

<https://doi.org/10.38190/ope.12.1.4>

Izvorni znanstveni rad / Original scientific paper

PERCEPCIJA I KOMUNIKACIJA BRENDA POSLODAVACA – U SLUČAJU REGRUTACIJE ŠTO POSLODAVCI KOMUNICIRAJU, A KAKO IH KANDIDATI VIDE?

Sandra Barjaktarović, MSc, MBA, CIPD Assoc
Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu
Jove Ilića 154, Beograd, Srbija
E-mail: sandra.barjaktarov@gmail.com

SAŽETAK

Cilj je ovog rada analizirati u kojoj su mjeri usuglašene komunikološke strategije brenda poslodavca pri regrutaciji, s percepcijom brenda poslodavca preko potencijalnih kandidata. Istraživani su sadržaji oglasa za posao najuspješnijih poslodavaca u Srbiji u kontekstu brenda poslodavca. Analiziran je 291 oglas za posao 18 najpoželjnijih poslodavaca objavljenih na Infostud platformi u periodu ožujak – lipanj 2021., urađena je kvalitativna i kvantitativna analiza. Na osnovu rezultata zaključeno je da su kompanije sa snažnom poslovnim reputacijom veoma popularni poslodavci, nevezano od razvijenosti dosljedne strategije komunikacije brenda poslodavca. U oglasima se najčešće komunicira o radnom okruženju i mogućnostima za sticanje znanja, a najmanje komunicirani faktori su oni koji se tiču sigurnosti na poslu i liderstva. U oglasima za niže pozicije, statistički češće komunicirani faktori su oni vezani za zaradu, bonuse i nagrađivanje.

Ključne riječi: *brend poslodavca; regrutacija; komunikacije; korporativna reputacija*

1. UVOD

U suvremenom poslovanju uspješne organizacije se natječu u težnji da budu što privlačnije za kompetentne i talentirane kandidate, kako bi ih lakše privukle i zaposlile. Sve poslovne aktivnosti koje su namijenjene povećanju broja i tipa potencijalnih kandidata koji apliciraju za zapošljavanje, a kojima olakšavaju pronalaženje i izbor adekvatnog kandidata, predstavljaju regrutaciju (Gatewood et al., 2011). Oni koji su u potrazi za poslom, najčešće razmatraju nekoliko organizacija u kojima će konkurirati za posao i u procesu razmatranja uvjeta rada u različitim organizacijama oslanjaju se i na informacije o korporativnoj reputaciji (Cable & Turban, 2003). Korporativna reputacija se definira kao skup karakteristika koje su pripisane organizaciji na osnovu njenih ranijih aktivnosti (Weigelt & Camerer, 1988). Neki autori definiraju korporativnu reputaciju ne samo na osnovu njenih prethodnih aktivnosti, već i na osnovu budućih perspektiva (Fombrun & Gardberg, 2000), tj. na osnovu ukupne sposobnosti organizacije da zadovolji očekivanja svih zainteresiranih strana (Fombrun, 1996).

Prilikom regrutiranja i privlačenja najboljih kandidata, organizacije sve više koriste brendiranje poslodavaca, koje se oslanja na kombinaciju principa iz marketinga i upravljanja ljudskim resursima, kao i znanja iz područja organizacijskog ponašanja i psihologije (Backhaus & Tikoo, 2004; Edwards, 2010). Svaka informacija koja ukazuje na uspjeh organizacije utječe pozitivno na njenu atraktivnost (Edwards, 2010), zbog čega korporativna reputacija često služi kao izvor informacija za potencijalne kandidate, u nedostatku drugih informacija o radnim uvjetima koje poslodavac nudi (Cable & Turban, 2003). Faktori koji utječu na korporativnu reputaciju su prije svega financijske performanse, veličina organizacije, vrsta industrijske grane kojoj organizacija pripada, zastupljenost u medijima i drugo (Arachchige & Robertson, 2011).

S obzirom na navedeno, u ovom radu, kroz kvalitativnu i kvantitativnu analizu oglasa za posao, ispitalo se komuniciraju li najatraktivnije korporacije na tržištu rada u Srbiji određene informacije vezane za radno mjesto, a koje su po procjeni kandidata veoma važne prilikom traženja posla. Cilj ovog istraživanja bio je da se istraži važnost brenda poslodavca prilikom oglašavanja radnih mjesta. Rezultati ovog istraživanja mogle bi pružiti poslodavcima uvid u to koju strategiju prilikom oglašavanja poslova je poželjno da primjene, kako bi privukli što veći broj potencijalnih kandidata.

