

Izvorni naučni članak

UDK: 005.953

doi:10.5937/ekonhor1802127S

POVEZANOST REGRUTOVANJA I SATISFAKCIJE ZAPOSLENIH: VERIFIKACIJA MEDIJATORSKE ULOGE BRENDA POSLODAVCA

Marko Slavković^{1*}, Goran Pavlović² i Marijana Simić²

¹Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu

²Student doktorskih studija Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Kragujevcu

Transformacija kapitalno intenzivne u znanjem vođenu privredu označila je početak nove epohe u poslovanju preduzeća. Realizacija poslovnih aktivnosti u izuzetno dinamičnom okruženju, u mnogome, umanjila je značaj tradicionalnih koncepata i tehnika, zbog čega je fokus na ljudskim resursima i njihovom upravljanju. Shodno tome, preduzeće treba da privuče, zadrži i motiviše zaposlene, kako bi generisanjem visokog nivoa njihovog zadovoljstva osiguralo put ka realizaciji strateških ciljeva. Mogući pravac postizanja željene pozicije zasniva se na razvoju brenda poslodavca. Stoga, cilj ovog rada jeste da utvrdi kakav je uticaj prakse u realizaciji aktivnosti regrutovanja zaposlenih na njihovo zadovoljstvo, kao i uticaj brenda poslodavca, kao medijatora, na identifikovanu vezu između regrutovanja i zadovoljstva zaposlenih u Srbiji. Rezultati sprovedenog empirijskog istraživanja dokazuju postojanje statistički značajnog pozitivnog uticaja regrutovanja zaposlenih, kao i medijatorskog uticaja brenda poslodavca, na njihovo zadovoljstvo.

Ključne reči: regrutovanje, satisfakcija zaposlenih, brend poslodavca, talenti, model usklađenosti

JEL Classification: M12, M39, M51

UVOD

Digitalizacija poslovnog okruženja i razvoj pratećih tehnologija utiču na različite aspekte poslovanja i zahtevaju brza prilagođavanja novonastalim okolnostima, kako bi organizacije održale svoju konkurentsku prednost. Poznate konsultanske kuće

i HR agencije u svojim izveštajima ističu postojanje gepa u ponudi i tražnji veština i ljudskih resursa i ističu potrebu za strateškim pristupom u rešavanju problema deficita talenata na globalnom nivou. U svom redovnom kvartalnom izveštaju, kompanija McKinsey navodi da digitalizacija zahteva urgentnu promenu postojećeg obrasca ponašanja organizacija u domenu strukture, strategije i sposobnosti zaposlenih, naročito u domenu personalizacije programa za talente i postojećih modela liderstva (De Smet & Gagnon, 2018, 44). ManpowerGroup (2018, 7) navodi

* Korespondencija: M. Slavković, Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu, Đ. Pucara 3, 34000 Kragujevac, Republika Srbija; e-mail: mslavkovic@kg.ac.rs

da se trend nedostatka talenata na globalnom nivou nastavlja i da se u 2018. očekuje dvanaestogodišnji maksimum, a da su nedostatak prijavljenih kandidata i neiskustvo najveći uzroci za nepopunjavanje pozicija, kao i da najveći problem sa deficitom talenata imaju kompanije sa preko 250 zaposlenih. Bostonska Konsultantska Grupa, u svom izveštaju o talentima, iznosi podatak da 57% učesnika u sprovedenom istraživanju želi da radi u inostranstvu, što je značajno manje u odnosu na prethodno istraživanje, koje je sprovedeno u 2014. godini (Boston Consulting Group, 2018, 5). Prema Globalnom indeksu konkurentnosti talenata (*Global Talent Competitiveness Index - GTCI*), koji se formira na osnovu sposobnosti zemlje da privuče, razvije i zadrži talente, vodeće pozicije imaju razvijene zemlje sa visokim prihodima, pri čemu je utvrđen visok stepen korelacije između vrednosti GDP-a *per capita* i vrednosti GTCI (Lanvin & Evans, 2017, 12). Pored evidentnog deficita talenata, navedeni izveštaji ukazuju na činjenicu da će visokorazvijene zemlje, koje trenutno pružaju najbolje uslove za privlačenje i zadržavanje talenata, imati manju ponudu talenata iz manje razvijenih zemalja zato što se smanjuju njihove aspiracije ka zapošljavanju van zemlje. Moguće uzroke ovakvom trendu treba tražiti u činjenici da sve veći broj manje razvijenih zemalja radi na sopstvenim programima zadržavanja talenata. Drugi zaključak koji proizilazi iz navedenih izveštaja ukazuje da velike kompanije, među kojima dominiraju multinacionalne kompanije, imaju mnogo više problema za popunjavanje pozicija nego male kompanije i mala i srednja preduzeća, što posredno može ukazivati na relativno manju privlačnost multinacionalnih kompanija kao poslodavca.

U nastojanju kompanija da zadovolje svoje potrebe za talentima na globalnom tržištu radne snage, područje delovanja HR menadžera i HR specijalista postaje konkurentski intenzivna. Simultani rad nacionalnih i kompanijskih lidera na privlačenju, razvoju i zadržavanju talenata ulazi u zonu opadajućih prinosa, što praktično znači da dodatni napor ne dovodi do povećanja broja kandidata koji se javljaju za otvorene pozicije. Zemlje sa visokim prihodima i kompanije sa dobrim kompenzacionim paketima smanjuju svoju atraktivnost kao mesta za rad i zapošljavanje zbog trenda smanjenja aspiracija

talenata da posao traže u inostranstvu, pri čemu se odliv talenata iz manje razvijenih zemalja u razvijene zemlje uzima kao ključni trend globalnih migracija. Suočeni, s jedne strane, sa činjenicom da ljudi, intelektualni kapital i talenti sve više postaju kritične tačke strategijskog uspeha organizacije, a da postojeći mehanizmi za privlačenje talenata ne daju očekivane rezultate, HR menadžeri i lideri kompanija su aktivni u identifikovanju drugih faktora koji mogu pozitivno uticati na privlačenje i zadržavanje talenata. Drugim rečima, blagostanje i visina kompenzacija, kao materijalni motivatori, postaju manje efektivni u privlačenju talenata, zbog čega se pažnja sve više usmerava na neopipljive faktore kao što su satisfakcija zaposlenih, brend poslodavca, intrinzična motivacija ili balans između posla i slobodnog vremena.

