

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Borut Bavec

Dejavniki, ki vplivajo na izbor zelenega delodajalca

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Borut Bavec
Mentor: doc. dr. Andrej Kohont

Dejavniki, ki vplivajo na izbor zelenega delodajalca

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

Zahvala

Zahvaljujem se mentorju, doc. dr. Andreju Kohontu za vso strokovno pomoč, nasvete in usmerjanje pri izdelavi diplomske naloge.

Zahvaljujem se tudi staršem za potrpežljivost in sestrama ter prijateljem za vzpodbudo in podporo.

Dejavniki, ki vplivajo na izbor želenega delodajalca

Trg dela postaja vse bolj konkurenčen tako za delodajalce kot tudi delojemalce. Razvoj novih tehnologij, predvsem na digitalnem področju, zahteva veliko novega znanja, kar pomeni za organizacije boj za dobre kadre z ustreznimi kvalifikacijami. Uspešne organizacije se zavedajo pomena organizacijske kulture in vlagajo v razvoj svoje korporativne blagovne znamke, s katero komunicirajo attribute, vrednote in izvajajo aktivnosti, ki jih ločujejo od konkurentov. Iz korporativne s pomočjo HRM in marketinških prijemov razvijajo tudi blagovno znamko delodajalca, ki vpliva na obstoječe zaposlene ter njihovo večjo zavezanost organizaciji. Hkrati vplivajo tudi na potencialne nove kadre, s katerimi organizacija pridobi z ustreznim znanjem opremljene sodelavce in so skladni z vrednotnim sistemom ter načinom delovanja organizacije. Ta preko sistematičnega procesa gradnje blagovne znamke poišče prave ekonomske, funkcionalne in psihološke dejavnike ter poudari tiste prednosti, ki v očeh potencialnih delojemalcev dvigujejo ugled organizaciji. Preveril bom, kateri dejavniki najbolj vplivajo na izbor podjetja pri iskalcih zaposlitve.

Ključne besede: blagovna znamka delodajalca, znamčenje, organizacijska kultura, komunikacija, ekonomski, funkcionalni in psihološki dejavniki izbora delodajalca.

Factors influencing on desired employer

The labor market is more and more competitive, both for employers and employees. Development of new technologies, particularly in the field of digital, requires a lot of new knowledge, which the organizations are fighting for. Successful organizations recognize the importance of corporate culture and develop their corporate brand to communicate the attributes, values and are implementing activities to differentiate them from their competitors. Using HRM and marketing approaches they develop the employer brand, which has also an impact on existing employees by increasing their commitment to the organization. The employer brand affects also potential new employees: not just acquired the relevant knowledge, also recruiting new force which is consistent with the system of values and modus operandi of the organization.

The organization defines the most important economic, functional and psychological factors through the process of building employer brand. Those factors raise the reputation of the organization and attract the right new talents to the company. I will conduct the research and define the factors employee favors the most.

Key words: employer brand, branding, corporate culture, communication, economic, functional and psychological factors influencing on desired employer

KAZALO

1	UVOD	6
2	KORPORATIVNA BLAGOVNA ZNAMKA.....	8
2.1	Opredelitev pojma korporativne blagovne znamke	8
2.2	Identiteta in znamčenje	9
2.3	Strategije upravljanj korporativne znamke v organizacijah	12
3	BLAGOVNA ZNAMKA DELODAJALCA	14
3.1	Opredelitev pojma blagovne znamke delodajalca	15
3.2	Vpliv posameznih služb na blagovno znamko delodajalca.....	17
3.2.1	VLOGA ODDELKA ZA UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI	18
3.2.2	VLOGA ODDELKA ZA MARKETING	19
3.2.3	VLOGA VODSTVA	20
3.2.4	VLOGE ZAPOSLENIH PRI UVELJAVLJANJU BLAGOVNE ZNAMKE DELODAJALCA.....	20
3.3	Komunikacija blagovne znamke delodajalca.....	22
3.3.1	INTERNO KOMUNICIRANJE BLAGOVNE ZNAMKE DELODAJALCA	22
3.3.1.1	Kanali internega komuniciranja blagovne znamke.....	23
3.3.2	EKSTERNO KOMUNICIRANJE BLAGOVNE ZNAMKE DELODAJALCA	24
3.3.2.1	Kanali eksternega komuniciranja blagovne znamke	25
4	POMEN STATUSA IZBORNEGA DELODAJALCA ZA ORGANIZACIJO.....	27
4.1	Identifikacija z organizacijo	27
4.2	Pomen oblikovanja blagovne znamke delodajalca za organizacijo	30
4.3	Oblikovanje blagovne znamke delodajalca	35
4.4	Dejavniki privlačnosti blagovne znamke delodajalca	39
5	EMPIRIČNA RAZISKAVA: KATERI DEJAVNIKI VPLIVAJO NA IZBOR DELODAJALCA?.....	43
5.1	Opredelitev problema	43
5.2	Namen in cilj raziskave	43
5.3	Metode in tehnike dela	43
5.4	Analiza rezultatov.....	45
5.5	Zaključek s priporočili	64
6	LITERATURA	68
	PRILOGE	72
	Priloga A: analize glede na združene spremenljivke.....	72
	Priloga B: analize glede na združene spremenljivke za ekonomske dejavnike.....	73
	Priloga C: analize glede na združene spremenljivke za funkcionalne dejavnike...	74
	Priloga Č: analize glede na združene spremenljivke za psihološke dejavnike.....	75
	Priloga D: Anketni vprašalnik	76

1 UVOD

V sodobnem gospodarstvu v ospredje prihaja dejstvo, da konkurenčna prednost organizacij niso več le izdelki in storitve, izboljšana tehnologija ter procesi dela, temveč je ključno za konkurenčnost organizacije, da privabi in zadrži najboljše kadre na trgu, tj. da si ustvari najboljši človeški kapital. To za organizacije pomeni boj za dobre kadre z ustreznimi kvalifikacijami. V prihodnosti bodo uspešne tiste organizacije oz. podjetja, ki bodo pritegnile in zadržale zanje najboljše kader ter se zavedajo, da je prav kader tisti, ki ustvarja realnost podjetja.

Uspešne organizacije vlagajo v razvoj svoje korporativne blagovne znamke, s katero komunicirajo attribute, vrednote in aktivnosti, ki jih ločujejo od konkurentov. Hkrati razvijajo tudi blagovno znamko delodajalca, ki vpliva na obstoječe zaposlene in na potencialne nove kadre, preko katerih organizacija pridobi z ustreznim znanjem opremljene sodelavce in takšne, ki se bodo lahko primerno ujeli v vrednotni sistem ter način delovanja v tej organizaciji. Podjetje mora najti in poudariti tiste prednosti, ki v očeh potencialnih delojemalcev dvigujejo ugled.

Zaposleni, ki čutijo pripadnost organizaciji in so ji lojalni, so tudi dovolj motivirani za optimalno opravljeno delo in kot takšni lažje, hitreje in bolj motivirano zasledujejo cilje organizacije. Danes so ljudje v povprečju bolj strokovno usposobljeni kot pred desetletji, so socialno senzibilni, bolj individualizirani in bolj mobilni, k čemur so pripomogle nove tehnologije ter odpiranje tudi fizičnega sveta. Tako organizacija kot posameznik lahko izbirata tudi na globalnem trgu dela. Trg delovne sile je v zadnjem desetletju dobil novo podobo zaposlovanja in iskanja kadrov. Tako trg potrošnje kot trg dela sta postala bolj fleksibilna, pretok blaga in storitev na globalni ravni je popolnoma vsakdanji pojav, enako velja tudi za trg dela. Zato je za organizacijo pomembno, da postane relevantna, ugledna in je v zavesti potencialnih talentov tako na lokalni ravni, kjer deluje, kot tudi na globalni ravni, da pritegne najboljše talente. Organizacija mora prepoznati vrednote, motive in dejavnike, ki vplivajo na izbor kadra za določeno organizacijo. Načinov, kako pritegniti ustrezne kadre v organizacijo, je veliko. Mednje sodi tudi premišljena in dobro zgrajena

blagovna znamka delodajalca (ang. *employer brand*). Predstavlja ugled delodajalca, edinstveno pozicijo na trgu, ki organizacijo ločuje od konkurence na trgu dela in ki za zaposlene, kandidate za zaposlitev in splošno javnost predstavlja določen miselni koncept, obljubo, ki organizacijo dela privlačno.

Življenjski slog in vedno hitrejši tempo delovanja ljudi zahtevata kvalitetno upravljanje časa tako delovnih obveznosti kot tudi družinskega življenja, oboje pa vpliva na kvaliteto bivanja. To so pojmi, ki sicer posameznikom lahko različno pomenijo, vendar se organizacije prilagajajo in uvajajo različne ukrepe, ki omogočajo različnim generacijam zaposlenih ustrezno usklajevanje vseh obveznosti. Bolje, kot organizaciji uspeva, bolj zadovoljne, lojalne in motivirane kadre ima, hitreje ter lažje zasleduje svoje cilje, navzven pa si gradi ugled in postane privlačnejša za nove talente.

2 KORPORATIVNA BLAGOVNA ZNAMKA

2.1 Opredelitev pojma korporativne blagovne znamke

Podnar (2011, 49) opredeli korporativno znamko kot zavedno in strateško vodeno reprezentacijo podjetja, ki združuje in predstavlja skupino izdelkov, storitev, enot ter poslovanj pod enim imenom in s skupnimi identitetnimi znaki zagotavlja prepoznavnost ter trajno konkurenčno prednost podjetja.

Tako opredeljena korporativna blagovna znamka ne predstavlja zgolj simbola podjetja. Pomeni predvsem oblikovanje in upravljanje z aktivnostmi, ki vodijo v opredelitev določene korporativne blagovne znamke na trgu z namenom ustvarjanja pozitivnega odnosa z različnimi javnostmi do podjetja oz. organizacije. V očeh javnosti pa korporativna blagovna znamka pomeni garancijo, obljubo, ki jo organizacija s svojimi aktivnostmi in komunikacijo sporoča.

Korporativno blagovno znamko tako sestavljajo vidni oz. oprijemljivi in nevidni oz. neoprijemljivi elementi. Oprijemljivi elementi predstavljajo fizične lastnosti (pojavnost znamke, kot je npr.: logotip, embalaža, fizične karakteristike izdelka, barve, tipografija ipd.), neoprijemljivi elementi pa predstavljajo predvsem vrednote, podobe, občutke, ki jih asociira korporativna blagovna znamka (Podnar 2011, 42).

De Chernatony (2002, 24) opredeljuje uspešno blagovno znamko tudi tako, da le-ta predstavlja prepoznavni izdelek, storitev, osebo ali kraj, ki je nadgrajen tako, da kupec ali uporabnik zaznava zanj pomembne, posebne in trajne dodane vrednote, ki se najbolj ujemajo z njegovimi potrebami. Uspešna korporativna blagovna znamka je tista, ki vzpostavlja močne in trdne asociacije, je konsistentna in v očeh ciljne skupine močno relevantna ter enkratna in omogoči identifikacijo z znamko ter posledično zvestobo.

Ključno pri uspešno vodeni korporativni blagovni znamki je, da zaposleni verjamejo in jo začutijo ter s svojimi aktivnostmi zasledujejo cilje in obljube, ki jih ta

korporativna blagovna znamka komunicira. Moč blagovne znamke definira tako odnos, ki ga uporabnik vzpostavi do nje. Uporabniki se odločijo za tisto blagovno znamko, ki ji verjamejo, ji zaupajo in vzpostavljajo pozitivne asociacije ter ki ima spoštovano in prepoznavno ime.

Podobno velja tudi za blagovno znamko delodajalca, saj prepoznavno podjetje, ki vzpostavlja pozitiven odnos do zaposlenih, praviloma zadržuje, privablja oz. je v očeh potencialnih zaposlenih privlačen delodajalec. Blagovno znamko delodajalca izpeljemo običajno iz korporacijske blagovne znamke, saj zanjo veljajo podobna pravila, in sicer tako pri kreiranju kakor tudi pri vzpostavljanju odnosa blagovne znamke delodajalca do trenutno in bodočih zaposlenih.

2.2 Identiteta in znamčenje

Pogoste opredelitve identitete poudarjajo značilnosti, ki razlikujejo eno entiteto od druge, ji dajejo konsistentnost in kontinuiteto ter prispevajo k njeni diferenciaciji, stabilnosti in prepoznavnosti (Podnar 2011, 26). Kotler in Keller (2006) sta znamčenje opredelila kot pomoč potrošnikom pri odločanju, lastnikom znamk pa omogoča tržno vrednost. Znamčenje skrbi za identifikacijo in diferenciacijo izdelkov, storitev, destinacij, osebnosti, podjetij in delodajalcev. Znamke omogočajo potrošnikom lažjo odločitev pri nakupu, oziroma, kot pravi Kline (2002), je znamka le bližnjica do izbire v ogromni ponudbi izdelkov. Lastnosti in značilnosti znamke odgovarjajo na potrebe, obljube in pričakovanja potrošnikov, na drugi strani pa tržne znamke predstavljajo vrednote, s katerimi se želijo potrošniki poistovetiti (Yu Xie in Boggs 2006, 351). Najznačilnejši element identitete običajno predstavlja grafični simbol, ki predstavlja predvsem vizualni del identitete. Vendar je treba na identiteto in znamčenje gledati tudi širše. Namreč, identiteta se nanaša tudi na predstave uporabnikov in predstave zaposlenih o tem, kar organizacijo dela posebno, vključno z organizacijsko strukturo in delovanjem, ki je rezultat skupinske dinamike, organizacijske kulture in konstrukcije realnosti v organizaciji. Na ta način identiteta podjetja postaja strateško-upravljaljski problem (Podnar 2011, 26). Ob tem predstavlja pomemben del tudi komunikacija, preko katere organizacija

sporoča, kaj je, kam gre, kako deluje, se vede in vzpostavlja odnos z vsemi deležniki komunikacije.

Podnar govori o identiteti kot sestavku treh glavnih komponent, ki sestavljajo organizacijsko oprijemljivo realnost, in sicer:

- »konkretne« lastnosti, kot so velikost, izdelki, organizacijska struktura, geografska razpršenost;
- »načini delovanja«, kot so stil, jasnost poslanstva, ostrina ciljev, agresivnost strategije, stopnja centralizacije nadzora, pravičnost v odnosu do drugih deležnikov, komuniciranje;
- »usklajenost med zaposlenimi in organizacijo«, ki se izraža v skupinskem duhu, občutku pripadnosti zaposlenih, proaktivnosti ... (Podnar 2011, 26).

Organizacija tako kreira identiteto s svojim načinom poslovanja, komuniciranjem, v odnosu do lokalnega in širšega okolja, transparentnostjo, s čimer si ustvarja določen ugled. Ugled ne pomeni fizičnega izdelka ali opravljene storitve. Je posredno povezan z opravljanjem dejavnosti in storitvami, predvsem je mentalni pojem, je predstava o organizaciji, ki si jo ustvarijo potrošniki, zaposleni in potencialni kandidati za zaposlitev.

Za kreiranje ustreznega ugleda je pomembno, kako organizacija komunicira navzven in znotraj podjetja in kako ter katere aktivnosti izvaja za zaposlene, pri čemer je pomembno spoznanje, da zaposleni predstavljajo ambasadorje podjetja, ki posledično širijo dober glas znotraj skupnosti. Zaposleni so del javnosti in del okolja, s katerim je organizacija v odnosu, zato je pomembno, kakšne aktivnosti izvaja in kako komunicira z zaposlenimi. Transparentno in strateško komuniciranje z deležniki in skupnostjo, v kateri organizacija deluje, je pomembno za kreiranje identitete in ugleda, na podlagi katerega se gradi tudi znamka izbranega delodajalca. Ugled organizacije je lahko odločilni element pri izbiri iskalca zaposlitve, saj lahko kandidatu predstavlja pomembno funkcionalno in emocionalno vrednost v primerjavi z neko drugo organizacijo.

V našem primeru bom podrobneje predstavil blagovno znamko delodajalca, ki deluje podobno kot tržna znamka, z bistveno razliko, in sicer definirane ciljne skupine, ki jo nagovarjamo. Pri običajni blagovni znamki komuniciramo s potrošniki in potencialnimi kupci izdelka ali storitve. Uporabniki izdelkov se k nakupu vračajo zaradi izkušnje, občutenj, ki so jih doživeli z nakupom ali uporabo izdelka. Pri znamčenju delodajalca kot ciljno skupino definiramo zaposlene in iskalce zaposlitve. Obstoječi zaposleni predstavljajo notranjo javnost, iskalci zaposlitve, študentje in drugi zaposleni, ki iščejo delo, pa predstavljajo zunanjo javnost (Blagus 2008, 15). V širšo ali zunanjo javnost štejemo tudi posredovalce zaposlitev, kadrovske agencije, strokovnjake za upravljanje s človeškimi viri in karierne svetovalce.

Na trg delovne sile je danes treba gledati globalno, saj so se možnosti zaposlovanja, iskanja in selekcije kadrov z novimi tehnologijami in odprtjem mej prenesli na vedno bolj povezani, globalni trg. Ko se organizacija uspešno umesti na globalni trg, to pomeni zanjo konkurenčnost na področju pridobivanja najboljših kadrov, postati izborni delodajalec oz. zaposlovalec pa pomeni konkurenčno prednost. V zadnjem času organizacije uporabljajo tudi marketinške principe pri upravljanju s človeškimi viri, in sicer kot specifična oblika upravljanja korporacijske identitete, z oblikovanjem zunanje podobe organizacije kot edinstvenega in zelenega delodajalca (Kucherov in Zavyalova 2012, 89).

Povedano drugače, je zaposlitvena izkušnja izdelek, zaposleni pa so njeni potrošniki. Koncept znamčenja delodajalca je posledično zasnovan na eni strani z notranjim, internim oblikovanjem znamke, na drugi strani pa z njeno zunanjo podobo. Notranja podoba znamke skrbi predvsem za interne javnosti podjetja, kar pomeni slediti trendom zaposlovanja in modernim oblikam upravljanja s človeškimi viri, modernizacijo procesa dela, spremljanjem želja in potreb predvsem mladih, ki se zaposlujejo, in tudi tistih, ki ostajajo v podjetju tako zaradi plač kot tudi zaradi drugih dejavnikov, ki vplivajo na njihovo odločitev.

Blagovna znamka delodajalca se tako ne sme enačiti s korporacijsko blagovno

znamko. Razlikuje se predvsem v ciljni skupini. Ciljna skupina korporacijske blagovne znamke so kupci storitev oz. izdelkov podjetja, ciljna skupina blagovne znamke delodajalca pa so kandidati za zaposlitev ali že zaposleni. Z upravljanjem svoje blagovne znamke delodajalca podjetje v svoje vrste lahko pritegne najboljše kandidate in jim da bistveno konkurenčno prednost. S prevzemom zamisli o blagovni znamki na trgu dela se je oblikoval koncept blagovne znamke delodajalca, ki se kot uspešen pristop kaže predvsem pri pridobivanju novih kandidatov in zadrževanju uspešnih zaposlenih.