2. BRENDIRANJE POSLODAVCA

Koncept brenda poslodavaca je relativno nov u menadžment praksi i literaturi, a najveći dio istraživanja na temu reputacije organizacija kao poslodavaca provedeno je u posljednjih 20 godina. Brendiranje poslodavaca je tema koja je objedinila aktivnosti marketinga i menadžmenta ljudskih resursa, a sve u cilju dobivanja zaokruženog pogleda na to kako privući i zadržati talentirane zaposlene (Ambler & Barrov, 1996; Backhaus & Tikoo, 2004). Ambler i Barrov (1996, str. 187), jedni od začetnika istraživanja ove teme, brend poslo-

davca definirali su kao: „Paket funkcionalnih, ekonomskih i psiholoških koristi koje pruža zaposlenje u nekoj kompaniji“.

Brend poslodavca predstavlja organizaciju kao potencijalnog i poželjnog poslodavca, a suvremene organizacije u borbi za talentirane kadrove teže da se pozicioniraju kao poslodavci koji pružaju vrhunsko radno iskustvo i uvjete, kako bi sebi osigurale adekvatnu konkurentsku prednost na tržištu radne snage (Love & Singh, 2011). U tom smislu, brend poslodavca predstavlja jedan od faktora reputacije organizacije, koji utiče na njenu komparativnu prednost (Backhaus, 2016). Utvrđeno je da jak brend poslodavca u svojoj ponudi za zaposlene i potencijalne kandidate za zapošljavanje treba uključivati nagrade, dobre plaće i beneficije, napredovanje u karijeri i prostor za dodatnu vrijednost (Jain & Bhatt, 2015; Lievens & Highhouse, 2003).

Sullivan (2004) je definirao brendiranje poslodavaca kao „ciljanu, dugoročnu strategiju za upravljanje svijesću i percepcijom zaposlenih, potencijalnih zaposlenih i svih zainteresiranih strana neke organizacije“. Backhaus i Tikoo (2004) pojam brend poslodavca vide kao razliku karakteristika organizacije kao poslodavca od svoje konkurencije. Brend poslodavca ističe jedinstvene aspekte ponude organizacije za rad i radno okruženje. Po mišljenju Minchingtona (2007), u današnjem poslovnom okruženju, brendiranje poslodavca pruža konkurentsku prednost za sticanje, njegovanje i zadržavanje talenata. Prema istom autoru, promocija brenda poslodavca će i u samoj organizaciji poslodavca dovesti do povećanja lojalnosti zaposlenih, dok će promocija brenda izvan organizacije učiniti da bude privlačna i za potencijalne zaposlene.

Atraktivnost nekog poslodavca se definira kroz sve predviđene koristi koje potencijalni zaposleni vide ukoliko bi radili za određenu organizaciju (Berthon i sur., 2005). Backhaus i Tikoo (2004) smatraju da se ugled organizacije kao atraktivnog poslodavca u velikoj mjeri zasniva na ponudi poslodavca koju vrednuju potencijalni zaposleni. Što je manja razlika između želja potencijalnih kandidata i vrijednosnih propozicija koje nudi organizacija, to je veća privlačnost poslodavca za potencijalne kandidate. Ugled poslodavca značajno utječe na privlačnost organizacije (Belt & Paolilo, 1982).

U početnim definicijama brenda poslodavca nije se pojavljivao termin „poslodavac po želji“ (engl. *employer of choice*), niti je bila jasno definirana želja poslodavca da to postanu. Razrađujući ovaj koncept, Purcell i suradnici (2003) tvrde da uspješni poslodavci rade na tome da zadovolje individualne potrebe svojih zaposlenih. To se prije svega odnosi na kreiranje poticajnog radnog okruženja koje zaposlenima omogućava zanimljiv posao, autonomiju u radu, mogućnost dodatnog učenja i usavršavanja, kao i rad s dobrim rukovodiocima. Kreirajući spomenute uvjete, poslodavac postaje „poslodavac po želji“ u očima potencijalnih kandidata za posao.

