

UVODENJE PRISTUPA USMERENOG NA ČOVEKA U PROCESU BRENDIRANJA IT POSLODAVCA**IMPLEMENTING A HUMAN-CENTERED APPROACH IN THE IT EMPLOYER BRANDING PROCESS**

Jana Mišćević, Danijela Lalić; *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast – INŽENJERSKI MENADŽMENT

Kratak sadržaj – Rad polazi od samog koncepta brendiranja poslodavaca u teorijskom okviru, a u nastavku je dat predlog i detaljna implementacija strategije. Cilj rada je da se kroz istraživački deo pruži uvid u trenutno stanje kompanije, a na osnovu dobijenih rezultata, predložen je projekat koji ima za cilj unapređenje vrednosti brenda poslodavca koristeći pristup usmeren na čoveka.

Ključne reči: brendiranje poslodavca, pristup usmeren na čoveka, privlačenje potencijalnih zaposlenih, IT industrija.

Abstract – This study starts from the very concept of employer branding within a theoretical framework. Following that, a proposal and a detailed implementation of a strategy based on principles of a people-centered approach are presented. The aim of this paper is to provide insight into the current state of the company through the research segment. Based on the obtained results, a project has been suggested with the goal of enhancing the employer brand value using a human-centered approach.

Keywords: employer branding, human-centered approach, attracting employer, IT industry.

1. UVOD

Konkurentna prednost kompanije najčešće se ogleda u uspešnoj primeni poslovnih strategija i širokoj lepezi znanja kojim kompanija raspolaže. Ova sinergija stvara temelj uspeha i omogućava kompanijama da se istaknu u dinamičnom poslovnom okruženju. Jedan od značajnih činioca koji snažno utiče na poslovanje i uspeh kompanija je brendiranje poslodavca. Ovaj koncept doprinosi stvaranju prepoznatljivog identiteta kompanije. Smatra se da što više pažnje i značaja kompanija pridaje brendiranju, to će njen imidž biti prepoznatljiviji. Odnosno, pozitivan brend poslodavca doprinosi pozitivnom utisku koji kompanija ostavlja na širu javnost. Sa druge strane, reputacija kompanije ima neprocenjivu vrednost, naročito kada potencijalni korisnici ili zaposleni nisu u mogućnosti da samostalno procene kvalitet usluga ili radnog okruženja.

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bila dr Danijela Lalić, red. prof.

Upravo u ovakvim trenucima, uloga brendiranja poslodavca postaje ključna, pružajući dodatni nivo poverenja i prepoznatljivosti. Imidž se ne može izgraditi preko noći, već zahteva doslednost, pažljivo planiranje i strateški pristup. Nepromišljenim potezima koji dovode do grešaka, ugled kompanije može biti ozbiljno narušen, često brže nego što se to može popraviti. Budući da se danas više nego ikad pridaje značaj povratnoj informaciji koju zaposleni pružaju o svom radnom iskustvu i poslodavcu. Kompanije razvijaju strategije koje doprinose ne samo privlačenju novih talenta, već i zadržavanju postojećih zaposlenih. Danas, moderni pristupi upravljanju kompanijama sve više naglašavaju ulogu čoveka kao ključnog faktora uspeha. Upravo u tom kontekstu, brendiranje poslodavca postaje most koji povezuje strateške ciljeve kompanije i zaposlene. Pristup usmeren na čoveka u kompaniji podrazumeva duboko razumevanje potreba, želja i očekivanja zaposlenih. Brendiranje poslodavca u ovom kontekstu postaje ključno sredstvo za kompaniju u usmeravanju kulture, vrednosti i posvećenosti prema dobrobiti svojih zaposlenih. Prema njemu zaposleni su najvažniji faktor u kompaniji i njihova motivacija, zadovoljstvo i angažovanost imaju direktan uticaj na dugoročan uspeh kompanije.

