fizičku komponentu brenda čini ime, znak, simbol, dizajn ili kombinacija svih ovih stvari koje daju identitet nekoj robi ili usluzi na taj način da ih razlikuju od njihove konkurencije.
- Apstraktna komponenta brenda stvara mnogo suptilniju razliku između njega i njegove konkurencije jer podrazumijeva sve one informacije i asocijacije koje nam

se javljaju u glavi pri pomisli na neki brend, sve emocije i podražaje koje možemo da osjetimo kada razmišljamo o nekom brendu.

Prema Babić i sur. (2012) se u osnovi, primjena principa brendiranja na upravljanje ljudskim potencijalima, naziva brendiranje poslodavca. U pitanju je skup aktivnosti organizacije, koje se sprovode sa željom da se prenese zaposlenicima i potencijalnim kandidatima, informacija da je to dobro mjesto za rad. Poimanje poslodavca kao brenda je zapravo poimanje organizacije kao sjajnog mjesta za rad od strane njenih zaposlenika, potencijalnih kandidata i drugih zainteresovanih strana tzv. stejkholdera (poput korisnika usluga, ili proizvoda, poslovnih partnera i dr.). Babić i sur. (2012) ističu da organizacije brendiraju sebe kao poslodavca na isti način kao što brendiraju i svoje proizvode i usluge, kako bi stekle više lojalnih kupaca. Brendiranje poslodavaca se stoga smatra strateškom funkcijom (Moroko i Uncles, 2008, prema Saini i sur., 2015) i poželjno je za organizaciju (Barrow i Mosley, 2005; Wilcock, 2005, prema Saini i sur., 2015). Jenner i Taylor (2009, prema Srednoselec, 2019) navode da izgradnja brenda predstavlja organizacijske napore da se internim i eksternim korisnicima priopći ono što tu organizaciju čini kao poslodavca poželjnim i drugačijim. Brendiranje poslodavca usredotočuje se na skup opipljivih i neopipljivih kvaliteta koje razlikuju organizaciju od drugih, što je čini atraktivnom na tržištu rada. Brendiranje poslodavca također ima za cilj unutarnje zadržavanje visoke efektivnosti zaposlenika i vanjsku privlačnost jedinstvenih kandidata, od kojih svi pomažu u stvaranju konkurentne prednosti.

2.1. Definiranje brenda poslodavca

Šta je ustvari brend? Brend (žig) je riječ engleskog porijekla i njena se prva primjena često dovodi u vezu sa jedinstvenim životnim stilom kauboja divljeg zapada koji su žigosali svoje krave, kako bi se mogle razlikovati od drugih krava. Stoga brendiranje ustvari znači razlikovanje. Sa brendom je također povezana i riječ asocijacija, misao koju ljudi imaju kada pomisle na neki brend. Danas se ustvari smatra da je najznačajnija funkcija marketinga upravo izgradnja brenda poslodavca.

Idejni tvorci koncepta brendiranja poslodavca, Ambler i Barrow (1996, str. 187), definišu brend poslodavca kao „set funkcionalnih, ekonomskih i psiholoških koristi koji se mogu ostvariti zaposlenjem i identificiranjem sa organizacijom koja zapošljava“. Martin (2008, prema Figurska, Matuska, 2013) navodi da je brendiranje poslodavca privlačenje talentiranih ljudi u organizaciju i

osiguravanje da će se postojeći i potencijalni zaposlenici identificirati s organizacijom (njenim brendom, misijom) i ostvariti željene rezultate organizacije.

Jedna od najkraćih definicija jeste da je brend naziv koji utiče na kupce (Brzaković, 2018). Pravna definicija brenda bi bila da brend predstavlja znak ili skup znakova koji potvrđuju porijeklo proizvoda ili usluge koje ih razlikuju od konkurencije. Keller (2013, prema Brzaković, 2018) je ponudio definiciju prema kojoj brend predstavlja skup mentalnih asocijacija, u umu potrošača, koje dodaju vrijednost proizvodima ili uslugama. Te asocijacije su da je brend jedinstven (ekskluzivan), jak (zvučan) i pozitivan (poželjan). Pri tome je od izuzetne važnosti da se u umovima potrošača stvori slika o proizvodima i uslugama prije čina fizičke kupovine. Definicija koju je ponudilo Američko udruženje za marketing (American Marketing Association AMA, n.d.), brend se odnosi na ime, pojam, znak, simbol, dizajn ili njihovu kombinaciju koja je namijenjena identifikaciji robe i usluga jednog prodavača ili grupe prodavača i njihovom razlikovanju od konkurenata (Schneider, 2003, prema Backhaus i Tikoo, 2004). Iz navedene definicije je jasno da se pod brendom podrazumijeva proizvod ili usluga koji se razlikuju od drugih proizvoda ili usluga dizajniranih da zadovolje iste potrebe. Te razlike mogu biti funkcionalne, racionalne ili opipljive – povezane sa uspješnošću proizvoda određenog brenda. Razlike takođe mogu biti i simbolične, emocionalne i neopipljive, tj. povezane sa onim što brend predstavlja ili znači u apstraktnijem smislu (Kotler, Keller i Martinović, 2014, prema Brzaković, 2018). Peters (1999, prema Backhaus i Tikoo, 2004) ističe da se brendiranje izvorno koristilo za razlikovanje opipljivih proizvoda, ali tokom godina se primjenjivalo i u svrhu razlikovanja osoba, mjesta i organizacija.

Davies (2008, prema Dražetić, 2019) brend poslodavca definira kao skup karakterističnih asocijacija koja čine zaposlenici (trenutni ili potencijalni) s korporativnim nazivom. Sullivan (2004, prema Dražetić, 2019) je brend poslodavca definirao kao ciljanu, dugoročnu strategiju upravljanja svijesću i percepcijom zaposlenika, potencijalnih zaposlenika i drugi sudionika, zainteresiranih strana u vezi sa određenom organizacijom. Ambler (2000, prema Dražetić, 2019) također navodi kako koncept brenda koji se prije odnosio na robu široke potrošnje sada može primijeniti na bilo kojem polju te da danas uključuje brojne prednosti za potrošače. Kotler i Keller (2006, prema Dražetić, 2019) naglašavaju da se brendovi mogu primijeniti na gotovo sve što se potrošaču nudi na izbor, od proizvoda, usluga, trgovine do osoba ili organizacije. Buckley (2008, prema Dražetić, 2019) također navodi da su uspješne organizacije preusmjerile fokus s brendiranja proizvoda na korporativno brendiranje. Iz toga proizlazi da su vrijednosti i kultura organizacije transformirane u jedinstveni prodajni prijedlog za sve proizvode i usluge.

Brend se često poistovjećuje s kvalitetom i tako postaje temeljnim razlogom zbog kojega su kupci spremni, za određeni proizvod ili uslugu, izdvojiti određenu sumu novca. Također utječe na skraćenje procesa donošenja odluke o kupovini te smanjenje rizika odustajanja od kupovine. Kotler i Keller (20016, prema Dražetić, 2019) u svojoj knjizi navode da brendiranje uključuje stvaranje mentalnih struktura i pomaganje potrošačima da steknu znanje o proizvodu ili usluzi, tako da olakšava donošenje odluka o kupnji.

Brend se definiše na različite načine, od obećanja, preko očekivanih performansi, reputacije, do simbola povjerenja. On predstavlja i korisničko sveukupno opažanje o proizvodu, usluzi ili organizaciji i zauzima posebnu poziciju u svijesti uslijed prethodnih iskustava, asocijacija i očekivanja koja korisnici imaju o datom brendu. Tako D'Alessandro i Owens (2002, prema Stanković, 2018) navode da je brend sve ono na šta pomisli korisnik kada čuje ime neke organizacije. "Sve" predstavlja način rada, kontrolu kvaliteta, odnos prema okruženju, usluge korisnicima, vijesti o organizaciji i sl. Bedberi (2009, prema Stanković, 2018) smatra da brendiranje predstavlja unapređenje nečega što je sasvim obično i poboljšanje istog kako bi ono postalo vrijednije i smislenije. Prema Olinsu (2002, prema Brzaković, 2018) brend predstavlja prepoznavanje vrijednosti, odnosno uočavanje identiteta određenog proizvoda. Snažan brend se izdvaja na konkurentnom tržištu. Ljudi se zaljubljuju u brendove, vjeruju im, vjeruju u njihove superiornosti. Wheeler (2009, prema Brzaković, 2018) navodi da način na koji je brend doživljen utiče na uspjeh organizacije, bez obzira na to da li je start-up, neprofitna, ili proizvodna organizacija. Ballantine i Aitken (2007, prema Brzaković, 2018) ističu da su u osnovi brendovi oznake ili simboli, a svrha marketinga je da identifikuje i razlikuje jedan proizvod od drugog, ili jednu organizaciju od druge. Varela, Ares, Gimenez i Gambaro (2010, prema Brzaković, 2018) navode da brendovi ustvari prodiru u sve sfere života: ekonomsku, socijalnu, kulturnu, sportsku, čak i u religijsku. Prepoznatljivi i poznati brendovi (robne marke) ulivaju povjerenje potrošačima, pa se zato kaže da su brendovi glasnici povjerenja. Brend se smatra obećanjem, garancijom ili ugovorom sa proizvođačem i simbolički predstavlja oznaku kvaliteta.

Jedna od uvriježenih definicija koja opisuje ideju brenda je i ona Swystuna (2007, str.14). U skladu sa ovom definicijom brend predstavlja „mješavinu karakteristika, opipljivih i neopipljivih, simboliziranih u zaštitnom znaku, koji ako se pravilno koristi, stvara vrijednost i utjecaj“. Ewing, Pitt, Busy i Berthon (2002) ističu da je brendiranje poslodavca proces izgradnje slike u svijesti kandidata na tržištu rada da je konkretna organizacija poželjno mjesto za rad. Prema Singh i Rokade (2014) brend poslodavca predstavlja napor organizacije u komuniciranju organizacione kulture, sistema vrijednosti i međuljudskih odnosa koji određeno radno mjesto čine

drugačijim od drugih. Lloyd (2002, prema Berthon i sur., 2005) opisuje brendiranje poslodavca kao akumulirani napor organizacije da informiše postojeće i buduće zaposlenike o tome da upravo ona pruža poželjno mjesto za rad. Neki autori, koji primjenjuju širi pristup, kao što je Rampl (2004), ističu da se brend poslodavca ne odnosi samo na percepciju koju o organizaciji kao o poželjnom mjestu za rad imaju potencijalni zaposlenici (kandidati sa tržišta rada), već i oni koju tu već rade. Berthon i sur. (2005) ističu da se brend poslodavca također definira kao predviđena korist koju bi potencijalni zaposlenik stekao zaposlenjem i radom u određenoj organizaciji. CIPD (2006, prema Figurska i Matuska, 2013) opisuje brend poslodavca kao skup atributa koji organizaciju čine prepoznatljivom i privlačnom za one ljude koji će osjetiti afinitet prema njoj i pružiti najbolju performansu na svom radnom mjestu.

Martin, Gollan i Grigg (2011, str. 3618) definišu brendiranje poslodavca kao „generalnu prepoznatljivost organizacije koja ima zadovoljne i posvećene zaposlenike spremne da uvijek preporuče organizaciju kao dobrog poslodavca, ali i njene proizvode i usluge na tržištu“. Brend poslodavca Sullivan (1999, prema Tanwar i Prasad, 2016) naziva najprivlačnijom strategijom u zapošljavanju. Smatra se jednim od dugoročnih rješenja za rješavanje problema „nestašice talenta“. Kao što Martin i Beaumont (2003, prema Edwards, 2009) tvrde, brendiranje poslodavca uključuje upravljanje slikom organizacije kroz oči svojih suradnika i potencijalnih zaposlenika. Ova definicija, umjesto da se fokusira na nagrade i iskustva koja organizacija pruža zaposlenicima, ona naglašava upravljanje aspektima imidža organizacije kao što su komuniciranje organizacijskih vrijednosti i vodećih načela, kako bi se zaposlenom dao dodatni sadržaj. Mandhanya i suradnici (2010, prema Vujić, Dostanić i Suvajdžić, 2016) brendiranje poslodavca definišu kao ciljanu, dugoročnu strategiju za upravljanje sviješću i percepcijom zaposlenika, potencijalnih zaposlenika i drugih zainteresovanih strana, kada je riječ o određenoj organizaciji.

Odlična radna okruženja ne nastaju slučajno, već proizlaze iz promišljenih i strateških inicijativa usmjerenih na privlačenje, angažiranje i zadržavanje zaposlenika. Doista, brendiranje poslodavca proizvod je ukupnog napora organizacije da priopći postojećim i budućim zaposlenicima da je poželjno mjesto za rad (Lloyd, 2002, prema Dabirian i sur., 2017).

2.2. Izgradnja brenda poslodavca

Biswas i Suar (2016) ističu da na proces zapošljavanja djeluju različiti faktori kao što su: globalizacija, široka privatizacija, restrukturiranje organizacija, tehnološki napredak i ratovanje za talente. Zivnuska, Ketchen i Snow (2001, prema Biswas i Suar, 2016) ističu kako ovi faktori

obavezuju poslodavce na strateško promišljanje o njihovom odnosu sa zaposlenicima i potencijalnim zaposlenicima, posebno u smislu privlačenja, motivacije i zadržavanja onih koji će doprinjeti organizacijskom uspjehu. U današnjem vremenu globalizacije, organizacije su pokazale sve veći interes za strategije koje bi doprinjele tome da se date organizacije razlikuju od ostalih, kao što je strategija brenda poslodavca. Samim razlikovanjem od ostalih organizacija, privući će se odgovarajući talenti, te također i zadržati u organizaciji. Proces stvaranja jakog brend imidža je dugotrajan i zahtjeva postojanje jasne brend strategije koje će se vlasnik brenda vjerno pridržavati. Prilikom uvođenja brenda na tržište prvo je potrebno informisati javnost o njegovom postojanju, zatim objasniti po čemu je njegov brend imidž jedinstven, nakon čega se tek može očekivati da potrošači izgrade svijest o nekom brendu, počnu da ga koriste, da mu vjeruju i da ga na kraju zavole i potpuno se identifikuju sa njim.

Backhaus i Tikoo (2004) ističu da strategija brendiranja poslodavca pomaže organizaciji da promovira svoj imidž među potencijalnim i sadašnjim zaposlenicima. Van Hoyer (2008, prema Tanwar i Prasad, 2016) naglašava da strategija brenda poslodavca ima dva procesa: eksterni i interni marketing. Iako eksterni marketing omogućuje organizaciji privući talentiranu radnu snagu, interni marketing pomaže u motiviranju i zadržavanju zaposlenika koji nadalje djeluju kao zagovornici brenda svojih organizacija. Backhaus i Tikoo (2004) pretpostavljaju da je brendiranje poslodavaca proces koji obuhvata tri koraka, te da bi se brend poslodavca upotpunio, potrebno je slijediti marketing principe. Prvenstveno je potrebno izvršiti internu analizu, odnosno ispitati postojeći sistem vrijednosti, zaposlene, kulturu, politiku upravljanja ljudskim potencijalima, te konkurentsku poziciju, a zatim na bazi takvih analiza, utvrditi koji se benefiti mogu ponuditi postojećim i potencijalnim zaposlenicima. Zatim eksternim marketingom brenda poslodavca se identifikuju i privlače kandidati koji svojim sposobnostima i sistemom vrijednosti odgovaraju organizaciji. Interni marketing ima za cilj razviti ljudske potencijale koji će se pridržavati vrijednosti i slijediti ciljeve koje je postavila organizacija. Aktivnostima internog marketinga organizacija ispunjava obećane vrijednosti zaposlenicima, kako bi se stvorila motivisana radna snaga koja je odana organizaciji (Backhaus i Tikoo, 2004).

Često se govori o zadovoljstvu na radnom mjestu, koje zaista jeste vrlo važna komponenta, ali zadovoljstvo je rezultat sveukupnog strateškog pristupa organizacije prema ličnom razvojnom planu pojedinca, od momenta regrutovanja, do procesa njegovog dugoročnog, angažiranog rada. Iako vrlo svjesni socio-ekonomskog okruženja u kojem živimo, mladi, koji predstavljaju novu radnu snagu imaju vrlo visoka očekivanja od organizacija za koje pristanu da rade. Trivić (2020) tako ističe kako vrijeme u kojem se posao bira na osnovu veličine

organizacije ili financijskih kompenzacija ili jednostavno na osnovu činjenice da je “plata redovna”, polako postaje prošlost. Danas se biraju organizacije koje nude individualiziran pristup rastu i razvoju pojedinca, one koje imaju jasno definiranu kulturu i vrijednosti, koje su opet rezultat stvarnih potreba pojedinaca, a ne set oglasnih ploča na zidovima unutar organizacije. U konačnici, angažiran rad, a samim time i rast i razvoj organizacije, dešava se onog trenutka kada postoji sinergija između ciljeva i interesa organizacije i ljudi koji je čine. Izgradnja brenda poslodavca je kompleksan proces koji nikada ne dostiže svoj “datum isteka”, jer je to brend koji doslovno udišu zaposlenici u organizaciji, te njegove efekte osjećaju u svakodnevnom radu. U skladu sa rečenim, slijedi da je izgradnja brenda poslodavca uvijek rezultat kontinuirane verifikacije zadovoljstva rada u organizaciji svih zaposlenika koji je prepoznat u mogućnosti da svako od zaposlenika bude ono što jeste, a da se istovremeno obezbijedi ostvaranje njihovih punih potencijala (Trivić, 2020).

2.2.1. Interni marketing

Zaposlenici su jedan od ključnih interesanata, tzv. stejkholdera organizacije od kojih presudno zavisi njen poslovni uspjeh. Zbog toga, u literaturi iz oblasti menadžmenta i marketinga sve više se ističe značaj uvođenja modela internog marketinga (Varey, 1995), kao i potreba za pozicioniranjem poslodavca kao brenda (Sehgal i Malati, 2013). Mnogi autori definišu BP kao sliku koju o nekoj organizaciji imaju zaposlenici (trenutni i potencijalni) i drugi značajni stejkholderi. Takođe, autori prethodnih istraživanja ističu da BP kao sastavni dio internog marketinga, doprinosi posvećenosti zaposlenika organizaciji i njenom poslovanju, što dalje vodi boljim poslovnim rezultatima, mjerenim kroz veću produktivnost zaposlenika i profitabilnost organizacije. Organizacija stiče bolju reputaciju među internim, ali i eksternim stejkholderima, te na taj način, ulaganje u zaposlenike zapravo vodi povećanju konkurentske prednosti.

Kada se misli na marketing, uglavnom se misli na marketing koji je usmjeren ka vanjskom tržištu potrošača, odnosno na ono što se naziva eksternim marketingom. Rijetko se i razmatra marketinška strategija unutrašnjeg tržišta samog brenda. Međutim, stavovi potrošača prema određenom brendu su zasnovani ne samo na karakteristikama proizvoda, već i na cjelokupnom iskustvu potrošača sa organizacijom. To uključuje i svaki kontakt sa zaposlenicima kao predstavnicima te organizacije.

Pojam internog marketinga se odnosi na marketing čiji su naponi usmjereni ka vlastitim zaposlenicima koji se tretiraju kao interni kupci. Leonard Berry (1976) je prvi upotrijebio termin interni marketing i definisao ga kao posmatranje zaposlenika kao internih kupaca, posmatranje

poslovnih pozicija kao internih proizvoda koji zadovoljavaju želje i potrebe internih kupaca koji bi trebalo da streme ka ostvarenju ciljeva organizacije (Marketingfancier, 2018).

