

Komunikacija brenda poslodavca u oglasima za posao

Sandra Barjaktarović, Slavica Cicvarić Kostić,
Milica Kostić-Stanković

Apstrakt: Koncept brenda poslodavca se intenzivno razvija i predmet je interesovanja i istraživanja teoretičara i praktičara iz oblasti kako marketinga, tako i menadžmenta ljudskih resursa. Cilj istraživanja koje je predstavljeno u radu je da ispita sadržaj oglasa za posao najpoželjnijih poslodavaca u Srbiji, kao i da ispita u kojoj meri komuniciraju elemente koje potencijalni kandidati vrednuju kada procenjuju atraktivnost poslodavca. Analizom sadržaja utvrđeni su i klasifikovani sadržaji oglasa za posao najpoželjnijih poslodavaca u Srbiji. Analiziran je 291 oglas za posao 18 najpoželjnijih poslodavaca objavljenih na Infostud platformi u periodu mart-jun 2021. U istraživanju eksplorativnog tipa, urađena je kvalitativna i kvantitativna analiza objavljenih oglasa za posao. Utvrđeno je da radno okruženje i mogućnosti za sticanje znanja u najvećoj meri čine sadržaj oglasa za posao najpoželjnijih poslodavaca u Srbiji. Pored toga, kada su niže pozicije u kompanijama u pitanju, češće se komuniciraju instrumentalni apsekti radnog mesta, odnosno informacije u vezi sa zaradom, bonusima i nagrađivanjem. Iako deo sadržaja oglasa nisu bili svi elementi kojima se opisuje poželjan poslodavac, utvrđeno je da najpoželjniji poslodavci u oglasima obraćaju pažnju na vizuelna rešenja, teme koje su prikazane na fotografijama, angažovanje zaposlenih u funkciji komunikacije brenda poslodavca, kao i da komuniciraju brendove proizvoda koje kompanija nudi.

Ključne reči: *brend poslodavca, atraktivnost poslodavca, sadržaj oglasa za posao*

JEL klasifikacija: M12, M31

UVOD

Koncept brenda poslodavca u sve većoj meri postaje predmet interesovanja i istraživanja teoretičara i praktičara iz oblasti kako marketinga, tako i menadžmenta ljudskih resursa (Barbaros, 2020; Maheshwari, Gunesh, Lodorfos & Konstantopoulou, 2017; Edwards, 2010). Zadržavanje dobrih kadrova i privlačenje novih talenata su važne osnove konkurentnosti kompanija (Maurya & Agarwal, 2018), te značaj brendiranja poslodavca u privlačenju talenata i poželjnih kandidata raste (Rampl & Kenning, 2014).

U cilju povećanja atraktivnosti poslodavca, kompanije se usmeravaju na kreiranje efektivnog brenda poslodavca (Ghielen, De Cooman & Sels, 2021). Analizom literature u oblasti povećanja atraktivnosti poslodavca bavila se i autorka Barbaros (2020), ističući da je u procesu regrutacije cilj privući kandidate za otvorene pozicije, te je neophodno povećati atraktivnost poslodavca kako bi postao poželjan na tržištu rada.

Rad je usmeren na analizu koncepta brenda poslodavca, posebno eksternog, koji je usmeren na potencijalne kandidate za posao. Analiziraju se elementi ovog koncepta, posebno imidž i atraktivnost, a fokus je na komunikaciji brenda poslodavca, koju su Shabanabi i Kesavaraj (2019) identifikovali kao jednu od osnovnih aktivnosti procesa brendiranja. Posebno, predmet istraživanja u radu je sadržaj oglasa za posao najpoželjnijih poslodavaca u Srbiji. Cilj istraživanja koje je predstavljeno je da ispita i klasifikuje sadržaj oglasa za posao, kao i da ispita u kojoj meri su deo tog sadržaj elementi koje potencijalni kandidati vrednuju kada procenjuju atraktivnost poslodavca.

Nakon uvodnog dela, dat je pregled literature iz oblasti brendiranja poslodavaca. Objašnjen je koncept brenda poslodavca, sa naglaskom na važnost predloga vrednosti za zaposlene. U drugom delu, prikazano je istraživanje u okviru kojeg je sprovedena analiza sadržaja objavljenih oglasa za posao, dvadeset najatraktivnijih srpskih poslodavaca iz istraživanja *Talent X* iz 2020. godine. Predstavljani su i rezultati kvantitativne analize, u okviru koje je ispitana zastupljenost elemenata, koji su u pomenutom istraživanju identifikovani da čine poslodavca poželjnim,

u oglasima poslodavaca. Na kraju rada predstavljena su zaključna razmatranja i utvrđeni su pravci daljeg istraživanja u ovoj oblasti.

1. PREGLED LITERATURE

Brend poslodavaca je konceptualizovan devedesetih godina prošlog veka i predstavlja koncept koji je oblast izučavanja teorije i prakse kako marketinga, tako i menadžmenta ljudskih resursa. Osnovna ideja primene koncepta i pripadajućih aktivnosti je privlačenje i zadržavanje talentovanih zaposlenih (Ambler & Barrov, 1996, Backhaus & Tikoo, 2004). Ambler i Barrov (1996, str. 187) su jedni od prvih istraživača oblasti brenda poslodavca i definisali su da je to „paket funkcionalnih, ekonomskih i psiholoških koristi koje pruža zaposlenje u nekoj kompaniji“. Slično koncept objašnjavaju Backhaus i Tikoo (2004) kroz jedinstvene karakteristike ponude kompanije kao poslodavca, koji obuhvata predlog vrednosti poslodavca (EVP – *employer value proposition*), odnosno skup funkcionalnih, ekonomskih i psiholoških koristi koje poslodavac nudi, a koje ga diferenciraju od konkurencije i obezbeđuju privlačenje i zadržavanje zaposlenih.

Razumevajući osnove ovog koncepta, može se izvesti definicija brendiranja poslodavca. Ovaj pojam se odnosi na skup strategija i aktivnosti kojima kompanija šalje poruku potencijalnim i sadašnjim zaposlenima da je poželjno mesto za rad (Lloyd, 2002), odnosno predstavlja proces i skup aktivnosti osmišljavanja, komuniciranja i isporuke vrednosti poslodavca svim zaposlenima (Ambler & Barrov, 1996).

