

**Izvorni naučni članak**

UDK: 005.96-057.16

doi:10.5937/ekonhor2601031B

## ODNOS BRENDA POSLODAVCA I NAMERE ZAPOSLENIH DA OSTANU U ORGANIZACIJAMA

Nemanja Berber\*, Agneš Slavić i Dimitrije Gašić

*Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet u Subotici, Republika Srbija*

Kompanije koje karakteriše nedostatak radne snage bore se da privuku, motivišu i zadrže talente. Brend poslodavca jedan je od pristupa koji kompanije razvijaju kako bi kreirale vrednosnu ponudu za zaposlene i održale svoju radnu snagu. Mnogi zaposleni donose odluku da ostanu ili napuste kompaniju na osnovu celokupnog sistema upravljanja ljudskim resursima koji kompanija nudi. Glavni cilj ovog rada bio je da ispita odnos percipiranog brenda poslodavca i namere zaposlenih da ostanu u organizaciji. Istraživanje je sprovedeno na uzorku od 209 zaposlenih u Republici Srbiji. Metodologija istraživanja obuhvatala je teorijsko i empirijsko kvantitativno istraživanje predložene veze. Analitički postupak korišćen u radu bio je PLS-SEM. Rezultati su pokazali pozitivnu vezu između posmatranih varijabli i ukazali na zaključak da pozitivna percepcija brenda poslodavca vodi ka većoj nameri zaposlenih da ostanu u organizaciji. Najjači efekat na nameru ostanka imao je zdrav radni ambijent, zatim obuka i razvoj, ravnoteža posla i privatnog života, etika i društvena odgovornost, i na kraju, kompenzacije i beneficije.

**Ključne reči:** brend poslodavca, namera ostanka, upravljanje ljudskim resursima, PLS-SEM

JEL Classification: J24, M12, M54

### UVOD

U savremenom visokokonkurentnom poslovnom okruženju, kompanije koje karakteriše nedostatak radne snage bore se da privuku, motivišu i zadrže talente (Poór, Slavić, Nikolić & Berber, 2021). Brend poslodavca, kao kombinacija funkcionalnih, ekonomskih i psiholoških benefita koje pruža zaposlenje (Ambler & Barrow, 1996), predstavlja jedan od pristupa koji kompanije razvijaju kako bi kreirale

vrednosnu ponudu za zaposlene i održale svoju radnu snagu. Mnogi zaposleni odlučuju da ostanu ili napuste kompaniju na osnovu celokupnog sistema upravljanja ljudskim resursima koji organizacija nudi.

Brend predstavlja „vredne nematerijalne resurse i jedan od najvažnijih resursa koji pruža niz benefita i stoga ga je potrebno konstantno graditi i pažljivo upravljati njime“ (Brzaković, Brzaković & Brzaković, 2019, 17). Implementacija različitih tehnika brendiranja u upravljanju ljudskim resursima (HRM) relativno je nov fenomen (Slavković & Mirić, 2024a). Brend poslodavca se shvata kao efikasna strategija za „privlačenje i zadržavanje kvalifikovanih pojedinaca

\* Korespondencija: N. Berber, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet u Subotici, Srbija, Segedinski put 9-11, 24000 Subotica, Serbia; e-mail: nemanja.berber@ef.uns.ac.rs

i diferencijaciju kompanije od konkurenata na tržištu rada. Razvoj brenda poslodavca ima za cilj izgradnju dugoročnih i održivih odnosa sa zaposlenima" (Slavković & Ognjanović, 2024, 25-26).

Iz gore navedene definicije jasno je da brend poslodavca privlači sve više pažnje, kako akademske zajednice, tako i poslovnog sektora. Istraživači nastoje da ispituju efekte brendiranja poslodavca na više ishoda i stavova zaposlenih, uključujući produktivnost, profitabilnost i slične faktore. S druge strane, poslovni sektor teži razvoju specifičnog brenda koji će privući, motivisati i zadržati radnu snagu. Zbog toga je važno istražiti brend poslodavca, posebno u kontekstu poslovnog okruženja Republike Srbije (RS), gde je primetan nedavni razvoj akademskih empirijskih istraživanja u ovoj oblasti. Takođe, postoji ograničen broj istraživanja o tome kako zaposleni percipiraju brend poslodavca u svojim organizacijama (Kanwal & Van Hoyer, 2024).

Istraživački rezultati mogu poslužiti kao preporuka kompanijama o tome kako kreirati brend poslodavca i koje HRM prakse su potrebne za uspešno brendiranje poslodavca. Budući da se tvrdi da brend poslodavca može povećati privlačnost i zadržavanje zaposlenih, a da postoji ograničen broj istraživanja o percepciji zaposlenih prema brendu poslodavca, glavni cilj ovog rada bio je da ispita odnos percipiranog brenda poslodavca i namere zaposlenih da ostanu u organizaciji. Istraživanje je sprovedeno na uzorku od 209 zaposlenih u RS. Metodologija istraživanja sastojala se iz teorijskog i empirijskog kvantitativno istraživanja predložene veze. Analitički postupak korišćen u radu bio je PLS-SEM. Iako su do sada sprovedena razna istraživanja o odnosu brenda poslodavca i namere da se oстане (ili namera da se ode) u Srbiji, većina njih je koristila brend poslodavca kao jedinstveni konstrukt (Pavlović & Slavković, 2024), ili više pojedinačnih konstrukata (organizaciona kultura, obuka i sl.) (Slavković & Mirić, 2024b), a ne kao formativni konstrukt drugog reda. Primenom ovog pristupa, ova studija nastoji da popuni ovu prazninu u postojećoj literaturi u Srbiji.

Struktura rada obuhvata četiri sekcije. Prvi deo predstavlja glavni teorijski okvir o brendiranju poslodavca i odnosima sa namerama zaposlenih da ostanu u organizaciji. Drugi deo posvećen je

objašnjenju metodologije istraživanja. Treći deo sadrži analizu podataka i diskusiju, dok četvrti deo predstavlja zaključak sa empirijskim implikacijama, predlozima za buduća istraživanja i ograničenjima istraživanja.

## PREGLED LITERATURE I RAZVOJ HIPOTEZA

### Brend poslodavca

Pojam brenda poslodavca nije nov, jer su prve definicije nastale još devedesetih godina prošlog veka. Danas postaje sve značajniji način na koji kompanije mogu ojačati odnose i lojalnost zaposlenih prema poslodavcu. „Brendiranje poslodavca se definiše kao proces sagledavanja slike organizacije kao pogodnog mesta za rad. Ova slika se prenosi potencijalnim (spoljnim) i postojećim (unutrašnjim) zaposlenima kako bi privukla, angažovala i zadržala najtalentovanije zaposlene u organizaciji“ (Poonam, 2019, 669). Takođe, „predstavlja skup napora kompanije da sadašnjim i budućim zaposlenima predstavi da je atraktivno mesto za rad“ (Lloyd, 2002). Prema istraživanju T. Ambler i S. Barrow (1996) moguće je posmatrati zaposlene kao potrošače, što sugerise da kompanije, baš kao što grade brendove kako bi privukle kupce, treba da kreiraju atraktivne brendove poslodavca radi privlačenja i zadržavanja talenata. Ova početna definicija postavila je osnovu za rastući značaj brendiranja poslodavca kao strateškog dela upravljanja ljudskim resursima i ukupnog upravljanja talentima. Pojam brenda poslodavca ukazuje na „diferencijaciju karakteristika kompanije kao poslodavca u odnosu na konkurente“ (Backhaus & Tikko, 2004, 502). Danas brendiranje poslodavca kombinuje više oblasti, pre svega marketing i upravljanje ljudskim resursima (Cvjetković & Babić, 2023).