Koncept internog marketinga se pojavio početkom 1970-ih godina i on se razvio iz potreba marketinga usluga, odnosno kao moguće rješenje problema nekonzistentnosti usluga. Jedna od važnih ideja internog marketinga polazi od toga da zaposlenici predstavljaju interno tržište svake organizacije. Kvalitetan ljudski kadar kvalitetno će upravljati organizacijom. Gregorović (2016) navodi da interni marketing predstavlja aktivnosti organizacije usmjerene na edukaciju i motiviranje osoblja koje se nalazi u direktnom kontaktu sa kupcima odnosno klijentima. Mulhern i Schutz (2010, prema Paliaga, Strunje, Pezo, 2010) ističu da je interni marketing trajni proces u organizaciji gdje organizacija motivira i jača zaposlene na svim funkcijama i nivoima s ciljem konstantnog stvaranja pozitivnog iskustva za kupce. Ahmed i Rafiq (2002, prema Srednoselec, 2019) također navode da je interni marketing planirani napor koji koristi marketinški pristup kako bi motivirao zaposlenike, a sve u svrhu implementacije i integracije strategije organizacije koje su u potpunosti usmjerene na potrošača. Gronroos (1990, prema Paliaga i sur., 2010) ističe da je funkcija internog marketinga interna razmjena između organizacije i njenih zaposlenika koja treba učinkovito funkcionirati prije nego što organizacija može biti uspješna u ostvarivanju ciljeva koji se tiču eksternog tržišta. Shahu (2014, prema Roknić i First Komen, 2015) ističe da se interni marketing bavi razvojem ljudskih potencijala s ciljem ispunjenja organizacijskih i individualnih ciljeva, dok George (1990, prema Roknić i First Komen, 2015) ističe kako je riječ o procesu ostvarivanja interne razmjene između organizacije i njenih zaposlenika kao preduvjeta daljnje uspješne razmjene s eksternim tržištem. Prema Srednoselec (2019) ciljevi su internog marketinga motivirati zaposlene, povećati zadovoljstvo, maksimizirati njihovu učinkovitost, te zadržati dobre zaposlenike. Rafi i Ahmed (2000, prema Bogičević-Milikić i Ognjanov, 2019) ističu da interni marketing podrazumijeva privlačenje, razvoj, motivisanje i zadržavanje zaposlenika kroz dizajniranje poslova koji se percipiraju kao interni proizvodi koji zadovoljavaju njihove potrebe. Iz ovog implicitno slijedi da je od začetaka ideje o primjeni internog marketinga razvijanje zadovoljstva poslom predstavljalo jedan od njegovih ključnih ciljeva.

Ozretić Došen (2010, prema Gregorović, 2016) ističe kako je u pokušaju da sintetizuje ali i proširi postojeće pristupe određenju internog marketinga Ballantyne (2000, str.15) predložio sljedeću definiciju: „Interni marketing je bilo koja vrsta marketinga unutar organizacije, kojom se pažnja zaposlenika usredotočuje na one interne aktivnosti koje je potrebno mijenjati u svrhu poboljšanja poslovanja i jačanja pozicije organizacije na eksternom tržištu“.

Rafik i Amed (2000, prema Bogičević i Ognjanov, 2019) navode pet glavnih elemenata internog marketinga:

1. motivacija i zadovoljstvo zaposlenika;
2. orijentacija na korisnika i njegovo zadovoljstvo;
3. međufunkcionalna koordinacija i integracija;
4. marketinški pristup za sve gore navedene elemente;
5. implementacija specifičnih korporativnih strategija i strategija organizacijskih jedinica i funkcija.

Punjaisri i sur. (2009, prema Oliveira i sur., 2019) navode da interno brendiranje potiče od potrebe da se redovno prepoznaju kvalitetni kadrovi dok izvršavaju svoje radne obaveze. Unapređivanje komunikacije brenda i podrška zaposlenika smatra se ključnim za uspješnu cjelokupnu strategiju brendiranja. Babić Hodović, Domazet i Kurtović (2012, prema Gregorović, 2016) ističu kako je cilj internog marketinga da među zaposlenicima izgradi svijest o važnosti pružanja kvalitetne usluge kupcima odnosno klijentima, te o ulozi koju oni sami imaju u procesu usluživanja. To je jedan od načina da se osigura maksimalna posvećenost zaposlenika jedinstvenom cilju – zadržavanju klijenata i građenju dugoročnih odnosa sa njima. Očekivanja su usmjerena ka tome da se kroz interni marketing stvore pretpostavke za uspješno ispunjavanje obećanja koje je organizacija uputila klijentima, pripremi osposobljene kadrove za potencijalne izazove i probleme, pruže ovlaštenja i nadležnost za rješavanje konfliktnih situacija i upravljanje uslužnim sektorom (Gregorović, 2016). Ciljni tržišni segment internog marketinga su zaposlenici, jer prije nego što organizacija pokuša prodati svoje proizvode ili usluge potrošačima ili korisnicima, treba prodati poslove svojim zaposlenicima. Prema Ozretić Došen, 2001) premisa internog marketinga jest da interna razmjena između organizacije i zaposlenika mora učinkovito funkcionirati prije nego što organizacija može biti uspješna u ostvarivanju ciljeva koji se tiču eksternog tržišta.

Gregorović (2016) navodi kako kritičari tvrde da je interni marketing sinonim za dobro upravljanje ljudskim potencijalima, međutim istraživanja pokazuju da postoje razlike između internog marketinga i upravljanja ljudskim potencijalima, pri čemu se naglašava kako dobar interni marketing predstavlja preduvjet uspješnog upravljanja ljudskim potencijalima. Interni marketing uključuje programe namijenjene zaposlenicima i njihovom razvoju, usmjeren je na pronalaženje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika koji su u svom radu vođeni potrebama i željama potrošača. Prema Ozretić Došen (2001) interni je marketing jako važan za radno intenzivne, posebno uslužne organizacije jer znanje, stručnost, aktivnosti i ponašanje zaposlenika

čine proizvod koji potrošači/korisnici kupuju na eksternom tržištu. Marketinške aktivnosti prema zaposlenicima trebaju biti orijentirane tako da radnike potaknu na zadovoljavanje njihovih potreba i želja kao internih potrošača, a da istovremeno budu u skladu s ciljevima organizacije.

Došen i Prebežac (2000, prema Paliaga i sur., 2010), konstatiraju da interni marketing djeluje kao proces cjelovitog upravljanja brojnim funkcijama u organizaciji i to na dva načina:

1. osigurava da zaposlenici na svim razinama, uključujući upravu, shvate i doživljavaju poslovanje organizacije i sve aktivnosti u kontekstu okruženja koje potiče svijest o značenju potrošača.
2. osigurava da svi zaposlenici budu pripremljeni i motivirani na ponašanje orijentirano potrošačima.

Istraživanja primjene internog marketinga u organizacijama uključuju sljedećih šest ključnih faktora (determinanti) internog marketinga (Jou, Chou i Fu, 2008, prema Bogičević-Milikić i Ognjanov, 2019):

- 1) empatija i uvažavanje potreba i problema zaposlenika od strane njihovih nadređenih,
- 2) upoređivanje i preslikavanje (engl. *benchmarking*) praksi koje primjenjuju konkurenti kako bi se bolje razumjeli problemi zaposlenika i na njih odgovorilo na adekvatan način,
- 3) kvalitet posla u pogledu finansijske isplate pružene zaposlenicima za obavljeni posao,
- 4) komunikacija odozdo prema gore, kako bi se osiguralo da mišljenje i prijedlozi zaposlenika dopru do njihovih nadređenih,
- 5) uvažavanje informacija i njihova razmjena kako bi nadređeni bili u prilici da prenesu poruku zaposlenicima i informišu ih o relevantnim pitanjima i
- 6) promotivne aktivnosti koje imaju za cilj aktivaciju i uključivanje zaposlenika kako bi doprinjeli realizaciji organizacionih ciljeva.

Interni marketing se, dakle, može posmatrati kao skup aktivnosti usmjerenih na zapošljavanje, obuku i motivaciju zaposlenika koji će biti usmjereni na pružanje superiorne usluge klijentima. Kao sastavni dio marketinške orijentacije organizacije, on nesumnjivo doprinosi razvoju afektivne odanosti organizaciji i to stvaranjem odgovarajuće organizacione kulture i klime zasnovane na pružanju osjećaja sigurnosti i pripadnosti, povjerenja, razumjevanja i prisnosti, osnaživanja, mogućnosti za napredovanje i nagrađivanje i uključivanja zaposlenika.

Takvi nešto nije moguće postići bez razmjene informacija i primjene adekvatne strategije komunikacije.

Jedna od strategija koja prevazilazi okvire tradicionalno posmatrane interne komunikacije, jeste strategija izgradnje brenda poslodavca sa kojim će se zaposlenici identificirati (Erkmen, 2018, prema Bogičević-Milikić i Ognjanov, 2019). Stoga se posljednjih godina u relevantnoj literaturi posebna pažnja posvećuje upravo uticaju brenda poslodavca na posvećenost organizaciji (Vaijyanthi, Shreenivasan i Srivathsan, 2011; Shetty i Gujarathi, 2014; Fernandez-Lores, Gavilan i Blasco, 2016, prema Bogičević-Milkić i Ognjanov, 2019.).

Najznačajniji potencijal organizacije jesu ljudi odnosno zaposlenici. Stepčić (2016) navodi da zbog teškoća na koje se nailazi u predviđanju budućeg ponašanja ljudi na poslu, potrebno je pravilno procijeniti značajke posla i osobine koje treba imati osoba koja obavlja posao. Stepčić (2016) također ističe da menadžeri moraju poznavati psihološke aspekte odnosa među ljudima te pomoći zaposlenicima da razumiju njihovu dinamiku te otkriti mogućnosti vlastitog utjecaja u procesu stvaranja odnosa sa kolegama. Kako bi provedba internog marketinga u organizaciji bila uspješna, mora biti usklađena sa eksternim marketingom jer interni marketing prethodi komunikaciji i provedbi programa eksternog marketinga.

2.2.2. Eksterni marketing

Eksterni marketing podrazumijeva marketinške napore organizacije usmjerene prema kupcima, trenutnim i potencijalnim. Cilj je favorizovati svoje proizvode i usluge, stvoriti pozitivan stav prema proizvodu ili usluzi, informisati ciljne grupe, motivisati potrošnju, potaknuti na akciju i ostvariti krajnji cilj, a to je dobit. Eksterno se može djelovati organizujući npr. promocije, ekonomsku propagandu, ličnu prodaju, unapređenje prodaje i slično. Kao primjer možemo navesti prepoznatljive reklame The Coca-Cola Company. One su kreativne, pamtljive, zanimljive i svaki put kada se u trgovini vidi The Coca-Cola Company proizvod klijent će se prisjetiti njihove reklame koja je na njega ostavila pozitivan utisak, a to organizaciji i jeste bio cilj. Dakle, na osnovu pozitivnog utiska eksternog marketinga, dolaze do konačnog cilja, a on znači da će data osoba biti kupac, a da će organizacija ostvariti dobit.

Kroz eksterni marketing organizacija postavlja obećanja koja prenosi korisnicima, bilo putem tradicionalnih sredstava promocije ili putem osoblja i fizičkih elemenata koji također komuniciraju i utječu na očekivanja korisnika. Bilo koja komunikacija koja se pruža prema vani

je dio eksternog marketinga. Eksterni je marketing usmjeren na otkrivanje potreba korisnika, dizajniranje usluge, cijene i načina promocije koji najviše odgovara ciljanom segmentu te u konačnici na prodaju. Terlević (2017) ističe da organizacija želi povećati profite putem zadovoljnih i odanih korisnika, no to ne može postići bez zaposlenika usmjerenih korisnicima, osposobljenih, spremnih i voljnih pružiti upravo onakvu uslugu kakvu je organizacija obećala svojim korisnicima. Organizacije daju određena obećanja korisnicima u pogledu pojedinih elemenata ponude. Eksterni marketing ima za cilj da održi data obećanja, na način da pružena usluga dovodi do povećanja zadovoljstva potrošača. Najvidljiviji je preko promotivnih aktivnosti i cijena usluga. Eksterni marketing obuhvata strateške i taktičke odluke o izboru ciljnih tržišta, kreiranju i implementaciji marketing strategije u cilju održivog i profitabilnog poslovanja organizacije. Ovaj koncept je usmjeren, u najvećem dijelu, na potencijalne korisnike, ali i na ostale učesnike u lancu vrijednosti, i konačno, na povećanje vrijednosti za sve učesnike. Uspjeh i efekti eksternog marketinga ovise od efikasnosti upravljanja internim marketingom. Zaposlenici koji pružaju kvalitetnu uslugu, moraju i sami biti zadovoljni sa svojim poslom u organizaciji. Odanost zaposlenika organizaciji, te njihova spremnost da udovolje eksternim korisnicima ovise od toga koliko su zaposlenici zadovoljni internim uslugama organizacije (Jovičević i Žugić, 2018).

Babić Hodović, Domazet i Kurtović (2012, prema Gregorović, 2016) ističu kako su aktivnosti eksternog marketinga usmjerene „prema vani“ i predstavljaju značajan faktor u kreiranju prethodnih očekivanja kupaca usluga, te njihovom animiranju i privlačenju. Jovičević i Žugić (2018) ističu da eksterni marketing ima značajnu ulogu u formiranju prethodnih očekivanja klijenata, što je jedan od ključnih elemenata percepcije i procesa evaluacije kvaliteta organizacijskih usluga. Autori (npr. Oliver i Swan, 1989; Anderson i Sullivan, 1993; Rafiq i Ahmed, 2000; Bansal, Mendelson i Sharma, 2001; Boukis, Kaminakis, Siampos i Kostopoulos, 2015, prema Stanković, 2018) su kao determinante uspjeha eksternog marketinga identifikovali: kvalitet usluge, zadovoljstvo korisnika i lojalnost korisnika.

3. USPJEŠNIM BRENDOM POSLODAVCA DO EFEKTIVNIJE REGRUTACIJE, ZAPOŠLJAVANJA I ZADRŽAVANJA TALENTA

Pobjeda u „ratu za talente“ zahtijeva primjenu različitih vještina i „alata“ iz područja planiranja, privlačenja, razvijanja i zadržavanja (retencije) zaposlenih. Brend poslodavca je jedan od najvažnijih alata u privlačenju i zadržavanju zaposlenika. Ako želi biti pobjednik u ratu za

talente, organizacija mora postati poželjno mjesto za rad, mora imati izgrađen imidž, jasnu viziju, prave vrijednosti, jaku organizacijsku kulturu, a naglasak mora biti na kvaliteti i rezultatima (Jakovljević i sur.,2012).

Privlačenje i zadržavanje pravih ljudi treba postati prioritet svake organizacije kako bi se postigla visoka produktivnost i konkurentna prednost. Prilikom privlačenja talenata, organizacija mora voditi računa o tome da joj potencijalni talenti u potpunosti odgovaraju jer će ona na takav način osigurati bolji povrat na vlastito ulaganje. Procesu selekcije kadrova mora se pristupiti izrazito ozbiljno i objektivno jer ukoliko organizacija donese krive odluke prilikom zapošljavanja talenata ne samo da će joj biti teško zadržati zaposlenike, već će snositi visoke troškove pronalaženja i zapošljavanja novih ljudi. Da bi privukla talente organizacija mora uspostaviti ravnotežu između ljudskih potencijala te svoje vizije, misije i programa. Osim različitih strategija, alata i programa za privlačenje i zadržavanje talenata nužan je "ljudski pristup", a ključni faktori su otvorenost, iskrenost i integritet (Jakovljević i sur., 2012).

3.1. Brend poslodavca u funkciji regrutacije zaposlenika

Bahtijarević-Šiber (1999) ističe da je regrutiranje (pribavljanje) proces privlačenja za slobodna radna mjesta kandidata koji imaju sposobnosti, vještine i osobine potrebne za uspješno obavljanje poslova i postizanje ciljeva. Ofori i Aryeetey (2011, prema Slavković i sur., 2018) naglašavaju da se regrutacija može shvatiti kao set aktivnosti, čiji je osnovni cilj da se identifikuju, privuku i angažuju najbolji pojedinci koji će omogućiti postizanje strateških ciljeva organizacije. Jovanović (2016) navodi da je regrutacija proces privlačenja kvalifikovanih kandidata u takvom broju koji će organizaciji omogućiti da izabere one najbolje za popunjavanje upražnjenih radnih mjesta. Može se definisati i kao bilo koja aktivnost koju organizacija sprovodi sa primarnim ciljem indentifikacije i privlačenja potencijalnih zaposlenika.

Regrutovanje novih kadrova predstavlja jedan od najvećih izazova savremenih organizacija. Odgovarajuće regrutovanje i zapošljavanje kandidata sa kvalitetima koji su potrebni savremenim tendencijama poslovanja i djelovanja jedan su od bitnih elemenata koji obezbjeđuju napredovanje i povećavaju konkurentnost organizacija. Suszko i Breaugh (1986, prema Slavković i sur., 2018) posebno naglašavaju važnost toga da se zaposlenom u procesu regrutacije pruže sve relevantne informacije u pogledu toga šta se od njega očekuje, ali i šta zaposlenik može očekivati od organizacije. Na ovaj način se prevenira tzv. inflacija očekivanja od radnog mjesta i poslodavca, zaposlenik se lakše nosi sa zahtjevima posla, smanjuje se stopa apsentizma, povećava se povjerenje zaposlenika prema organizaciji, kao i nivo zadovoljstva poslom.

„Headhunting“ je nastao u 80-tim godinama prošlog vijeka u nastojanju da se maksimiziraju prednosti organizacije izborom najboljeg kadra na tržištu. Samim tim su se izgradile organizacije koje se isključivo bave „lovom“ na najkvalitetnije kadrove. Lovci na talente su agenti koji tragaju za vrhunskim profesionalcima to jest menadžerima ali i istraživačima te ostalim stručnjacima koji su u stanju obavljati najodgovornije dužnosti u organizaciji (Jakovljević i sur., 2012).

Da bi proces regrutacije bio uspješan, odnosno, da bi se privukli i zadržali odgovarajući kandidati sa tržišta rada, potrebno je slijediti marketing principe, pogotovo principe brendiranja. Jedan od načina da se organizacija diferencira od drugih i predstavi kao jedinstveno i poželjno mjesto za rad jeste i brendiranje poslodavca. Veći broj istraživanja, a jedno od njih je i ono Collins i Stevensa (2002) pokazuje da organizacije koje imaju razvijen BP lakše realizuju proces regrutacije, privlače i zadržavaju više kvalifikovanih kandidata, te ostvaruju brojne druge koristi. Prema Tanwaru i Prasadu (2016) organizacija će biti atraktivno, poželjno mjesto za rad, ukoliko nudi dobar balans između privatnog života i posla, kvalitetne proizvode i usluge, stimulatívne kompenzacije, mogućnost napredovanja, izazovan zadatak, učestvuje u humanitarnim i društveno odgovornim akcijama, omogućuje sticanje dodatnog znanja i ukoliko njeguje takvo radno okruženje u kojem postoje dobri međuljudski odnosi.