Istraživači su doprineli rešavanju ovog problema, kroz ekstenzivno istraživanje usklađenosti odnosa između zaposlenog i kompanije i faktora koji utiču na ovaj odnos. Usklađivanjem odnosa pojedinca i organizacije (PO usklađenost), povećava se verovatnoća ulaska i ostanka pojedinca u organizaciji. Percepcija ove usklađenosti je prediktor odluke o priključivanju organizaciji, usmerava ponašanje pojedinaca dok rade u organizaciji i utiče na odluku o napuštanju organizacije (Greguras & Diefendorff, 2009, 467). Organizacije zapošljavaju različite pojedince i zbog toga treba da usaglase svoju PO usklađenost sa konkretnom kategorijom zaposlenih, jer na taj način mogu da poboljšaju organizacione performanse (Sekiguchi, 2007, 122).

U datom kontekstu, aktivnosti regrutovanja i selekcije nude mogućnosti usaglašavanja PO usklađenosti, čime se može uticati na organizacione ishode, kao što su performanse ili zadovoljstvo zaposlenih. Predmet istraživanja ovog rada je uticaj aktivnosti regrutovanja zaposlenih na zadovoljstvo zaposlenih kroz razvoj brenda poslodavca.

Svrha rada je da se kroz analizu aktivnosti regrutovanja, koja sadrži predselekcione kriterijume, utvrdi njen uticaj na zadovoljstvo postojećih zaposlenih, kao važnog neopipljivog faktora za privlačenje novih zaposlenih. Pored regrutovanja, brend poslodavca, kao percepcija pojedinca o

kompaniji, odnosno, usaglašenosti PO usklađenosti, je drugi neopipljivi faktor koji može da pojača privlačnost organizacije i zbog toga je predmet istraživanja u ovom radu.

Cilj istraživanja je da se utvrdi da li proces regrutovanja ima uticaj na zadovoljstvo zaposlenih i da li brend poslodavca može da pojača ovu vezu i dodatno poveća zadovoljstvo zaposlenih.

Na osnovu rezultata teorijskih istraživanja, koncipiran je istraživački model zasnovan na tri hipoteze, čije je testiranje sprovedeno kroz statističku obradu podataka koji su dobijeni originalnim istraživanjem. Prikupljanje podataka izvršeno je primenom anketnog metoda u formi strukturiranog upitnika. Rezultati regresione analize, koja je korišćenja za testiranje hipoteza, pokazali su postojanje statistički značajnog uticaja između posmatranih varijabli. Rezultati dobijeni kroz ovo istraživanje imaju praktične implikacije kroz utvrđivanje faktora koji mogu pozitivno da utiču na rešavanje problema deficita kandidata za određene pozicije.

Rad je strukturiran u sedam delova. Nakon uvodnog dela, u drugom delu dat je pregled relevantne literature koja je korišćenja kao osnova za definisanje istraživačkog modela i formulisanje hipoteza. U trećem delu je predstavljena metodologija istraživanja i u okviru ovog dela predstavljen je način prikupljanja primarnih podataka, statistika uzorka i prikaz statističkih tehnika koje su korišćene za testiranje hipoteza. U četvrtom delu su prikazani rezultati istraživanja kroz prezentaciju rezultata regresione analize koja je korišćenja za testiranje hipoteza. Takođe, u okviru ovog dela rada predstavljeni su rezultati analize pouzdanosti i deskriptivne statističke analize. U petom delu rada je predstavljena diskusija dobijenih rezultata i navedene su praktične implikacije sprovedenog istraživanja. Na kraju rada, dati su zaključci, a pre toga su u posebnom delu predstavljeni ograničenja sprovedenog istraživanja i pravci budućih istraživanja.

PREGLED LITERATURE

Postoje dve mogućnosti da organizacije zadovolje svoje potrebe za ljudskim resursima, odnosno znanjima, veštinama i talentima:

- interno regrutovanje, kroz sopstveni razvoj talenata, i
- eksterno regrutovanje, putem akvizicije talenata iz okruženja ili drugih organizacija.

Eksterna regrutacija zaposlenih predstavlja jednu od inicijalnih aktivnosti upravljanja ljudskim resursima, u kojoj se definišu preliminarni kriterijumi za ulazak pojedinaca u organizaciju. Regrutacija se može shvatiti kao set aktivnosti, čiji je osnovni cilj da se identifikuju, privuku i angažuju najbolji pojedinci, koji će omogućiti postizanje strategijskih ciljeva preduzeća (Ofori & Aryeetey, 2011, 48).

U istraživanjima i praksi upravljanja ljudskim resursima, često je osnovni zadatak bio obezbediti realistične informacije o poslu, kako bi kandidati znali šta se od njih očekuje, pri čemu je primat bio na primeni tradicionalnih metoda regrutovanja. U tekućim uslovima poslovanja, samo oglašavanje upražnjenog radnog mesta često nije dovoljno za obezbeđivanje potrebnog broja kvalitetnih kandidata. Konkurencija na tržištu rada zahteva da preduzeće proces regrutacije realizuje pravovremeno, uz upotrebu savremenih tehnoloških rešenja, pri čemu sama regrutacija mora biti vođena marketing strategijom (Slavić, Bjekić i Berber, 2017, 89). Generalno, regrutacija kandidata može biti interna i eksterna, pri čemu preduzeća u praksi primenjuju različite pristupe i koriste različita sredstva za oglašavanje upražnjenog radnog mesta. Osim tradicionalnih načina, posebno je atraktivna i korisna regrutacija putem interneta i društvenih mreža. Internet sajтови i društvene mreže često kandidatima pružaju brojne informacije u pogledu posla, radnih uslova, organizacione kulture, potrebnih kvalifikacija, omogućavaju razmenu znanja, iskustva i sl.

Proces regrutovanje može imati pozitivan uticaj na različite organizacione ishode. Kvalitetno sproveden proces selekcije ima pozitivan uticaj na povećanje

stope retencije, organizacione posvećenosti i produktivnosti zaposlenih (Sutanto & Kurniawan, 2016, 377). Da bi se ostvario odgovarajući nivo zadovoljstva zaposlenih, proces regrutacije potrebno je realizovati tako da zaposleni znaju šta se od njih očekuje na radnom mestu. Poznato je da strategija "slepeg oglašavanja", u kojem preduzeće nastoji da sakrije ključne informacije, nije efikasna, budući da zaposleni ne znaju šta se od njih očekuje, pa dati posao ne prihvataju ili brzo napuštaju. Kada se zaposlenom u procesu regrutacije pruže sve relevantne informacije u pogledu toga šta se od njega očekuje, ali i šta on može očekivati od preduzeća, ne dolazi do inflacije očekivanja na radnom mestu, već se lakše izlazi u susret sa zahtevima posla, smanjuje stopa apsentizma, povećava poverenje zaposlenih prema preduzeću, kao i nivo zadovoljstva poslom (Suszko & Breaugh, 1986, 521). Kao rezultat zadovoljnih zaposlenih, dolazi do unapređenja performansi, efikasnosti, boljih međuljudskih odnosa, smanjenja stope fluktuacije i apsentizma (Inuwa, 2015, 289). Sumirajući prethodno navedeno, a u kontekstu istraživanja koje je obuhvaćeno ovim radom, formulisana je prva hipoteza:

H1: Regrutovanje zaposlenih ima statistički značajan, pozitivan uticaj na njihovo zadovoljstvo.