Prema mišljenju autora Minchington-a (2007), razvijanje brenda poslodavaca pruža konkurentsku prednost kompaniji u privlačenju i zadržavanju talenta. Prema istom autoru, komunikacija brenda poslodavca je važan aspekt koncepta, kako interno, jer vodi ostvarenju posvećenosti i lojalnosti sadašnjih zaposlenih, tako i eksterno jer na taj način kompanija privlači potencijalne zaposlene. Može se zaključiti da je jedan od osnovnih elemenata procesa brendiranja poslodavca komunikacija brenda na tržištu (Shabanabi & Kesavaraj, 2019), pa je ovaj rad usmeren na aspekt komunikacije, i to prema potencijalnim kandidatima, posebno na deo koji se odnosi na oglašavanje otvorenih pozicija u kompaniji.

U procesu razvoja brenda poslodavca, polazi se od razvoja predloga ili ponude vrednosti za zaposlene (EVP), koristeći informacije o kulturi kompanije, kvalitetima trenutnih zaposlenih, utiscima o kvalitetu proizvoda ili usluge i trenutnoj slici zaposlenja u

kompaniji, njenu ponudu i razlike u odnosu na konkurenciju. Predlog vrednosti za brend poslodavca treba da pruži realnu sliku o kompaniji i njenoj kulturi (Backhaus & Tikoo, 2004). Predlog vrednosti za zaposlene u kompaniji uključuje ponudu potencijalnim ili postojećim zaposlenima, kako racionalne, tako i emocionalne (simboličke) elemente koji će se ceniti i dodatno ih motivisati da se pridruže i ostanu da rade u kompaniji. Za razvoj predloga vrednosti za zaposlene (Armstrong & Taylor, 2014), prvo je neophodno analizirati šta je neophodno ponuditi zaposlenima, imajući u vidu reputaciju kompanije, radno okruženje, mesto kompanije na tržištu, dostupne mogućnosti za razvoj karijere, mogućnosti za učenje novih veština, kao i uslove zaposlenja koje kompanija nudi.

Budući da se iz opisa koncepta brenda i brendiranja poslodavca može uočiti da se i jedan i drugi mogu posmatrati u odnosu na potencijalne kandidate, ali i već zaposlene u kompaniji, može se napraviti razlika između eksternog i internog brenda poslodavca (Aldousari, Robertson, Yajid & Ahmed, 2017). Eksterni brend poslodavca odnosi se na atraktivnost kompanije kao poslodavca potencijalnim kandidatima, dok se interni brend poslodavca odnosi na imidž koji poslodavac ima među svojim zaposlenima. Istraživanje u ovom radu fokusirano je na eksterni brend poslodavca, odnosno na deo aktivnosti komunikacije kompanija kroz oglase za posao, koji su usmereni ka potencijalnim kandidatima.

U okviru koji objašnjava brendiranje poslodavca kroz eksterni i interni brend, a koji su postavili Shabanabi i Kesavaraj, potom u svom radu analizirale i razradile Anđelković-Labrović, Kovačević, Damjanović i Cicvarić Kostić (2020), opisana je povezanost elemenata eksternog brenda poslodavca, od asocijacija brenda, preko imidža brenda poslodavca, do atraktivnosti brenda (poslodavac po želji). Središnji deo ovog modela je imidž brenda koji se, u ovom kontekstu, odnosi na to kako potencijalni kandidati za posao primaju i percipiraju brend poslodavca (Shabanabi & Kesavaraj, 2019), a reflektuje njihova verovanja (Cable & Turban, 2001) i tipove asocijacija (Theurer, Tumasjan, Welpeand & Lievens, 2018), odnosno čine ga svi atributi koje potencijalni kandidati (kao i zaposleni) vezuju za kompaniju (Banerjee, Saini & Kalyanaram, 2020).

Atraktivnost poslodavca se definiše kao sve predviđene koristi koje potencijalni zaposleni vide ukoliko bi radili za određenu kompaniju (Berthon, Ewing & Hah, 2005). Backhaus i Tikoo (2004) smatraju da se imidž kompanije kao atraktivnog poslodavca u velikoj meri zasniva na ponudi poslodavca koju vrednuju po-

tencijalni zaposleni. Konsekventno, veću atraktivnost poslodavca obezbeđuje manja razlika između želja potencijalnih kandidata i vrednosti koje nudi kompanija.

Lievens (2007) naglašava da atraktivnost poslodavca uključuje kako instrumentalne aspekte radnog mesta (kao na primer plata, mogućnost napredovanja i drugi), tako i simboličke attribute, kao neopipljive aspekte radnog mesta. Slično objašnjavaju i autori Collins i Stevens (2002), koji navode da percepcija i evaluacija poslodavca uključuju percipirane attribute i stavove potencijalnih zaposlenih. Percipirani atributi odnose se na instrumentalne aspekte, dok se stavovi odnose na pozitivna osećanja koje imaju prema kompaniji poslodavcu. Mnogi autori su se bavili istraživanjem aspekata posla i radnog mesta koje poslodavci uključuju u ponudu za posao, pa su neki od njih utvrdili da treba da uključuje nagrade, dobre plate i beneficije, napredovanje u karijeri i prostor za dodatnu vrednost (Jain & Bhatt, 2015; Lievens & Highhouse, 2003).

Već je objašnjeno da brend poslodavca predstavlja kompaniju kao potencijalnog i poželjnog poslodavca, te u traganju za talentovanim kadrovima, kompanije usmeravaju napore da se pozicioniraju kao poslodavci koji pružaju dobro radno iskustvo i uslove, kako bi obezbedile adekvatnu konkurentsku prednost na tržištu radne snage (Love & Singh, 2011). Proučavajući i razrađujući koncept „poslodavca po želji“ (*engl. employer of choice*), grupa autora (Purcell, Kinnie, Hutchinson, Rayton & Swart, 2003) ustanovila je da uspešne kompanije postaju poslodavci po želji za potencijalne kandidate ulažući u zadovoljstvo svojih zaposlenih. Prema mišljenju autora, ovo se odnosi na kreiranje podsticajnog radnog okruženja koje zaposlenima omogućava interesantan posao, autonomija u radu, mogućnost dodatnog učenja i usavršavanja, kao i rad sa dobrim rukovodiocima.