Brendiranje poslodavca može se objasniti u kontekstu teorije socijalne razmene (SET). Prema SET-u, zaposleni svojim ponašanjem i stavovima uzvraćaju na organizacione politike i prakse. Ova

teorija sugerirše da interakcija između dve strane podrazumeva uzajamnu zavisnost (Blau, 1964). „Organizacije pokreću proces socijalne razmene vrednujući doprinos zaposlenih i brinući o njihovoj dobrobiti. Na taj način, zaposleni odgovaraju odgovarajućim ponašanjima“ (Meira & Hancer, 2021, 670). Osnovna pretpostavka SET-a je da „pozitivne i korisne akcije organizacije prema zaposlenima doprinose uspostavljanju visokokvalitetnih odnosa razmene, koji stvaraju obavezu zaposlenih da uzvrate na pozitivan i koristan način. Prema teoriji, zaposleni će uzvratiti tako što će razviti pozitivniji stav (posvećenost, angažovanost, nameru da ostanu) prema radnom mestu kada su izloženi poželjnim HR praksama i povoljnom radnom okruženju“ (Berber & Gašić, 2024, 723-724).

Mnogi autori su istraživali koje su prednosti dobrog brenda poslodavca. Najznačajnije koristi koje donosi brendiranje poslodavca su (Virijević Jovanović & Zdravković, 2014):

- povećanje produktivnosti i profitabilnosti,
- veća lojalnost zaposlenih,
- povećana stopa zadržavanja zaposlenih,
- zaposlenima posvećenim organizacionim ciljevima,
- nizak rizik od odlaska talentovanih zaposlenih,
- pozicioniranje kompanije kao atraktivnog poslodavca,
- niži troškovi zapošljavanja,
- zaposlenima koji preporučuju kompaniju kao poželjnog poslodavca,
- jačanje ključnih kompetencija,
- obezbeđena dugoročna konkurentnost,
- dobri međuljudski odnosi u kompaniji.

Interni faktori atraktivnosti poslodavca uključuju (Slavić & Berber, 2022):

- aktivnosti regrutacije,
- stabilnost kompanije,
- ravnotežu između poslovnog i privatnog života i sigurnost posla,
- sistem nagrađivanja,

- inovativnost kompanije i kompetencije zaposlenih,
- obuke i razvoj,
- zdravo radno okruženje,
- adekvatnu zaradu,
- sadržajne poslove,
- dobar odnos sa nadređenima,
- dobru saradnju sa kolegama,
- prakse upravljanja talentima.

Tri različite perspektive dominiraju u literaturi o brendiranju poslodavca: „spoljna perspektiva (percepcije eksternih lica), unutrašnja perspektiva (percepcije zaposlenih) i konstruisana imidž perspektiva (percepcija internih aktera o stavovima eksternih lica)“ (De Stobbeleir, De Clippeleer, Caniels, Goedertier, Deprez, De Vos & Buyens, 2018, 4). Dve osnovne perspektive su interna (usmerena ka zaposlenima) i eksterna (usmerena ka kandidatima) (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015). Interno brendiranje uključuje preporuke trenutnih zaposlenih kao način privlačenja novih kandidata. Pored navedenih internih faktora, važno je naglasiti i značaj samog posla i karakteristika dizajna posla (Kerekes *et al*, 2023). Spoljno brendiranje podrazumeva širenje informacija o kompaniji na tržištu talenata, putem interneta i drugih medija. Bez internog brendiranja zasnovanog na pozitivnim iskustvima zaposlenih, spoljno brendiranje brzo gubi na značaju i investicije neće doneti očekivane rezultate. Izgradnja brenda je dvosmeran proces koji uključuje i sadašnje i buduće zaposlene. Brend poslodavca se „komunicira interno trenutnim zaposlenima i eksterno potencijalnim kandidatima“ (Kuráth, Szabó-Bálint & Jarjabka, 2021, 12). Dok kompanija nastoji da kreira reputaciju koja će privući talentovane pojedince, mora da ispuni poslovne standarde, stvori povoljnu klimu i izgradi poštovanje i poverenje među zaposlenima kako bi osigurala interno brendiranje. Proces brendiranja poslodavca treba da omogući zaposlenima da postanu ambasadori korporativnog brenda koji privlače nove talente i uspostavljaju dugoročne odnose sa potrošačima (Slavić & Berber, 2022).

## **Brend poslodavca i namera ostanka zaposlenih u organizaciji**

Savremena istraživanja sve više ispituju odnos između brendiranja poslodavca i zadržavanja zaposlenih, ističući različite medijatorske i moderatorske faktore koji utiču na nameru zaposlenih da ostanu u organizaciji. Značajan deo literature sugerše da jak brend poslodavca pozitivno korelira sa zadržavanjem zaposlenih kroz povećanje zadovoljstva poslom, organizacione posvećenosti i percipirane organizacione podrške.

Nekoliko prethodnih istraživanja analiziralo je odnose brendiranja poslodavca i namere zaposlenih da ostanu ili napuste kompanije u uslužnim sektorima. D. Alzaid i S. Dukhaykh (2023) ističu da snažan brend poslodavca može poboljšati zadržavanje zaposlenih u bankarskom sektoru Saudijske Arabije kroz jačanje relacijskih psiholoških ugovora. Nalazi istraživanja pokazuju da je brend poslodavca pozitivno i značajno povezan sa relacijskim psihološkim ugovorima i zadržavanjem zaposlenih. Ovu tvrdnju potvrđuju i A. Rai i B. Nandy (2021), koji su utvrdili da organizaciona identifikacija i usklađenost zaposlenog sa organizacijom posreduju u odnosu brenda poslodavca i namere zaposlenih da ostanu u indijskom energetskom sektoru. Pored toga, S. Bharadwaj i M. Yameen (2020) i N. Khan, S. Bharadwaj, A. Khatoon i M. Jamal (2021) naglašavaju ulogu korporativne društvene odgovornosti (CSR) kao dimenzije brenda poslodavca koja značajno povećava stope zadržavanja. Kada organizacija kontinuirano ispunjava očekivane benefite svojih postojećih zaposlenih kroz svoj brend poslodavca, zaposleni obično pokazuju veću lojalnost, što na kraju dovodi do zadržavanja i namere da ostanu u kompaniji (Alshathry, Clarke & Goodman, 2017; Chopra, Sahoo & Patel, 2024).

A. Ahmad, M. N. Khan i M. A. Haque (2020) istraživali su ulogu brenda poslodavca u povećanju privlačnosti i zadržavanja zaposlenih u indijskom bankarskom sektoru. Istraživanje je obuhvatilo zaposlene iz privatnih i državnih banaka, a konačni uzorak činilo je 75 validnih odgovora. Nalazi ističu da atributi brenda poslodavca, kao što su etičko ponašanje, doprinos zajednici i mogućnosti za

razvoj karijere snažno utiču i na privlačenje i na zadržavanje zaposlenih. Suprotno tome, istraživanje S. Sahu, A. Pathardikar i A. Kumar (2018) ispitalo je posredničke efekte angažovanosti zaposlenih, brenda poslodavca i psihološke povezanosti na odnos između transformacionog liderstva i namere da se napusti organizacija kod indijskih IT profesionalaca. Rezultati su pokazali da transformaciono liderstvo značajno predviđa angažovanost zaposlenih i, zajedno sa njom, objašnjava značajan deo varijanse brenda poslodavca. Brend poslodavca snažno je uticao na psihološku povezanost, ali ni angažovanost ni brend nisu imali značajan direktan efekat na nameru da se napusti organizacija. Analiza posredovanja pokazala je da nijedna od pretpostavljenih medijacija ka nameri za napuštanje posla nije bila podržana.