Celokupna aktivnost regrutovanja može se podeliti u tri faze: generisanje kandidata, zadržavanje prijavljenih kandidata, i uticaj na donošenje odluka o prihvatanju posla. Zbog toga, potrebno je pravilno upravljati procesom regrutacije, budući da bilo koja aktivnost u tom procesu može uticati na broj prijavljenih kandidata, njihovu odluku da li će se prijaviti i prihvatiti posao ukoliko im se on ponudi (Breaugh & Starke, 2000, 407). Veoma bitnu ulogu imaju i izvori upotrebljeni za oglašavanje radnog mesta, kao i imidž preduzeća. Da bi proces regrutacije bio uspešan, odnosno, da bi se privukli i zadržali odgovarajući kandidati sa tržišta rada, potrebno je slediti marketing principe, pogotovo principe brendiranja. Kao jedan od načina da se preduzeće diferencira od drugih i predstavi kao jedinstveno i poželjno mesto za rad jeste i brend poslodavca. Nastao kao rezultat integracije marketinga i upravljanja

ljudskim resursima, brend poslodavca predstavlja napor preduzeća u komuniciranju organizacione kulture, sistema, vrednosti i međuljudskih odnosa koji dato radno mesto čine drugačijim od drugih (Singh & Rokade, 2014, 45).

Implementacija marketinga i principa brendiranja u disciplini upravljanja ljudskim resursima, dovodi do nastanka brenda poslodavca, koji se može iskoristi kao sredstvo za privlačenje i zadržavanje najboljih kandidata sa tržišta rada. Još od pojave ovog koncepta, 1996, brojni istraživači su nastojali da utvrde ključne karakteristike i faktore koji određeno preduzeće izdvajaju kao jedinstveno i poželjno mesto za rad.

Idejni tvorci ovog koncepta, T. Ambler i S. Barrow (1996, 187), definišu brend poslodavca kao set funkcionalnih, ekonomskih i psiholoških koristi koje su obezbeđene zaposlenjem i koje su karakteristične za preduzeće poslodavca. U pitanju je proces izgradnje slike u svesti kandidata na tržištu rada da je dato preduzeće "poželjno mesto za rad" (Ewing, Pitt, Bussy & Berthon, 2002, 12). Kao proces izgradnje prepoznatljivog i jedinstvenog identiteta, brend poslodavca predstavlja koncept preduzeća koji ga čini drugačijim od drugih (Backhaus & Tikoo, 2004, 502). Preduzeće će biti atraktivno, odnosno, dobro mesto za rad, ukoliko nudi dobar balans između života i posla, stimulativne kompenzacije, kvalitetne proizvode i usluge, izazovan zadatak, mogućnost napredovanja, učestvuje u humanitarnim akcijama, omogućuje sticanje dodatnog znanja i ukoliko neguje takvo radno okruženje u kojem postoje dobri međuljudski odnosi (Tanwar & Prasad, 2016, 4-5).

Kako bi se brend poslodavca izgradio, potrebno je slediti marketing principe. Najpre je potrebno izvršiti internu analizu, odnosno, ispitati postojeći sistem vrednosti, kulturu, zaposlene, politiku upravljanja ljudskim resursima, i konkurentsku poziciju, a zatim, na bazi takvih analiza, utvrditi koji se benefiti mogu ponuditi postojećim i potencijalnim zaposlenima. U narednom koraku se eksternim marketing naporima identifikuju i privlače kandidati koji svojim sposobnostima i sistemom vrednosti odgovaraju preduzeću. Interni marketing je poslednja faza u izgradnji brenda poslodavca. Aktivnostima internog

marketinga preduzeće isporučuje zaposlenima obećane vrednosti kako bi se stvorila motivisana radna snaga koja je lojalna preduzeću (Backhaus & Tikoo, 2004, 502-503; Chhabra & Sharma, 2014, 51).

Kao rezultat izgradnje brenda poslodavca, nastaju dva veoma bitna ishoda: asocijacije na brend i lojalnost brendu (Backhaus & Tikoo, 2004, 504). Asocijacije na brend poslodavca predstavljaju ideje koje se javljaju u svesti zaposlenih kada pomisle na određeno preduzeće i zašto je dobro raditi u njemu. Drugim rečima, asocijacije na brend poslodavca oblikuju imidž preduzeća kao poslodavca na tržištu rada. Lojalnost brendu poslodavca predstavlja posvećenost zaposlenih preduzeću. Ukoliko preduzeće ima razvijen brend poslodavca, zaposleni neće tako lako promeniti svoje radno mesto, čak i ukoliko se pojavi neka druga mogućnost zaposlenja (Chhabra & Sharma, 2014, 50-51).

Kao rezultat stvaranja brenda poslodavca, kompanija lakše i uz niže troškove dolazi do kvalifikovanih zaposlenih, unapređuju se međuljudski odnosi, rastu performanse, povećava stopa retencije, identifikacija sa organizacijom, privrženost preduzeću i samopouzdanje zaposlenih (Chhabra & Sharma, 2014, 51). Kao i proces regrutacije, brend poslodavca, takođe, ostvaruje uticaj na zadovoljstvo poslom. Rezultati brojnih istraživanja su pokazali da brend poslodavca deluje pozitivno na stepen zadovoljstva poslom zaposlenih (Schlager, Bodderas, Maas & Cachelin, 2011, 502; Yalim & Mizrak, 2017, 99; Davies, Mete & Whelan, 2018, 74). Dobijeni rezultati mogu se objasniti i činjenicom da su faktori zadovoljstva poslom, poput dobrih međuljudskih odnosa, izazovnog posla, stimulativnih kompenzacija i slično, već uključeni u brend poslodavca i obezbeđeni zaposlenima. Navedena istraživanja predstavljaju osnovu za formulisanje druge hipoteze u ovom radu.

H2: Brend poslodavca ima statistički značajan pozitivan uticaj na zadovoljstvo zaposlenih.