2.3 Strategije upravljanj korporativne znamke v organizacijah

Upravljanje s korporativno znamko je odvisno tudi od arhitekture znamk in vloge, ki jo igra korporativna znamka neke organizacije ter organizacijskega ustroja te organizacije. Podnar tako govori o osnovnih treh tipih struktur:

- Enotna ali monolitna struktura, kjer je korporativna znamka edina znamka podjetja in je pogosto močno centralizirana. Zanj je značilna enotna vizualna prepoznavnost z zelo razpoznavno znamko z močno simboliko.
- Indosirana ali podprta struktura, za katero je značilno, da ima več blagovnih znamk, a je jasno, katera korporativna znamka stoji za njimi. Za ta tip strukture se organizacije odločijo takrat, ko želijo posamezne dele in ponudbe identificirati kot samostojne entitete, obenem pa tudi kot sestavni del določene organizacije. Pri tem korporativna znamka podpira posamične blagovne znamke in tudi obratno. Posledica take strukture je lahko tudi negativna, saj lahko nastopijo konflikti med posameznimi deli organizacije (en del postane pomembnejši od drugega in posledično podcenjevanje enega dela v odnosu do drugega dela organizacije), lahko se ustvari zmeda pri razumevanju identitete in neenotnosti pri pripadnosti zaposlenih posameznim strateškim poslovnim enotam ali organizaciji kot celoti.
- Posamična struktura blagovnih znamk, ki upravlja in izpostavlja več različnih blagovnih znamk tako, da navidezno med seboj niso povezane in navidezno tudi niso v razmerju s korporativno blagovno znamko. Navzven delujejo kot samostojne entitete. Na ta način se običajno upravljajo znamke, ki delujejo v

različnih dejavnostih, na različnih trgih in stopnji razvitosti. Za takšno strukturo je značilno tudi nizko oblikovana vrednost korporativne znamke in ki ni v fokusu podjetja (Podnar 2011, 43).

Prvi tip strukture je običajno cenejši, saj zahteva vlaganje v le eno blagovno znamko, medtem ko tretji predstavlja običajno večje investicije v razvoj posamičnih blagovnih znamk.

Ne glede na arhitekturo oz. strukturo blagovnih znamk je z vidika pripadnosti zaposlenih pomembno določiti vsaj minimalno raven integracije organizaciji in ne le zgolj določeno blagovno znamko, s katero upravlja določen del organizacije. V organizaciji je tako potrebno poiskati in določiti minimalno povezanost z določanjem principa skupnih začetnih točk (ang. *Common starting points*). Gre za vrednote, ki so skupne vsem organizacijskim enotam in so podlaga za kakršnokoli delovanje, interno ter eksterno. Organizacije si lahko pomagajo tudi s skupnim operativnim sistemom (ang. *Common operational system*), ki predvsem olajša koordinacijo med posameznimi enotami z uvajanjem poenotenega načina dela istih ali komplementarnih funkcij v širši organizaciji. K integraciji pomagajo tudi kooperativne odločitvene strukture (ang. *Cooperative decision making structure*), kjer gre za različne vrste koordinacije (ene osebe, upravljavski odbori ...) (Podnar 2011).

Če želi organizacija postati prepoznavna tudi na področju zaposlovanja, mora vlagati v korporativno znamko in posledično tudi v blagovno znamko delodajalca. Ne glede na arhitekturo blagovnih znamk v odnosu do korporativne znamke in ne glede na organiziranost posameznih enot, če organizacija razvija več blagovnih znamk, ki med sabo navidezno niso povezane, mora organizacija določiti temeljne vrednote in izvajati aktivnosti, da bo tudi na področju trga dela postala prepoznavna kot blagovna znamka delodajalca.

3 BLAGOVNA ZNAMKA DELODAJALCA

Pojem blagovne znamke običajno povezujemo predvsem z izdelki in storitvami na trgu, ki se bojujejo za pozornost in nakup končnih potrošnikov. Pojem blagovne znamke pa se lahko uporablja tudi za druge vrste dobrin, tudi neotipljivih, kot so npr. osebe, dogodki, doživetja, kraji, ideje, podjetja. Ob tem je pomembno razlikovati ciljne skupine, ki so jim namenjeni različni tipi blagovnih znamk in upoštevati drugačne pristope pri komunikaciji ter izvedbi aktivnosti, ki so relevantni za te ciljne skupine. Storitvena ali izdelčna blagovna znamka ponuja drugačne attribute in vrednote kot blagovna znamka delodajalca, čeprav so lahko osnovni principi gradnje blagovne znamke pri obeh zelo podobni, saj oboji ponujajo vizijo, poslanstvo in izražajo zanje specifične vrednote. Po raziskavi ima 80 % organizacij v Sloveniji zapisano poslanstvo (Kohont in drugi 2015, 26), ostale organizacije brez zapisanega poslanstva težko razvijejo, upravljajo konsistentno blagovno znamko delodajalca.

Podjetja želijo, da kupci občutijo, da njihovi izdelki pripomorejo k najboljšim koristim in da v njih vidijo dodano vrednost, ki jih loči od konkurenta. Podobno podjetja želijo za svoje zaposlene in potencialne uspešne kadre. Organizacije želijo pritegniti in zadržati uspešne in talentirane zaposlene. Podjetje mora skrbeti in izvajati aktivnosti, da bo tako pri zaposlenih kot tudi pri potencialnih bodočih kadrih prepoznavno kot ugleden in odličen delodajalec. To doseže s statusom t. i. izbornega delodajalca. Podjetja, ki se tega zavedajo, posledično izvajajo aktivnosti, ki načrtno gradijo prepoznavno blagovno znamko delodajalca, ob tem pa komunicirajo tako interno kot tudi eksterno oz. zainteresirani javnosti z namenom zadrževati in pridobivati ustrezne kadre.

V času krize naj bi se delodajalci še bolj zavedali, da so sposobni zaposleni največja dodana vrednost. Primerno je, da v tem času postavijo dobre temelje blagovne znamke delodajalca, ki prispeva k boljši selekciji kadrov in uspešnemu zaposlovanju. Seveda pa ni dovolj le to, da uspešne kadre pridobijo, z njimi je treba pravilno ravnati, da bodo pri delu dali maksimum in ne bodo zbežali h konkurenci.

3.1 Opredelitev pojma blagovne znamke delodajalca

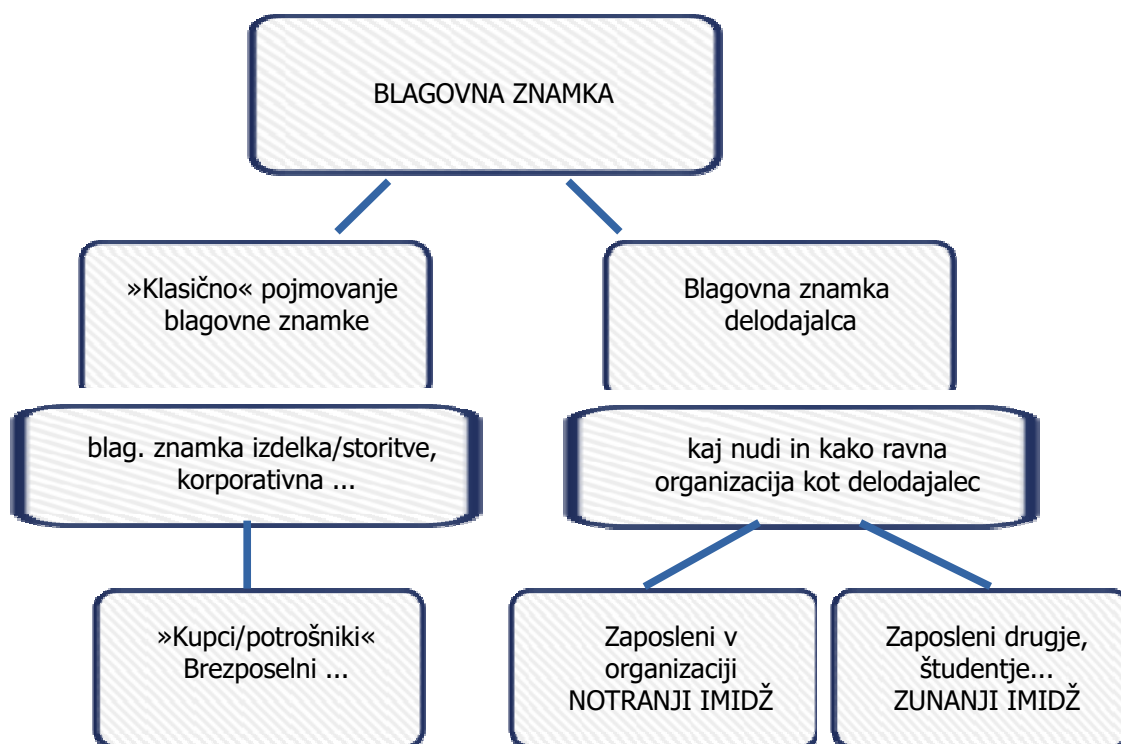
Pomembno pri ustvarjanju blagovne znamke je ustvarjanje percepcije, da organizacija zagotavlja koristi zaposlenim, tj. skupek funkcionalnih, ekonomskih in psiholoških koristi, kot navajata Ambler in Barrow (Podnar 2011, 53). Ewing s soavtorji blagovno znamko delodajalca označi kot ustvarjanje imidža organizacije v glavah potencialnih zaposlenih, da je to podjetje v primerjavi z drugimi odličen kraj za delo oz. odličen delodajalec (Berthon in drugi 2005, 153). Torej, da gre za uspešnost organizacije kot delodajalca v razmerju do zaposlenih in do kandidatov na trgu dela. Vključuje izkušnjo delovanja v neki organizaciji in ustvarja imidž oz. ugled dobrega delodajalca tako pri interni kot eksterni javnosti.

Konkurenčno prednost na trgu delovne sile v smislu privlačnosti in ohranjanja talentiranih zaposlenih bodo dosegle organizacije s pozitivno oblikovano blagovno znamko delodajalca, ki uporablja inovativni pristop k oblikovanju in izvajanju razvoja človeških virov ter omogoča zaposlenim razvoj strokovnega znanja in potenciala (Kucherov in Zamulin 2016).

Glavni namen blagovne znamke delodajalca je zagotoviti jasno osnovo za management, da bi poenostavil in se osredotočil na prioritete, povečal produktivnost ter izboljšal zaposlovanje, zadrževanje in pripadnost zaposlenih. Nekateri menijo, da blagovna znamka delodajalca zajema vse napore organizacije, da obstoječim in potencialnim kandidatom sporoči, da je zaželeno delovno mesto, neposredno je povezana z zaposlitveno izkušnjo oziroma izkušnjo o tem, kako je delati za organizacijo. V ospredju je vprašanje, kakšno mnenje si zaposleni in kandidati ustvarijo o delodajalcu na podlagi vtisa oziroma izkušnje o organizaciji kot o delovnem mestu.

Blagovna znamka delodajalca je, tako kot druge blagovne znamke, osredotočena na to, da v zavesti kandidatov in zaposlenih ustvari imidž, da je organizacija odlično delovno mesto (Franca in Pahor 2007a).

Slika 3.1: Koncept blagovne znamke in blagovne znamke delodajalca



Vir: Blagus (2008, 15)

Lloyd (Berthon in drugi 2005, 153) je znamko delodajalca opredelil kot skupek vseh aktivnosti organizacije, s katerimi poskušajo obstoječim in potencialnim zaposlenim predstaviti delo v njihovi organizaciji tako, da ta v njihovih očeh postane zaželen delodajalec. Ambler in Barrow (Podnar 2011, 53) povzameta blagovno znamko delodajalca kot splet funkcionalnih, ekonomskih in psiholoških prednosti, ki jih zaposlitev v določeni organizaciji prinaša posamezniku. Temu pa dodajata še, da je prioriteta uporabe delodajalske znamke izboljšati produktivnost, zmanjšati stroške zaposlovanja, povečati retencijo in zavezanost zaposlenih (Barrow in Mosley 2006). Podnar (2011, 53), kot osnovne naloge znamčenja delodajalca, izpostavlja aktivnosti v povezavi s privabljanjem, pridobivanjem, razvijanjem in ohranjanjem ključnih človeških virov, ki jih organizacija potrebuje za svoje uspešno delovanje. Dobro zastavljena in komunicirana znamka delodajalca ima za organizacijo pozitivne učinke, med katere Podnar (2011, 55) uvrsti sledeče: širjenje dobrega imena s strani zaposlenih, dodaten trud in prispevek posameznika k uspehu podjetja in

identifikacijo ter zavezanost organizaciji.

Pri blagovni znamki delodajalca lahko izpostavimo, da gre za uspešnost organizacije kot delodajalca v odnosu do zaposlenih in do kandidatov na trgu dela. Pomeni ugled organizacije kot delodajalca v zavesti vseh zaposlenih (notranji ugled) in kandidatov na trgu dela kot potencialnih bodočih zaposlenih (zunanji ugled).

Zaletel (2006) pravi, da je blagovna znamka delodajalca »mentalni«
pojem, kaj si o podjetju mislijo sedanji, pretekli in bodoči sodelavci. Predstavlja osebnost podjetja, njegove vrednote, koristi in prednosti, ki jih lahko ponudi v primerjavi s konkurenco. Vrednost blagovne znamke podjetja kot delodajalca predstavlja ugled, ki ga ima podjetje med vsemi potencialnimi kandidati za zaposlitev in med že zaposlenimi. Po raziskavi revije HR Personnel Today 95 % anketirancev meni, da je oblikovanje blagovne znamke delodajalca pomembno za njihovo podjetje, 80 % pa jih je mnenja, da bo pomen blagovne znamke delodajalca v prihodnosti le še rasel (Zaletel, 2006).

3.2 Vpliv posameznih služb na blagovno znamko delodajalca

Vsaka obsežna aktivnost z jasno določenimi cilji mora imeti skrbnika, ki določa cilje, izvaja aktivnosti, koordinacijo in komunikacijo za doseganje ciljev. Enako je pri skrbi in razvijanju blagovne znamke delodajalca. Pri tem se vzpostavi vprašanje, čigava odgovornost v organizaciji je kreiranje in razvoj blagovne znamke delodajalca. Pomembno je razumevanje in poznavanje dejavnikov, ki privabljajo in zadržujejo zaposlene v organizaciji, saj se le tako lahko načrtujejo aktivnosti, ki vodijo h kontinuirani rasti in dolgoročnemu uspehu. Deliti skupno razumevanje, ki temelji na skupnih vrednotah, omogoča najboljšim delodajalcem, da so bolje pripravljeni za prevzemanje prednosti pri poslovnih priložnostih. Hitreje lahko odreagirajo na fluktuacijo in tako učinkoviteje obvladujejo poslovanje. Zaposleni se pri takšnem delodajalcu čutijo povezane in odgovorne za uspeh organizacije. Z njo si delijo poslanstvo, vizijo in cilje. Pripadni so vrednotam in poslanstvu organizacije, njen uspeh hkrati občutijo kot svoj lastni uspeh.

Da lažje določimo, kdo v organizaciji je odgovoren za razvoj blagovne znamke delodajalca, je treba razumeti, kako delujejo posamezna področja oz. oddelki znotraj organizacije, kot so oddelek za upravljanje s človeškimi viri, marketing, odnosi z javnostmi, vodstvo in ostali v organizaciji. Pomembno vlogo ima vsekakor kadrovski oddelek oz. kadrovska politika. Delo kadrovske politike in praksa identificirata dejavnike, ki vplivajo na razlike med najboljšimi delodajalci in drugimi. Praksa in politika kadrovskega oddelka vplivata na vodenje ljudi v podjetju. Glavne aktivnosti oddelka za upravljanje s človeškimi viri so: pridobivanje in uvajanje novega kadra, sprememba organizacije, upravljanje s talenti, razvoj in učenje, interna komunikacija, delovno okolje, nagrade in priznanja, čas, delo, osebno življenje ter finančna varnost. Vendar blagovna znamka delodajalca deluje interdisciplinarno, zato je pomemben prispevek k razvoju blagovne znamke delodajalca tudi v marketingu, odnosih z javnostmi, vodstvu, pri čemer je pomembno določiti, čigava je naloga oziroma kakšna je razmejitev nalog.

3.2.1 VLOGA ODDELKA ZA UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI

Aktivnosti za razvoj blagovne znamke delodajalca (Franca in drugi 2007, 76–77) bi morale izhajati iz kadrovskega oddelka, vendar pa je nujno povezovanje in sodelovanje z drugimi oddelki, še posebej z marketingom ter odnosi z javnostmi, saj je poudarek na prenosu znanja in na uporabi nekaterih marketinških pristopov tudi na področju upravljanja s človeškimi viri.

Aktivnosti za razvoj in oblikovanje blagovne znamke delodajalca so lahko zelo različne, nekatere pomembne so:

- **Ugotavljanje aktualnega stanja:** ugotoviti je treba, kakšno je dejansko stanje blagovne znamke delodajalca na trgu dela in med zaposlenimi. S tem izvemo, kakšen ugled ima organizacija kot delodajalec, kako jo percipirajo kandidati in zaposleni ter kakšne so razlike v percepciji eksterne javnosti (trg dela) in interne javnosti (zaposleni).

- **Oblikovanje strategije:** strategija vključuje definiranje ciljev, ki jih organizacija želi doseči z ustvarjanjem blagovne znamke, v kakšnem časovnem okvirju in treba je določiti načine merjenja za doseg zadanih ciljev.

- **Odnos med blagovno znamko delodajalca in zaposlenimi:** oddelek za upravljanje s človeškimi viri mora poskrbeti, da je odnos dosleden in pošten. Poskrbeti mora, da zaposleni pozna pravila, norme in v splošnem kulturni ustroj organizacije ter kakšna so pričakovanja organizacije do zaposlenega. Oblikuje t. i. zaposlitveno ponudbo, ki jo organizacija ponuja in ki jo mora dosledno spoštovati, v nasprotnem lahko hitro pride do konflikta. Za uresničitev navedenih ciljev in aktivnosti je zelo pomemben dialog med organizacijo in zaposlenimi. Organizacije, ki želijo zgraditi uspešno blagovno znamko delodajalca, morajo opazovati, poslušati, spremljati tako zaposlene kot kandidate. Pri tem pa mora oddelek za upravljanje s človeškimi viri načrtovati realno, da bo zadovoljil tako ekonomske kot psihološke potrebe zaposlenih in kandidatov ob upoštevanju finančnih zmožnosti organizacije.

- **Medoddelčna povezljivost:** ker oddelek za upravljanje s človeškimi viri opravlja strateško funkcijo v organizaciji, mora tudi poskrbeti za nadaljnji razvoj blagovne znamke delodajalca, dajati pobude za nove aktivnosti in poskrbeti za komunikacijo ter koordinacijo z drugimi oddelki. Aktivnosti morajo biti usklajene z drugimi oddelki v organizaciji.

3.2.2 VLOGA ODDELKA ZA MARKETING

Marketing odigra svojo vlogo pri komuniciranju podjetja z javnostjo in mediji ter oblikuje prepoznavnost podjetja na trgu dobrin/storitev in tudi trgu dela, pri čemer je pomemben koncept segmentacije. Kupce pri izbiri izdelkov in storitev vodijo različne želje in preference (npr. cena, kakovost, funkcionalnost, doživetje ipd.). Tudi pri kandidatih na trgu dela je podobno. Zato je treba definirati segmente oz. profile iskalcev zaposlitve, ki si jih organizacija želi oz. na katere se osredotoča, jih targetira. Pri tem je treba pravilno posredovati oz. komunicirati sporočila, vrednote in osebnost organizacije zaposlenim ter kandidatom, da se na trgu dela ustvari

primerna percepcija tako o organizaciji kot delodajalcu.

