

PREGLEDNI RAD

IZGRADNJA ATRAKTIVNOSTI POSLODAVCA KAO DEO STRATEGIJE BRENDIRANJA POSLODAVCA

Ognjanović Jasmina¹

Sažetak: Izvori održive konkurentске prednosti i ključni resursi diferenciranja kompanija na tržištu jesu talentovani pojedinci koji svojim znanjem i sposobnostima ostvaruju visoke rezultate u jedinici vremena. Jedan od načina privlačenja talenata u kompanije jeste razvoj atributa poslodavca, koje jednu kompaniju čine atraktivnom na tržištu rada. Cilj rada jeste posmatranje atraktivnosti poslodavca i njegovih atributa iz ugla potencijalnih zaposlenih. Na osnovu pregleda do sada sprovedenih istraživanja, zaključuje se da izgradnja imidža atraktivnog poslodavca čini značajan deo strategije brendiranja poslodavca koja doprinosi privlačenju talentovanih pojedinaca u kompanije. Razvojem atributa atraktivnog poslodavca kompanija stiče određene koristi izgradnjom odgovarajuće strukture radne snage.

Ključne reči: atraktivnost poslodavca / brend poslodavca / ljudski resursi / talenti

UVOD

Savremeni trendovi poslovanja, kao i promene u demografskoj strukturi stanovništva dovode do toga da poslodavci moraju svoje poslovne aktivnosti usmeravati ka izgradnji imidža atraktivnog poslodavca na tržištu radne snage. Poslodavci grade svoju atraktivnost kako bi se diferencirali na tržištu, u svesti različitih interesnih grupa, u koje spadaju i zaposleni i potencijalni zaposleni. Deo strategije brendiranja poslodavca

¹ Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji, Vojvođanska 5a, 36210 Vrnjačka Banja, +381(0) 63 608 943; e-mail: jasmina.lukic@kg.ac.rs

jesu aktivnosti izgradnje imidža atraktivnog poslodavca (Ognjanović i Slavković, 2019), koje su prvenstveno usmerene ka talentovanim pojedincima na tržištu radne snage. Ove aktivnosti podrazumevaju identifikaciju atributa koje jednog poslodavca čine atraktivnim i analizu njihove percepcije i doživljaja među kandidatima na tržištu radne snage (Reis i Braga, 2016).

Cilj rada jeste posmatranje atraktivnosti poslodavca i njegovih atributa iz ugla potencijalnih zaposlenih. Pored uvoda i zaključka, rad se sastoji iz tri dela. Prvi deo ukazuje na značaj izgradnje imidža atraktivnog poslodavca, naglašavajući koncept atraktivnosti kao deo strategije brendiranja poslodavca. U okviru drugog dela izgradnja atraktivnosti poslodavca dovodi se u vezu sa izgradnjom korporativne reputacije, imidža kompanije i korporativne društvene odgovornosti. Treći deo daje pregled atributa atraktivnog poslodavca uz komparaciju sa dimenzijama (atributima) brenda poslodavca.

ZAŠTO JE POTREBNO IZGRADITI IMIDŽ ATRAKTIVNOG POSLODAVCA?

Uspešna implementacija korporativne strategije zahteva održavanje i preispitivanje odnosa između različitih interesnih grupa kompanije, i to naročito odnos između poslodavca i zaposlenih, kao najznačajnije interne interesne grupe. U tom smislu, kompanije sve više uočavaju značaj i potrebu definisanja i implementacije strategije brendiranja poslodavca. Za Aggerholm, Andersen i Thomsen (2011) koncept brenda poslodavca podrazumeva uspostavljanje održivih, dugoročnih odnosa između poslodavca i potencijalnih i postojećih zaposlenih. Suština pomenutog koncepta jeste primena principa brendiranja na aktivnosti privlačenja i zadržavanja pojedinaca, gde će izbor kompanije zavisiti od preferiranih atributa poslodavca od strane potencijalnih kandidata (Reis i Braga, 2016). U tom smislu, Berthon, Ewing i Hah (2005) definišu pojam koji je predstavlja osobinu brenda poslodavca a to je „atraktivnost poslodavca“ (engl. *Employer attractiveness*). Atraktivnost poslodavca predstavlja percipiranu korist koju zaposleni dobija radeći za određenu kompaniju. Posmatrajući iz ugla potencijalnih zaposlenih, atraktivnost predstavlja percepciju kompanije kao poželjan entitet sa kojim treba inicirati određeni odnos (Reis i Braga, 2016). Pojedini autori (Berthon i sar., 2005; Maxwell i Knox, 2009; Sivertzen, Nilsen i Olafsen, 2013; Rampl i

Kenning, 2014; Xie, Bagozzi i Meland, 2015; Ronda, Valor i Abril, 2018) govore i o „atraktivnosti brenda poslodavca“ (engl. *Employer brand attractiveness*), koji naglašava povezanost ova dva koncepta. Izgradnjom atraktivnosti, kompanija stiće „dobru oznaku“, koja postaje ključna za diferenciranje bilo kog preduzeća, kao i sposobnost da privlači, motiviše i zadrži najbolje kandidate (Jain i Bhatt, 2015).