Da bi kreirali imidž poslodavca i podigli svoju atraktivnost za potencijalne talente, posebno kod mlađe radne populacije, poslodavci u savremenom okruženju se prilagođavaju novim trendovima u komunikacijama i koriste nove medije poput društvenih mreža. Koristeći okvir brendiranja poslodavca, grupa autora (Anđelković-Labović i sar., 2021) naglašava značaj društvenih mreža za komuniciranje brenda poslodavca za privlačenje mlade, talentovane radne snage. Takođe, oni naglašavaju da je u eksternom brendiranju poslodavca, potrebno uvažiti činjenicu da različite kategorije potencijalnih kandidata preferiraju različite medije iz kojih se informišu. Ovi autori sugerišu da korišćenje „testemonijala“ ili zvaničnih izjava

zaposlenih neke organizaciji na društvenim mrežama pozitivno utiče na kreiranje atraktivnog imidža poslodavca (Anđelković-Labović i sar., 2021). Naravno, uz vođenje računa o osnovnim komunikološkim principima koji se odnose, pre svega, na strukturu izjave, njen sadržaj, emotivni ton i sl.

Brojne studije su sprovedene u cilju utvrđivanja faktora brenda poslodavca, međutim još uvek nije postignut naučni i stručni konsenzus o univerzalnom skupu poželjnih osobina brenda poslodavca, a atraktivnost kompanije često se meri i po zemlji porekla organizacije, ili po atraktivnosti industrije i neke profesije, zaradama ili sigurnosti posla (Backhaus, 2016). Prema istraživanju jedne grupe autora (Schlager, Boderas, Maas & Luc Cachelin, 2011), brend poslodavca se može posmatrati kroz pet dimenzija: vrednosnu, ekonomsku, razvojnu, društvenu i kroz primenljivost stečenog znanja. Vrednosna dimenzija predstavlja meru u kojoj je pojedinac privučen podsticajnim radnim okruženjem, inovativnim radom, praksama i kreativnošću u radu, dok se ekonomska odnosi na elemente kao što su dobra plata, podsticaji, bonus, broj slobodnih dana i penzioni paket. Razvojna dimenzija podrazumeva treninge, razvojne mogućnosti, osnaživanje, stimulativno okruženje za učenje i dobru mentorsku kulturu, a društvena stepen do kojeg je pojedinac privučen poslodavcem koji pruža mogućnost sticanja dobrog plana karijere, obogaćivanja iskustva, unapređenje, mogućnosti rasta, nagrade, priznanja, uvažavanja i sigurnosti zaposlenja. Primenljivost stečenog znanja je mera u kojoj poslodavac pruža priliku da zaposleni primeni naučeno.

Prema nalazima Saveta za korporativno liderstvo (*Corporate Leadership Council*, 1999) postoji pet elemenata koji čine brend dobrog poslodavca: snaga brenda proizvoda i usluga, organizaciona kultura, balans između privatnog i poslovnog života, radno okruženje i zarada i beneficije. Brend poslodavca i brend proizvoda i usluge su obično blisko povezani jer se, za kompanije koje imaju dobro pozicionirane brendove proizvoda ili dobre usluge, pretpostavlja da imaju i dobar brend poslodavca. Mnogi autori su proučavali međusobnu povezanost ovih koncepata i došli su do sličnih zaključaka (Banerjee, Saini & Kalyanaram, 2020; Backhaus, 2016; Kaewsawang & Winit, 2016). Ipak, važno je naglasiti da se brend poslodavca, u osnovi, bazira na realnoj ponudi koju poslodavac može da pruži svojim zaposlenima. Organizaciona kultura se odnosi na vrednosti za koje se kompanija zalaže, sistem i način rada, stil komunikacije, tehnološki nivo, kvalitet upravljačkog kadra i sl. Balans između poslovnog i privatnog života uključuje sagledavanje načina

na koji zaposleni upravljaju vremenom provedenim na poslu i van njega. Vreme na poslu uključuje radno vreme, poslovna putovanja, udaljenost od posla, fleksibilno radno vreme i sl. Radno okruženje između ostalog čini kvalitet upravljanja i znanje rukovodilaca, kolege, poslovni zadaci, mogućnost napredovanja i razvoja u karijeri, mogućnost razvoja karijere u inostranstvu, jasan opis posla i radne uloge. Plate i beneficije se odnose ne samo na zaradu, nego i na sva indirektna plaćanja prema zaposlenima poput dodatnih osiguranja, bonusa, mogućnosti učešća u vlasništvu kompanije i drugo.

Ispitivanjem elemenata brenda i atraktivnosti poslodavca u Republici Srbiji bavili su se organizacija *HR Lab* i „Poslovi Infostud“, koji predstavlja najveći sajt za zapošljavanje i ljudske resurse u našoj zemlji. Sprovedeno je istraživanje *Talent X* tokom 2020. godine, u kome je učestvovalo 10.418 ispitanika i po veličini uzorka ovo je jedno od najvećih istraživanja percepcije brenda poslodavca kod nas. Svrha istraživanja bila je identifikovanje najatraktivnijih poslodavaca, potom utvrđivanje elemenata koji čine jednog poslodavca atraktivnim, kao i identifikovanje očekivanja kandidata u vezi sa procesom selekcije i uslova zaposlenja.

Ovim istraživanjem identifikovani su elementi koji poslodavca čine atraktivnim (*HR Lab*, 2020): finansijska stabilnost kompanije - kandidati daju prednost kompanijama koji imaju dugoročnu perspektivu, kontinuiran razvoj i dobre poslovne rezultate; prijateljsko i prijatno radno okruženje – atmosfera koja vlada u radnom okruženju; lideri koji poštuju svoje saradnike; balans privatnog i poslovnog života; mogućnost sticanja dodatnih znanja u okviru profesije – usavršavanja koja doprinose razvoju karijere; kao i jasan i fer sistem nagrađivanja.

Pored napora teoretičara i praktičara iz oblasti brendiranja poslodavaca da utvrde skup elemenata poželjnog poslodavca, sprovode se i studije sa ciljem identifikovanja pravila i principa koje treba slediti kako bi se kreirao uspešan brend poslodavca. Jednu od studija sprovedli su autori *Armstrong* i *Taylor* (2014), koji su sumirali smernice za kreiranje uspešnog brenda:

- Analizirati potrebe i očekivanja najboljih kandidata na tržištu radne snage i uzeti u obzir njihova očekivanja pri odlučivanju predloga vrednosti koje će biti ponuđene od strane poslodavca.
- Utvrditi u kojoj meri ključne vrednosti kompanije podržavaju stvaranje atraktivnog brenda poslo-

davca i osigurati da te vrednosti budu sastavni deo prezentacije brenda.