A. Kar i T. Nguyen Thi Phuong (2022) sproveli su empirijsko istraživanje kako bi ispitali kako različite dimenzije brenda poslodavca utiču na namere za napuštanje posla kod zaposlenih u hotelijerstvu u Vijetnamu tokom pandemije COVID-19. Koristeći strukturisani upitnik, anketirali su 200 zaposlenih i podatke analizirali pomoću modelovanja strukturalne jednačina (SEM). Istraživanje je merilo šest vrednosti brenda poslodavca - ekonomske, socijalne, razvojne, sigurnosne, vrednosti primene i interesovanja - preuzetih iz postojećih okvira atraktivnosti poslodavca. Rezultati su pokazali da ekonomske, socijalne, razvojne i sigurnosne vrednosti imaju značajan negativan efekat na nameru napuštanja posla, dok vrednosti koje se odnose na primenu veština i interesatno radno mesto nisu bile značajni prediktori. Rezultati ukazuju da u kriznim uslovima zaposleni više cene materijalne nagrade, razvoj karijere, odnose na radnom mestu i stabilnost posla nego prilike da primenjuju veštine ili rade zanimljiv posao.

H. M. Nguyen i L. V. Nguyen (2023) ispitali su međusobne odnose između atraktivnosti poslodavca, angažovanosti zaposlenih i radnog učinka u proizvodnim i uslužnim organizacijama u Vijetnamu. Kvantitativnim istraživanjem obuhvaćeno je 937 zaposlenih iz 37 kompanija. Rezultati su pokazali da atraktivnost poslodavca, merena sličnim konstruktima kao kod A. Kar i T. Nguyen Thi Phuong

(2022), značajno i pozitivno utiče na angažovanost zaposlenih, koja zatim ima snažan pozitivan efekat na radni učinak.

Pored toga, generacijski kontekst igra ključnu ulogu u oblikovanju dinamike brenda poslodavca i zadržavanja. E. Hendriana, A. Christopher, H. Zain i N. Pricilia (2023) posebno su ispitali generaciju Z i utvrdili da ravnoteža između posla i privatnog života i brend poslodavca imaju presudnu ulogu u oblikovanju njihove namere da ostanu u organizaciji. Ovo je u skladu sa nalazima I. Gracita i R. Anindita (2023), koji pokazuje da organizaciona posvećenost posreduje odnos između brenda poslodavca i namere za napuštanje posla, sugerirajući da prilagođene strategije brenda poslodavca mogu efikasno odgovoriti na specifične potrebe različitih generacijskih grupa. H. Kanwal i G. Van Hoye (2024) pokazali su da je brend poslodavca vredan resurs za podsticanje organizacione identifikacije zaposlenih, dok veća organizaciona identifikacija smanjuje fluktuaciju zaposlenih (Bharadwaj, Khan & Yameen, 2022).

Pored ovih faktora, uloga interne komunikacije i angažovanosti zaposlenih istaknuta je kao ključna komponenta brenda poslodavca. A. Špoljarić i A. Tkalac Verčić (2021) tvrde da zadovoljstvo internom komunikacijom značajno utiče na angažovanost zaposlenih i percepciju brenda poslodavca, što je od suštinske važnosti za zadržavanje zaposlenih. Ovo mišljenje podržavaju M. Bussin i H. Mouton (2019), koji su utvrdili da efikasan brend poslodavca ne samo da poboljšava zadržavanje, već i utiče na očekivanja u vezi sa kompenzacijom, sugerirajući da su zaposleni skloniji da ostanu u organizacijama koje doživljavaju kao one koje cene njihov doprinos. A. Tkalac Verčić (2021) je istraživala kako angažovanost zaposlenih, percipirana organizaciona podrška i brend poslodavca utiču na zadovoljstvo internom komunikacijom u organizacijama. Korišćen je kvantitativni, transverzalni dizajn istraživanja, a podaci su prikupljeni od 204 zaposlena u Sloveniji, u različitim industrijama, što čini jedan od najvećih nacionalnih uzoraka u ovoj oblasti. Rezultati su pokazali da angažovanost zaposlenih ima najjači pozitivan efekat na zadovoljstvo internom komunikacijom, zatim percipirana organizaciona podrška, a potom

brend poslodavca. Brend poslodavca ne samo da direktno poboljšava zadovoljstvo komunikacijom, već i indirektno, kroz svoj uticaj na angažovanost. Ovo istraživanje obogaćuje literaturu o brendu poslodavca time što ga pozicionira kao ključni faktor zadovoljstva internom komunikacijom, uz angažovanost i organizacionu podršku, u kontekstu Centralne Evrope. Slično tome, N. Pološki Vokić, A. Tkalac Verčić i D. Sinčić Ćorić (2023) sproveli su istraživanje na uzorku od 3457 zaposlenih u Hrvatskoj. Ispitali su odnos zadovoljstva internom komunikacijom i atraktivnosti poslodavca. Rezultati su pokazali da postoji pozitivna veza između navedenih konstrukata, te da dobra interna komunikacija doprinosi atraktivnosti poslodavca.

## **Brend poslodavca i zadržavanje zaposlenih u Srbiji**

Ekonomski pejzaž Srbije, koji se razvija i karakteriše tranzicijom ka konkurentnijem tržištu rada, podigao je strateški značaj brenda poslodavca kao alata za privlačenje i zadržavanje talenata. Gallup (2025) je utvrdio da u Srbiji 33% zaposlenih aktivno traži nove poslovne angažmane, iako su već zaposleni. Ovaj pokazatelj je definisan kao namera napuštanja organizacije („U kojoj meri trenutno tražite drugi posao od onog koji sada imate? Da li aktivno tražite drugi posao, pratite prilike ali ne tražite aktivno, ili ne tražite posao?“). Lokalna istraživanja naglašavaju da izgradnja snažnog brenda poslodavca podrazumeva ne samo upravljanje eksternom reputacijom, već i interne dimenzije poput organizacione kulture, obuka i razvoja, te zadovoljstva zaposlenih, pri čemu svi ovi faktori utiču na odluku zaposlenih da ostanu ili napuste organizaciju.

Raniji rad M. Slavkovića, G. Pavlovića i M. Simić (2018) dodatno produbljuje ovo shvatanje, ispitujući kako se prakse zapošljavanja prepliću sa brendom poslodavca u oblikovanju zadovoljstva zaposlenih. Istraživanje je pokazalo da proces regrutacije pozitivno utiče na zadovoljstvo zaposlenih, dok brend poslodavca ima posredničku ulogu između procesa regrutacije i nivoa zadovoljstva, čime se potvrđuje da brend poslodavca ima i stratešku i proceduralnu dimenziju.

M. Slavković i M. Mirić (2024b) sprovedli su istraživanje u 128 kompanija u Srbiji, primenjujući PLS-SEM metod za ispitivanje uticaja različitih elemenata brenda poslodavca na zadržavanje zaposlenih. Rezultati su pokazali da zadovoljstvo poslom delimično posreduje između organizacione kulture i zadržavanja zaposlenih, potpuno posreduje između obuke i razvoja i zadržavanja, te delimično posreduje između reputacije poslodavca i zadržavanja zaposlenih. Nalazi sugerišu da, iako su povoljne strategije brendiranja poslodavca ključne, stvarni ishodi u pogledu zadržavanja u velikoj meri zavise od percipiranog zadovoljstva zaposlenih. U sličnom istraživanju, usmerenom na afektivnu posvećenost, M. Slavković i M. Mirić (2024a) anketirali su 146 preduzeća u Srbiji. Rezultati su pokazali da afektivna posvećenost, shvaćena kao emocionalna vezanost zaposlenih za organizaciju, delimično posreduje u odnosu vrednosti brenda poslodavca (kao što su organizaciona kultura, obuka i razvoj, te reputacija) i zadovoljstva poslom. Ovo ukazuje na to da emocionalna dimenzija radnog iskustva značajno utiče na način na koji se brend poslodavca prevodi u ishode zadržavanja zaposlenih.

