

Dr Snježana Gagić Jaraković, docent,

Univerzitet u Novom Sadu, Prirodno-matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo.

Dr Maja Paunić, docent,

Univerzitet u Novom Sadu, Prirodno-matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo.

Dr Ana Jovičić Vuković, profesor strukovnih studija, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novom Sadu.

Mateja Stanojević, student doktorskih studija,

Univerzitet u Novom Sadu, Prirodno-matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo.

UDK 338.487:659.1

DOI 10.5937/turpos0-51499

BRENDIRANJE POSLODAVCA – POTREBA ILI TREND

EMPLOYER BRANDING – NEED OR A TREND?

Apstrakt: Činjenica je da se tržište radne snage izmenilo, a problem nedostatka kadra je posebno izražen u ugostiteljstvu. Ugostitelji su ostali bez kvalifikovanih zaposlenih, a pojedini nemaju ni one bez formalnih kompetencija, strukovnog znanja i veština. Mnogi se uzdržavaju od širenja posla zbog straha da neće moći da pronađu radnu snagu. Nema izgleda da će se problem smanjivati. U prošlosti su se kandidati borili za poslodavca, a izgledi su da će se u narednom periodu poslodavci boriti za kandidate. Da bi stvorili imidž poželjnog poslodavca ugostitelji treba da ponude materijalne i nematerijalne koristi, uslove rada koji će uključivati konkurentne zarade, bonuse, balans između privatnog i poslovnog života, zdravo radno okruženje, korektan odnos sa menadžmentom i mogućnost napretka.

U radu će se prikazati mogućnosti koje ugostitelji mogu da primene i unaprede svoj imidž u svesti kandidata i na taj način se brendiraju kao poželjni poslodavci.

Ključne reči: ugostiteljstvo, brendiranje poslodavca, ljudski resursi u ugostiteljstvu, motivacija zaposlenih, kultura organizacije

Abstract: The labor market has changed, and the problem of staff shortage is particularly present in the hospitality industry. The lack of qualified employees, including those with limited knowledge and skills, presents the main challenges. Organizations in this sector refrain from expanding business for fear of not being able to find a workforce. This problem does not appear to be diminishing. In the past, candidates fought for the employer, and in the future, employers will likely fight for candidates. To create an image of a desirable employer, caterers should offer tangible and intangible benefits to their employees. Attractive working conditions should include competitive salaries, bonuses, work-life balance, a healthy working environment, fair relations between employees and management, and opportunities for professional growth and promotion. This paper will explore the strategies caterers can implement to enhance their image in the minds of candidates and thus position themselves as desirable employers.

Keywords: catering, employer branding, human resources in the hospitality industry, employee motivation, organisation culture

Uvod

Konkurentna prednost kompanije često leži u efikasnoj primeni poslovnih strategija i širokoj bazi znanja. Ova sinergija formira temelj za uspeh, omogućavajući kompanijama da se istaknu u dinamičnom poslovnom okruženju. Jedan kritičan faktor koji značajno utiče na performanse i uspeh kompanije je brendiranje poslodavca. Ovaj koncept pomaže u uspostavljanju prepoznatljivog korporativnog identiteta. Što više pažnje i značaja kompanija pridaje brendiranju, to će njen imidž postati prepoznatljiviji. Drugim rečima, snažan brend poslodavca doprinosi pozitivnoj percepciji kompanije u javnosti. Pored toga, reputacija kompanije je neprocenjiva, posebno kada potencijalni klijenti ili zaposleni ne mogu sami da procene kvalitet usluga ili radnog okruženja. U ovom kontekstu, brendiranje poslodavca postaje ključni alat za oblikovanje kulture, vrednosti i posvećenosti kompanije dobrobiti zaposlenih. Zaposleni se smatraju najvažnijim resursom, a njihova motivacija, zadovoljstvo i angažovanost direktno utiču na dugoročni uspeh kompanije. Do kraja dvadesetog veka većina ljudi je termin „brend“ povezivala sa potrošačkim proizvodima i uslugama. Danas se ovaj termin mnogo šire primenjuje i uobičajeno je da se koristi da opiše gotovo sve što nosi prepoznatljiv identitet (Ambler & Barrow, 1996).