3.2.3 VLOGA VODSTVA

Brez podpore vodstva organizacije ni možno razviti uspešne blagovne znamke delodajalca. Vloga vodstva je zelo pomembna, saj vpliva na vrednost blagovnih znamk v celoti. Vodstvo kot najvišji organ organizacije mora v največji meri živeti in predstavljati bistvene značilnosti blagovne znamke, vrednote, obljube in način izpolnjevanja teh obljub. Zavedati se mora pomembnosti prepoznavanja in razvoja potencialov ter talentov kadrov, ki pripomorejo k doseganju zastavljenih ciljev organizacije. Po podatkih iz leta 2015 je oseba, ki je odgovorna za upravljanje s človeškimi viri v Sloveniji, v vodstvenem organu zastopana v 60 % organizacij. Tudi če odgovorna oseba ni član vodstva, je pomembno, da se vodstvo zaveda pomembnosti področja z upravljanjem kadrov (Kohont in drugi 2015, 24). Povezava med marketingom in upravljanjem s človeškimi viri mora imeti najprej podporo pri vodstvu. Strokovnjaki v marketingu in oddelku z upravljanjem s človeškimi viri lahko pripravijo vse, kar je potrebno za začetek izvajanja dejavnosti razvoja blagovne znamke delodajalca, vendar pa je vrhnji management tisti, ki odloča o zaposlitveni ponudbi in izpolnjevanju obljub (Karan 2007).

Razvoj spodbudnega delovnega okolja bo pritegnil in zadržal najboljše zaposlene, ki bodo sposobni pri svojem delu ustvarjati dodano vrednost. Vse drugo bodo izgubljene in zamujene priložnosti. Prizadevanja vseh morajo biti usmerjena k istemu cilju – konkurenčnost na trgu. Prvi korak k temu pa je predhodna ustrezna organiziranost, ki omogoča uvajanje novih znanj in spoznanj pri ravnanju z ljudmi (Franca in drugi 2007, 78).

3.2.4 VLOGE ZAPOSLENIH PRI UVELJAVLJANJU BLAGOVNE ZNAMKE DELODAJALCA

Spoznali smo že, da so prav zaposleni tisti, ki spreminjajo poslanstvo v realnost, ko vstopajo v odnose z različnimi deležniki znotraj in zunaj organizacije. Zato je pomembno, da zaposleni razumejo bistvo znamke, za kaj se zavzema, kakšni so

cilji, vrednote. Uspešne so tiste znamke, ki po vseh kanalih sporočajo isto vsebino oziroma elemente blagovne znamke in uspejo prenesti svojo vizijo, vrednote ter kulturo na zaposlene, ki jih ponotranjijo in živijo. Zaposleni so prvi ambasadorji organizacije, zato je njihova vloga pomembna. Vendar brez jasno opredeljene znamke, brez podpore vodstva in aktivnosti odgovornih v organizaciji, zaposleni kot celota ne morejo razviti konsistentnega odnosa do znamke, kar lahko vodi do zmede pri predstavljanju osebnosti organizacije in posledično do mešanih ter medsebojno nasprotujočih si sporočil tudi na trgu dela.

Povezovanje znanj marketinga in oddelka upravljanja s človeškimi viri je nujno za razvoj blagovne znamke delodajalca. Pri blagovni znamki delodajalca gre za uporabo znanja in marketinških pristopov, ki jih aplicirajo tudi na kadrovskem področju. Večkrat smo omenili konsistentnost pri delovanju celotne organizacije; uspešno ustvarjanje blagovne znamke delodajalca zahteva dosledno in učinkovito komunikacijo med organizacijo ter zaposlenimi, trgom dela in tudi splošno javnostjo, ter navsezadnje tudi komunikacijo in zadovoljevanjem potreb z izdelki ali storitvami te organizacije.

V literaturi zasledimo tudi mnenje, da ni pomembno, kateri oddelek odigra vlogo skrbnika blagovne znamke delodajalca in da ni pravila o ustroju organizacije za razvijanje uspešne blagovne znamke delodajalca. Za nekatere organizacije je pomembno, da so vodene od zgoraj, drugje je pomembna optimalna koordinacija različnih oddelkov in ljudi. Čeprav je oddelek za upravljanje s človeškimi viri pogosto v ospredju kot tudi v primeru BMW in Adidas, spet drugod postavljajo v ospredje nenehno, konstruktivno sodelovanje med različnimi sestavnimi deli, ki oblikujejo znamko, kot so marketing, poseben oddelek strateškega načrtovanja, komunikacije in oddelek z upravljanjem s človeškimi viri. Tak primer so podjetja, kot je Ebay, kjer so za oblikovanje blagovne znamke delodajalca odgovorni HR, poseben oddelek za pridobivanje talentov (ang. *talent acquisition*), komunikacije in oddelki za trženje, in to celo na lokalni ravni posameznega trga. Ne glede na to, kako je organizacija strukturirana, pa je nujno, da marketing in upravljanje s človeškimi viri delujeta

skupaj in enakopravno (Mel-Pochtler in drugi, 2014).

3.3 Komunikacija blagovne znamke delodajalca

Komunikacija blagovne znamke delodajalca je eden od korakov pri ustvarjanju blagovne znamke delodajalca in predstavlja pomemben del, saj na ta način sporoča informacije tako interni kot eksterni javnosti z namenom krepitve znamke, identitete, lojalnosti zaposlenih ter privabljanja primernih kadrov. Pri samem komuniciranju igrajo poleg sporočil pomembno vlogo tudi vizualni elementi, oboji skupaj pa vplivajo na percepcijo ciljne skupine, in sicer o vrednotah in drugih značilnostih organizacije z že omenjenim namenom. Komunikacija oz. sporočila morajo biti realna oz. resnična, sicer lahko zaposleni postanejo nezadovoljni zaradi neuresničitve obljub, ki jih je organizacija komunicirala.

Omenil sem že, da lahko skrb za oblikovanje blagovne znamke prevzamejo različni oddelki v organizaciji. Tudi s komunikacijo blagovne znamke delodajalca v organizaciji običajno upravljajo različni oddelki: trženje, oddelek za korporativno komuniciranje, kadrovski oddelek in ne nazadnje vodstvo podjetja, ki lahko tudi pooseblja znamko in predstavlja vzor za zaposlene. Vodstvo je prvo, ki ponotranji jasno izdelano vizijo podjetja, iz katere je izpeljana tudi strategija razvijanja blagovne znamke delodajalca. Omenil sem že, da je pomembno, da vsi naštetih subjekti komunicirajo in delujejo konsistentno, če želijo doseči cilj. Blagovno znamko delodajalca namreč oblikujejo vsa sporočila širši javnosti o tem, kaj pomeni biti zaposlen v konkretnem podjetju.

3.3.1 INTERNO KOMUNICIRANJE BLAGOVNE ZNAMKE DELODAJALCA

Ker se blagovna znamka delodajalca oblikuje in upravlja znotraj podjetja, jo je potrebno najprej uspešno skomunicirati zaposlenim. Ti predstavljajo ambasadorje organizacije in najmočnejšo referenco. Če je komunikacija usklajena s pričakovanji zaposlenih in ti občutijo, da je dosledna ter so lojalni organizaciji, to pomeni, da je komunikacija konsistentna in uspešna. Če se zgodi drugače, potem lahko

organizacija težko pričakuje, da se bo nanjo odzvala splošna javnost ali najboljši kadri. Ravno zato je treba izvajati interni marketing oz. interno znamčenje, da bi zagotovili čim večjo skladnost med vrednotami in cilji zaposlenih ter organizacije. Podnar (2011, 56) interno znamčenje opredeli kot aktivnosti podjetja, s katerimi dosega racionalno in emocionalno sprejetje atributov korporativne znamke s strani zaposlenih. Gre torej za vzpostavljanje čim močnejše povezave med organizacijo in zaposlenimi. Več o identiteti in znamčenju ter identifikaciji z organizacijo sem pisal že v drugem poglavju.

Torej, potrebno je učinkovito komunicirati znamko prav vsem zaposlenim, jih prepričati, da ponotranjijo in živijo njene vrednote, ki veljajo za vsako posamezno delovno mesto v organizaciji.

3.3.1.1 Kanali internega komuniciranja blagovne znamke

Za komunikacijo se lahko izberejo različni kanali oz. medij in se lahko osredotoča na različne vidike. Organizacija lahko izpostavlja boljše utilitarne in simbolne vrednosti, ki jih zaposlitev prinaša posamezniku ali izpostavi lastnosti korporativne in organizacijske identitete, pri čemer izpostavi vrednote organizacije, s katerimi naj bi se zaposleni poistovetili. Nazadnje pa organizacija komunicira lahko tudi zgolj naloge in priložnosti določenega delovnega mesta (Podnar 2011, 54).

Naštajmo nekaj možnih kanalov in orodij internega komuniciranja:

- srečanja sodelavcev in dogodki: operativni in strateški sestanki na več nivojih podjetja, srečanja in dogodki zaposlenih na (ne)formalnih dogodkih z vodji oz. vodstvom, dogodki, namenjeni mreženju (rojstni dnevi, obdarovanja in čestitke v obdobju praznikov, izleti ipd.), motivacijski dogodki ali dogodki namenjeni izpostavljanju izjemnih dosežkov organizacije ali zaposlenih ipd.;
- elektronsko posredovana sporočila: e-pošta (npr. *newsletter* ipd.), družbena omrežja interne narave, slikovne in video vsebine, intranet, videokonference, blogi, interni e-časopis ...;

- arhitekturne rešitve prostorov za dogodke za sproščanje, druženje, »*brainstorming-e*«, ad-hoc sestanke, prehranjevanje ...;
- motivacijski posterji z usklajeno vizualno podobo;
- različne oblike izobraževanja znotraj podjetja na temo motivacije, komunikacije, vrednot podjetja z namenom izmenjave občutkov in pridobitve povratne informacije zaposlenih;
- materiali za uvajanje novih zaposlenih z orientacijo in predstavitvijo vodstva, sodelavcev;
- predstavitev rezultatov letne raziskave zadovoljstva zaposlenih in načrtom za prihodnost.

3.3.2 EKSTERNO KOMUNICIRANJE BLAGOVNE ZNAMKE DELODAJALCA

Eksterna komunikacija pomeni komunikacija z zunanjo javnostjo, v našem primeru s talenti oz. prihodnjimi zaposlenimi. Praviloma se močna blagovna znamka delodajalca najprej komunicira interno, v naslednjem koraku pa tudi zunanji javnosti. Samo tako lahko organizacija zaposlitveno izkušnjo komunicira navzven.

Ko govorimo o zunanji komunikaciji, mislimo na deležnike ali širšo javnost, ki nastopajo na trgu dela, trgu potrošnje, zaposlitvenih servisih, kariernih centrih in skupnosti, v kateri podjetje deluje. Širša javnost si lahko na podlagi eksterne komunikacije znamke ustvari mnenje, kaj pomeni biti zaposlen v tej organizaciji. Posledično si omenjeni subjekti na podlagi teh sporočil blagovne znamke delodajalca ustvarjajo določeno percepcijo o tem, kako se godi zaposlenim v organizaciji. Zadnje je lahko pomembno za organizacijo, saj tako dobi nabor kandidatov, ki podpirajo vrednote in način delovanja v tej organizaciji. Širša javnost si na podlagi eksterne komunikacije znamke kot delodajalca ustvari mnenje, kako je biti zaposlen v organizaciji, tako pa bo hkrati tudi socializacija novega zaposlenega v organizacijsko kulturo toliko lažja in krajša (Backhaus in Tikoo 2004, 504). V primeru, da organizacija nima razvite blagovne znamke delodajalca in je ne komunicira navzven, si lahko iskalci zaposlitve ustvarijo mnenje o organizaciji na podlagi komunicirane blagovne znamke. Slednje je lahko tudi v neskladju z

organizacijsko kulturo in vrednotami podjetja, kar lahko vodi kasneje ob zaposlitvi v konflikte zaradi nerealnih pričakovanj bodočega zaposlenega.

3.3.2.1. Kanali eksternega komuniciranja blagovne znamke

Podjetje komunicira blagovno znamko delodajalca navzven na različne načine in z uporabo različnih orodij. Pri tem je pomembno, da izbere primerne, odvisno, s katero javnostjo komunicira.

Naštujemo nekaj kanalov in orodij, ki jih lahko organizacija uporablja:

- Zaposlitvene strani in zaposlitveni oglasi: za iskanje kadrov lahko podjetje uporabi lastno spletno stran, kjer so opisani pogoji dela, pričakovanja, opisi delovnih pogojev, definirane ciljne skupine kandidatov ... Poudari se lahko vizija, vrednote in poslanstvo organizacije ter izjave zadovoljnih sodelavcev, uporabnikov ali poslovnih partnerjev ipd.
- Zaposlitveni sejmi: so prireditve, kjer se srečajo ponudniki in iskalci zaposlitve. Na teh dogodkih se predstavljajo priložnosti za vzpostavitev kontakta s kandidati, s katerimi želi organizacija sodelovati. Organizacija lahko pridobi nabor zainteresiranih in primernih kadrov, zadnji pa pridobijo informacije, s katerimi si ustvarijo mnenje, ali je organizacija primerno delovno okolje zanje.
- Zaposlitveni portali: to so portali, kjer se predstavi tako ponudba kot povpraševanje po delu. Organizacija preko predstavitvenega profila komunicira s širšo javnostjo, tako z aktivnimi kot pasivnimi kandidati (tistimi, ki ne iščejo dela, vendar jih lahko predstavitev organizacije prepriča, da poskusijo zamenjati podjetje).
- Sodelovanje z izobraževalnimi institucijami: organizacija se lahko predstavi na šolah ali univerzah, kjer pride v stik s pravimi ciljnim javnostmi in zadovolji potrebo po točno določenem kadru z ustreznimi znanji. Poleg predstavitev obstajajo še možnosti štipendiranja, projektnega sodelovanja, predstavitve na kariernih centrih ipd.
- Predstavitev podjetja kot delodajalca preko brošure: kjer se predstavijo osnovne

informacije o organizaciji s pomembnimi poudarki na področju dela (delovno okolje, karijerne možnosti ...).

- Izvajanje splošnih raziskav: organizacija se lahko direktno in transparentno primerja s konkurenčnimi tudi preko raziskav, ki jih izvaja zunanja institucija (npr. raziskave blagovne znamke najboljših delodajalcev oz. najboljšega zaposlovalca ipd.).

Eksterna komunikacija je pomemben del znamčenja delodajalca in kot že omenjeno, nastopa skladno s korporativno znamko ter pogosto tudi z blagovno znamko izdelka. Z eksterno komunikacijo želimo sporočiti zunanji javnosti stanje in priložnosti v ugledni organizaciji ter sprožiti pozitivne asociacije z organizacijo tudi pri potencialno zaposlenih. Interna komunikacija je drugače kot eksterna namenjena obstoječim zaposlenim in notranji javnosti. Poleg tega je interna komunikacija pomemben dejavnik pri oblikovanju notranjega ali internega znamčenja, v osnovi pa morata biti obe konsistentni, sporočila pa morajo temeljiti na istih temeljih oz. vrednotah.

4 POMEN STATUSA IZBORNEGA DELODAJALCA ZA ORGANIZACIJO

Uspešnost organizacije je v glavnem odvisna od smotrnega usklajevanja in razvijanja obstoječih virov, človeških, finančnih, tržnih, tehnoloških in drugih, glede na postavljene cilje. Ti viri so različni in vsak po svoje prispeva k uspehu organizacije v skladu s potrebami, možnostmi in okoliščinami (Kohont, 2005, 20). Tako se uveljavlja tudi pogled (Kohont 2005, 21), ki išče konkurenčne prednosti v notranjih, predvsem človeških virih in poudarja pri tem procese rasti, obnove in uporabe. Pomembni dejavniki oblikovanja konkurenčnih prednosti so procesi učenja, mreže, kultura in organizacijska prožnost. V celotnem procesu strateškega managementa se ljudje pojavljajo kot ključni element, saj praktično oblikujejo vizijo in strategijo, določajo organizacijsko strukturo, pa tudi, kako in s kakšnimi kadrovskimi potenciali jo bodo uresničevali. Gre za proces stalnega medsebojnega vplivanja, ki ga ni mogoče medsebojno ločevati in logično opredeljevati. Izhajamo iz določene danosti, ki v podjetju obstaja, oziroma iz potencialov ljudi, ki jih imamo v primeru, da začne določen projekt ali podjetje delovati popolnoma na novo (Kohont 2005, 21).

Da organizacija pridobi status izbornega delodajalca, mora upoštevati človeški vidik, identifikacijo z organizacijo, pri čemer je pomembno zavedanje odgovornih v organizaciji, da je oblikovanje blagovne znamke delodajalca pomemben korak k statusu izbornega delodajalca. Zato bom predstavil vidike identifikacije z organizacijo, pomen in ustvarjanje blagovne znamke delodajalca ter dejavnike, ki vplivajo na status privlačnosti blagovne znamke delodajalca.

4.1 Identifikacija z organizacijo

Podnar opredeli organizacijsko identifikacijo kot tisto, ki predstavlja socialno in psihološko vez, ki druži deležnike in organizacijo. Gre za proces, v katerem postajajo cilji posameznika in organizacije vedno bolj integrirani in skladni. Z vidika upravljanja pa gre za proces internega in eksternega prepričevanja in vplivanja,

katerega posledica je, da se interesi posameznika združijo z interesi organizacije (Podnar 2011, 162).

Zaposleni s svojim delovanjem vplivajo na ugled blagovne znamke delodajalca, zato je pomembno, da podjetja posvetijo več časa upravljanju organizacijske kulture. Če je v podjetju organizacijska kultura dobro urejena, to omogoča večjo učinkovitost in izrabo zmogljivosti ter talentov zaposlenega. Krepi se tudi njihova zavzetost, pripadnost, in posledično inovativnost ter širijo glas o dobrem delovnem mestu oz. odličnem delodajalcu. Zato je organizacijska kultura pomembna pri kreiranju znamke, saj ta lahko pospeši, ali zavre njen razvoj. Primerna organizacijska kultura pomaga pri ustvarjanju konkurenčne blagovne znamke delodajalca s pomočjo ustreznega vedenja zaposlenih, ki je povezano z vrednotami, ki so značilne za organizacijsko kulturo.

Pomembno je, da organizacija razvije temeljne predpostavke načina delovanja v družbi. Na ta način se posameznik uspešneje vključi v delovanje organizacije, sprejme in ponotranji vrednote, norme in pravila, ki opredeljujejo način dela, komunikacije, izražanja, oblačenja, navade, izražanja čustev ipd. Vzpostavi se predstava, kaj je prav in kaj ne, kaj je sprejemljivo in kakšno vedenje nedopustno, s čimer se tudi vzpostavlja identifikacija organizacije ter medsebojni odnos zaposlenih in organizacije. Trdna organizacijska kultura omogoča red in jasno predstavo o načinu delovanja in pričakovanj, pri čemer je pomembna homogenost sistema vrednot tako zaposlenih kot vodilnih, ki pogosto predstavljajo tudi vzornike zaposlenim. Z jasno vzpostavljeno organizacijsko kulturo se družba lažje in uspešneje odzove na zunanje vplive, vzpostavlja interno dinamiko, posamezniki lahko delujejo kot skupina za usmerjenost k istemu cilju, hkrati pa tudi zmanjšuje napetosti med zaposlenimi, saj pomaga, da se zaposleni fokusirajo na pomembne dele svojega okolja v organizaciji in zunaj nje.

Organizacijsko kulturo lahko pojmuje kot sistem vrednot, verovanj, norm, delovanja, komunikacij in navad, ki so temelj delovanju in vedenju ljudi v organizaciji. Kultura organizacije je celota znanj o tem, kako ljudje v organizaciji

razmišljajo in delujejo kot njeni zaposleni oziroma člani (Ivanko 1999, 209).

De Chernatony (2002 14–144) pravi, da je organizacijska kultura močan pokazatelj vrednot, značilnih tudi za blagovno znamko. To pride do izraza še posebej pri korporacijskih znamkah, ki se izrazito naslanjajo na ime podjetja (enotna ali monolitna struktura blagovne znamke). Vzpostavljena organizacijska kultura je edinstvena in spodbuja vedenje zaposlenih v vsaki organizaciji z različnimi prijemi ter motivira delavce. Zaradi skladnega vedenja zaposlenih pri iskalcih zaposlitve vzbuja občutek doslednosti blagovne znamke in lahko zviša nivo zaupanja zainteresiranih v znamko ter organizacijo.