2. BRENDIRANJE POSLODAVCA I NJEGOV ZNAČAJ

Do kraja dvadesetog veka većina ljudi je termin „brend“ povezivala sa potrošačkim proizvodima i uslugama. Danas se ovaj termin mnogo šire primenjuje i uobičajeno je da se koristi da opiše gotovo sve što nosi prepoznatljiv identitet. Timovi za ljudske resurse mnogih kompanija postali su svesni snage i prednosti brenda kako bi privukli najvažniji i najvredniji resurs za proizvodnju tih proizvoda - njihove zaposlene. Sa povećanjem konkurencije, sve više kompanija pokušava da se izdvoji od drugih kako bi bila izabrana od strane kupaca. Privlačenje, zadržavanje i angažovanje talentovanih ljudi sve više zavisi od kvalitetnog ugleda i brenda. Ambler i Barou su ovaj pojam definisali kao „paket funkcionalnih, ekonomskih i psiholoških koristi koje pruža zaposlenje i koje su povezane sa kompanijom koja zapošljava“ [1].

„Ciljana dugoročna strategija upravljanja svesti i percepcija zaposlenih, potencijalnih zaposlenih i relevantnih zainteresovanih strana u vezi sa određenom kompanijom“ bila je Sullivanova definicija iz 2004. godine [2].

Kucerov i Zavjalova opisuju brend poslodavca kao „kvalitativne karakteristike kompanije koja je privlačna ciljnoj publici... pozitivnu sliku i odgovarajući set materijalnih i nematerijalnih prednosti koje izdvajaju kompaniju na tržištu rada“ [3].

Navedene definicije upućuju na sledeće: Brend poslodavca je proces koji kompanija sprovodi kako bi uspostavila i promovisala svoj ugled privlačnog poslodavca. To uključuje kreiranje pozitivnog kompanijskog identiteta, isticanje prednosti rada i njeno razlikovanje od konkurencije u očima trenutnih zaposlenih, potencijalnih zaposlenih i ostalih zainteresovanih strana.

Detaljnije o tome govore Lalić i Vlastelica Bakić (2019) koje su zaključile da je: „Naučno dokazana i u praksi potvrđena direktna povezanost između poslovnog uspeha i konkurentnosti organizacija i njihove reputacije. Takav odnos predstavlja kognitivnu i afektivnu percepciju i evaluaciju te organizacije od strane zaposlenih, kupaca, potrošača, poslovnih partnera, medija, lokalne zajednice i drugih ciljnih javnosti, odnosno ključnih stejkholdera. Stoga, ne čudi što se sve veći značaj u naučnim i stručnim krugovima pridaje istraživanju, teoretskoj konceptualizaciji i praktičnoj verifikaciji uspešnih modela korporativnih komunikacija kojima se stvara i održava prvenstveno korporativni identitet, a zatim imidž i reputacija“ [4].

3. PREDLOG VREDNOSTI ZA ZAPOSLENE

Predlog vrednosti za zaposlene (eng. Employee Value Proposition) je koncept koji se odnosi na ono što organizacija nudi svojim zaposlenima. On uključuje stavke poput plata, benefita, kulture i razvoja karijere. EVP se koristi kao alat za privlačenje i zadržavanje talentovanih zaposlenih i pomaže organizaciji da se izdvoji od konkurencije. [5].

U suštini, on obuhvata opipljive i nematerijalne elemente koji čine organizaciju privlačnim mestom za rad. U pitanju je pristup komuniciranju prednosti i razloga zašto bi zaposleni trebalo da izaberu da budu deo određene organizacije. Iako su međusobno vrlo povezani, oni služe u različite svrhe i usredsređuju se na različite aspekte odnosa poslodavac - zaposleni. EVP organizacije se razlikuje od brenda poslodavca. Brend poslodavca je usmeren kako na zaposlene, tako i na eksternu javnost, dok je EVP usmeren na zaposlene i pomaže kompaniji da privuče i zadrži talente. [5]. Kao što je već rečeno, on naglašava zašto će kandidati želeći da rade za kompaniju.

Kreiranje EVP-a podrazumeva pet ključnih koraka: istraživanje, analiza, dizajn, implementacija, revidiranje.

Svaki od navedenih koraka potrebno je podjednako detaljno i pažljivo sprovesti kako bi rezultat bio odgovarajući.

4. PRISTUP USMEREN NA ČOVEKA I NJEGOV ZNAČAJ

Predlog vrednosti za zaposlene (EVP) treba da bude usmeren na ljude. [5].

