

Brendiranje poslodavaca u funkciji privlačenja i zadržavanja talenata koji pripadaju generaciji milenijalaca

Jelena M. Lukić, Milan N. Brkljač,
Karolina R. Perčić

JEL klasifikacija: M50, M31

UVOD

U tradicionalnom smislu, brend određenog proizvoda ili kompanije podrazumeva izgled, reputaciju, identitet koji je stvoren u očima kupaca/klijenata (Aldousari i sar., 2017). Od 1990-ih godina, kada su velike kompanije počele da usmeravaju svoje resurse i energiju u izgradnju slike idealnog poslodavca sa ciljem da na taj način privuku najbolje talente sa tržišta rada, dolazi do interesovanja za brend poslodavca (Aldousari i sar., 2017). U poređenju sa vremenom kada su zaposleni ceo svoj radni vek provodili u jednoj kompaniji, u poslednjoj deceniji vlada trend česte promene poslodavaca u potrazi za što boljim radnim uslovima (Alniaçik i Alniaçik, 2012). Na isti način kao što zaposleni žele da rade kod najboljih poslodavaca, i poslodavci su u stalnoj potrazi za najboljim zaposlenima. Takmičenje poslodavaca za što bolje zaposlene se može uporediti sa stalnim takmičenjem kompanija za što veći udeo na tržištu ili za lojalnim kupcima (Berthon i sar., 2005). Intelektualni kapital počinje da se pozicionira kao jedan od ključnih izvora konkurentske prednosti kompanija jer zaposleni poseduju znanje, veštine i iskustvo koje je od velikog značaja za kompaniju, posebno kada zaposleni provedu nekoliko godina u njoj i steknu specifična znanja i veštine koje im omogućavaju da ostvare veću produktivnost (King i Grace, 2008).

Najveći deo literature iz oblasti brendiranja je posvećen temama brendiranja država, regiona, gradova, kompanija, proizvoda, usluga, ali je mali broj radova koji se bave temama brendiranja poslodavaca (Aldousari i sar., 2017). Značajnije interesovanje za brendiranje poslodavaca je došlo do izražaja kada je značaj ljudskog potencijala postao široko prepoznat od strane poslodavaca i kada su ljudski potencijali i intelektualna aktiva postali faktor koji je u većoj meri uticao na uspeh poslodavca u poređenju sa materijalnim resursima i čvrstom aktivom. To je dovelo do povećane potrebe kompanija za talentovanim zaposlenima (Aslam i sar., 2015). Izraz „bitka za talente“ je popularizovan objavljivanjem knjige: Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston: Harvard Business School Publishing, čija je ključna poruka da u uslovima oštre konkurencije, kompanije u sve većoj meri nastoje da zaposle i zadrže talente kao izuzetno vredan i teško osvojiv resurs. Ta-

Apstrakt: Poslodavci se sve više trude da identifikuju, privuku, zaposle i zadrže najbolje talente u svojoj kompaniji kako bi opstali na tržištu u uslovima oštre konkurencije. Kako su talenti u poziciji da biraju poslodavca, uspešne kompanije nastoje da se pozicioniraju kao idealni i poželjni poslodavci kroz izgradnju brenda dobrog poslodavca. U procesu izgradnje brenda, primenom znanja iz oblasti marketinga i ljudskih resursa, poslodavci nastoje da se kandidiraju sa tržišta rada predstave kao poslodavci sa idealnim uslovima za rad, dok kod postojećih zaposlenih nastoje da povećaju stepen zadovoljstva, posvećenosti, motivisanosti i lojalnosti.

Savremeni pristup brendiranja poslodavaca podrazumeva da se uzmu u obzir potrebe i želje koje imaju različite generacije zaposlenih. Generacija koja počinje da zauzima sve značajnije pozicije u društvu i privredi – milenijumska generacija (poznata i pod nazivom generacija Y) ima specifične preferencije, zahteve i želje kada je reč o odabiru poslodavca. U ovom radu je ukazano na ključne specifičnosti izgradnje brenda poslodavca kako bi se poslodavac pozicionirao kao idealno mesto za rad talenata koji pripadaju generaciji milenijalaca.

Ključne reči: *talenti, poslodavac, ljudski resursi, milenijalci, brend*

lenat predstavlja skup posebnih sposobnosti i/ili veština ljudi koja im omogućava da ostvare izvanredne rezultate u određenoj oblasti (slikarstvo, gluma, sport, pevanje, preduzetništvo, pronalazaštvo i sl.) (Michaels i sar., 2001; Mäkelä i sar., 2010). Poslednjih nekoliko godina, ova tema je postala posebno popularna u krugovima stručnjaka za ljudske resurse koji na taj način nastoje da privuku i zadrže u kompanijama najbolje talente (Backhaus, 2016; Gilani i Cunningham, 2017). Cilj izgradnje brenda poslodavca jeste da poslodavci privuku za sebe najbolje kandidate sa tržišta rada, ali i da izgrade veći stepen zadovoljstva, posvećenosti i motivacije postojećih zaposlenih i da stvore od njih brend ambasadore svoje kompanije, proizvoda i/ili usluga.

Proces brendiranja poslodavca podrazumeva da se uzmu u obzir potrebe koje imaju različite generacije. Generalno posmatrano, generacija predstavlja grupu ljudi slične starosne dobi, koji dele identične godine iskustvenog sazrevanja i obrazovanja, te stoga poseduju jedinstvene vrednosti i stavove koji ih čine drugačijim u odnosu na ostale generacije (DelCampo i sar., 2011). Uopštavanja poput generacijskog grupisanja imaju svoje opravdanje u praksi, jer pomažu da se sagledaju elementi okruženja u kojima se članovi grupe pojedinačno formiraju kao ličnosti, kao i uticaj tih elemenata na njihovo buduće ponašanje. Generacija koja počinje da zauzima sve značajnije pozicije u društvu i privredi – milenijumska generacija, poznata i pod nazivima: Y generacija, „ja“ generacija, digitalna, net, e-generacija, ima specifične preferencije, zahteve i želje kada je reč o odabiru poslodavca (Brkljač i sar., 2018). Iako u literaturi postoje različita stanovišta, većina autora se ipak slaže da milenijumsku generaciju čine osobe rođene između 1980. i 2000. godine (Mastrolia, i Willits, 2013; Kuron i sar., 2015). Poslodavci koji žele da privuku najbolje talente iz milenijumske generacije moraju da prilagode svoje radno okruženje i način poslovanja (Davidson i sar., 2010; Özçelik, 2015). Pre svega, milenijalcima je veoma bitna povratna informacija, jer žele da njihovo zalaganje i rezultati budu priznati. Pripadnici ove generacije imaju realna očekivanja u pogledu početne zarade, ali očekuju brz napredak i sticanje novih veština i znanja tokom rada (Shih i Allen, 2007). Pored toga, milenijalci visoko pozicioniraju mogućnost da usklade privatni život sa poslom, kao i fleksibilnost radnog vremena (Mihalcea, 2017).

U ovom radu će biti ukazano na ulogu i značaj brendiranja poslodavca u funkciji privlačenja i zadržavanja talenata koji pripadaju generaciji milenijalaca. Cilj rada jeste da ukaže na ključne specifičnosti

izgradnje jakog brenda poslodavca koji nastoji da se pozicionira kao idealan poslodavac za talente iz generacije milenijalaca koji, u poređenju sa drugim generacijama, imaju drugačije potrebe, zahteve, želje i očekivanja od poslodavaca.