Drugi autori u Srbiji ukazuju na rastući značaj brenda poslodavca u „ratu za talente“. T. Krušković, B. Ilić i S. Anđelić (2023) ističu brend poslodavca kao ključni motivacioni mehanizam za privlačenje i zadržavanje zaposlenih, naročito u konkurentnim sektorima. J. Lukić, M. Brkljač i K. Perčić (2019) utvrdili su da su međuljudski odnosi i radna atmosfera (75,5%), korektan tretman zaposlenih od strane menadžmenta (69,4%) i mogućnosti za profesionalni razvoj (68,7%) najznačajnije prakse za jačanje lojalnosti zaposlenih. Na četvrtom i petom mestu nalaze se sigurnost zaposlenja i visina plate i bonusa.

Može se zaključiti da empirijska istraživanja u Srbiji dosledno ukazuju na to da je brend poslodavca najučinkovitiji kada je duboko ugrađen u unutrašnju strukturu organizacije. Organizaciona kultura, mogućnosti za razvoj, reputacija, prakse zapošljavanja, zadovoljstvo poslom i afektivna posvećenost međusobno deluju na složen način u oblikovanju namere zaposlenih da ostanu u organizaciji.

Na osnovu pregleda literature i teorijskog okvira brenda poslodavca, zaključujemo da je brend poslodavca ključni strateški instrument za unapređenje zadržavanja zaposlenih. Međudejstvo faktora kao što su organizaciona identifikacija, zadovoljstvo poslom, generacijske karakteristike i interna komunikacija naglašava složenost ovog odnosa. Organizacije koje na delotvoran način koriste svoj brend poslodavca mogu podstaći veću posvećenost zaposlenih, što u krajnjem ishodu dovodi do boljih rezultata u pogledu zadržavanja. Brend poslodavca se sastoji od različitih konstitutivnih elemenata, koji se odnose na radno okruženje, ekonomsku vrednost (kompenzaciju), razvoj karijere, korporativnu društvenu odgovornost i dr. U skladu s tim, formulisali smo našu istraživačku hipotezu:

H1: Brend poslodavca pozitivno je povezan sa namerom zaposlenih da ostanu u kompaniji.

## METODOLOGIJA

Ovo poglavlje predstavlja informacije o uzorku i varijablama korišćenim u analizi, kao i o obradi podataka.

### Uzorak

Prikupljanje podataka obavljeno je elektronskim upitnikom u decembru 2023. godine, putem društvene mreže *LinkedIn*. Primenjen je prigodni uzorak, ciljajući najlakše dostupne pojedince za istraživanje. Poslato je 300 upitnika. Nakon završetka prikupljanja podataka, utvrđeno je da je prikupljeno 227 odgovora. Nakon procesa pročišćavanja podataka, konačan uzorak smanjen je na 209 validnih odgovora koji su korišćeni u analizi. Kako bi se smanjila pristrasnost neodgovaranja, autori su preduzeli mere za povećanje stope odgovora, ističući anonimnost i naglašavajući akademsko sponzorstvo i značaj istraživanja (Berber & Gašić, 2024). Stopu odgovora iznosila je 69,67%. Iako je uzorak relativno mali, primenom pravila „deset puta više“ (Hair, Risher, Sarstedt & Ringle, 2019), prema kojem uzorak treba da bude najmanje deset puta veći od broja strukturnih pitanja između

varijabli, utvrđeno je da je uzorak pogodan za dalju analizu.

U uzorku od 209 ispitanika koji rade u privatnom sektoru usluga u IT industriji, 36% su činili muškarci, dok je 64% bilo žena. Najveći udeo ispitanika imao je između 25 i 30 godina (19,2%), zatim između 31 i 35 godina (18,3%), 36-40 godina (18,3%), 41-45 godina (10,6%), dok je veoma mali procenat ispitanika imao 55 i više godina (9,6%), 51-55 godina (9,6%), 18-24 godine (8,2%) i između 46 i 50 godina (6,3%). Kada je reč o nivou obrazovanja, evidentno je da je većina ispitanika završila srednju školu (54,8%), dok je 23,1% završilo fakultet, 10,1% master studije, a 12% ispitanika imalo je višu školu. Većina ispitanika imala je između 5 i 10 godina radnog iskustva (74%), dok je samo 26% imalo manje od 5 godina iskustva. Takođe, većina ispitanika bila je na nemanadžerskim pozicijama (74%), dok je 26% njih izjavilo da rade na određenim rukovodećim pozicijama.

## Upitnik i varijable

Upitnik je razvijen na osnovu prethodnih istraživanja u ovoj oblasti. Upitnik je bio podeljen u tri dela. Prvi deo sadržao je pitanja o demografskom profilu ispitanika. Drugi deo upitnika uključivao je pitanja u vezi sa brendom poslodavca. Korišćen je upitnik prilagođen iz istraživanja K. Tanwar i A. Prasad (2017). Upitnik se sastojao od 23 pitanja koja se odnose na 5 dimenzija merenja brenda poslodavca. Šest pitanja odnosilo se na zdravu radnu atmosferu (HWA), poput: „moja organizacija pruža zaposlenima autonomiju u donošenju odluka“, „moja organizacija nudi radno okruženje sa relativno malo stresa“ ili „moja organizacija pruža mogućnosti da se uživa u timskoj atmosferi“. Šest pitanja odnosilo se na obuku i razvoj (TD), poput: „moja organizacija nam pruža onlajn kurseve obuke“, „moja organizacija nudi prilike za rad na stranim projektima“ ili „moja organizacija jasno komunicira put napredovanja za svoje zaposlene“. Tri pitanja odnosila su se na ravnotežu između poslovnog i privatnog života (WLB), poput: „moja organizacija pruža fleksibilno radno vreme“ ili „moja organizacija nudi mogućnost rada od kuće“. Četiri pitanja odnosila su se na etiku i korporativnu društvenu odgovornost (ETH), poput: „moja organizacija ima fer odnos

prema zaposlenima“ ili „postoji poverljiva procedura za prijavu nepravilnosti na poslu“. Poslednja četiri pitanja odnosila su se na kompenzacije i beneficije (CB), poput: „moja organizacija pruža dobre zdravstvene beneficije“ ili „uopšteno, plata koju nudi moja organizacija je visoka“. Više aritmetičke sredine ukazuju na to da ispitanici imaju pozitivnije mišljenje o tim praksama. Treći deo upitnika sadržao je prilagođena pitanja o nameri ostanka (IS) u kompaniji (Daly & Dee, 2006), kako bi se utvrdila povezanost sa brendom poslodavca. To su pitanja poput „ni pod kojim okolnostima neću dobrovoljno napustiti ovu organizaciju pre penzionisanja“, „ne bih voleo da napustim ovu organizaciju“, ili „planiram da ostanem u ovoj organizaciji što je duže moguće“. Ispitanici su odgovarali na pitanja koristeći Likertovu skalu od 1 do 5 (1 = u potpunosti se ne slažem, 5 = u potpunosti se slažem). Za analizu podataka korišćeni su softveri SPSS i SmartPLS, primenom deskriptivne statistike i PLS-SEM analize.

## REZULTATI I DISKUSIJA

Autori su sproveli analizu putanja kako bi istražili reflektivne i formativne konstrukte i koristili *bootstrap* metodu za ispitivanje strukturnog modela. Analiza putanja korišćena je za testiranje mernog modela, kroz ispitivanje pouzdanosti indikatora i konstrukata, konvergentne i diskriminantne validnosti, dok je strukturni model testiran primenom *bootstrap* procedure na osnovu 5.000 poduzoraka (Berber & Gašić, 2024). Ovaj tip merenja predložen je za reflektivne konstrukte u modelu (Hair *et al*, 2019). Opterećenja indikatora između 0,4 i 0,7 trebalo bi zadržati samo ako njihovo uklanjanje ne utiče na prosečnu ekstraktovanu varijansu i kompozitnu pouzdanost (Hair, Sarstedt, Hopkins & Kuppelwieser, 2014). Autori su proverili spoljašnja opterećenja svih indikatora i utvrdili da su svi dostigli minimalni nivo od 0,70, te da svi mogu biti uključeni u dalju analizu (Tabela 1). Međutim, kasnija analiza VIF i unakrsnih opterećenja pokazala je da su indikatori CB1, CB4, SI2, ETH2, TD6 i TD3 imali visoke VIF vrednosti (iznad praga od 5,0) i bili visoko korelisani, te su stoga isključeni iz modela. Slika 1 sumira sve gore navedeno.