U skorije vrijeme, usred sve ozbiljnije „borbe“ za talente na tržištu radne snage, pojavljuju se definicije brenda poslodavca koje naglašavaju važnost ugleda i reputacije organizacije kao potencijalnog poslodavca koji, između ostalog, utječu i na sposobnost poslodavca da zadrži svoje zaposlene (Sivertzen, Nilsen & Olafsen, 2013). Cable i Turban (2003) smatraju da su svijest o rejtingu kompanije i visoka korporativna reputacija značajno povezani s

atraktivnošću organizacije. Provedene su brojne studije u cilju utvrđivanja faktora brenda poslodavca, međutim, teško je utvrditi univerzalni set poželjnih osobina brenda poslodavca. Atraktivnost organizacije često se utvrđuje i na osnovu zemlje porekla organizacije, atraktivnosti industrije, vrste profesije, visine zarada ili sigurnosti posla (Backhaus, 2016). Brend poslodavca nije samo neodvojivi dio ukupnog ugleda kompanije, već je povezan i s brendovima njenih proizvoda. Pored toga, uključuje i skup poslovnih praksi vezanih za upravljanje ljudskim resursima koje su posebno dizajnirane da bi se kreiralo radno poticajno okruženje pogodno za postizanje ciljeva kompanije (Backhaus, 2016).

Izgrađen brend poslodavca donosi organizaciji brojne koristi. Davies (2008) je identificirao pozitivan utjecaj brenda poslodavca na lojalnost zaposlenih, duže zadržavanje u organizaciji, zadovoljstvo zaposlenih, kao i pozitivnu vezu s poslodavcem i razlikovanje od ostalih konkurentskih brendova. Organizacije koje aktivno koriste brendiranje poslodavca imaju koristi od povećanog interesa potencijalnih kandidata za zaposlenje, kao i viši nivo lojalnosti i posvećenosti sadašnjih zaposlenih (Leekha Chhabra & Sharma, 2014).

Literatura u području brendiranja poslodavca opisuje proces brendiranja kao razvoj ponude vrijednosti za zaposlene i promociju te ponude ka tržištu radne snage i unutar organizacije. Ponuda organizacije prema potencijalnim ili postojećim zaposlenima, treba sadržati elemente koji će ih dodatno motivirati da se pridruže organizaciji, ili da ostanu u poslu. Ponuda uključuje i zaradu koja je važna, ali je nerijetko previše naglašena u usporedbi s nefinancijskim elementima (Armstrong & Taylor, 2014). Tako je brend poslodavca ono po čemu je poznata kompanija, dok se ponuda vrijednosti za zaposlene odnosi direktno na benefite koje organizacija nudi.

Sengupta i suradnici (2015) su identificirali da je ponuda vrednosti koje organizacija nudi okosnica za brendiranje poslodavca, jer omogućava jasnu viziju o načinu brendiranja organizacije, a istovremeno omogućava i povećanje nivoa zadržavanja postojećih zaposlenih. Marketinška i organizacijska strategija također igraju značajnu ulogu u jačanju brenda poslodavca, dok bi organizacije trebale analizirati kako postojeći zaposleni vide poslodavca u smislu generiranja odgovarajućih prijedloga vrijednosti (Kimpakorn & Tocquer, 2009).

Prijedlog vrijednosti za zaposlene se može izraziti kao brend poslodavca - slika koju projektira organizacija u cilju postizanja ugleda dobrog poslodavca. Čak i nematerijalna svojstva koja neku organizaciju čine prepoznatljivom, poput radnog iskustva koje organizacija nudi zaposlenima, kao i potencijal koji organizacija pruža svojim zaposlenima da se profesionalno razvijaju, po nekim se autorima (npr, Walker, 2007) smatraju brendom poslodavca. Brendiranje poslodavca je kreiranje ugleda organizacije za buduće zaposlene. U isto vrijeme, stručnjaci iz oblasti upravljanja ljudskim resursima (HRM) koriste ga kao jedan od komunikacijskih alata za dolaženje do i zadržavanje talenta. Prijedlozi vrijednosti trebaju objasniti kako sadašnjim, tako i potencijalnim zaposlenima što mogu očekivati od poslodavca u pogledu racionalnih i emocionalnih koristi, kako bi se osigurala točnost početne percepcije i izbjegla potencijalna zabuna vezana za očekivanja (Mosley, 2007). Ujedno, to je dobar način za sticanje prednosti nad konkurencijom, jer omogućava poslodavcu da svojim zaposlenima obogati kompletno radno iskustvo (Taylor, 2002).