Istorijski gledano, EVP je imao pet definisanih elemenata: kompenzaciju, benefite, prilike za napredovanje, iskustvo

zaposlenih i kulturu. [6]. Pandemija je doprinela razvoju odnosa između zaposlenih i rada.

Stalno pojavljivanje novih tehnologija, biznis modela i konkurenata otežava kompanijama da razviju efikasne strategije, a stalan rast očekivanja zaposlenih stavlja biznise pred izazov. Izgradnja i održavanje poverenja zaposlenih je postalo od suštinske važnosti. Danas, zaposleni očekuju pozitivno iskustvo u radu koje ispunjava njihove želje i poštuje njihove potrebe. Ove promene zahtevaju da se umesto pristupa usmerenog na rad primeni pristup usmeren na čoveka kako bi se odgovorilo na izazove.

Pristup usmeren na čoveka (eng. Human centric) se oslanja na podržavanje razvoja biznisa kroz negovanje potreba ljudi. [5]. Ovaj pristup fokusira se na potrebe i perspektive čoveka i zasniva se na verovanju da su ljudi najvažniji aspekt i da su njihove potrebe prioritet. Sam pristup baziran je na elementima kao što su:

Empatija. To znači da postoji iskrena briga o ljudima.

Kreativnost. U današnjem promenljivom radnom svetu potrebno je pronaći kreativne načine za rešavanje novih problema koji se pojavljuju, kao što je problem usamljenosti i nedostatka povezanosti na radu.

Poslovne potrebe. Radna mesta treba da budu alat i podrška za uspeh zaposlenih. Stoga je stvaranje okruženja u kojem zaposleni mogu napredovati od ključne važnosti.

5. ISTRAŽIVANJE

5.1. Metodologija istraživanja

Predmet: Predmet ovog rada jeste predlaganje i implementacija strategije brendiranja poslodavca u IT kompaniji koja će biti zasnovana na principima pristupa usmerenog na čoveka.

Cilj: Cilj je da se kroz istraživački deo rada pruži uvid u trenutnu situaciju u kompaniji, a na osnovu rezultata predloži projekat za unapređenje vrednosti brenda poslodavca koristeći pristup usmeren na čoveka. Praktični deo rada detaljno će prikazati planirane i sprovedene aktivnosti u okviru projekta unapređenja. Konačno, na osnovu evaluacije biće procenjena uspešnost sprovedenog projekta.

Uzorak: Uzorak čini 17 ispitanika. Ispitivanjem su obuhvaćeni zaposleni kompanije ARS, starosti od 20 do 56 godina. Istraživanje je sprovedeno u periodu od septembra 2022. do maja 2023. godine. Ispitanici su informacije i uputstva o načinu i cilju popunjavanja upitnika dobili pismeno od strane istraživača.

Istraživanje je sprovedeno sa posebnim fokusom na zadovoljstvo zaposlenih u sledećim oblastima:

- Potrebe za postavljanjem HR procesa i procedura
- Osećanje pripadnosti i prepoznavanje korporativnih vrednosti
- Nivo opšteg zadovoljstva zaposlenih
- Nivo zadovoljstva internom komunikacijom

Kako bismo imali što kompletniju sliku trenutnog stanja, izvršene su i dodatne analize:

- Analiza konkurencije

- Istraživanje stejkholdera
- Analiza komuniciranja na eksternim kanalima.

5.2. Rezultati istraživanja

Rezultati su pokazali da zaposleni imaju potrebu za postavljanjem HR procedura i HR procesa, kao i da su upoznati sa misijom i vizijom kompanije, ali da je prisutan nedostatak osećaja pripadnosti i prepoznavanja korporativnih vrednosti. Procena zadovoljstva internom komunikacijom kod zaposlenih je još jedna oblast u kojoj prema rezultatima postoji prostor za unapređenje. S obzirom na to da ne postoji jasan protok informacija kako o radu, tako i o statusu aktuelnih ili novih projekata, te da bi bilo od značaja kada bi na nivou kompanije bilo organizovano više timskih aktivnosti, jer ne rade svi zaposleni u prostorijama kompanije, stoga im fali neformalnije druženje i razmena ideja.