Blagovna znamka in organizacijska kultura morata biti zato trdni in z jasno določenimi vrednotami ter cilji, da se lahko tako zaposleni kot bodoči zaposleni hitro in učinkovito vključijo v delovanje podjetja, slednji pa zaradi sledenja temeljnim vrednotam podjetja tudi omogočajo kontinuirano delovanje blagovne znamke (ne le tržne, ampak tudi blagovne znamke delodajalca). Namreč, blagovna znamka delodajalca doprinese organizaciji dodatno vrednost, če so v njeno ustvarjanje vključeni vsi zaposleni.

Blagovna znamka je pomemben kapital organizacije in je pogosto opredeljena s tržnega in finančnega vidika, vedno bolj se proučuje tudi vrednost blagovne znamke z vidika zaposlenih. Torej, kako zaposleni večajo vrednost blagovne znamke in obratno, kako blagovna znamka vpliva na zaposlene v organizaciji. Zadnje raziskave potrjujejo, da zaposleni in blagovna znamka medsebojno povezano osmišljajo, usmerjajo in dodajajo vrednost. Močnejša je blagovna znamka in bolj zaposleni občutijo, delujejo ter ponotranjijo vrednote blagovne znamke, večja vez se vzpostavi med njimi. Bolj je edinstvena, težje jo je kopirati, lažje in hitreje je sprejemati odločitve za delovanje v organizaciji, kar ji daje strateško prednost na trgu. Še posebej v storitvenih dejavnostih se je izkazalo, da so zaposleni ključni dejavniki blagovne znamke za doseganje obljub blagovne znamke (Berger-Remy in Michel 2015).

De Chernatony (2002, 21) trdi, da ko začnejo managerji dojemati blagovne znamke hkrati kot zunanje in notranje označevalce, dobijo na eni strani osnovo za utemeljitev obljub odjemalcem, na drugi pa sredstvo za spodbujanje zaposlenih. Ko vodstvo tudi živi v skladu z definiranimi vrednotami, lahko zaposleni presodijo ali so pristne in jih nato še sami bolj zavzeto sprejmejo. Preusmeritev pozornosti pri upravljanju blagovne znamke na notranjost organizacije ima še eno prednost: spodbuja oblikovanje notranje, "korporacijske" identitete z globoko vsajenim spletom vrednot, ki zagotavljajo jasen odnos do blagovne znamke. Zaradi globoko zasidranih vrednot so blagovne znamke izrazito prepoznavne in privlačijo kupce (v tem primeru lahko govorimo o zaposlenih in kandidatih), ki se z njimi poistovetijo.

Organizacijska identifikacija vpliva na posameznikove odločitve in osmišljanje, ki je povezano z organizacijo, in sicer na način mišljenja in delovanje posameznika, ki je skladno z vrednotami in nameni podjetja (Podnar 2011, 172) ter je tesno povezano s posameznikovim namenom ostati v organizaciji. Posledice organizacijske identifikacije so torej večja motiviranost zaposlenih, močnejša navezanost in pripadnost organizaciji, ta pa s tem ohranja nadzor nad zaposlenimi in stabilnim funkcioniranjem družbe.

4.2 Pomen oblikovanja blagovne znamke delodajalca za organizacijo

Investicijo v gradnjo blagovne znamke delodajalca je kratkoročno možno percipirati zgolj kot strošek, a je dolgoročno gledano to investicija v kreiranje ugleda in vzajemne koristi med organizacijo ter zaposlenim. Primer globalnega podjetja Vodafone iz leta 2009 dokazuje, da se investicija v ljudi obrestuje (takrat je bil le HR-oddelek deležen povečanja sredstev). V času krize so s povečanjem sredstev v HR aktivnosti, reorganizacijo, iskanjem novega znanja, storitev in produktov ter jasno strategijo upravljanja s kadri uspeli celo povečati dobiček podjetja. Po besedah vodje HR-oddelka Vodafona UK Breariya so to dosegli z jasnim poznavanjem vloge HR-oddelka, tj. da je potrebno dokazati vrednost in donosnost

naložb v HR programe. V ospredje so postavili ljudi, izvajali programe v sodelovanju z zaposlenimi z željo, da zaposleni postanejo tudi ambasadorji podjetja. Hkrati so izvajali programe v nadgradnjo znanja in razvoja zaposlenih z zavedanjem, da so to prednosti oz. kritične komponente za ohranjanje moči organizacije, na katerih bodo lahko gradili prihodnost, saj zaposleni, v katere investirajo, ne zapuščajo podjetja, ampak ga gradijo (CIPD 2009).

Po drugi strani investicije v gradnjo blagovne znamke delodajalca, izvajanje aktivnosti in komuniciranje z eksternimi javnostmi organizacijam omogoča, da postanejo izborni delodajalec. To jim olajša privabljanje nadarjenih novih kadrov.

Ugotovitve ene izmed raziskav v Rusiji (Kucherov in Zamulin 2016, 178–188) potrjujejo, da investicije v grajenje blagovne znamke delodajalca omogočajo in lajšajo organizacijam izbor primernih kadrov, še posebej, če so strateško načrtovane in podprte z aktivnostmi, jasno določenimi cilji in poznavanjem potreb ter vrednot ciljnih skupin. Podjetja so skrbno preverjala pričakovanja, izvajala ankete za prepoznavanje potreb bodočih zaposlenih, izvajala programe za pridobivanje talentiranih kadrov in postopke ocenjevanja uspešnosti kandidatov, ob tem pa so tudi prilagajala strategijo blagovne znamke, da so postala privlačna med talentiranimi kadri. Raziskava je pokazala uspešnost delodajalca, kadar je posebno pozornost namenil pobudam upravljanja s človeškimi viri pri promociji delodajalčeve blagovne znamke jasno določenim ciljnim skupinam.

Blagovna znamka delodajalca vzpostavi identiteto podjetja in zaposlenih. Obsega vrednote podjetja, sisteme, politiko in obnašanja, ki stremijo k uresničevanju ciljev, privlačnosti, motivacije in zadrževanju sedanjih ter potencialnih zaposlenih (Melin 2005, 12). Blagovna znamka delodajalca je pomembna razlikovalna konkurenčna prednost pred drugimi organizacijami.

Ugotovili smo že, da uspešna blagovna znamka delodajalca deluje podobno kot tržna znamka: uporabnikom, v našem primeru zaposlenim in potencialnim kandidatom, nudi dodano vrednost. V našem primeru lahko o vrednosti, ki jo

zaposleni ali kandidat za zaposlitev prepozna kot bistveno za zadovoljevanje lastnih potreb. To so lahko poleg doseganja ustreznega dohodka tudi možnost usklajevanja zasebnega in službenega življenja, dodatno finančno nagrajevanje, varstva, možnost nadaljnjega profesionalnega razvoja in izobraževanja, možnost udeleženja v družbeno koristnih projektih, vpetosti v širše lokalno ali globalno okolje, sodelovanje v aktivnostih podjetja, s katerimi zaposleni dobi občutek, da sodeluje pri razvoju družbe v širšem smislu, da prispeva k bolj pravični družbi ipd. Zaposleni so tako bolj motivirani in bolj zavezani organizaciji.

Na drugi strani podjetje pridobi status izbornega delodajalca, tj. kadar ga neki kandidat izbere kot prvo možnost izbire za zaposlitev. Na ta način organizacija lahko izbira med najboljšimi kadri in pridobi zavezane in motivirane zaposlene, ki svojo energijo usmerjajo k zadovoljevanju ciljev organizacije, ki so kompatibilni tudi s cilji zaposlenih. Kot smo že omenili, uspešno zgrajena blagovna znamka delodajalca temelji na sistemu vrednot, ki so skupni tako organizaciji kot tudi zaposlenim. Ko organizacija pridobi status izbornega delodajalca, tj. ko kandidati na trgu dela izberejo organizacijo kot svojo prvo izbiro delovnega mesta, si zaposleni ne želijo samo zaposlitve, ampak se še pred zaposlitvijo poistovetijo z vizijo organizacije, njenimi vrednotami, obljublajo lojalnost, zavzetost in prepadnost organizaciji. Ko organizaciji uspe vzpostaviti tak ugled, se rezultati kažejo v neprestanem toku kandidatov za zaposlitev, kar pomeni široko izbiro in zaposlovanje po svojih merilih (Franca in drugi 2007, 43). Ob tem je pomembno tudi zavedanje, da ob zapolnitvi novega delovnega mesta nastopi intenziven dvosmerni proces usklajevanja med kandidati in organizacijo (Svetlik 2009, 287).

Povedali smo, da oblikovanje oz. ustvarjanje blagovne znamke delodajalca ni enkratno ali trenutno stanje. Organizacija mora ves čas izvajati aktivnosti in si prizadevati, da bo pri zaposlenih ves čas uživala sloves izbornega delodajalca in odličnega delovnega mesta.

Pomembno je, da organizacija obljube in pričakovanja do zaposlenih ustrezno komunicira in dosledno izvaja. V nasprotnem primeru postanejo zaposleni demotivirani, razočarani in frustrirani, kar vodi k večji fluktuaciji, odganjanjem kadrov in problemom pri novem zaposlovanju ter zadrževanju zaposlenih (Franca in Pahor 2007b). Če blagovna znamka delodajalca obljublja več, kot lahko izpolni, in se ne drži danih zavez, si lahko ustvari dolgoročno škodo, saj si ustvari ugled neprimerne podjetja pri želenih talentih. Pri oblikovanju strategije blagovne znamke delodajalca in pri ravnanju z ljudmi je neizpolnitev danih obljub najslabša praksa.

Obstaja šest temeljnih značilnosti, ki jih imajo podjetja z oblikovano blagovno znamko delodajalca (Kucherov in Zavyalova in 2012, 89):

- pozitivna podoba na trgu dela;
- standardna izvedba obveznosti (obljub) zaposlenim, skladno s pogoji psihološke pogodbe;
- edinstvena kombinacija materialnih in nematerialnih značilnosti, ki so pomembne ciljnim skupinam (tj. obstoječi in potencialni zaposleni);
- visoka stopnja prepoznavnosti organizacije kot delodajalca pri ciljnih skupinah;
- na segmentu trga delovne sile ciljne skupine jasno razlikujejo organizacije kot delodajalca od drugih konkurentov;
- stabilna politika in aktivnosti pri pozicioniranju organizacije na trgu dela.

Blagovna znamka delodajalca vsebuje sestavine, kot so: kompetentnost, kredibilnost (znamka mora držati obljubo), jasnost pozicije, za katero se zavzema, konsistentnost, povezanost, privlačnost in usmerjenost v prihodnost.

Prednosti ugledne blagovne znamke delodajalca se največkrat kažejo na treh za podjetje pomembnih področjih. Najprej pri pridobivanju in izbiranju ustreznega kadra ter predvsem pri ohranjanju že zaposlenih, ki širijo dober glas o podjetju. Drugo zelo pomembno področje je psihološka pogodba, ki jo podjetje sklene z bodočim zaposlenim. Na ta način ni potrebna nobena t. i. formalna pogodba, da se

kandidat že zaveže podjetju in prevzame njegove vrednote. In ne nazadnje tretja korist, ki izhaja iz blagovne znamke, je poslovna uspešnost.

Zadnja izhaja iz zadovoljstva zaposlenih v organizaciji in njihove pripadnosti le-tej ter delovne uspešnosti, brez česar si ne moremo zamisliti uspešne blagovne znamke delodajalca. Visoka stopnja pripadnosti in uspešno delovanje v organizaciji motivira zaposlene k boljšemu opravljanju dela. Ob tem je pomembno, da podjetje izpolni zaveze iz psihološke pogodbe, kot so npr. vlaganje v zaposlene preko izobraževalnih tečajev, motivacijskih aktivnosti v in izven delovnega časa, plačnega sistema, nagrajevanja in podobno.

Bolj neposredne in oprijemljive koristi blagovne znamke delodajalca na dolgi rok so lahko posledično tudi:

- zniževanje stroškov rekrutiranja in selekcije kadrov,
- izboljšanje odnosov med zaposlenimi in vodstvom (Podnar 2011, 52-58),
- zniževanje odhajanja in retencija talentov (Backhaus in Tikoo 2004),
- krepitev organizacijske kulture (Backhaus in Tikoo 2004),
- nižje plačilo za podobna delovna mesta v primerjavi z drugimi podjetji, ki nimajo znamke delodajalca (Podnar 2011, 52–58), saj jih motivirajo tudi drugi dejavniki.

Proces oblikovanja blagovne znamke delodajalca je dolgotrajen in kontinuiran proces. Tu se pojavi prva šibkost, ki izhaja iz pomanjkanja fleksibilnosti organizacije oz. njene rigidnosti. Z vstopom mlajše generacije in uvajanjem novih tehnologij se v organizacijah vpeljuje večja stopnja dinamike in ustvarjalnosti posameznika. V tem primeru se lahko konsistentnost obrne v slabost organizacije. Hitre spremembe lahko destruktivno vplivajo na organiziranost in način delovanja organizacij, zato je potrebno biti pri uvajanju sprememb previden. Fleksibilnost je zato treba ustrezno umestiti v ustroj organizacije. Novejše generacije so naklonjene fleksibilnosti, dinamiki na delovnem mestu, zato je treba organizacijo temu prilagoditi in poudarjati prednosti delovnega mesta, ki to omogoča (npr. internetno kadrovanje, izpostavljene ugodnosti, kot so napredovanje, gibljiv delovni čas, nagrajevanje uspešnosti itd.). Če smo prej omenjali stroškovno plat blagovne znamke

delodajalca, je treba tudi poudariti, da zgraditev takšne znamke zahteva seveda tudi finančne vire. V kriznem času oz. času racionalizacije organizacije težko investirajo v blagovno znamko delodajalca, razen, kot sem že omenil v primeru Vodafone iz Velike Britanije, kadar se izpostavijo prednosti, ki se kažejo tudi v finančnem prihranku ali izboljšanjem poslovanju in zaradi investicij v kadre povečani dobičkonosnosti organizacije.

4.3 Oblikovanje blagovne znamke delodajalca

Za osrednji element znamčenja delodajalca omeni Edwards identifikacijo elementov osebnosti organizacije, to pomeni vrednote in principe, in na tej podlagi določi oprijemljive in neoprijemljive lastnosti oziroma prednosti za svoje zaposlene (Edwards 2010, 7). Organizacija s tem dosega novačenje novih kadrov, katerih cilji in vrednote se skladajo z njenimi. Ta skladnost pa pomeni dobro osnovo za vzpostavljanje organizacijske zavezanosti zaposlenih, kar organizaciji prinese dodatne prednosti. Iz raziskav namreč sledi, da višja stopnja skladnosti med organizacijo in posameznikom pomeni višjo stopnjo retencije zaposlenih, zadovoljstva, organizacijske identifikacije, pripadnosti in produktivnosti (Podnar 2011, 54).

Znamko delodajalca predstavlja splet psiholoških, funkcionalnih in ekonomskih prednosti, ki jih delodajalec zagotavlja svojim zaposlenim (Podnar 2011, 53) in ki jih skuša oblikovati tako, da pritegne najboljše kandidate za delovno mesto. Med psihološke prednosti se uvrščajo delovno okolje, metode dela, inovativnost, odnosi med sodelavci; med funkcionalne praktična uporaba znanja, prepoznavanje zaslug, grajenje kariere in med ekonomske plača, nagrade, napredovanje in varnost službe (Podnar 2011).

Backhaus in Tikoo (2004, 502) opredelita tri ključne korake pri znamčenju delodajalca. V prvem koraku organizacija oblikuje 'vrednostno ponudbo' (ang. *value proposition*), ki naj bi jo znamka zajemala, pri tem pa je treba upoštevati

organizacijsko kulturo, ugled organizacije, pogoje dela, psihološko pogodbo z zaposlenimi in vtise o produktih ter storitvah, ki jih organizacija ponuja. Ta predlog mora biti resničen prikaz ponudbe organizacije za zaposlene in predstavlja osrednje sporočilo, ki ga izraža znamka delodajalca (Backhaus in Tikoo 2004, 502). Kot pravi Podnar (2011, 53), je treba v tej fazi izdelati natančen profil ljudi, ki jih podjetje želi rekrutirati in obdržati, dobro spoznati dejavnike in koristi, ki privlačijo in motivirajo iskalce zaposlitve, in identificirati dejavnike, ki vplivajo na motiviranost zaposlenih ter njihovo afektivno zavezanost organizaciji, prav tako pa opredeliti ključne vrednote na podlagi organizacijske kulture in identitete organizacije ter identificirati dokaze, ki potrjujejo, da se izpostavljenim vrednotam podjetja lahko verjame. Vse to sestavlja izjavo znamke delodajalca, ki mora biti edinstvena, konsistentna, relevantna in neposredna ter realna (Podnar 2011, 53–4).

V drugem koraku oblikovanja blagovne znamke delodajalca po Backhausu in Tikooju (2004, 502) je potrebno komuniciranje zunanji ali eksterni javnosti. Komuniciranje blagovne znamke delodajalca mora biti konsistentno z ostalimi aktivnostmi korporativnega komuniciranja. Javnosti, ki so ji sporočila namenjena, pa so iskalci zaposlitve, zaposlitvene agencije in ostali relevantni deležniki. Blagovno znamko delodajalca organizacija komunicira preko različnih kanalov in se pri tem osredotoča na različne vidike znamke (Podnar 2011, 54). Drugi korak vključuje tudi preverjanje kandidatov, tj. ugotavljanje stopnje skladnosti med kandidatom in organizacijo (vključuje funkcionalne, ekonomske in psihološke skladnosti med organizacijo in kandidatom, kot so preverjanje znanja, strokovnosti in kompetenc kandidata, želje oz. pričakovanja kandidata in organizacije ter preverjanje, ali sta organizacija in kandidat kompatibilna tudi z vrednotami in organizacijsko kulturo organizacije) (prav tam).

Tretji korak vključuje interno komuniciranje oz. izvajanje internega marketinga, ki ga imenujemo tudi interno znamčenje. Ciljna javnost so zaposleni v organizaciji, sporočila pa vsebujejo vrednote, obljube blagovne znamke delodajalca in pričakovanja organizacije do zaposlenih. Namen tega komuniciranja je krepitev

organizacijske kulture, identitete, povečati lojalnost in zavezanost vrednotam ter ciljem organizacije (Backhaus in Tikoo 2004, 502).

Ustvarjanje blagovne znamke delodajalca je dolgotrajen in nikoli dokončan proces. Organizacije in kadri se prilagajajo razmeram ter ciljem in aktualnim družbenim realnostim. Organizacija vedno znova ustvarja aktivnosti, ki gradijo oz. krepijo njen ugled do deležnikov.

Za uspešno ustvarjanje blagovne znamke delodajalca je treba definirati korake za kreiranje ustrezne strategije. Lotimo se je lahko na več načinov, spodaj bom predstavil eno od možnosti, ki definirata korake za ustvarjanje ustrezne blagovne znamke delodajalca.

Slika 4.1: Ustvarjanje blagovne znamke delodajalca



Vir: Franca in Pahor (2007b).

V literaturi zasledimo model s šestimi fazami (Franca in Pahor 2007b):

1. Ugotovitev dejanskega stanja: ta faza vključuje raziskavo trga dela in lastnega stanja organizacije na njem, kako uspešno je pri zadrževanju in pridobivanju kadrov ter iskanje vzrokov za to. Vključuje tudi analizo dosedanjega dela upravljanja s človeškimi viri in analizo komunikacije (sporočila za javnost, zaposlitveni oglasi, materiali za predstavitev na kadrovskih sejmih ipd.).