- Definisati karakteristike brenda na osnovu ispitivanja i detaljne analize svake oblasti iz poslovanja poslodavca koje utiču na zaposlene u njihovom shvatanju i doživljaju kompanije kao odličnog mesta za rad poput: načina na koji su zaposleni tretirani, da li imaju fer i korektne zarade i naknade, da li postoje mogućnosti za profesionalni rast i razvoj, ima li ravnoteže između ličnog i poslovnog života, kakvo je liderstvo, kvalitet menadžmenta, međuljudski odnosi i kako i zašto je kompanija uspešna.
- Upoređivanje brenda poslodavca sa drugim organizacijama i poslodavcima kako bi se dobile ideje o tome šta se može učiniti za poboljšanje brenda.
- Uvek biti otvoren i realan, ne graditi i ne komunicirati lažnu sliku.

Koristi za kompanije koje ulažu u izgradnju brenda poslodavca su mnogobrojne. Autori *Davies*, *Mete* i *Whelan* (2018) identifikovali su pozitivan uticaj brenda poslodavca na: zadovoljstvo zaposlenih, njihovu lojalnost, duže zadržavanje u kompaniji, te se time ostvaruje konkurentska prednost na tržištu rada. Slično su zaključili i drugi autori, da kompanije koje imaju izgrađen brend poslodavca imaju ostvaren viši nivo posvećenosti i lojalnosti sadašnjih zaposlenih, ali su i privlačnije potencijalnim kandidatima koji traže posao (*Shabanabi & Kesavaraj*, 2019; *Chhabra & Sharma*, 2014). Istraživanje autora *Kucherov*, *Zamulin* i *Tsybova* (2019) pokazalo je da kandidati u potrazi za poslom žele da rade za kompanije sa izgrađenim brendom poslodavca, čak i ukoliko nude niži nivo plata.

2. ISTRAŽIVANJE SADRŽAJA KOMUNIKACIJE U OGLASIMA ZA POSAO POŽELJNIH POSLODAVACA U SRBIJI

U nastavku rada predstavljeni su rezultati istraživanja koje je za cilj imalo da ispita sadržaj oglasa za posao najpoželjnijih poslodavaca u Srbiji, kao i da ispita u kojoj meri sadržaj oglasa za otvorene pozicije vodećih poslodavaca u Srbiji odgovara očekivanjima potencijalnih kandidata u kontekstu brenda poslodavca. Analizom sadržaja utvrđeni su i klasifikovani sadržaji oglasa za posao. Predmet istraživanja bili su oglasi za otvorene pozicije najatraktivnijih poslodavaca iz Srbije, koji su identifikovani u pomenutom istraživanju *Talent X*. Prema rezultatima istraživanja, prve tri po-

zicije u listi najpoželjnijih poslodavaca u našoj zemlji zauzele su kompanije: *NIS – Naftna industrija Srbije, Air Serbia i Coca-Cola HBC*. Na preostalih 20 pozicija našle su sledeće kompanije, koje su nastavku navedene po abecednom redu: *A1, Atlantic Grupa, Banca Intesa, British American Tobacco, DM drogerie markt, Elektroprivreda Srbije, Hemofarm, IKEA, Lidl, Loreal, MTS/Telekom Srbija, Nestle, PepsiCo (Marbo Product), Philip Morris International, Robert Bosch, Siemens, Telenor*. Autori ovog rada sprovedli su kvalitativnu analizu sadržaja oglasa za otvorene pozicije ovih kompanija, u kontekstu elemenata atraktivnosti poslodavca koji su definisani u istraživanju *HR Lab-a* i Infostuda iz 2020. godine. Namera autora je da ispita u kojoj meri vodeći poslodavci kod nas komuniciraju elemente koje potencijalni kandidati vrednuju kada procenjuju brend i atraktivnost poslodavca. Analizom sadržaja utvrđeni su i klasifikovani sadržaji oglasnih poruka za posao. U periodu od kraja marta do početka juna 2021. godine prikupljeno je i analizirano ukupno 291 objavljenih oglasa za posao 18 najbolje rangiranih kompanija sa liste najpoželjnijih poslodavaca u Srbiji. Svi oglasi su bili objavljeni na portalu za zapošljavanje Infostud. Dve kompanije iz liste 20 najboljih u ovom periodu nisu imale ni jedan objavljen oglas za zapošljavanje na ovom portalu, te su zato isključene iz analize. U analizu nisu uzimani u obzir oglasi koji su se ponavljali, kao ni oni oglasi koji su imali isti vizuelni identitet i tekst, u kojima se menjala samo radna pozicija. Rezultati istraživanja prikazani su u nastavku.

Urađena je kvalitativna analiza svih objavljenih oglasa za posao u smislu: ponude za zaposlene u oglasu, vizuelnog rešenja, postojanja slogana ili ne, semantike oglasa i da li i u kojoj meri se spominje šest izdvojenih faktora koji poslodavca čine atraktivnim - finansijski stabilno poslovanje, prijateljska atmosfera, liderstvo, balans poslovnog i privatnog života, nova znanja u okviru profesije, jasan i fer sistem nagrađivanja (HR Lab, 2020).

Oglasi su klasifikovani u dve grupe u odnosu na hijerarhijski nivo radne pozicije koja se traži: niže radne pozicije, radna mesta za koje je potrebno imati osnovnu ili srednju školu, za koje je u ovom periodu bilo 74 oglasa; i više radne pozicije, odnosno sve pozicije koje podrazumevaju specijalna ili ekspertska znanja i višu ili visoku stručnu spremu, za koje je bilo objavljeno 217 oglasa. Svi objavljeni oglasi su dodatno razvrstavani i u odnosu na jezik oglasa: srpski, engleski ili kombinovano.

U periodu istraživanja, između kraja marta i početka juna 2021. godine, na internet platformi za zapošljavanje Infostud, najveći slobodnih broj radnih

mesta oglasila je *A1* kompanija, dok su *Philip Morris International* i *British American Tobacco* imali najmanji broj oglasa za posao. U listu nisu uključene kompanija *Loreal* i *Elektrodistibucija* jer u ovom periodu nisu imale ni jedan objavljen oglas za zapošljavanje. U tabeli 1. prikazano je 18 kompanija, kao i broj oglasa u odnosu na radne pozicije koje su oglasile.

TABELA 1. Broj oglasa za posao koje su najpoželjniji poslodavci oglasili u periodu sredina marta – početak juna 2021.