Kako brend poslodavca predstavlja efikasno sredstvo za privlačenje kandidata sa tržišta rada, očigledan je njegov značaj u procesu upravljanja ljudskim resursima (Starineca, 2015, 27), pre svega, u procesu regrutacije. Ona preduzeća koja imaju razvijen brend

poslodavca izdvajaju se kao prepoznatljiva i poželjna mesta za rad, odnosno, imaju pozitivno izgrađen imidž u javnosti, pa na taj način deluju pozitivno na percepciju kandidata (Gilani & Cunningham, 2017, 242). Postoje dva bitna elementa ovakvog imidža: stavovi koje zaposleni imaju prema brendu, i percipirane karakteristike, odnosno, koristi koje preduzeće nudi svojim zaposlenima, a na bazi kojih se donosi odluka o prihvatanju posla. Primenom različitih tehnika za privlačenje kandidata, preduzeće može delovati na ove elemente i formirati pozitivnu sliku u javnosti pre nego što započne proces regrutacije. Ovo se može ostvariti aktivnostima sponzorstva, saradnjom sa školama, fakultetima i državnim organima, učestvovanjem u humanitarnim aktivnostima itd (Agrawal & Swaroop, 2011, 162). Na taj način, unapređuje se proces regrutacije, privlače najbolji kandidati i, istovremeno, štede resursi preduzeća (Khalid & Tariq, 2015, 358).

Brend poslodavca može da se koristi kao strategijsko sredstvo u procesu regrutacije, koje će omogućiti privlačenje i zadržavanje talenata sa tržišta rada (Franca & Pahor, 2012, 90). Ukoliko kompanija ima izgrađenu dobru reputaciju u javnosti, proces regrutacije je olakšan, budući da kandidat već ima pozitivan stav prema datoj kompaniji (Saini, Gopal & Kumari, 2015, 38). U izvesnim slučajevima, kao rezultat takve reputacije, preduzeće je u stanju da privuče one kandidate koji su voljni da rade u datom preduzeću, budući da se njihov sistem vrednosti uklapa u sistem vrednosti preduzeća. Ovo se može objasniti teorijom socijalnog identiteta, prema kojoj ljudi nastoje da budu članovi određene grupe zato što imaju zajedničke karakteristike, vrednosti i stavove (Khalid & Tariq, 2015, 356).

Veći broj sprovedenih istraživanja je pokazao da preduzeća koja imaju razvijen brend poslodavca lakše realizuju proces regrutacije, privlače i zadržavaju više kvalifikovanih kandidata i ostvaruju brojne druge koristi (Collins & Stevens, 2002). Kao rezultat implementacije strategije brenda poslodavca u proces regrutacije, zaposleni imaju viši nivo poverenja i osećaju viši stepen identifikacije i privrženosti prema preduzeću, što povećava njihov radni moral. Brojne koristi prisutne su i za poslodavce. Pozitivna slika u

javnosti omogućava dolazak do najboljih kandidata, razvijaju se nove strategije regrutacije kandidata, raste stopa retencije i povećava zadovoljstvo zaposlenih (Tanwar & Prasad, 2016, 861). Zadovoljni zaposleni svoje iskustvo prenose drugima i na taj način, pozitivnom usmenom propagandom, dodatno jačaju reputaciju preduzeća na tržištu. Respektujući navedene koristi, formulisana je treća hipoteza ovog istraživanja.

H3: Brend poslodavca je medijator pozitivne veze između regrutovanja zaposlenih i njihovog zadovoljstva.

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Za identifikaciju uticaja regrutovanja zaposlenih i brenda poslodavca na satisfakciju zaposlenih, sprovedeno je empirijsko istraživanje. Za prikupljanje primarnih podataka, korišćen je anketni metod u formi upitnika koji se sastoji od 25 konstatacija, od kojih se 5 konstatacija odnosi na regrutovanje zaposlenih, sa 10 konstatacija je meren brend poslodavca, dok je nezavisna varijabla, zadovoljstvo zaposlenih, merena sa 10 konstatacija. Anketiranje je sprovedeno kroz direktan kontakt sa ispitanicima, pri čemu im je ostavljeno vreme za popunjavanje upitnika. Prvi deo upitnika sadrži pitanja kojima su prikupljeni deskriptivni podaci o ispitanicima i poslovnim organizacijama koje čine uzorak. Drugi deo upitnika sadrži konstatacije kojima se opservira stanje posmatranih varijabli. Konstatacije su zasnovane na relevantnim prethodnim istraživanjima iz ove oblasti, čime su stvorene pretpostavke za visoku konzistentnost sprovedenog istraživanja (Lu, While & Barriball, 2007; Schlager, Bodderas, Maas & Cachelin, 2011; Peltokorpi & Jintae Froese, 2016). Step en slaganja ispitanika sa navedenim konstatacijama iskazivan je putem petostepene Likertove skale.

Koristeći podatke Agencije za privredne registre, nasumično su birane poslovne organizacije i pokrenuta je procedura prikupljanja podataka. Istraživanjem je obuhvaćeno 180 preduzeća, čiji su menadžeri i zaposleni ocenili proces regrutovanja zaposlenih, snagu brenda poslodavca i zadovoljstvo.

Najveći broj kompanija u datom uzorku čine one koje imaju više od 250 zaposlenih, a slede ih kompanije koje imaju između 50 i 250 zaposlenih. Razvoj brenda poslodavca kod preduzeća koja imaju manje od 10 zaposlenih, u praktičnom smislu, nije moguć. Uprkos tome, ove firme nisu isključene iz uzorka iz dva razloga: ove firme, takođe, vode računa o svojoj reputaciji u javnosti; i njihov broj u uzorku je dovoljno mali da ne utiče na rezultate istraživanja. U uzorku je prisutno i skoro 50% respodenata iz multinacionalnih kompanija ili drugih manjih kompanija koje posluju u Republici Srbiji (RS), čiji su vlasnici iz inostranstva. Njihovo prisustvo u uzorku omogućava bolje sagledavanje konteksta zapošljavanja u RS, jer ove kompanije zapošljavaju značajan broj zaposlenih. Ostali podaci, vezani za statistiku uzorka u pogledu kompanija i ispitanika, dati su u Tabeli 1.