BREND POSLODAVCA – PREGLED LITERATURE

Multidisciplinarnost koncepta brenda poslodavca proističe iz činjenice da je za uspešan brend poslodavca potrebno primeniti i kombinovati znanja iz oblasti marketinga i ljudskih resursa. Samim tim, u literaturi postoji veliki broj definicija brenda poslodavca (Theurer i sar., 2016). Ambler i Barou su 1996. godine u rečnik menadžmenta uveli termin „brend poslodavca“ i definisali ga kao „skup ekonomskih (*plata, nagrađivanje*), funkcionalnih (*obuke, veštine, razvoj*) i psiholoških (*identitet, pripadnost, priznanje*) koristi od zapošljavanja u određenoj kompaniji“ (Ambler i Barrow, 1996, p. 187). Po Lojdu, brendiranje poslodavca predstavlja skup aktivnosti koje poslodavac primenjuje s ciljem da iskomunicira poruku postojećim i potencijalnim zaposlenima da je njegova kompanija poželjno mesto za rad (Lloyd, 2002), dok po Bertonu i saradnicima poslodavci nastoje da kroz brend predstavljaju svoju kompaniju kao „sjajno mesto za rad“ (Berthon i sar., 2005). Brend poslodavca je slika o poslodavcu koju imaju zaposleni i svi oni kandidati sa tržišta rada, a koja je vezana za „iskustvo zaposlenog“ u pogledu toga kako je raditi za datu kompaniju (Martin i sar., 2005). Neki autori brendiranje poslodavca definišu kao „identitet kompanije kao poslodavca“ uključujući vrednosni sistem, politike i procedure kojima se privlače budući, a motivišu i zadržavaju postojeći zaposleni (Conference Board, 2001, p. 2). Martin i saradnici definišu brendiranje poslodavca kao „generalnu prepoznatljivost kompanije koja ima zadovoljne i posvećene zaposlene spremne da uvek preporuče kompaniju kao poslodavca, ali i njene proizvode i usluge na tržištu“ (Martin i sar., 2011, p. 3618). Kučerov i saradnici definišu brendiranje poslodavca kao „kvalitativne karakteristike poslodavca koje su privlačne ciljnoj grupi“, odnosno kao „pozitivnu sliku o materijalnim i nematerijalnim nagradama po kojima se poslodavcu daje prednost u odnosu na druge“ (Kucherov i sar., 2012, p. 88).

Neki autori uže definišu brend poslodavca ističući da se on odnosi na znanja i utiske koje potencijalni kandidati, koji traže posao ili žele da promene postojeći posao, imaju o nekoj kompaniji kao poslodavcu

lenat predstavlja skup posebnih sposobnosti i/ili veština ljudi koja im omogućava da ostvare izvanredne rezultate u određenoj oblasti (slikarstvo, gluma, sport, pevanje, preduzetništvo, pronalazaštvo i sl.) (Michaels i sar., 2001; Mäkelä i sar., 2010). Poslednjih nekoliko godina, ova tema je postala posebno popularna u krugovima stručnjaka za ljudske resurse koji na taj način nastoje da privuku i zadrže u kompanijama najbolje talente (Backhaus, 2016; Gilani i Cunningham, 2017). Cilj izgradnje brenda poslodavca jeste da poslodavci privuku za sebe najbolje kandidate sa tržišta rada, ali i da izgrade veći stepen zadovoljstva, posvećenosti i motivacije postojećih zaposlenih i da stvore od njih brend ambasadore svoje kompanije, proizvoda i/ili usluga.

Proces brendiranja poslodavca podrazumeva da se uzmu u obzir potrebe koje imaju različite generacije. Generalno posmatrano, generacija predstavlja grupu ljudi slične starosne dobi, koji dele identične godine iskustvenog sazrevanja i obrazovanja, te stoga poseduju jedinstvene vrednosti i stavove koji ih čine drugačijim u odnosu na ostale generacije (DelCampo i sar., 2011). Uopštavanja poput generacijskog grupisanja imaju svoje opravdanje u praksi, jer pomažu da se sagledaju elementi okruženja u kojima se članovi grupe pojedinačno formiraju kao ličnosti, kao i uticaj tih elemenata na njihovo buduće ponašanje. Generacija koja počinje da zauzima sve značajnije pozicije u društvu i privredi – milenijumska generacija, poznata i pod nazivima: Y generacija, „ja“ generacija, digitalna, net, e-generacija, ima specifične preferencije, zahteve i želje kada je reč o odabiru poslodavca (Brkljač i sar., 2018). Iako u literaturi postoje različita stanovišta, većina autora se ipak slaže da milenijumsku generaciju čine osobe rođene između 1980. i 2000. godine (Mastrolia, i Willits, 2013; Kuron i sar., 2015). Poslodavci koji žele da privuku najbolje talente iz milenijumske generacije moraju da prilagode svoje radno okruženje i način poslovanja (Davidson i sar., 2010; Özçelik, 2015). Pre svega, milenijalcima je veoma bitna povratna informacija, jer žele da njihovo zalaganje i rezultati budu priznati. Pripadnici ove generacije imaju realna očekivanja u pogledu početne zarade, ali očekuju brz napredak i sticanje novih veština i znanja tokom rada (Shih i Allen, 2007). Pored toga, milenijalci visoko pozicioniraju mogućnost da usklade privatni život sa poslom, kao i fleksibilnost radnog vremena (Mihalcea, 2017).

U ovom radu će biti ukazano na ulogu i značaj brendiranja poslodavca u funkciji privlačenja i zadržavanja talenata koji pripadaju generaciji milenijalaca. Cilj rada jeste da ukaže na ključne specifičnosti

izgradnje jakog brenda poslodavca koji nastoji da se pozicionira kao idealan poslodavac za talente iz generacije milenijalaca koji, u poređenju sa drugim generacijama, imaju drugačije potrebe, zahteve, želje i očekivanja od poslodavaca.

BREND POSLODAVCA – PREGLED LITERATURE

Multidisciplinarnost koncepta brenda poslodavca proističe iz činjenice da je za uspešan brend poslodavca potrebno primeniti i kombinovati znanja iz oblasti marketinga i ljudskih resursa. Samim tim, u literaturi postoji veliki broj definicija brenda poslodavca (Theurer i sar., 2016). Ambler i Barou su 1996. godine u rečnik menadžmenta uveli termin „brend poslodavca“ i definisali ga kao „skup ekonomskih (*plata, nagrađivanje*), funkcionalnih (*obuke, veštine, razvoj*) i psiholoških (*identitet, pripadnost, priznanje*) koristi od zapošljavanja u određenoj kompaniji“ (Ambler i Barrow, 1996, p. 187). Po Lojdu, brendiranje poslodavca predstavlja skup aktivnosti koje poslodavac primenjuje s ciljem da iskomunicira poruku postojećim i potencijalnim zaposlenima da je njegova kompanija poželjno mesto za rad (Lloyd, 2002), dok po Bertonu i saradnicima poslodavci nastoje da kroz brend predstave svoju kompaniju kao „sjajno mesto za rad“ (Berthon i sar., 2005). Brend poslodavca je slika o poslodavcu koju imaju zaposleni i svi oni kandidati sa tržišta rada, a koja je vezana za „iskustvo zaposlenog“ u pogledu toga kako je raditi za datu kompaniju (Martin i sar., 2005). Neki autori brendiranje poslodavca definišu kao „identitet kompanije kao poslodavca“ uključujući vrednosni sistem, politike i procedure kojima se privlače budući, a motivišu i zadržavaju postojeći zaposleni (Conference Board, 2001, p. 2). Martin i saradnici definišu brendiranje poslodavca kao „generalnu prepoznatljivost kompanije koja ima zadovoljne i posvećene zaposlene spremne da uvek preporuče kompaniju kao poslodavca, ali i njene proizvode i usluge na tržištu“ (Martin i sar., 2011, p. 3618). Kučerov i saradnici definišu brendiranje poslodavca kao „kvalitativne karakteristike poslodavca koje su privlačne ciljnoj grupi“, odnosno kao „pozitivnu sliku o materijalnim i nematerijalnim nagradama po kojima se poslodavcu daje prednost u odnosu na druge“ (Kucherov i sar., 2012, p. 88).