Suton (2016) ističe da ako su do tačke u kojoj se javlja potreba za regrutiranjem svi prethodni procesi/zadaci vezani za upravljanje ljudskim potencijalima (dakle planiranje, dizajniranje radnih mjesta, praćenje potrebe za ljudskim potencijalima, ali i mnogi drugi procesi) uspješno realizirani, temeljito i nadasve odgovorno, proces regrutiranja ima velike šanse rezultirati pribavljanjem odgovarajućih ljudskih potencijala. To su novozaposleni koji će biti zadovoljni uvjetima i organizacijom rada u organizaciji, pomagati ostvarenju očekivanog rezultata organizacije, i unutar istog biti u mogućnosti ostvariti vlastite potencijale i ambicije, odnosno eventualna napredovanja.

Prilikom konkurisanja za posao, potencijalni kandidati sa tržišta rada se prije svega informišu o poslodavcu, njegovom ugledu, reputaciji, radnim uslovima, visini zarade, iskustvima zaposlenika. Kao rezultat dobre reputacije, organizacija je u stanju da privuče one kandidate koji su voljni da rade u datoj organizaciji, budući da se sistem vrijednosti kandidata uklapa u sistem vrijednosti organizacije. Ovo se može objasniti teorijom socijalnog identiteta Tajfela i Turnera (1986, prema Khalid i Tariq, 2015), prema kojoj ljudi nastoje da budu članovi određene grupe zato što imaju zajedničke karakteristike, vrijednosti i stavove. Tajfel smatra da ljudi grade svoje

identitete na osnovu grupa kojima pripadaju. Na primjer, svaka grupa kojoj pripadamo: na poslu ili u porodici, može nas definisati. Kako grupe kojima pripadamo utiču na formiranje našeg identiteta, za očekivati je da želimo pripadati grupama koje su visokog statusa i koje reflektiraju pozitivnu sliku u društvu. Međutim, značajno je to što grupe imaju status onda kad se porede sa drugim grupama, a ne same po sebi. Što samim tim predstavlja i borbu poslodavaca na tržištu rada. Ključne informacije o poslodavcu zainteresovani kandidati mogu prikupiti na samom oglasu za posao, na web stranici, preko društvenih mreža, dok neke informacije kandidati mogu dobiti od prijatelja ili poznanika koji su (bili) zaposleni u datoj organizaciji i tokom samog procesa selekcije. Odluka da li će raditi za datog poslodavca ili ne zavisi od prikupljenih informacija o organizaciji. Samim tim, jedan vid brendiranja poslodavaca jeste kroz sam oglas za zapošljavanje gdje poslodavac nastoji da sebe predstavi kao idealnog poslodavca, sa odličnim uslovima za rad, poželjnom organizacionom kulturom i klimom. Ipak, ne treba izgubiti iz vida da oglasi za posao treba da sadrže konkretne i istinite informacije i da poslodavci prilikom oglašavanja, naročito u pisanim medijima, objavljuju samo najvažnije informacije o organizaciji. Sa druge strane, Mirković i sur. (2019, prema Lukić i sur., 2019) ističu da je prodor digitalnih tehnologija u sve sfere i segmente poslovanja, uticao na sve učesnike na tržištu, pa i na poslodavce koji su shvatili da moraju da se prilagode novim načinima funkcionisanja svojstvenim digitalnom dobu.

Snažan brend poslodavca dovodi do rasta zadovoljstva postojećih zaposlenika, njihove posvećenosti i lojalnosti, želje da provedu cijeli svoj radni vijek u datoj organizaciji (Backhaus i Tikoo, 2004; Davies, 2008; Gilani i Cunningham, 2017, prema Lukić i sur., 2019), dok kod procesa regrutacije dovodi do privlačenja najboljih kandidata sa tržišta rada (Leekha i Sharma, 2014, prema Lukić i sur., 2019). Backhaus (2004, prema Lukić i sur., 2019) smatra da brend poslodavca doprinosi da se za oglašeno slobodno radno mjesto prijave najtalentovaniji kandidati sa tržišta rada koji žele da grade i razvijaju svoju karijeru u organizaciji u čiji brend vjeruju. Gupta i sur. (2014, prema Lukić i sur., 2019) ističu da posljednjih godina sve više dolazi do izražaja činjenica da poslodavci nisu više u poziciji da biraju talentovane kandidate, već su talenti ti koji biraju poslodavca kod kojeg će raditi. Jedan od signala da poslodavac ima izgrađen brend dobrog poslodavca jeste povećanje kvaliteta pristiglih biografija kandidata i povećanje odnosa primljenih biografija i broja kandidata koji su pozvani u prvi krug selekcije. Takođe, brend poslodavca se može pratiti i kroz broj kandidata koji samoinicijativno pošalju svoju biografiju poslodavcu iskazujući na taj način svoju želju za zaposlenjem, ali i na osnovu dužine ostanka (zadržavanja) zaposlenika u organizaciji i stope fluktuacije zaposlenika. Brend poslodavca u

procesu regrutacije utiče na njegovu privlačnost za kandidate sa tržišta rada i dovodi do toga da se za upražnjeno radno mjesto prijave najbolji kandidati. Po mnogim autorima kao što su Beardwell i Claydon (2010, prema Lukić i sur., 2019) i Rana i Kapoor (2016, prema Lukić i sur., 2019) snažan brend poslodavca dovodi do većeg stepena internih regrutacija zaposlenika što skraćuje vrijeme i troškove, a istovremeno povećava kvalitet procesa regrutacije. Pored toga, Holbeche i Matthews (2012, prema Lukić i sur., 2019) navode da brendiranje poslodavca osnažuje radni moral zaposlenika i Mihalcea (2017, prema Lukić i sur., 2019) navodi da brendiranje poslodavca predstavlja značajan strategijski instrument koji stručnjaci za ljudske potencijale primjenjuju sa ciljem da privuku i zadrže najbolje talente.

Regrutovanje i brend poslodavca, mogu pozitivno uticati na zadovoljstvo zaposlenika, što je važan preduslov za kreiranje slike o organizaciji kao privlačnom mjestu za rad. Na taj način, povećava se vjerovatnoća privlačenja novih talenata u organizaciju i potencijalno rješava problem postojećeg deficita talenata i vještina na lokalnom i globalnom tržištu radne snage. Ulažući sredstva u određene dimenzije brenda poslodavca organizacije zapravo rade na usklađivanju, tzv. fitovanju između pojedinca i organizacije (engl. *person-organization fit*), kao važnom preduslovu za privlačenje i zadržavanje zaposlenika (Slavković i sur., 2018).

3.2. Brend poslodavca u funkciji zapošljavanja

Zapošljavanje oduzima puno energije. Sama pomisao na vrijeme koje se utroši na stvaranje i objavljivanje opisa poslova, ocjenjivanje podnositelja zahtjeva, intervjuiranje kandidata i produljenje ponuda za posao, već iscrpljuje. Do trenutka zapošljavanja neke osobe, već je uloženo dosta vremena u pokretanje samog postupka. Mnoge organizacije u procesu zapošljavanja gube dosta resursa ukoliko dovedu kandidate koji nisu u skladu sa vrijednostima organizacije. Čak i dobro kvalificirani podnositelj zahtjeva za organizaciju može u konačnici biti loš. Ukoliko se želi uštedjeti vrijeme i novac i maksimizirati napor pri zapošljavanju, treba se usredotočiti na izgradnju brenda poslodavca koji istinski odražava radno okruženje - kako bi se privukli najbolje prilagođeni talenti za tim. Hom i sur. (2017, prema Oliveira i sur., 2019) navode da je fluktuacija zaposlenika glavna briga menadžera, jer postaje sve više realnost u području organizacijskog ponašanja. Hancock i sur. (2013, prema Oliveira i sur., 2019) ističu da se u organizaciji želi relativno niska fluktuacija među zaposlenicima, jer visoka razina može imati oslabljujuće efekte jer podrazumijeva velike troškove zapošljavanja i obuke novih zaposlenika.

Kako bi se izbjegla velika fluktuacija zaposlenika, interno brendiranje se treba zasnivati na marketinškim inicijativama za izgradnju lojalnosti među zaposlenicima. Uz to, psihološki

ugovor koji se temelji na uvjerenjima o recipročnim obvezama zaposlenika i organizacija može pomoći u smanjenju fluktuacije (Foster i sur., 2010, prema Oliveira i sur., 2019). Brendiranje poslodavca tokom faze zapošljavanja podrazumijeva plasiranje informacija o mogućnostima u organizaciji u pogledu napredovanja u karijeri, izazovima i beneficijama koje se tiču zaposlenja. Zamišljene da privuku odgovarajuće kandidate, ove poruke također signaliziraju namjere organizacije i mogu se protumačiti kao obećanja potencijalnim zaposlenicima. Prema Rousseau (2001, str. 512) poruke o zapošljavanju upućene tokom regrutacije, mogu kod zaposlenika potaknuti formiranje psihološkog ugovora, koji je „subjektivo uvjerenje u pogledu sporazuma o razmjeni između pojedinca i firme koja zapošljava i njenih zastupnika”. Rousseau (1989, prema Oliveira i sur., 2019) još definiše psihološki ugovor kao percepciju zaposlenika o međusobnim obvezama između njega i poslodavca, predstavljajući kontinuirani pregovarački proces između zaposlenika i poslodavca nakon početnog razdoblja učenja i socijalizacije, u potrazi za najboljim mogućim usklađivanjem očekivanja između obje strane (Arthur i Kolson, 2017, prema Oliveira i sur. 2019). Teorija psihološkog ugovora predstavlja značajan dio teorijskog osnova za izgradnju brenda poslodavca. U tradicionalnom konceptu psihološkog ugovora između zaposlenika i poslodavca zaposlenici su obećavali lojalnost firmi u zamjenu za sigurnost posla (Hendry i Jenkins, 1997, prema Backhaus i Tikoo, 2004). Međutim, Baruch (2004, prema Backhaus i Tikoo, 2004) ističe da nedavni trend smanjenja kvalitetne radne snage, korištenja spoljnih usluga (*engl. Outsourcinga*) i fleksibilnosti poslodavca je nametnuo novi oblik psihološkog ugovora u kojem poslodavci zaposlenicima pružaju tržišne vještine kroz obuku i razvoj u zamjenu za trud i fleksibilnost.

Nakon što je proveden uspješan selekcijski postupak i nakon što je odabran kandidat (ili kandidati) s kojim je dogovoreno zasnivanje radnog odnosa, vrlo je važno da se taj prvi radni dan novozaposlene osobe dobro isplanira kako bi ta osoba stekla dojam da je došla u dobro organiziranu sredinu u kojoj se točno zna ko šta radi i gdje su radni procesi jako dobro isplanirani i usklađeni. Zapravo, uvođenje novozaposlenog na njegovo novo radno mjesto započinje i znatno prije nego li novi zaposlenik dođe na svoje novo radno mjesto. U tu svrhu je dobro imati pripremljen tzv. „On-boarding plan“ koji se slijedi uvijek prilikom dolaska i zapošljavanja novih zaposlenika, bez obzira u kojem se odjelu u organizaciji zaposlili i bez obzira ko im je neposredni voditelj. On-boarding plan je procedura koja bi trebala biti jedan od elemenata strategije organizacije u privlačenju i zadržavanju najkvalitetnijih zaposlenika i brendiranja organizacije, a može se sažeti u sljedeća četiri koraka (Didasko, n.d.).

1. Priprema svih administrativnih i zahtjeva sistema koji su potrebni novom zaposleniku za učinkovit početak rada u organizaciji
2. Prvi radni dan novog zaposlenika na poslu (uključuje i tzv. On-boarding dan)
3. Dubinsko osposobljavanje za novog zaposlenika tokom probnog perioda
4. Završetak probnog perioda i davanje povratne informacije

Dobar onboarding i aktivnosti unutar organizacije recept su za dobar brend poslodavca. Šimić (2020) ističe da učinkovit onboarding program, igra vrlo važnu ulogu edukacije i motivacije novih zaposlenika kako bi postali produktivni članovi timova i organizacije. Danas svi žele čuti autentično i iskreno iskustvo zaposlenika, a ako se novim zaposlenicima ponudi program koji je stvoren kako bi im olakšao prve korake u poslu od toga će imati koristi i cijela organizacija. Šimić (2020) navodi da je usmena predaja i dalje jedan od najboljih alata za pronalazak novih ljudi, a zadovoljni zaposlenici najbolji su regruteri koji se mogu zamisliti.

De Vos, Buyens i Schalk (2005) su identificirali pet glavnih dimenzija sadržaja psihološkog ugovora: razvoj karijere (mogućnost napredovanja i razvoja unutar organizacije), sadržaj posla (pružanje izazovnog, raznovrsnog i zanimljivog rada), novčane nagrade (pružanje odgovarajućih nagrada), socijalno okruženje (pružanje ugodnog i kooperativnog radnog okruženja) i uvažavanje privatnog života zaposlenika (poštivanje osobne situacije zaposlenika od strane poslodavca). Sve ove dimenzije definiraju one obaveze za koje zaposlenik smatra da ih je poslodavac dužan ispuniti.

Freese i Schalk (1997, prema Dautović, 2015) također navode kako zaposlenici sljedeće obaveze poslodavca percipiraju sastavnim dijelom njihovog psihološkog ugovora:

- sadržaj posla (osiguravanje poželjnih karakteristika radnih zadataka),
- razvoj karijere (pružanje prilika za učenje i profesionalni razvoj),
- socijalno okruženje (omogućavanje kvalitetne suradnje s kolegama),
- ravnoteža između posla i privatnog života (prilagodba posla privatnim okolnostima),
- organizacijska politika (kvaliteta komunikacije prema zaposlenicima i nepristranost) i
- nagrade (adekvatna kompenzacija za trud zaposlenika).

S druge strane, obaveze zaposlenika prema poslodavcu čine:

- osnovni radni zadaci (trud koji treba uložiti u obavljanje osnovnog posla) i
- druga ponašanja na poslu (dodatna ulaganja poput profesionalnog usavršavanja i rada izvan radnog vremena te fleksibilnost i otvorenost za promjene)

Kako bi organizacija uspjela u tome da se njena ponuda uslova rada, zaposlenja, razlikuje od one koju „uživaju“ zaposlenici u drugim organizacijama, može joj biti od koristi otkrivanje jedinstvenih segmenata identiteta odrganizacije. Neki autori kao što su Knox i sur. (2000, prema Edwards, 2009) tvrde da će program brendiranja poslodavca uključivati pojašnjenje onoga što se naziva „jedinstvenim prijedlogom organizacijske vrijednosti. To se ponekad jednostavno naziva i „prijedlog vrijednosti“ (Martin, 2008, prema Edwards, 2009) ili „paket vrijednosti za zaposlenike“ (Barrow i Mosley, 2005, prema Edwards, 2009).

Paket vrijednosti za zaposlenike² (engl. *Employer Value Proposition - EVP*) je prvi element brenda poslodavca. Predstavljanjem „paketa“ beneficija ili prednosti koje se stiču zaposlenjem na jedan efikasan način se prezentuju zaposlenicima organizacijske vrijednosti i karakteristike. Drugi element je „iskustvo zaposlenika“ (engl. *Employee Experience*) što predstavlja realitet ponude (Rosethorn, 2009, prema Tanwar i Prasad, 2016). Iskustvo zaposlenika je ukupno, cjelovito iskustvo zaposlenog stečeno kroz njegovu interakciju sa organizacijom u kojoj radi. U pitanju je svaka interakcija zaposlenog, od momenta prvog kontakta sa regruterom, do posljednje interakcije nakon okončanja zaposlenja. Drugim riječima, kako (potencijalni) zaposlenik percipira: dolazak od kuće do posla i nazad, kako doživljava prostor u kojem radi, da li mu prija radna atmosfera i sl. Poslodavac ga može dizajnirati i donekle kontrolisati, a trebalo bi da bude u skladu sa EVP-om. To u praksi znači da, ukoliko na primjer u organizaciji vlada tzv. „family-friendly“ kultura, neće biti organizovani „happy hours“ vikendima ili nakon radnog vremena, nego će se organizirati događaji koji su inkluzivni za porodicu zaposlenika, poput tzv. „Family days“ u organizacijama (Negrović i Turner, 2018). Značaj strateškog rada i ozbiljnog shvatanja brendiranja poslodavca, mnogo prije ostalih shvatila je IT industrija. EVP obuhvata sve ono što zaposlenik dobija u zamjenu za svoj rad, a odnosi se ne samo na zaradu i pakete beneficija, već i na mnogo širi spektar činilaca uključujući i organizacionu kulturu, kvalitet menadžmenta, mogućnosti za dalji razvoj karijere, razvojni put same organizacije (BIZLife, 2015). Poslodavci iz IT sektora najprije su shvatili da finansijske vrijednosti, kao što su plata i različite beneficije definisane ugovorom o radu, nisu ono što pravi razliku.

Svaka revizija psihološkog ugovora, podrazumijeva i evaluaciju njegove ispunjenosti. Ukoliko zaposlenik zaključi da je za ispunjenje svojih dužnosti od organizacije dobio ono za što smatra da je obećano ugovorom, ugovor se smatra ispoštovanim. U toj situaciji ostvaren je željeni

² U literature se mogu pronaći i sljedeći prevodi: *propozicijska vrijednost organizacije* ili *poslodavčeva ponuda vrijednosti*.

reciprocitet ulaganja obje strane u međusobni odnos. Takva evaluacija psihološkog ugovora pozitivno utječe na predanost poslu, ostanak u organizaciji i poželjno organizacijsko ponašanje (Schalk i Freese, 1996, prema Dautović, 2015). Međutim, ako zaposlenik zaključi da mu poslodavac nije u mogućnosti pružiti očekivano prema važećem psihološkom ugovoru dolazi do percepcije prekršaja psihološkog ugovora. Iako se smatralo da su prekršenost i povreda ugovora međusobno zamjenjivi, Morrison i Robinson (1997) su ukazali na razlike između prekršenosti i povrede ugovora. Preciznije, Morrison i Robinson (1997, prema Marković, 2018) definiraju povredu psihološkog ugovora (engl. psychological contract breach) kao kogniciju ili spoznaju o tome „da organizacija nije ispunila jednu ili više obliacija koje su dijelom psihološkog ugovora i to u mjeri u kojoj bi to bilo proporcionalno njegovim ili njenim ulaganjima“. Sa druge strane, termin prekršenost psihološkog ugovora (engl. psychological contract violation) autori referiraju na emocionalno ili afektivno stanje koje karakteriziraju razočarenje i ljutnja, često proizašli iz uvjerenja o tome kako organizacija nije adekvatno rukovodila psihološkim ugovorom sa zaposlenicima (nije se pridržavala uslova i odrednica psihološkog ugovora) . Posljedično, može se zaključiti kako emocionalna reakcija na povredu psihološkog ugovora ili ERPPU dovodi u vezu samo sa situacijom u kojoj se zaposlenik osjeća izdanim zbog činjenice da njegova organizacija nije pridržavala datih obećanja, odnosno nije ispunila očekivanja proizašla iz psihološkog ugovora.