3. ISTRAŽIVANJE

Istraživanje je imalo za cilj ispitati u kojoj mjeri je sadržaj komunikacije brenda poslodavca, pri regrutaciji novozaposlenih, usuglašen s percepcijom potencijalnih kandidata o brendu poslodavca, na primjeru najatraktivnijih poslodavaca iz Srbije. Pošlo se od liste najpoželjnijih poslodavaca za 2020. godinu, koju je objavila agencija HR Lab i stranica za zapošljavanje i ljudske resurse Poslovi Infostud. U analizu su, kao polazna osnova, uzeti svi faktori koji su se u istraživanju HR Lab-a i Infostud-a (HR Lab, 2020) pokazali kao važan element atraktivnosti poslodavaca. Prateći oglase za posao najpoželjnijih poslodavaca, analizirali smo komuniciraju li poslodavci pri procesu regutacije ono što kandidati za posao percipiraju.

3.1. Predmet istraživanja

U Talent X istraživanju iz 2020. godine koje je provela HR Lab i najveća stranica za zapošljavanje i ljudske resurse u Srbiji, Poslovi Infostud (HR Lab, 2020), sudjelovalo je 10.418 ispitanika, što ga je činilo najvećim istraživanjem percepcije brenda poslodavaca u Srbiji u tom trenutku. Svrha je istraživanja bila odabrati najatraktivnije po mišljenu ispitanika, utvrdi što čini poslodavca atraktivnim i što je to što kandidati očekuju od poslodavaca u procesu selekcije i prilikom definiranja uvjeta zaposlenja.

Rezultati istraživanja (HR Lab, 2020) pokazuju da su atraktivni oni poslodavci za koje kandidati smatraju da su:

1. Financijski stabilni, da imaju dugoročnu perspektivu, kontinuiran razvoj i dobre poslovne rezultate.
2. Osiguravaju sigurnost posla, ukoliko iz godine u godine ostvaruju zadovoljavajući nivo profitabilnosti.
3. Nude prijateljsko i ugodno radno okruženje.
4. Lideri poštuju svoje suradnike.
5. Osiguravaju balans privatnog i poslovnog života; čak 56% ispitanika smatra da atraktivni poslodavci imaju organizaciju rada koja omogućava balans između poslovnih obaveza i privatnog života zaposlenih.
6. Nude mogućnost stjecanja dodatnih profesionalnih znanja; 48% ispitanika iz ovog istraživanja smatra da atraktivni poslodavci nude profesionalno usavršavanje i razvoj karijere.
7. Nude jasan i fer sustav nagrađivanja; 66% ispitanika smatra da transparentan sistem nagrađivanja omogućava nagrađivanje u skladu s ostvarenim rezultatima.

Prema procjeni ispitanika spomenutog istraživanja, prva tri mjesta na listi najatraktivnijih poslodavaca su zauzeli NIS – Naftna industrija Srbije, Air Serbia i Coca Cola HBC. Na listu 20 najboljih poslodavaca plasirale su se i (abecednim redom): Atlantic Grupa, Banca Intesa, British American Tobacco, DM drogerie markt, Elektroprivreda Srbije, Hemofarm, IKEA, Lidl, Loreal, MTS, Telekom Srbija, Nestle, PepsiCo (Marbo Product), Philip Morris International, Robert Bosch, Siemens, Telenor, A1 (nekadašnji Vip mobile).

3.2. Cilj istraživanja

Upotrebom kvalitativnog pristupa, provedena je analiza sadržaja objavljenih oglasa za posao i to 20 najatraktivnijih srpskih poslodavaca iz istraživanja Talent X iz 2020. godine. Osnovni cilj analize sadržaja bio je utvrđivanje i klasifikacija sadržaja oglasnih poruka za posao, s namjerom da se ispita koliko se poklapa sadržaj komunikacije brenda poslodavca pri regrutaciji novozaposlenih s percepcijom potencijalnih kandidata o brendu poslodavca. Točnije, željelo se ispitati koliko najpoželjniji poslodavci zaista komuniciraju faktore atraktivnosti u svojim oglasima za radna mjesta koje su kandidati za posao naveli kao najpoželjnije.

3.3. Metodologija istraživanja

U periodu od kraja ožujka do početka lipnja 2021. godine prikupljeno je i analizirano ukupno 291 oglas za posao 18 najbolje rangiranih kompanija s liste najpoželjnijih poslodavca u Srbiji. Svi su oglasi bili objavljeni na portalu za zapošljavanje Infostud (www.infostud.com). U analizu nisu uzeti u obzir oglasi koji su se ponavljali kao ni oni oglasi koji su imali isti vizualni identitet i tekst, u kojima se mijenjala samo radna pozicija.