Neki autori uže definišu brend poslodavca ističući da se on odnosi na znanja i utiske koje potencijalni kandidati, koji traže posao ili žele da promene postojeći posao, imaju o nekoj kompaniji kao poslodavcu

(Thorne, 2004). Drugi autori, koji primenjuju širi pristup, ističu da se brend poslodavca ne odnosi samo na percepciju budućih zaposlenih (kandidata sa tržišta rada), već i na percepciju postojećih zaposlenih o kompaniji kao o poželjnom mestu za rad (Rampl, 2014). U suštini, brend poslodavca se odnosi na način na koji poslodavci komuniciraju sa potencijalnim kandidatima kroz svoje oglase za posao i proces regrutacije, ali i na način na koji poslodavci tretiraju svoje postojeće zaposlene pružajući im bolje ulove rada i iskustvo zaposlenja u poređenju sa konkurentima (Love i Singh, 2011; Biswas i Suar, 2016). Kao što korporativni brendovi nude kupcu obećanje u vezi proizvoda ili usluge, kroz brendiranje poslodavca se, takođe, daje vid obećanja postojećim i budućim zaposlenima o iskustvu koje će imati zapošljavanjem i radom u datoj kompaniji (Backhaus, 2016). Jednostavan način da se razume koncept brendiranja poslodavca jeste poređenje sa opšte poznatim konceptom brendiranja proizvoda, s tom razlikom što je kod brendiranja poslodavca proizvod *percepcija budućih kandidata o kompaniji i iskustvo zaposlenih*, dok tržište čine *potencijalni i postojeći zaposleni*.

Dva ključna cilja brendiranja poslodavca su: (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 srećnim, zadovoljnim i posvećenim (Backhaus, 2016). Samim tim, brend dobrog poslodavca se gradi kontinuirano tokom čitavog postojanja kompanije kroz korporativnu kulturu (sisteme vrednosti, pravila, normi, verovanja), stil upravljanja i liderstva, politike, procedure, načine poslovanja, sistem komunikacije i funkcionisanja (Minchington i Thorne, 2007). Dodatna kompleksnost brendiranja poslodavaca proističe iz činjenice da se brend mora graditi obazrivo i mora ispunjavati ono što obećava jer kod novozaposlenih, sve ono što se ne poklapa sa brend obećanjem i realnošću u datoj kompaniji predstavlja narušavanje „psihološkog ugovora“ i vodi njihovom nezadovoljstvu, apsentizmu i napuštanju kompanije čim se za to stvore uslovi (Bersin, 2013; Backhaus, 2016).

U procesu brendiranja poslodavca je neophodan strategijski pristup koji primarno obuhvata zaposlene iz sektora ljudskih resursa i marketinga (Maxwell i Knox, 2009). Međutim, uspešan brend poslodavca mora da se zasniva i na podršci lidera, top menadžmenta, srednjeg nivoa menadžmenta (Aldousari i sar., 2017). Na tržištu postoje mnogobrojne agencije koje se bave pružanjem konsultantskih usluga brendiranja poslodavaca. Ipak, najbolji pristup u procesu brendiranja poslodavaca jeste formiranje internog

tima koji će činiti zaposleni iz sektora ljudskih resursa, marketinga, prodaje, internih komunikacija, ali i lideri, top menadžeri, srednji nivo menadžera. Na taj način se ostvaruju svi pozitivni efekti timskog rada: više znanja, više perspektiva posmatranja, više ideja, mogućnost razmene iskustva, sinergijski efekat, bolje odluke, brže reagovanje na promene iz okruženja (Lazarević i Lukić, 2018), a dodatnu prednost čini to što zaposleni imaju dovoljno znanja o poslodavcu i njegovom načinu poslovanja.

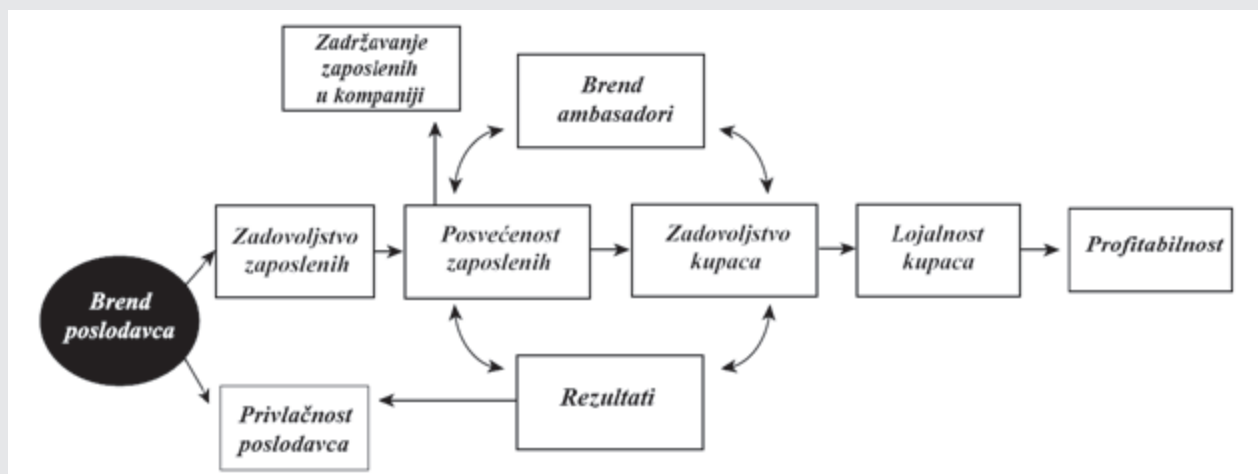
Neka istraživanja potvrđuju da kompanije koje imaju jasno definisane strategije brendiranja poslodavca imaju veću produktivnost u poređenju sa kompanijama koje nemaju strategije brendiranja poslodavaca (Aldousari i sar., 2017). Proces brendiranja poslodavaca sadrži instrumentalne i simboličke elemente (Backhaus i Tikoo, 2004). Instrumentalni elementi predstavljaju objektivne informacije o uslovima rada u nekoj kompaniji – zaradu, radno vreme, lokaciju kompanije, sistem nagrađivanja zaposlenih i slično, dok simbolički elementi predstavljaju lični osećaj i percepciju koju zaposleni imaju zato što rade za određenu kompaniju.