U praksi se često dešava da su zaposlenici nezadovoljni, iako su sva očekivanja definisana pravno-formalnim ugovorom ispunjena. U fokus dolaze očekivane vrijednosti, nefinansijske prirode koje su veoma su važne za zaposlene. To su iskustvene vrijednosti koje prave razliku među poslodavcima. Tiču se profesionalnog razvoja i radnog okruženja – prilike za napredovanjem, stručno usavršavanje, razvoj karijere, trening, ali i prepoznavanje od nadređenih i kolega, lična dostignuća, balans između privatnog života i posla i sl. Rat za talente se u velikoj mjeri vodi upravo na ovom frontu. Na kakvim projektima neko radi, koliko ima prostora da se na njima razvija, koliko uči i raste, kako se to sve uklapa u privatni život i koliko je prijatno, udobno raditi za poslodavca. Iako ovaj nivo vrijednosti pravi razliku, on ipak može biti sličan kod različitih poslodavaca. Emocionalne vrijednosti su na vrhu piramide i čine poslodavca jedinstvenim na tržištu rada. One ne samo da prave razliku već pokazuju zaposlenicima i kandidatima da su na pravom mjestu, da je baš taj poslodavac pravi izbor za njih. Ovdje se podrazumijeva niz vrijednosti u kojima su poslodavci i zaposlenici kompatibilni. Tu su poslovni ciljevi i vizija, dobra atmosfera, podržavajuće kolege, snažni lideri, timski duh, poverenje, kultura

organizacije. Riječ je o najmanje opipljivim, ali najmoćnijim vrijednostima koje se često nemaju u vidu u promišljanju o brendiranju poslodavca (Negrović i Turner, 2018).

3.3. Brend poslodavca u funkciji zadržavanja zaposlenika

Privlačenje, zapošljavanje i zadržavanje najboljih talenata uvijek su bili izazov za organizaciju. Sa sve većim nedostatkom odgovarajućih podnositelja zahtjeva i povećanjem stope disfunkcionalne fluktuacije, za organizaciju postaje važno razviti strategije suočavanja sa pomenutim izazovima kako u budućnosti ne bi nedostajao kvalificirani kadar, deficitarni talenti. Tanwar i Prasad (2016) tvrde da je brendiranje poslodavca jedna takva strategija koja se može iskoristiti za prevazilaženje problema zapošljavanja talenta i njihovog zadržavanja u organizaciji.

Riječ "zadržavanje" ili retencija opisuje stanje u kojem će zaposlenici odlučiti raditi i ostati u organizaciji. Prema Buengeru (2006, prema Tanwar i Prasad, 2016), „zadržavanje“ je usredotočeno na zadržavanje zaposlenika koji doprinose uspjehu organizacije. Ono postaje ozbiljan izazov za upravljanje radnom snagom u budućnosti. Danas, u dvadeset i prvom stoljeću, zadržavanje zaposlenika i dalje ostaje osnovno pitanje koje zabrinjava organizacije. Za učinkovito zadržavanje zaposlenika, poslodavci moraju biti svjesni uzroka koji se nalaze u osnovi odluke o napuštanju organizacije (Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski i Erez, 2001, prema Tanwar i Prasad, 2016). Važan dio generalne strategije jeste formiranje plana zadržavanja kako bi se utvrdili razlozi zbog kojih ljudi rade, odlaze i biraju druge organizacije u odnosu na postojeće. Svako područje u kojem se zaposlenici suočavaju sa nezadovoljstvom i nedostatkom posvećenosti potrebno je analizirati.

Na današnjem sve konkurentnijem tržištu rada pozitivan je brend poslodavaca presudan. Bez toga zapošljavanje i zadržavanje najboljih zaposlenika postaje izazovno - i skupo. CIPD (2007, prema Arasanmi i Krishna, 2019) ističe da strategije brendiranja poslodavca utječu na konkurentsku prednost organizacije, sposobnost zaposlenika da internaliziraju vrijednosti organizacije i zadržavanje zaposlenika. Percipirana organizacijska podrška (POS-*engl. Perceived Organizational Support*) kao tehnika brendiranja poslodavaca utječe na zadržavanje zaposlenika. Zatim, POS značajno utiče na organizacijsku predanost zaposlenika (OC- *engl. Organizational Commitment*) kao prediktora zadržavanja zaposlenika. Odnos između organizacijske podrške i zadržavanja zaposlenika posredovan je odanošću zaposlenika organizaciji (Arasanmi i Krishna, 2019). Odanost brendu poslodavca u pozitivnoj je korelaciji sa odanošću zaposlenika na način da

veća odanost brendu vodi većoj odanosti organizaciji, što rezultira povećanim zadržavanjem talenata.

Collins i Stevens (2002) ističu da jak brend poslodavca privlači kvalitetnije podnositelje prijave za posao i oblikuje njihova očekivanja u vezi sa zaposlenjem (Lievens i Highhouse, 2003). Mittal i Kamakura (2001, prema Sokro, 2012) ističu da je jedna od uloga brenda stvaranje i povećanje zadovoljstva, a zadovoljstvo predviđa buduće ponašanje prema brendu. Heskett i sur. (1997, prema Sokro, 2012) ističu da zadovoljstvo poslom igra vrlo važnu ulogu u stvaranju zadovoljstva kupaca i razumijevanje različitih svojstava imidža brenda poslodavca može pomoći u povećanju zadovoljstva kupaca. Warr (1999, prema Tanwar i Prasad, 2016) ističe zadovoljstvo poslom kao važan atribut tržišta rada, budući da utiče na odluku o ostanku ili napuštanju posla te radnu uspješnost. Prema izvještaju Konferencijskog odbora o brendiranju poslodavaca (Conference Board, 2001, prema Sokro, 2012) organizacije su utvrdile da učinkovito brendiranje poslodavaca dovodi do konkurentske prednosti, pomaže zaposlenicima da internaliziraju vrijednosti organizacije i pomaže u zadržavanju zaposlenika. Studije Meyer i Allena (1991, prema Suikkanen, 2010) i Chewa i Girardija (2008, prema Suikkanen, 2010) pokazuju da odanost organizaciji negativno utječe na namjeru napuštanja i fluktuacije zaposlenika. Kada su vjerovanja, vrijednosti i stavovi zaposlenika u skladu sa vrijednostima organizacije, zadržavanje je veće (Suikkanen, 2010). Prekršenost psihološkog ugovora može dovesti do povećane fluktuacije. Sims (1994, prema Suikkanen, 2010) objašnjava da je uravnotežen psihološki ugovor potreban za kontinuirani, skladan odnos između zaposlenika i organizacije. Međutim, prekršenost psihološkog ugovora može signalizirati da strane u ugovoru više ne dijele (ili nikad nisu ni dijelile) vrijednosti ili ciljeve.

Do sada je već sasvim jasno kako se regrutiranje i zadržavanje zaposlenih smatraju glavnim prioritetima organizacija bez obzira o kojem je sektoru ili veličini organizacije riječ. No, potrebno je istaknuti da je privlačenje najboljih talenata tek polovica posla. Drugi dio je znatno teži, a to je kako ih zadržati? Zaposlenike postaje teško zadržati usljed nedostatnih prilika za rast i razvoj, neadekvatnih modela plaćanja, nemogućnosti prilagodbe zaposlenika organizaciji i dr. Budući da zaposlenici danas mogu lako mijenjati poslove, prelaziti s jedne funkcije na drugu, mijenjati industrijske grane i slično, sve je to smanjilo odanost zaposlenika organizaciji. Troškovi koji se odnose na zaposlenike u smislu posljedica njihovog napuštanja organizacije, kao i na naknadno zapošljavanje ili zamjenu zaposlenika, imaju veliki utjecaj na samu organizaciju. Trošak zapošljavanja nove osobe može biti i do 150% godišnje plaće osobe koja odlazi iz organizacije, uz to što se gube vještine, znanje i iskustvo (Pološki Vokić i Zaninović, 2010,

prema Jakovljević i sur, 2012). Chhabra i Mishra (2008, prema Jakovljević i sur., 2012) ističu da organizacije koje ne uspijevaju zadržati svoje zaposlenike snose visoke troškove zapošljavanja novih, pada lojalnost njihovih kupaca, te gube vlastitu bazu znanja.

Danas organizacije sve više uključuju strategije fleksibilnih radnih uvjeta u svoj brend poslodavca. Takve strategije ne pomažu samo zaposlenicima da integriraju i prilagode radne i neradne aspekte svog života, ali pomažu i organizacijama da poboljšaju svoj brend poslodavca što će dovesti do zadržavanja zaposlenika (Khoshnevis i Gholipour, 2017). Riston (2002, prema Sthapit i Shrestha, 2020) je naglasio važnost brendiranja poslodavca u smanjenju troškova zapošljavanja, poboljšanju odnosa sa zaposlenicima i njihovom zadržavanju, te mogućnosti da nude niže plate, u usporedbi s organizacijama slabijeg brenda.

4. BREND POSLODAVCA, STAVOVI PREMA RADU I RADNO PONAŠANJE

Stavovi prema radu predstavljaju osnovu razumijevanja ponašanja osoba u radnoj okolini. Poznavanje stavova omogućava organizaciji lakše razumijevanje i predviđanje emocija, kognitivnih procesa i ponašajnih reakcija zaposlenika.

Brend određenog poslodavca predstavlja odraz iskustva njegovih zaposlenika, ali i svih onih kandidata koji su u datoj organizaciji učestvovali u procesu regrutacije bez obzira na njegov ishod. Prema rezultatima istraživanja Randstad-a iz 2016. godine (prema Lukić i sur., 2019), 84% zaposlenika bi napustilo svog sadašnjeg poslodavca kako bi se zaposlilo kod onog koji se u očima javnosti pozicionirao kao bolji poslodavac, dok organizacije koje imaju izgrađen brend dobrog poslodavca mogu ponuditi 10% niže plate za kandidate istih znanja, vještina i kvalifikacija u poređenju sa organizacijama koje to nemaju. Istraživanja pokazuju utjecaj brendiranja poslodavca na pozitivne stavove zaposlenika, što vodi uspješnom brendiranju usluge, odnosno zaposlenici svoje pozitivne stavove prema organizaciji prenose na korisnike usluga (Schlager i sur., 2011). Chhabra i Sharma (2014) također navode da kao rezultat stvaranja BP-a, organizacija lakše i uz manje troškove dolazi do kvalifikovanih zaposlenika, unapređuju se međuljudski odnosi, povećava se stopa retencije, raste radna učinkovitost, potiče se uspješnija identifikacija zaposlenika sa organizacijom, povećava se odanost organizaciji i samopouzdanje zaposlenika. Prema Kutleši (2005) zadovoljstvo u poslu, zaokupljenost poslom i odanost organizaciji predstavljaju neke od najznačajnijih stavova prema radu i radnoj organizaciji, koji utječu na motivaciju zaposlenika, a time posredno i na radno ponašanje.

4.1. Brend poslodavca i stavovi prema radu

Poznavanje stavova pojedinaca ili socijalne grupe omogućava predviđanje njihovog ponašanja. Čudina Obradović (1975, prema Borić i Tomić, 2012) ističe da se stav može definirati kao tendencija pozitivnog ili negativnog reagiranja na neki objekt. Krech i Crutchfield (1976) definiraju stav kao trajnu organizaciju emotivnih, perceptivnih i kognitivnih procesa s obzirom na neki aspekt. Zvonarević (1985, prema Borić i Tomić, 2012) navodi da se stavovi sastoje od tri dijela: emocionalne ili osjećajne sastavnice koju čine emocionalne reakcije prema objektu stava (npr. drugoj osobi); spoznajne ili kognitivne sastavnice koja se odnosi na vjerovanje o objektu stava (druvoj osobi) i ponašajne, konativne ili voljne tj. čovjekove akcije u odnosu na objekt stava.

Istraživanja o stavovima na radnom mjestu su jedna od najčešćih tema u organizacijskoj psihologiji. Osim što se stavovi formiraju na razne načine te utječu na velik broj aspekata i procesa, stavovi su glavna odrednica ispitivanja poslovnog okruženja osobe. Posao je aktivnost na koju prosječna osoba potroši najviše vremena u odnosu na sve ostale aktivnosti i događaje u svom životu, stoga ne čudi da stav prema poslu utječe na mnoge aspekte poput poslovnih i društvenih odnosa osobe, njenu produktivnost, ponašanje na poslu, sliku o sebi i dr. Judge i Kammeyer-Mueller (2012, prema Zeko, 2016) definiraju stav prema radu kao osobnu evaluaciju posla koja izražava osjećaje prema poslu, vjerovanja i povezanost s poslom. Te tri komponente određuju ponašanje osobe na radnom mjestu i njenu produktivnost. Kammeyer-Mueller (2012, prema Zeko, 2016) ističe da postoje tri opće podjele stavova prema radu: osobe koje vole svoj posao jer imaju pozitivna mišljenja o organizaciji i ostalim zaposlenicima, imaju osjećaj pripadanja te željno izvršavaju zadatke i anticipiraju napredak; osobe koje ne vole svoj posao te najčešće imaju puno veći i dublji spektar razloga za to od onih koji ne vole posao; i neutralne osobe koje „odrađuju“ svoje zadatke zato što moraju te o svom poslu ne razmišljaju u terminima pozitivnog ili negativnog. Stavovi prema radu su multidimenzionalni, odnosno imaju više „lica“ što se tiče njihove strukture. Navedeno se odražava u tome da zaposlenici nemaju jedan stav prema poslu, kao što je uobičajeno imati jedan stav prema nekom objektu gdje se osoba može izjasniti da nešto voli ili ne voli. Stavovi na poslu variraju na temelju nekoliko elemenata kao što su plata, nadgledanje, specijalizacija i dr. Također, ovi stavovi se mogu podijeliti i prema strukturi ili hijerarhiji pri čemu je opći stav prema radu na vrhu strukture te ga slijede drugi aspekti stava prema radu kao što su zadovoljstvo poslom, organizacijska odanost, povjerenje, organizacijska identifikacija, zaokupljenost poslom, radna angažiranost te još specifičnije podjele ovih aspekata stava.

Stepčić (2016) ističe da su stavovi ključni faktori radnog učinka, te da uspjeh organizacije više ovisi o stavovima zaposlenika nego o bilo kojem drugom pojedinačnom faktoru. U poslu, stavovi mogu biti najveći prijatelji, ali i najveći neprijatelji. Znanja i vještine koje posjeduju zaposlenici mogu biti vrlo slične između kolega i poslovnih suradnika, no stavovi prema poslu, kolegama, ciljevima, preprekama na koje nailaze, određuju uspješnost i karijeru zaposlenika. Zaposli li se nekoga sa svim kvalifikacijama, obrazovanjem i radnim iskustvom, ali ta osoba ima negativan stav, zapošljava se osoba koja će vjerovatno stvarati probleme u organizaciji.

Brend poslodavca i zadovoljstvo poslom

Najispitivaniji stav zaposlenika u organizacijama je zadovoljstvo poslom. Bahtijarević-Šiber (1999) definira zadovoljstvo poslom kao ugodan osjećaj koji proizlazi iz percepcije da nečiji posao ispunjava ili omogućava ispunjenje važnih poslovnih vrijednosti te osobe. Buble (2004, prema Uljanić, 2015) navodi da zadovoljstvo poslom ovisi o individualnim stavovima zaposlenika o svom poslu, te o tome kako oni percipiraju određene situacije te kako se žele samoostvariti na poslu. Ljudi su zadovoljni dok god smatraju da je njihov posao u skladu s njihovim vrijednostima. Zadovoljstvo poslom također možemo definirati kao složen stav koji uključuje određene pretpostavke i vjerovanja o tom poslu (kognitivna komponenta), osjećaje prema poslu (afektivna komponenta) te ocjenu posla (evaluativna komponenta). Zadovoljstvo poslom zaposlenika važan je faktor uspješnosti svake radne organizacije u tržišnoj ekonomiji. Zbog toga je, sa stanovišta prakse ali i teorije, veoma važno da se zna koliko su zaposlenici zadovoljni svojim poslom i da li u tom pogledu postoji razlika s obzirom na granu djelatnosti, stručnost, spolu, starosti i sl. Guzina (1998, str. 12) definira zadovoljstvo poslom kao afektivnu reakciju osobe, tj. „emocionalno stanje koje je određeno interakcijom pojedinac – radna sredina“. U skladu sa ovakvim shvatanjem jeste i Spektorova definicija (prema Vujić, 2010) koja naglašava da je zadovoljstvo poslom ono šta ljudi osjećaju u vezi sa poslom, i to u cjelini, i šta osjećaju u vezi sa pojedinim aspektima posla. Zadovoljstvo poslom može utjecati na nivo posvećenosti organizaciji, na fluktuaciju i financijsku dobit organizacije, ali i na nivo radnog učinka, spremnost zaposlenika da se uključi u aktivnosti koje su usmjerene ka rješavanju problema te na intenzitet napora koje zaposlenik ulaže u obavljanje posla. Ukoliko je zaposlenik zadovoljan onim što radi tada posao manje doživljava kao rad, a više kao uživanje. Zadovoljstvo zaposlenika sastavni je dio kvalitete posla, jer od stavova zaposlenika i njihovog ponašanja ovisi kako će oni obavljati svoj posao, što direktno utječe i na radni učinak i uspješnost organizacije u cjelini. Uljanić (2015) ističe kako na poslu ljudi teže da ostvare ekonomsku sigurnost, formiraju identitet i razvijaju se, da se samoostvare, budu kreativni, da razviju svoje talente i vještine, te

radom postignu rezultate prema kojima će ih prepoznati u društvu i u njemu ostvariti određeni status.

Snažan brend poslodavca pozitivno utiče na zadovoljstvo zaposlenika i njihovu posvećenost što posljedično vodi zadovoljstvu i lojalnosti kupaca i profitabilnosti organizacije. Takođe, zadovoljni i posvećeni zaposlenici pokazuju tendenciju ostati uz istog poslodavca i vremenom postaju brend ambasadori organizacije i njenih proizvoda i usluga (Gaddam, 2008, prema Lukić i sur., 2019). Martin i Hetrick (2012, prema Lukić i sur., 2019) ističu da poslodavci koji žele da izgrade snažan brend poslodavca, nakon što zaposle talentovane zaposlenike, nastoje da steknu i povećaju njihovo zadovoljstvo, posvećenost, motiviranost i lojalnost kroz procese internog brendiranja. Mnogi poslodavci već uveliko preduzimaju čitav niz aktivnosti na polju brendiranja, s ciljem da se emotivno približe zaposlenicima. Jedna od mnogobrojnih aktivnosti jeste i redovno ispitivanje zadovoljstva zaposlenika putem posebno koncipiranih upitnika i/ili intervjua kako bi, na osnovu identifikovanih segmenata kojima zaposlenici nisu zadovoljni, menadžment mogao da preduzme korektivne mjere i aktivnosti. Na osnovu rezultata ispitivanja zadovoljstva i posvećenosti zaposlenika te poređenja dobijenih rezultata sa očekivanjima koja zaposlenici imaju, menadžment treba da ponudi zaposlenicima ono što je njima važno i što ih motiviše.

Ukoliko su zaposlenici zadovoljni brendom kojem pripadaju to će ih motivirati da što duže ostanu u organizaciji. Sposobnost organizacije da zadrži svoje zaposlenike se povećava kako se povećava stepen zadovoljstva zaposlenika. Iz tog razloga organizacije nastoje izgraditi strategiju brendiranja korištenjem sistema vrijednosti, nagrada, funkcija i atributa. Goaverts i sur. (2010, prema Jakovljević i sur., 2012) ističu da kako bi organizacija postala "poželjno mjesto za rad" treba formirati kulturu koja će odgovarati vrijednostima. Kao i proces regrutacije, BP, takođe, ostvaruje uticaj na zadovoljstvo poslom. Brojna istraživanja poput onog Schlagera, Bodderasa, Maasa i Cachelina (2011) su pokazala da BP pozitivno djeluje na stepen zadovoljstva poslom zaposlenika. Dobijeni rezultati mogu se objasniti i činjenicom da su faktori zadovoljstva poslom, poput dobrih međuljudskih odnosa, izazovnog posla, stimulativnih kompenzacija i slično, već uključeni u BP i dostupni zaposlenicima. Tanwar i Prasad (2016) zaključuju da pozitivna slika u javnosti omogućava dolazak do najkvalitetnijih kandidata, raste stopa retencije, razvijaju se nove strategije regrutacije kandidata i povećava zadovoljstvo zaposlenika. Zadovoljni zaposlenici svoje iskustvo prenose drugima i na taj način, pozitivnom usmenom propagandom, dodatno jačaju reputaciju organizacije na tržištu.