Kod velikih kompanija on je neizostavan deo korporativnog delovanja. Može se objasniti kao proces i platforma u kojima kompanija stvara svoju vlastitu marku kako bi privukla najbolje zaposlenike i zadržala već postojeće. Brend ujedinjuje zaposlene i kompaniju, stvara veću povezanost i povećava ugled kompanije. Ovaj proces, u svetu, koristi se poslednjih 20-ak godina, kao posledica shvatanja kako su ljudi i njihova znanja, sposobnosti i veštine važne za dobro poslovanje. Pojam *employer branding* kao definicija reputacije za poslodavce prvi put se spominje u ranim devedesetima prošlog veka. Prvi put je medijski predstavljen i definisan, u poslovnom svetu, 1990. godine od strane poznatog novinara i poslovnog konzultanta Simona

Barrowa. U decembru 1996. godine gospodin Tim Ambler piše o brendiranju poslodavca u „Journal of Brand Management“. U tom radu definicija brendiranja poslodavca je da ono označava „paket funkcionalnih, ekonomskih i psiholoških beneficija koje pruža zaposlenje, a koje definiše kompanija“ (Biswas & Suar, 2013). Istraživanje sprovedeno do 2001. godine uključivalo je 138 vodećih kompanija u Severnoj Americi i pokazalo da 40% kompanija aktivno sprovodi neku vrstu brendiranja poslodavca (Robertson & Khatibi, 2013).

Rad počinje od koncepta brendiranja poslodavca u teorijskom okviru, nakon čega sledi predlog i detaljna implementacija strategije. Cilj rada je unapređenje vrednosti brenda poslodavca koristeći pristup usmeren na čoveka. Dalje, rad će pokazati koje aktivnosti se mogu sprovoditi u ugostiteljskim preduzećima u cilju stvaranja imidža poželjnog poslodavca.

Šta je brendiranje poslodavca ?

Brendiranje poslodavca se može definisati kao razvoj ponude vrednosti za zaposlene i promociju te ponude ka tržištu radne snage i unutarorganizacije (Backhaus & Tikoo, 2004). Ponuda organizacije prema potencijalnim ili postojećim zaposlenima, treba da sadrži elemente koji će ih dodatno motivisati da se pridruže organizaciji, ili da ostanu u poslu. Ponuda uključuje i zaradu koja je važna, ali je neretko previše naglašena u upotrebi sa nefinansijskim elementima. Činjenica je da su današnji poslodavci, bez obzira na oblast poslovanja, u konstantnoj potrazi za kvalitetnom radnom snagom. Veština da firma svoj brend učini prepoznatljivim i privlačnim potencijalnim talentima je nešto čemu se treba posvetiti (Biswas & Suar, 2016). U nedavnoj istoriji proces zapošljavanja je bio veoma jednostavan. Konkurs se raspiše za otvorenu poziciju, nakon čega sledi veliki broj prispelih biografija i motivacionih pisama. Selekcijom se odaberu oni najbolji i problem biva rešen (Armstrong & Taylor, 2014). Danas je proces malo kompleksniji. Zbog ne-