Prvo je urađena kvalitativna analiza navedenih oglasa, tako što je za svaki oglas urađena klasifikacija spram faktora koji su u Infostudovom istraživanju predstavljeni kao relevantni. Drugim riječima analizirana je semantika oglasa, ali i slogani, boje i fotografije, odnosno spominje li se vizualno, semantički ili eksplicitno u tekstu oglasa sedam izdvojenih faktora koji poslodavce čine atraktivnim: financijska stabilnost kompanije, sigurnost posla, prijateljsko radno okruženje, liderstvo, balans poslovnog i privatnog života, nova znanja u okviru profesije, fer sistem nagrađivanja (HR Lab, 2020). Klasifikaciju su radila tri nezavisna procjenjivača, stručnjaci iz HR oblasti, a zatim su se procjene usporedile i na kraju se prihvatilo ono rješenje oko kojeg postoji suglasnost dva procjenjivača. Postojanje navedenih faktora u oglasima je ocjenjivano kao binomna varijabla, pri čemu se procjenjivalo prisustvo svakog od faktora, tako što se dodjeljivala jedinica ukoliko se faktor spominje, odnosno nula, ukoliko se faktor ne spominje. U posljednjoj fazi, vrijednosti frekvencija svakog od faktora su poslužile u kvantitativnoj analizi kao varijable, pri čemu se analiziralo razlikuju li se kompanije međusobno u odnosu na navedene faktore prilikom oglašavanja radnih mjesta.

Kako je kvalitativna analiza bila pomoćna analiza, u nastavku su prikazani rezultati samo kvantitativne analize.

Prije kvantitativne analize, oglasi su također klasificirani u dvije grupe u odnosu na hijerarhijski nivo radne pozicije koja se traži: niže radne pozicije, radna mjesta za koje je potrebno imati osnovnu ili srednju školu (N=74); i više radne pozicije, odnosno sve pozicije koje podrazumijevaju specijalna ili ekspertska znanja i višu ili visoku stručnu spremu (N=217). Ovakvom podjelom, željelo se provjeriti prave li poslodavci razliku prilikom oglašavanja radnih mjesta za različite pozicije. Pored toga, ukoliko razlike postoje, željelo se ispitati koje faktore poslodavci ističu za niže, a koje faktore za više pozicije.

3.4. Rezultati i analiza

Najveći broj slobodnih radnih mjesta oglasila je A1 kompanija, dok su *Philip Morris* i *BAT* imali najmanji broj oglasa za posao. S liste su skinute kompanija *Loreal* i *Elektrodistribucija* jer u ovom periodu nisu imale ni jedan objavljen oglas. U tablici 1 prikazano je 18 kompanija, kao i broj oglasa u odnosu na radne pozicije koje su oglasile.

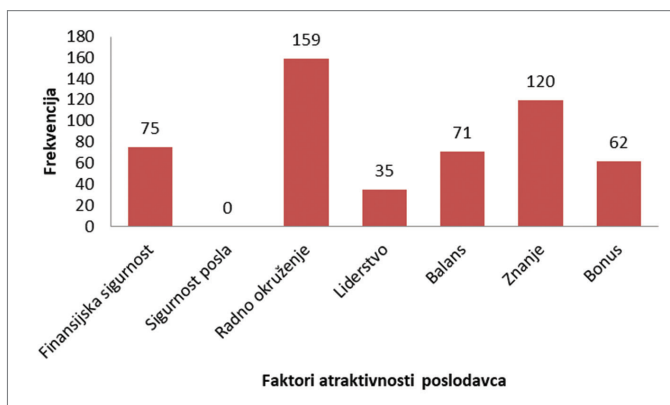
Tablica 1. Broj oglasa za posao koje su najbolje rangirane kompanije oglasile u periodu sredina ožujka – početak lipnja 2021. godine

	Pozicija		Total
	Viša	Niža	
A1	46	3	49
Air Srbija	13	5	18
Atlantic Grupa	10	2	12
Banca Intesa	9	0	9
BAT	0	2	2
Coca Cola	3	3	6
DM drogerie	8	6	14
Hemofarm	20	0	20
Ikea	13	5	18
Lidl	15	10	25
MTS	1	5	6
Nestle	14	3	17
NIS	10	2	12
Pepsico (Marbo)	5	6	11
Philip Morris	1	0	1
Robert Bosch	31	4	35
Siemens	10	7	17
Telenor	8	11	19
Total	217	74	291

Izvor: Kalkulacija autora na osnovu objava oglasa na Infostudu

3.5. Kvantitativna analiza

U cilju utvrđivanja sadržaja komunikacije u oglasima, a u kontekstu brenda poslodavca, na osnovu kvalitativne analize sadržaja oglasa, kvantificirane su sve ponude koje su poslodavci u oglasima nudili zaposlenima. Ponude navedene u oglasima su klasificirane po faktorima koji su dobiveni u istraživanju Talent X. Na slici 1. prikazana je zastupljenost pojedinačnih faktora iz istraživanja Talent X, objavljenih u oglasima za posao.