Izgradnja atraktivnosti poslodavca zasniva se na percepciji potencijalnih zaposlenih, pa je ovaj koncept usmeren ka privlačenju talenata sa tržišta rada. Od koncepta brenda poslodavca razlikuje se po tome što je isti usmeren i ka potencijalno i ka trenutno zaposlenima. U tom smislu, Bakanauskiene, Benderavičienė i Barkauskė (2017) smatraju da primena strategije brendiranja poslodavca utiče na jačanje atraktivnosti poslodavca. Sličan zaključak izvode i Heilmann i sar. (2013) navodeći da je brendiranje poslodavca glavni alat upravljanja uspešnim kompanijama koji utiče na atraktivnost kompanije kako bi se privukli talenti. Chhabra i Sharma (2014) smatraju da efikasnost strategije brendiranja poslodavca zavisi od uspešnog kreiranja atraktivnosti poslodavca od strane menadžmenta kompanije. Isti autori prave razliku između brenda poslodavca i atraktivnosti poslodavca s aspekta promocije brenda. Promocija brenda unutar kompanije dovodi do povećavanja lojalnosti zaposlenih dok će njegova promocija izvan kompanije učiniti kompaniju atraktivnom za potencijalne zaposlene.

Cilj izgradnje imidža atraktivnog poslodavca jeste privlačenje talentovanih pojedinaca u kompanije. Reis i Braga (2016) navode da se razvijanje atraktivnosti poslodavca razlikuje od faze privlačenja kandidata u procesu zapošljavanja. Dok je u fazi privlačenja kandidata cilj pridobiti najbolje kandidate na pozicije koje su trenutno otvorene u kompaniji, na izgradnji atraktivnosti menadžment mora konstantno raditi, tako da kompanija postane prepoznatljiva na tržištu rada što će, s druge strane, olakšati proces zapošljavanja i kandidatima i kompaniji. Moroko i Uncles (2008) definišu tipologiju uspešnog poslodavca na tržištu radne snage na osnovu dve dimenzije atraktivan/neatraktivan i trenutno stanje/aspirativno stanje, na osnovu kojih se razlikuju kompanije međusobno. Predstavljena tipologija može pomoći u definisanju karakteristika poslodavca koje kompaniju odvajaju kao atraktivnu na tržištu rada.

Izgradnja imidža atraktivnog poslodavca je permanentni cilj svakog poslodavca. Aktivnosti izgradnje atraktivnog poslodavca pružaju podršku upravljanju ljudskim resursima u izgradnji brenda (Anselmsson, Bondesson i Melin, 2016). Atraktivnost poslodavca Bakanauskiene i sar. (2017) posmatraju kao paradigmu koja menja način razmišljanja i uz pomoć koje se radi na privlačenju, zadržavanju i motivisanju najboljih kandidata. S jedne strane, nalaze se potencijalni i budući zaposleni sa svojim potrebama i vrednosnim pretpostavkama dok su, s druge strane, poslodavci koji se putem atributa atraktivnosti pozicioniraju na tržištu rada. Kada se osobine potencijalnog zaposlenog poklapaju sa osobinama kompanije, tada kompanija postaje atraktivna za potencijalnog zaposlenog (Sivertzen i sar., 2013; Jain i Bhatt, 2015). Uspesna realizacija postavljenih očekivanja zahteva pripremne aktivnosti kao što je definisanje pitanja na koja kompanija mora da odgovori prilikom zapošljavanja novih kandidata: šta sve kompanija mora obezbediti za zaposlene; šta zaposleni dobijaju zapošljavanjem (Backhaus i Tikoo, 2004; Maxwell i Knox, 2009), kakva su očekivanja zaposlenih a kakva poslodavca, kakva su prava i obaveze zaposlenih. Ispunjavanje obećanja datih zaposlenima, ispoljava pozitivne efekte brendiranja poslodavca, utičući na visok nivo zadovoljstva zaposlenih.

Atraktivnost poslodavca pojedini autori povezuju sa teorijom o organizacionom identitetu. Organizacioni identitet je konceptualno identičan konceptu atraktivnosti brenda poslodavca i zasniva se na stavu da se snaga identifikacije zaposlenih sa svojom kompanijom povećava kada prepoznaju identitet kompanije kao atraktivan i jedinstven (Maxwell i Knox, 2009). Takođe, Bakanauskiene i sar. (2017) povezuju atraktivnost poslodavca sa konceptom ličnosti korporacije uvažavajući pristup Aaker-a (1997) koji definiše pet dimenzija ličnosti brenda – iskrenost, uzbuđenje, kompetentnost, sofisticiranost i robusnost. Magbool, Amran, Nejati i Jayaraman (2016) o slici poslodavca govore kroz prakse održivog poslovanja i dolaze do zaključka da se kompanije sa praksama održivog poslovanja (engl. *corporate sustainable business*) smatraju atraktivnijim za talente. Jain i Bhatt (2015) predlažu primenu koncepta percipirani pojedinac – organizacija (engl. *Perceived person-organization*) kao jedan od mehanizama koji doprinosi organizacionoj atraktivnosti i nameri pojedinaca da izaberu kompaniju i u njoj ostanu.