stašice kvalifikovane radne snage na tržištu rada u SAD, poslodavci su omogućili daleko bolje uslove svojim zaposlenim. Prema statistikama Linkedina, samo 15% kandidata su u aktivnoj potrazi za poslom. Ostalo su pasivni kandidati koji su u radnom odnosu, zadovoljni trenutnom pozicijom. Da bi lakše privukli i ove kandidate organizacije moraju napraviti dobru strategiju regrutacijskog marketinga, (<https://www.linkedin.com/pulse/labor-market-outlook-understanding-candidate-motivation-experiences-jjece>). Dobra strategija regrutacijskog marketinga se može dobro implementirati kada se definiše idealan kandidat i kada se izgradi jako i dobro brendiranje poslodavca. Uloga brendiranja poslodavca nije isključivo regrutacijska. Dobro brendiranje poslodavca nudi niz olakšica za samu organizaciju. Uz pomoć dobro postavljene strategije brendiranja poslodavca, organizacija se postavlja na tržištu kao poželjan poslodavac. U trenutku kada je firma poželjan poslodavac, ona drastično smanjuje troškove zapošljavanja. Ulaganjem u dobru reputaciju kompanije, interno i eksterno, ljudi su spremni i raditi za manju finansijsku kompenzaciju (Ghadeer & Badr, 2016). Ponekad firme koje imaju manje plate nude svojim zaposlenima mogućnost da dodatno zarade kroz targete, imaju plaćen sistematski, topli obrok, više slobodnih dana, dužinu trajanja odmora prema dužini radnog staža (više od zakonskog broja dana), prekovremeni rad je plaćen većim koeficijentom i sl. (Boella & Goss-Turner, 2019). Motivacija je impuls koji se kod osobe javlja svesno ili nesvesno, zahtevajući akciju sa određenim ciljem. Ona može biti važna komponenta, bilo u poslu, obrazovanju ili načinu života. Motivaciona energija može olakšati i ubrzati svaki posao. Teorija radne motivacije se obično povezuje sa opravdanjem, a ne sa sposobnošću; to jest, neki ljudi u poređenju sa drugima mogu posao obaviti dobro (Dal Forno & Merlone, 2010). Merenje radne motivacije određuje ciljeve, upornost u ponašanju i intenzitet u vezi sa radom, koji organizacija želi (Virgiawan et al., 2021). Jasnim komuniciranjem paketa koristi koje se

nude zaposlenima pasivni kandidati će biti spremniji da se prijave na posao. Kada firma stvara, i komunicira, prijatno i sigurno mesto za rad dobri kandidati dolaze sami od sebe. Iako pasivni kandidati ne pregledaju portale sa oglasima, oni pregledaju društvene mreže. Korišćenje društvenih mreža postao je imperativ u brendiranju poslodavca (Barjaktarović i sar., 2021).

Paket vrednosti za zaposlene – employee value proposition (evp)

EVP je sve ono što poslodavac pruža, finansijski i nefinansijski, zaposlenom u zamenu za njegov rad, kao što su: plata, uslovi rada, različite beneficije, mogućnost napredovanja, razvojne mogućnosti, kvalitet kolega i menadžmenta, organizaciona kultura, lokacija i drugo. Ponuda poslodavca treba da predstavlja jedan celovit paket vrednosti za ciljnu grupu kandidata i da odgovara njihovim potrebama i željama kako bi im bila privlačna i kako bi kandidati imali utisak da je kompanija kao stvorena za njih (Kumar et al., 2021).

Definisanje EVP-a je jedan od nekoliko bitnih koraka kod definisanja uspešne strategije brendiranja poslodavca. Njega čine nekoliko elemenata. Prvi je kompenzacija i podrazumeva zadovoljstvo platom i drugim mogućnostima zarade. Tu spada i učestalost povišica. Beneficije se naslanjaju na kompenzaciju i podrazumevaju sve ono dodatno što poslodavci nude poput edukacija, fleksibilnog radnog vremena, balansa između poslovnog i privatnog života. Mogućnost stvaranja karijere je sledeća korist. Kandidatu se pruža mogućnost da ide sa niže na višu poziciju i ulaže se u njegovo znanje i veštine. Radno okruženje je sledeći važan faktor. Tu spada davanje priznanja zaposlenima za dobro odrađeni posao, autonomija u radu i razumevanje sopstvene uloge u preduzeću. Kultura je poslednja vrednost i ona podrazumeva razumevanje strategije i ciljeva kompanije, slaganje sa kolegama na privatnom i poslovnom nivou i podrška samog poslodavca (Nurmi & Varis, 2021).