Menadžeri organizacija odavno su shvatili da je zadovoljstvo zaposlenika jedan od ključnih segmenata dugoročnog uspjeha organizacije. Zaposlenici će preferirati posao koji im omogućava korištenje vlastitih vještina, posao koji je zanimljiv i onaj u kojem su motivirani za rad. Motivacija je u tom segmentu vrlo važna. Uspjeh organizacije sigurno ovisi o zadovoljstvu zaposlenika. Ukoliko je zaposlenik zadovoljan, najvjerovatnije će i kupac biti zadovoljan, a to je u konačnici cilj svake organizacije (Srednoselec, 2019).

Brend poslodavca i odanost organizaciji

Odanost ili privrženost organizaciji je stanje u kome se zaposlenik identifikuje sa organizacijom i njenim ciljevima, i pritom želi da održi članstvo u toj organizaciji (Dragičević, 2019). Postoji niz različitih definicija odanosti organizaciji, a među prvima je definira Kanter (1968., prema Vicković, 2018) kao spremnost pojedinca da uloži energiju u socijalne sisteme i bude im lojalan, te kao odanost pojedinca onim socijalnim odnosima u kojima vidi vlastito ostvarenje. Miller i Lee (2011, prema Vicković, 2018) definiraju organizacijsku odanost kao psihološku vezu pojedinca prema organizaciji, koja uključuje osjećaj pripadnosti, odanost i uvjerenje u vrijednosti organizacije. Odanost organizaciji s njihove tačke gledišta, karakterizira prihvaćanje organizacijskih ciljeva i spremnost zaposlenika da ulože osobni napor u ime organizacije. Zajedničko obilježje svih definicija odanosti organizaciji je ideja psihološke veze, unutarnje vezanosti ili identifikacije osobe s nečim izvan sebe, odnosno u ovom slučaju s ciljevima organizacije. Sukladno tome, Meyer i Allen (1991, prema Vicković, 2018) zaključili su kako ne postoji ispravna i pogrešna definicija odanosti organizaciji, već da postoji više dimenzija odanosti koje su obrazložili u svom trokomponentnom modelu odanosti zaposlenika. Taj model se danas u znanstvenim krugovima smatra jednim od temeljnih koncepta u proučavanju odanosti organizaciji (Agušaj, 2016, prema Vicković, 2018).

Mguqulwa (2008, prema Vicković) ističe da oodanost organizaciji uključuje tri važna faktora: 1) snažno vjerovanje i prihvaćanje ciljeva i vrijednosti organizacije, 2) spremnost na znatan trud u ime organizacije i 3) snažnu želju za održavanjem članstva u organizaciji.

Prema Meyer i Allenovom modelu (1997) se na odanost organizaciji gleda kao na multidimenzionalan i kompleksan konstrukt koji obuhvata tri komponente: afektivnu, normativnu i instrumentalnu odanost. Afektivna odanost se definiše kao emocionalna odanost organizaciji, identifikacija sa organizacijom i uključenost u organizaciju. Zaposlenik koji ima visok nivo afektivne odanosti ostaje u organizaciji jer želi i to je njegova slobodna volja. Normativna odanost se odnosi na unutrašnji osjećaj obaveze zaposlenog da organizaciji duguje dosta i da

najviše iz tog razloga ostaje u njoj. Zaposlenici kod kojih je izražen ovaj tip odanosti u organizaciji ostaju zato što smatraju da tako treba. Instrumentalna odanost predstavlja odanost organizaciji zbog plate i ostalih beneficija koje mu organizacija pruža. Zaposlenici koji imaju izraženu instrumentalnu odanost ostaju u organizaciji zato što moraju (Dragičević, 2019).

Prethodne studije su otkrile pozitivan odnos između brendiranja poslodavca i odanosti zaposlenika (npr. Kimpakorn & Tocquer, 2009; Hanin i sur., 2013; Ito i sur., 2013; Lelono i Martidanty, 2013, prema Kaiser i Regjepaj, 2019). Signali brenda poslodavca izravno utječu na odanost zaposlenika (Schlager i sur., 2011; Backhaus, 2016; Slavković i sur., 2018, prema Kaiser i Regjepaj, 2019). Schlager i sur. (2011) navode pet vrijednosti brendiranja poslodavca a to su: *društvena vrijednost, ekonomska vrijednost, reputacijska vrijednost, razvojna vrijednost, te vrijednost raznolikosti*. Među pet vrijednosti, brendiranja poslodavca, Schlager i sur. (2011) utvrdili su da *društvena vrijednost* ima najjači pozitivni utjecaj na organizacijsku odanost. Organizacije koje podržavaju okruženje puno poštovanja, prijateljske odnose među suradnicima i stav „ljudi na prvom mjestu“ mogu poboljšati odanost zaposlenika (Schlager i sur., 2011; Kashyap i Verma, 2018, prema Kaiser i Regjepaj, 2019). Nadalje, pokazalo se da su faktori poput dobrih odnosa s nadređenima i suradnicima presudni za jačanje organizacijske odanosti (Gaylard i sur., 2005; Kashyap i Verma, 2018, prema Kaiser i Regjepaj, 2019). Zaposlenici se mogu osjećati povezano i cijenjeno od drugih u organizaciji, ispunjavajući tako svoju potrebu za povezanošću, ali i povećavajući svoju odanost (Greguras & Diefendorff, 2009; Meyer, 2014, prema Kaiser i Regjepaj, 2019). Drugi aspekt koji se smatra prediktorom odanosti zaposlenika je *ekonomska vrijednost organizacije* (npr. Özçelik, 2015; Tanwar i Prasad, 2016, prema Kaiser i Regjepaj, 2019). Ekonomska vrijednost organizacije povezana je s ekonomskim koristima koje poslodavac pruža radnoj snazi (Kashyap & Verma, 2018, prema Kaiser i Regjepaj, 2019). Budući da su dio ekonomske vrijednosti, iznad prosječne plaće, paket naknada, sigurnost radnog mjesta i mogućnosti napredovanja doprinose većem nivou odanosti zaposlenika (Berthon i sur., 2005). Štoviše, povoljniji uslovi korištenja godišnjeg odmora i odgovarajuće penzije smatraju se dijelom ekonomske vrijednosti organizacije kojom se vrlo efikasno može uticati na povećanje odanosti organizaciji (Özçelik, 2015; Schlager i sur., 2011; Heilmann i sur., 2013; Matongolo i sur., 2018, prema Kaiser i Regjepaj, 2019). Osim što nude visoku ekonomsku vrijednost, organizacije mogu poboljšati odanost zaposlenika nudeći dobru *reputacijsku vrijednost* (Meyer i sur., 2004; Schlager i sur., 2011; Dögl i Holtbrügge, 2014, prema Kaiser i Regjepaj, 2019). Schlager i sur. (2011, prema Kaiser i Ragjepaj, 2019) navode da organizacije koje ulažu u stvaranje dobre reputacije ili prepoznatljivost proizvoda mogu povećati odanost zaposlenika. Otkriveno je da reputacijska

vrijednost kroz jak brend poslodavca potencijalno stvara pozitivnu organizacijsku sliku (Edwards, 2009; Schlager i sur., 2011; Dögl i Holtbrügge, 2014; Tanwar i Prasad, 2016, prema Kaiser i Regjepaj, 2019). Zauzvrat, kad zaposlenici doživljavaju brend poslodavca kao pozitivan i kada kao takav doprinosi njihovom samopoštovanju, veća je vjerojatnost da će se poistovjetiti s brendom i organizacijom (Dutton, Dukerich i Harquail, 1994; Kimpakorn i Tocquer, 2009, prema Kaiser i Regjepaj, 2019). Istraživanja također sugeriraju da je pozitivan odnos između *razvojne vrijednosti* i odanosti zaposlenika (Schlager i sur., 2011; Tanwar i Prasad, 2016; Kashyap i Verma, 2018, prema Kaiser i Regjepaj, 2019). Hadi i Ahmen (2008, prema Kaiser i Regjepaj, 2019) ističu da razvojna vrijednost, kroz dostupnu obuku, mentorstvo i poticajno okruženje usmjereno tzv. osnaživanju zaposlenika (engl. *Employee Empowerment*), predstavlja presudan aspekt njihove odanosti. Pružanjem razvojne vrijednosti zaposlenicima, oni postaju motivirani ostati u organizaciji duže vrijeme, što dalje vodi razvoju veće odanosti organizaciji (Hadi i Ahmen, 2018, prema Kaiser i Regjepaj, 2019). Schlager i sur. (2011) su također otkrili da je *vrijednost raznolikosti* važna za odanost zaposlenika. U kojoj mjeri zaposlenici svoj rad doživljavaju kao izazovan i različit, utjecati će na razinu odanosti (Agarwal i Ramaswami, 1993; Schlager i sur., 2011, prema Kaiser i Regjepaj, 2019).

Dobar brend poslodavca ne samo da povećava šanse za privlačenje talenta, već i povećava odanost postojećih zaposlenika organizaciji. Dobra radna kultura uključuje veći stepen predanosti među zaposlenicima, zbog čega osjećaju pripadnost i svjesni su da ih organizacija poštuje i da brine. Nadahnut i zadovoljan zaposlenik postaje krajnji ambasador brenda. Može se iskoristiti njihova odanost da se ispričaju sjajne stvari o usluzi organizacije (Reyhle, 2020). Odanost brendu poslodavca predstavlja posvećenost zaposlenika organizaciji. Chhabra i Sharma (2014) ističu ukoliko organizacija ima razvijen BP, zaposlenici neće tako lako promijeniti svoje radno mjesto, čak i ukoliko se pojavi neka druga mogućnost zaposlenja. Slavković i sur. (2018) navode da kao rezultat implementacije strategije BP- a u proces regrutacije, zaposlenici imaju viši nivo povjerenja i osjećaju viši stepen identifikacije i odanosti prema organizaciji, što povećava njihov radni moral.

Brend poslodavca i uključenost u posao

Uključenost u posao podrazumijeva stepen u kojem se osoba psihološki identificira s vlastitim poslom ili stepen u kojem je osobi posao važan za sliku o sebi (Lodahl i Kejner, 1965, prema Kutleša, 2005). Lawler i Hall (1970), koji su ustanovili postojanje uključenosti u posao kao posebnog faktora, različitog od intrinzične motivacije i zadovoljstva poslom, definiraju ovaj

konstrukt kao psihološku identifikaciju osobe s njezinim radom, odnosno stepen u kojem je radna situacija centralna za osobu i njezin identitet.

Uključenost u posao je jedan od aspekata stavova prema radu koji uključuje internalizaciju vrijednosti i potrebe rada u život zaposlenika. Dva principa određuju veću uključenost, a to su internalizacija pozitivne radne etike koja se izražava u osjećaju veće odgovornosti i dužnosti prema poslu te osmišljavanje posla na način da zadovoljava unutarnje potrebe i želje zaposlenika. Ukoliko su ova dva principa ispunjena, dolazi do kognitivne i emocionalne identifikacije zaposlenika s poslom. To poboljšava zadovoljstvo zaposlenika, daje im osjećaj ponosa, samopoštovanja i samopouzdanja. Zauzvrat takvi zaposlenici ulažu više truda što se odražava u boljem funkcioniranju organizacije. Aktivno sudjelovanje u zadacima koji su povezani s poslom, doživljavanje posla kao najvažnijeg dijela života i osjećaj veće vrijednosti prilikom dobro obavljenog posla opisuje radnike koji su visoko uključeni u posao (Khan, Jam, Akbar, Khan i Hijazi, 2011, prema Zeko, 2016). Ovaj aspekt može na različite načine povećati motivaciju zaposlenika i biti bitan za rast, razvoj i zadovoljstvo pojedinca unutar radne okoline. Uključenost u posao objašnjava teorija očekivanja koju je opisao Vroom još 1964. (Lunenburg, 2011, prema Zeko, 2016). Teorija naglašava tri komponente: očekivanja, instrumentalnost i valenciju. Osoba na temelju vlastitih očekivanja ulaže određeni napor u rad, zatim procjenjuje koji će biti ishod uloženog truda te ukoliko je ishod pozitivan /uspješno obavljen posao), osoba si postavlja pitanje koliko je zadovoljna tim ishodom, šta joj to znači. Razina uključenosti se povećava ukoliko je napor koji je uloženi i očekivanje zaposlenika jednako ili manje naspram ishoda. Prema Kutleši (2005) sa stajališta radne organizacije uključenost u posao promatrana je kao jedan od ključnih faktora motivacije zaposlenika i kao fundamentalna baza za postizanje konkurentne prednosti na tržištu. Povećanje stepena uključenosti u posao može rad učiniti smislenim i ispunjavajućim iskustvom za radnike te na taj način potaknuti veći angažman zaposlenika i unaprijediti produktivnost radne organizacije.

Nisu pronađena istraživanja u kojima se potvrđuje direktan utjecaj brendiranja poslodavca na uključenost u posao, međutim istraživanja u kojima se ispituje utjecaj brendiranja poslodavca na identifikaciju sa organizacijom ukazuju da će brend poslodavca organizacija koje se smatraju visoko prepoznatljivim i prestižnim vjerojatno potaći više razine organizacijske identifikacije.

4.2. Brend poslodavca i radno ponašanje

Među najvažnije aspekte radnog ponašanja, na koje organizacije žele utjecati, zasigurno spadaju radni učinak i fluktuacija zaposlenika. Cilj svake radne organizacije, kako profitne, tako i

neprofitne, je osigurati što veću produktivnost zaposlenika i smanjiti fluktuaciju kvalitetnih kadrova na najmanju moguću mjeru (Kutleša, 2005). Maxwell i Knox (2009) vjeruju da je brendiranje poslodavca pomoćni alat za korporativni brend. On osigurava privlačnost organizacije za zaposlenike i usklađuje njihovo ponašanje s korporativnim brendom. Dražetić (2019) ističe da je jedna od prednosti strategije brendiranja poslodavca činjenica da ona može oblikovati ponašanje zaposlenika tako da svojim ponašanjem i svakodnevnim radom šire i promoviraju imidž proizvoda i usluga organizacije.

Brend poslodavca i fluktuacija zaposlenika

Fluktuacija predstavlja značajan problem za poslodavce zbog visokih troškova koji su s njom povezani. Zbog toga industrijski i organizacijski psiholozi već više od 30 godina nastoje istražiti i objasniti zašto ljudi napuštaju svoj posao. Jakovljević i sur. (2012) definiraju fluktuaciju zaposlenika kao svaki trajni odlazak zaposlenika iz organizacije uzrokovan vlastitom voljom ili voljom organizacije. Prema tradicionalnom pristupu fluktuacija zaposlenika je loša za organizacije i one moraju učiniti sve kako bi je spriječile. Fluktuacija radne snage odnosi se na samovoljne odlaske zaposlenika iz radne organizacije, koje je popraćeno uvođenjem novog zaposlenika na upražnjeno radno mjesto. Stopa fluktuacije zaposlenika ovisi od industrije do industrije, no prema agregiranim podacima smatra se kako je godišnja stopa fluktuacije od 15% funkcionalna i očekivana fluktuacija. Takva fluktuacija je poželjna jer omogućava pristizanje novih znanja, inovacija i motivacije u organizaciju. Ukoliko je godišnja stopa fluktuacije viša od 15%, tada govorimo o disfunkcionalnoj, neočekivanoj fluktuaciji. Takva disfunkcionalna fluktuacija pokazatelj je nezadovoljstva zaposlenika i ljudi općenito, što posljedično dovodi do novih problema kao što su smanjena produktivnost i dr. Poslovni subjekti su već trebali uvesti detaljnije upravljanje ljudskim potencijalima kojima bi zadržali kvalitetnu radnu snagu, kao što su upravljanje talentima, intelektualnim kapitalom, upravljanje znanjem i sl. (Bahtijarević-Šiber, 2014, prema Gašparić, Kendel i Janković, 2019).

Inuwa (2015) ističe da brend poslodavca dovodi do povećanog zadovoljstva poslom, a zadovoljstvo zaposlenika predstavlja preduslov rasta produktivnosti, unapređenja međuljudskih odnosa, kao i smanjenja stope fluktuacije i apsentizma. U praksi se stoga pokazuje važnim integralni pristup prilikom generisanja željenog nivoa zadovoljstva zaposlenika, počevši od: privlačenja potencijalnih kandidata; izbora i zadržavanja najboljeg kandidata; i kreiranja pogodnog ambijenta za rad, sa osvrtom na postizanje balansa između zahtjeva na radnom mjestu i privatnih obaveza, što posljedično doprinosi smanjenju stope apsentizma i fluktuacije. Ozretić-

Došen i sur. (2001, prem Gregorović, 2016) ističu kako na eksternom tržištu uspješni interni marketing pomaže u ostvarenju organizacijskih ciljeva kao što je manja fluktuacija zaposlenika.

Figurska i Matuska (2013) ističu da organizacije s jakim brendom poslodavaca mogu zaposliti najučinkovitije radnike, koje često plaćaju i manje nego bi ih plaćale druge organizacije na tržištu. Oni imaju niži stepen fluktuacije, nižu stopu odsutnosti s posla, predaniji i zadovoljniji tim zaposlenika i, posljedično, veći ukupni profit.

Brend poslodavca i radni učinak (produktivnost) zaposlenika

Zadovoljstvo poslom nije cilj sam po sebi, nego bi zadovoljan radnik, ali ujedno i produktivan radnik, trebao biti cilj svake organizacije. Petričević (2018) ističe da će zaposlenici koji su zadovoljni na poslu češće čak i privatno vrijeme posvećivati poslu, biti kreativni i predano tražiti način za prelaženje preko prepreka na koje će nailaziti u realizaciji svojih radnih zadataka, pomagati će svojim radnim kolegama ili nadređenima. Srednoselec (2019) ističe da bi poslodavac trebao ponuditi i osigurati zaposleniku obuku i razvoj, očekujući zauzvrat visoki radni učinak zaposlenika. Ukoliko je takav psihološki ugovor ispunjen visokim stepenom odanosti s obe strane, za očekivati je da će zaposlenik biti spremniji uložiti veći trud u posao. Dakle, lojalnost i odanost organizaciji povećava produktivnost.

Istraživanja poput onog Aldousari i sur. (2017, prema Lukić i sur., 2019) potvrđuju da organizacije koje imaju jasno definisane strategije brendiranja poslodavca imaju veću produktivnost u poređenju sa organizacijama koje nemaju strategije brendiranja poslodavca. Slavković i sur. (2018) navode da rezultati određenih istraživanja pokazuju da brend poslodavca pozitivno utiče na zadovoljstvo zaposlenika, što posljedično dovodi do smanjenja stope apsentizma i fluktuacije te do rasta produktivnosti. Odanost brendu poslodavca doprinosi povećanju produktivnosti zaposlenika (Backhaus i Tikoo, 2004). Strategije BP-a oblikuju imidž poslodavca što zauzvrat utječe na atraktivnost organizacije potencijalnim zaposlenicima. S druge strane, vjernost poslodavaca utječe na organizacijski identitet i kulturu organizacije. Lojalnost kao stavka BP-a doprinosi povećanju produktivnosti zaposlenika.