Aktivnosti izgradnje atraktivnog poslodavca usmerene su ka izgradnji jedinstvenog imidža kako bi kompanija postala „kompanija prvog izbora“ među kandidatima sa tržišta rada. Izgradnja atributa atraktivnosti poslodavca olakšava potencijalnim zaposlenima rangiranje konkretne kompanije dok istovremeno ukazuje menadžmentu kompanije šta je to što tržište rada posebno vrednuje kod poslodavca. Neka istraživanja dokazuju da imidž poslodavca predstavlja snažan prediktor za privlačenje potencijalnih kandidata i njihovu odluku o prihvatanju ili odbijanju poslovne ponude (Lievens i Highhouse, 2003). Istraživanja takođe ukazuju i na to da za potencijalne zaposlene poseban značaj ima utisak koji ostave rukovodioci i zaposleni u kompaniji, što znači da većim delom ljudski faktor učestvuje u izgradnji atraktivnosti kompanije (Reis i Braga, 2016).

MESTO I ULOGA ATRAKTIVNOSTI POSLODAVCA U KOMPANIJU

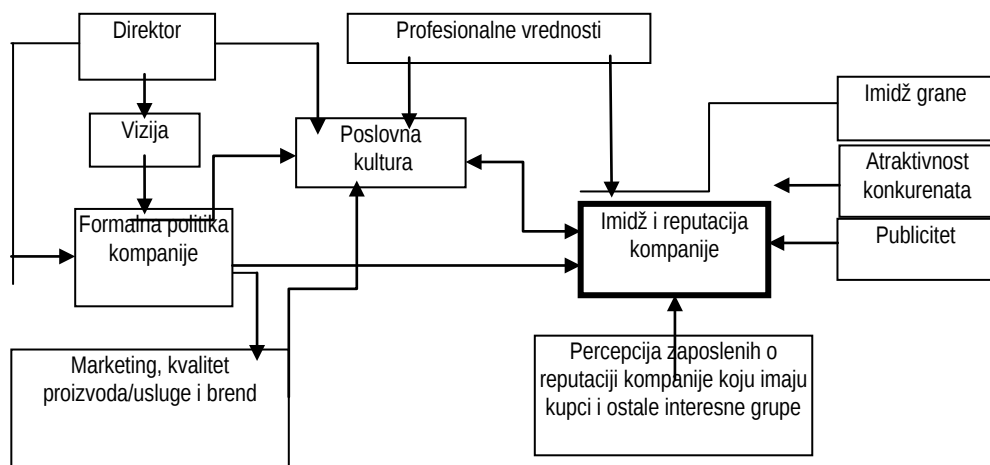
Strategija brendiranja poslodavca doprinosi rastu atraktivnosti poslodavca i unapređenju korporativne reputacije (Bakanauskiene i sar., 2017). Arachchige i Robertson (2011) posmatraju koncept atraktivnosti poslodavca kao preduslov razvoja efikasnog brenda poslodavca, što znači da su snaga i vrednost brenda poslodavca usko povezani sa nivoom njegove atraktivnosti. Na vezu brenda poslodavca i atraktivnosti poslodavca ukazuju i Bakanauskiene i sar. (2017) navodeći da je glavna poruka privrednim društvima prilikom primene strategije brendiranja poslodavca da koriste "pokretače" atraktivnosti poslodavca kao vodič pri identifikaciji strukture ljudskih resursa. To vodi kompaniju ka odabiru određene vrste (kategorije) kandidata koji poseduju jedinstvene sposobnosti kako bi postigli određene poslovne ciljeve, motivisani određenom vrstom nagrade (Bakanauskiene i sar., 2017).

Izgradnja atraktivnosti poslodavca povezana je sa već izgrađenim imidžom kompanije u eksternom okruženju koji se može posmatrati putem izgrađene korporativne reputacije, imidža kompanije i korporativne društvene odgovornosti.