PREDNOSTI BRENDIRANJA POSLODAVACA

Brend određenog poslodavca predstavlja odraz iskustva njegovih zaposlenih, ali i svih onih kandidata koji su u datoj kompaniji učestvovali u procesu regrutacije bez obzira na njegov ishod. Prema rezultatima istraživanja Randstad-a iz 2016. godine, 84% zaposlenih bi napustilo svog sadašnjeg poslodavca kako bi se zaposlilo kod onog koji se u očima javnosti pozicionirao kao bolji poslodavac, dok kompanije koje imaju izgrađen brend dobrog poslodavca mogu ponuditi 10% niže plate za kandidate istih znanja, veština i kvalifikacija u poređenju sa kompanijama koje to nemaju (Randstad, 2016, p. 12). Ovo posebno važi za mlade kandidate sa tržišta rada koji preferiraju da grade svoje karijere u uspešnim kompanijama koje su poznate u javnosti kao poželjni/idealni poslodavci (Grace i Iacono, 2015).

Snažan brend poslodavca dovodi do rasta zadovoljstva postojećih zaposlenih, njihove posvećenosti i lojalnosti, želje da provedu ceo svoj radni vek u datoj kompaniji (Backhaus i Tikoo, 2004; Davies, 2008; Gilani i Cunningham, 2017), dok kod procesa regrutacije dovodi do privlačenja najboljih kandidata sa tržišta rada (Leekha i Sharma, 2014). Smatra se da brend poslodavca doprinosi da se za oglašeno slobod-

SLIKA 1. Pozitivni efekti jakog brenda poslodavca



IZVOR: Prilagođeno prema Gaddam, S. (2008).

no radno mesto prijave najtalentovaniji kandidati sa tržišta rada koji žele da grade i razvijaju svoju karijeru u kompaniji u čiji brend veruju (Backhaus, 2004). Poslednjih 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 (Gupta i sar., 2014). 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) zaposlenih u kompaniji i stope fluktuacije zaposlenih.

Na Slici 1 su prikazani svi pozitivni efekti snažnog brenda poslodavca i njihove uzročno-posledične veze.

Sa Slike 1 se može uočiti da snažan brend poslodavca pozitivno utiče na zadovoljstvo zaposlenih i njihovu posvećenost što posledično vodi zadovoljstvu i lojalnosti kupaca i profitabilnosti kompanije. Takođe, zadovoljni i posvećeni zaposleni žele da ceo radni vek provedu kod istog poslodavca i vremenom oni postaju brend ambasadori kompanije i njenih proizvoda i usluga (Gaddam, 2008). Na Slici 1 se jasno može videti da brend poslodavca u procesu regrutacije utiče na njegovu privlačnost za kandidate sa tržišta rada i dovodi do toga da se za upražnjeno radno mesto prijave najbolji kandidati. Po mnogim autorima, snažan brend poslodavca dovodi do većeg stepena internih regrutacija zaposlenih što skraćuje vreme i troškove, a istovremeno povećava kvalitet procesa regrutacije

(Beardwell i Claydon, 2010; Rana i Kapoor, 2016). Pored toga, brendiranje poslodavca osnažuje radni moral zaposlenih (Holbeche i Matthews, 2012) i predstavlja značajan strateški instrument koji stručnjaci za ljudske resurse primenjuju sa ciljem da privuku i zadrže najbolje talente (Mihalcea, 2017).

Brendiranje poslodavaca u procesu regrutacije milenijalaca

Prilikom konkurisanja za zaposlenje, potencijalni kandidati sa tržišta rada se pre svega informišu o datom poslodavcu, njegovom ugledu, reputaciji, radnim uslovima, visini zarade, iskustvima zaposlenih. Ključne informacije o poslodavcu zainteresovani kandidati mogu prikupiti na samom oglasu za posao, na web sajtu, preko društvenih mreža i raznih publikacija, dok neke informacije kandidati mogu dobiti od prijatelja ili poznanika koji su (bili) zaposleni u datoj kompaniji i tokom samog procesa selekcije. Odluka da li će raditi za datog poslodavca ili ne zavisi od informacija koje prikupe o kompaniji. Samim tim, jedan vid brendiranja poslodavaca jeste kroz sam oglas za zapošljavanje gde poslodavac nastoji da sebe predstavi kao idealnog poslodavca, sa odličnim uslovima za rad, organizacionom kulturom i klimom. Ipak, ne treba izgubiti iz vida da oglas za posao treba da sadrže konkretne i istinite informacije i da poslodavci prilikom oglašavanja, naročito u pisanim medijima, objavljuju samo najvažnije informacije o kompaniji. Sa druge strane, prodor digitalnih tehnologija u sve sfere i segmente poslovanja, uticao je na sve učesnike na tržištu, pa i na poslodavce koji su shvatili da moraju da se pril-

gode novim načinima funkcionisanja svojstvenim digitalnom dobu (Mirković i sar., 2019). Poslodavci koji nastoje da privuku najbolje kandidate sa tržišta rada veliku podršku mogu pronaći u društvenim mrežama preko kojih mogu da postavljaju razne sadržaje na zanimljiv i atraktivan način. Sve poruke koje se plasiraju putem društvenih mreža moraju odražavati realno stanje stvari, ne smeju biti samo „lepa fasada u zgradi bez struje i vode“, jer će na taj način očekivanja kandidata biti izneverena, a njihovo poverenje izigrano. U svojoj suštini, svaki brend predstavlja određeno obećanje koje, ukoliko se ne ispuni, dovodi do slabljenja pozicije i snage brenda (Dejanović i sar., 2018). Poslodavci na dnevnom nivou postavljaju informacije o novostima i svim bitnim aktivnostima na sajt i društvene mreže kako bi dosegli do jako velikog broja stejkholdera (Rana i Kapoor, 2016). Pored web sajtova samih kompanija i njihovih društvenih mreža, zanimljivo je istaći da postoje i drugi sajtovi koji utiču na proces izgradnje brenda poslodavaca. Neki od tih sajtova predstavljaju mesto na kojem svaki poslodavac može da se predstavi na najbolji mogući način, kroz priču o sebi. Mnoge kompanije kreiraju video snimke kratkog formata ili postavljaju utiske svojih zaposlenih o tome kako je raditi u datoj kompaniji. Ovaj vid brendiranja dolazi iz ugla samog poslodavca i stoga je „kontrolisan“ namerom i željom poslodavca da se što bolje predstavi kandidatima na tržištu rada. S druge strane, postoje i sajtovi na kojima je moguće pregledati mišljenja i utiske zaposlenih ili bivših zaposlenih o određenoj kompaniji, uslovima rada i prosečnoj visini plate za određena radna mesta. Na taj način, kandidati koji traže posao mogu dobiti informacije o nekom poslodavcu na osnovu postavljenih komentara, pri čemu ti komentari nisu kontrolisani od strane poslodavaca, već ih zaposleni / bivši zaposleni ostavljaju anonimno.

Generacija milenijalaca je s razlogom dobila naziv digitalna. U nastojanju da ostvare proces komunikacije, često je prva stvar ka kojoj posežu njihov pametni mobilni uređaj. Osim toga, milenijalci su jedna od prvih generacija koja je konstantno u pokretu i za potencijalne poslodavce postaje sve teže da im na pravi način upute željenu poruku. Kako navodi grupa autora, bliska veza milenijumske generacije sa različitim tehnologijama tokom čitavog perioda njihovog odrastanja, dovela je do toga da je ova grupa ljudi naviknuta na brzo postizanje rezultata (DelCampo i sar., 2011). To dovodi poslodavce u nezavidnu poziciju da lako mogu da izgube najtalentovanije zaposlene ukoliko u kratkom roku i na očekivan način ne isporuče obećanje koje su dali u procesu brendiranja sebe kao poželjnog i dobrog poslodavca.