Prema nalazima istraživanja (Arriscado, 2019) za nadolazeću generaciju veoma je važna prijatna atmosfera, mogućnost napredovanja i sigurnost zaposlenja. Dalje, oni cene naknade i beneficije (zdravstveno osiguranje, pokrivanje školarine i plaćeno odsustvo), povlastice na poslu (obroci tokom smene, popusti i timske aktivnosti), mogućnost za razvoj karijere (mogućnost napredovanja), lidere čiji stil upravljanja je usaglašen sa njihovim vrednostima i razna priznanja (materijalna i nematerijalna). Važna im je i ravnoteža između posla i privatnog života, sigurnost posla i mogućnost za doprinos zajednici.

Značaj kulture organizacije za brendiranje poslodavca

Organizaciona kultura je skup verovanja, stavova i normi ponašanja koje dele zaposleni u nekom preduzeću. Kulturu organizacije možemo videti u načinu odevanja, razgovoru među saradnicima, ophođenju menadžmeta prema saradnicima, načinu donošenja odluka itd. U današnje vreme sve inovativno usmerene kompanije koje imaju zdravu organizacionu kulturu sve više pažnje posvećuju integraciji zaposlenih, praćenju efikasnosti rada i nagrađivanje kandidata koji prave rezultate koje kompanija vrednuje. Pravilnim ophođenjem sa talentima i njihovim adekvatnim razvojem stvara se konkurentna prednost preduzeća. Talentovani zaposleni za razliku od prosečnih imaju interesa za upoznavanjem i razvojem profesionalnih veština važnih za radno mesto, inovativni su imaju više potencijala da zahvaljujući istraživačkom duhu donesu neku inovaciju korisnu za preduzeće. Oni su ključ uspeha svake pravilno usmerene kompanije. Ljudi stvaraju vrednost svojim idejama, inovacijama i ponašanjem sa potrošačima (Žugaj i sar., 2004).

Mnogi potencijalni zaposleni u industriji ugostiteljstva i turizma često traže posao u inostranstvu umesto da traže poslove lokalno (Ivanović i Blažević, 2009). Efikasne strategije ljudskih resursa su ključne za industriju ugostiteljstva i turizma kako bi se takmičile sa drugim sektorima i kako bi se

osigurali visok kvalitet usluga, posvećenost zaposlenih, organizacioni učinak i na kraju profitabilnost (Warhurst & Nickson, 2007). Značajna strategija ljudskih resursa koja je dostupna jeste fokusiranje na brendiranje poslodavca. Brendiranje poslodavca kombinuje marketinške i regrutacione prakse kako bi se stvorila prepoznatljiva organizaciona slika za kupce, zaposlene i druge zainteresovane strane (Wallace et al., 2013). Suštinski, brend poslodavca predstavlja način na koji sadašnji i potencijalni zaposleni doživljavaju organizaciju. Kompanije sa jakim brendom poslodavca su privlačnije potencijalnim zaposlenima u poređenju sa onima sa slabijom percepcijom brenda. Brendiranje poslodavca omogućava organizacijama da iskoriste zaposlene kao *ambasadore brenda*, koji dele svoja pozitivna iskustva na eksternim društvenim mrežama, čime doprinose pozitivnoj slici poslodavca (Lancaster, 2017). Pozitivne priče povećavaju potencijalnu bazu kandidata za zaposlenje, prepoznajući organizaciju kao poželjno mesto za rad (Russel & Brannan, 2016). Implementacija brenda poslodavca nudi brojne prednosti (Aldousari et al., 2017).