Atraktivnost kompanije i *korporativna reputacija* su u odnosu međuzavisnosti. Korporativna reputacija se definiše kao skup društveno

izgrađenih karakteristika kompanije, determinisanih prethodnim akcijama kompanije i budućim perspektivama (Sivertzen i sar., 2013). Razumevanje značaja izgradnje atraktivnosti poslodavca u procesu zapošljavanja je od posebnog značaja za korporativnu reputaciju (Cable i Turban, 2003; Xie i sar., 2015). Collins i Han (2004) u svojoj studiji dokazuju da prakse zapošljavanja, korporativno oglašavanje (reklamiranje) i jaka reputacija direktno utiču na broj i kvalitet prijavljenih kandidata. Cable i Turban (2003) zaključuju da percepcija korporativne reputacije utiče na tražnju za poslom u konkretnoj kompaniji iz dva razloga: prvo, pojedinci koriste reputaciju kao signal o atributima i karakteristikama posla, drugo, izgrađena korporativna reputacija dovodi do toga da se zaposleni osećaju ponosno što rade u takvoj kompaniji. Xie i sar. (2015) zaključuju da reputacija kompanije utiče na nameru kandidata da traže posao. Edwards (2009) navodi da korporativno oglašavanje i reklamiranje ima važnu ulogu u jačanju korporativne reputacije i atraktivnosti poslodavca. Isti autor smatra da kompanije nekada u svojim propagandnim materijalima ostavljaju vrednosno-zasnovane podatke koje potencijalnim kandidatima sa tržišta rada pružaju informacije o poslovnoj kulturi kompanije. Na ovaj način se izbegava ili smanjuje rizik nerealnih očekivanja kandidata u vezi sa određenom kompanijom.

Slika 1. Faktori koji utiču na percepciju zaposlenih o korporativnoj reputaciji



Izvor: Ambler, T., & Barrow S. (1996).

Faktori koji utiču na korporativnu reputaciju jesu finansijske performanse, veličina preduzeća, vrsta privredne grane, zastupljenost u medijima, troškovi održavanja (Arachchige i Robertson, 2011). Ambler i Barrow (1996) navode da na korporativnu reputaciju utiču sledeći eksterni faktori: imidž privredne grane, atraktivnost konkurenata i publicitet, što je predstavljeno na Slici 1. Takođe, sa Slike 1 se mogu uočiti i interni faktori koji deluju na jačanje korporativne reputacije: profesionalne vrednosti, poslovna kultura, formalna politika kompanije, marketing, kvalitet proizvoda i brend. Edwards (2009) navodi da svaka informacija koja ukazuje na uspeh kompanije utiče pozitivno na njenu atraktivnost. Nivo profitabilnosti odražava se na korporativnu reputaciju što utiče na atraktivnost kompanije, posmatrano iz ugla potencijalnih zaposlenih. Isti autor zaključuje da usled nedostatka informacija o radnim uslovima koje poslodavac nudi, korporativna reputacija može poslužiti kao odličan izvor informacija za potencijalne zaposlene. S druge strane, korporativnu reputaciju grade zaposleni. Posvećenost i motivisanost zaposlenih da svojim znanjem i umećem grade korporativnu reputaciju zavisi i od uslova rada koje poslodavac pruža (obuka i razvoj, sistem kompenzacija, sadržajnost radnih zadataka i slično).

Imidž poslodavca utiče na atraktivnost poslodavca (Chhabra i Sharma, 2014) pa se u stručnoj literaturi imidž poslodavca prepoznaje se kao značajan prediktor odluka novih regruta o izboru poslodavca (Knox i Freeman, 2006; Priyadarshi, 2011). Imidž poslodavca utiče na privlačenje kandidata kroz signale odnosno poruke koje šalje menadžment kompanije u okruženje (Magbool i sar., 2016). Kompanije sa izgrađenim imidžom atraktivnog poslodavca biće privlačne za talente sa tržišta rada i istovremeno, zaposleni u takvim kompanijama nastoje da rade efikasnije i produktivnije jer se boje konkurencije sa tržišta rada. U tom smislu, izgradnja atraktivnosti poslodavca je vrlo usko povezana sa aktivnostima koje se odnose na izgradnju imidža kompanije. Knox i Freeman (2006) zaključuju da postoji razlika između internog i eksternog imidža brenda poslodavca. Interni imidž brenda poslodavca (engl. *Internal Employer Brand Image*) odnosi se na kreiranje imidža poželjnog poslodavca među zaposlenima u kompaniji dok se eksterni imidž brenda poslodavca (engl. *External Employer Brand Image*) odnosi na kreiranje imidža atraktivnog poslodavca među potencijalnim

kandidatima sa tržišta rada. Pojedini autori (Magbool i sar., 2016) smatraju da zaposleni i eksterne interesne grupe imaju veoma slične percepcije o imidžu kompanije, ali zapažaju i to da zaposleni i potencijalni zaposleni ne vide kompaniju isto. Koliki uticaj imidž kompanije ima na percepciju kandidata sa tržišta rada govore istraživanja koja pokazuju da su potencijalni kandidati spremi da rade i za 7% nižu zaradu samo da bi radili u kompaniji sa izgrađenim pozitivnim imidžom i reputacijom (Jain i Bhatt, 2015).