Slika 1. Zastupljenost pojedinih faktora na ukupnom uzorku ispitivanih oglasa

Izvor: Kalkulacija autora na osnovu objava oglasa na Infostudu

Iz prikazanih rezultata lako je uočljivo da faktor sigurnost na poslu ni u jednom oglasu nije komuniciran, što se može povezati generalno s nestabilnošću poslovnog okruženja, ali i globalnom pandemijom koja je uzrokovala neizvjesnost u svakom pogledu, što se odražava i na poslovni sektor.

Što se tiče učestalosti svakog od sedam faktora na ukupnom uzorku oglasa, može se primijetiti da je od svih faktora, u oglasima za posao najboljih poslodavaca, najviše zastupljena informacija o radnom okruženju, a potom informacija o mogućnostima sticanja znanja, dok su balans između privatnog i poslovnog života, kao i finansijska sigurnost prisutne u približno 25% oglasa. Najmanje su komunicirani faktori koji se tiču liderstva (12%), dok se sigurnost posla, kao što je već rečeno, ne spominje ni u jednom oglasu (tablica 2).

Tablica 2. Zastupljenost sedam ispitanih faktora na ukupnom uzorku ispitanih oglasa

	Frekvencija	Postotak
Finansijska sigurnost	75	25.77
Sigurnost posla	0	0.00
Radno okruženje	159	54.64
Liderstvo	35	12.03
Balans	71	24.40
Znanje	120	41.24
Bonus	61	20.96

Izvor: Kalkulacija autora na osnovu SPSS-a

U drugom dijelu analize, provjereno je komuniciraju li se za određene radne pozicije češće neki od faktora koji poslodavce čine atraktivnim. U tablici 3. prikazana je frekvencija poje-

dinačnih faktora u odnosu na vrstu pozicije za koju je oglas bio objavljen, kao i vrijednosti Hi kvadrat testa i njegove značajnosti. Zastupljenost pojedinačnih faktora u oglasima je prilično ujednačena i u odnosu na poziciju te su jedine značajne razlike zabilježene za faktore liderstva i bonusa. Liderstvo se češće spominje u oglasima za više pozicije (~15% oglasa za više pozicije i ~4% oglasa za niže pozicije): $\chi^2(1)=5.96$, $p<0.05$. Međutim, kada su u pitanju informacije o bonusima i fer nagrađivanju, one se češće spominju u oglasima za niže pozicije (~30% kod oglasa za niže pozicije i ~18% kod oglasa za više pozicije): $\chi^2(1)=4.60$, $p<0.05$.

Tablica 3. Zastupljenost pojedinih faktora u odnosu na poziciju za koju je oglas raspisan

	Viša pozicija		Niža pozicija		χ^2	p vrijednost
	Frekvencija	postotak	frekvencija	postotak		
Financijska sigurnost	60	27.65	15	20.27	1.57	.223
Sigurnost posla	0	0.00	0	0.00	/	/
Radno okruženje	123	56.68	36	48.65	1.44	.279
Liderstvo	32	14.75	3	4.05	5.96	.013
Balans	56	25.81	15	20.27	.92	.433
Znanje	88	40.55	32	43.24	.165	.684
Bonus	39	17.97	22	29.73	4.60	.046