Koristi koje stvara brendiranje poslodavca

Mnoge studije su se bavile koristima koje nudi brendiranje poslodavca, prednostima koje mogu da ostvare organizacije koje „postaju izbor“. Neke studije su pokazale da brendiranje poslodavca ima višestruki pozitivan uticaj na poslovanje:

- stvaranje i održavanje dobrog imidža kod konzumenata je primetnije kod onih koji imaju manju fluktuaciju radne snage (Minchington & Thorne, 2007),
- bolji finansijski rezultati (Becker & Huselid, 2001);
- bolji odnos sa stejkolderima (Shellenbarger et al., 1998),
- bolja reputacija (Luthans & Peterson, 2002);
- veće zadovoljstvo potrošača;
- veći broj zaposlenih koji se vraćaju i

veće angažovanje zaposlenih (Davis & Love, 2011);

- manja fluktuacija zaposlenih;
- više onih koji su lojalni brendu;
- veća angažovanost zaposlenih;
- interna mobilnost;
- veći kvalitet kandidata koji se prijavljuju itd (Figurska & Ewa, 2013).

Činjenica je da se dobrim brendiranjem postiže i ušteda kada su u pitanju troškovi zapošljavanja. Kada je poslodavac poželjan kandidati sami pretražuju njihovu stranicu i šalju biografiju u cilju da zauzmu upražnjenu poziciju. Ukoliko je imidž poslodavca negativan troškovi zapošljavanja su veći jer se kandidati ne javljaju na plaćene konkurse ili se jave u mnogo manjoj meri (Berthon, et al., 2005).

Primeri aktivnosti za uspešan *employer branding* u ugostiteljstvu

Prvi korak je odluka za šta se organizacija zalaže i koje vrednosti želi da promoviše u svom poslovnom okruženju koje će zaposleni deliti. Dovoljno je definisati tri do pet vrednosti. Primeri vrednosti su:

- posvećenost – gostima, poslu ili kolegama;
- integritet;
- strast;
- poštenje;
- poverenje i sl. (Kochummen & Kumar, 2022).

Dlazak do vrednosti je moguć preko sledećih pitanja:

1. Zašto ljudi ovde rade, a ne kod nekog drugog?
2. Zašto su zaposleni lojalni firmi?
3. Zašto pojedini zaposleni napuštaju preduzeće?
4. Postoji li ovde mogućnost razvoja karijere? (Kochummen & Kumar, 2022).

Drugi korak je napraviti nacrt paketa vrednosti za zaposlene. Primer paketa vrednosti:

- organizaciona kultura-zdravo radno okruženje;
- beneficije;
- balans između privatnog i poslovnog života;
- sigurnost posla;
- mogućnost za napredak i sl. (Figurska & Ewa, 2013).

Šta zaposleni i kandidati mogu očekivati? Pri ovom pojašnjenju trebalo bi uzeti u obzir:

- misiju, vrednosti i kulturu vašeg ugostiteljskog preduzeća;
- lokacije i objekte koje nudite, uključujući pristupačnost za sve zaposlene;
- naknade i beneficije;
- razvoj karijere i mogućnost napredovanja za zaposlene;
- stilove upravljanja;
- priznanje za zaposlene;
- ravnotežu između posla i privatnog života;
- beneficije, koje mogu uključivati zdravstveno osiguranje, pokrivanje školarine i plaćeno odsustvo;
- povlastice na poslu, kao što su obroci tokom smene, popusti i timske aktivnosti;
- mogućnosti za doprinos zajednici;
- sigurnost posla tokom vremena i sl. (Voloboieva, Kravchuk, & Varshava, 2021).

Od zaposlenih i kandidata je realno očekivati iskustvo, kvalitet rada, poželjnu propagandu u lokalnoj zajednici, poštenje i sl. (Figurska & Ewa, 2013).

