

Димензије бренд послодавца

Јасмина Огњановић^{1*}

¹ Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи

Сажетак: Компаније теже да привуку талентоване кадрове са тржишта рада и смање ниво флукуације запослених што може узроковати низ негативних последица на пословање као што су раст трошкова запошљавања, пад прихода, нижа продуктивност рада, лоше међуљудске односе и слично. Да би постале атрактивне за талентоване кадрове, компаније морају изградити имиџ пожељног послодавца, који је у литератури познат као концепт бренд послодавца. Изградња бренд послодавца захтева развијање одговарајућих димензија које га чине. Анализирањем ових димензија, менаџмент компанија добија увид у оне које потенцијални и тренутно запослени највише вреднују, а тиме и одговор на питање у које димензије је потребно додатно улагати како би послодавац постао атрактиван на тржишту радне снаге. Циљ рада јесте посматрање развоја димензија бренда послодавца и њихова компарација, на основу до сада спроведених студија. У раду се користе следеће методе истраживања: методе индукције и дедукције и методе анализе и синтезе. На основу анализе спроведених студија, може се закључити да идентификација и посматрање димензија бренд послодавца указује на захтеве и потребе запослених, чије испуњавање доводи до бољих пословних резултата и боље конкурентске позиције предузећа. Развојем ових димензија, послодавац заправо прати развој компаније, развој запослених и ниво њиховог задовољства.

Кључне речи: бренд послодавца, димензије бренд послодавца, људски ресурси

JEL класификација: J01, J24, M54

Dimensions of the employer brand

Abstract: Companies strive to attract talented employees from the labor market and reduce fluctuations in employee numbers, which can cause a number of negative effects on business, such as an increase in employment costs, decrease in revenue, lower productivity, bad interpersonal relations. In order to become attractive for talented employees, companies need to build the image of the attractive employer, defined as the employer brand in professional literature. Building an employer brand requires the development of particular aspects of it. Analyzing these aspects, the company management gets information on which potential and current employees are most worth hiring and keeping, and the answer to the question of which aspects need to be invested in and how employer can become attractive in the labor market. The aim of the paper is to observe the development of the aspects of the employer brand and their comparison, based on studies conducted earlier. The methods of research used in this paper are the following: methods of induction and deduction and methods of analysis and synthesis. Based on the earlier studies, it can be concluded that the identification and observation of the aspects of the employer brand indicate the demands and needs of employees, whose fulfillment leads to better business results and a better competitive position of the

* jasmina.lukic@kg.ac.rs

company. By developing these aspects, the employer actually follows the development of the company, the development of employees and the level of their satisfaction.

Keywords: employer brand, dimensions of the employer brand, human resources

JEL classification: J01, J24, M54

1. Увод

Пословање у информатичком друштву карактерише ограниченост ресурса што може представљати сметњу реализацији добрих идеја уколико су потребни ресурси недоступни или је њихова употреба ограничена (Лукић, 2014). Будући да физички ресурси у информатичком друштву не могу бити извори конкурентске предности, Hornung (2001) и Roy (2008, 111) сматрају да „изграђен бренд и запослени постају најважнији извори конкурентске предности у новој економији“. Компаније све више препознају да јачање односа између послодавца и запослених и будућа профитабилност зависе од спремности и способности послодавца да препознају запослене и потенцијалне запослене као важне стејкхолдере (Aggerholm и сар., 2011). Примена принципа брендирања у циљу управљања људским ресурсима у литератури је позната као бренд послодавца (енгл. *employer brand*) и представља део односа између послодавца и запослених који утиче на конкурентност компаније и има позитиван ефекат на понашање запослених (Ahmad & Daud, 2015). Развој бренд послодавца за компаније је важан јер ствара слику о компанији као месту где људи желе да раде, јер се њоме добро управља, и у којој радници константно уче, расту и постају део пословне културе компаније (Thomas & Jenifer, 2016), па примена овог концепта обезбеђује привлачење талентованих запослених са тржишта радне снаге и доприноси улагању већег напора код тренутно запослених (Sokro, 2012, 165).