Pet ključnih stvari koje talentovani milenijalci traže od poslodavaca su: (1) jasno definisane mogućnosti za napredak; (2) sigurnost da će biti unapređeni na bolje pozicije; (3) značaj, važnost i svrhu u radnim zadacima i aktivnostima; (4) da su cenjeni i dobro plaćeni za posao koji obavljaju; (5) nematerijalne vidove nagrađivanja, fleksibilnost radnog vremena i prijatnu radnu atmosferu (Lee, 2018). Mamula, Perić i Vujić (2019, p. 13) ističu da pripadnici generacije milenijalaca traže poslodavce čiji uslovi odgovaraju njihovim vrednostima i stilu života, kao i da u poređenju sa članovima generacije X nisu toliko lojalni i posvećeni poslodavcima. Isti autori ističu da za razliku od generacije X koja ima stav: „Kako mogu doprineti kompaniji za koju radim?“, generacija milenijalaca gleda: „Kako kompanija može doprineti kvalitetu mog života?“.

Jedan primer dobrog pristupa talentima koji pripadaju milenijumskoj generaciji jeste pristup koji je primenila kompanija Siemens. Imajući u vidu činjenicu da ima 351.000 zaposlenih, kompanija Siemens je postavila jasne strategijske ciljeve kada je reč o procesu brendiranja u svojstvu dobrog poslodavca. Ti ciljevi su se odnosili na unapređenje dela web sajta koji je posvećen karijeri i poslu u Simensu i pokretanje bloga na temu „Generatori budućnosti“, s ciljem privlačenja najboljih talenata sa tržišta rada. Jasno postavljeni ciljevi i odlučnost u procesu realizacije su doveli do toga da je svakog meseca dolazilo do rasta broja poseta web sajta i bloga, i podizanja svesti o kompaniji Siemens kao modernog i inovativnog poslodavca (Kazak, 2018).

U procesu izgradnje brenda dobrog poslodavca, veliku ulogu ima proces selekcije kandidata i način komunikacije sa kandidatima. Mnogi poslodavci ne obavestavaju kandidate o ishodu procesa selekcije. S druge strane, oni poslodavci koji šalju odgovore kandidatima, najčešće šalju generičke, automatizovane poruke bez ličnog pečata i personalizovanih detalja. Takođe, pojedini poslodavci od kandidata koji žele da konkurišu za određeno radno mesto zahtevaju kreiranje posebnog profila na kompanijskom portalu i popunjavanje velikog broja podataka, što iziskuje dosta vremena i otežava kandidatima potragu za poslom. Svi ovi segmenti utiču na izgradnju brenda poslodavca i opšti utisak koji će poslodavac ostaviti kod kandidata.

Brendiranje poslodavaca u procesu kreiranja pozitivnog iskustva zaposlenih milenijalaca

Poslodavci koji žele da izgrade snažan brend poslodavca, nakon što zaposle talentovane milenijalce, nastoje da steknu i povećaju njihovo zadovoljstvo,

posvećenost, motivisanost i lojalnost kroz procese internog brendiranja. Čapman i saradnici su identifikovali nekoliko internih faktora koji su ključni prilikom izgradnje jakog brenda poslodavca: tip posla, radno okruženje, kultura organizacije, usklađenost privatnog života sa poslom (Chapman i sar., 2005). Drugi autori smatraju da brendiranje poslodavca obuhvata radne uslove, sistem i način rada, radnu atmosferu, sistem nagrađivanja i merenja ostvarenih performansi, mogućnosti za razvoj zaposlenih, stil liderstva, dobre međuljudske odnose (poverenje, poštovanje, saradnja, koordinacija, timski rad) i način komunikacije (Maxwell i Knox, 2009; Kapoor, 2010).

Najobuhvatniju analizu brenda poslodavca dali su Berton i saradnici, tako što su različite faktore klasifikovali u pet ključnih elemenata koji čine brend poslodavca (Berthon i sar., 2005):

- 1) **Interesna vrednost:** stepen u kojem je kompanija privlačna za pojedinca u smislu radnog okruženja, metoda i načina rada, jedinstvene i inovativne kulture.
- 2) **Društvena vrednost:** stepen u kojem je zaposleni voljan da ostane u kompaniji zbog radne atmosfere, zabavnog i prijatnog radnog okruženja, dobrih odnosa sa svojim kolegama i nadređenima.
- 3) **Ekonomska vrednost:** stepen u kojem je zaposleni zadovoljan svojom zaradom, nematerijalnim vidovima nagrađivanja i mogućnostima za dalje napredovanje.
- 4) **Razvojna vrednost:** stepen u kojem je zaposleni zadovoljan razvojem svoje karijere i prilikama koje mu stoje na raspolaganju za budućnost.
- 5) **Primenjena vrednost:** stepen u kojem je zaposleni zadovoljan mogućnostima da praktično primeni ono što je naučio na poslu kroz svoje iskustvo, obuku i razvoj.

Iako mladi ljudi generalno iskazuju nameru i potrebu za čestim promenama radnog okruženja u potrazi za željenom pozicijom i uspehom na tržištu rada, prema rezultatima jednog od sprovedenih istraživanja, članovi milenijumske generacije su pokazali visoko izraženu stabilnost i posvećenost svom radnom mestu onda kada za sebe pronađu željene uslove i oblast rada (Pyöriä i sar., 2017). Privlačenje milenijalaca u kompaniju je prvi korak koji podrazumeva prepoznatljiv i snažan brend poslodavca, međutim, njihovo zadržavanje u kompaniji podrazumeva čitav niz drugih aktivnosti. Da bi kompanija zadržala milenijalce potrebno je da pre svega odabere one koje želi da zadrži, a da zatim: (1) smanji nivo monotonosti zadataka i poveća dinamičnost posla; (2) uvede milenijalce u programe

obuke kroz različite sektore u kompaniji; (3) istakne značaj i važnost individualnih razlika; (4) ohrabruje kulturu koja prihvata nove ideje i inovacije (Sujansky i Ferri-Reed, 2009). U procesu zadržavanja milenijalaca i kreiranja njihovog zadovoljstva i posvećenosti veoma je važno razumeti i uzeti u obzir sve njihove potrebe, želje i afinitete. One kompanije koje su već uspele da za sebe privuku i zadrže talentovane milenijalce (npr. Google i Apple) nisu okrenute tradiciji i načinu na koji su stvari funkcionisale ranije, već gledaju u budućnost, ohrabruju inovacije i nove načine i metode rada.

Mnogi poslodavci već uveliko preduzimaju čitav niz aktivnosti na polju brendiranja, s ciljem da prodru u srca i dušu zaposlenih (Martin i Hetrick, 2012). Jedna od mnogobrojnih aktivnosti jeste i redovno ispitivanje zadovoljstva zaposlenih putem posebno koncipiranih upitnika i/ili intervjuova kako bi, na osnovu identifikovanih segmenata kojima zaposleni nisu zadovoljni, menadžment mogao da preduzme korektivne mere i aktivnosti. Na osnovu rezultata ispitivanja zadovoljstva i posvećenosti zaposlenih i poređenja dobijenih rezultata sa očekivanjima koja zaposleni imaju, menadžment treba da ponudi zaposlenima ono što je njima važno i što ih motiviše. Kompanija Simens je, u želji da bude što bolji poslodavac i zadrži najbolje talente, postavila ciljeve da među svojim zaposlenima podigne svest o viziji, misiji, kulturi i vrednostima kompanije. Nakon preduzimanja konkretnih strategijskih aktivnosti i mera među kojima su davanje autonomije zaposlenima da učestvuju u procesu donošenja odluka, davanje slobode zaposlenima da iznose svoja mišljenja, predloge i ideje, uvođenje fleksibilnog radnog vremena, rezultati su pokazali da je 99% zaposlenih steklo veći stepen povezanosti sa kompanijom, ali i znatno bolje razumevanje njene vizije (Kazak, 2018).