Razmatranje ovih faktora pomaže pri izradi EVP-a (Employee Value Proposition / Ponuda vrednosti za zaposlene) koji radno mesto čini atraktivnim (Frook, 2001).

Treći korak je implementacija strategije brendiranja poželjnog poslodavca.

Svi naponi uloženi u brendiranje poslodavca će biti uzaludni ukoliko zaposleni dožive nesklad između obećanog i onog što doživljavaju u svakodnevnom obavljanju posla. Održavanjem dobre reputacije tokom

vremena dovešće do prijave zaposlenih sa adekvatnim kompetencijama, pa će regrutacija biti značajno lakša (Frook, 2001).

Uloga tehnologije u kreiranju i implementaciji strategije brendiranja poslodavca

Tehnologija takođe ima svoje mesto u kreiranju strategije brendiranja poslodavca. Promene u industriji koje su došle s pandemijom nisu jedini razlog koji primorava ugostitelje da pronađu nove načine za privlačenje i zadržavanje zaposlenih. Većinu radne snage u ugostiteljstvu milenijalci (osobe rođene u periodu od 1981–1996) i pripadnici Generacije Z (osobe rođene u periodu od 1997–2012), dve generacije koje su odrasle uz tehnologiju kao sastavni deo njihovih života. Marketing na društvenim mrežama koristi razne platforme društvenih mreža za sprovođenje marketinške komunikacije i uključuje aktivnosti deljenja sadržaja (teksta, video snimaka i slika) u marketinške svrhe. Ako se strategija društvenih mreža pravilno implementira, marketing na društvenim mrežama može doneti izuzetan uspeh i u brendiranju ugostitelja kao poželjnog poslodavca (Dutta 2010). Nove generacije ne žele samo da budu deo organizacije, već aktivno da intervenišu u njenoj izgradnji, u trajnijem odnosu. U ovom novom odnosu, plata i fleksibilne beneficije se usklađuju sa ravnotežom između poslovnog i privatnog života, tehnologijom i planom karijere. Da bi bili privlačni potencijalnim kandidatima veoma je važno na direktan i indirektan način slati poruke o vrednostima i organizacionoj kulturi poželjnoj potencijalnim kandidatima (Trevor & Hill 2012). Dalje, važno je da ljudi koji već rade u ugostiteljskim preduzećima šalju poruke o vrednostima koje se praktikuju, sa obećanjima koja se ispunjavaju i sa reputacijom koja se štiti (Arriscado et. al., 2019).

U savremenom radnom okruženju, milenijalci su motivisani željom za novim iskustvima, raznovrsnim stajalištima i etikom u kompanijama. Oni su ambiciozni i fokusirani na rezultate, tražeći brzo rast i saradnju. Međutim, oni imaju tendenciju da prave

prioritete vezane za fleksibilnost i zadovoljstvo radom prema dugoročnom poslu, sa prosečnim trajanjem od dve godine na istoj poziciji. Ako kompanija ne podržava njihove vrednosti i svrhu, oni brzo menjaju radno mesto (Ahmad & Daud, 2016). U suočavanju sa nedostatkom radne snage u američkim restoranima poslednje godine mnogi su smislili kreativne načine kako bi privukli i zadržali svoje zaposlene. *Chipotle* je proširio svoje opcije besplatnih obrazovnih programa za zaposlene. *Whataburger* je unapredio sve menadžere u „operativne partnere“ i povećao im minimalnu platu na 100.000 dolara. Franchise *McDonald's* širom zemlje su povećale plate, a neki su čak nudili i druge pogodnosti poput besplatnog iPhone uređaja novim zaposlenima koji ostanu najmanje šest meseci (www.popmenu.com).

Dakle, veoma je važno stvoriti radno okruženje koje podržava potrebe i ambicije mladih generacija koje čine veći deo zaposlenih u ugostiteljstvu. S fokusom na razvoj karijere i evoluciju, milenijalci biraju svrhu, pozitivan socijalni uticaj i strast prema tradicionalnim koristima kao što su mogućnosti vođenja i stabilnost. Da bi privukli, zadržali i razvili ovu generaciju, bitno je preispitati prakse HR-a i prihvatiti nove marketing tehnike (Arriscado, 2019).