Ponašanje i delovanje kompanije u interesu okruženja u kome posluje takođe se prepoznaje kao značajan faktor koji utiče na atraktivnost kompanije. *Korporativna društvena odgovornost* pozitivno se odražava na reputaciju i imidž kompanije (Magbool i sar., 2016). Studija sprovedena od strane autora Story, Castanheira i Hartig (2016) ukazuje na to da informacije o korporativnoj društvenoj odgovornosti povećavaju atraktivnost kompanije. Ostavljajući utisak kompanije koja brine o sredini u kojoj obavlja svoje poslovanje, korporativna društvena odgovornost predstavlja važan atribut atraktivnosti poslodavca. Aggerholm i sar. (2011) atraktivnost poslodavca dovode u vezu sa korporativnom društvenom odgovornošću gde smatraju da je društveno odgovoran poslodavac onaj koji se prilikom donošenja poslovnih odluka neće orijentisati samo na maksimiziranje profita već će uvažavati i opštu dobrobit društva i zajednice. Joo, Moon i Choi (2016) zaključuju da je percepcija društveno odgovornog poslovanja pozitivno povezana sa atraktivnošću kompanije dok Story i sar. (2016) dokazuju da je interna praksa korporativne društvene odgovornosti direktno povezana sa atraktivnošću i reputacijom kompanije. Autori Magbool i sar. (2016) dolaze do zaključka da razumevanje korporativne društvene odgovornosti omogućava kompanijama da se na bolji način fokusiraju na svoje dragocene resurse na tržištu i da svoje napore usmere ka sticanju organizacione atraktivnosti i konkurentske prednosti.

ATRIBUTI ATRAKTIVNOG POSLODAVCA

Kandidate sa tržišta rada poslodavac može privući razmatranjem atributa koji kompaniju čine poželjnom ili nepoželjnom među kandidatima. Atributi poslodavca su osobine poslodavca koje čine deo ponude kompanije zaposlenima (Ronda i sar., 2018). Kako intenzitet

konkurencije koji vlada na tržištu radne snage raste, za kompaniju je vrlo važno da definiše koji to atributi čine poslodavca atraktivnim među potencijalno zaposlenima (Alniacik i Alniacik, 2012). Identifikacijom ključnih atributa atraktivnosti, kompanije mogu manje investirati u regrutovanje zaposlenih, budući da interesovanje za takvu kompaniju na tržištu rada raste (Heilmann i sar., 2013).

Sprovedene studije o značaju atraktivnosti poslodavca za kompanije i potencijalne zaposlene dolaze do sledećih rezultata. Jiang i Iles (2011) smatraju da organizaciona atraktivnost igra ključnu ulogu u nameri kandidata da prihvate poslovnu ponudu i ima posredničku ulogu u procesu inicijalnog zapošljavanja. Sprovedeno istraživanje autora Bakanauskiene i sar. (2017) pokazuje da su srednje i velike, multinacionalne i decentralizovane kompanije atraktivnije za potencijalne zaposlene. Pored toga, Jain i Bhatt (2015) navode da organizacionu atraktivnost drugačije posmatraju zaposleni i potencijalni zaposleni. Potencijalni zaposleni mogu posmatrati neke jasne (egzaktne) karakteristike posla kao što su visina zarade, lokacija i sično. Međutim, neke druge karakteristike kao što su radna klima (atmosfera), orijentisanost zaposlenih, posvećenost poslodavca, ne mogu analizirati potencijalni zaposleni. Zato Lievens i Highhouse (2003) smatraju da potencijalni kandidati ne mogu oceniti kompanije samo na osnovu organizacionih faktora i faktora rada već je potrebno upotrebiti instrumentalno – simbolički okvir, razvijen u okviru marketing literature. Na izgradnju atraktivnosti poslodavca utiču: aktivnosti regrutovanja (Turban, 2001); stabilnost kompanije, balans između života i posla i sigurnost posla (Jain i Bhatt, 2015); decentralizovani sistem donošenja odluka i sistem nagrađivanja (Sokro, 2012); inovativnost kompanije i kompetentnost zaposlenih (Lievens i Highhouse, 2003); učenje i razvoj (Heilmann i sar., 2013); dobra radna atmosfera, adekvatna zarada, sadržajni poslovi, dobar odnos sa nadređenima, dobra saradnja sa kolegama (Bakanauskiene i sar., 2017); prakse upravljanja talentima (Maurya i Agarwal, 2018). Pored faktora koji deluju u internom okruženju, autori Jain i Bhatt (2015) smatraju da i neki od eksternih faktora, kao što su vrsta privredne grane ili sektor u kojoj kompanija posluje, mogu biti atraktivni za potencijalne zaposlene. Preduzeća u privrednoj grani koja ostvaruju iznadprosečnu stopu prinosa čine poslodavca atraktivnim. Takođe, ako je snaga kupaca, konkurenata i

snaga dobavljača niža, poslodavac može biti atraktivan budući da je bolje pozicioniran na tržištu u odnosu na navedene interesne grupe.