**Tabela 1** Faktorska opterećenja

	Indicators	CB	ETH	HWA	IS	TD	WLB
CB	CB2	0,918					
	CB3	0,901					
ETH	ETH1		0,901				
	ETH3		0,863				
	ETH4		0,792				
HWA	HWA1			0,848			
	HWA2			0,915			
	HWA3			0,691			
	HWA4			0,872			
	HWA5			0,890			
	HWA6			0,845			
IS	SI1				0,833		
	SI3				0,804		
	SI4				0,860		
TD	TD1					0,822	
	TD2					0,942	
	TD4					0,931	
	TD5					0,916	
	WLB1						0,908
WLB	WLB2						0,928
	WLB3						0,923

Izvor: Autori

Formativni konstrukt u modelu testiran je putem spoljašnje težine i značajnosti kroz standardnu devijaciju, t-statistiku i p-vrednost. Takođe je sprovedena analiza multikolinearnosti pomoću faktora inflacije varijanse (VIF). Na osnovu vrednosti u Tabeli 4, zaključili smo da su svi koeficijenti putanja bili pozitivni i značajni (p-vrednosti <0,05), što znači da se konstrukt višeg reda, tj. brend poslodavca, sastojao od 5 varijabli. Analiza multikolinearnosti (common method bias) sprovedena je izračunavanjem faktora inflacije varijanse. N. Kock (2015) je naveo da, ukoliko su sve VIF vrednosti manje od 3,3, ne postoji problem multikolinearnosti. Na osnovu analize, zaključili smo da nije bilo multikolinearnosti između formativnih konstrukata, jer su vrednosti VIF bile manje od 3,3. Potvrdili smo da je formativni deo modela pouzdan i validan.

Tabela 2 prikazuje test pouzdanosti, Kronbahovu Alfu, kompozitnu pouzdanost i prosečnu izdvojenu varijansu (AVE). Najniža prihvatljiva granica Kronbahove Alfe treba da bude 0,6 (Dakduk, González & Portalanza, 2019). Najniža granica prihvatljivosti kompozitne pouzdanosti treba da bude 0,7 (Hair *et al.*, 2019). Na osnovu podataka iz Tabele 2, autori su

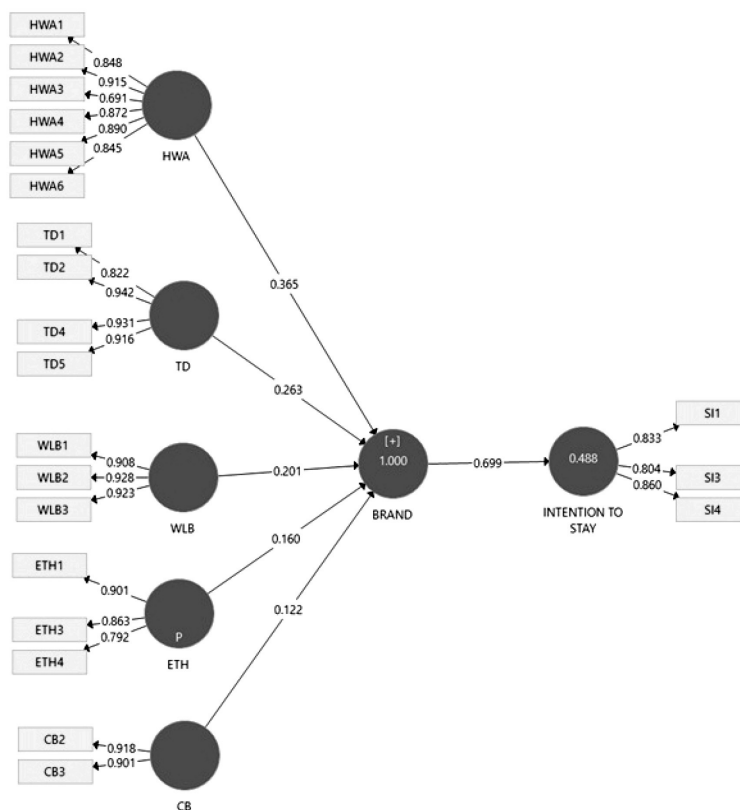
utvrdili da je konvergentna validnost zadovoljena, jer su konstrukti ispunili sve kriterijume.

Pored konvergentne validnosti, autori su takođe ispitali diskriminantnu validnost. Diskriminantna validnost je procenjena korišćenjem Fornell-Larcker kriterijuma. Prema Fornell-Larcker kriterijumu, koren AVE latentne varijable mora imati veću vrednost od svih korelacija sa drugim latentnim varijablama (Fornell & Larcker, 1981). Tabela 3 pokazuje da je diskriminantna validnost zadovoljena, jer je vrednost korena AVE na dijagonali bila veća od svih vrednosti ispod za svaku varijablu.

**Tabela 2** Pouzdanost i konvergentna validnost

	Cronbach's Alpha	CR	AVE
CB	0,791	0,905	0,827
ETH	0,812	0,889	0,728
HWA	0,920	0,938	0,717
INTENTION TO STAY	0,782	0,872	0,693
TD	0,925	0,947	0,817
WLB	0,909	0,943	0,846

Izvor: Autori



Slika 1 Analiza puta

Izvor: Autori

Završni korak bio je analiza odnosa između nezavisne varijable (brend poslodavca) i zavisne varijable (namera ostanka).  $R^2$  (koeficijent determinacije), kao statistička mera koja pokazuje procenat varijanse zavisne varijable objašnjen nezavisnom varijablom, pokazuje da je 48,8% varijanse namere ostanka objašnjeno brendom poslodavca u modelu. Kvalitet strukturalnog modela verifikovan je korišćenjem indeksa unakrsne validacije redundancije (Stone-Geisser-ov  $Q^2$ ). Proračun je izvršen tehnikom *blindfolding*-a u Smart PLS-u. Obe  $Q^2$  vrednosti (0,623 za brend poslodavca i 0,324 za nameru ostanka) nalaze se u pozitivnom opsegu, što ukazuje na visok kvalitet strukturalnog modela.

Rezultati prikazani u Tabeli 4 i na Slici 2 ukazuju na statistički značajnu vezu između brenda poslodavca i namere ostanka ( $\beta = 0,699$ ;  $t = 17,654$ ;  $p = 0,000$ ).

Detaljnija analiza pokazala je koji element brenda poslodavca ima najjači uticaj na nameru ostanka. Prema podacima iz Tabele 4, najjači uticaj na nameru ostanka imao je zdrav radni ambijent ( $\beta = 0,255$ ;  $t = 15,928$ ;  $p = 0,000$ ), zatim obuka i razvoj ( $\beta = 0,184$ ;  $t = 16,543$ ;  $p = 0,000$ ), ravnoteža između privatnog i poslovnog života ( $\beta = 0,140$ ;  $t = 15,580$ ;  $p = 0,000$ ), etika i korporativna društvena odgovornost ( $\beta = 0,112$ ;  $t = 12,254$ ;  $p = 0,000$ ) i na kraju kompenzacija i beneficije ( $\beta = 0,085$ ;  $t = 14,024$ ;  $p = 0,000$ ). Na osnovu pomenutog, potvrdili smo našu predloženu hipotezu H1.