Tabela 1 Struktura uzorka: sumiran pregled

Varijable	Apsolutna frekvencija	Proporcija (%)
Broj zaposlenih		
2-9 zaposlenih	1	0,6%
10-49 zaposlenih	35	19,4%
50-249 zaposlenih	64	35,6%
Preko 250 zaposlenih	80	44,4%
Osnovna delatnost		
Proizvodnja	126	70,0%
Trgovina	28	15,6%
Usluge	26	14,4%
Tip vlasništva		
Domaći privatni kapital	90	50,0%
Inostrani privatni kapital	88	48,9%
Država	2	1,1%
Pol ispitanika		
Muški	81	45,0%
Ženski	99	55,0%
Nivo obrazovanja		
Srednje obrazovanje	62	34,4%
Više obrazovanje	32	17,8%
Visoko obrazovanje	86	47,8%

Izvor: Autori

Obrada prikupljenih podataka je sprovedena u statističkom paketu za društvene nauke, *IBM SPSS Statistics, Version 23 (Statistical Package for Social Sciences)*. Primenom regresione analize, meren je uticaj nezavisne varijable na zavisnu, a medijatorski efekat je testiran kroz rezultate dobijene višestrukim regresionom analizom. U cilju određivanja statističke značajnosti dobijenih rezultata, upotrebljeni su sledeći nivoi poverenja: $\alpha = 0,05$, $\alpha = 0,01$.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Kako bi se utvrdila interna konzistentnost navedenih konstatacija, izračunat je *Cronbach's alpha* koeficijent. Dobijene vrednosti za varijable: regrutovanje zaposlenih, brend poslodavca i zadovoljstvo zaposlenih su 0,908, 0,884, 0,910, respektivno, što ukazuje na visok nivou interne konzistentnosti datih konstatacija. Osim toga, u Tabeli 2 dat je pregled rezultata deskriptivne statističke analize (aritmetička

Tabela 2 Analiza pouzdanosti i deskriptivna statistička analiza

Regrutovanje zaposlenih: <i>Cronbach's alpha</i> koeficijent 0,908			
	Konstatacije	Sredina	Std. dev.
RZ1	Firma troši značajna sredstva za pronalaženje odgovarajućih pojedinaca za slobodna radna mesta.	3,02	1,286
RZ2	Pronalaženje odgovarajućih pojedinaca za slobodna radna mesta je objektivan i nepristrasan proces.	3,49	1,197
RZ3	Za pronalaženje potencijalnih kandidata koriste se različiti izvori kao što su: internet, specijalizovane agencije, ili stručnjaci za ljudske resurse.	3,57	1,260
RZ4	Firma koristi različite strategije za privlačenje talentovanih pojedinaca.	3,30	1,246
RZ5	Firma se trudi da angažuje ljude koji imaju sposobnost kreativnog razmišljanja.	3,39	1,378
Brend poslodavca: <i>Cronbach's alpha</i> koeficijent 0,884			
	Konstatacije	Sredina	Std. dev.
BP1	Firma u kojoj radim se kao poslodavac izdvaja u odnosu na druge firme.	4,02	1,020
BP2	Za mene je firma u kojoj radim privlačna kao poslodavac.	3,99	1,069
BP3	Drugi ljudi posmatraju firmu u kojoj radim kao dobro mesto za rad.	4,12	1,029
BP4	Poslovi u firmi su plaćeni iznad proseka.	3,06	1,291
BP5	Posao se obavlja u dobrim radnim uslovima.	3,79	1,075
BP6	Postoji dobar balans između vremena provedenog na poslu i slobodnog vremena.	3,50	1,275
BP7	U firmi postoje dobre mogućnosti za napredovanje i usavršavanje.	3,53	1,243
BP8	Odnosi među zaposlenima su dobri.	3,90	1,088
BP9	Firma nudi kvalitetne proizvode i/ili usluge.	4,36	,881
BP10	Firma ima dobar potencijal za razvoj u narednom periodu.	4,20	1,000
Zadovoljstvo zaposlenih: <i>Cronbach's alpha</i> koeficijent 0,910			
	Konstatacije	Sredina	Std. dev.
ZZ1	Generalno, zadovoljan sam što radim u ovoj firmi.	3,88	1,035
ZZ2	Zadovoljan sam radnim okruženjem u kome obavljam posao.	3,94	,966
ZZ3	Uživam u svom poslu.	3,75	1,141
ZZ4	Adekvatno sam plaćen za posao koji obavljam.	3,18	1,283
ZZ5	Obavljanje mog sadašnjeg posla nije previše stresno.	2,97	1,256
ZZ6	Posao mi daje osećaj lične ispunjenosti.	3,49	1,289
ZZ7	U firmi imam sve neophodne uslove i resurse za obavljanje posla.	3,84	1,091
ZZ8	Zadovoljan sam kolegijalnošću na poslu.	3,97	,968
ZZ9	Zadovoljan sam odnosom sa svojim nadređenima (rukovodiocima, šefovima, direktorima).	3,94	1,051
ZZ10	Imam osećaj da firma brine o svojim zaposlenima.	3,60	1,198

sredina i standardna devijacija). Na osnovu datih vrednosti, nameće se zaključak da je najveći stepen slaganja ispitanika postignut u slučaju razvijenog brenda poslodavca, budući da su najveće vrednosti aritmetičke sredine identifikovane kod konstatacija koje se odnose na kvalitet proizvoda/usluga datog preduzeća, kao i njegov potencijal za budući razvoj.

U cilju testiranja definisanih hipoteza, sprovedena je regresiona analiza primenom metoda najmanjih kvadrata. Osim toga, kako bi se utvrdio medijatorski efekat, implementiran je postupak koji su razvili R. M. Baron i D. A. Kenny (1986). Navedeni postupak se zasniva na kreiranju nekoliko regresionih modela, koji se odnose na:

- utvrđivanje uticaja nezavisne varijable na varijablu koja predstavlja medijatora,
- utvrđivanje uticaja nezavisne varijable na analiziranu zavisnu varijablu, i
- utvrđivanje uticaja medijatora na zavisnu varijablu.

Poslednji korak predstavlja sprovođenje višestruke regresione analize, koja podrazumeva identifikaciju uticaja nezavisne varijable i medijatora na zavisnu varijablu. Prema R. M. Baron-u i D. A. Kenny-ju (1986, 1177), medijatorski uticaj postoji kada u poslednjem koraku dolazi do smanjenja uticaja nezavisne varijable na zavisnu, ili uticaj nezavisne varijable na zavisnu postaje nesignifikantan.

Shodno objašnjenom postupku, kreirana su četiri regresiona modela. Regresioni model 1 ispituje prirodu i jačinu veze između aktivnosti regrutovanja zaposlenih i kreiranog brenda poslodavca, pri čemu je data zavisna varijabla određena nezavisnom u 50,9% slučajeva ($R^2 = 0,509$). U okviru regresionog modela 2, posmatrana je međuzavisnost aktivnosti regrutovanja i zadovoljstva zaposlenih, usled čega dobijena vrednost R^2 ukazuje na nešto lošiji model u poređenju sa prethodnim ($R^2 = 0,460$). Vrednost beta koeficijenta je relevantna na nivou 0,01, pri čemu pozitivna vrednost ovog koeficijenta upućuje na zaključak da je reč o pozitivnom uticaju regrutovanja zaposlenih na njihovo zadovoljstvo.