Arachchige и Robertson (2011) сматрају да је предуслов развоја ефикасног бренда послодавца концепт атрактивности послодавца (енгл. *employer attractiveness*) који представља „*перципиране користи које потенцијални запослени препознаје и добија запошљавањем у одређеној компанији*“ (Berthon и сар., 2005, 156; Alniacik и сар., 2014, 337; Arachchige & Robertson, 2011, 25). Треба истаћи и да је „атрактивност“ перцепција, и као таква, различито је схваћена од стране потенцијалних запослених на тржишту рада (Arachchige & Robertson, 2011, 31). Зато је за менаџмент компаније важно да зна шта запослени подразумевају под „атрактивним послодавцем“, што захтева идентификацију димензија бренд послодавца како би се максимизирала ефикасност процеса запошљавања.

Изградња бренда послодавца је дугорочан и напоран посао и захтева окупљање различитих компонената организације заједно, како би се обезбедила лојалност, посвећеност запослених и боље перформансе (Ambler & Vargow, 1996). То би значило да се бренд послодавца мора посматрати кроз одређене димензије на основу којих се прати развој и допринос сваке пословне функције у организацији. Циљ рада јесте посматрање развоја димензија бренда послодавца и њихова компарација, на основу до сада спроведених студија. У раду су употребљене методе индукције и дедукције и методе анализе и синетезе као методе истраживања.

Први део рада обухвата појмовно одређивање бренда послодавца, као и користи које стиче компанија и запослени изградњом овог бренда. У другом делу биће дат преглед решења појединих аутора како дефинисати димензије бренд послодавца,

док се трећи део односи на приказивање резултата истраживача који су анализирали димензије бренд послодавца.

2. Дефинисање бренд послодавца

Концепт бренд послодавца још увек није прецизно дефинисан (Bondarouk & Ruel, 2009; Ahmad & Daud, 2015). До сада предложене дефиниције указују да се ради о промоцији компаније, у унутрашњем и спољашњем окружењу, чиме се компанија јасно разликује од своје конкуренције. Бренд послодавца повезан је са изграђеном пословном културом и организационим идентитетом што утиче на лојалност запослених и њихову намеру да остану у компанији. Ambler и Barrow (1996, 187) међу првима објашњавају појам бренд послодавца као пакет функционалних, психолошких и економских користи које појединац добија запошљавањем у одређеној компанији. Backhaus и Tikoo (2004, 502) дефинишу брендирање послодавца као процес изградње јединственог и препознатљивог идентитета послодавца, а бренд послодавца као концепт који послодавца разликује од конкуренције. Бренд послодавца представља идентификацију послодавца у процесу тражења посла (запослења) узимајући у обзир материјалне и нематеријалне награде и могућности које компанија нуди запосленима (Edwards, 2009, 7), односно, бренд послодавца је процес представљања организације као послодавца на тржишту рада успостављањем препознатљивог имица међу потенцијалним и тренутно запосленима (Zhu и сар., 2014, 934) у циљу представљања компаније као пожељног места за рад (Berthon и сар., 2005, 153; Reis & Braga, 2016). Брендирање послодавца представља: настојање организације да прикаже компанију садашњим и потенцијалним запосленима као примамљиво место за рад (Ahmad & Daud, 2015); дугорочну стратегију дизајнирану да одржи стални проток вештина у компанији (Srivastava & Bhatnagar, 2010, 26; Reis & Braga, 2016); репутацију компаније као послодавца и дефинисање вредносних постулата које нуди запосленима (Barrow & Mosley, 2011; Dabirian и сар., 2017, 198); процес диференцирања послодавца на тржишту рада, како би постао конкурентан, као и акције преузете да би се привукли, регрутовали, селектирали, задржали или отпустили запослени (Fernandez-Lores и сар., 2016).