2. Določitev ciljnih kandidatov in ciljev: v tej fazi organizacija prepozna ciljne skupine, tj. katere kadre si želi v podjetju. Ta faza vključuje tudi segmentacijo kadrov glede na lastnosti, ki jih organizacija želi pri določenih kadrih. Ena od posledic segmentacije je lahko tudi ustvarjanje posebnih zaposlitvenih ponudb za posamezne segmente na trgu dela.

3. Spoznavanje želja ciljnih kandidatov: ko organizacija definira segmente, ki si jih želi v podjetju, je treba raziskati tudi, kakšne so zahteve, želje, motivi in pričakovanja posameznega segmenta. Torej, kaj jih privlači in katere so odločilne lastnosti, da se kandidat odloči za delovno mesto.

4. Oblikovanje zaposlitvene ponudbe: vključuje rezultate raziskave prvih treh faz. V ponudbo se tako vključijo in poudarijo tiste lastnosti zaposlitve, ki ciljnim kandidatom največ pomenijo.

5. Komunikacija in uresničevanje obljubljenega: v tej fazi organizacija definira kanale za komunikacijo definiranih sporočil, in sicer za vsak segment posebej. Na ta način pridejo ustrezna sporočila do ustreznega kadra. Organizacija mora izpolniti svoje komunicirane obljube, sicer je ves trud zaman oz. lahko pride celo do bumerang efekta.

6. Evalvacija in spremljanje razvoja: kreiranje in vzdrževanje blagovne znamke delodajalca je proces, ki se ne neha. Zato je treba sproti izvajati tudi evalvacijo

doseženega, ki organizaciji prav tako pove, kako delovati v prihodnje, katera sporočila ali kanali so delovali in ali so odločitve vsakega posameznega koraka pravilne.

Literatura navaja še več pristopov (glej tudi Podnar 2011, 55 in HR Swiss Congress 2014). Ne glede na to, katerega izbere, ko podjetje spozna pomen blagovne znamke delodajalca in definira korake ter izvede aktivnosti, lahko veliko hitreje in lažje pride do zelenih kadrov in uresničevanja ciljev oz. svojega poslanstva. Zavedanje v organizaciji, da je njen obstoj v veliki meri odvisen od ustreznih kadrov, sproži zavedanje, da je treba celoten proces iskanja in zadrževanja kadrov tudi ustrezno upravljati. Kot smo že spoznali, je treba določiti v organizaciji skrbnika za razvoj blagovne znamke delodajalca in si zagotoviti močno podporo ter zavezo tudi vodstva organizacije.

Kadri na trgu, ki aktivno iščejo zaposlitev, si v vsakem primeru ustvarijo sliko o organizaciji, ki zaposluje. Kandidat se odloči sam, ali bo odreagirал na npr. zaposlitveni oglas, saj si na podlagi komuniciranih sporočil ustvari mnenje, ali je primeren kader oz. ali je organizacija primerna zanj. Če si podjetje želi najboljši kader za določeno delovno mesto, mora zgraditi obljuje in komunikacijo, ki je za ta kader relevanten. Organizacija si tako pomaga s prikazanimi strategijami in koraki pri oblikovanju blagovne znamke delodajalca, kar ji daje konkurenčno prednost in olajša izbor ustreznega kadra.

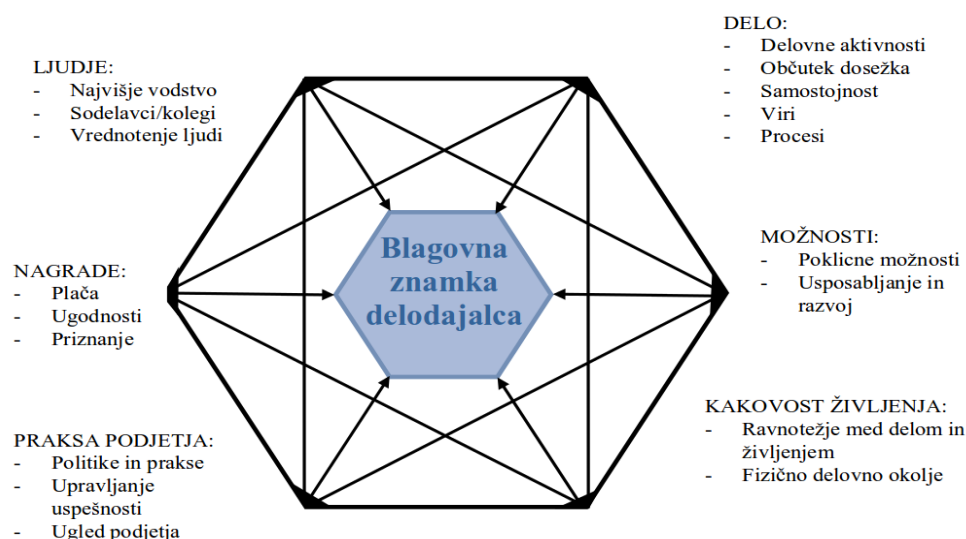
4.4 Dejavniki privlačnosti blagovne znamke delodajalca

Ugotovili smo že, da če želijo organizacije zadržati ali pritegniti zanje najprimernejše kadre in postati izborni delodajalec, morajo prepoznati tudi potrebe, želje in motive svojih zaposlenih ter potencialnih kadrov. Princip je podoben kot pri prepoznavanju potreb in želja pri klasičnih blagovnih znamkah. Kot sem omenil, je pri tem pomembna tudi segmentacija, saj so potrebe pri različnih ciljnih skupinah različne. Tudi pri kadrih obstajajo različni dejavniki, ki vplivajo na njihove odločitve

za določenega delodajalca oz. za določeno delovno mesto. Žagar je definirala šest komponent privlačnosti blagovne znamke delodajalca na trgu dela, vsaka posamezna oz. v kombinaciji druga z drugo predstavlja različen nivo pomembnosti pri odločitvi za delodajalca (Žagar 2008, 8–9):

- Ljudje: dejavnik zajema odnose z vodstvom, sodelavci, nadrejenimi in klimo, ki je vzpostavljena med njimi.
- Delo: tukaj so zajeti delovni pogoji, izzivi, uspeh, možnosti za opravljanje dela na kreativen in ustvarjalen način.
- Nagrade: zajema plačilo za opravljeno delo skupaj z drugimi ugodnostmi, ki ga nudi podjetje, in občutek, da je opravljeno delo cenjeno ter nagrajeno.
- Možnosti: predstavljajo aktivnosti, vezane na napredovanje, izobraževanje in osebni razvoj zaposlenega v organizaciji ali ob njeni podpori tudi zunaj nje.
- Praksa podjetja: vključuje dejavnike, s katerimi se vzpostavlja politika in praksa delovanja v organizaciji, kakšen ugled ima organizacija ter kakšno percepcijo so razvili zaposleni in potencialni kadri o organizaciji.
- Kakovost življenja: zajema varnost, fizično delovno okolje, ravnotežje med poslovnim in osebnim življenjem ipd.

Slika 4.2. : Dejavniki privlačnosti blagovne znamke delodajalca



Vir: Žagar (2008, 9).

Za uspešno blagovno znamko delodajalca je tako pomembno, da organizacija pridobi uporabne informacije o tem, kaj je pomembno pri zaposlenih in kandidatih za zaposlitev, ko razmišljajo o trgu dela, o izbornem delodajalcu oz. zaposlovalcu ter kako segmentirati različne skupine. Kaj posamezne skupine pri delodajalcih najbolj pritegne, kako se razlikujejo pričakovanja kandidatov glede na njihovo starost, izobrazbo in druge spremenljivke. Pomembno je prepoznati dejavnike, iz katerih je razvidno, kakšne so preference kandidatov iz specifičnih področij dela oz. kako razmišljajo tisti segmenti trga dela, ki so najprimernejši (bodoči) sodelavci. Iz teh informacij pridobi organizacija vedenje o preferencah tistih zaposlenih, ki si jih želi zaposliti in tudi, kako jih nagovoriti.

Preference in vedenje kandidatov na trgu dela sta Lešnik in Prah (2008) opisala z desetimi dimenzijami, ki so bile izpostavljene znotraj raziskave prepoznavnosti delodajalca (Žagar 2008, 9–10):

1. Dober odnos in zaupanje nadrejenim: koliko poudarka dajejo kandidati zaupanju do nadrejenega in koliko verjamejo, da je to sposobna oseba;
2. Odgovornost in pristojnosti: koliko si kandidati želijo pristojnosti in odgovornosti na delovnem mestu ter ali si želijo, da se te s časom povečujejo;
3. Potovanja v tujino: ali kandidate zanimajo izzivi in delo v tujini;
4. Dodatne ugodnosti: kako pomembne so kandidatom dodatne ugodnosti, ki jih nudi delodajalec, na primer službeni mobilni telefon, avtomobil ...;
5. Odnosi s sodelavci: kako pomembno je kandidatom imeti dobre odnose s sodelavci;
6. Možnost izobraževanja: ali je kandidatom možnost izobraževanja pomembna pri izbiri delodajalca, tudi če pomeni nižjo plačo;
7. Plača: v kolikšni meri je plača najpomembnejši dejavnik pri presojanju o tem, kako so kandidati zadovoljni s svojim delom;
8. Možnost napredovanja: meri željo kandidatov po zaposlitvi, kjer lahko napredujejo, in željo po transparentnem sistemu napredovanja;
9. Variabilno plačevanje: kolikšen poudarek dajejo kandidati variabilnemu plačnemu sistemu kot možnosti za višjo plačo v primerjavi s fiksno plačo;

10. Varnost zaposlitve: meri, kako pomembna je kandidatom varnost zaposlitve in njihovo nepripravljenost, da zamenjajo trenutno zaposlitev za kratkoročno, a bistveno bolje plačano.

Dejavniki, ki blagovno znamko delodajalca delajo privlačno in edinstveno, so različne narave. Predvsem pa želijo motivirati posameznika in uskladiti njegove psihološke, funkcionalne ter ekonomske potrebe. Berthon in drugi (2005, 159–62) predstavijo lastnosti blagovne znamke delodajalca skozi:

- **Psihološke lastnosti** (simbolične, nematerialne): predstavljajo delovno okolje, metode dela in odnosi med sodelavci.
- **Funkcionalne lastnosti**: pomenijo izobraževanje, praktično uporabo znanja, prepoznavanje zaslug, grajenje kariere.
- **Ekonomske lastnosti** (materialne, instrumentalne): predstavljajo plačo, nagrade, možnosti napredovanja in varnost zaposlitve.

V empiričnem delu te naloge bom raziskal, kateri so dejavniki, ki so pomembni pri obstoječih zaposlenih in iskalcih nove zaposlitve pri izboru organizacije, za katero bi želeli delati. Ti izsledki lahko pomagajo organizacijam, da primerno nagovorijo zaposlene in kandidate z obljubo zaposlenemu. Pri tem govorimo o t. i. psihološki pogodbi (ang. *psychological contract*), ki sicer ni zapisana ali normirana. Pri njej gre za zavezo, neformalizirano pričakovanje, ki ga oblikuje kandidat, ko se pridruži podjetju, o povračilih, ki jih bo dobil od podjetja v zameno za vložen trud (Lipičnik 1998, str. 416). Psihološka pogodba je sestavljena iz materialnih (plača, ugodnosti) in nematerialnih dejavnikov (varnost zaposlitve, pomoč in skrb za zaposlenega s strani podjetja). Če se psihološka pogodba prekrši, pade motiviranost, nastane nezadovoljstvo, zmanjša se pripadnost podjetju, poveča se odsotnost z dela in odhodi iz podjetja (Zupan 2001, str. 60).

5 EMPIRIČNA RAZISKAVA: KATERI DEJAVNIKI VPLIVAJO NA IZBOR DELODAJALCA?

5.1 Opredelitev problema

V nalogi sem predstavil bistvo blagovne znamke delodajalca, ki pogosto izhaja iz korporativne znamke. Predstavil sem razmišljanja o pomenu, lastnostih, odgovornostih, strateških vidikih upravljanja z blagovno znamko delodajalca in možne dejavnike privlačnosti blagovne znamke delovanja.

Omenil sem že, da bo na dolgi rok uspešna le tista organizacija, ki bo uspela pritegniti in zadržati najboljši kader. Prav zaposleni so namreč tisti, ki poslanstvo podjetja spreminjajo v realnost. Ker so ljudje vedno bolj osveščeni in imajo vedno jasneje izražene socialne, ekonomske in psihološke potrebe, želje in pričakovanja, je za podjetja pomembno, da jih prepoznajo, segmentirajo in pripravijo ustrezne aktivnosti za zadovoljevanje teh potreb v organizaciji. Ne nazadnje dejavnike, ki so pomembni za status izbornega delodajalca oz. zaposlovalca, ta lahko uporabi tudi v komunikaciji.

5.2 Namen in cilj raziskave

Namen raziskave je prikazati, kateri dejavniki so pomembni pri iskalcih zaposlitve za izbiro (idealnega) delodajalca. Preveril bom, katere ekonomske, funkcionalne in psihološke lastnosti so poleg višine plače pomembne in motivirajo oz. vplivajo na odločitev delojemalcev pri izboru organizacije, za katero bi želeli delati. Glede na izsledke raziskave jih bom razvrstil po pomembnosti. Na koncu bom preveril še, katera podjetja sodelujoči v raziskavi prepoznajo kot tista, pri katerih si želijo delati.

5.3 Metode in tehnike dela

Izvedel sem spletno anketo na vzorcu naključne populacije. V populaciji so aktivni iskalci zaposlitve (tisti, ki namenoma iščejo zaposlitev), pasivni (tisti, ki bi službo zamenjali le, če naletijo na primerno ponudbo), in tisti, ki so v procesu šolanja.

Anketni vprašalnik sem oblikoval na spletni strani enka (www.1ka.si) in ga objavil na družbenem omrežju Facebook ter posredoval preko znanih kontaktov po elektronski pošti s pozivom, da naj povabijo k sodelovanju še druge.

Pri odprtem vprašanju, za katerega delodajalca si anketirani želijo delati, se nisem omejeval zgolj na slovenski prostor, anketirani so lahko navedli tudi tuje podjetje.

Izpolnjevanje ankete je bilo možno v obdobju od 20. julija do 15. avgusta 2016.

Zbrane podatke sem statistično obdelal in rezultate kvantitativno ter kvalitativno interpretiral. Uporabil sem standardne statistične metode, izračunal aritmetično sredino in standardni odklon.

Naredil sem tudi analizo glede na združene spremenljivke posameznega sklopa. Spremenljivke sem združili tako, da sem ustvarili povprečje posameznih spremenljivk, ki so sodile v posamezen sklop (glej priloge B, C in Č). Zaradi vsebinske smiselnosti sem spremenljivke 1d (varnost zaposlitve mi je pomembnejša od višine plače) , 2b (pripravljen/a sem delati za nižjo plačo, če mi delodajalec omogoči izobraževanje in strokovno izpopolnjevanje) in 2e (dodatno izobraževanje je pomembno zaradi možnosti doseganja večje plače in ne zaradi osebne rasti) obrnil. Uporabil sem Kolmogorov-Smirnov test (glej prilogo A) za preverjanje normalnosti porazdelitve spremenljivk oz. ali se distribucija rezultatov statistično pomembno odklanja od normalne. Ker je test pokazal, da spremenljivke niso porazdeljene približno normalno, sem uporabil tudi koeficient asimetričnosti in sploščenosti. Za posamezno spremenljivko sem preveril koeficienta sploščenosti in asimetričnosti (glej prilogo A) in izkazalo se je, da sta oba koeficienta pri vseh 3 združenih spremenljivkah znotraj ± 2 , ki je še sprejemljiva meja za uporabo parametričnih testov. Za nadaljnje analize uporabili parametrično trifaktorsko ANOVO. Izmerili smo učinke izobrazbe, zaposlitvenega statusa in zadovoljstva z organizacijo na posamezne sklope (ekonomskih, funkcionalnih in psiholoških dejavnikov). Pri izračunu trifaktorske ANOVE sem upošteval izračun glavnih učinkov,

ne pa tudi interakcij, saj le-ta zaradi majhnega števila anketirancev v določenih skupinah ne bi bil smiseln. Z Levenovim testom (glej priloge B, C in Č) sem preveril tudi predpostavko o homogenosti varianc, ki je pokazal, da je bila predpostavka izpolnjena. Kjer so se pokazali statistično pomembne razlike, sem izvedel tudi test parne primerjave za točnejšo določitev razlik med skupinami. Rezultate posamezne analize se nahajajo v prilogi.

Na koncu sem na podlagi ugotovitev podal še priporočila, s katerimi si lahko organizacije zagotovijo konkurenčno prednost v procesih pridobivanja, izbiranja, razvoja in zadrževanja kadrov.

5.4 Analiza rezultatov

Podatke, ki smo jih dobili iz anket, sem obdelal s pomočjo spletnega orodja EnKlik Anketa (dostopno prek www.1ka.si). Prejel sem 219 pravilno izpolnjenih anket. V nadaljevanju prikazujem deleže odgovorov in srednje vrednosti s standardnim odklonom ter jih opisno interpretiram.

Slika 5.1: Izobrazbena struktura anketiranih

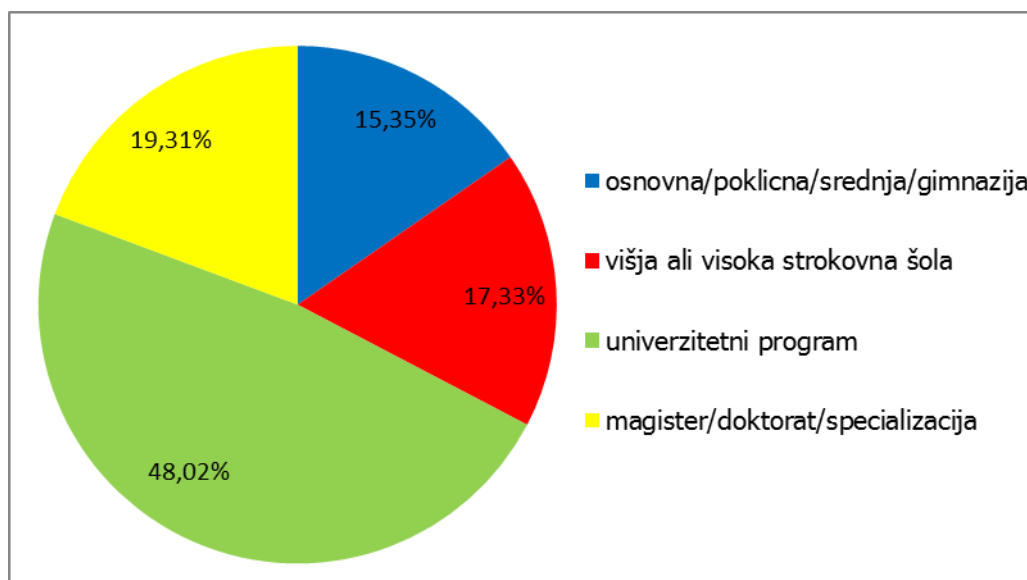


Tabela 5.1: Izobrazbena struktura anketiranih s prikazom absolutnih števil

Dokončana izobrazba	Št.	%
osnovna/poklicna/srednja/gimnazija	31	15,35 %
višja ali visoka strokovna šola	35	17,33 %
univerzitetni program	97	48,02 %
magister/doktorat/specializacija	39	19,31 %
Skupaj	202	100,00 %

Tabela prikazuje stopnjo dokončane izobrazbe vseh anketiranih. Največji delež, 48 % jih je končalo univerzitetni program, najmanjši delež predstavljajo anketirani z največ srednješolsko izobrazbo (osnovna šola, poklicna šola, srednja šola ali gimnazija). Izobrazbena struktura anketiranih kaže v povprečju na višjo stopnjo izobrazbe, kot je povprečje v Sloveniji, predvsem izstopa visok delež z najvišjo stopnjo izobrazbe, tj. magisterij, doktorat ali specializacija, tj. 19,31 %. Za primerjavo glej podatke statističnega urada republike Slovenije (Razpotnik 2013).