	Pozicija		Total
	Viša	Niža	
A1	46	3	49
Air Serbia	13	5	18
Atlantic Grupa	10	2	12
Banca Intesa	9	0	9
British American Tobacco	0	2	2
Coca-Cola HBC	3	3	6
DM	8	6	14
Hemofarm	20	0	20
Ikea	13	5	18
Lidl	15	10	25
MTS/Telekom Srbija	1	5	6
Nestle	14	3	17
NIS	10	2	12
PepsiCo	5	6	11
Philip Morris International	1	0	1
Robert Bosch	31	4	35
Siemens	10	7	17
Telenor	8	11	19
Ukupno	217	74	291

IZVOR: Kalkulacija autora na osnovu objava oglasa na Infostudu

2.1 Kvalitativna analiza oglasa za posao po poslodavcima

Svi oglasi za više pozicije koje je objavila kompanija *NIS*, a koja je po istraživanju *Talent X* (HR Lab, 2020) najprivlačniji poslodavac na srpskom tržištu radne snage, nudili su informacije u vezi sa opisom posla za koji se kandidat traži i očekivanja kompanije u vezi sa kompetencijama koje kandidat treba da ima. Jedino je za niže pozicije (na primer, točioci goriva), objavljen ukupan paket beneficija za zaposlene (bonusi, popusti pri kupovini, sportske igre i sl). Svi oglasi za posao ove kompanije imaju prepoznatljiv vizuelni i korporativni identitet kompanije *NIS*. Slogan *Budućnost počinje sa tobom* je u skladu sa korporativnim sloganom kompanije *Budućnost na delu* i evidentno se odnosi na ljude.

Na fotografijama dominiraju srećni i uspešni mladi ljudi u dinamičnom i modernom, tehnološki naprednom poslovnom okruženju. Prepoznaje se saradnja, sloga među zaposlenima i generalno pozitivno radno okruženje. Ove vrednosti kompanija NIS u oglasima nije komunicirala direktno, već indirektno vizuelnim rešenjima. Takođe, ova kompanija prednjači po tome što se potencijalnim kandidatima obraća i u video poruci u kojoj kandidati informacije o procesu selekcije dobijaju od prijatnih, uspešnih i mladih saradnika kompanije NIS.

Oglasi *Air Serbia* su na isti način koncipirani. Oglasom vizuelno dominira fotografija mlade, uspešne osobe u savremenom poslovnom okruženju, koja je po pravilu sama na fotografiji, za razliku od drugih poslodavaca gde se vidi tim sastavljen od više ljudi. Očigledno da je vrsta posla koja se oglašavala u avio industriji u ovom periodu bila u vezi sa radnim pozicijama koje su u većoj meri orjentisane na individualni doprinos. Pored opisa posla za poziciju koja se traži, detaljno se komuniciraju potrebne kvalifikacije i kriterijumi odabira, kao i način selekcije kandidata. Svi objavljeni oglasi su bili isključivo na engleskom jeziku i direktno ne komunicira ponudu i vrednosti za potencijalne zaposlene.

Coca-Cola HBC svoje više pozicije objavljuje po pravilu na engleskom jeziku, sa kompanijskim logotipom kao jednim elementom vizuelnog identiteta, sa naglaskom da kompanija nudi mogućnosti za učenje i razvoj u dobrom radnom okruženju. Na oglasima za niže pozicije postoje fotografije, koje su iz realnog radnog, uglavnom, proizvodnog okruženja. Stiče se utisak da je kompanija ovakvim fotografijama želela da predstavi svoje ljude i kompaniju onakvim kakvi jesu, u svom prirodnom radnom okruženju bez namere da bilo šta čini atraktivnijim nego što jeste. Za pozicije u proizvodnji koje su bile objavljene u ovom periodu, ovaj poslodavac nije komunicirao ponudu za zaposlene.

Atlantic Grupa je od svih dvadeset najpoželjnijih poslodavaca komunicirala najviše i najjasnije ponudu koju ima za zaposlene – različite vrste bonusa, edukacije, razvojni programi, balans između posla i privatnog života, povoljno radno okruženje. Oglasi za više pozicije su na engleskom, a svi oglasi imaju prepoznatljiv vizuelni identitet u kome dominiraju poznati i popularni potrošački brendovi koje zastupa ili proizvodi *Atlantic Grupa*. Na ovaj način se u svom komuniciranju sa budućim zaposlenima oslanjaju i na popularnost svojih potrošačkih brendova. Fotografija na oglasu uglavnom prikazuje timske sportske aktivnosti, gde se, po pravilu, ne vide lica učesnika čime

se stiče utisak dodatnog naglašavanja značaja timskog rada. Interesantno je da ova kompanija o svojim zaposlenima komunicira kao o „Atlantikovcima“, ističući tako da postoji pripadnost i zajedništvo u kompaniji, kao i da je grupni identitet ispred individualnog. Uzimajući u obzir sve navedeno, stiče se utisak da je *Atlantic Grupa* imala najdosledniju i najpotpuniju komunikaciju svog brenda poslodavca u procesu regrutacije u periodu u kome je rađena analiza.

Svih dvadeset *Hemofarmovih* oglasa imalo je istu vizuelizaciju, fotografiju sa prikazanim mladim, poslovnim ljudima koji razgovaraju na poslovnom sastanku, kao i neupadljiv slogan (*Svako dobro*), uokviren korporativnom narandžastom bojom. Za sve objavljene pozicije bio je ponuđen isti paket ponude koji se odnosi na dinamično radno okruženje i mogućnost sticanja znanja i razvoja karijere. Slično je svoju komunikaciju brenda poslodavca komunicirala i *Banca Intesa*.

Lidl ima prepoznatljiv grafički vizuelni identitet oglasa za posao, koji je u korporativnim bojama (žuta i plava) na kome dominiraju mladi ljudi u sportskom, ekipnom duhu. Svaki oglas je praćen posebnim sloganom, u kome se najčešće spominje reč ekipa, koja upućuje na značaj timskog rada u kompaniji. Sve beneficije koja kompanija nudi zaposlenima su jasno istaknute i odnose se na atraktivnost zarade, privatnog zdravstvenog osiguranja, obezbeđene hrane na poslu. Za više pozicije se pored navedenog nudi i teretana, rad od kuće, lični i profesionalni razvoj. Interesantno je da se za sve niže pozicije, jasno komunicira petodnevna radna nedelja i da je svaki minut dodatnog rada plaćen. Iako je petodnevna radna nedelja i plaćen prekovremeni rad po domaćem Zakonu o radu, obavezan, očigledno je da za populaciju kandidata kojima se kompanija *Lidl* obraća, ovakva vrsta informacija ima veliki značaj i predstavlja određenu vrstu beneficije uzimajući u obzir stanje na tržištu radne snage i poslovni kontekst u Srbiji.