Концепт бренд послодавца истраживања су сврставала у оквире маркетинга (Ambler & Barrow, 1996); управљања људским ресурсима (Edwards, 2009), психологије (Rampl и сар., 2011; Rampl & Kenning, 2014, 219), док Lenka и Chawla (2015, 273) сматрају да је теорија о бренд послодавцу повезана са људским капиталом (енгл. *human capital*) и приступом базираним на ресурсима (енгл. *resource based view*). Повезаност са наведеним дисциплинама указује на то да се стратегија брендирања послодавца надовезује на корпоративно брендирање (Ahmad & Daud, 2015, 690), па је потребно ускладити ову стратегију са стратегијама корпоративног бренда (енгл. *corporate brand*) и брендом потрошача (енгл. *customer brand strategy*) (Arachchige & Robertson, 2011). Брендирање производа односи се на начин на који је производ представљен потрошачима, корпоративно брендирање подразумева изграђену слику компаније међу спољашњим стејкхолдерима, док брендирање послодавца посматра запослене и потенцијалне запослене као циљеве брендирања (Edwards, 2009, 6). Одсуство интеграције корпоративног бренда и бренда послодавца изазива осећај несигурности у јавности што доводи до смањивања конкурентности на тржишту рада и до веће стопе флукуације запослених (Backhaus & Tikoo, 2004, Foster и сар., 2010, 404). Неопходност усклађивања брендирања послодавца и

корпоративног брендирања постаје нарочито важно због растућих захтева стејкхолдера, који имају утицај на управљање корпоративним брендом (Foster и сар., 2010, 404).

Вредност бренда послодавца зависи од користи које компанија нуди купцима, у овом случају запосленима, будући да они имају централну улогу у изградњи корпоративног бренда (Foster и сар., 2010). Користи које бренд послодавца пружа запосленима еквивалентне су користима које бренд производа пружа потрошачима (Ambler & Varrow, 1996, 187). Организације са развијеним брендом послодавца уживају неколико користи, пре свега, смањује се намера запослених да напусте предузеће и увећавају се инвестиције у људски капитал, што се одражава на ниво мотивисаности запослених (Kucherov & Zavyalova, 2012). Reis и Braga (2016) сматрају да привлачење и задржавање талентованих људских ресурса постаје важан извор одрживе конкурентске предности, лакшег управљања, фокусирања на приоритете, доприноси расту продуктивности и сталном протоку талентованих кандидата кроз предузеће. Компаније са развијеним брендом послодавца: имају већу стопу задржавања запослених, нарочито оних са развијеним вештинама, и могу привући најбоље кандидате са тржишта рада (Ambler & Bagtow, 1996, 201); имају изграђено поверење у руководство и развијају јаче везе кроз свој утицај на појединце и тимове (Gittel и сар., 2010); могу смањити трошкове запошљавања, унапредити односе између запослених, повећати стопу задржавања запослених и можда чак смањити зараде у односу на конкуренте који немају развијен бренд послодавца (Alniacik & Alniacik, 2012, 1337); имају ниже трошкове при привлачењу талентоване радне снаге и повећавају вероватноћу да ће се запослени задржати дужи временски период у конкретној компанији (Schlager и сар., 2011, 499).

Бренд послодавца представља изграђен имиџ пожељног послодавца на тржишту радне снаге. Изградња бренда послодавца захтева посвећеност послодавца, прихватљиве услове рада за запослене и изграђену пословну културу компаније. Концепт бренд послодавца је од посебне важности данас када је тешко пронаћи квалификовану и лојалну радну снагу, па се може рећи да представља средство уз помоћ ког се могу добити жељени резултати радне снаге. Компаније уживају вишеструке користи изградњом имиџа пожељног послодавца: нижи трошкови запошљавања, виша продуктивност рада, висока мотивисаност запослених што доводи до иновативних и креативних решења у раду.

3. Класификовање димензија бренд послодавца

Компаније развијају бренд послодавца кроз континуирани процес учења (Lenka & Chawla, 2015, 269). Репутација компаније указује на то у ком степену ће бренд послодавца привући одређени број и квалитет потенцијалних запослених (Arachchige & Robertson, 2011, 31). Послодавац је атрактиван, према Rampl (2014, 1489), ако адекватно вреднује рад и напор појединца, изражен кроз висину зараде, пружа могућности напредовања, послује на атрактивној локацији и има изграђену репутацију и пословну културу. Бренд послодавца чине димензије које су под утицајем различитих фактора. Да би компанија била способна да привуче, задржи и мотивише оне запослене „који додају вредност компанији“ (Maxwell & Knox, 2009, 895) мора се усмерити на идентификацију оних димензија бренда послодавца који запослени највише вреднују како би их развијала и задовољила захтеве запослених. Alniacik и Alniacik (2012, 1337) сматрају да досадашња литература не даје комплетне одговоре на питања у вези са нивоом важности сваке појединачне

димензије бренд послодавца, нити о перципираним разликама између димензија које увиђају појединци.