Slika 5.2: Zaposlitvena struktura anketiranih

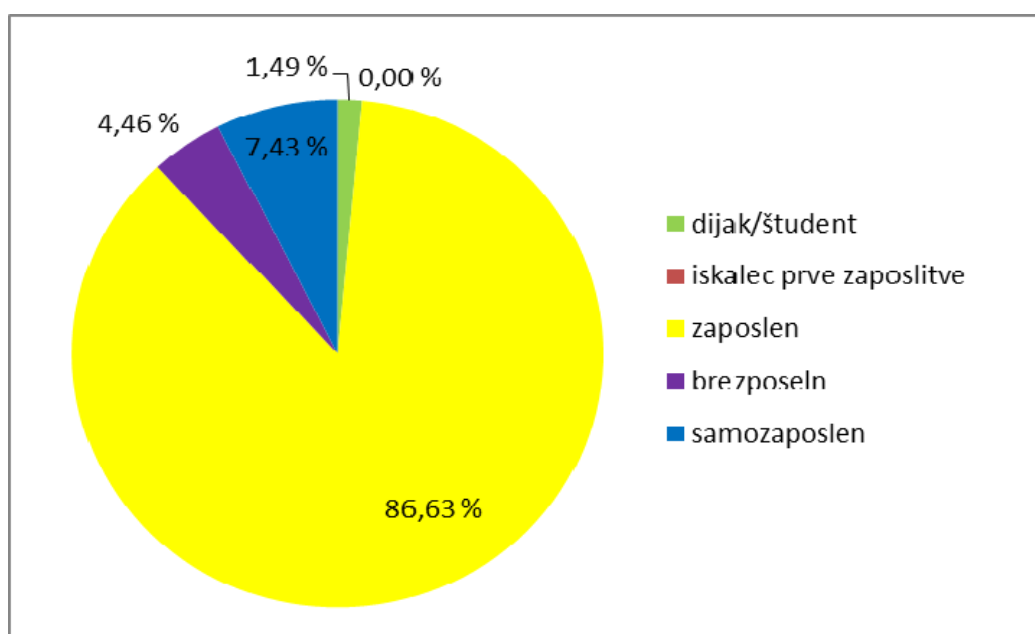


Tabela 5.2: Zaposlitvena struktura anketiranih s prikazom absolutnih števil

Zaposlitveni status	Št.	%
dijak/študent	3	1,49 %
iskalec prve zaposlitve	0	0,00 %
Zaposlen	175	86,63 %
Brezposeln	9	4,46 %
Samozaposlen	15	7,43 %
Skupaj	202	100,00 %

Največji delež anketiranih, 86,63 % je zaposlenih, sledijo samozaposleni, 7,43 % anketiranih. Delež brezposelnih je 4,46 %, vendar v številu anketiranih to pomeni 9 oseb. Zaradi nizkega numerusa je potrebno v nadaljnjih analizah interpretacijo rezultatov za brezposelne jemati s pridržkom. Enako velja za dijake oz. študente, saj ti predstavljajo zgolj 3 anketirane. Zato analize za zadnje posebej ne bomo prikazali.

Tabela 5.3: Strinjanje s trditvami ekonomskih dejavnikov

Ekonomski dejavniki	1 (sploh se ne strinjam)	2 (se ne strinjam)	3 (vseeno mi je)	4 (se strinjam)	5 (zelo se strinjam)	Skupaj	Povprečje	Std. Odklon
Plačilo mi predstavlja največjo motivacijo za delo:	2	8	52	131	26	219	3,8	0,73
	1%	4%	24%	60%	12%	100%		
Variabilni del plače, ki mi omogoča višje plačilo in je odvisen od rezultatov mojega dela, mi je pomembnejše od nižjega, fiksnega dela	11	40	76	74	17	218	3,2	1
	5%	18%	35%	34%	8%	100%		
Nisem pripravljen/a prevzeti odgovornejšega delavnega mesta brez ustreznega povišanja plače	7	22	30	88	71	218	3,9	1,07
	3%	10%	14%	40%	33%	100%		
Varnost zaposlitve mi je pomembnejša od višine plače	6	29	68	93	22	218	3,4	0,94
	3%	13%	31%	43%	10%	100%		
Če za uspešno delo ob koncu leta dobim dodatno finančno nagrado, sem bolj motiviran/a za delo	3	5	19	83	108	218	4,3	0,84
	1%	2%	9%	38%	50%	100%		

Zgornja tabela prikazuje rezultate za ekonomske dejavnike izbora delodajalca. Ob absolutni številki je prikazan tudi odstotek, ki prikazuje delež strinjanja s pripadajočo trditvijo na lestvici od 1 do 5.

Iz tabele je razvidno, da se anketirani najbolj strinjajo s trditvijo »če za uspešno

delo ob koncu leta dobim dodatno finančno nagrado, sem bolj motiviran/a za delo«, saj je povprečje kar 4,3 na lestvici od 1 do 5. Sledi odgovor »nisem pripravljen prevzeti odgovornejšega delovnega mesta brez ustreznega povišanja plače«, in sicer s povprečjem 3,9 na lestvici od 1 do 5. Zadnji odgovor ima tudi največji standardni odklon. Na tretjem mestu po pomembnosti ekonomskih dejavnikov je višina plače, saj je povprečje po pomembnosti dejavnika »plačilo mi predstavlja največjo motivacijo za delo« kar 3,8 in z najnižjim standardnim odklonom med odgovori v tabeli ekonomskih dejavnikov. Varnost zaposlitve in variabilno plačilo, ki je odvisno od rezultatov dela, sta v povprečju na zadnjih dveh mestih.

Iz predstavljenega lahko razberemo, da je nagrajevanje dela najpomembnejši ekonomski faktor, ki mu sledi plačilo, in varnost zaposlitve.

Tabela 5.4: Strinjanje s trditvami funkcionalnih dejavnikov

Funkcionalni dejavniki	1 (sploh se ne strinjam)	2 (se ne strinjam)	3 (vseeno mi je)	4 (se strinjam)	5 (zelo se strinjam)	Skupaj	Povprečje	Std. Odklon
Učinkovitost zaposlenega mora biti merjena na podlagi merljivih in objektivnih kazalcev	3	5	17	80	105	210	4,3	0,84
	1%	2%	8%	38%	50%	100%		
Pripravljen/a sem delati za nižjo plačo, če mi delodajalec omogoči izobraževanje in strokovno izpopolnjevanje	13	30	56	93	17	209	3,3	1,03
	6%	14%	27%	44%	8%	100%		
Ne želim delati v podjetju, ki nima jasno določenega sistema napredovanja	3	22	68	79	37	209	3,6	0,95
	1%	11%	33%	38%	18%	100%		
Želim napredovati in prevzemati večje pristojnosti	0	10	25	82	92	209	4,2	0,84
	0%	5%	12%	39%	44%	100%		
Dodatno izobraževanje je pomembno zaradi možnosti doseganja večje plače in ne zaradi osebne rasti	40	66	48	34	21	209	2,7	1,24
	19%	32%	23%	16%	10%	100%		

Med funkcionalnimi dejavniki izstopata trditvi »učinkovitost zaposlenega mora biti merjena na podlagi merljivih in objektivnih kazalcev« s povprečjem 4,3 in »želim napredovati in prevzemati večje pristojnosti« s povprečjem 4,2. Anketirani se v večji meri ne strinjajo s trditvijo »dodatno izobraževanje je pomembno zaradi možnosti doseganja večje plače in ne zaradi osebne rasti« s povprečjem 2,7. Zadnja trditev

ima tudi največji standardni odklon, 1,24. Glede na rezultate lahko zaključimo, da med navedenimi funkcionalnimi dejavniki anketirani dajejo prednost transparentnemu sistemu napredovanja in nagrajevanja v primerjavi z možnostmi izobraževanja ter osebne rasti.

Tabela 5.5: Pomembnost trditev psiholoških dejavnikov

Psihološki dejavniki	1 (sploh ni pomembno)	2 (ni pomembno)	3 (vseeno mi je)	4 (pomembno)	5 (zelo pomembno)	Skupaj	Povprečje	Std. Odklon
Ne bi mogel/a delati v podjetju, kjer se s sodelavci ne bi razumel/a	5	1	25	61	115	207	4,4	0,89
	2%	0%	12%	29%	56%	100%		
Pomembno mi je, da je moj nadrejeni zaupanja vredna oseba in sposobna vodenja	0	0	8	49	150	207	4,7	0,54
	0%	0%	4%	24%	72%	100%		
Pomembno mi je, da s svojim delom prispevam k uspehu podjetja	0	2	12	75	118	207	4,5	0,65
	0%	1%	6%	36%	57%	100%		
Sodobno opremljeni delovni prostori in sproščeno vzdušje me motivira	1	5	44	91	66	207	4	0,82
	0%	2%	21%	44%	32%	100%		
Želim si delo, ki bi mi omogočilo potovanja in/ali delo v tujini	18	38	70	51	30	207	3,2	1,15
	9%	18%	34%	25%	14%	100%		

Psihološke dejavnike so anketirani ocenili za pomembne, saj so v povprečju ocenili kar 4 trditve od petih s povprečno oceno več kot 4 na lestvici od 1 do 5. Po nepomembnosti izstopa le možnost dela v tujini, ki jo anketirani v primerjavi z drugimi trditvami ocenjujejo kot manj pomembno. Glede na rezultate zaključimo, da je psihološki dejavnik zaupanja in dobrih odnosov med sodelavci izredno pomemben, kakor tudi občutek zaposlenega, da s svojim delom prispeva k uspehu organizacije.

Tabela 5.6: Zadovoljstvo zaposlenih z delodajalcem

S trenutno organizacijo, kjer sem zaposlen, sem zadovoljen	Št.	Odstotek
Da	160	81 %
Ne	38	19 %
Skupaj	198	100 %

Zgornja tabela prikazuje zadovoljstvo zaposlenih z organizacijo, kjer so zaposleni. Glede na rezultat lahko zaključimo, da so anketirani zelo zadovoljni z delodajalcem, saj jih kar 81 % pritrjuje, da so zadovoljni z organizacijo, kjer so zaposleni.

Tabela 5.7: Povprečne vrednosti strinjanja s trditvami ekonomskih dejavnikov glede na zaposlitveni status

Ekonomski dejavniki	dijak / študent	zaposlen	brezposeln	samozaposlen	Skupaj
Plačilo mi predstavlja največjo motivacijo za delo	4,7	3,8	4	3,8	3,8
Variabilni del plače, ki mi omogoča višje plačilo in je odvisen od rezultatov mojega dela, mi je pomembnejše od nižjega, fiksnega dela	3	3,2	2,7	3,5	3,2
Nisem pripravljen/a prevzeti odgovornejšega delavnega mesta brez ustreznega povišanja plače	4	3,9	2,8	4,4	3,9
Varnost zaposlitve mi je pomembnejša od višine plače	2,7	3,6	2,2	2,9	3,4
Če za uspešno delo ob koncu leta dobim dodatno finančno nagrado, sem bolj motiviran/a za delo	5	4,3	4,2	4,2	4,3

Analizirali smo tudi odgovore glede na zaposlitveni status. Anketirani so za oceno trditev uporabili lestvico od 1 (sploh se ne strinjam), 2 (se ne strinjam), 3 (vseeno mi je), 4 (se strinjam) do 5 (zelo se strinjam). Kot sem že omenil, zaradi nizkega numerusa odgovorov dijakov, študentov in brezposelnih ni smiselno interpretirati. Med zaposlenimi in samozaposlenimi bistvenih odstopanj od skupnega povprečja ne zaznamo, razen pri trditvi »nisem pripravljen prevzeti odgovornejšega delovnega mesta brez ustreznega povišanja plače«, kjer je skupno povprečje strinjanja s trditvijo 3,9, samozaposleni pa se s trditvijo strinjajo v večji meri (4,4). Samozaposleni bolj odstopajo od povprečja (3,4) tudi pri trditvi »varnost zaposlitve mi je pomembnejša od višine plače«, saj se s to trditvijo strinjajo v manjši meri (2,9).

Tabela 5.8: Povprečne vrednosti strinjanja s trditvami funkcionalnih dejavnikov glede na zaposlitveni status

Funkcionalni dejavniki	dijak / študent	zaposlen	brezposeln	samozaposlen	Skupaj
Učinkovitost zaposlenega mora biti merjena na podlagi merljivih in objektivnih kazalcev	3,3	4,3	4,2	4,5	4,3
Pripravljen/a sem delati za nižjo plačo, če mi delodajalec omogoči izobraževanje in strokovno izpopolnjevanje	2,7	3,4	3	3,3	3,3
Ne želim delati v podjetju, ki nima jasno določenega sistema napredovanja	2,3	3,6	3,7	3,7	3,6
Želim napredovati in prevzemati večje pristojnosti	4,3	4,2	4,3	4,7	4,2
Dodatno izobraževanje je pomembno zaradi možnosti doseganja večje plače in ne zaradi osebne rasti	2,7	2,7	2,7	2,3	2,7

Med funkcionalnimi dejavniki bistvenih odstopanj glede na zaposlitveni status ni zaznati, razen pri trditvi »želim napredovati in prevzemati večje pristojnosti«, kjer se samozaposleni v večji meri strinjajo s trditvijo (4,7) v primerjavi s povprečjem (4,2) in zaposlenimi (4,2).

Tabela 5.9: Povprečne vrednosti strinjanja s trditvami psiholoških dejavnikov glede na zaposlitveni status

Psihološki dejavniki	dijak / študent	zaposlen	brezposeln	samozaposlen	Skupaj
Ne bi mogel/a delati v podjetju, kjer se s sodelavci ne bi razumel/a	4	4,4	4,3	3,7	4,4
Pomembno mi je, da je moj nadrejeni zaupanja vredna oseba in sposobna vodenja	4,7	4,7	4,8	4,8	4,7
Pomembno mi je, da s svojim delom prispevam k uspehu podjetja	4	4,5	3,7	4,7	4,5
Sodobno opremljeni delovni prostori in sproščeno vzdušje me motivira	4	4,1	3,7	4,1	4
Želim si delo, ki bi mi omogočilo potovanja in/ali delo v tujini	4,3	3,1	3	3,8	3,2

Med psihološkimi dejavniki prihaja do odstopanj v primerjavi med samozaposlenimi

in zaposlenimi pri dveh trditvah. S trditvijo »ne bi mogel delati v podjetju, kjer se s sodelavci ne bi razumel« se samozaposleni v primerjavi z zaposlenimi strinjajo v manjši meri. Povprečje odgovorov samozaposlenih je 3,7, medtem ko je skupno povprečje in povprečje zaposlenih 4,4. Tudi pri možnosti potovanja ali dela v tujini samozaposleni odstopajo, saj je povprečje njihovih odgovorov 3,8, medtem ko je skupno povprečje 3,2. Iz tega lahko zaključimo, da so samozaposleni bolj pripravljeni delovati na mednarodnem področju in v primerjavi z zaposlenimi bolj pripravljeni delovati tudi v okolju, kjer so odnosi med zaposlenimi ali poslovnimi partnerji slabši. Natančnih odgovorov, zakaj prihaja do te razlike, ne moremo predstaviti, sklepamo pa lahko, da so samozaposleni, ki delajo za svoj denar, posel ali organizacijo, bolj podvrženi trgu in zato bolj pripravljeni delovati v različnih okoljih v primerjavi z zaposlenimi.

Tabela 5.10: Povprečne vrednosti strinjanja s trditvami ekonomskih dejavnikov glede na izobrazbeni status

Ekonomski dejavniki	osnovna poklicna srednja gimnazija	višja ali visoka strokovna šola	univerzitetni program	magister doktorat specializacija	Skupaj
Plačilo mi predstavlja največjo motivacijo za delo	4	3,8	3,8	3,6	3,8
Variabilni del plače, ki mi omogoča višje plačilo in je odvisen od rezultatov mojega dela, mi je pomembnejše od nižjega, fiksnega dela	3,3	3,2	3	3,4	3,2
Nisem pripravljen/a prevzeti odgovornejšega delavnega mesta brez ustreznega povišanja plače	4	4,2	3,8	3,8	3,9
Varnost zaposlitve mi je pomembnejša od višine plače	3,5	3,6	3,4	3,4	3,5
Če za uspešno delo ob koncu leta dobim dodatno finančno nagrado, sem bolj motiviran/a za delo	4,5	4,3	4,3	4,2	4,3

Posamezne trditve pri ekonomskih dejavnikih glede na izobrazbeno strukturo ne odstopajo bistveno od skupnega povprečja.

Izpostavim le največje razlike pri posameznih trditvah med različnimi stopnjami

dokončane izobrazbe. S trditvijo »plačilo mi predstavlja največjo motivacijo za delo« se bolj strinjajo tisti z dokončano osnovno/poklicno/srednjo šolo (4,0), medtem ko se s to trditvijo v manjši meri strinjajo tisti z magisterijem/doktoratom/specializacijo (3,6). Slednji se s to trditvijo strinjajo v najmanjši meri primerljivo z ostalimi izobrazbenimi strukturami.

Razlika je tudi pri trditvi »variabilni del plače, ki mi omogoča višje plačilo in je odvisen od rezultatov mojega dela, mi je pomembnejše od nižjega, fiksnega dela«, kjer se s trditvijo v večji meri strinjajo tisti z magisterijem/doktoratom/specializacijo (3,4) v primerjavi s tistimi, ki imajo dokončano univerzitetno izobrazbo (3), medtem ko je skupno povprečje 3,2.

S trditvijo »nisem pripravljen prevzeti odgovornejšega delavnega mesta brez ustreznega povišanja plače« se v povprečju bolj strinjajo tisti z nižjo izobrazbo s povprečjem 4,0 med tistimi s končano osnovno/poklicno/srednjo šolo in gimnazijo ter 4,2 med tistimi s končano višjo ali visoko strokovno šolo, medtem ko se s trditvijo v manjši meri strinjajo višje izobraženi z dokončanim univerzitetnim programom, magisterijem, doktoratom ali specializacijo (3,8).

Tabela 5.11: Povprečne vrednosti strinjanja s trditvami funkcionalnih dejavnikov glede na izobrazbeni status

Funkcionalni dejavniki	osnovna poklicna srednja gimnazija	višja ali visoka strokovna šola	univerzitetni program	magister doktorat specializacija	Skupaj
Učinkovitost zaposlenega mora biti merjena na podlagi merljivih in objektivnih kazalcev	4,2	4,7	4,2	4,4	4,3
Pripravljen/a sem delati za nižjo plačo, če mi delodajalec omogoči izobraževanje in strokovno	3,3	3,5	3,3	3,4	3,3
Ne želim delati v podjetju, ki nima jasno določenega sistema napredovanja	3,5	3,9	3,5	3,7	3,6
Želim napredovati in prevzemati večje pristojnosti	3,8	4,2	4,2	4,5	4,2
Dodatno izobraževanje je pomembno zaradi možnosti doseganja večje plače in ne zaradi osebne rasti	3	3,2	2,4	2,5	2,7

Podobni kot pri ekonomskih dejavnikih so tudi rezultati pri funkcionalnih dejavnikih. Odstopanja od povprečja najdemo v treh primerih. Pri tistih, ki imajo višjo ali visoko strokovno šolo močno izstopa strinjanje s trditvijo, da mora biti učinkovitost zaposlenega merjena na podlagi merljivih in objektivnih kazalcev. Povprečje je 4,7, medtem ko je skupno povprečje 4,3 in odstopa v primerjavi z drugimi izobrazbenimi stopnjami.