BRENDIRANJE POSLODAVACA U SRBIJI

Na osnovu rezultata istraživanja, koje je 2018. godine u Srbiji sprovedla kompanija Infostud na uzorku od preko 10.150 ispitanika, najveći broj ispitanika (skoro polovina) želi da radi u kompaniji koja pripada privatnom sektoru ali ima pretežno strano vlasništvo, dok najmanji broj ispitanika želi da radi u privatnim kompanijama sa domaćim vlasništvom. Ispitanici su u tri ključna faktora odabira poslodavaca naveli dobre međuljudske odnose i radnu atmosferu (75,5%), dobar tretman zaposlenih od strane menadžmenta (69,4%), prilike za stručno usavršavanje (68,7%). Na

četvrtom i petom mestu se nalaze sigurnost zaposlenja i visina plate i bonusa. Beneficije koje ispitanici najviše cene kod poslodavaca su fleksibilnost radnog vremena, plaćeni zdravstveni pregledi i dodatni slobodni dani (Poslovi.Infostud, 2018). Rezultati prikupljenih odgovora ispitanika koji su imali zadatak da ručno upišu tri poslodavca kod kojih bi želeli da se zaposle, pokazali su da su tri najpoželjnija poslodavca u 2018. godini: Coca-Cola Hellenic, Telenor i Naftna Industrija Srbije. U prvih pet najpoželjnijih poslodavaca spadaju i dve IT kompanije (Nordeus i Microsoft Software), dok se u rang listi od 30 najpoželjnijih poslodavaca nalazi još pet IT kompanija (Levi9 Global Sourcing Balkan, Comtrade, Schneider Electric DMS NS i NCR) (Poslovi.Infostud, 2018). U odnosu na rezultate istraživanja iz 2016. godine, Telenor i Naftna Industrija Srbije su zamenili redosled svojih mesta, dok je Coca-Cola Hellenic zadržala prvo mesto.

Kompanija Coca-Cola Hellenic nastoji da svojim potencijalnim i postojećim zaposlenima obezbedi sve uslove za kvalitetan rad i boravak na radnom mestu. Poseban akcenat kompanije je u kreiranju i realizaciji specifičnih programa obuke za talentovane zaposlene, kako bi podržali njihov razvoj i omogućili im da u što kraćem periodu ostvare svoje pune potencijale (Coca-Cola HBC, 2019). Deljenjem znanja i iskustva, zaposlenima se posebno pomaže da steknu takozvane „komercijalne sposobnosti“ koje obuhvataju sposobnosti za upravljanje rastom prihoda, upravljanje ključnim kupcima, partnerstvo i direktnu prodaju (Coca-Cola HBC, 2019). Takođe, razvijena je i Akademija za ladanac snabdevanja kako bi se zaposleni u kompaniji pripremili za tržišne izazove koji ih očekuju. Mladi ljudi, pred kojima je najveći izazov kako da nakon završetka formalnog obrazovanja pronađu prvi posao i steknu prvo radno iskustvo, imaju na raspolaganju nekoliko posebno osmišljenih programa u tu svrhu (RISE Management Trainee Program i Coca-Cola podrška mladima). Ovi programi imaju za cilj da mladim ljudima pomognu da, kroz mentorstvo vrhunskih lidera i menadžera, steknu praktična i primenljiva znanja i veštine. Osim aktivnosti u razvoju sopstvenih zaposlenih, Coca-Cola Hellenic organizuje i različite aktivnosti sa ciljem očuvanja i zaštite životne sredine, kao i pružanja različitih vidova pomoći zajednici u okviru koje posluje. Na ovaj način se brend poslodavca ističe u pozitivnom kontekstu i dolazi do jačanja njegove pozicije u svesti potencijalnih i postojećih zaposlenih.

Istraživanjem koje su u Srbiji sprovedeli Slavković i saradnici na temu brendiranja poslodavaca obuhvaćeno je 180 preduzeća, iz proizvodnog (70%), trgovinskog (16%) i uslužnog sektora (14%), većinom u privatnom

vlasništvu (90%) uglavnom iz grupe velikih i srednjih preduzeća (mereno brojem zaposlenih) (80%). Konstatacije vezane za proces regrutacije zaposlenih koje su dobile najveće prosečne ocene odnose se na različite kanale regrutacije i objektivnost i nepristrasnost procesa selekcije, dok su najbolje ocenjene konstatacije vezane za zadovoljstvo zaposlenih - zadovoljstvo kolegijalnošću na poslu, odnosom sa nadređenima i radnim okruženjem. Rezultati sprovedenog istraživanja su pokazali da brend poslodavca pozitivno utiče na zadovoljstvo zaposlenih, što posledično dovodi do smanjenja stope apsentizma i fluktuacije i rasta produktivnosti (Slavković i sar., 2018).

Ognjanović i Slavković su sprovedeli istraživanje o značaju brenda poslodavca na zadovoljstvo zaposlenih na uzorku od 47 hotela u Srbiji (60% su činili hoteli sa 4 zvezdice). Rezultati njihovog istraživanja su pokazali da društvena vrednost (radna atmosfera, međuljudski odnosi) i razvojna vrednost (mogućnosti za dalji napredak i razvoj karijere) predstavljaju elemente brenda poslodavca koji imaju najveći uticaj na zadovoljstvo zaposlenih (Ognjanović i Slavković, 2019).

Kada se posmatra milenijumska generacija i faktori koji utiču na izbor poslodavaca, a samim tim i na proces brendiranja poslodavaca koji žele da privuku talente iz ove generacije, ne postoji puno istraživanja koja su rađena u Srbiji. Prema rezultatima istraživanja agencije MASMI (MASMI – agencija za istraživanje tržišta, 2016a), milenijalci u Srbiji čine oko 25% ukupne populacije, pri čemu je 34% milenijalaca visoko obrazovano, 38% zaposleno sa punim radnim vremenom od čega 72% radi u privatnom sektoru. Najvažniji faktori koji su bitni milenijalcima u Srbiji koji traže posao nakon diplomiranja su: mogućnost napredovanja (78%), siguran posao (74%), mogućnost usavršavanja/razvijanja novih veština (70%), ljudi sa kojima rade (67%), usklađenost posla i privatnog života (64%). Na osnovu rezultata sprovedenog istraživanja, do milenijalaca se najlakše dolazi putem interneta (92% milenijalaca najčešće dolazi do informacija putem interneta), dok svega 13% milenijalaca prati štampane publikacije i 12% sluša radio. Najveći procenat milenijalaca koji su učestvovali u istraživanju prati dešavanja na društvenim mrežama: Facebook (91%), YouTube (63%), Instagram (38%), LinkedIn (34%) i Twitter (34%) (MASMI – agencija za istraživanje tržišta, 2016b). Aktivnosti milenijalaca u domenu postavljanja i deljenja sadržaja, praćenja kompanija, „lajkovanja“ i komentarisanja objava kompanija su prikazane u Tabeli 1.