Na oglasima *MTS/Telekom Srbija* dominira crvena, korporativna boja kompanije i njen logo. Fotografije su moderne, sa mladim ljudima u različitim poslovnim situacijama. Mahom se radi o oglasima za prodajne pozicije, kojih je u ovom periodu bilo najviše, dvanaest, a kandidati se privlače naglašavanjem da se može dobro zaraditi (na jednom oglasu stoji i visina zarade „preko 100.000 RSD“). Druge vrste ponuda za zaposlene se ne pominju, sem neodređenih poput „dodatnog nagrađivanja dobrih rezultata“, a na pojedinim oglasima za niže pozicije se spominje razvoj veština i obuke.

Kao i *Lidl*, *Nestle* nudi kao pogodnost privatno zdravstveno osiguranje, treninge, moderno radno okruženje, razvoj karijere i sl. Oglasi za posao su uniformisani, grafički jednostavno dizajnirani, u dominantnim korporativnim bojama, bez fotografija ljudi, sa korporativnim sloganom.

Specifičnost oglasa za posao kompanije *PepsiCo* je da su uglavnom nebrendirani i vrlo jednostavni za niže pozicije, dok više pozicije oglašavaju u sličnom grafičkom okruženju (dominantne boje žute, crvene i plava) na kome su mlađi, nasmejani pojedinci, dok je slogan namenjen ljudima *Pridruži se našem timu*. U oglasima se naglašava finansijska stabilnost i snaga kompanije, njena globalna pozicija i prepoznatljivost popularnih potrošačkih brendova. Od objavljenih sedamnaest oglasa samo u jednom su istaknute beneficije i samo jedna koja pripada elementima identifikovanim u istraživanju *Talent X*.

Kompanija *Robert Bosch* je u ovom periodu imala najviše objavljenih oglasa za posao i to uglavnom za visoke pozicije. Svi oglasi za te pozicije bili su isključivo na engleskom jeziku, uniformni, sa istom fotografijom (mlađa muška i ženska osoba ispred sale za sastanke, iza kojih se vidi dijagram toka procesa). Na svim oglasima se nalaze tri slogana, korporativni

(*Izmišljen za život*) i dva koja su namenjena ljudima (*Dobrodošli na mesto gde vaše ideje vode ka nečemu velikom* i *Budimo izvanredni*). Ove poruke i fotografija na oglasu upućuju da se radi o kompaniji okrenutoj ka inovacijama i znanju, koja zaposlenima pruža mogućnost da svoje ideje sprovedu u delo. U oglasima za skoro sve više pozicije komunicira se niz pogodnosti za zaposlene, među kojima dominiraju stimulativno radno okruženje, razvoj zaposlenih i balans između poslovnog i privatnog života, kantina, kreativna soba i sl, dok za niže pozicije nisu komunicirane beneficije. Naglasak na beneficijama za više pozicije govori u prilog tome da se ova kompanija oslanja na visokoobrazovane kadrove, inženjerskog profila, za koje je nužno da ponudi više od konkurencije. Interesantno je da se brojne pogodnosti koje ova kompanija nudi, nalaze na samom dnu oglasa, u delu dodatnih informacija, prilično neupadljivo komunicirane i kao takve skoro da ne privlače pažnju.

Telenor koristi svoje prodajne slogane na oglasima za posao. Oglasi za posao uglavnom imaju fotografije koje su najčešće deo marketinških aktivnosti za prodaju usluga. Na svim oglasima se komuniciraju pogodnosti za zaposlene, sa fokusom na podsticajno radno okruženje, balans između poslovnog i privat-

TABELA 2. Zastupljenost pojedinih elemenata poželjnog poslodavca u oglasima, u odnosu na poslodavca

Poslodavac	Ukupan broj oglasa	Finansijska stabilnost	Radno okruženje	Liderstvo	Balans priv-posl. život	Nova znanja	Sistem nagrađivanja
A1	46	0	19	19	16	0	0
Air Serbia	18	0	0	0	0	0	0
Atlantic Grupa	12	0	12	0	11	2	11
Banca Intesa	9	0	9	0	0	0	0
BAT	2	0	2	0	0	1	0
Coca-Cola HBC	6	0	2	0	0	2	0
DM	14	14	14	0	14	14	14
Hemofarm	20	20	20	0	0	20	0
Ikea	18	18	18	0	0	18	0
Lidl	26	0	0	0	0	15	26
MTS	6	0	3	0	0	4	0
Nestle	17	17	17	0	0	17	0
NIS	12	0	3	10	0	1	1
PepsiCo	11	6	0	0	0	1	0
Philip Morris Int.	1	0	0	0	0	0	0
Robert Bosch	35	0	23	3	18	8	3
Siemens	15	0	0	0	0	0	0
Telenor	19	0	17	3	12	17	7
		26,13%	55,4%	12,9%	24,74%	41,81%	21,6%

IZVOR: Kalkulacija autora na osnovu objava oglasa na Infostud-u

nog života, kao i karijerni razvoj. Sve pozicije imaju i dodatnu pogodnost kao što je privatno zdravstveno osiguranje, neograničeni internet itd.

Potrebno je napomenuti da se i ostali poslodavci koji su analizirani uklapaju u ovaj način komuniciranja.

Istraživanje je obuhvatilo i kvantitativnu analizu (Barjaktarović, 2021). Kao što je u kvalitativnoj analizi bilo rečeno, kompanije sa liste najboljih poslodavaca, u toku procesa regrutacije novih zaposlenih, nisu podjednako komunicirale elemente koji su potencijalnim kandidatima u Srbiji važni za poželjnog poslodavca. U cilju utvrđivanja sadržaja komunikacije u oglasima, a u kontekstu brenda poslodavca, kvantifikovane su sve ponude koje su poslodavci u oglasima nudili zaposlenima. Ponude navedene u oglasima su klasifikovane po elementima koji su dobijeni u istraživanju *Talent X*. U tabeli 2. prikazana je zastupljenost pojedinačnih elemenata u objavljenim oglasima za posao.

Što se tiče učestalosti svakog od šest elemenata atraktivnosti poslodavca na ukupnom uzorku oglasa, rezultati analize ukazuju da je najviše zastupljena informacija o radnom okruženju (55,4%), a potom informacija o mogućnostima sticanja novih znanja (41,81%), dok su balans između privatnog i poslovnog života, kao i finansijska stabilnost poslovanja prisutne u približno 25% oglasa, a sistem nagrađivanja u 21,6%. Najmanje su komunicirani faktori koji se tiču liderstva – 12,9% (Barjaktarović, 2021).