Od povprečja odstopa tudi trditev »želim napredovati in prevzemati večje pristojnosti«, pri čemer se s trditvijo manj strinjajo tisti z nižjo izobrazbo, medtem ko se povprečje strinjanja s trditvijo dviguje z doseženo izobrazbeno stopnjo. Višje izobraženi so torej bolj pripravljeni prevzemati odgovornost in so bolj ambiciozni v primerjavi z manj izobraženimi.

Višje izobraženi tudi ocenjujejo, da možnost izobraževanja bolj prispeva k osebni rasti, medtem ko so tisti, ki imajo doseženo nižjo stopnjo izobrazbe, na to vprašanje v povprečju odgovorili »vseeno mi je«.

Tabela 5.12: Povprečne vrednosti strinjanja s trditvami psiholoških dejavnikov glede na izobrazbeni status

Psihološki dejavniki	osnovna poklicna srednja gimnazija	višja ali visoka strokovna šola	univerzitetni program	magister doktorat specializacija	Skupaj
Ne bi mogel/a delati v podjetju, kjer se s sodelavci ne bi razumel/a	4,4	4,4	4,4	4,3	4,4
Pomembno mi je, da je moj nadrejeni zaupanja vredna oseba in sposobna vodenja	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7
Pomembno mi je, da s svojim delom prispevam k uspehu podjetja	4,2	4,5	4,5	4,6	4,5
Sodobno opremljeni delovni prostori in sproščeno vzdušje me motivira	4	4,1	4	4,1	4
Želim si delo, ki bi mi omogočilo potovanja in/ali delo v tujini	2,8	3	3,3	3,3	3,2

Različni psihološki dejavniki po izobrazbeni strukturi v povprečju ne dostopajo od celotne populacije. Edina trditev, kjer je izobrazbena stopnja pomembna, je možnost potovanja in dela v tujini. Pri tej trditvi je opažena razlika, pri čemer tisti z višjo izobrazbo ocenjujejo trditev kot bolj pomembno (v povprečju 3,3) v primerjavi s tistimi z nižjo stopnjo izobrazbe (povprečje 2,8 med tistimi z dokončano osnovno/poklicno/srednjo šolo in gimnazijo ter povprečje 3 med tistimi z dokončano višjo ali visoko strokovno šolo).

Tabela 5.13: Strinjanje z ekonomskimi dejavniki glede na zadovoljstvo z organizacijo

Ekonomski dejavniki	S trenutno organizacijo, kjer sem zaposlen, sem zadovoljen		
	da	ne	Skupaj
Plačilo mi predstavlja največjo motivacijo za delo	3,7	4	3,8
Variabilni del plače, ki mi omogoča višje plačilo in je odvisen od rezultatov mojega dela, mi je pomembnejše od nižjega, fiksnega dela	3,2	3,1	3,2
Nisem pripravljen/a prevzeti odgovornejšega delavnega mesta brez ustreznega povišanja plače	3,9	4	3,9
Varnost zaposlitve mi je pomembnejša od višine plače	3,5	3,4	3,5
Če za uspešno delo ob koncu leta dobim dodatno finančno nagrado, sem bolj motiviran/a za delo	4,3	4,3	4,3

Razlike od povprečja so minimalne pri večini trditvev. Razliko v povprečju opazimo le pri prvi trditvi »plačilo mi predstavlja največjo motivacijo za delo«. S to trditvijo se v večji meri strinjajo tisti, ki z organizacijo niso zadovoljni (4) v primerjavi s tistimi, ki so z organizacijo zadovoljni (3,7).

Tabela 5.14: Strinjanje s funkcionalnimi dejavniki glede na zadovoljstvo z organizacijo

Funkcionalni dejavniki	S trenutno organizacijo, kjer sem zaposlen, sem zadovoljen		
	da	ne	Skupaj
Učinkovitost zaposlenega mora biti merjena na podlagi merljivih in objektivnih kazalcev	4,3	4,5	4,3
Pripravljen/a sem delati za nižjo plačo, če mi delodajalec omogoči izobraževanje in strokovno izpopolnjevanje	3,4	3,2	3,3
Ne želim delati v podjetju, ki nima jasno določenega sistema napredovanja	3,6	3,7	3,6
Želim napredovati in prevzemati večje pristojnosti	4,2	4,2	4,2
Dodatno izobraževanje je pomembno zaradi možnosti doseganja večje plače in ne zaradi osebne rasti	2,7	2,7	2,7

Tudi pri funkcionalnih dejavnikih glede na zadovoljstvo z organizacijo ni zaznanih bistvenih odstopanj od povprečja. Manjšo razliko opazimo le pri prvi trditvi

»učinkovitost zaposlenega mora biti merjena na podlagi merljivih in objektivnih kazalcev«, kjer se s trditvijo v večji meri strinjajo tisti ki niso zadovoljni z organizacijo kjer so zaposleni (4,5) v primerjavi s tistimi, ki so zadovoljni (4,3).

Tabela 5.15: Strinjanje s psihološkimi dejavniki glede na zadovoljstvo z organizacijo

Psihološki dejavniki	S trenutno organizacijo, kjer sem zaposlen, sem zadovoljen		
	da	ne	Skupaj
Ne bi mogel/a delati v podjetju, kjer se s sodelavci ne bi razumel/a	4,4	4,4	4,4
Pomembno mi je, da je moj nadrejeni zaupanja vredna oseba in sposobna vodenja	4,7	4,7	4,7
Pomembno mi je, da s svojim delom prispevam k uspehu podjetja	4,6	4,3	4,5
Sodobno opremljeni delovni prostori in sproščeno vzdušje me motivira	4,1	3,8	4
Želim si delo, ki bi mi omogočilo potovanja in/ali delo v tujini	3,3	2,9	3,2

Prav tako pri psiholoških dejavnikih med tistimi, ki so zadovoljni v primerjavi s tistimi, ki niso, odstopanj od skupnega povprečja ni zaznati. Razlike je zaznati pri zadnjih treh trditvah in sicer se tisti, ki so zadovoljni z organizacijo v povprečju v večji meri strinjajo s trditvami kot tisti, ki z organizacijo niso zadovoljni. Da s svojim delom prispevajo k uspehu je v povprečju za zadovoljne z organizacijo bolj pomembno (4,6) v primerjavi z nezadovoljnimi (4,3). Sodobno opremljeni prostori in sproščeno vzdušje zadovoljni z organizacijo ocenjujejo kot bolj pomembno (4,1) v primerjavi z nezadovoljnimi (3,8). Podobno se s trditvijo glede dela v tujini v povprečju bolj strinjajo zadovoljni (3,3) kot nezadovoljni z organizacijo (2,9).

V splošnem lahko zaključimo, da bistvenih odstopanj med zadovoljnimi oz. nezadovoljnimi z organizacijo, kjer so zaposleni, glede na ekonomske, funkcionalne in psihološke dejavnike od splošne populacije ni zaznati.

Tabela 5.16: Združeni sklop ekonomskih dejavnikov glede na izobrazbo, zaposlitveni status in zadovoljstvom z organizacijo

Vir	Vsota kvadratov tipa III	df	Povprečje kvadratov	F	p	Delni eta kvadrat
Popravljen model	2,527 ^a	7	,361	1,846	,081	,064
Konstanta	331,806	1	331,806	1696,241	,000	,899
IZOBRAZBA	,283	3	,094	,482	,695	,008
STATUS	2,078	3	,693	3,541	,016	,053
ZADOVOLJSTVO	,247	1	,247	1,264	,262	,007
Napaka	37,166	190	,196			
Skupaj	2531,440	198				
Popravljen skupaj	39,694	197				

Rezultati trifaktorske ANOVE so pokazali, da v združenem sklopu ekonomski dejavnikov obstajajo statistično pomembne razlike ($p < 0,05$) samo glede na zaposlitveni status anketirancev, medtem ko glede na zadovoljstvo z organizacijo in izobrazbo statistično pomembnih razlik ($p > 0,05$) ni. Rezultati te analize so pokazali, da dosežena izobrazba in zadovoljstvo z organizacijo ne vplivata na izbor ekonomskih dejavnikov. Obenem velja opozoriti, da imamo pri analizi izjemno velik delež zaposlenih v primerjavi z drugimi, zato je potrebno rezultate jemati s pridržkom.

Vse tri neodvisne spremenljivke skupaj pojasnijo samo 6 % razpršenosti odvisne spremenljivke. Rezultate ekonomskih dejavnikov lahko torej pojasnimo v 6 % z izobrazbo/statusom/zadovoljstvom, preostale dejavnike pa bi bilo potrebno še raziskati.

Tabela 5.17: Parne primerjave pri ekonomskih dejavnikih

(I) STATUS	(J) STATUS	Povprečje razlik (I-J)	St. napaka	p	95% interval zaupanja za razlike ^a	
					Spodnja meja	Zgornja meja
dijak/študent	Zaposlen	,417	,263	,687	-,284	1,118
	Brezposeln	,708	,326	,187	-,161	1,578
	Samozaposlen	,126	,285	1,000	-,633	,885
zaposlen	dijak/študent	-,417	,263	,687	-1,118	,284
	Brezposeln	,291	,217	1,000	-,286	,869
	Samozaposlen	-,291	,120	,097	-,609	,028
brezposeln	dijak/študent	-,708	,326	,187	-1,578	,161
	Zaposlen	-,291	,217	1,000	-,869	,286
	Samozaposlen	-,582	,243	,105	-1,230	,066
samozaposlen	dijak/študent	-,126	,285	1,000	-,885	,633
	Zaposlen	,291	,120	,097	-,028	,609
	Brezposeln	,582	,243	,105	-,066	1,230

S parnimi primerjavami pri katerih smo upoštevali Bonferroni popravek, ki je pokazal, da statistično pomembnih razlik ($p > 0,05$) v sklopu ekonomskih dejavnikov glede na zaposlitveni status ni. Se pa nakazujejo tendence, da se dijaki/študentje in samozaposleni razlikujejo v ekonomskih dejavnikih in sicer so za omenjene bolj pomembni kot za preostala profila, kar kaže tudi združeno povprečje ekonomskih dejavnikov glede na izobrazbo (glej prilogo B).

Tabela 5.18: Združeni sklop funkcionalnih dejavnikov glede na izobrazbo, zaposlitveni status in zadovoljstvom z organizacijo

Vir	Vsota kvadratov tipa III	df	Povprečje kvadratov	F	p	Delni eta kvadrat
Popravljen model	3,204 ^a	7	,458	2,584	,014	,087
Konstanta	336,751	1	336,751	1901,197	,000	,909
IZOBRAZBA	1,740	3	,580	3,275	,022	,049
STATUS	1,311	3	,437	2,467	,064	,037
ZADOVOLJSTVO	,300	1	,300	1,694	,195	,009
Napaka	33,654	190	,177			
Skupaj	2646,320	198				
Popravljen skupaj	36,858	197				

Rezultati trifaktorske ANOVE so pokazali, da obstajajo statistično pomembne razlike ($p < 0,05$) v združenem sklopu funkcionalnih dejavnikov samo glede na izobrazbo anketirancev, medtem ko v zadovoljstvu z organizacijo in statusu statistično pomembnih razlik ($p > 0,05$) ni. Torej lahko zaključimo, da samo izobrazbeni status vpliva na funkcionalne dejavnike glede izbora delodajalca.

Vse tri neodvisne spremenljivke skupaj pojasnijo samo 8,7 % razpršenosti odvisne spremenljivke. Rezultate funkcionalnih dejavnikov lahko torej v slabih 9 % pojasnimo z izobrazbo/statusom/zadovoljstvom, preostale dejavnike pa bi bilo potrebno še raziskati.

Tabela 5.19: Parne primerjave pri funkcionalnih dejavnikih

(I) IZOBRAZBA	(J) IZOBRAZBA	Povprečje razlik (I-J)	St. napaka	p	95% interval zaupanja razlike ^b	
					Spodnja meja	Zgornja meja
osnovna/poklicna/srednja/gimnazija	višja ali visoka strokovna šola	-,189	,110	,523	-,481	,104
	univerzitetni program	-,237	,094	,072	-,487	,012
	magister/doktorat/specializacija	-,325*	,107	,016	-,610	-,040
višja ali visoka strokovna šola	osnovna/poklicna/srednja/gimnazija	,189	,110	,523	-,104	,481
	univerzitetni program	-,049	,084	1,000	-,272	,175
	magister/doktorat/specializacija	-,137	,100	1,000	-,402	,129
univerzitetni program	osnovna/poklicna/srednja/gimnazija	,237	,094	,072	-,012	,487
	višja ali visoka strokovna šola	,049	,084	1,000	-,175	,272
	magister/doktorat/specializacija	-,088	,081	1,000	-,304	,129
magister/doktorat/specializacija	osnovna/poklicna/srednja/gimnazija	,325*	,107	,016	,040	,610
	višja ali visoka strokovna šola	,137	,100	1,000	-,129	,402
	univerzitetni program	,088	,081	1,000	-,129	,304

S parnimi primerjavami pri funkcionalnih dejavnikih, pri katerih smo tudi upoštevali Bonferroni popravek, ki je pokazal, da se v sklopu funkcionalnih dejavnikov statistično pomembno ($p < 0,05$) glede na izobrazbo razlikujejo anketiranci, ki imajo dokončano osnovno/poklicno/srednjo/gimnazijo od anketirancev, ki imajo dokončan magisterij/doktorat/specializacija. Slednji so dosegli višje povprečje (glej prilogo C), kar pomeni, da so zanje bolj kot za tiste, ki imajo zaključeno samo osnovno/poklicno/srednjo/gimnazijo, pomembnejši funkcionalni dejavniki.

Tabela 5.20: Združeni sklop psiholoških dejavnikov glede na izobrazbo, zaposlitveni status in zadovoljstvom z organizacijo

Vir	Vsota kvadratov tipa III	df	Povprečje kvadratov	F	p	Delni Eta kvadrat
Popravljen model	2,394 ^a	7	,342	1,629	,129	,057
Konstanta	408,115	1	408,115	1943,885	,000	,911
IZOBRAZBA	,595	3	,198	,945	,420	,015
STATUS	,551	3	,184	,875	,455	,014
ZADOVOLJSTVO	,515	1	,515	2,451	,119	,013
Napaka	39,890	190	,210			
Skupaj	3464,800	198				
Popravljen	42,284	197				

Rezultati trifaktorske ANOVE so pokazali, da ne obstajajo statistično pomembne razlike ($p > 0,05$) v združenem sklopu psiholoških dejavnikov glede na zaposlitveni status anketirancev, zadovoljstvo z organizacijo ali dokončano izobrazbo. To pomeni, da se anketiranci v psiholoških dejavnikih med seboj ne razlikujejo v večji meri, ne glede na njihovo doseženo izobrazbo, zaposlitveni status ali zadovoljstvo z organizacijo.

Vse tri neodvisne spremenljivke skupaj pojasnijo samo 5,7 % razpršenosti odvisne spremenljivke. To pomeni, da rezultate psiholoških dejavnikov lahko v slabih 6 % pojasnimo z izobrazbo/statusom/zadovoljstvom.

V splošnem lahko zaključimo, da glede na ekonomske dejavnike izstopajo samozaposleni in dijaki/študentje, medtem ko glede na funkcionalne dejavnike izstopajo tisti z višjo izobrazbo. V psiholoških dejavnikih večjih razlik ni zaznati, so pa tudi v združeni analizi povprečja pri psiholoških dejavnikih visoka (glej prilogo Č).

Tabela 5.21: Izborne organizacije anketiranih, kjer si želijo delati

Če je katera organizacija/podjetje, za katerega si močno želite delati, jo navedite	Število
Google	2
Združeni narodi, dobrodelne organizacije	2
Abanka	1
Adidas	1
Afrodita kozmetika	1
Alphabet group	1
Comtrade d.o.o.	1
Domel	1
Družba za upravljanje terjatev bank (dutb)	1
Državni zbor	1
Hit	1
Ikea	1
Krka	1
Lek d.d.	1
Mac	1
Medicina	1
Medis	1
Mednarodna organizacija	1
Microsoft	1
NASA	1
NLB	1
OECD	1
Petrol Slovenija	1
Proteini.si	1
Sam zase	1
SKB	1
SpaceX	1
UFC	1
Unicredit	1
Vlada RS	1
Volvo	1
ZPM	1
Skupaj	34

Z odprtim vprašanjem sem preveril tudi, ali anketirani prepoznajo katero podjetje, kjer bi se želeli zaposliti. Vprašanje je bilo odprto in ni ponujalo možnega odgovora. Prejel sem 34 odgovorov in navedenih 32 različnih podjetij. Nobeno podjetje ni izstopalo. Večinoma so navedena zasebna podjetja, ki delujejo v Sloveniji in so večinoma v tuji lasti.

5.5 Zaključek s priporočili

Sposobnost zadržati in pritegniti najboljše kadre na trgu je ključnega pomena za vsako organizacijo, še posebej v sektorjih z deficitarnimi poklici. Ugotovili smo, da vlaganje v kadre in sistematično zgrajena blagovna znamka delodajalca pripomore k uspehu in večjemu ugledu organizacije pri zaposlenih in potencialnih kandidatih. Treba je zgraditi ustrezen odnos med različnimi deležniki, komunicirati in živeti vrednote blagovne znamke delodajalca ter vzpostaviti ustrezno organizacijsko kulturo, s katero se zaposleni in potencialni talenti poistovetijo, jo živijo.

Organizacije bodo morale najti pravi način za oblikovanje blagovne znamke delodajalca in pridobiti status uglednega delodajalca, kar jim bo omogočilo lažjo pritegnitev in zadrževanje kadrov. Dobro oblikovana blagovna znamka delodajalca z aktivnostmi, ki jih organizacija izvaja, obstoječim in potencialnim kandidatom sporoča, da ponuja organizacija odlično delovno mesto.

Organizacija z močno blagovno znamko delodajalca jasno sporoča vrednote in cilje organizacije, kar omogoča potencialnim talentom, da spoznajo organizacijo, preden vstopijo vanjo. Potencialni kadri tako ugotovijo že vnaprej, še preden aktivno iščejo nove izzive, kako se vrednote in usmeritev organizacije sklada z njihovimi lastnimi. Posledično se lažje odločijo, ali si želijo delati za organizacijo oz. se celo prej odločijo, da želijo delati za določeno organizacijo. Organizacija pa si posledično ustvari bazo kadrov, kar pomeni lahko že prvi filter pri kadrovanju novih sodelavcev. Ugledna blagovna znamka delodajalca posledično lažje in hitreje črpa iz baze vseh potencialnih kandidatov, saj uglednim organizacijam kadri že vnaprej pošljejo svoje ponudbe za delo.

V empiričnem delu diplomske naloge smo želeli raziskati, katere dejavnike anketiranci označujejo kot bolj pomembne in kateri najbolj vplivajo pri iskanju zaposlitve. Iz rezultatov raziskave lahko sklepamo, da so psihološki dejavniki v povprečju celo bolj pomembni od ekonomskih in funkcionalnih, in to ne glede na doseženo stopnjo izobrazbe. Povprečja trditev psiholoških dejavnikov so bila višja

kot pri drugih dveh. Kompetentnost vodstvenega kadra, zaupanje med sodelavci in občutek posameznikovega prispevka k uspehu organizacije so bili izpostavljeni kot najpomembnejši dejavniki. Sledijo dejavniki, ki ponujajo možnosti napredovanja, nagrajevanja in transparenten način delovanja organizacije. Sledijo trdi dejavniki, kot so plačilo.