Zaključak

Motivacija zaposlenih obuhvata različite faktore koji ih podstiču da svoje zadatke izvršavaju na najefikasniji način, što doprinosi većoj produktivnosti i maksimalnom angažovanju. Pored gajenja pozitivnih vrednosti u organizaciji, značajnih za zaposlene i njihov kvalitet života, organizacija treba da ima strateški pristup ovoj problematici. To podrazumeva kontinuirani rad na prepoznavanju vrednosti, odnosno faktora atraktivnosti koje će se nuditi kako bi se zadovoljile potrebe potencijalnih kandidata.

Proces brendiranja poslodavca započinje analizom vrednosti organizacije, korporativne kulture, ljudskih potencijala i drugih organizacijskih snaga. Takođe, potrebno je analizirati i imidž brenda poslodavca, kao i

trenutnetrendove kako bi se kreirala što bolja strategija brendiranja poslodavca.

Cilj je da se stvori što veća baza kandidata kako bi mogli odabrati one najbolje.

Ugostiteljska preduzeća koja aktivno razvijaju i promoviraju svoj brend pred zaposlenima imaju značajne prednosti, uključujući smanjenje troškova regrutacije, povećanje produktivnosti i poboljšanje opšteg radnog ambijenta. Veoma je važno da redovno revidiraju vrednosti koje se promoviraju i aktivnosti koje se sprovode u cilju privlačenja novih kandidata i da ih prilagođavaju promenama na tržištu rada i u samoj industriji.

Biti poželjan poslodavac nije samo marketinški alat, već ključna komponenta strateškog upravljanja ljudskim resursima koja može značajno uticati na dugoročni uspeh i konkurentnost preduzeća u ovoj dinamičnoj industriji u kojoj su problemi sa radnom snagom svake godine sve izraženiji.

Zahvalnica

Istraživanje je finansiralo Ministarstvo nauke, tehnološkog razvoja i inovacija Republike Srbije (Ev. br. 451-03-66/2024-03/200125 i 451-03-65/2024-03/200125) Ili The authors gratefully acknowledge the financial support of the Ministry of Science, Technological Development and Innovation of the Republic of Serbia (Grants No. 451-03-66/2024-03/ 200125 & 451-03-65/2024-03/200125)

Literatura

Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employerbrand. *Journal of Brand Management*

Armstrong, M. i Taylor, S. (2014.) *Handbook of Human Resource Management Practice*, London: Kogan Page.

Ahmad, N.A., Daud, S.(2016): Engaging people with employer branding. *Procedia Econ. Finance* 35,690–697.

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.

Arriscado, P., Quesado, H., & Sousa, B. (2019). Employer branding in the digital era

attracting and retaining millennials using digital media. *Communication: Innovation & Quality*, 391-403.

Barjaktarović, S., Cicvarić-Kostić, S., Kostić-Stanković, M. (2021). Employer brand communication in job advertisements. *Marketing*, 52(4), 225-234.

Berthon, P., Ewing, M. i Hah, L. L. (2005.) „Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding“, *International Journal of Advertising*, sv. 24 (2):151 – 172.

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9, 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>.

Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). Gestão estratégica de pessoas com scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance. In *Gestão estratégica de pessoas com scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance* (pp. 260-260).

Biswas, M.K., & Suar, D. (2016). Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57-72.

Boella, M. J., & Goss-Turner, S. (2019). Employer branding. In *Human Resource Management in the Hospitality Industry* (pp. 117-126). Routledge.

Davis, P., & Love, P. (2011). Alliance contracting: adding value through relationship development. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 18(5), 444-461.