Rezultati ukazuju na to da nematerijalni aspekti poput zdrave radne atmosfere i okruženja imaju snažniji uticaj na namere zadržavanja zaposlenih nego finansijski podsticaji, čime se potvrđuje strateški značaj holističkog pristupa brendiranju poslodavca. Ovi rezultati su u skladu sa ranijim istraživanjima

**Tabela 3** Diskriminantna validnost (*Fornell-Larcker* kriterijum)

	CB	ETH	HWA	IS	TD	WLB
CB	0,909					
ETH	0,700	0,853				
HWA	0,619	0,802	0,847			
INTENTION TO STAY	0,560	0,614	0,699	0,833		
TD	0,740	0,740	0,793	0,595	0,904	
WLB	0,773	0,738	0,742	0,601	0,797	0,920

Izvor: Autori

**Tabela 4** Formativni drugostepeni konstrukti i strukturalni model

	$\beta$	St. dev.	t-statistika	p-vrednosti
<b>Konstrukti drugog reda</b>				
CB → BRAND	0,122	0,006	19,687	0,000
ETH → BRAND	0,160	0,010	16,439	0,000
HWA → BRAND	0,365	0,011	33,721	0,000
TD → BRAND	0,263	0,008	32,819	0,000
WLB → BRAND	0,201	0,007	27,896	0,000
<b>Direktni i indirektni efekti</b>				
BRAND → INTENTION TO STAY	0,699	0,040	17,654	0,000
CB → BRAND → INTENTION TO STAY	0,085	0,006	14,024	0,000
ETH → BRAND → INTENTION TO STAY	0,112	0,009	12,254	0,000
HWA → BRAND → INTENTION TO STAY	0,255	0,016	15,928	0,000
TD → BRAND → INTENTION TO STAY	0,184	0,011	16,543	0,000
WLB → BRAND → INTENTION TO STAY	0,140	0,009	15,580	0,000

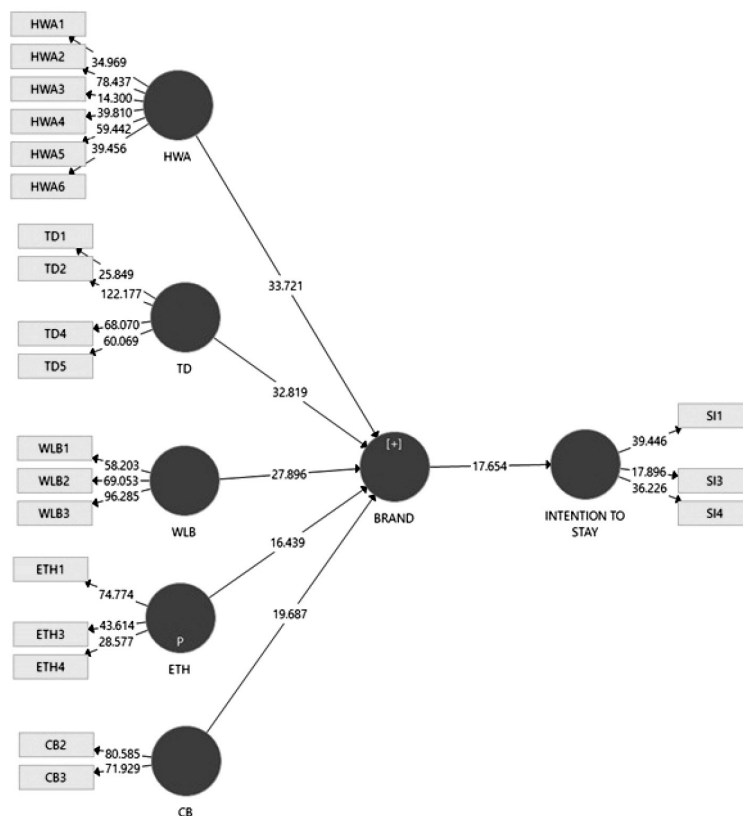
Izvor: Autori

A. Rai i B. Nandy (2021) i D. Alzaid i S. Dukhaykh (2023), koji su istakli ulogu brenda poslodavca u jačanju relacijskih psiholoških ugovora i organizacione identifikacije, što dovodi do većeg zadržavanja zaposlenih. Visoka prediktivna vrednost zdrave radne atmosfere odražava značaj međuljudskih odnosa i zadovoljstva poslom, što je primećeno i u sektoru ugostiteljstva tokom kriznih uslova (Kar & Nguyen Thi Phuong, 2022), kao i u kontekstu faktora zadržavanja generacije Z (Hendriana *et al*, 2023). Značaj obuke i razvoja kao drugog najsnažnijeg faktora u skladu je sa rezultatima A. Ahmada *et al* (2020) i H. M. Nguyen i L. N. Nguyen (2023), koji su utvrdili da su mogućnosti za razvoj karijere centralne za atraktivnost poslodavca i angažovanost zaposlenih. Relativno manji, ali i dalje značajan efekat kompenzacije i beneficija odražava zapažanja

M. Bussin i H. Mouton (2019) i J. Lukića *et al* (2019) da snažan brend poslodavca može ublažiti težinu finansijskih nagrada u odlukama o zadržavanju zaposlenih. Pored toga, utvrđena uloga etike i korporativne društvene odgovornosti (CSR) kao prediktora podržava zaključke S. Bharadwaj i M. Yameen (2020) i N. Khan *et al* (2021) da društvena odgovornost jača lojalnost i smanjuje fluktuaciju zaposlenih.

## ZAKLJUČAK

Rezultati ovog istraživanja u skladu su sa prethodnim istraživanjima (Bharadwaj & Yameen, 2020; Khan *et al*, 2021; Alzaid & Dukhaykh, 2023), potkrepljujući tvrdnju da brend poslodavca ima značajnu ulogu u



Slika 2 Bootstrapping analiza

Izvor: Autori

zadržavanju zaposlenih. Naši rezultati potvrđuju da dobro percipiran brend poslodavca pozitivno utiče na nameru zaposlenih da ostanu u kompaniji, pri čemu je najvažniji faktor zdrav radni ambijent, zatim obuka i razvoj, ravnoteža između privatnog i poslovnog života, etika i korporativna društvena odgovornost i kompenzacija i beneficije. Brend poslodavca nije samo alat za privlačenje talenta, već strateški pristup HRM-u koji utiče na održivost organizacije. Usklađivanjem atributa brenda poslodavca sa očekivanjima i potrebama zaposlenih, kompanije mogu podstaći posvećenost radne snage, smanjiti stope fluktuacije i poboljšati ukupne poslovne rezultate. Organizacije koje investiraju u brend poslodavca kao trajni strateški prioritet, a ne kao jednokratnu inicijativu, biće bolje pozicionirane da zadrže vrhunski talenat i održe konkurentsku prednost na tržištu rada. Sveukupno,

ovo istraživanje proširuje prethodna saznanja pružajući empirijske dokaze iz privatnog sektora usluga u Srbiji, ukazujući da, iako materijalni faktori ostaju relevantni, relacioni, razvojni i na vrednostima zasnovani atributi brenda poslodavca imaju veći uticaj na nameru zaposlenih da ostanu u organizaciji.

Sa teorijskog aspekta, ovo istraživanje doprinosi rastućoj bazi znanja o brendu poslodavca pružajući empirijske uvide u njegove efekte na zadržavanje zaposlenih u kontekstu poslovnog okruženja u Srbiji. Istraživanje smanjuje postojeću prazninu analizom kako zaposleni percipiraju attribute brenda poslodavca i kako te percepcije utiču na nameru ostanka. Još jedan teorijski doprinos ogleda se u tome što smo dokazali mogućnost implementacije formativnog konstrukta drugog reda brenda poslodavca u modelu sa

namerom zadržavanja zaposlenih. Rezultati dodatno potvrđuju primenu teorije socijalne razmene (SET) u objašnjavanju odnosa između brenda poslodavca i lojalnosti zaposlenih, potvrđujući da zaposleni uzvraćaju povoljne HR prakse povećanom lojalnošću i smanjenjem namera za napuštanje posla. Takođe, ovo istraživanje potvrđuje pouzdanost i validnost instrumenta za merenje koji je prethodno korišćen u različitim poslovnim sredinama, pokazujući njegovu primenljivost u Srbiji. Rezultati sugerišu da brend poslodavca nije samo alat za spoljašnji marketing, već i ključna interna HR strategija koja utiče na ključne organizacione rezultate, kao što su stabilnost radne snage i angažovanost.