Kako se strategija brendiranja poslodavca pokazala učinkovitom u povećanju zadovoljstva poslom i odanosti organizaciji, tako indirektno preko faktora zadovoljstva poslom utiče na smanjenu fluktuaciju zaposlenika, te također i na produktivnost zaposlenika. Na primjer, sa uspješnom strategijom brenda poslodavca organizacija pravi balans između posla i privatnog

života zaposlenika, čini posao zanimljivim, organizira posao tako da prevenira pojavu zasićenja. Zadovoljan i produktivan zaposlenik dovodi do profita organizacije.

5. STRATEGIJE BRENDIRANJA POSLODAVCA

U nastavku je ponuđen prikaz nekih strategija brendiranja poslodavca koje se pokazuju učinkovitim u vođenju organizacija. U zavisnosti od konteksta, mogu biti dobar primjer postupanja u svrhu izgradnje uspješnog i učinkovitog brenda poslodavca.

Mnogi HR profesionalci se još uvijek pitaju da li je brendiranje poslodavca uopće potrebno. Na žalost, oni još uvijek nisu svjesni toga da je razvoj i implementacija strategije brendiranja poslodavca osnova za uspješnu akviziciju talenata. Forsey (2020) ističe da dobra strategija brendiranja poslodavca može pomoći da se privuku bolji talenti, smanje troškovi zapošljavanja i smanji promet zaposlenika. Postoje različite strategije brendiranja poslodavca, koje organizacije koriste na tržištu. Dosta organizacija u procesu borbe za talente razumije važnost brenda poslodavca, no stvaranje učinkovite strategije brenda poslodavca još uvijek predstavlja borbu kako bi se pokazala učinkovitom. Ne postoji jedan ispravan način za stvaranje strategije brenda poslodavca, ali postoji nekoliko uspješnih strategija. Forsey npr. (2020) u „Hubspot - online platforma za bolje poslovanje“ navodi određene strategije u provođenju uspješnog brendiranja poslodavca koje će u nastavku biti ukratko elaborirane:

1. Poznavanje jedinstvenog paketa vrijednosti za zaposlenike (Employer value proposition-EVP)

Da bi se stvorio snažan brend poslodavca, najvažnije je započeti fokusiranjem na predstavljanje misije organizacije, vrijednosti, viziju i kulturu organizacije. Bilo bi korisno da se identificira koje su poslovne potrebe, te da se shvati kakvu vrstu talenta treba steći da bi ispunili ciljeve organizacije. Na primjer, izjava misije *Teach for America* (Neprofitna organizacija za jačanje pokreta obrazovne jednakosti): "Jednog dana će sva djeca u ovom narodu imati priliku steći izvrsno obrazovanje." Koristeći ovu izjavu kao smjernicu, organizacija *Teach for America* obećava zaposlenicima priliku za kontinuirano učenje, navodeći: "Radimo sa radoznalošću i prihvatamo nove ideje za inovacije i stalno poboljšavamo. Preuzimamo informisane rizike i učimo iz uspjeha, neuspjeha i jednih od drugih." Na ovaj način su uskladili svoje vrijednosti i svoj brend poslodavca sa svojim poslovnim ciljem. Sousa (2019) također na Skeled-u spominje ovu strategiju i naziva je „*Definisanje svoje kulture*“. Da bi se brend poslodavca mogao podijeliti

sa kandidatima, prvo se mora definisati. Brendiranje poslodavca u osnovi je lice organizacije i onoga što kandidati vjeruju da je istinito o organizaciji kao poslodavcu. Dakle, mora se razmisliti o tome kako se organizacija želi prikazati. Ako se zaposlenicima omogući da rade kod kuće kada za to imaju potrebe, potrebno je to referirati na web stranici organizacije. Potrebno je na web stranici dijeliti fotografije uredskog okruženja i aktivnosti zaposlenika, te je također značajno navoditi misiju i vrijednosti organizacije svaki put kada se intervjuiše kandidat.

2. Provesti reviziju brenda poslodavca

Potrebno je istražiti kakvu reputaciju ima organizacija među zaposlenicima i potencijalnim zaposlenicima. Potrebno je poslati interne ankete, izvršiti pretrage na društvenim mrežama, provjeriti mjesta poput Glassdoor-a da bi se pročitale recenzije ili unajmiti organizaciju koja upravlja nadgledanjem reputacije. Konačno, istraživanje bi trebalo otkriti omiljene aspekte organizacijske kulture u kojima se može fokusirati na isticanje zaposlenika, kao i na bilo koja područja za poboljšanje i napredak u poslu, kako bi se osigurao snažan brend poslodavca.

3. Napisati paket vrijednosti za zaposlenike - EVP

Nakon što je provedeno istraživanje i pripremljena lista vrijednosti i koristi koje organizacija nudi, potrebno je stvoriti paket vrijednosti za zaposlenike. Kao što je ranije u radu pomenuto, paket vrijednosti za zaposlenike je marketinška poruka i obećanje, tako da ne treba reći ništa što nije istina ili sa čime se zaposlenici ne bi složili. Može se upotrijebiti paket vrijednosti za zaposlenike na web stranici organizacije, materijalima za zapošljavanje ili na LinkedIn profilu organizacije. Uz to, paket vrijednosti za zaposlenike nešto je o čemu HR tim može razgovarati s potencijalnim kandidatima.

Paket vrijednosti za zaposlenike je pokazatelj zašto je organizacija odlično mjesto za rad i šta zaposlenici vole u vezi s tim. Fokus bi trebao biti manje na „što radimo“, a više na „kako to radimo“. Navodi se nekoliko stvari koje neke velike organizacije ističu u svom EVP-u:

- Zabavno radno okruženje uz društvene i rekreacijske aktivnosti.
- Besplatna, svježa hrana u hladnjači u dnevnoj sobi svaki dan.
- Sloboda i mogućnosti da se definira vlastita karijera i radi na njoj kako se predviđa
- Ulaganja u lični i profesionalni rast zaposlenika.

EVP svake organizacije će biti drugačiji. Potrebno je uvidjeti svoje snage, saznati šta zaposlenici vole u radu za organizaciju i pogledati gdje se mogu određene stavke poboljšati kako

bi se organizacija učinila još privlačnijom za potencijalne zaposlenike. U svakom modelu iz kojeg je izveden postupak brendiranja poslodavca, EVP je kritična komponenta. Može se opisati kao „jasna slika onoga za što se organizacija zalaže, šta nudi i zahtijeva kao poslodavac“ (CIPD, 2010, prema Robertson i Khatibi, 2012) i trebala bi sadržavati informacije dobivene o kulturi organizacije, stilu upravljanja, kvalitetama zaposlenika, sliku zaposlenosti i utiske o kvalitetu proizvoda i usluga (Sullivan, 2004, prema Robertson i Khatibi, 2012). Paket vrijednosti za zaposlenike pruža središnju poruku koju prenosi brend (Eisenberg i sur., 2001, prema Robertson i Khatibi, 2012). Ryan (2010, prema Robertson i Khatibi, 2012) ističe da se komponente EVP-a mogu grupirati u pet kategorija: nagrade, prilika, organizacija, rad i ljudi. Paket vrijednosti za zaposlenike ne bi trebao imati nikakve posebne veze s naknadom. Umjesto toga, ukoliko se želi izazvati interes, zaintrigiranost kod potencijalnih kandidata potrebo je npr. istaći pozitivan utjecaj organizacije na društvo, svijet ili organizacijsku osnovnu ideju. Ljudi žele da osjete kako njihov rad ima smisla, često čak i na štetu veće plate. Na primjer, Accenture, globalna organizacija za savjetovanje i upravljanje profesionalnim uslugama, kreirala je ovaj paket vrijednosti za zaposlenike, koji su istaknuli na svojoj stranici: "Pomozite u izgradnji budućnosti. Budite svoji, napravite razliku. Radite tamo gdje ste nadahnuti da istražite svoje strasti, gdje se njeguju vaši talenti.“

4. Sloboda izražavanja trenutnih zaposlenika

Kada tražitelji posla žele saznati više o brendu poslodavca, oni će htjeti čuti i vidjeti prave zaposlenike u organizaciji. Poželjno je uključiti zaposlenike u izjave o organizaciji koje trebaju podijeliti na web stranici organizacije. Također može se utjecati na zaposlene tako što se traži da objavljuju na svojim računima na društvenim medijima kada organizacija organizuje zabavu ili daruje zaposlenike. Na primjer, kreiranje jednog događaja pod nazivom „Žene u tehnologiji“ i organizovanje panel diskusije može biti popraćeno objavama slika na Instagramu ili Facebooku sa hashtagom koji kreira organizacija. Ovo je zabavan, ali moćan način da zaposlenici dijele kulturu organizacije na sopstvenim mrežama. Sousa (2019) ovu strategiju naziva „*Fokusiranje na zaposlene*“. Brendiranje poslodavca uvijek započinje sa trenutnim zaposlenicima, jer su oni najbolji ambasadori. Usredotočenost na njihov uspjeh i pružanje poticajnog okruženja za rad i postizanje uspjeha od suštinskog je značaja za izgradnju snažnog brenda poslodavca. Potrebno je dijeliti stavove i mišljenja zaposlenika o organizaciji putem video zapisa ili citata i podijeliti ih na web stranici i društvenim medijima. To može komunicirati jasnu poruku budućim kandidatima da je organizacija pravo mjesto za postizanje uspjeha u karijeri, motivirajući ih da se prijave na moguća slobodna radna mjesta.

5. Njegovanje snažnog „Onboarding“ postupka

„Onboarding“ je prvo iskustvo kroz koje prolazi novi zaposlenik, a negativan dojam može imati velike posljedice. Dvostruko je vjerovatnije da će zaposlenici koji imaju negativno iskustvo onboardinga tražiti drugi posao. Konačno, razvoj pozitivnog imidža brenda organizacije započinje s dobrim onboarding procesom. Ključno je da se od samog početka zaposlenici angažiraju i oduševavaju oko njihovih radnih uloga i timova kojima pripadaju. Osnažujući nove zaposlenike s uputama i alatima potrebnim za postizanje uspješnosti u njihovim radnim ulogama, osigurava se jednostavna tranzicija na posao, niža stope fluktuacije zaposlenika i veća produktivnost timova.

6. Ponuda mogućnosti za učenjem i profesionalnim razvojem

U 2018, razlog broj jedan zbog kojeg su ljudi napustili posao bio je taj što im je dosadno i potreban im je novi izazov (Schwantes, 2018). Na kraju bi to trebalo biti relativno lako ispraviti. Ako se zaposlenicima pruži mogućnost učenja i steknu nove vještine, potrebno je istaći da se organizacija temelji na stalnom učenju i usavršavanju. A izazivanjem svojih zaposlenika osigurava se da im neće biti dosadno u njihovim ulogama - što bi moglo dovesti do većih stopa zadržavanja. Uz to, kako razvijaju nove vještine, oni postaju vrijedniji zaposlenici za organizaciju. Sousa (2019), također ovu strategiju naziva „*Ulaganje u programe koji privlače prave kandidate*“. Mogućnost učenja i napredovanja ključna je za privlačenje vrhunskih talenata u organizaciju, posebno Millennialsa i Z generacije kandidata. Međutim, treba prilagoditi mogućnosti učenja kandidatima koji se pokušavaju privući u organizaciju. Razmotriti područja koja organizacija zapošljava i ponuditi tečajeve koji će biti korisni za tačna područja. Također, ponuditi općenitije programe obuke, poput onih za lični razvoj, koji će biti dobro primljeni i zanimljivi većini zaposlenika i kandidata.

7. Upotreba videozapisa, postova na blogovima, fotografija i prezentacija da bi se ispričala organizacijska priča

Kada se provodi strategija za poboljšanje percepcije proizvoda ili usluge na tržištu, organizacija poruku ne komunicira samo putem jednog kanala. Umjesto toga, pruža videozapise, fotografije, prezentacije, blogove i druge oblike slanja poruka kako bi osigurala da dosegne najveću publiku na onoj platformi na kojoj želi da budu pronađeni. Slično tome, presudno je da se upotrebljavaju visokokvalitetni videozapisi, fotografije i tekst da bi se ispričala organizacijska priča. Npr. postavljanje intervjua sa zaposlenicima na vlastitoj stranici. Sousa (2019) ovu

strategiju naziva „*Postati socijalni*“. Korištenje web stranice za dijeljenje vijesti i informacija o organizaciji više nije dovoljno. S obzirom da kandidati Millennials i Z generacija provode mnogo vremena na društvenim mrežama, važno je da organizacija izgradi svoje prisustvo i na tim platformama. Osim što je lakši način da se dovede do većeg broja ljudi, to je također dobar način da se pokaže svojim kandidatima da je moderna organizacija koja je u toku sa novim tehnologijama. Kao što se može vidjeti, postoji puno sjajnih načina za poticanje brendiranja poslodavca kako bi se privukli najtalentovaniji kandidati. Svako doba ima preovlađujući format masovnih medija, a danas je era društvenih medija. Ako se želi što šira publika i da organizacija poruku iznese na najisplativiji način, to znači da marketing treba uključivati društvene medije.

8. Stvaranje snažne inicijative za raznolikost i inkluziju

Ako se želi stvoriti snažan brend poslodavca, od kritične je važnosti pokazati svoju predanost izgradnji raznolikih timova. Mnogo je koristi koje organizacija ima od ulaganja u D&I (engl. *Diversity and Inclusion*) inicijative, uključujući inovativnije ideje, jaču kulturu na radnom mjestu i bolju uslugu kupaca. Međutim, potrebno je izgrađivati pozitivan brend poslodavca osiguravajući da svoj domet proširi i na nove grupe ljudi. Soussa (2019) navodi da je na konkurentnom tržištu rada od ključne važnosti imati sve moguće prednosti u strategiji stjecanja talenta. Jedna od najboljih prednosti koja se može dati svojoj organizaciji je dobar brend poslodavca. Prema Glassdoor-u (platforma za procjenu organizacija), 87% kandidata prihvaća ponude upravo zbog kulturnog prilagođavanja, dok će 80% voljno napustiti posao ako ne nudi pravo poslovno okruženje. Soussa (2019) navodi još jednu strategiju a to je „*Zaposlenici na prvom mjestu*“. Uspješan slučaj brendiranja poslodavca koji potiče obuku zaposlenika je slučaj organizacije *Starbucks*, čija je strategija poznata i kao „*Zaposlenici na prvom mjestu*“. Zahvaljujući sporazumu o saradnji između međunarodnog lanca kafe i Univerziteta u Arizoni, neki zaposlenici ispunjavaju uslov za dobijanje 100% školarine koja pokriva online kurseve Arizona State Univerziteta. Na ovaj način, slika koju svaki kupac počinje da gradi kada kupuje kafu u Starbucks-u jeste da svojom kupovinom pomažu zaposlenicima u njihovoj edukaciji i obuci.

Danas, brendiranje poslodavca počinje igrati još važniju ulogu u privlačenju mlađih generacija poput Millennials-a i Z generacije, koje sada izlaze na tržište rada. Millennials i Z-generacija zahtijevaju karijeru s dobrom ravnotežom između posla i privatnog života i ne slažu se sa poslovima koji ne ispunjavaju njihova očekivanja. Nakon što se planira, implementira i optimizira strategija brendiranja poslodavca, poželjno je da se počne ispočetka. Potrebno je

procijeniti potrebe organizacije i utvrditi je li strategija još uvijek relevantna. Postaviti ciljeve za rješavanje novih izazova ili mogućnosti. Razviti nove perspektive kandidata i u skladu s tim proučiti paket vrijednosti za zaposlenike. Organizacije sa najboljim rezultatima tretiraju svoju strategiju brendiranja poslodavaca kao rad u toku, nikad ne propuštajući priliku da poboljšaju svoj pristup i poboljšaju rezultate.

5.1. Brend poslodavca i HR strategije (pristup)

Brend poslodavca je nastao, kako je već ranije u tekstu naglašeno, po uzoru na marketinške strategije privlačenja kupaca. Radi se o strategiji koju stvaraju ljudski potencijali zajedno s menadžmentom i marketinškim odjelom kako bi se privukao odgovarajući profil zaposlenika. Sposobnost zadržavanja talenata, ali i jačanje korporativnog brenda, stvaranje lojalnosti kod potrošača i slično, sve to čini brend poslodavca. Iz tog je razloga vrlo bitno integrirati menadžment odjela ljudskih potencijala i marketing. Prema Srednoselec (2019) zadatak menadžmenta, odjela ljudskih potencijala i marketinga je definirati strategiju i brend te pronaći i zaposliti odgovarajuće zaposlenike koji će dijeliti vrijednosti organizacije.

Na ukrštanju upravljanja ljudskim potencijalima (HRM) i marketinga brenda je brendiranje poslodavca koje je predloženo kao efikasna organizaciona strategija za razlikovanje od konkurenata i stjecanje konkurentne prednosti na tržištu rada (Collins i Stevens 2002; Lievens i Highhouse, 2003). Stoga se BP smatra glavnim pristupom za odgovor na izazove zapošljavanja i zadržavanja (Martindale, 2010). BP je presudan za uspjeh organizacije, kao i to da donosi koristi i zaposlenicima organizacije i potencijalnim zaposlenicima. Štoviše, prema Figurska i Matuska (2013), brendiranje poslodavca se može posmatrati kao dugoročna strategija za poboljšanje konkurentne pozicije organizacije na tržištu. Raspravlja se o tome koji su faktori uspjeha BP-a i koje principe treba poštivati HR u procesu izgradnje i razvoja BP-a? Prema J. H. Menoru (2010, prema Figurska, Matuska, 2013), potrebno je pridržavati se nekih pravila kako bi privukli i zadržali talentirane zaposlenike:

1. *Uravnotežiti posao i privatni život* - ravnoteža između posla i privatnog života postaje sve važnija za izgradnju lojalnosti zaposlenika i rezultira višom razinom zadržavanja.
2. *Omogućiti konkurentni paket naknada* - da bi se zaposlenici percipirali kako su pošteno plaćeni za posao koji obavljaju, HR stručnjaci trebaju istražiti šta druge organizacije nude svojim zaposlenicima u pogledu plate i naknada, kao i u pogledu kompenzacijskog paketa i pogodnosti za pojedini položaj.

3. *Tretirati svakog zaposlenika s poštovanjem i kao individuu* - svaki zaposlenik očekuje poštovanje i priznavanje njegovog doprinosa kao člana tima u uspjehu organizacije.
4. *Osigurati pozitivno radno okruženje* - najbolji način za izgradnju pozitivnog radnog okruženja i zadržavanje najboljih zaposlenika u organizaciji je da ljudima bude što jednostavnije obavljati svoj posao.
5. *Iskorijeniti favoriziranje* - favoriziranje određenih zaposlenika uzrokuje nezadovoljstvo članova tima, smanjuje njihov moral i produktivnost, što se odražava na rezultate organizacije. Stoga su jednak tretman svih zaposlenika i izbjegavanje favoriziranja bitan faktor u zadržavanju ključnih zaposlenika u organizaciji.
6. *Komunicirati i biti dostupan* - aktivno slušanje zaposlenika i jasna komunikacija očekivanja, ciljeva i pravila koja se trebaju poštivati, pružanje iskrene povratne informacije i pomaganje u razvoju osjećaja prepoznatljivosti i važnosti.
7. *Oснаžiti zaposlenika* - zaposlenici koji imaju osjećaj odgovornosti i zaslužnosti i čije su ideje često prepoznate, osjećaju se važnima za organizaciju, manje se žale i spremni su ostati u ovoj organizaciji duže.
8. *Primjereno uskladiti resurse zaposlenika sa opisom posla* - zaposlenici trebaju biti smješteni u okruženje na poslu koje dovodi do poticaja zaposlenika da što uspješnije obavlja dati posao.
9. *Proslavljati uspjeh i učiniti radno mjesto zabavnim* - dijeljenje malih uspjeha sa zaposlenicima odličan je način da radno mjesto postane zabavno.
10. *Učiniti radno mjesto fleksibilnim* - teško je upravljati fleksibilnošću na radnom mjestu (npr. pružati zaposlenicima mogućnost da rade fleksibilno radno vrijeme), zbog čega bi politika fleksibilnosti trebala biti dobro definirana i primijenjena u skladu s tim.