Treći regresioni model ima za cilj utvrđivanje veze između brenda poslodavca i zadovoljstva zaposlenih.

Brend poslodavca, kao nezavisna varijabla, određuje posmatranu zavisnu varijablu, zadovoljstvo zaposlenih u 57,7% slučajeva ($R^2 = 0,577$). Na osnovu prikazanih rezultata i pozitivne vrednosti beta koeficijenta, koja je signifikantna na nivou 0,01, utvrđuje se statistički značajan, pozitivan uticaj kreiranog brenda poslodavca na zadovoljstvo poslom.

Tabela 3 Rezultati regresione analize

Varijable	Model 1: Zavisna varijabla brend poslodavca	Model 2: Zavisna varijabla zadovoljstvo zaposlenih	Model 3: Zavisna varijabla zadovoljstvo zaposlenih	Model 4: Zavisna varijabla zadovoljstvo zaposlenih
Regrutovanje zaposlenih	0,714**	0,678**		0,277**
Brend poslodavca			0,760**	0,562**
R^2	0,509	0,460	0,577	0,615
Adjusted R^2	0,506	0,457	0,575	0,610
ANOVA F	181,567**	149,032**	238,861**	138,900**

Agenda: **p < 0,01; *p < 0,05. U tabeli je prikazan Beta koeficijent.

Izvor: Autori

Četvrti model, predstavljen u Tabeli 3, podrazumeva sprovođenje višestruke regresione analize, koja ima za cilj utvrđivanje uticaja regrutovanja zaposlenih i brenda poslodavca na zavisnu varijablu, zadovoljstvo zaposlenih. U ovom slučaju, 61,5% varijabiliteta zavisne varijable je objašnjeno obuhvaćenim nezavisnim varijablama. Multikolinearnost ne predstavlja problem, imajući u vidu da je faktor inflacije varijanse manji od 5. Ne postoji ni problem sa autokorelacijom, budući da se *Durbin-Watson* koeficijent približava vrednosti 2.

DISKUSIJA I PRAKTIČNE IMPLIKACIJE

U radu su postavljene tri hipoteze. Prvom hipotezom se nastojalo ukazati na važnost regrutovanja zaposlenih u cilju generisanja višeg stepena

zadovoljstva. Rezultati sprovedenih statističkih analiza su pokazali da se način realizovanja regrutovanja zaposlenih pozitivno odražava na nivo njihovog zadovoljstva, što su potvrdili M. Suszko i J. A. Breugh (1986), i J. Breugh (2008). Prema tome, hipoteza H1 je potvrđena.

Druga hipoteza je definisana kako bi se identifikovala međuzavisnost razvijenog brenda poslodavca i zadovoljstva zaposlenih. U konkretnom slučaju, izgrađen imidž preduzeća u očima zaposlenih, odnosno, brend poslodavca, pozitivno utiče na zadovoljstvo zaposlenih, kao što su potvrdili T. Schlager *et al* (2011), G. Davies, M. Mete i S. Whelan (2017), F. Yalim i K. C. Mizrak (2017), čime je hipoteza H2 dokazana.

Treća hipoteza je postavljena kako bi se utvrdio medijatorski uticaj razvijenog brenda poslodavca u slučaju međuzavisnosti procesa regrutovanja i nivoa zadovoljstva zaposlenih. Implementiran postupak, u vidu kreiranih regresionih modela, pokazuje da u poslednjem koraku, odnosno, regresionom modelu, dolazi do redukcije u pogledu jačine uticaja regrutovanja na zadovoljstvo zaposlenih. Dakle, jak brend poslodavca predstavlja medijatora uticaja između regrutovanja zaposlenih i njihovog zadovoljstva, zbog čega je hipoteza H3 potvrđena.

Rezultati sprovedenog istraživanja imaju važne praktične implikacije:

- Dobijeni rezultati su potvrda stava da se preko procesa regrutovanja može uticati na željeni nivo zadovoljstva zaposlenih, što preko motivacionih mehanizama treba da dovede do postizanja superiornih performansi.
- Način na koji se sprovede aktivnosti upravljanja ljudskim resursima imaju važan uticaj na kreiranje slike o datom poslodavcu u očima javnosti, odnosno, potencijalnih i postojećih zaposlenih. Prema tome, neophodno je uložiti sistematski napor ka razvoju pozitivnog, jedinstvenog i prepoznatljivog brenda poslodavca, vodeći računa o lojalnosti postojećih zaposlenih datom poslodavcu i njihovoj posvećenosti realizacije postavljenih radnih zadataka.
- Izgrađen brend poslodavca, takođe, utiče na zadovoljstvo zaposlenih tako da ga treba posmatrati kao važan preduslov efektivnog procesa regrutovanja. Ulaganjem u razvoj brenda poslodavca može se povećati zadovoljstvo zaposlenih i, istovremeno, pospešiti privlačenje odgovarajućih kandidata.
- Zadovoljstvo zaposlenih predstavlja preduslov rasta produktivnosti, unapređenja međuljudskih odnosa, kao i smanjenja stope fluktuacije i apsentizma (Inuwa, 2015, 289).

Zato je važno imati integralni pristup prilikom generisanja željenog nivoa zadovoljstva zaposlenih, počevši od: privlačenja potencijalnih kandidata; izbora i zadržavanja najboljeg kandidata; i kreiranja pogodnog ambijenta za rad, sa osvrtnom na postizanje balansa između zahteva na radnom mestu i privatnih obaveza, što posledično doprinosi smanjenju stope apsentizma i fluktuacije.

OGRANIČENJA I BUDUĆA ISTRAŽIVANJA

Uprkos svom doprinosu, istraživanje sprovedeno za potrebe ovog rada ima određeni broj ograničenja, što, ujedno, predstavlja pravce za buduća istraživanja. Najpre, potencijalno ograničenje predstavlja struktura uzorka sa aspekta osnovne delatnosti. Uzorak čine preduzeća koja posluju u okviru sektora proizvodnje, trgovine i usluga, pri čemu svaki od navedenih sektora ima neke specifičnosti, koje se, prevashodno, odnose na izvođenje određenih operacija koje mogu uticati na posmatrane varijable u istraživanju. Shodno tome, potrebno je izvršiti fokusiranje istraživanja, tako da uzorkom budu obuhvaćena preduzeća, iz određenog sektora. Na ovaj način, izbegla bi se generalizacija stavova, čime bi dobijeni rezultati doprineli unapređenju prakse upravljanja ljudskim resursima u okviru date delatnosti ili sektora, kao i obezbeđenju smernica za razvoj pozitivnog brenda poslodavca uz uvažavanje specifičnosti konkretne delatnosti.