Izvor: Kalkulacija autora na osnovu SPSS-a

4. DISKUSIJA

Pokazano je da je sigurnost na poslu visoko pozicioniran faktor po značaju za procjenu atraktivnosti poslodavaca, iz ugla kandidata koji traže posao, a na osnovu rezultata istraživanja Talent X (HR Lab, 2020). Međutim, najatraktivniji poslodavci sigurnost na poslu u oglasima za posao u toku regrutacije uopće ne komuniciraju. Ovo se može objasniti time da kandidati „sigurnost na poslu“ najvjerojatnije poistovjećuju s drugim dimenzijama poželjnosti kompanija iz ovog istraživanja, poput korporativne reputacije i finansijskog uspjeha, smatrajući da što je kompanija uspješnija i finansijski jača i sama sigurnost na poslu veća. Neki od analiziranih najpoželjnijih poslodavaca poput *AIR Srbije* ili *Siemens*a u svojim oglasima nisu komunicirali ništa od ponude za zaposlene, pa su ipak visoko kotirani na listi poželjnosti kod onih koji traže posao. Najpoželjniji poslodavci u Srbiji su u svojim oglasima za poslove komunicirali najčešće uvjete rada, a najrjeđe liderstvo i sigurnost na poslu. Zanimljivo je da su statistički češće komunicirani faktori koji su u vezi sa zaradom, bonusima i nagrađivanjem za niže radne pozicije, za candidate sa srednjom stručnom spremom (npr. prodavači, trgovci, točiocci goriva i sl.), nego za više pozicije. Ovo može govoriti u prilog tome da materijalni faktor, poput zarade, ima daleko veću motivacijsku snagu za privlačenje radne populacije za ovakvu vrstu radnih mjesta. U prilog tome govori i činjenica da su se u oglasima za posao za radne pozicije za koje se očekuje srednja

stručna sprema, sporadično počeli pojavljivati i točni iznosi zarada, što nije bio uobičajeni poslovni stil komuniciranja u Srbiji, barem kad su oglasi za posao u pitanju. Ovo je vjerojatno posljedica promjena na tržištu radne snage izazvanog, između ostalog, kontinuiranim smanjenjem stope nezaposlenosti, što poslodavce dovodi u poziciju da teže dolaze do radne snage. U 2020. godini indeks nezaposlenosti za populaciju sa srednjom stručnom spremom je iznosio 9,9% (Republički zavod za statistiku, 2020), zbog čega su poslodavci očigledno primorani da formiraju atraktivnu ponudu, prije svega financijski, kako bi privukli adekvatne kandidate iz ove kategorije, za slobodna radna mjesta koja imaju. Liderstvo se češće spominje u oglasima za više pozicije (radna mjesta za koje je potrebno imati fakultetsku diplomu), pa ova razlika u ponudi i komunikaciji u oglasima za posao za radna mjesta za srednjom i visokom stručnom spremom, može biti povod za daljnje istraživanje.

5. ZAKLJUČAK

U ovom radu, namjera je autora bila ispitati u kojoj je mjeri sadržaj komunikacije brenda poslodavca pri regrutaciji novozaposlenih usuglašen s percepcijom potencijalnih kandidata o brendu poslodavca. Drugim riječima, ispitalo se koliko najatraktivniji poslodavci u Srbiji komuniciraju u oglasima za radna mjesta neke od faktora koji su kandidati za posao ocijenili kao poželjne. Evidentno je da su kompanije s izgrađenim poslovnim renomeom i reputacijom veoma popularni poslodavci, nevezano od razvijenosti dosljedne strategije komunikacije brenda poslodavca i ponude za zaposlene koju (ne)komuniciraju u svojim oglasima za zapošljavanje. Dobiva se utisak da u percepciji kandidata koji traže posao postoji „višak informacija“ u odnosu na komunikaciju ponude za zaposlene tokom regrutacije. Tako, na primjer, oglasi za posao kompanije *AIR Srbija*, koja je na drugom mjestu po poželjnosti poslodavaca u Srbiji (HR Lab, 2020), ne komuniciraju ništa od ponude koju ova kompanija nudi kandidatima, a slična situacija je i s kompanijom *Siemens*. Ovaj nalaz je u skladu s tvrdnjom da organizacije koje imaju dobru reputaciju imaju veće šanse da privuku potencijalno dobre kandidate da se prijave za posao (Edwards, 2010). Može se zaključiti da rezultati ovog istraživanja ukazuju na to da će kompanije, zbog promjene na tržištu radne snage, sve više morati raditi na razvoju ponude za zaposlene koja je prilagođena za privlačenje određene kategorije zaposlenih.

Ovo istraživanje je jasno pokazalo da je brend kompanije veoma jak faktor poželjnosti poslodavaca te da renomirane kompanije nemaju potrebu da eksplicitno komuniciraju prilikom oglašavanja slobodnih radnih mjesta, sigurnost posla, dodatne bonuse ili neke druge faktore atraktivnosti poslodavca, kako bi privukli kandidate za posao. Ograničenje ovog istraživanja leži u tome što su analizirane komunikacije brenda poslodavca u području regrutacije, u ograničenom periodu. Također, analizirane su samo kompanije s liste najpoželjnijih, pa nije bilo moguće uraditi komparativnu analizu s drugim poslodavcima. Bilo bi zanimljivo provjeriti što i kako komuniciraju kompanije koje nisu na listi najpoželjnijih poslodavaca, kao i provjeriti postoje li razlike u ponudama za zaposlene u odnosu na industriju, poput IT industrije koja je trenutno u ekspanziji i u konstantnoj tražnji novih zaposlenih, što može biti preporuka za dalje istraživanje.