Димензије бренд послодавца су поједини аутори дефинисали на различите начине. Ambler и Barrow (1996, 187) сматрају да димензије бренд послодавца обухватају развојне користи (функционалне користи), материјалне или новчане користи (економске користи) и осећања попут припадности и сврсисходности (психолошке користи). Berthon и сар. (2005) развили су скалу атрактивности послодавца (енгл. *Employer Attractiveness Scale*), интегришући димензије бренд послодавца развијене у радовима других аутора, при чему се посебно ослањају на функционалне, економске и психолошке аспекте атрактивности послодавца, развијене од стране Ambler и Barrow (1996). Berthon и сар. (2005) дефинишу пет димензија које су битне за потенцијалне запослене при избору послодавца: друштвена вредност (енгл. *social value*), корисна вредност (енгл. *interest value*), развојна вредност (енгл. *development value*), апликативна вредност (енгл. *application value*) и економска вредност (енгл. *economic value*). Ова класификација димензија бренд послодавца послужила је као основа за спровођење бројних истраживања док су поједини аутори своју класификацију димензија проширили управо на овој основи. Sivertzen и сар. (2013) димензијама бренд послодавца, дефинисаним од стране Berthon и сар. (2005), додају још две, психолошку и иновативну, док Roy (2008) анализира осам димензија атрактивности бренд послодавца: апликативна вредност, корисна вредност, етичка вредност, економска вредност, друштвена вредност, психолошка вредност, развојна вредност, шансе за унапређивање каријере. Alniacik и Alniacik (2012) у свом истраживању, класификацији дефинисаној од стране Berthon и сар. (2005), додају још две димензије: вредност сарадње (енгл. *Cooperation Value*) и радно окружење (енгл. *Working Environment*). Dabirian и сар. (2017) идентификују седам вредносних претпоставки бренд послодавца: друштвена вредност, корисна вредност, апликативна вредност, развојна вредност, економска вредност, вредност управљања и баланс између живота и посла. Према Институту бренд послодавца (енгл. *Employer Brand Institute*) разликују се следеће димензије које утичу на привлачење талентованих кадрова: користи, баланс између живота и посла, пословна култура и окружење, радно окружење и снага корпоративног бренда (Jain & Bhatt, 2015, 637). Kucherov и Zavyalova (2012, 89) разликују четири атрибута бренд послодавца – економски, психолошки, функционални и организациони. Tanwar и Prasad (2016) димензије бренд послодавца дефинишу на следећи начин: обука и развој, репутација, баланс између живота и посла, корпоративна друштвена одговорност, пословна култура и диверзитет. Srivastava (2010) је анализирао три димензије бренд послодавца: репутација, култура и систем и процес људских ресурса. Zhu и сар. (2014, 938) идентификују пет димензија бренд послодавца: компензације и користи, препознатљивост, шансе за развој, ефикасност посла и живота и организациона марка. Lievens и Highhouse (2003) предложили су инструментално-симболички оквир за мерење бренд послодавца (Zhu и сар., 2014, 935) истичући важност овог оквира за изградњу идентитета послодавца (Lievens & Highhouse, 2003, 79). Инструментални атрибути бренд послодавца обухватају организационе карактеристике као што су зарада, промотивне могућности, развој каријере (Arachchige & Robertson, 2011, 36). Симболички атрибути обухватају перципиране особине као што су иновативност, искреност и компетентност запослених (Arachchige & Robertson, 2011, 43). Lievens и сар. (2007) посматрају бренд послодавца као пакет инструменталних, чињеничних и симболичких атрибута (Tanwar & Prasad, 2016). Rampl и Kenning (2014, 219) истичу да атрактивност послодавца може бити објашњена не само кроз функционалне карактеристике, као што су компензација и могућност напредовања,

већ и кроз особине личности бренда (енгл. *brand personality traits*) које се дефинишу као скуп људских карактеристика повезане са брендом. С обзиром да се највећи број истраживања базира на класификацији димензија бренд послодавца предложеној од стране Berthon и сар. (2005) или њиховој проширеној варијанти, у наставку ће бити објашњена свака од ових пет димензија.