Tabela 1. *Uporedni pregled istraživanja o atraktivnosti poslodavca i brenda poslodavca*

Atraktivnost poslodavca		Brend poslodavca	
Autori	Atributi (dimenzije) atraktivnosti poslodavca	Autori	Atributi (dimenzije) brenda poslodavca
Lievens, F., & Highhouse, S. (2003)	instrumentalni atributi simbolički atributi	Ambler, T., & Barrow S. (1996)	funkcionalne koristi ekonomske koristi psihološke koristi
Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005)	korisna vrednost, društvena vrednost, aplikativna vrednost, razvojna vrednost, ekonomska vrednost	Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P., & Cachelin, J.L. (2011)	ekonomska vrednost, razvojna vrednost, društvena vrednost, vrednost diversifikacije i vrednost reputacije
Maxwell, R., & Knox, S. (2009)	sistem zapošljavanja, organizacioni uspeh, izgrađen eksterni imidž, atributi proizvoda/usluge	Zhu, F., Wang, Z., Yu, Q., Hu, T., Wen, Y., & Liu, Y. (2014)	kompensacije i koristi, šanse za razvoj, prepoznatljivost, balans između života i posla, organizaciona marka
Arachchige, B., & Robertson, A. (2011)	korporativno okruženje, struktura posla, posvećenost zaposlenih, društveno okruženje, odnosi među zaposlenima, rast i usavršavanje zaposlenih, dinamičnost poslovanja, stepen uživanja pri obavljanju radnih zadataka	Jain, N., & Bhatt, P. (2015)	koristi kompensacije, ravnoteža između života i posla, poslovna kultura, radno okruženje, snaga brenda
Chhabra, N. L., & Sharma, S. (2014)	poslovna kultura, brend ime, sistem kompensacija	Tanwar, K., & Prasad, A. (2016)	obuka i razvoj, reputacija, poslovna kultura i etika, korporativna društvena odgovornost, balans između života i posla, diversifikovanost
Brusch, I., Bruschi, M., & Kozłowski, T. (2018)	sigurnost zaposlenja, mogućnosti razvoja karijere, snažno korporativno upravljanje, sistem kompensacija, posvećenost društvenoj zajednici, zanimljiv sadržaj radnih zadataka, prijatno radno okruženje, raznolikost programa obuke, kvalitet proizvoda/usluge, pristupačnost lokaciji, finansijska sigurnost preduzeća, upravljanje diversifikovanošću, balans između života i posla, stručnost na svim nivoima upravljanja, timski duh, odsustvo takmičarskog duha među kolegama, korporativni identitet, jasan pravac akcije, socijalna integracija	Dabirian, A., Kietzmann, J., & Diba, H. (2017)	društvena vrednost, korisna vrednost, razvojna vrednost, aplikativna vrednost, ekonomska vrednost; vrednost upravljanja i balans između života i posla
		Ronda, L., Valor, C., & Abril, C. (2018)	organizacioni atributi, opis poslovnih zadataka, atributi radnog mesta, korporativna društvena odgovornost
		Tanwar, K., & Kumar, A. (2019)	poslovna kultura, zarada i podsticaji, diversifikovanost, etika i korporativna društvena odgovornost

Izvor: Autor

U Tabeli 1 dat je uporedni pregled atributa na osnovu kojih su istraživači u svojim studijama posmatrali atraktivnost poslodavca odnosno brend poslodavca. Može se primetiti da su pojedini atributi zajednički konceptu atraktivnosti poslodavca i konceptu brenda poslodavca (korisna vrednost, društvena vrednost, aplikativna vrednost, razvojna vrednost, ekonomska vrednost, mogućnost razvoja karijere, diversifikovanost, balans između života i posla). Pojedini atributi predstavljaju interne faktore koji se razvijaju unutar preduzeća i utiču na atraktivnost poslodavca na tržištu radne snage. Takvi atributi su struktura posla i zanimljiv sadržaj radnih zadataka, dinamičnost poslovanja, mogućnost razvoja karijere i raznolikost programa obuke za zaposlene, sistem kompenzacija.

Kako bi se razlikovale od ostalih kompanija na tržištu rada, menadžment mora raditi na kreiranju percepcije atraktivnosti poslodavca među potencijalnim kandidatima (Brusch i sar., 2018). Međutim, Maxwell i Knox (2009) navode da se atributi poslodavca, koje zaposleni smatraju najatraktivnijim, razlikuju među kompanijama delimično zbog toga što svaka kompanija ima svoje jedinstvene karakteristike, koje su za zaposlene vrlo atraktivne, a delimično zbog različitih stavova pojedinaca o atributima poslodavca. Nivo značaja koji je dodeljen atributima varira među kompanijama. Isti autori ističu način na koji zaposleni formiraju percepciju o poslodavcu. Ako zaposleni smatraju da su članovi određene interesne grupe, koji imaju slične osobine kao i zaposleni, tumačenje poslodavca od strane grupe može imati veći uticaj na percepciju pojedinca o kompaniji. U zavisnosti od toga kakav stav imaju interesne grupe kojima potencijalni zaposleni pripadaju, zavisice prizma kroz koju zaposleni vide poslodavca.