U analizi rezultata istraživanja, statistički je provedeno i da li se za određene radne pozicije više ili češće komuniciraju neki od elemenata koji su utvrđeni da čine poslodavce atraktivnim. Rezultati su pokazali da je zastupljenost pojedinačnih elemenata ujednačena u oglasima, a da se u odnosu na poziciju, element „liderstvo“, odnosno „lider koji poštuje ljude oko sebe“, češće spominje u oglasima za više pozicije, a „jasan i fer sistem nagrađivanja“, u oglasima za niže pozicije (Barjaktarović, 2021).

2.2. Diskusija

Istraživanje brenda poslodavaca na domaćem tržištu radne snage (HR Lab, 2020), identifikovalo je šest elemenata koje čine poslodavca atraktivnim, a istraživanje predstavljeno u ovom radu pokazalo je da najpoželjniji poslodavci u oglasima za posao su u najvećoj meri komunicirali element koji se odnosi na radno okruženje i uslove rada, kao i informacije o mogućnosti sticanja novih znanja. Na osnovu ovih rezultata može se zaključiti da su najpoželjniji poslodavci kod

nas u oglasima za posao naglašavali vrednosnu i razvojnu dimenziju brenda poslodavca (Schlager et al., 2011). Sa druge strane, najmanje komuniciran element u oglasima za posao bilo je liderstvo, odnosno informacije u vezi sa liderstvom u kompaniji. Ovo se može tumačiti na način da ovaj element, liderstvo u kompaniji, kandidati mogu povezivati sa drugim elementima atraktivnosti poslodavca, poput finansijskog uspeha, povoljnog radnog okruženja, mogućnosti sticanja novih znanja i sl. Na taj način, implicitno se može očekivati da poslodavac koji oglašava druge elemente atraktivnosti, nudi i dobar odnos između kompanijskih lidera i zaposlenih. Ipak, kada su u pitanju oglasi za više pozicije u kompanijama, ovaj element jeste deo sadržaja oglasa. U oglasima za posao analiziranih kompanija, češće se komuniciraju informacije u vezi sa zaradom, bonusima i nagrađivanjem za niže radne pozicije, što ukazuje na dominantniji uticaj instrumentalnih aspekata radnog mesta za kandidate sa srednjom stručnom spremom. Ovo se može razumeti sagledavajući indeks nezaposlenosti u okviru ovog dela populacije (prema podacima Republičkog zavoda za statistiku za 2020. godinu, indeks je 9,9%), te se može pretpostaviti da poslodavci razumeju da su ovo elementi dominantni po važnosti za kandidate za ova radna mesta. U nekim oglasima za niže pozicije, čak se pojavljuje i iznos zarade, što do sada nije bilo uobičajeno kada su oglasi za posao u pitanju.

Iako u tekstualnim delovima oglasa za posao, deo sadržaja nisu bili svi elementi kojima se opisuje poželjan poslodavac, vizuelna rešenja oglasa i teme koje su prikazane na fotografijama su važan vid neverbalne komunikacije brenda poslodavca, jer se iz njih najčešće prepoznaju timski rad, zajedništvo, dinamično i podsticajno radno okruženje. Takođe, česta upotreba popularnih potrošačkih brendova u oglasima za posao (na primer, oglasi za posao *Atlantic Grupa*) ili korišćenje marketinških rešenja za prodaju (telekomunikacione kompanije, na primer *Telenor*), predstavljaju oslanjanje na prepoznatljivost brenda i usluga koje kompanije pružaju, što je u skladu sa prethodnim istraživanjima, koja su identifikovala brend proizvođa/usluga kao jedan od elemenata brenda poslodavca (*Corporate Leadership Council*, 1999). U svrhu komunikacije brenda poslodavca za regrutovanje novih kandidata, korišćeni su i zaposleni u funkciji brenda poslodavca (poput kratkih video klipova u kojima zaposleni *NIS-a* objašnjavaju način selekcije), ili fotografije zaposlenih na svojim radnim mestima u slučaju oglasa za posao kompanije *Coca-Cola HBC*.

3. ZAKLJUČAK

Autori su u radu analizirali eksterni brend poslodavca, posebno deo koji se odnosi na potencijalne kandidate za posao. Budući da je u procesu regrutacije cilj privući kandidate za otvorene pozicije, neophodno je povećati atraktivnost poslodavca kako bi postao poželjan na tržištu rada (Barbaros, 2020). S obzirom na to da su ranija istraživanja pokazala da kandidati u potrazi za poslom žele da rade za kompanije sa izgrađenim brendom poslodavca, čak i ukoliko nude niži nivo plata (Kucherov et al., 2019), u radu su naglašeni elementi atraktivnost poslodavca, a posebno su predstavljeni oni koji čine poslodavca poželjnim na tržištu radne snage u Republici Srbiji (HR Lab, 2020).

Rezultati istraživanja ukazuju da sadržaj oglasa za posao najpoželjnijih poslodavaca u Srbiji najčešće komunicira o radnom okruženju i mogućnostima za sticanje znanja, odnosno vrednosnoj i razvojnoj dimenziji brenda poslodavca, a najmanje o liderstvu. Kada su niže pozicije u kompanijama u pitanju, češće se komuniciraju instrumentalni aspekti radnog mesta, odnosno informacije u vezi sa zaradom, bonusima i nagrađivanjem. Poštovanje saradnika od strane lidera

i rukovodstva je ponašanje koje kandidati u potrazi za posao cene, a u ponudi najpoželjnijih poslodavaca u većoj meri se nalazi u oglasima za više pozicije.

Na osnovu rezultata istraživanja predstavljenog u radu mogu se identifikovati implikacije za praksu, kroz smernice kompanijama za komunikaciju brenda poslodavca u oglašavanju radnih mesta. Pored vizuelnih rešenja i drugih aspekata oglasa za posao poželjnih poslodavaca kod nas, predstavljeni su i elementi koje potencijalni kandidati vrednuju kao važne za brend poslodavca, pa ih kompanije mogu koristiti u sadržaju oglasa za posao. Takođe, u zavisnosti od pozicije i nivoa kvalifikacije koje zahteva, opisani su aspekti radnog mesta koje su poželjni poslodavci kod nas isticali.