Изградња бренда послодавца је дуготрајан посао па су и ефекти његове изградње видљиви после дужег временског периода. Бренд послодавца захтева ангажовање већег броја организационих ресурса који се посматрају кроз одговарајуће димензије. Идентификовањем оних димензија које запослени највише вреднују, послодавац дефинише стратегију бренд послодавца стављањем акцента на развој оних димензија које су за запослене најбитније.

4. Преглед спроведених истраживања о утицају димензија бренд послодавца на пословање компанија

Атрактивност послодавца осликава предвиђене користи које добијају потенцијални запослени запошљавањем у одређеној компанији (Berthon и сар. 2005, 151). Ове користи условљене су развојем одговарајућих димензија бренд послодавца. Berthon и сар. (2005) дали су велики допринос развоју концепта бренд послодавца дефинисањем следећих димензија: друштвена, корисна, апликативна, развојна и економска вредност. Овако дефинисане димензије бренд послодавца послужиле су бројним ауторима за спровођење истраживања и извођење закључка о утицају бренда послодавца на пословање компанија: Ahmad и Daud (2015); Reis и Braga (2016); Alniacik и сар. (2014); Alniacik и Alniacik (2012).

Истраживање спроведено од стране Ahmad и Daud (2015) закључује да постоји веза између развојне вредности бренда послодавца и намере запослених да остану у предузећу. Reis и Braga (2016) доказују присуство корелације између посматраних пет димензија бренд послодавца (друштвена, корисна, апликативна, развојна и економска) при чему закључују да је највиша корелација присутна између друштвене и развојне димензије, друштвене и корисне димензије и развојне и корисне димензије. Резултати такође указују на то да су све димензије бренд послодавца важне за групу испитаника. Студије спроведене од стране Alniacik и сар. (2014) и Alniacik и Alniacik (2012) базирају се на испитивању значаја бренд послодавца применом скале развијене од стране Berthon и сар. (2005). Alniacik и сар. (2014) долазе до закључка да испитаници у Турској приписују већу важност бренду послодавца у односу на испитанике у Литванији. Alniacik и Alniacik (2012) у својој студији закључују да су присутне значајне разлике у нивоу значаја димензија бренда послодавца у погледу пола, година и радног статуса међу испитаницима.

Димензије бренд послодавца које су дефинисали Berthon и сар. (2005) послужиле су као основа за њихово проширење од стране појединих аутора при анализи утицаја бренд послодавца на пословање компанија. Sivertzen и сар. (2013) димензијама бренд послодавца, дефинисаним од стране Berthon и сар. (2005), додају још две, психолошку и иновативну. Резултати указују да вредност иновација, психолошка вредност и апликативна вредност утичу на корпоративну репутацију компаније, док друштвена и економска вредност нису статистички значајно повезане са корпоративном репутацијом компаније. Roy (2008) идентификује осам димензија атрактивности бренд послодавца, три димензије више у односу на ону класификацију коју су дефинисали Berthon и сар. (2005), што објашњава разликом у култури између испитаника у Индији, где је истраживање

спроведено, и Енглеској где су истраживање спровели Berthon и сар. (2005). Schlager и сар. (2011) у свом истраживању примењују три од пет димензија бренд послодавца које су развили Berthon и сар. (2005) и додају још две димензије: вредност разноликости (енгл. *diversity value*) и вредност репутације (енгл. *reputation value*). Истраживање спроводе међу тренутно и потенцијално запосленима и закључују да развојна, економска и друштвена вредност утичу на задовољство тренутно запослених. Dabirian и сар. (2017) у својој анализи користе 7 вредносних претпоставки и закључују да друштвена димензија бренд послодавца утиче на привлачење запослених и претвара их у лојалне запослене док управљачка димензија (жалбе и сл.) представља главни разлог зашто запослени напуштају компаније.