Brendiranje poslodavca je fokusirana i dugoročna strategija upravljanja svijesti i percepcijom zaposlenika, potencijalnih zaposlenika i srodnih sudionika koji su vezani uz određenu organizaciju. Poslodavac time poboljšava sliku organizacije kao kvalitetnog i ugodnog mjesta za rad. Strategija se sastoji od niza aktivnosti, preuzetih iz „nauke o brendiranju“, koje se primjenjuju u aktivnostima odjela za ljudske potencijale vezanim uz sadašnje i buduće zaposlenike. Osnovna komponenta brendiranja poslodavca je identifikacija jedinstvenog iskustva zaposlenika, a to se čini na način da se upotrijebe sve materijalne i nematerijalne karakteristike

nagrađivanja koje organizacija nudi svojim zaposlenicima. Ono što je naročito važno u posljednje vrijeme u strategiji brendiranja poslodavca jeste upotreba društvenih mreža. Kad organizacija ima identitet poželjne i pozitivne organizacije, upravljanje na službenoj stranici i na društvenim mrežama može biti dovoljno i privući će puno više zainteresiranih kandidata. Kandidati će sami prepoznati želju i potrebu da se prijave za rad u takvoj organizaciji. Također, jako je važno i utvrđivanje karaktera same organizacije; obilježja kao što su sistem vrijednosti i vodeći principi organizacije te ponašanja zaposlenika. Pri tome pomaže i slika o tome kako zaposlenici, partneri i potencijalni zaposlenici vide organizaciju, jer to može pružiti dodatne informacije o njeznom imidžu. Ono što razlikuje pojedinu organizaciju od konkurentskih su jedinstveni aspekti organizacije koji se odnose na poslovnu okolinu i ponudu za zaposlenike. Tako se organizacija ističe od većine konkurentskih organizacija koje ne pružaju isto svojim zaposlenicima, što pozitivno utječe na reputaciju organizacije a kod zaposlenika potiče želju da ostanu raditi upravo u toj organizaciji.

6. BRENDIRANJE POSLODAVCA KAO DOMEN PSIHOLOŠKE DJELATNOSTI

Iako se nije sproveo značajan broj istraživanja o učinkovitosti psihološke djelatnosti u procesu brendiranja poslodavca, u ovom dijelu se prikazuje značajnost psihologa u svim procesima upravljanja ljudskim potencijalima, pa tako i u procesu brendiranja poslodavca.

Danas je više nego očigledno koliko znalačka primjena psiholoških spoznaja omogućava bolje rješavanje karakterističnih ekonomskih problema. Prva praktična iskustva psihologa koji su učestvovali u aktivnostima oglašavanja, menadžmenta, marketinga ili u procesima prodaja-kupovina su pokazala da psiholozi mogu mnogo doprinijeti prihvatljivijem i efikasnijem rješavanju ekonomskih pitanja. Značajan predmet istraživanja postoji u području organizacijske psihologije koja istražuje faktore koji utječu na to koliko je organizacija privlačna potencijalnim zaposlenicima. Organizacijska psihologija je nauka o ponašanju i ostalim varijablama prisutnim na radnom mjestu i u organizaciji. To je primijenjena nauka koja počiva na širokom i složenom teoretskom osnovu (Shaper, 2004, prema Jeftić, 2009). Osim toga, organizacijska psihologija je potrebna za razumijevanje procesa pokretanja i rasta organizacije, s obzirom na to da osnivači organizacija imaju veliku ulogu u oblikovanju strukture i kulture organizacije, te da su dinamika rasta, održavanje veličine organizacije i slične teme čest predmet proučavanja organizacijske psihologije (Katz i Kahn, 1978; Schein, 1987, prema Tonković Grabovac, Morić Milanović, 2015). Organizacijsko ponašanje je polje istraživanja koje proučava utjecaj koje pojedinci, grupe

i struktura imaju na ponašanje ljudi u organizaciji s ciljem unapređivanja njene djelotvornosti. Djelotvoran menadžer stvara uvjete pojedincima i grupama u svojoj organizaciji u kojima mogu ostvariti visoka postignuća i pritom biti zadovoljni. Dakle, visoki radni učinak i zadovoljstvo zaposlenih su dva ključna rezultata svakodnevnog rada menadžera (Miljković i Rijavec, 2007). Psiholog djeluje s ciljem rješavanja praktičnih problema poput motiviranja zaposlenika, analize posla i redizajniranja posla u skladu sa potrebama i osobinama ličnosti samog zaposlenika. Veliki je broj psiholoških teorija i modela koji se mogu primjenjivati u cilju uspješnog upravljanja ljudskim potencijalima. Shaper (2004, prema Jeftić, 2009) ističe da je jedan od najutjecajnih modela, model izgradnje kompetencija, zasnovan je na sposobnostima pojedinca i podržava integraciju različitih metoda upravljanja ljudskim potencijalima, poput selekcije, treninga, upravljanja učinkom i razvoja karijere.

Psiholog je sa svojim znanjem i iskustvom posebno pozvan djelovati savjetodavno i praktično u sljedećim oblastima: moderna praksa upravljanja ljudskim potencijalima, organizacijski menadžment, planiranje ljudskih potencijala, zapošljavanje i selekcija, trening i razvoj, podrška osoblju i upravljanje promjenama. Svaka od navedenih oblasti predstavlja jedan od ciljeva strategije brendiranja poslodavca. Organizacijska psihologija ima posebnu važnost za polje brendiranja poslodavca, jer je jedan od njegovih glavnih ciljeva osigurati da organizacija bude prepoznata i privlačna potencijalnim zaposlenicima. Edwards (2009) ističe da je ključni nalaz istraživačkog rada u tom području da će se potencijalni zaposlenici vjerojatnije prijaviti za posao u određenoj organizaciji koja ima tzv. pozitivnu reputaciju. Što je reputacija organizacije bolja, to će ona biti više privlačna potencijalnim zaposlenicima.

Cilj izgradnje brenda poslodavca jeste privući za sebe najbolje kandidate sa tržišta rada, ali i podići stepen zadovoljstva, posvećenosti i motivacije postojećih zaposlenika te ih oblikovati kao brend ambasadora organizacije, proizvoda i/ili usluga (Lukić i sur.,2019). Brendiranje poslodavca omogućuje strateški okvir koji uključuje i marketing i HR (Moroko i Uncles 2008; Ambler i Barrow 1996, prema Maxwell i Knox, 2009) tako da organizacija može privući, zadržati i motivirati one zaposlenike koji mogu dodati vrijednost organizaciji i biti u mogućnosti ostvariti obećanje o brendu organizacije (Uncles i Moroko 2005, prema Maxwell i Knox, 2009). Pitanje sposobnosti i motiviranosti zaposlenika u institucijama od velike je važnosti za njihovu efikasnost, a također je i jedan od osnovnih zadataka psihologa rada. Upravljanje ljudskim potencijalima zahtijeva eklektičan pristup i kombiniranje metoda iz oblasti psihologije, sociologije i ekonomije (Jeftić, 2009). Stevenson (2017) na HR Exchangene Network (pouzdan online izvor za ljudske potencijale) govori o psihološkom pristupu prisvajanja perspektivnih talenata. Navodi da je ključni razlog formalizacije strategije brendiranja poslodavca privlačenje

vrhunskih talenata u organizaciju. Prema Stevenson (2017), Janet Man, koji je potpredsjednik globalnog talent menadžmenta u *Schneider Electric*, navodi da je novac u poslu važan za osnovne potrebe, međutim svi žele učiniti nešto što može dovesti do samoaktualizacije, koju navodi Maslow-ov model. Janet Man se poziva na teoriju Abraham Maslowa koja se temelji na postavci o kompleksnosti ljudske ličnosti i ljudskih potreba koje su hijerarhijski strukturirane. Maslow je potrebe grupirao u pet kategorija. U nastavku će one biti ukratko opisane i to kroz prizmu radne motivacije (Buble, 2009, prema Mudrovčić, 2016).

Fiziološke potrebe su početna tačka motivacije. To su egzistencijalne potrebe za hranom, vodom, zrakom i krovom nad glavom. Svaka osoba teži da zadovolji najprije te potrebe, a tek kada su zadovoljene, teže zadovoljenju drugih potreba. Gledano sa aspekta radne motivacije, te potrebe su zadovoljene putem plata i naknada koje organizacija daje.

Potrebe za sigurnošću uključuju potrebe za sigurnošću i stabilnošću, te te odsutnost patnje, prijetnje ili bolesti. Obično organizacija pomaže zaposlenicima da zadovolje te potrebe i to programima poput zaposlenja, zdravstvene zaštite, penzionog i drugim programima koji čine bitne preduvjete ljudske sigurnosti (Buble, 2009., prema Mudrovčić, 2016.).

Društvene potrebe ili potrebe za ljubavlju su potrebe za prijateljstvom, ljubavi ili pripadanjem. To znači da zaposlenici sa visokim stepenom tih potreba mogu raditi na zadacima sa minimumom socijalnih interakcija. Te potrebe se često zadovoljavaju na poslu putem društvene interakcije unutar radne grupe u kojoj ljudi pružaju i primaju prijateljstvo kroz formalne i neformalne grupe.

Potrebe za poštovanjem su potrebe za visokom ocjenom sebe samih, za samopoštovanjem i poštovanjem od strane drugih. U tome ljudi vide mogućnost promocije, prestiža i statusa a sve to vodi osjećajima samopouzdanja, vrijednosti i sposobnosti. Neispunjavanje tih potreba doprinosi osjećajima slabosti i bespomoćnosti što negativno utječe na motivaciju ljudi.

Potrebe za samoaktualizacijom ili potrebe za samopotvrđivanjem su potrebe za osobnim razvojem, samoostvarenjem i realizacijom punog osobnog potencijala. Maslow ih objašnjava konstatacijom da „čovjek mora biti ono što može biti“. Vrlo su individualne u manifestiranju i zadovoljavanju. One se odnose na potrebu realizacije vlastitih potencijala i razvoja čovjeka

Maslowljeva teorija, unatoč svim nedostacima, daje menadžerima neke važne smjernice za razumijevanje radne motivacije i njenog oblikovanja. Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić (2008, prema Mudrovčić, 2016) navode da su njenje implikacije za menadžment sljedeće:

- upućuje na važnost i raznolikost potreba koje ljudi žele zadovoljavati u radu
- upozorava menadžere da organizacije trebaju otvarati veće prostore za kontinuirani razvoj čovjeka, a ne samo za zadovoljavanje egzistencijalnih potreba

- upozorava da specifična potreba može izgubiti svoj motivacijski potencijal, to znači da se ljude ne može uvijek motivirati na isti način i da treba pronalaziti stalno nove strategije motiviranja i pratiti potrebe i preferencije svojih zaposlenika
- upućuje na važnost samoaktualizacije, odnosno potrebe rasta i razvoja i korištenja individualnih potencijala i njihove individualne specifičnosti, što opet implicira da menadžeri moraju upoznavati i pratiti svoje suradnike i stvarati prostore njihova razvoja
- implicitno upozorava na različita sredstva i mogućnost koje menadžerima stoje na raspolaganju u zadovoljavanju tih različitih potreba.

Rehn (2017) navodi da što se brend želi više popeti u Maslovljevoj piramidi potreba, to je teže uskladiti sve operacije i ponude u skladu s tim i pružiti dokaze za to. Ali, ukoliko se uspije, povrati će biti sjajni – pridobiju se poklonici i sljedbenici, a ne samo kupci i zaposlenici i dobiju se ljudi koje organizacija želi zaposliti, koji se bore za šansu da rade za organizaciju. Dobra organizacija ili radno mjesto može povećati status osobe među njenim kolegama i to je vrlo važno za brendiranje poslodavca. Potreba za samoaktualizacijom je povezana sa brendom poslodavca (Koontz i Weihrich, 2007., prema Uppal, Wadhwa i Vashisht, 2018). McLaren (2011, prema Srednoselec, 2019) ističe da je brend poslodavca vrlo složen koncept koji vuče svoje teorijske osnove iz niza velikih područja, uključujući naravno i psihologiju. Prema samoj definiciji brendiranja poslodavca prema Ambleru i Barrowu (1996) koja navodi da je brend poslodavca “paket funkcionalnih, ekonomskih i psiholoških beneficija koje pruža zaposlenje, a koje definira organizacija“, se može zaključiti već da psihologija ima veliki značaj u brendiranju poslodavca.

Bošnjak (n.d.) navodi da su motivacija i zadovoljstvo zaposlenika bitni jer jedino se izgradnjom kvalitetnog motivacijskog sistema može pomoći organizaciji da poveća svoju konkurentsku sposobnost i vrijednost. Naime, ukoliko su zaposlenici zadovoljni, ukoliko imaju osećaj pripadnosti organizaciji i da ona vodi brigu o njima, to direktno utiče na njihovu produktivnost i uspjeh organizacije u globalu. Već duži niz godina se u različitim biznis magazinima objavljuju liste organizacija za koje je najbolje raditi i koje imaju najviše uspjeha u radu. Među prvima su, u pravilu, organizacije koje u svom stručnom timu u sektoru ljudskog potencijala imaju zaposlene psihologe koji su zaduženi za psihološku procjenu sposobnosti, ličnosti, motivacije i interesovanja zaposlenika, i kojima se svi zaposlenici obraćaju savjetodavno za psihološku podršku u kontekstu motivacije u radu, stresa na poslu te privatnih i poslovnih problema koji se odražavaju na kvalitet rada, odnosno na cijelokupan kvalitet života. Ovo su

samo neki od pokazatelja izuzetno važne uloge psihološke teorije i prakse u oblikovanju strategije brendiranja poslodavca.

7. ZAKLJUČAK

Intelektualni kapital počinje da se pozicionira kao jedan od ključnih izvora konkurentske prednosti organizacija jer zaposlenici posjeduju znanje, vještine i iskustvo koje je od velikog značaja za organizaciju, posebno kada zaposlenici provedu nekoliko godina u njoj i steknu specifična znanja i vještine koje im omogućavaju da ostvare veću produktivnost. S obzirom da je BiH zemlja u kojoj se dešava sve veći tzv. „odljev mozgova“ (engl. *brain drain*), i što samim tim ponestaje talenata, sve dominantijim je cilj svake organizacije da pribavlja osposobljen kadar za određenu poziciju, jer potražnja za kvalificiranom radnom snagom raste brže od ponude. Na današnjem visoko konkurentnom tržištu rada, dobar brend poslodavca smatra se najjačim i najvrjednijim bogatstvom koje organizacija može posjedovati. Organizacije stvaraju svoj brend kako bi lakše privukle i zadržale najtraženije zaposlenike za koje smatraju da mogu pridonijeti jačanju brenda poslodavca i osigurati stalnu profitabilnost. Brend poslodavca omogućava organizaciji da se razlikuje od drugih poslodavaca koji se natječu za talente i da privuku kandidate koji u idealnom slučaju posjeduju slične, ako ne i iste vrijednosti kao organizacija. Brend poslodavca je bitan u procesu regrutacije i oblikovanja internog i eksternog marketing koji u konačnici obezbjeđuju privlačenje kvalitetnijih kandidata, i talenata. Brend poslodavca nadalje se veže uz dobar „onboarding proces“, i može odigrati vrlo važnu ulogu u oblikovanju realnih očekivanja zaposlenika od poslodavca, odnosno formiranju pozitivnog psihološkog ugovora. Sposobnost organizacije da zadrži svoje zaposlenike se povećava kako se povećava stepen zadovoljstva zaposlenika. Iz tog razloga organizacije nastoje izgraditi strategiju brendiranja korištenjem sistema vrijednosti, nagrada, funkcija i atributa. Uspješnom strategijom brenda poslodavca organizacija pravi balans između posla i privatnog života zaposlenika, čini posao zanimljivim, organizira posao tako da prevenira pojavu zasićenja radom i radnim okruženjem. Zadovoljan i produktivan zaposlenik dovodi do profita organizacije.

Iako je BiH država sa izrazito velikim brojem obrazovanih i stručnih osoba (talenata), nedostaje joj ipak dobro vođenje organizacijama, odnosno učinkovito vođenje radnom snagom. Što znači da bi trebalo više ulagati u odjele za ljudske potencijale, čime bi se na bolji način upravljalo ljudskim potencijalima u našoj državi. Novije generacije zaposlenika imaju specifične zahtjeve i želje prilikom odabira poslodavaca, pri čemu ustvari visoko vrednuju fleksibilno radno

vrijeme, mogućnost za napredovanje, mogućnosti za učenje i lični razvoj, interesantno i izazovno radno okruženje, mogućnost usklađivanja privatnog života sa poslom. U radu je prikazano da dobro koncipiran brend poslodavca dovodi do rasta zadovoljstva zaposlenika, njihove posvećenosti i odanosti, želje da ostanu raditi u datoj organizaciji, dok kod procesa regrutacije dovodi do privlačenja odgovarajućih talenata sa tržišta rada. Pravilno upravljanje zaposlenicima posebno je važno za pronalazak i izgradnju talenata koji mogu predstavljati bitan segment u ostvarivanju konkurentske prednosti organizacije. Može se zaključiti kako zaposlenici ustvari postaju svjesni važnosti ulaganja u ljudske potencijale, te lako prepoznaju organizacije koje to ustvari i čine. Samim tim i radije apliciraju za posao u organizaciji koja pridaje važnost ulaganju u ljudske potencijale.

Danas, u organizacijama koje teže sistemskom razvijanju ljudskih potencijala, psiholozi imaju itekako važnu ulogu. Oni se bave organizacijom ljudskog rada, na način da ga nastoje olakšati i pridonijeti produktivnosti, pružajući podršku i poticaj svim zaposlenicima unutar organizacije. S obzirom da je psihologija nauka koja se pokazala učinkovitom i potrebnom u menadžmentu ljudskih potencijala, zasigurno je potreba za uključivanjem psihologa u proces brendiranja poslodavca jako bitna. Bitno je istaknuti važnost rada psihologa u organizacijama koji su, sa profesionalnog i obrazovnog aspekta jedini pozvani primijeniti i tumačiti rezultate psihološkog testiranja, u skladu s tim donositi preporuke. Uz to, ispitivanja stavova, zadovoljstva, motivacije zaposlenika su itekako važna za strateško rukovođenje uspješnosti organizacije, te samim tim uloga psihologa u posredovanju ovih procesa je i više nego važna.