Ograničenje istraživanja predstavlja usmerenje na oglese za posao 18 kompanija koje posluju u Srbiji, tako da se rezultati ne mogu generalizovati na kompanije svih veličina i delatnosti. Zato bi dalji pravac istraživanja mogao da uključi više kompanija u analizu, kao i ispitivanje sadržaja komunikacije u oglasima za posao po industrijama i vrstama posla koji se oglašava.

Literatura

1. Aldousari, A., Robertson, A., Yajid, M.S. & Ahmed, Z.A. (2017). Impact of employer branding on organization's performance. *Journal of Transnational Management*, 22(3), 153-170.
2. Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
3. Anđelković Labrović, J., Kovačević, I., Damnjanović, V. & Cicvarić Kostić, S. (2021). Employer branding framework using social media for attracting talents. *Book of Extended Abstracts 2021 International Conference E-Business Technologies*, Belgrade: FON
4. Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
5. Backhaus, K. (2016). Employer Branding Revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193-201.
6. Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
7. Banerjee, P., Saini, G. K. & Kalyanaram, G. (2020). The role of brands in recruitment: mediating role of employer brand equity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(2), 173-196.
8. Barbaros, C. (2020). Does employer branding beat head hunting? The potential of company culture to increase employer attractiveness. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 16(4), 87-112.
9. Barjaktarović, S. (2021). Percepcija i komunikacija brenda poslodavaca – u slučaju regrutacije šta poslodavci komuniciraju, a kako ih kandidati vide? Rad prezentovan na 11. Međunarodnoj konferenciji o učenju za poduzetništvo – ICEL, 4. novembar 2021, Europska poslovna škola Zagreb
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.
11. Cable, D.M. & Turban, D.B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33, 2244-2266.
12. Chhabra, N.L., & Sharma, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48-60.

13. Collins, C.J. & Stevens, C.K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1121.
14. Council, C.L. (1999). *The employer brand: building competitive advantage in the labour market*. Washington, D.C: Corporate Leadership Council
15. Davies, G., Mete, M., & Whelan, S. (2018). When employer brand image aids employee satisfaction and engagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(1), 64-80.
16. Edwards, M.R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23.
17. Ghielen, S. T. S., De Cooman, R. & Sels, L. (2021). The interacting content and process of the employer brand: person-organization fit and employer brand clarity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(2), 292-304.
18. HR LAB (2020) Naftna industrija Srbije, Air Serbia i Coca-Cola HBC su najatraktivniji domaći poslodavci! Preuzeto sa <https://www.hrnlab.rs/sr/hr-blog/novosti/naftna-industrija-srbije-air-serbia-i-coca-cola-hbc-su-najatraktivniji-domaci-poslodavci> (2.3.2021)
19. Jain, N. & Bhatt, P. (2015). Employment preferences of job applicants: unfolding employer branding determinants. *Journal of Management Development*, 34(6), 634-652.
20. Kaewsawang, S. & Winit, W. (2016). The Antecedents of Sustainable Employer Brand Image. *Advanced Science Letters*, 22(5-6), 1265-1268.
21. Kucherov, D.G., Zamulin, A.L. & Tsybova, V. S. (2019). How young professionals choose companies: employer brand and salary expectations. *Russian Management Journal*, 17(1), 29-46.
22. Lievens, F. (2007). Employer branding in the Belgian army. The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants and military employees. *Human Resource Management*, 46(1), 51-69.
23. Lievens, F. & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75-102.
24. Lloyd, S. (2002). Branding from the inside out. *Business Review Weekly*, 24(10), 64-66.
25. Love, L.F. & Singh, P. (2011). Workplace Branding: Leveraging Human Resources Management Practices for Competitive Advantage Through "Best Employer" Surveys. *Journal of Business Psychology*, 26(2), 175-181.
26. Maheshwari, V., Gunesh, P., Lodoros, G. & Konstantopoulou, A. (2017). Exploring HR practitioners' perspective on employer branding and its role in organisational attractiveness and talent management. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), 742-761.
27. Maurya, K.K. & Agarwal, M. (2018). Organisational talent management and perceived employer branding. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 312-330.
28. Minchington, B. (2007). Brand new plan. *Personnel Today*, 3-4.
29. Purcell, J., Kinnie, K., Hutchinson, S., Rayton, B. & Swart, J. (2003). *People and Performance: How people management impacts on organizational performance*. London: CIPD
30. 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.
31. Republički zavod za statistiku (2020) Saopštenje: Anketa o radnoj snazi, četvrti kvartal 2020, 6poj 044
32. Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P. & Luc Cachelin, J. (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.
33. Shabanabi, P. & Kesavaraj, G. (2019). Employer Branding: A Literature Survey. *International Journal of Engineering and Management Research*, 9(2), 141-146.
34. Theurer, C.P., Tumasjan, A., Welpeand, I.M. & Lievens, F. (2018). Employer branding: A brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155-179.

Abstract

Employer Brand Communication in Job Advertisements

Sandra Barjaktarović, Slavica Cicvarić Kostić,
Milica Kostić-Stanković

The concept of the employer brand has been developing intensively and it is the subject of interest and research of scholars and practitioners in the field of both marketing and human resource management. The aim of the research presented in the paper is to examine the content of job advertisements of the most desirable employers in Serbia, as well as to examine the extent to which they communicate the elements that potential candidates value when assessing the attractiveness of employers. By employing content analysis, the content of job advertisements of Serbian most attractive employers is determined and classified. In total, 291 job advertisements of 18 most desirable employers published on the Infostud platform in the period March-June 2021 were analyzed. In the exploratory research, a qualitative and quantitative analysis of published job advertisements was performed. The results of the research

indicate that the content of job advertisements of the most desirable employers in Serbia most often communicates about the work environment and opportunities for acquiring knowledge. In addition, instrumental aspects of the workplace, ie information related to earnings, bonuses and rewards, are communicated more often for lower positions. Although not all elements describing the desired employer were part of the content of the advertisements, it was determined that the most desirable employers in the advertisements pay attention to visual solutions, topics shown in photos, engaging employees in communicating the employer's brand, and communication of product brands.

Keywords: *employer brand, employer attractiveness, job advertisement content*

Kontakt:

Sandra Barjaktarović, sb20205012@student.fon.bg.ac.rs
Univerzitet u Beogradu – Fakultet organizacionih nauka

Slavica Cicvarić Kostić, cicvaric.slavica@fon.bg.ac.rs
Univerzitet u Beogradu – Fakultet organizacionih nauka

Milica Kostić-Stanković, milica.kostic-stankovic@fon.bg.ac.rs
Univerzitet u Beogradu – Fakultet organizacionih nauka