TABELA 1. Distribucija milenijalaca u Republici Srbiji na osnovu aktivnosti na društvenim mrežama

Društvene mreže	Postavlja i deli sadržaj	Prati kompanije, brendove	“Lajkuje”, komentariše ili deli objave kompanija
Facebook	62%	39%	39%
YouTube	12%	14%	8%
Instagram	25%	14%	12%
Twitter	7%	6%	4%
LinkedIn	2%	7%	2%
Pinterest	2%	2%	1%

IZVOR: MASMI – agencija za istraživanje tržišta (2016b)

Praćenje kompanije na društvenoj mreži podrazumeva da milenijalci prate sve informacije koje kompanija postavi, lajkovanje i komentarisane se odnosi na izražavanje emocija – da li se milenijalcima objava kompanije dopada ili ne, dok deljenje objave podrazumeva da milenijalci na svojim ličnim profilima podele neku objavu kompanije i učine je vidljivom i svojim prijateljima. Mnogi poslodavci oglašavaju slobodna radna mesta i putem društvenih mreža, a zadovoljni milenijalci dele te oglase na svojim profilima kako bi pomogli kompaniji u oglašavanju i nalaženju kvalitetnih kandidata, ali i kako bi zainteresovali/podstakli svoje prijatelje da se prijave za rad u datoj kompaniji.

ZAKLJUČAK

Kao što zaposleni žele da rade kod najboljih poslodavaca, i poslodavci su u stalnoj potrazi za najboljim zaposlenima. Brendiranje poslodavaca obuhvata način na koji poslodavac konstituiše karakteristike svog načina funkcionisanja, radnog okruženja i uslova rada koji ga čine drugačijim i posebnim u poređenju sa drugim poslodavcima i omogućavaju mu da za sebe privuče i zadrži najbolje talente. Proces brendiranja poslodavca podrazumeva da se uzmu u obzir potrebe i zahtevi koje imaju različite generacije zaposlenih. U ovom radu je ukazano na ključne specifičnosti brendiranja poslodavaca u funkciji privlačenja i zadržavanja

talenata koji pripadaju generaciji milenijalaca. Milenijalci imaju specifične zahteve i želje prilikom odabira poslodavaca, pri čemu visoko vrednuju fleksibilno radno vreme, mogućnosti za napredovanje, interesantno i izazovno radno okruženje, mogućnosti za učenje i lični razvoj, mogućnost da usklade privatni život sa poslom. U radu je pokazano da dobro koncipiran i izgrađen brend poslodavca dovodi do rasta zadovoljstva postojećih zaposlenih, njihove posvećenosti i lojalnosti, želje da provedu ceo svoj radni vek u datoj kompaniji, dok kod procesa regrutacije dovodi do privlačenja najboljih kandidata sa tržišta rada.

Doprinos ovog rada proističe iz činjenice da je brendiranje poslodavaca od posebne važnosti u Srbiji, gde se kompanije bore da privuku i zadrže kvalitetne i talentovane zaposlene na duži vremenski period. Imajući u vidu period tranzicije, proces pristupanja Evropskoj Uniji, nedostatak visoko obrazovane radne snage, odlazak najboljih studenata i stručnjaka u inostranstvo, proces brendiranja poslodavaca još više dobija na svom značaju i važnosti.

Budući radovi na ovu temu bi trebalo da sagledaju različite vidove brendiranja poslodavaca u zavisnosti od vrste delatnosti, prirode konkurencije, vrste organizacije, njene veličine i lokacije. Takođe, u nekim budućim radovima bi bilo interesantno da se sagledaju potrebe i zahtevi drugih generacija prilikom odabira poslodavaca.

Literatura

1. Aldousari, A.A., Robertson, A., Yajid, M.S.A., & Ahmed, Z.U. (2017). Impact of employer branding on organization's performance. *Journal of Transnational Management*, 22(3), 153-170. doi:10.1080/15475778.2017.1335125
2. Alnıaçık, E., & Alnıaçık, Ü. (2012). Identifying Dimensions of Attractiveness in Employer Branding: Effects of Age, Gender, and Current Employment Status. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 1336-1343. doi:10.1016/j.sbspro.2012.09.1117

3. Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206. doi:10.1057/bm.1996.42
4. Aslam, S., Mason, C., Zakria, A., & Farid, M. (2015). Gender perceptions: Employer branding through attractiveness, job characteristics and organizational attributes. *American Journal of Trade and Policy*, 2(3), 161-166.
5. Backhaus, K.B. (2004). An Exploration of Corporate Recruitment Descriptions on Monster.com. *Journal of Business Communication*, 41(2), 115-136. doi:10.1177/0021943603259585
6. Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517. doi:10.1108/13620430410550754
7. Backhaus, K. (2016). Employer Branding Revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193-201. doi:10.1080/15416518.2016.1245128
8. Beardwell, J., & Claydon, T. (2010). *Human Resource Management. A Contemporary Approach*, Sixth Edition. Pearson Education Limited.
9. Bersin, J. (2013). *Predictions for 2014: Building a Strong Talent Pipeline for the Global Economic Recovery*. San Francisco, CA: Deloitte Development LLC.
10. 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
11. Biswas, M.K., & Suar, D. (2016). Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57-72. doi:10.1007/s10551-014-2502-3
12. Brkljač, M., Lukić, J., & Dejanović, A. (2018). *Innovations, New Technologies And Millennial Generation – Simultaneous Development*. U Integrated Politics of Research and Innovations. (str. 411-418). Association of Economists and Managers of the Balkans - Udekom Balkan. doi:10.31410/limen.2018.411
13. Chapman, D.S., Uggerslev, K.L., Carroll, S.A., Piasentin, K.A., & Jones, D.A. (2005). Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 928-944. doi:10.1037/0021-9010.90.5.928
14. Coca-Cola HBC Srbija i Crna Gora, (2019). Da li ste znali?. Preuzeto 22.08.2019. sa: <https://rs.coca-colahellenic.com/rs/karijera/da-li-ste-znali/>.
15. Conference Board. (2001). *Engaging employees through your brand*. New York, NY.
16. Davidson, M.C.G., Timo, N., & Wang, Y. (2010). How much does labour turnover cost?: A case study of Australian four- and five-star hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 451-466. doi:10.1108/95961190980000614
17. Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 667-681. doi:10.1108/03090560810862570
18. Dejanović, A., Ljubojević, Č., & Lukić, J. (2018). Definisane ličnosti brenda grada: kako književnost može da pomogne. *Marketing, časopis za marketing teoriju i praksu*, 49(3); 161-171.
19. DelCampo, R.G., Haggerty, L.A., Haney, M.J., & Knippel, L.A. (2011). *Managing the multi-generational workforce: From the GI generation to the millennials*. Gower Publishing, Ltd.
20. Gaddam, S. (2008). Modelling Employer Branding Communication: The Softver Aspect of HR Marketing Management. *ICFAI Journal of Soft Skills*, 2(1); 45-55.
21. Gilani, H., & Cunningham, L. (2017). Employer branding and its influence on employee retention: A literature review. *The Marketing Review*, 17(2), 239-256. doi:10.1362/146934717x149097339662
22. Grace, D., & Lo, I.J. (2015). Value creation: an internal customers' perspective. *Journal of Services Marketing*, 29(6/7), 560-570. doi:10.1108/jsm-09-2014-0311
23. Gupta, P., Patti, R., & Marwah, S. (2014). Employer Branding: A Descriptive Study. *International Journal of Economic and Management Strategy*, 4(1); 1-10.
24. Holbeche, L., & Matthews, G. (2012). *Engaged: Unleashing your organization's potential through employee engagement*, 1st ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
25. Kapoor, V. (2010). Employer Branding: A Study of Its Relevance in India. *IUP Journal of Brand Management*, 7, 51-75.
26. Kazak, L. (2018). How to Build a Winning Employer Brand: The Case of Siemens. Preuzeto 18.06.2019. sa <https://www.clappro.ch/2018/11/06/employer-branding-the-case-of-siemens-ag/>.
27. King, C., & Grace, D. (2008). Internal branding: Exploring the employee's perspective. *Journal of Brand Management*, 15(5), 358-372. doi:10.1057/palgrave.bm.2007.48
28. Kucherov, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 86-104. doi:10.1108/03090591211192647
29. Kuron, L.K.J., Lyons, S.T., Schweitzer, L., & Ng, E.S.W. (2015). Millennials' work values: differences across the school to work transition. *Personnel Review*, 44(6), 991-1009. doi:10.1108/pr-01-2014-0024
30. Lazarević, S., & Lukić, J. (2018). Team Learning Processes and Activities in Organization: A Case Study. *Economic Themes*, 56(3); 301-319.
31. Lee, S. (2018). Employer Branding 101: How to Attract Millennials. Preuzeto 18.06.2019. sa: <https://>