Organizacije bi trebalo da prioritizuju kreiranje zdravog radnog ambijenta podsticanjem podržavajuće i inkluzivne kulture na radnom mestu, gde zaposleni osećaju da su cenjeni i poštovani. Otvorena komunikacija, participativno donošenje odluka i podržavajuće liderstvo ključni su za izgradnju pozitivnog radnog okruženja. Takođe, implementacija programa blagostanja koji se fokusiraju na mentalno i fizičko zdravlje, kao što su radionice za upravljanje stresom i fleksibilni radni aranžmani, od ključne je važnosti. Investiranje u kontinuirane mogućnosti učenja, programe za razvoj karijere i mentorske inicijative trebalo bi da bude u centru HR strategija, obezbeđujući jasnu profesionalnu progresiju i unapređenje veština koje se usklađuju sa aspiracijama zaposlenih i poslovnim potrebama. Podsticanje cjeloživotnog učenja putem digitalnih platformi i sertifikacionih programa može značajno poboljšati angažman i posvećenost zaposlenih. Unapređenje ravnoteže između privatnog i poslovnog života kroz fleksibilne radne aranžmane, kao što su rad od kuće, hibridni modeli i skraćeni radni tjedni, uz politike koje podržavaju roditeljski dopust, brigu o deci i lično vreme, može poboljšati ukupno zadovoljstvo poslom, naročito među mlađim zaposlenima. Promovisanje kulture koja stavlja akcenat na učinak, a ne na dužinu radnih sati, pomaže u smanjenju stresa i povećava zadržavanje. Jačanje etike i korporativne društvene odgovornosti (CSR) kroz integraciju etičkih poslovnih praksi u strategiju kompanije, obezbeđivanje transparentnosti, pravičnosti i integriteta u donošenju odluka, i aktivno uključivanje zaposlenih u CSR

aktivnosti može poboljšati reputaciju organizacije i podsticati osećaj svrhe. Na kraju, razvoj konkurentnih i fer kompenzacija i beneficija putem redovnog tržišnog poređenja, pružanje personalizovanih beneficija kao što su podsticaji na osnovu učinka, paketi dobrobiti i programi prepoznavanja, kao i uspostavljanje transparentnih i pravičnih sistema plate mogu smanjiti fluktuaciju zaposlenih i izgraditi poverenje unutar radne snage.

Iako studija doprinosi oblastima menadžmenta ljudskih resursa i brenda poslodavca, postoji nekoliko ograničenja koje treba istaći. Veličina uzorka, iako dovoljna za PLS-SEM analizu, mogla bi biti proširena kako bi se obezbedila veća mogućnost generalizacije kroz različite industrije i demografske grupe. Buduća istraživanja treba da istraže potencijalne moderirajuće efekte demografskih varijabli kao što su starost, pol, nivo obrazovanja i menadžerski status na odnos *employer branding*-a i namera za ostanak. Takođe, buduće longitudinalne studije se preporučuju kako bi se ispitali dugoročni efekti *employer branding*-a na zadržavanje i druge zaposlene ishodne varijable. Istraživanje industrijski specifičnih strategija *employer branding*-a i njihovog uticaja na organizacioni učinak moglo bi pružiti dodatne praktične uvide. Kvalitativne metode istraživanja, kao što su dubinski intervjui ili fokus grupe, mogle bi dopuniti kvantitativne nalaze pružajući bogatije uvide u percepciju i iskustva zaposlenih u vezi sa brendom poslodavca.

## REFERENCE

- Ahmad, A., Khan, M. N., & Haque, M. A. (2020). Employer branding aids in enhancing employee attraction and retention. *Journal of Asia-Pacific Business*, 21(1), 27-38. <https://doi.org/10.1080/10599231.2020.1708231>
- Alshathry, S., Clarke, M., & Goodman, S. (2017). The role of employer brand equity in employee attraction and retention: a unified framework. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3), 413-431. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2016-1025>

- Alzaid, D., & Dukhaykh, S. (2023). Employer branding and employee retention in the banking sector in Saudi Arabia: Mediating effect of relational psychological contracts. *Sustainability*, 15(7), 6115. <https://doi.org/10.3390/su15076115>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4, 185-206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Berber, N., & Gašić, D. (2024). The mediating role of employee commitment in the relationship between compensation system and turnover intentions. *Employee Relations*, 46(4), 721-755. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2023-0270>
- Bharadwaj, S., & Yameen, M. (2020). Analyzing the mediating effect of organizational identification on the relationship between CSR employer branding and employee retention. *Management Research Review*, 44(5), 718-737. <https://doi.org/10.1108/mrr-05-2020-0298>
- Bharadwaj, S., Khan, N. A., & Yameen, M. (2022). Unbundling employer branding, job satisfaction, organizational identification and employee retention: a sequential mediation analysis. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 14(3), 309-334. <https://doi.org/10.1108/APJBA-08-2020-0279>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York (NY): John Wiley & Sons.
- Brzaković, A., Brzaković, T., & Brzaković, P. (2020). Izgradnja tržišne vrednosti brenda. *Anali Ekonomskog Fakulteta u Subotici*, 55(42), 17-32. <https://doi.org/10.5937/AnEkSub1942017B>
- Bussin, M., & Mouton, H. (2019). Effectiveness of employer branding on staff retention and compensation expectations. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 22(1). <https://doi.org/10.4102/sajems.v22i1.2412>
- Charbonnier-Voirin, A., & Vignolles, A. (2015). Internal and external employer brand. A literature review and a research agenda. *Revue Française de Gestion*, 41(246), 63-82.
- Chopra, A., Sahoo, C. K., & Patel, G. (2024). Exploring the relationship between employer branding and talent retention: the mediation effect of employee engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(4), 702-720. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2023-3638>
- Cvjetković, M., & Babić, T. (2023). The influence of employer brand dimensions on the affective organizational commitment of employees in small and medium-sized enterprises. In M. Sarfraz, & W. Ul Hassan Shah (Eds.), *Organizational Culture-Cultural Change and Technology*. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.112133>
- Dakduk, S., González, Á., & Portalanza, A. (2019). *Learn About Structural Equation Modeling in SmartPLS With Data From the Customer Behavior in Electronic Commerce Study in Ecuador (2017)*. SAGE Publications, Limited. <https://doi.org/10.4135/9781526498205>
- Daly, C. J., & Dee, J. R. (2006). Greener pastures: Faculty turnover intent in urban public universities. *The Journal of Higher Education*, 77(5), 776-803. <https://doi.org/10.1080/00221546.2006.11778944>
- De Stobbeleir, K. E., De Clippeleer, I., Caniels, M. C., Goedertier, F., Deprez, J., De Vos, A., & Buyens, D. (2018). The inside effects of a strong external employer brand: How external perceptions can influence organizational absenteeism rates. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(13), 2106-2136. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1239120>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Gallup. (2025). *State of the Global Workplace: Understanding Employees, Informing Leaders. Report*. Washington: Gallup. Retrieved from: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Gracita, I., & Anindita, R. (2023). The impact of employer branding on turnover intention in pharmaceutical industries: does generation matter? *Media Ekonomi Dan Manajemen*, 38(2), 285. <https://doi.org/10.56444/mem.v38i2.3700>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *European Business Review*, 26(2), 106-121 <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>

- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hendriana, E., Christoper, A., Zain, H., & Pricilia, N. (2023). The role of employer branding in work-life balance and employee retention relationship among generation Z workers: Mediation or moderation? *Journal of Theory and Applied Management*, 16(1), 124-143. <https://doi.org/10.20473/jmтт.v16i1.41703>
- Kanwal, H., & Van Hoye, G. (2024). Beyond employer brand content: The role of employer brand process attributes in understanding employees' reactions toward their employer. *Human Resource Management*, 63(1), 67-86. <https://doi.org/10.1002/hrm.22187>
- Kar, A., & Nguyen Thi Phuong, T. (2023). Investigating the influences of employer branding attributes on turnover intentions of hospitality workforce in the COVID-19 in Vietnam. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(5), 2173-2198. <https://doi.org/10.1108/JHTI-05-2022-0211>
- Kerekes, K., Zaharie, M. A., & Rațiu, P. I. (2023). The analysis of work characteristics leading to high job satisfaction in Romania. *Anali Ekonomskog Fakulteta u Subotici*, 59(50), 3-17. <https://doi.org/10.5937/AnEkSub2300027K>
- Khan, N., Bharadwaj, S., Khatoon, A., & Jamal, M. (2021). Assessing the nexus between employer branding and employee retention: Moderating role of organizational identification. *Management and Labour Studies*, 46(4), 379-398. <https://doi.org/10.1177/0258042x211005330>
- Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of e-Collaboration*, 11(4), 1-10. <https://doi.org/10.4018/jec.2015100101>
- Krušković, T., Ilić, B., & Anđelić, S. (2023). Attracting and retaining employees as a result of effective employer branding. *International Journal of Quality Research*, 17(4), 1195-1206. <http://doi.org/10.24874/IJQR17.04-14>
- Kuráth, G., Szabó-Bálint, B., & Jarjabka, Á. (2021). Can a university's anniversary be used to strengthen employee engagement and improve the employer brand? *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 26(1), 11-18. <https://doi.org/10.1080/13603108.2021.1955033>
- Lloyd, S. (2002). Branding from the inside out. *Business Review Weekly*, 24(10), 64-66.
- Lukić, J., Brkljač, M., & Perčić, K. (2019). Brendiranje poslodavaca u funkciji privlačenja i zadržavanja talenata koji pripadaju generaciji milenijalaca. *Marketing*, 50(2), 83-93. <https://doi.org/10.5937/markt19020831>
- Meira, J. V. D. S., & Hancer, M. (2021). Using the social exchange theory to explore the employee-organization relationship in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(2), 670-692. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2020-0538>
- Nguyen, H. M., & Nguyen, L. V. (2023). Employer attractiveness, employee engagement and employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(10), 2859-2881. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2021-0232>
- Pavlović, G., & Slavković, M. (2024). Does employer brand fuel job satisfaction? The role of intrinsic motivation. *BizInfo Blace*, 15(1), 11-18. <https://doi.org/10.5937/bizinfo2401011P>
- Pološki Vokić, N., Tkalac Verčić, A., & Sinčić Ćorić, D. (2023). Strategic internal communication for effective internal employer branding. *Baltic Journal of Management*, 18(1), 19-33. <https://doi.org/10.1108/BJM-02-2022-0070>
- Poonam, P. D. (2019). The history and importance of employer branding. *International Journal of Management, Technology and Engineering*, 9(1), 669-678.
- Poór, J., Slavić, A., Nikolić, M., & Berber, N. (2021). The managerial implications of the labor market and workplace shortage in Central Eastern Europe. *Strategic Management*, 26(2), 31-41. <https://doi.org/10.5937/StraMan2102031P>
- Rai, A., & Nandy, B. (2021). Employer brand to leverage employees' intention to stay through sequential mediation model: evidence from indian power sector. *International Journal of Energy Sector Management*, 15(3), 551-565. <https://doi.org/10.1108/ijesm-10-2019-0024>
- Sahu, S., Pathardikar, A., & Kumar, A. (2018). Transformational leadership and turnover: Mediating effects of employee engagement, employer branding, and psychological attachment. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(1), 82-99. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2014-0243>
- Slavić, A., & Berber, N. (2022). *Upravljanje talentima: Teorija i praksa*. Subotica: Ekonomski fakultet u Subotici.
- Slavković, M., & Mirić, M. (2024a). Do employees benefit from employer branding strategy: The mediator role of affective commitment. *Strategic Management*, 29(2), 32-47. <https://doi.org/10.5937/StraMan2300051S>

- Slavković, M., & Mirić, M. (2024b). Does employer branding retain employees? Job satisfaction as a mediator. *Teme*, 48(1), 113-130. <https://doi.org/10.22190/TEME230227006S>
- Slavković, M., & Ognjanović, J. (2024). Employer brand and business performance: The Role of Intellectual Capital. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 35(1), 25-44. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.35.1.30565>
- Slavković, M., Pavlović, G., & Simić, M. (2018). Employee recruitment and its relationship with employee satisfaction: Verifying the mediating role of the employer brand. *Economic Horizons*, 20(2), 125-137. <https://doi.org/10.5937/ekonhor18021275>
- Špoljarić, A., & Tkalac Verčić, A. (2021). Internal communication satisfaction and employee engagement as determinants of the employer brand. *Journal of Communication Management*, 26(1), 130-148. <https://doi.org/10.1108/jcom-01-2021-0011>
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2017). Employer brand scale development and validation: A second-order factor approach. *Personnel Review*, 46(2), 389-409. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2015-0065>
- Tkalac Verčić, A. (2021). The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 47(1), 102009. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102009>
- Virijević Jovanović, S., & Zdravković J. (2014). Značaj brendiranja poslodavca za menadžment ljudskih resursa. HR konferencija: Upravljanje kvalitetom ljudskih resursa - savremeni trendovi, Beograd, 264-270.

Primljeno 6. februara 2025.

nakon revizije,

prihvaćeno za publikovanje 25. septembra 2026.

Elektronska verzija objavljena 24. aprila 2026.

**Nemanja Berber** je vanredni profesor Ekonomskog fakulteta u Subotici, Univerziteta u Novom Sadu. Njegova uža oblast interesovanja je razvoj prakse upravljanja ljudskim resursima u Centralno-istočnoj Evropi. Gostujući je profesor na Tehničkom univerzitetu u Ulm u Nemačkoj i na Univerzitetu Kipra, na Kipru.

**Agneš Slavić** je redovni profesor Ekonomskog fakulteta u Subotici, Univerziteta u Novom Sadu. Njena uža oblast interesovanja je razvoj prakse upravljanja ljudskim resursima u Centralno-istočnoj Evropi.

**Dimitrije Gašić** je docent na Ekonomskom fakultetu u Subotici, Univerziteta u Novom Sadu. Podržava rad srpskog tima u okviru CRANET mreže naučnih institucija, koja istražuje prakse menadžmenta ljudskih resursa širom sveta, i član je European Marketing and Management Association (EUMMAS).

## THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYER BRAND AND INTENTIONS TO STAY IN ORGANIZATIONS

Nemanja Berber, Agneš Slavić and Dimitrije Gašić

*University of Novi Sad, Faculty of Economics in Subotica, Republic of Serbia*

In the modern highly competitive business environment, companies characterized by labor shortage are struggling to attract, motivate, and retain talents. As a mix of functional, economic, and psychological benefits that stem from employment, employer brand is one of the approaches that companies develop to create employee value proposition and maintain their workforce. Many employees decide to stay in or leave a company based on the whole human resource management system that a company offers. This paper mainly aims to investigate the relationship between the perceived employer brand and employees' intention to stay in an organization. The research is based on a sample of 209 employees working in Serbia. The research methodology consists of the theoretical and empirical quantitative research in the proposed relationship. The analytical procedure used is PLS-SEM. The results show a positive relationship between the observed variables and points to the conclusion that a positive perception of employer brand leads to employees' higher intention to stay in an organization. The strongest effect on intention to stay was made by a healthy working atmosphere, followed by training and development, work-life balance, ethics and corporate social responsibility, and finally, compensation and benefits.

**Keywords:** employer brand, intention to stay, HRM, PLS-SEM

JEL Classification: J24, M12, M54