Поједини аутори димензије бренд послодавца дефинишу на другачији начин у односу на оне дефинисане од стране Berthon и сар. (2005), на основу којих прате утицај бренда послодавца на пословање компанија. Agachchige и Robertson (2011) идентификују атрибуте бренд послодавца који омогућавају менаџменту да разуме како стратешки развијати бренд послодавца за потенцијалне и тренутно запослене. Tanwar и Prasad (2016) доказују утицај посматраних димензија бренд послодавца на задовољство запослених. Zhu и сар. (2014) анализирају пет димензија бренд послодавца и закључују да потенцијални запослени у Кини посебно уважавају следеће димензије: компензације и користи, препознатљивост и шансе за развој.

На основу до сада спроведених истраживања, може се закључити да су истраживачи доказали присуство позитивне корелације између посматраних димензија бренд послодавца. Такође, истраживања доказују да развој димензија бренд послодавца утиче на задовољство и резултате рада запослених, али и пословне активности и репутацију компаније. Најчешће коришћена класификација димензија бренд послодавца је она предложена од стране Berthon и сар. (2005) које су поједини аутори допуњавали и проширивали.

5. Закључак

У економији базираној на знању људски ресурси чине најважније изворе конкурентске предности па раст, развој и пословни резултат компанија зависи од квалитета радне снаге. Зато компаније теже да привуку талентоване кадрове са тржишта рада и смање ниво флукуације запослених што може узроковати низ негативних последица на пословање као што су раст трошкова запошљавања, пад прихода, нижа продуктивност рада, лоши међуљудски односи и слично. Како би се избегле ове негативне последице, менаџмент компанија мора дефинисати стратегију бренд послодавца чијом ће успешном имплементацијом креирати слику о пожељном месту за рад и тако диференцирати компанију на тржишту рада у односу на конкурентске компаније. Дакле, стратегија бренд послодавца усмерена је на потенцијалне и тренутно запослене. Изградњом бренда послодавца претпоставља се да ниво задовољства запослених послодавцем и условима рада расте, што води ка већој мотивисаности и лојалности запослених, вишој продуктивности рада и већој заступљености креативности у решавању пословних задатака.

Изградња производног и корпоративног бренда довела је до диференцирања производа и услуга и компанија. Пословање у економији базираној на знању захтева диференцирање и међу људским ресурсима. Суштина је иста, примена стратегије бренд послодавца води ка диференцирању послодавца на тржишту радне снаге. Дакле, компаније теже ка изградњи препознатљивог имица који ће

бити одлучујући фактор у избору предузећа од стране потенцијалних запослених. Јака конкуренција међу компанијама, у циљу стварања што већег тржишног учешћа, условила је још јачу борбу конкурената у придобијању талентованих кадрова.

Изградња бренда послодавца је дуготрајан посао који подразумева ангажовање свих организационих ресурса. То значи да се изградња и развој имиџа пожељног послодавца мора пратити кроз одговарајуће димензије бренд послодавца. Идентификацијом димензија које запослени највише вреднују делује се на испуњавање захтева и потреба запослених док се улагањем у развој ових димензија утиче на атрактивност послодавца. Развојем ових димензија, послодавац заправо прати развој компаније, развој запослених и ниво њиховог задовољства. Још увек није развијена метрика којом се мери ниво успешности развоја димензија бренд послодавца што менаџмент упућује на коришћење традиционалне метрике, упоређивање прихода са расходима радне снаге.

Ограничења анализе базирају се на недовољно истраженој области бренда послодавца и димензија које га чине, као и истицању значаја ове области у информатичком друштву. Друго ограничење, односи се на изостанак спровођења емпиријског истраживања у самом раду. Будуће анализе требало би да се базирају на испитивању утицаја димензија бренда послодавца на мотивисаност и задовољство запослених, резултате рада запослених, репутацију компаније. Такође, пожељно би било направити компаративну анализу о значају димензија бренд послодавца за запослене између производних и услужних предузећа.