Dal Forno, A., & Merlone, U. (2010). Incentives and individual motivation in supervised workgroups. *European Journal of Operational Research*, 207(2), 878-885

Dutta, S. (2010). What's your personal social media strategy? *Harvard Business Review*, 88(11),127–130.

Figurska, I. i Matuska, E. (2013.) „Employer Branding as a Human Resources Management Strategy“, *Human Resources Management & Ergonomics*, sv. 7 (2): 35 –51.

Frook, J. E. (2001). Burnish your brand from the inside. *B toB*, 86(8), 1–2

- Ghadeer M., Badr E., (2016). "Employer branding: What constitutes" An Employer of choice?." *Journal of Business and Retail Management Research* 11.
- Ivanovic, S., & Blazevic, M. (2009). Human resource management in the hospitality industry. *Tourism and hospitality management*, 15(1), 107-116.
- Kochummen, S., Kumar, K. S. (2022.) Employer branding for the IT and IT enabled service industry, Ashok Yakkaldevi
- Kumar, A., Devadas, U. M., & Dhammika, K. A. S. (2021). Impact of employee value proposition on employee retention. *International Journal of Economics, Business and Human Behaviour*, 2(3), 19-33.
- Lancaster, K. (2017). Confidentiality, anonymity and power relations in elite interviewing: conducting qualitative policy research in a politicised domain. *International Journal of Social Research Methodology*, 20(1), 93-103.
- Luthans, F., & Peterson, S. J. (2002). Employee engagement and manager self-efficacy. *Journal of management development*, 21(5), 376-387.
- Minchington, B., & Thorne, K. (2007). Measuring the effectiveness of your employer brand. *Human Resources Magazine*, 12(4), 14-16.
- Nurmi, K., & Varis, K. (2021). How to Improve Employee Engagement in the Hospitality Business by Developing the Employer Brand During the Covid-19 Pandemic-An Action Research Case Study From the UK. *American Journal of Management*, 21(4), 44-66.
- Robertson, A. and Khatibi, A. (2013): The Influence of Employer Branding on Productivity-Related Outcomes of an Organization, *The IUP Journal of Brand Management*, 10 (3).
- Russell, S., & Brannan, M. J. (2016): "Getting the right people on the bus": Recruitment, selection and integration for the branded organization. *European Management Journal*, 34(2), 114-124.
- Shellenbarger, G., Leichter, J. J., Genovese, S. J., & Wing, S. R. (1998): Breaking internal waves on a Florida (USA) coral reef: a plankton pump at work?. *Marine Ecology Progress Series*, 166, 83-97.
- Trevor, J., Hill, R. (2012): Developing transformational leadership capability. *Developing Leaders*. 42-47
- Virgiawan, A. R., Riyanto, S., & Endri, E. (2021). Organizational Culture as a Mediator Motivation and Transformational Leadership on Employee Performance. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(3), 67.
- Voloboieva, I., Kravchuk, O., & Varsava, D. (2021). The Value Dimension of the Employer Brand: Influencing the Staff Engagement. *Business Inform*, 4, 302-309. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-302-309>.
- Warhurst, C., & Nickson, D. (2007). Employee experience of aesthetic labour in retail and hospitality. *Work, employment and society*, 21(1), 103-120.
- Wallace, M., Lings, I., Cameron, R., & Sheldon, N. (2014). Attracting and retaining staff: the role of branding and industry image. *Workforce development: Perspectives and issues*, 19-36.
- Žugaj, M., Bojanić-Glavić, B., Brčić, R. i Šehanović, J. (2004.) *Organizacijska kultura*, Varaždin: TIVA Tiskara Varaždin.
- <https://get.popmenu.com/post/restaurant-employer-branding>, pregledano 1.6.2024
- <https://www.linkedin.com/pulse/labor-market-outlook-understanding-candidate-motivation-experiences-jjece>, pregledano 1.6.2024