ZAKLJUČAK

Uspeh kompanija zasnovanih na znanju podrazumeva angažovanje talentovanih pojedinaca kojima treba obezbediti odgovarajuće uslove rada kako bi uložili maksimalni napor pri obavljanju poslovnih aktivnosti. Zadovoljavajući radni uslovi vode ka višem stepenu zadovoljstva zaposlenih i zavise od dostupnosti programa za obuku i razvoj zaposlenih, mogućnosti napredovanja i razvoja karijere zaposlenih, sadržajnosti radnih zadataka, dostupnih okvira za primenu kreativnosti i inovativnosti i odgovarajućeg sistema kompenzacija. Ove karakteristike utiču na atraktivnost poslodavca, koje kompaniju diferenciraju na tržištu rada među talentovanim kandidatima.

Atraktivnost poslodavca predstavlja deo strategije brendiranja poslodavca koji je usmeren ka privlačenju talentovanih pojedinaca u kompanije. Razlika između koncepta brendiranja poslodavca i koncepta atraktivnosti poslodavca ogleda se u tome što je prvi usmeren ne samo ka privlačenju talenata sa tržišta rada, već i na njihovo zadržavanje, ispunjavanje datih obećanja koji garantuju posvećenost zaposlenih i maksimalnu efikasnost pri obavljanju radnih zadataka. Koristi izgradnje i unapređivanja atributa atraktivnosti poslodavca ogledaju se u smanjivanju troškova privlačenja talenata, izgradnji strukture radne snage koja odgovara potrebama kompanije, smanjivanju troškova poslovanja usled veće produktivnosti rada i putem višeg nivo zadovoljstva zaposlenih koji osećaju ponos radeći za atraktivnu kompaniju.

Naučni doprinos rada ogleda se u tome što se izgradnja atraktivnosti poslodavca posmatra kao deo strategije brendiranja poslodavca, koji zajedno doprinose privlačenju i zadržavanju talenata u kompanije. Talentovani pojedinci predstavljaju ključne kompetencije i izvore diferenciranja kompanija na globalnom tržištu. Drugo, u radu je dat pregled atributa atraktivnosti poslodavca, koji su se koristili u dosadašnjim istraživanjima, uz posebno navođenje atributa koji su zajednički konceptu atraktivnosti poslodavca i konceptu brenda poslodavca. Takođe, izdvojeni su interni atributi, razvijeni u okviru kompanije, koji utiču na njenu atraktivnost. Ograničenja analize odnose se na nedovoljno jasno prikazanoj distanci između atraktivnosti poslodavca i brenda poslodavca. Stručna literatura ne nudi jasan i konkretan odgovor na pitanje u čemu je razlika između ova dva koncepta. Pored toga, termin atraktivnost brenda poslodavca (engl. *Employer brand attractiveness*) je često korišćen termin u stručnoj literaturi, što samo dodatno komplikuje odgovor na postavljeno pitanje. Drugo ograničenje analize odnosi se na izostanak empirijskog istraživanja u samom radu. Buduća istraživanja mogla bi se bazirati na sprovođenju analiza o tome koji su to atributi poslodavca koji najviše vrednuju kandidati sa tržišta rada a koje attribute najviše vrednuju zaposleni u kompaniji. Takođe, buduća istraživanja mogla bi obuhvatiti ocenu atributa poslodavca od strane zaposlenih, selektovanih prema poziciji u kompaniji.

LITERATURA

1. Aggerholm, H.K., Andersen, S.E., & Thomsen, C. (2011). Conceptualising employer branding in sustainable organisations. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(2), 105 – 123.
2. Alniacik, E., & Alniacik, U. (2012). Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status. *8th International Strategic Management Conference. Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 1336 – 1343.
3. Ambler, T., & Barrow S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
4. Anselmsson, J., Bondesson, N. & Melin, F. (2016). Customer-based brand equity and human resource management image Do retail customers really care about HRM and the employer brand? *European Journal of Marketing*, 50(7/8), 1185 – 1208.
5. Arachchige, B., & Robertson, A. (2011). Business Student Perceptions of a Preferred Employer: A Study Identifying Determinants of Employer Branding. *The IUP Journal of Brand Management*, VIII(3), 25–46.
6. Backhaus K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501 – 517.
7. Bakanauskiene, I., Bendaravičienė, R., & Barkauskė, L. (2017). Organizational attractiveness: an empirical study on employees attitudes in lithuanian business sector. *Problems and Perspectives in Management*, 15(2), 4–18.
8. Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172.
9. Bruschi, I., Bruschi, M., & Kozłowski, T. (2018). Factors influencing employer branding Investigations of student perceptions outside metropolitan regions. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 10(2), 149–162.
10. Cable, D.M., & Turban, D.B. (2003). The value of organizational image in the recruitment context: a brand equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244–2266.
11. Chhabra, N. L., & Sharma, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48-60.