Drugo potencijalno ograničenje se odnosi na veličinu uzorka. U poređenju sa istraživanjima,

koja su prethodno sprovedena u ovoj oblasti, nameće se potreba povećanja broja anketiranih ispitanika. Ovo ograničenje je posledica relativno nerazvijene poslovne kulture i zatvorenosti preduzeća u tranzicionim ekonomijama, što se, neminovno, odražava na ograničen broj mogućnosti za prikupljanje upitnika i povećanje broja jedinica u uzorku.

Treće ograničenje se odnosi na ispitivanje stavova zaposlenih o načinu sprovođenja regrutacije. Naime, među ispitanicima nije postignuta saglasnost u pogledu ključnog izvora regrutovanja, budući da se u literaturi izdvajaju dva ključna izvora, interno i eksterno regrutovanje. Stoga je potrebno u budućnosti napraviti razliku između navedene dve vrste regrutovanja, fokusiranjem na identifikaciju efektivnosti date vrste, posebno u cilju generiranja višeg stepena zadovoljstva zaposlenih.

Četvrto ograničenje se odnosi na izostanak varijable ili iskaza kojima bi se evaluirao proces regrutovanja ili efekti primenjene strategije regrutacije. S druge strane, u praksi i stručnoj literaturi, sve više prevladava stav da svrha regrutovanja nije privlačenje najboljih kandidata, nego kandidata koji najviše odgovaraju organizaciji, odnosno, onih kandidata koji su najbolje usklađeni sa organizacijom (*best fit* model). Na taj način, istovremeno se relativizira značaj tradicionalnih merila uspešnosti aktivnosti regrutovanja.

Osim toga, buduća istraživanja treba usmeriti i ka inkorporiranju savremenih dimenzija brenda poslodavca. Na ovaj način bi se stekao uvid u sveukupni potencijal brenda poslodavca kao strategijskog sredstva prilikom sprovođenja aktivnosti regrutovanja i obezbedile preporuke za formulisanje principa izgradnje pozitivnog imidža preduzeća u očima postojećih i potencijalnih zaposlenih. U pogledu utvrđivanja stepena zadovoljstva zaposlenih, preporučuje se upotreba *Minnesota* upitnika zadovoljstva (Martins & Proenca, 2012, 4), kao i izračunavanje deskriptivnog indeksa posla (*Job Descriptive Index*) (Tanwar & Prasad, 2016, 880). Kreirani instrumenti bi omogućili proveru empirijskih rezultata predstavljenih u radu, kao i detaljnu analizu različitih aspekata zadovoljstva poslom.

ZAKLJUČAK

Rezultati regresione analize su pokazali da regrutovanje zaposlenih ima statistički značajan uticaj na njihovo zadovoljstvo, isto kao i brend poslodavca, čime se potvrđene hipoteze H1 i H2. Takođe, kroz model višestruke regresione analize, u radu je potvrđena medijatorska uloga brenda poslodavca, čime je dokazana hipoteza H3. U praktičnom smislu, rezultati istraživanja pokazuju da se kroz usmerek procesa regrutovanja zaposlenih može uticati na važne organizacione ishode, kao što je to, na primer, zadovoljstvo zaposlenih. Pored toga, predstavljanje kompanije u javnosti kao poželjnog poslodavca, kroz razvoj brenda poslodavca, takođe, doprinosi povećanju zadovoljstva zaposlenih. Generalni zaključak je da navedene varijable, regrutovanje i brend poslodavca, mogu pozitivno uticati na zadovoljstvo zaposlenih, što je važan preduslov za kreiranje slike o kompaniji kao privlačnom mestu za rad. Na taj način, povećava se verovatnoća privlačenja novih talenata u organizaciju i potencijalno rešava problem postojećeg deficita talenata i veština na lokalnom i globalnom tržištu radne snage. Ulažući sredstva u određene dimenzije brenda poslodavca kompanije zapravo rade na usaglašavanju PO usklađenosti, kao važnom preduslovu za privlačenje i zadržavanje pojedinaca u okviru jedne kompanije.

Definisanjem načina sprovođenja procesa regrutovanja, može se uticati na ponašanje zaposlenih u organizaciji i na njihovo zadovoljstvo poslom, što je potvrđeno u radu. Medijatorski uticaj brenda poslodavca, koji je utvrđen ovim istraživanjem, u praktičnom smislu pokazuje da ulaganje u brend poslodavca povećava stepen usaglašenosti pojedinaca sa predselekcionim kriterijumima koji su sadržani u regrutovanju zaposlenih i da povećava stepen identifikacije pojedinaca sa kompanijom. S druge strane, priliv potencijalnih kandidata u aktivnosti regrutovanja može se, u značajnoj meri, redukovati kroz proces selekcije, zbog čega je potrebno u buduća istraživanja uključiti i proces selekcije, iako se u situaciji kada postoji značajan deficit ljudskih resursa na tržištu radne snage selekcioni kriterijumi modifikuju i prilagođavaju tekućim okolnostima.