- employers.glints.com/sg/blog/2018/06/29/employer-branding-101-how-to-attract-millennials/.
32. Leekha, C.N., & Sharma, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48-60. doi:10.1108/ijoa-09-2011-0513
 33. Lloyd, S. (2002). Branding from the inside out. *Business Review Weekly*, 24(10); 64-66.
 34. Love, L.F., & Singh, P. (2011). Workplace Branding: Leveraging Human Resources Management Practices for Competitive Advantage Through "Best Employer" Surveys. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 175-181. doi:10.1007/s10869-011-9226-5
 35. Mäkelä, K., Björkman, I., & Ehrnrooth, M. (2010). How do MNCs establish their talent pools? Influences on individuals' likelihood of being labeled as talent. *Journal of World Business*, 45(2), 134-142. doi:10.1016/j.jwb.2009.09.020
 36. Mamula, T., Perić, N., & Vujić, N. (2019). The contribution of innovative leadership style as an answer to global and business changes. *Quality - Access to Success*, 20(170), 9-14. Preuzeto 26.06.2019. sa: https://www.srac.ro/calitatea/en/arhiva/2019/QAS_Vol.20_No.170_June.2019.pdf
 37. Martin, G., Beaumont, P., Doig, R., & Pate, J. (2005). Branding: A New Performance Discourse for HR?. *European Management Journal*, 23(1), 76-88. doi:10.1016/j.emj.2004.12.011
 38. 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
 39. Martin, G., & Hetrick, S. (2012). *Corporate reputations, branding and people management: A strategy approach to HR*. New York: Taylor and Francis.
 40. MASMI – agencija za istraživanje tržišta (2016a). Od škole do uspeha: Milenijalsi i Generacija X. Preuzeto 25.06.2019. sa: https://masmi.rs/wp-content/uploads/2016/05/Od-skole-do-uspeha-Milenijalsi-i-Generacija-_MASMI.pdf.
 41. MASMI – agencija za istraživanje tržišta (2016b). Y generacija u Srbiji: Ko su (stvarno) srpski milenijalsi? Vrednosti, životni stil i potrošačko ponašanje. Preuzeto 25.06.2019. sa: https://masmi.rs/wp-content/uploads/2016/08/Milenijalsi-u-Srbiji_Preview_MASMI.pdf.
 42. Mastrolia, S.A., & Willits, S.D. (2013) *Millennials: What Do We Really Know About Them?* U *Advances in Accounting Education: Teaching and Curriculum Innovations*. Emerald Group Publishing Limited. 45-72. doi:10.1108/S1085-4622(2013)0000014009
 43. 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
 44. Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston: Harvard Business School Publishing.
 45. Mihalcea, A.D. (2017). Employer Branding and Talent Management in the Digital Age. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5(2), 289-306. doi:10.25019/mdke/5.2.07
 46. Minchington, B., & Thorne, K. (2007). Measuring the effectiveness of your employer brand. *Human Resources Magazine*, 12(4); 14-16.
 47. Mirković, V., Lukić, J., Lazarević, S., & Vojinović, Ž. (2019). Key Characteristics of Organizational Structure that Supports Digital Transformation. *Conference: Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management - SM 2019*, Faculty of Economics, Subotica, 255-261.
 48. 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 – TICS 2019 Thematic proceedings I*, 254-271.
 49. Özçelik, G. (2015). Engagement and Retention of the Millennial Generation in the Workplace through Internal Branding. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 99-107. doi:10.5539/ijbm.v10n3p99
 50. Poslovi.Infostud (2018). Opšti izveštaj – Najpoželjniji poslodavac 2018. Preuzeto 22.08.2019. sa: <https://poslovi.infostud.com/poslodavci/najpozeljniji-poslodavac>.
 51. Pyöriä, P., Ojala, S., Saari, T., & Järvinen, K.M. (2017). The millennial generation: a new breed of labour?. *SAGE Open*, 7(1), 1-14. doi:10.1177/2158244017697158
 52. 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
 53. Rana, R., & Kapoor, S. (2016). Exploring the Contribution of Employer Branding in Corporate Image Building. *International Journal of Business and General Management*, 21-32.
 54. Shih, W., & Allen, M. (2007). Working with Generation-D: adopting and adapting to cultural learning and change. *Library Management*, 28(1/2), 89-100. doi:10.1108/01435120710723572
 55. 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

56. Sujansky, J., & Ferri-Reed, J. (2009). *Keeping the Millennials: Why companies are losing billions in turnover to this generation-and what to do about it*. John Wiley and Sons.

57. 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(1), 155-179. doi:10.1111/ijmr.12121
58. Thorne, K. (2004). One-stop guide: Employer branding. *Personnel Today*, 30, 66-75.

Abstract:

Employer Branding for Recruitment and Retention of Talented Employees belonging to the new Generation of Millennials

Jelena M. Lukić, Milan N. Brkljač,
Karolina R. Perčić

Employers are increasingly faced with the need to identify, attract, hire and retain the best talent from the labor market in order to survive in the condition of fierce competition. As talents are in a position to choose an employer, successful companies seek to position themselves as ideal and desirable employers through the establishment of a strong employer brand. In the process of brand establishing, by applying the knowledge from the field of marketing and human resources, employers tend to position themselves to labor market candidates as unique and desirable with ideal working conditions, while at the same time trying to increase the level of satisfaction and dedication of existing employees.

A modern approach to the process of branding an employer implies taking into account the needs and desires of different generation of employees. A generation that takes an important position in society and labor market – millennium generation (also known as the generation Y) has specific needs, demands and desires when it comes to selecting an employer. In this paper are point out the key specifics of establishing employer brand in order to position it as an ideal place for talents that belong to the generation of millennials.

Keywords: *talents, employer, human resources, millennials, brand*

Kontakt:

Jelena M. Lukić, jelena.lukic@mbs.edu.rs
Visoka škola modernog biznisa,
Terazije 27,
11000 Beograd

Milan N. Brkljač, brkljacm@uns.ac.rs
Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet u Subotici,
Segedinski put 9-11,
24000 Subotica

Karolina R. Perčić, percic.karolina@gmail.com