EMPLOYERS' BRAND PERCEPTION AND COMMUNICATION – IN CASE OF RECRUITMENT, WHAT DO EMPLOYERS COMMUNICATE, AND HOW DO CANDIDATES SEE THEM?

Sandra Barjaktarović, MSc, MBA, CIPD Assoc
Faculty of Organizational Sciences, University of Belgrade
Jove Ilića 154, Belgrade, Serbia
E-mail: sandra.barjaktarov@gmail.com

ABSTRACT

The aim of this paper is to analyse the extent to which the communication strategies of employer brands during recruitment process are in line with the perception of the employer brand by potential candidates. In the context of the employer brand, the contents of job advertisements of the most attractive employers in Serbia were researched. It was analysed through 291 job advertisements of 18 most desirable employers published on the Infostud platform in the period of March to June of 2021, and qualitative and quantitative analysis was performed. Research results indicate that companies with a strong business reputation are very popular brand employers, regardless of the development of a consistent employer brand communication strategy. Their job advertisements most often communicate work environment and opportunities for knowledge acquisition, and the least communicated factors were related to the safety of job position and leadership. Significantly, more often were communicated factors related to earnings, bonuses and rewards for lower job positions.

Keywords: *employer brand; recruitment; communications; corporate reputation*

LITERATURA

1. Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), str. 185-206.
2. 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*, 8(3), str. 25-46.
3. Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
4. Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), str. 501-517.
5. Backhaus, K. (2016). Employer Branding Revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), str. 193-201.
6. Belt, J. A. & Paolilo, J. G. P. (1982). The influence of corporate image and specifically of candidate qualifications on response to recruitment advertisement. *Journal of Management*, 8, str. 105-112.
7. Cable, D. M. & Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33, str. 2244-2266.
8. Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), str. 5-23.
9. Fombrun C. J. & Gardberg, N. (2000). Who's Tops in Corporate Reputation? *Corporate Reputation Review*, 3(1), str. 13-17.
10. Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
11. Gatewood, R. D., Feild, H. S. & Barrick, M. (2011). *Human Resource Selection*. Independence, KY: South Western Cengage Learning.
12. HR LAB (2020) Naftna industrija Srbije, Air Serbia i Coca-Cola HBC su najatraktivniji domaći poslodavci! Preuzeto s <https://www.hrmlab.rs/sr/hr-blog/novosti/naftna-industrija-srbije-air-serbia-i-coca-cola-hbc-su-najatraktivniji-domaci-poslodavci>. (20.1.2021.)
13. Jain, N. & Bhatt, P. (2015), Employment preferences of job applicants: unfolding employer branding determinants. *Journal of Management Development*, 34(6), str. 634-652.
14. Kimpakorn, N. & Tocquer, G. (2009). Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand. *Journal of Brand Management*, 16(8), str. 532-544.
15. Leekha Chhabra, N. & Sharma, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), str. 48-60.
16. Love, L. F. & Singh, P. (2011). Workplace Branding: Leveraging Human Resources Management Practices for Competitive Advantage Through "Best Employer" Surveys. *Journal of Business Psychology*, 26, str. 175-181.
17. Minchington, B. (2007). Brand new plan. *Personnel Today*, str. 3-4.
18. Mosley, R. (2007). Customer experience, organizational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), str. 123-134.
19. Purcell, J., Kinnie, K., Hutchinson, S., Rayton, B. & Swart, J., (2003). *People and Performance: How people management impacts on organizational performance*. London: CIPD.

20. Republički zavod za statistiku. (2020). Saopštenje: Anketa o radnoj snazi, četvrti kvartal 2020, (044)LXXI (26.02.2021.)
21. Sengupta, A., Bamel, U. & Singh, P. (2015). Value proposition framework: Implications for employer branding. *Decision*, 42(3), str. 307-323.
22. Sivertzen, A. M., Nilsen, E. R. & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), str. 473-483.
23. Sullivan, J. (2004). *Eight elements of a successful employment brand*, ER Daily.
24. Taylor, S. (2002). *The employee retention handbook*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
25. Turban, D. B., & Greening, D. W., (1997). Corporate social performance and organizational performance attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40, str. 658-673.
26. Walker, P. (2007). Develop an effective employer brand. *People Management*, 18, str. 44-45.