REFERENCE

- Agrawal, R. K., & Swaroop, P. (2011). Building employer brand image through early recruitment practices: a study in Indian context. *Asia - Pacific Business Review*, 7(2), 160-169. doi:10.1177/097324701100700215
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206. doi:10.1057/bm.1996.42
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517. doi:10.1108/13620430410550754
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173-1182. doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173
- Boston Consulting Group. (2018). *Decoding Global Talent*. Boston, US: Retrieved June 25, 2018, from <https://www.bcg.com/publications/2018/decoding-global-talent.aspx>
- Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18(3), 103-118. doi:10.1016/j.hrmr.2008.07.003
- Breaugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies so many remaining questions. *Journal of Management*, 26(3), 405-434. doi:10.1177/014920630002600303
- Chhabra, L. N., & Sharma, S. (2014). Employer branding: Strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organisational Analysis*, 22(1), 48-60. doi:10.1108/IJOA-09-2011-0513
- Collins, C. J., & Stevens, C. K. (2002). The relationship between early recruitment - related activities and the application decision of new labor - market entrants: A brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1121-1133.
- 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. doi:10.1108/JOEPP-03-2017-0028
- De Smet, A., & Gagnon, C. (2018). Organizing for the age of urgency. *McKinsey Quarterly*, January 2018. Retrieved June 25, 2018, from <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/organizing-for-the-age-of-urgency>
- Ewing, M. T., Pitt, L. F., Bussy, N. M., & Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21(1), 3-22. doi:10.1080/02650487.2002.11104914
- Franca, V., & Pahor, M. (2012). The strength of the employer brand: Influences and implications for recruiting. *Journal of Marketing & Management*, 3(1), 78-122.
- Gilani, H., & Cunningham, L. (2017). Employer branding and its influence on employee retention: a literature review. *The Marketing Review*, 17(2), 239-256. doi:10.1362/146934717X14909733966209
- Greguras, G. J., & Diefendorff, J. M. (2009). Different fits satisfy different needs: Linking person-environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 465-477. doi:10.1037/a0014068
- Inuwa, M. (2015). The impact of job satisfaction, job attitude and equity on employee performance. *The International Journal of Business and Management*, 3(5), 288-293.
- Khalid, S., & Tariq, S. (2015). Impact of employer brand on selection and recruitment process. *Pakistan Economic and Social Review*, 53(2), 351-372.
- Lasvin, B., & Evans, P. (2017). *The Global Talent Competitiveness Index*. Fontainebleau, France: INSEAD Business School, Adecco Group and Human Capital Leadership Institute.
- Lu, H., While, A. E., & Barriball, K. L. (2007). Job satisfaction and its related factors: A questionnaire survey of hospital nurses in Mainland China. *International Journal of Nursing Studies*, 44(4), 574-588. doi:10.1016/j.ijnurstu.2006.07.007
- ManpowerGroup. (2018). Talent Shortage Survey: Solving the Talent Shortage: Build, Buy, Borrow and Bridge. *Employment Outlook Survey*. Milwaukee, US: Retrieved June 25, 2018, from <https://go.manpowergroup.com/talent-shortage-2018>
- Martins, H., & Proença, T. (2012). Minnesota Satisfaction Questionnaire-Psychometric properties and validation in a population of Portuguese hospital workers. *FEP Journal - Economics & Management: Working Paper*, 471(1), 1-23.
- Ofori, D., & Aryeetey, M. (2011). Recruitment and selection practices in small and medium enterprises: Perspectives from Ghana. *International Journal of Business Administration*, 2(3), 45-60. doi:10.5430/ijba.v2n3p45
- Peltokorpi, V., & Jintae Froese, F. (2016). Recruitment source practices in foreign and local firms: A comparative study in Japan. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 54(4), 421-444. doi:10.1111/1744-7941.12076

- Saini, G. K., Gopal, A., & Kumari, N. (2015). Employer brand and job application decisions: Insights from the best employers. *Management and Labor Studies*, 40(1-2), 34-51. doi:10.1177/0258042X15601532
- Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P., & Cachelin, J. L. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: An empirical investigation. *Journal of Services Marketing* 25(7), 497-508. doi:10.1108/08876041111173624
- Sekiguchi, T. (2007). A contingency perspective of the importance of PJ fit and PO fit in employee selection. *Journal of Managerial Psychology*, 22(2), 118-131. doi:10.1108/02683940710726384
- Singh, M., & Rokade, V. (2014). Employer branding: A strategic dimension for employee retention. *Journal of Marketing and Consumer Research*, 5, 44-49.
- Slavić, A., Bjekić, R. i Berber, N. (2017). Uloga interneta i društvenih mreža u procesu regrutacije i selekcije. U A. Grubor (Ur.). *Strategijski menadžment i sistemi podrške odlučivanju u stratezijskom menadžmentu - SM2017* (str. 88-96). Subotica, Republika Srbija: Ekonomski fakultet u Subotici Univerziteta u Novom Sadu.
- Starineca, O. (2015). Employer brand role in HR recruitment and selection. *Economics and Business*, 27(1), 58-63. doi:10.1515/eb-2015-0009
- Suszko, M. K., & Breaugh, J. A. (1986). The effects of realist job previews on applicant self-selection and employee turnover, satisfaction, and coping ability. *Journal of Management*, 12(4), 512-523. doi:10.1177/014920638601200406
- Sutanto, E. M., & Kurniawan, M. (2016). The impact of recruitment, employee retention and labor relations to employee performance on batik industry in Solo city, Indonesia. *International Journal of Business and Society*, 17(2), 375-390.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). The effect of employer brand dimensions on job satisfaction: Gender as a moderator. *Management Decision*, 54(4), 854-886. doi: 10.1108/MD-08-2015-0343
- Yalim, F., & Mizrak, K. C. (2017). A field study on the relationship between employer brand and employee satisfaction. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 92-103.

Primljeno 9. jula 2018,
nakon revizije,
prihvaćeno za publikovanje 22. avgusta 2018.
Elektronska verzija objavljena 27. avgusta 2018.

Marko Slavković je docent na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Kragujevcu, gde je i doktorirao, iz oblasti stratezijskog upravljanja ljudskim resursima. Izvodi nastavu na osnovnim, master i doktorskim akademskim studijama. Oblast njegovog naučno-istraživačkog interesovanja je menadžment i strategija upravljanja ljudskim resursima.

Goran Pavlović je student doktorskih studija Ekonomskog fakultetu Univerziteta u Kragujevcu. Oblasti njegovog istraživačkog interesovanja su: upravljanje ljudskim resursima, organizaciono ponašanje i konkurentska prednost.

Marijana Simić je istraživač-pripravnik na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Kragujevcu, iz uže naučne oblasti Poslovna ekonomija. Student je doktorskih akademskih studija Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Kragujevcu. Oblasti njenog istraživačkog interesovanja su: menadžment ljudskim resursima, preduzetništvo i organizaciono ponašanje.

EMPLOYEE RECRUITMENT AND ITS RELATIONSHIP WITH EMPLOYEE SATISFACTION: VERIFYING THE MEDIATING ROLE OF THE EMPLOYER BRAND

Marko Slavkovic^{*1}, Goran Pavlovic² and Marijana Simic²

¹*Faculty of Economics, University of Kragujevac, Kragujevac, The Republic of Serbia*

²*PhD student at the Faculty of Economics, University of Kragujevac, Kragujevac, The Republic of Serbia*

The transformation of a capital-intensive to knowledge-driven economy has marked the beginning of a new epoch in business doing. Carrying out business activities in an extremely dynamic environment has greatly reduced the importance of traditional concepts and techniques, which is the reason why the focus has shifted to human resources and their management. Accordingly, a company should attract, retain and motivate its employees in order to ensure a high level of their satisfaction by ensuring the achievement of strategic goals. A possible direction of achieving the desired position is based on the development of the employer brand. Therefore, the aim of this paper is to determine the impact of practice in conducting employee recruitment activities on their satisfaction, as well as the influence of the employer brand as a mediator on the identified relationship between the recruitment and satisfaction of employees in Serbia. The results of the conducted empirical research study have proven the existence of a statistically significant positive influence of employee recruitment on satisfaction, while the mediating influence of the employer brand has also been fully confirmed.

Keywords: recruitment, employee satisfaction, employer brand, talents, fit model

JEL Classification: M12, M39, M51