6. PROJEKAT UNAPREĐENJA

U današnjem poslovnom okruženju zadržavanje i briga o zaposlenima postali su ključni faktori za uspeh organizacije. U skladu sa tim ciljevi definisani na početku realizacije projekta su:

- uspostavljanje EVP tima
- poboljšanje zadovoljstva zaposlenih
- zadržavanje zaposlenih i smanjenje fluktuacije
- pozicioniranje kao odličan poslodavac i privlačenje talenata svih nivoa (od juniora do seniora)
- učvršćivanje pozicije stabilnog i kvalitetnog tima

U okviru projekta su uvedeni HR procesi i procedure u okviru kojih je:

- Unapređen proces selekcije i regrutacije.
- Unapređen onboarding proces.
- Uvedena povratna informacija za 360 stepeni (eng. feedback).
- Uvedena su interna okupljanja za razmenu znanja.
- Uvedeni su kontinuirani individualni sastanci.
- Uvedeni su programi ličnog razvoja.

Kreiran je godišnji plan promocije korporativnih vrednosti u okviru kog su kroz različite aktivnosti promovisane vrednosti među zaposlenima.

Uvedene su redovne mesečne aktivnosti i unapređenja u okviru kojih su:

- Uvedeni rođendanski pokloni za zaposlene.
- Uređen je poseban kutak za odmor.
- Uveden je zajednički doručak barem jednom mesečno.
- Pokrenut je mesečni bilten (eng. newsletter).
- Unapređena je komunikacija na internoj platformi Rokat čet (eng. Rocket chat).
- Uveden je četvrtak kao opcioni dan za rad iz prostorija kompanije.
- Uvedeni redovni mesečni sastanci svih zaposlenih
- Osmišljen je i uveden priručnik za zaposlene (eng. Employee Handbook)

- Organizovane timske aktivnosti izvan kompanije
- Organizovana je novogodišnja večera uz razmenu poklona
- Organizovan je timski izazov u prirodi uz radionicu na temu radnih stilova
- Organizovan je timski izazov u prirodi uz radionicu na temu timskog rada
- Unapređena je eksterna komunikacija na Instagramu, LinkedInu, blogu i kompanija je učestvovala na fakultetskim događajima.

7. REZULTATI PROJEKTA

Nakon svake aktivnosti urađena je evaluacija, odnosno mereno je zadovoljstvo zaposlenih, te je svaka sledeća aktivnost bila prilagođena njihovim željama.

Rezultati pokazuju da su postavljeni ciljevi i ostvareni.

1. EVP tim je uveden. Na početku EVP tim su činili: direktor, HR tim i tim za komunikacije. Kasnije su se priključili i kolege inženjeri.
2. Stopa fluktuacije je smanjena. U periodu od maja 2021. do maja 2022. je bila 25%, dok od maja 2022. do maja 2023. smanjena za <15% i iznosi 9,3%.
3. O zadovoljstvu zaposlenih govore podaci dobijeni iz evaluacija koje su rađene nakon svake aktivnosti i sa ocenama kojim su ih zaposleni ocenili (prosečna ocena 4.50 od pet)
4. Cilj kompanije da se pozicionira kao odličan poslodavac i da privuče talente svih nivoa (od juniora do seniora) ostvaren je, jer je u prethodnih 10 meseci zaposlila:
 - - medior hardver inženjera,
 - - medior firmver inženjera,
 - - senior harver inženjera,
 - - asistenta za administraciju,
 - - asistenta za marketing,
 - - i timu su se pridružila dva praktikanta.
5. Započeta su tri nova projekta i time ostvaren postavljeni cilj – učvrstiti poziciju stabilnog i kvalitetnog tima koji može da izvede najzahtevnije projekte za inostrane klijente.

8. ZAKLJUČAK

Poslednjih nekoliko godina tržište rada je pretrpelo značajne promene poput napretka tehnologije i uticaja pandemije. Iz tog razloga su kompanije bile prisiljene da se prilagode novim uslovima. Danas živimo u svetu gde su zaposleni cenjeni više nego ikada, a konkurencija nemilosrdna. Kompanije zato moraju privući i zadržati najbolje pojedince kako bi zadržale svoju konkurentnost.