Литература

1. Aggerholm, H. K., Andersen, S. E. & Thomsen, C. (2011). Conceptualising employer branding in sustainable organisations. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(2), 105-123.
2. Alniacik, E. & Alniacik, U. (2012). *Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status*. „8th International Strategic Management Conference: Procedia - Social and Behavioral Sciences 58 (2012)“, 1336-1343.
3. Alniacik, E., Alniacik, U., Erat, S. & Akcin, K. (2014). *Attracting Talented Employees to the Company: Do We Need Different Employer Branding Strategies in Different Cultures?* „10th International Strategic Management Conference. Procedia - Social and Behavioral Sciences 150“, 336-344.
4. Ambler, T. & Barrow S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
5. Arachchige, B. & Robertson, A. (2011). Business student perceptions of a preferred employer: a study identifying determinants of employer branding. *The IUP Journal of Brand Management*, 8(3), 25-46.
6. Ahmad, N. A. & Daud, S. (2015). *Engaging People with Employer Branding*. „7th International Economics & Business Management Conference“, 5th & 6th October 2015, 690-698.
7. Backhaus K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
8. Barrow, S. & Mosley, R. (2011). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

9. Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
10. Bondarouk, T. & Ruel, H. (2009). Electronic Human Resource Management: challenges in the digital era. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 505-514.
11. Gittell, J. H., Seidner, R. & Wimbush, J. (2010). A Relational Model of How High Performance Work Systems Work. *Organization Science*, 490-506.
12. Dabirian, A., Kietzmann, J. & Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, 2017(60), 197-205.
13. Edwards, M. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23.
14. Zhu, F., Wang, Z., Yu, Q., Hu, T., Wen, Y. & Liu, Y. (2014). Reconsidering the dimensionality and measurement of employer brand in the chinese context. *Social behavior and personality*, 42(6), 933-948.
15. Jain, N. & Bhatt, P. (2015). Employment preferences of job applicants: unfolding employer branding determinants. *Journal of Management Development*, 34(6), 634-652.
16. Kucherov, D. & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36, 86-104.
17. Lenka, U. & Chawla, S. (2015). Higher educational institutes as learning organizations for employer branding. *Industrial and Commercial Training*, 47(5), 265-276.
18. Lievens, F. & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a companys attractiveness as an employer. *Personnel psychology*, 56, 75-102.
19. Lievens, F., Van Hove, G. & Anseel, F. (2007). Organizational identity and employer image: towards a unifying framework. *British Journal of Management*, 18(1), S45-S59.
20. Лукић, Ј. (2014). Окружење и методе анализе спољашњег окружења у процесу стратегијског менаџмента. *Менаџмент у хотелијерству и туризму*, 2(1), 103-112.
21. 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.
22. 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](https://doi.org/10.1080/0267257X.2014.934903)
23. Rampl, L. V. & Kenning, P. (2014). Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness. *European Journal of Marketing*, 48(1/2), 218-236.
24. Rampl, L. V., Opitz, C., Welpel, I. M. & Kenning, P. (2011). The role of emotions for successful employer branding: insights from functional magnetic resonance imaging (fMRI) and experimental research. Working paper.
25. Reis, G. G. & Braga, B. M. (2016). Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. *R.Adm., São Paulo*, 51(1), 103-116.

26. Roy, S. K. (2008). Identifying the dimensions of attractiveness of an employer brand in the Indian context. *South Asian Journal of Management*, 15(4), 110-130.
27. Sivertzen, A., Nilsen, E. R. & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473-483.
28. Sokro, E. (2012). Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 164-173.
29. Srivastava, P. & Bhatnagar, J. (2010). Employer brand for talent acquisition: An exploration towards its measurement. *The Journal of Business Perspective*, 14(1e2), 25-34. doi:10.1777/097226291001400103
30. Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P. & Cachelin, J. L. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation. *Journal of Services Marketing*, 25(7), 497-508. doi.org/10.1108/08876041111173624
31. Tanwar, K. & Prasad, A. (2016). The effect of employer brand dimensions on job satisfaction: gender as a moderator. *Management Decision*, 54(4), 854-886.
32. Thomas, B. J. & Jenifer, S. C. (2016). Measurement model of employer brand personality a scale construction. *The Journal - Contemporary Management Research*. 10(1), 58-78.
33. Fernandez-Lores, S. Gavilan, D., Avello, M. & Blasco, F. (2016). Affective commitment to the employer brand: Development and validation of a scale. *Business Research Quarterly*, 19(2016), 40-54.
34. Foster, C., Punjaisri, K. & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401-409.
35. Hornung, M. (2001). Employer Branding in a Recession. Working Wire, January, доступно на: www.marketingwire.com/heart.html.