12. Collins, C. J., & Han, J. (2004). Exploring Applicant Pool Quantity and Quality: The Effects of Early Recruitment Practice, Strategies, Corporate Advertising and Firm Reputation. *Personnel Psychology*, 57(3), 685–717.
13. Dabirian, A., Kietzmann, J., & Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, 60, 197–205.
14. Edwards, M. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5–23.
15. Heilmann, P., Saarenketo, S., & Liikkanen, K. (2013). Employer branding in power industry. *International Journal of Energy Sector Management*, 7(2), 283–302.
16. Jain, N., & Bhatt, P. (2015). Employment preferences of job applicants: unfolding employer branding determinants. *Journal of Management Development*, 34(6), 634 – 652.
17. Jiang, T.T., & Iles, P. (2011). Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector, China. *Journal of Technology Management in China*, 6(1), 97–110.
18. Joo, Y. R., Moon, H. K., & Choi, B. K. (2016). A moderated mediation model of CSR and organizational attractiveness among job applicants: Roles of perceived overall justice and attributed motives. *Management Decision*, 54(6), 1269–1293.
19. Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. *Journal of Marketing Management*, 22, 695–716.
20. Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a companys attractiveness as an employer. *Personnel psychology*, 56, 75–102.
21. Magbool, M. A. H., Amran, A., Nejati, M., & Jayaraman, K. (2016). Corporate sustainable business practices and talent attraction. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7(4), 539–559.
22. Maurya, K. K., & Agarwal, M. (2018). Organisational talent management and perceived employer branding. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 312–330.
23. 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(Nos 9/10), 893–907.
24. Moroko, L., & Uncles, M. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16, 160–175.

25. Ognjanović, J., & Slavković, M. (2019). Impact of employer brand on employees' satisfaction in Serbian hotel enterprises. *Tourism in Function of Development of the Republic of Serbia – Tourism as a Generator of Employment* (254–271), Vrnjačka Banja, University of Kragujevac, Faculty of Hotel Management and Tourism in Vrnjačka Banja.
26. Priyadarshi, P. (2011). Employer Brand Image as Predictor of Employee Satisfaction, Affective Commitment & Turnover. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 46(3), 510–522.
27. Rampl, L.V., & Kenning, P. (2014). Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness. *European Journal of Marketing*, 48(1/2), 218–236.
28. Reis, G.G., & Braga, B.M. (2016). Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. *R.Adm., São Paulo*, 51(1), 103–116.
29. Ronda, L., Valor, C., & Abril, C. (2018). Are they willing to work for you? An employee-centric view to employer brand attractiveness. *Journal of Product & Brand Management*, 27(5), 573–596.
30. Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P., & Cachelin, J.L. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation. *Journal of Services Marketing*, 25(7), 497–508.
31. Sivertzen, A., Nilsen, E., & Olafsen, A. (2013). Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473–483.
32. Sokro, E. (2012). Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. *European Journal of Business and Management*. 4(18), 164–173.
33. Story, J., Castanheira, F., & Hartig, S. (2016). Corporate social responsibility and organizational attractiveness: implications for talent management. *Social Responsibility Journal*, 12(3), 484–505.
34. Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). The effect of employer brand dimensions on job satisfaction: gender as a moderator. *Management Decision*, 54(4), 854–886.
35. Tanwar, K., & Kumar, A. (2019). Employer brand, person-organisation fit and employer of choice Investigating the moderating effect of social media. *Personnel Review*, 48(3), 799–823.
36. Turban, D. (2001). Organizational Attractiveness as an Employer on College Campuses: An Examination of the Applicant Population. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 293–312.

37. Xie, C., Bagozzi, R., & Meland, K. (2015). The impact of reputation and identity congruence on employer brand attractiveness. *Marketing Intelligence & Planning*, 33(2), 124–146.
38. Zhu, F., Wang, Z., Yu, Q., Hu, T., Wen, Y., & Liu, Y. (2014). Reconsidering the dimensionality and measurement of employer brand in the chinese context. *Social behavior and personality*, 42(6), 933–948.

BUILDING EMPLOYER ATTRACTIVENESS AS PART OF THE EMPLOYER BRANDING STRATEGY

Ognjanović Jasmina

Abstract: Sources of sustainable competitive advantage and key resources used to differentiate companies in the market are talented individuals who, with their knowledge and capabilities, achieve high results per unit of time. One way to attract talents to a company is to develop employer attributes that make one company attractive in the labour market. The main aim of this paper is to observe the attractiveness of the employer and his/her attributes from the perspective of potential employees. Based on the research conducted so far, it has been concluded that building an image of an attractive employer is an important part of employer branding strategy that contributes to attracting talented individuals to companies. By developing attractive attributes of an employer a company acquires certain benefits by building the most appropriate workforce structure.

Key words: employer attractiveness / employer brand / human resources / talents