8. LITERATURA:

- AMA – American Marketing Association. (n.d.). Definitions of Marketing. Preuzeto 02.02.2020. s: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Ambler, T., Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206. doi: 10.1057/bm.1996.42
- Arasanmi, C.N., Krishna, A. (2019). Employer branding: perceived organisational support and employee retention – the mediating role of organisational commitment. *Industrial and Commercial Training*, 51(3), 174-183. doi:10.1108/ICT-10-2018-0086
- Babić, S., Cvetkovski T., Langović-Milićević, A. (2012). Recruitment and selection of candidates in service of employer branding. *International conference on social and*

- technological development “STED2012”: ”Savremeni koncepti i izazovi društvenog i tehnološkog razvoja u eri globalizacije”, 28. i 29. Septembra, Banja Luka, 146 -165.
[UDK 005.96]
- Backhaus, K., Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517. doi:10.1108/13620430410550754
- Bahtijarević-Šiber, F., (1999). Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb, Hrvatska:
Golden Marketing
- Berthon, P., Ewing, M., Hah, L.L. (2005). Captivating company dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
doi: 10.1080/02650487.2005.11072912
- Biswas, M.K., Suar, D. (2016). Antecedents and Consequences of Employer Branding. *J Bus Ethics*, 136, 57–72. doi:10.1007/s10551-014-2502-3
- BIZLife. (2015, Juli 08). Da li ste poželjan poslodavac? Preuzeto 27.07.2020.
s <https://www.bizlife.rs/biznis/poslovne-vesti/79366-da-li-ste-pozeljan-poslodavac/>
- Bogićević-Milikić, B., Ognjanov, G. (2019). Uloga internog marketinga u unapređenju posvećenosti organizaciji. *Marketing*, 50(2), 94-110. doi: 10.5937/markt1902094B
- Borić, S., Tomić, R. (2012). Stavovi nastavnika osnovnih škola o inkluziji. *Metodički obzori*, 3 (16), 75-86. doi:10.32728/mo.07.3.2012.07
- Bošnjak, D. (bez dat.). Uloga psihologa u motivaciji zaposlenih i uspjehnosti firme. Preuzeto 16.05.2020.
s: https://www.appi.ba/uloga_psihologa_u_motivaciji_zaposlenih_i_uspjesnosti_firme/
- Brzaković, A., Brzaković, T., Brzaković, P. (2018). Pozicioniranje brenda na tržištu. *Ekonomija teorija i praksa*, 11(1), 51-77. doi: 10.5937/etp1801051B
- Chhabra, L. N., Sharma, S. (2014). Employer branding: Strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organisational Analysis*, 22(1), 48-60.
doi:10.1108/IJOA-09-2011-0513
- Collins, C.J. i Stevens, C.K. (2002). The relationship between early recruitment related activities and the application decisions of newlabor-market entrants: a brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87, 1121–1133.
doi:10.1037/0021-9010.87.6.1121
- Cvetkovski, T., Langović-Milićević, A., Cvetkovska-Ocokoljić, V. (2012). In which direction should go employer branding? Međunarodna konferencija o društvenom i ekonomskom razvoju „STED 2012“. Banja Luka
- Ćetković, S. (2019, Maj 6). Kako da pravilno razumemo employer branding. Preuzeto

- 07.11.2019 s: <https://www.hrmlab.rs/sr/hr-blog/employer-branding/kako-da-pravilno-razumemo-employer-branding>
- Dabirian, A., Paschen, J., Kietzmann, J. (2019). Employer Branding: Understanding Employer Attractiveness of IT Companies. *IT Professional*, 21(1), 82-89. doi: <https://doi.org/10.1109/MITP.2018.2876980>
- Dabirian, A., Kietzmann, J., Diba, H. (2017). A great place to work!?! Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, 60(2), 197–205. doi:10.1016/j.bushor.2016.11.005
- Dautović, M. (2015). Generacijske razlike u psihološkom ugovoru zaposlenika i organizacije. Diplomski rad. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu. Filozofski fakultet
- De Vos, A., Buyens, D., Schalk, R. (2005). Making Sense of a New Employment Relationship: Psychological Contract-Related Information Seeking and the Role of Work Values and Locus of Control. *International Journal of Selection and Assessment*, 13(1), 41–52. doi:10.1111/j.0965-075x.2005.00298.x
- Didasko. (n.d.). Što je to On-boarding plan za nove zaposlenike? Preuzeto 27.07.2020. s <http://www.didasko.com.hr/sto-je-boarding-plan-za-nove-zaposlenike/>
- Dražetić, M. (2019). Uloga marketinške komunikacije putem digitalnih platformi u procesu odabira poslodavca. Diplomski rad. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu. Ekonomski fakultet
- Dragičević N., (2019). Uticaj liderstva na predanost organizaciji. Zbornik radova Fakulteta političkih nauka. Novi Sad. <https://doi.org/10.24867/03GI05>
- Edwards, M.R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23, doi: 10.1108/00483481011012809
- Ewing, M. T., Pitt, L. F., de Bussy, N. M., Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21(1), 3–22. doi:10.1080/02650487.2002.11104914
- Figurska, I., Matuska, E. (2013). Employer branding as a human resources management strategy. *Human Resources Management & Ergonomics*, 7(2), 35-51. ISSN 1338-4988.
- Forsey, C. (2020, Maj 06). Everything You Need to Know About Employer Branding. Preuzeto 10.05.2020. s: <https://blog.hubspot.com/marketing/employer-branding>
- Gašparić, A., Kendel, M., Janković, N. (2019). Sustav zaštite na radu pri uvođenju novih radnika na mjesto rada. 14th International Conference Management & Safety. M&S. Proceedings CD2. Budva. The European Society of Safety Engineers. ISBN 978-953-48331-1-7

- Gregorović, L. (2016). Interni marketing u poduzeću „Plava Laguna“. Diplomski rad. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli. Fakultet ekonomije i turizma „dr. Mijo Mirković“
- Guzina, M. (1988). Motivacija za rad i zadovoljstvo poslom radnika (Work motivation and employees job satisfaction). Beograd: Naučna knjiga
- Inuwa, M. (2015). The impact of job satisfaction, job attitude and equity on employee performance. *The International Journal of Business and Management*, 3(5), 288-293.
- Jakovljević, M., Marin, R. i Čičin-Šain, D. (2012). Izazovi globalizacije i njihov utjecaj na privlačenje i zadržavanje talenata. *Oeconomica Jadertina*, 2(2), 66-81. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/94460>
- Jeftić, A.: Upravljanje ljudskim potencijalima u državnim institucijama: Psihologija u svjetlu zakona, 1st Congress of Psychologists with International Participation, Faculty of Philosophy, University of Sarajevo, 29-31 January 2009, Sarajevo, BiH; ISBN 978-9958-588-28-0, 39-46
- Jovanović, S. (2016). Karakteristike menadžmenta ljudskih resursa u krizi – primer finansijskih institucija u Srbiji. Doktorski rad. Beograd. Univerzitet Union u Beogradu, Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije
- Jovičević, R., Žugić, J. (2018). Marketing u savremenom bankarstvu. Doktorski rad. Podgorica: Univerzitet Mediteran. ISBN: 978-9940-514-54-9
- Kaiser, M., Regjepaj, A. (2019). Impact of Employer Branding on Employee Commitment and Satisfaction. Moderated by Generation X and Y. Master thesis. Kristianstad: Faculty of business.
- Khalid S., Tariq S., (2015). Impact of Employer Brand on selection and recruitment process. *Pakistan Economic and Social Review* 53(2): 351-372. doi: 10.2307/26153264
- Knox, S., Freeman, C., (2006), Measuring and managing employer brand image in the service industry, *Journal of Marketing Management*, 22(7-8), 695-716. Doi:10.1362/026725706778612103
- Khoshnevis, M., Gholipour, A., (2017). Exploring the Relationship between Employer Brand and Employees Retention. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 8 (10). ISSN 2229-5518
- Kostić, M. (n.d.). Šta je brend? - Definicija pozicioniranja i brendinga - eMagazin br.7. Preuzeto 22.06.2020. s: <https://www.poslovnaznanja.com/objavljeni-autorski-tekstovi/e-magazin/1-sta-je-brend-definicija-pozicioniranja-brendinga.htm>
- Kucherov, D., Zamulin., A. (2016). Employer branding practices for young talents in IT companies (Russian experience), *Human Resource Development International*, 19:2, 178-

188, doi: 10.1080/13678868.2016.1144425

- Kutleša, V. (2005). Povezanost nekih stavova prema radu s radnim učinkom i namjerom napuštanja organizacije kod znanstvenih djelatnika. Diplomski rad. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu. Filozofski fakultet.
- Lawler, E. E., Hall, D. T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54(4), 305–312. <https://doi.org/10.1037/h0029692>
- Lievens, F. (2007). Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human Resource Management*, 46(1), 51–69. doi:10.1002/hrm.20145
- Lievens, F., Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56(1). 5–102. doi:10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x
- Lukić, J., Brkljač, M., Perčić, K. (2019). Brendiranje poslodavaca u funkciji privlačenja i zadržavanja talenata koji pripadaju generaciji milenijalaca. *Researchgate. Marketing*, 51, 83-93. UDK: 331.105.2-057.15:005.963
- Manzana, (n.d.). Šta je brend? Preuzeto 29.07.2020. s <http://manzana.rs/STA%20JE%20BREND.pdf>
- Martin, G., Gollan, P.J., Grigg, K. (2011). Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3618-3637. doi:10.1080/09585192.2011.560880
- Marković, Mirna. Psihološki ugovor i stavovi prema radu akademskog osoblja (neobjavljena doktorska disertacija). Sarajevo: Filozofski fakultet Univerziteta u Sarajevu, Odsjek za psihologiju, 2018.
- Martindale, N. (2010), Think before you leap. *Personnel Today*, 1, 18-46.
- Margaretić, M. (2015). Organizacijska pravednost i psihološki ugovor. Diplomski rad. Osijek: Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku. Filozofski fakultet
- Marketingfancier. (2018, August 1). Interni marketing: važnost zaposlenika kao internih kupaca. Preuzeto 28.07.2020. s <https://marketingfancier.com/interni-marketing-vaznost-zaposlenika/>
- Matjanovski, E. (2013, August 15). Društveni mediji u regrutiranju i brendiranju poslodavca. Preuzeto 04.11.2019 s:

<https://www.slideshare.net/elenamatjanovski/drutveni-mediji-u-regrutiranju-i-brendiranju-poslodavca-25268920>

- Maxwell R., Knox S., (2009). Motivating employees to "live the brand": a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm, *Journal of Marketing Management*, 25(9-10), 893-907, doi: 10.1362/026725709X479282
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Miljković, D., Rijavec, M. (2007.). *Organizacijska psihologija – odabrana poglavlja*. Zagreb: IEP/D2.
- Morrison, E. W., Robinson, S. L. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *The Academy of Management Review*, 22(1), 226. doi:10.2307/259230
- Mudrovčić, K., (2016). *Motivacija u menadžmentu*. Diplomski rad. Gospić: Veleučilište Nikola Tesla.
- Murphy, A. (2019, Oktobar 3). Global 2000: The World's Best Employers. Preuzeto 12.01.2020. s: <https://www.forbes.com/lists/worlds-best-employers/#541cbba81e0c>
- Načinović Braje, I., Aleksić A., Babok, L. (2019). Važnost intrinzičnih i ekstrinzičnih motivatora kod odabira prvog poslodavca. *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, 7(1), 95-108. doi:10.31784/zvr.7.1.14
- Negrović, M., Turner, M. (2018, Septembar 10). Trendovi u brendiranju poslodavca 2. Dio. Preuzeto 27.07.2020. s <https://homepage.rs/blog/brendiranje-poslodavca-trendovi-2/>
- Ognjanović, J. (2019). Izgradnja atraktivnosti poslodavca kao deo strategije brendiranja poslodaca. *Ekonomija teorija i praksa*, 12(3), 53-68. doi: 10.5937/etp1903053O
- Oladipo, T., Iyamabo, J., Otubanjo O. (2013). Employer Branding: Moulding Desired Perceptions in Current and Potential Employees. *Journal of Management and Sustainability*, 3(3), 55-66. doi: 10.5539/jms.v3n3p55
- Oliveira, A., Moro, S., Torres, P. (2019). Psychological Contract, Internal Branding and Employee Turnover in an IT Company. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 8(1), 9-18. doi: 10.2478/ajis-2019-0001
- Paliaga, M., Strunje, Ž., Pezo, H. (2010). Primjena internog marketinga u poduzećima Republike Hrvatske. *Ekonomika misao i praksa*. (2), 211-223. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/62313>
- Pavlović, G., Savić, J., Vrcelj, N. (2017). Brend poslodavca kao faktor konkurentske

- prednosti. In Third international scientific conference eraz 2017s: Knowledge based sustainable economic development conference proceeding, 410-418
- Perkov, M., Križan, L. i Hodak, Z. (2018). Strateško upravljanje talentima u funkciji jačanja konkurentnosti poduzeća. *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E*, 8 (2), 221-236. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/213880>
- Petričević N., (2018). Utjecaj motivacije na zadovoljstvo zaposlenika u hotelima Splitsko-Dalmatinske županije. Diplomski rad. Sveučilište u Splitu. Ekonomski fakultet
- Rampl, L.V. (2014). How to become an employer of choice: transforming employer brand associations into employer first-choice brands. *Journal of Marketing Management*, 30(13–14), 1486–1504. doi:10.1080/0267257x.2014.934903
- Rehn, P. (2017, April 8). Corporate Branding and the Mazlow Hierarchy of Needs. Preuzeto 15.05.2020. s: <https://www.linkedin.com/pulse/corporate-branding-mazlow-hierarchy-needs-pontus-rehn>
- Reyhle, N. (2020, Januar 29). Reasons Why Employer Branding is Essential for your Business. Preuzeto 06.08.2020. s <https://retailminded.com/reasons-why-employer-branding-is-essential-for-your-business/#.XyvveFQzbiU>
- Robertson, A., Khatibi, A. (2012). By Design or By Default: Creating the Employer Identity. *The IUP Journal of Brand Management*, IX(4), 31-47
- Roknić, S., First Komen, I. (2015). Primjena internog marketinga i njeni učinci na korporativnu kulturu u djelatnosti trgovine u Republici Hrvatskoj. *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, 3 (1): 55-68. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/139699>
- Rousseau D.M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 511-541. Doi:10.1348/096317901167505
- Saini G., Gopal A., Kumari N. (2015). Employer Brand and Job Application Decisions: Insights from the Best Employers, 40(1-2), 34-51. doi:10.1177%2F0258042X15601532
- Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P., & Luc Cachelin, J. (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. doi:10.1108/08876041111173624
- Schwantes, M. (2018, Januar 12). The Top Reason for People Switching Jobs in 2018 Will Make You Laugh. Preuzeto 03.10.2020. s: <https://www.inc.com/marcel-schwantes/study-top-reason-for-whats-really-driving-employees-to-switch-jobs-in-2018->

[is-surprising.html](#)

- Sehgal, K., Malati, N. (2013). Employer Branding: A Potent Organizational Tool for Enhancing Competitive Advantage. *IUP Journal of Brand Management*, 10(1), 51-65
- Singh, M., Rokade, V. (2014). Employer branding: A strategic dimension for employee retention. *Journal of Marketing and Consumer Research*, 5, 44-49. ISSN 2422-8451
- Slavković, M., Pavlović, G., Simić, M. (2018). Povezanost regrutovanja i satisfakcije zaposlenih: verifikacija medijatorske uloge brenda poslodavca. *Ekonomski horizonti*. 20(2), 127-139. doi:10.5937/ekonhor1802127S
- Sokro E. (2012). Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 164-173. ISSN 2222-2839
- Soussa, C. (2019, Septembar 26). 4 Key Strategies to a successful employer branding. Preuzeto 29.04.2020. s <https://www.skeeled.com/blog/4-key-strategies-to-a-successful-employer-branding>
- Srednoselec T., (2019). Izgradnja marke poslodavca. Diplomski rad. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli.
- Sthapit, A., Shrestha, B. (2020). Dimensions of attractiveness in employer branding for employee retention in Nepalese hospitality industry, *Nepalese Journal of Hospitality and Tourism Management*, 1(1), 13-26. doi:10.2139/ssrn.3617466
- Stanković, J. (2018). Model upravljanja procesima brendiranja primjenom lean koncepta. Doktorska disertacija. Novi Sad: Univerzitet u Novom Sadu. Fakultet političkih nauka
- Stepčić, S. (2016). Utjecaj psihologije na razvoj internog marketinga u poduzeću Jedinstvo d.o.o. Pula. Diplomski rad. Pula: Sveučiliste Jurja Dobrile u Puli. Fakultet ekonomije i turizma
- Stevenson, M. (2017, Novembar 22). The Process and Psychology of Employer Branding. Preuzeto 15.05.2020. s: <https://www.hrexchangenetwork.com/hr-talent-acquisition/articles/the-process-and-psychology-of-employer-branding>
- Stojanović Aleksić, V. (2007). Liderstvo i organizacione promene. Kragujevac: Ekonomski fakultet u Kragujevcu. ISBN:8682203758
- Suikkanen, E. (2010). How does Employer Branding increase Employee Retention, Metropolia University of Applied Sciences.
- Suton, I. (2016). Unapređenje planiranja ljudskih resursa, njihovog regrutiranja, selekcije i raspoređivanja na radna mjesta. Diplomski rad. Split: Faculty of economics Split
- Swystun, J. (2007). The brand glossary. New York: Interbrand, Palgrave Macmillan
- Šimić, I., (2020, Januar 09). Kako izgledaju prvi dani rada u jednoj od najbrže rastućih

domaćih IT tvrtki? Preuzeto 27.07.2020. s <https://www.netokracija.com/infobip-onboarding-zaposljavanje-163490>

- Šubarić, M. (2018). Pribavljanje i selekcija talenata kao čimbenik dugoročne uspješnosti poslovanja organizacije. Diplomski rad. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
- Šverko, B. (2012). Ljudski potencijali : usmjeravanje, odabir i osposobljavanje, Zagreb, Hrvatska sveučilišna naknada, 22(1), 197-208. doi:10.5559/di.22.1.10
- Tanwar, K., Prasad, A. (2016). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review*, 17(3S), 1S-21S, doi: 10.1177/0972150916631214
- Terlević, T., (2017). Interni marketing u uslužnom sektoru Hrvatske. Diplomski rad. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli. Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpel, I. M., Lievens, F. (2016). Employer Branding: A Brand Equity based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20, 155-179 doi:10.1111/ijmr.12121
- Tonković Grabovac, M., Morić Milovanović, B. (2015). Provjera osnovnih postavki modela poduzetničke orijentacije na hrvatskim poduzetnicima. *Suvremena psihologija*. 18(1). 21-41
- Uppal, A., Wadhwa, B., Vashisht, A. (2018). Magnitudes of Attractiveness in Employer Branding: Generation Z. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 15,23(2), 1-7. ISSN : 0972-7302
- Uljanić, L. (2015). Povezanost zadovoljstva zaposlenika i upravljanja odnosima s korisnicima. Diplomski rad. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli. Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“
- Varey, R. J. (1995). A Model of Internal Marketing for Building and Sustaining a Competitive Service Advantage. *Journal of Marketing Management*, 11(1-3). 41-54. doi:10.1080/0267257X.1995.9964328
- Vicković, A. (2018). Analiza organizacijske predanosti u poduzeću Koestlin d.d. Specijalistički i stručni rad. Split: Sveučilište u Splitu. Ekonomski fakultet
- Vujić, D.(2010). Psihologija rada. Novi Sad. USEE.
- Vujić, D., Dostanić, J., Suvajdžić, K. (2013). Pristup razvoju talenata u poslovnoj organizaciji.Dani primjenjene psihologije. Filozofski fakultet Niš. Knjiga rezimea 80
- Wilden, R.M., Gudergan, S. i Lings, I.N. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2). 56-73.

doi:10.1080/02672570903577091

Zeko, A. (2016). Stavovi prema radu. Suvremeni trendovi. Diplomski rad. Osijek:
Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku. Filozofski fakultet