Brendiranje poslodavca predstavlja alat koja pomaže kompanijama da privuku i zadrže buduće i sadašnje zaposlene. S obzirom na to da je brend poslodavca, kako HR tako i marketinški koncept, njegov cilj je uspostavljanje odnosa između poslodavca i pojedinca, kao i predstavljanje određene slike o poslodavcu. Putem brenda poslodavca kompanija prenosi ono što se može

očekivati od njih kao poslodavca, ističući benefite koje nudi. Na isti način na koji ljudi osećaju veću povezanost s određenim proizvođačkim brendom, takođe mogu osećati veću povezanost s poslodavačkim brendom. Kroz istraživanja utvrđeno je da pojedinci biraju određenog poslodavca naspram konkurencije upravo zbog te izgrađene slike tj. identiteta. Istraživanjem osnovnih koncepata, teorijskih okvira, a potom i empirijskim istraživanjem, ustanovljeno je da strategija brendiranja poslodavca sa akcentom na čoveka, ne samo da pojačava sposobnost kompanije da privuče i zadrži vrhunski talenat, već i neguje kulturu angažovanja, produktivnosti i inovacija. Prepoznavanjem zaposlenih kao vrednih aktera, IT kompanije mogu razviti radno okruženje gde se pojedinci osećaju cenjeno, osnaženo i motivisano da daju svoj maksimum.

Kako su Lalić i Vlastelica Bakić navele, izgrađen brend zahteva da se permanentno neguje, razrađuje, usavršava i raste. U ravnoteži sa tim je mnogo veći, a manje vidljiv napor koji se odnosi na konstantno i profesionalno ulaganje u matični proizvod koji predstavlja bazu brenda. [4].

Dok IT sektor nastavlja da se razvija, čini se da koncepti istraženi u ovom radu predstavljaju samo temelj za buduće inovacije. Međutim, važno je reći da usvajanje ljudski-usmerenog pristupa u brendiranju poslodavca nije bez izazova i zahteva strateške i sinhronizovane napore kako rukovodilaca organizacija, stručnjaka za ljudske resurse, stručnjaka za komunikacije, zaposlenih i svih zainteresovanih aktera.

7. LITERATURA

- [1] Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. Journal of Brand Management
- [2] Kucherov, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. [3] Sullivan, J. 2004, "Eight Elements of a Successful Employment Brand"
- [4] Lalić, D. i Vlastelica Bakić, T. (2019) Korporativne komunikacije za primer, Novi Sad, Fakultet tehničkih nauka Univerziteta u Novom Sadu
- [5] Šonjić, K., (2022). Vodič za kreiranje idealnog EVP-a
- [6] Mosley, R. (2009). Employer Brand: The Performance

Kratka biografija:



Jana Mišćević rođena je u Novom Sadu 1999. godine. Diplomirala je na Fakultetu tehničkih nauka u Novom Sadu, na smeru Inženjerski menadžment 2022. godine. Master rad na Fakultetu tehničkih nauka u Novom Sadu iz oblasti Industrijsko inženjerstvo i menadžment – Komuniciranje na internetu i društvenim medijima, odbranila je 2023. godine.



Danijela Lalić je profesor na Univerzitetu u Novom Sadu, na Fakultetu tehničkih nauka, na Departmanu za industrijsko inženjerstvo. Predavač je na osnovnim, master, specijalističkim, MBA i doktorskim kursovima. Dugi niz godina bavi se istraživanjima, ali i praktičnim radom iz oblasti korporativnih komunikacija, digitalnih tehnologija i internet komunikacija u poslovanju. Aktivno je uključena u nekoliko međunarodnih projekata, kao i angažovana na projektima Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja. Objavila je preko 70 naučnih i stručnih publikacija. Koautorka je knjige Primeri dobre prakse odnosa s javnošću 2011, 2013. i 2015. Uredila je i prevela na srpski jezik knjigu Business Communication Today (Till&Bovie, Pearson Education). Dugogodišnji je član Društva Srbije za odnose s javnošću, u jednom periodu je bila i član upravnog odbora i predsednica žirija za dodelu godišnjih Priznanja komunikacionim profesionalcima. Član je radne grupe za edukaciju i razvoj društveno odgovornog poslovanja Globalnog dogovora Ujedinjenih nacija u Srbiji. Član je u međunarodnoj organizaciji EUPRERA i saradnik istraživač u najvećem evropskom komunikacionom istraživanju European Communication Monitor.