Raziskava je tudi pokazala, da so višje izobraženi bolj pripravljeni prevzeti odgovornost in so bolj ambiciozni v primerjavi z manj izobraženimi. Višje izobraženi tudi ocenjujejo, da možnost izobraževanja bolj prispeva k osebni rasti. Iz tega lahko sledi, da so se tudi v prihodnje pripravljene izobraževati, in če organizacija izvaja ustrezne aktivnosti, lahko ima dodatno korist, saj lahko izkoristi dodatna znanja, ki jih zaposleni pridobijo v okviru teh aktivnosti.

Kljub rezultatom ne gre zanemariti dejavnika plačila za delo. Tega lahko okarakteriziramo kot higienik in ne motivator, saj ni odločilen pri občutku zadovoljstva zaposlenih. Iz raziskave lahko sklepamo, da na zadovoljstvo bolj vplivajo drugi dejavniki oz. motivatorji, kot so odnosi s sodelavci, kompetentni nadrejeni, transparentni sistem nagrajevanja in napredovanja ter možnost osebnega kariernega razvoja v organizaciji. Z visokimi plačami lažje pritegnemo kandidate, vendar brez ustrezne organizacijske kulture in drugih, bolj mehkih aktivnosti, zaposlenega ne bomo motivirali ali zadržali v organizaciji.

Raziskava je tudi pokazala, da zaposlitveni status vpliva na ekonomske dejavnike in sicer bolj med dijaki in študenti ter samozaposlenimi, kot pa med zaposlenimi. Po drugi strani pa ima izobrazbeni status vpliv na funkcionalne dejavnike, ki so bolj izobraženim pomembnejši v primerjavi z manj izobraženimi.

Prvi korak, ki naj ga naredijo organizacije z namenom zadrževanja in pridobivanja primernih kadrov je, da zapišejo vizijo, vrednote in cilje, ki jih želijo doseči, jih živijo in komunicirajo. Pri tem naj pozornost najprej usmerijo h kreiranju ustrezne organizacijske kulture, pri čemer je treba analizirati trenutno stanje in določiti aktivnosti, ki vodijo k doseganju ciljnih rezultatov. Zaposleni se tako lažje orientirajo

oz. ustrezno vedejo v organizaciji, prevzamejo in živijo vrednote definirane organizacijske kulture. Krepijo identiteto, zavzetost za delo in inovativnost ter postanejo ambasadorji organizacije, kar lajša tudi komunikacijo zunanji javnosti o uglednem delodajalcu. Zaposlenim je zato potrebno ustrezno komunicirati vizijo, vrednote in cilje organizacije, torej morajo poznati osebnost blagovne znamke organizacije, če želi organizacija doseči, da jo tudi živijo. Ob jasno komunicirani osebnosti blagovne znamke, ki jo živijo, organizacija lažje selekcionira tudi bodoče kadre (v skladu z vrednotami in drugimi lastnostmi znamke). Iskrena pripadnost organizaciji še bolj pospeši inovativnost in zavezo doseganju ciljev organizacije.

Organizacija naj v gradnjo blagovne znamke delodajalca vključi vse zaposlene. Če bodo vsi zaposleni začutili, da soustvarjajo uspeh organizacije, bo zavezanost organizaciji največja, kar pomeni tudi konkurenčno prednost organizacije. Z vključitvijo vseh zaposlenih organizacija pridobi pomembne podatke tudi o tem, kateri so tisti privlačni dejavniki, poleg finančnih motivatorjev, ki so pomembni zaposlenim, da ostanejo v organizaciji. Nato je treba določiti skrbnika blagovne znamke delodajalca in v upravljanje z njo vključiti tudi vodstvo organizacije.

Ko organizacija določi osebnost blagovne znamke in cilje, ki jih želi doseči, pripravi tudi aktivnosti in komunikacijski načrt. Ob tem je bistvenega pomena, da organizacija tudi definira primerne ciljne javnosti, tj. trg dela, pričakovanja in želje kandidatov ter kanale komunikacije. Ob tem organizacija lažje oblikuje privlačno in jasno zaposlitveno ponudbo, ki pa v očeh trenutno zaposlenih nikakor ne sme temeljiti na prisili. Ob tem je zelo pomembno, da obljube in zahteve iz zaposlitvene ponudbe tudi izpolnjuje. Iz raziskave sledi, da so psihološki dejavniki bili ocenjeni z višjimi povprečji strinjanja s trditvami kot drugi dejavniki, zato tudi govorimo o t. i. psihološki pogodbi, ki se je morata držati oba partnerja (organizacija in zaposleni), če želita uspešno sodelovati in dosežati cilje. Zaveze iz te pogodbe je treba operacionalizirati z jasno odločenimi aktivnostmi (npr. treningi, načrti izobraževanj, določiti delovne pogoje in pravila obnašanja, vzpostavljen transparenten sistem nagrajevanja in napredovanja, jasno določiti merljive cilje, letne razgovore, določiti in izvajati aktivnosti za usklajevanja zasebnega ter profesionalnega življenja ipd.). Z

jasno določenimi in komuniciranimi pričakovanji, načini delovanja ter cilji se zaposleni lažje orientira, deluje in usmerja svojo energijo k doseganju ciljev. Ob transparentnem komuniciranju zaposleni pridobi občutek, da prispeva k rezultatom in razvoju organizacije ter postane posledično bolj zavezan organizaciji. Zadovoljen zaposleni bo postal ambasador podjetja, organizacija pa lahko to dejstvo vključi tudi v svoj komunikacijski načrt zunanji javnosti (npr. z izpostavljanjem zadovoljnih zaposlenih v medijih in družbenih omrežjih, pri čemer poudari konkretne ter dejanske uspehe, nagrade in aktivnosti, ki jih organizacija izvaja). V komunikaciji z zunanjo javnostjo naj organizacija vključi tudi sodelovanje pri splošnih raziskavah ugleda podjetja, kot so npr. »najboljši zaposlovalec« ipd. Predstavitve na sejnih ali sodelovanje z izobraževalnimi institucijami na področjih, kjer organizacija deluje.

Blagovna znamka delodajalca in zavezanost zaposlenih organizaciji posledično pomeni večjo fokusiranost na doseganje ciljev organizacije, večjo lojalnost zaposlenih, manjšo fluktuacijo in absentizem na delovnem mestu ter ne nazadnje tudi večje zadovoljstvo svojih potrošnikov, večjo rast in koristi organizacije.

6 LITERATURA

1. Backhaus, Kristin in Surinder Tikko. 2004. Conceptualizing and researching employer branding. *Career development International* 9 (5): 501–517.
2. Barrow, Simon in Richard Mosley. 2006. *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. Chichester: John Wiley & Sons.
3. Berger-Remy, Fabienne in Geraldine Michel. 2015. *How brand gives employees meaning: Towards an extended view of brand equity*. *Recherche et Applications en Marketing* 30 (2). Dostopno prek: <http://rme.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/30/2/30.full> (10. avgust 2016).
4. Berthon, Pierre, Michael Ewing in Lian Li Hah. 2005. Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising* 24 (2): 151–72.
5. Blagus, Katarina. 2008. *Privlačnost zaposlitve glede na ugled delodajalca*. Diplomsko delo. Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.
6. CIPD. 2009. *Fully Charge*. Dostopno prek: <http://www.cipd.co.uk/pm/peoplemanagement/b/weblog/archive/2013/01/29/fully-charged-2009-06.aspx> (15. Julij 2016).
7. De Chernatony, Leslie. 2002. *Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja: strateško oblikovanje in vzdrževanje blagovnih znamk*. Ljubljana: GV Založba.
8. Edwards, Martin R. 2010. An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review* 39 (1): 5–23.

9. Franca, Valentina in Marko Pahor. 2007a. Zakaj in kako segmentirati trg dela: raziskava o blagovni znamki delodajalca. Ljubljana: *Moje delo* (30): 14–16.
10. --- 2007b. Kako plača v resnici vpliva na zaželenost delodajalca: raziskava o blagovni znamki delodajalca. Ljubljana: *Moje delo* (33): 14–16.
11. ---, Monika Karan. 2007. Blagovna znamka delodajalca: Zakaj in kako postati ugleden delodajalec na trgu dela. Ljubljana: *Moje delo*. (34): 10-12.
12. HR Swiss Congress 2014. *EVP The foundation of a strong Employer Brand*. Dostopno prek: <http://docplayer.net/18337596-Evp-the-foundation-of-a-strong-employer-brand-hr-swiss-congress-2014-bern.html> (15. Avgust 2016).
13. Ivanko, Štefan. 1999. *Temelji organizacijskih proučevanj*. Visoka šola za upravljanje in poslovanje. Novo mesto.
14. Karan, M., Valentina Franca. 2007. Kdo je odgovoren za blagovno znamko delodajalca. Ljubljana: *Moje delo* (35): 10-12.
15. Kline, Miro in Tomaž Berus. 2002. Podjetje = blagovna znamka. *Podjetnik* (februar). Dostopno prek: <http://www.podjetnik.si/clanek/podjetje=-blagovna-znamka-20021002> (10. avgust 2016).
16. Kohont, Andrej. 2005. *Kompetenčni profili slovenskih strokovnjakov za upravljanje človeških virov*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
17. --- 2009. Kakovost odnosa med podjetjem in sodelavci skozi prizmo družbene odgovornosti. V *Zlata nit* 2008, ur. Saša Mrak, 36–37. Slovenija: časopisna družba Dnevnik.

18. ---, Nevenka Černigoj Sadar, Urša Golob, Miroljub Ignjatović, Branko Ilič, Aleksandra Kanjuo Mrčela, Anton Kramberger, Dana Mesner Andolšek, Klement Podnar, Miroslav Stanojević in Jožica Zajc. 2015. *Mednarodna primerjalna študija, Upravljanje človeških virov 2015*. Inštitut za družbene vede.
19. Kotler, Philip in Kevin Lane Keller. 2006. *Marketing Management*. 12th Edition, Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education: Prentice hall.
20. Kucherov, Dimitry in Elena Zavyalova. 2012. HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development* 36 (1): 86–104.
21. --- , Andrey Zamulin. 2016. Employer branding practices for young talents in IT companies (Russian experience). *Human Resource Development International*, 19 (2). Dostopno prek: <http://www-tandfonline-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/full/10.1080/13678868.2016.1144425> (10. avgust 2016).
22. Lešnik, Vesna in Gorazd Prah. 2008. Pomen ugleda za delodajalca. Ljubljana: *Moje delo*.
23. Lipičnik, Bogdan. 1998. Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: *Gospodarski vestnik*.
24. Mel-Pochtler, Antonella, Rainer Strack, Wiebke Sokolowski, Christopher Kanitz in Manfred Dederl. 2014. *One Branding: Uniting the Employer, Corporate, and Product Experience*. Dostopno prek: https://www.bcgperspectives.com/content/articles/brand_strategy_go_to_market_strategy_one_branding_uniting_employer_corporate_product_experience/#chapter1 (10. avgust 2016).

25. Melin, Emma. 2005. *Employer Branding, Likenesses and Differences between External and Internal Employer Brand Images*. Master's Thesis, Luleå: University of Technology. Dostopno prek: <http://epubl.ltu.se/1402-1617/2005/196/LTU-EX-05196-SE.pdf> (10. avgust 2016).
26. Nada, Zupan. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.
27. Podnar, Klement. 2011. *Korporativno komuniciranje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
28. Razpotnik, Barica. 2013. *Socioekonomske značilnosti prebivalstva, Slovenija, 1. januar 2012 – končni podatki*. Dostopno prek: <http://www.stat.si/StatWeb/glavnanavigacija/podatki/prikazistaronovico?IdNovice=5411> (15. Avgust 2016).
29. Svetlik, Ivan, Robert Kaše, Nada Zupan, Miroslav Stanojević, Stane Možina in Andrej Kohont. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
30. Yu Xie, Henry in David J. Boggs. 2006. Corporate branding versus product branding in emerging markets: A conceptual framework. *Marketing Intelligence and Planning* 24 (4): 347–64.
31. Zaletel, Aleš. 2006. *Postanite top delodajalec! Ali kako pritegniti najboljše producente?* Ljubljana: Moje Delo.
32. Žagar, Anja. 2008. *Blagovna znamka delodajalca in izborni delodajalec študentov Ekonomske fakultete*. Diplomsko delo, Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

PRILOGE

Priloga A: analize glede na združene spremenljivke

Spremenljivke sem združili tako, da sem ustvarili povprečje posameznih spremenljivk, ki so sodile v posamezen sklop. Zaradi vsebinske smiselnosti sem spremenljivke 1d (varnost zaposlitve mi je pomembnejša od višine plače), 2b (pripravljen/a sem delati za nižjo plačo, če mi delodajalec omogoči izobraževanje in strokovno izpopolnjevanje) in 2e (dodatno izobraževanje je pomembno zaradi možnosti doseganja večje plače in ne zaradi osebne rasti) obrnil..

Test normalnosti

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistika	df	p
Sklop1	,107	207	,000
Sklop2	,094	207	,000
Sklop3	,108	207	,000

S Kolmogorov-Smirnov testom smo preverili normalnost porazdelitve združenih spremenljivk, ki je pokazal, da na podlagi tega testa ne moremo domnevati, da so spremenljivke porazdeljene približno normalno ($p < 0,05$). Ker imamo srednje velik vzorec smo pri odločitvi o uporabi nadaljnjih testov upoštevali tudi koeficiente asimetričnosti in sploščenosti.

Koeficienta asimetričnosti in sploščenosti

		Sklop1	Sklop2	Sklop3
N	Veljavni	219	210	207
	Manjkajoči	1	10	13
Asimetričnost		-,261	-,056	-,386
St. napaka asimetričnosti		,164	,168	,169
Sploščenost		,831	,000	,126
St. napaka sploščenosti		,327	,334	,337

Za posamezno spremenljivko smo preverili koeficienta sploščenosti in asimetričnosti in izkazalo se je, da sta oba koeficienta pri vseh treh združenih spremenljivkah znotraj ± 2 , ki je še sprejemljiva meja za uporabo parametričnih testov. Zato smo za nadaljnje analize uporabili parametrično trifaktorsko ANOVO.

Priloga B: analize glede na združene spremenljivke za ekonomske dejavnike

Povprečje izobrazbe

IZOBRAZBA	Povprečje	St. napaka	95 % interval zaupanja	
			Spodnja meja	Zgornja meja
osnovna/poklicna/srednja/gimnazija	3,741	,101	3,541	3,941
višja ali visoka strokovna šola	3,665	,117	3,435	3,895
univerzitetni program	3,626	,100	3,428	3,824
magister/doktorat/specializacija	3,673	,115	3,445	3,900

Povprečje statusa

STATUS	Povprečje	St. napaka	95 % interval zaupanja	
			Spodnja meja	Zgornja meja
dijak/študent	3,989	,260	3,477	4,501
Zaposlen	3,572	,045	3,482	3,662
Brezposeln	3,281	,206	2,874	3,687
Samozaposlen	3,863	,119	3,629	4,097

Povprečje zadovoljstva z organizacijo

ZADOVOLJSTVO	Povprečje	St. napaka	95 % interval zaupanja	
			Spodnja meja	Zgornja meja
Da	3,629	,094	3,444	3,815
Ne	3,723	,103	3,521	3,925

Levenov test enakosti napak varianc

Odvisna spremenljivka: Sklop1 (ekonomski dejavniki)

F	df1	df2	P
,739	20	177	,782

Levenov test ni statistično pomemben ($p > 0,05$), kar pomeni, da lahko domnevamo, da so napake varianc med skupinami približno enake.

Priloga C: analize glede na združene spremenljivke za funkcionalne dejavnike

Povprečje izobrazbe

IZOBRAZBA	Povprečje	St. napaka	95 % interval zaupanja	
			Spodnja meja	Zgornja meja
osnovna/poklicna/srednja/gimnazija	3,516	,097	3,325	3,706
višja ali visoka strokovna šola	3,704	,111	3,485	3,923
univerzitetni program	3,753	,095	3,565	3,941
magister/doktorat/specializacija	3,841	,110	3,624	4,057

Povprečje statusa

STATUS	Povprečje	St. napaka	95 % interval zaupanja	
			Spodnja meja	Zgornja meja
dijak/študent	3,459	,247	2,972	3,946
Zaposlen	3,616	,043	3,531	3,701
Brezposeln	3,852	,196	3,465	4,239
Samozaposlen	3,887	,113	3,664	4,110

Povprečje zadovoljstva z organizacijo

ZADOVOLJSTVO	Povprečje	St. napaka	95 % interval zaupanja	
			Spodnja meja	Zgornja meja
Da	3,652	,090	3,475	3,829
Ne	3,755	,098	3,562	3,947

Levenov test enakosti napak varianc

Odvisna spremenljivka: Sklop2 (funkcionalni dejavniki)

F	df1	df2	p
,748	20	177	,772

Levenov test ni statistično pomemben ($p > 0,05$), kar pomeni, da lahko domnevamo, da so napake varianc med skupinami približno enake.

Priloga Č: analize glede na združene spremenljivke za psihološke dejavnike

Povprečje izobrazbe

IZOBRAZBA	Povprečje	St. napaka	95 % interval zaupanja	
			Spodnja meja	Zgornja meja
osnovna/poklicna/srednja/gimnazija	3,966	,105	3,759	4,174
višja ali visoka strokovna šola	4,080	,121	3,842	4,319
univerzitetni program	4,103	,104	3,898	4,308
magister/doktorat/specializacija	4,159	,119	3,923	4,394

Povprečje statusa

STATUS	Povprečje	St. napaka	95 % interval zaupanja	
			Spodnja meja	Zgornja meja
dijak/študent	4,243	,269	3,712	4,773
Zaposlen	4,105	,047	4,012	4,198
Brezposeln	3,793	,214	3,371	4,214
Samozaposlen	4,168	,123	3,925	4,410

Povprečje zadovoljstva z organizacijo

ZADOVOLJSTVO	Povprečje	St. napaka	95 % interval zaupanja	
			Spodnja meja	Zgornja meja
Da	4,144	,098	3,952	4,337
Ne	4,010	,106	3,800	4,219

Levenov test enakosti napak varianc

Odvisna spremenljivka: Sklop3 (psihološki dejavniki)

F	df1	df2	p
,871	20	177	,624

Levenov test ni statistično pomemben ($p > 0,05$), kar pomeni, da lahko domnevamo, da so napake varianc približno enake.

Priloga D: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni!

Prosim vas za nekaj minut za izpolnitev ankete z namenom ugotovitve dejavnikov, ki vplivajo na izbor delodajalca.

Anketo uporabljam z namenom dokončanja študija na FDV, vaši podatki in odgovori bodo ostali anonimni.

Vnaprej hvala in lep dan.

Sklop 1: Ekonomski dejavniki

NAVODILO: Z ocenami od 1 (sploh se ne strinjam), 2 (se ne strinjam), 3 (vseeno mi je), 4 (se strinjam) do 5 (zelo se strinjam) ocenite naslednje trditve:

1. Plačilo mi predstavlja največjo motivacijo za delo.

1 2 3 4 5

2. Variabilni del plače, ki mi omogoča višje plačilo in je odvisen od rezultatov mojega dela, mi je pomembnejši od nižjega, fiksnega dela.

1 2 3 4 5

3. Nisem pripravljen/a prevzeti odgovornejšega delovnega mesta brez ustreznega povišanja plače.

1 2 3 4 5

4. Varnost zaposlitve mi je pomembnejša od višine plače.

1 2 3 4 5

5. Če za uspešno delo ob koncu leta dobim dodatno finančno nagrado, sem bolj motiviran/a za delo.

1 2 3 4 5

Sklop 2: Funkcionalni dejavniki

NAVODILO: Z ocenami od 1 (sploh se ne strinjam), 2 (se ne strinjam), 3 (vseeno mi je), 4 (se strinjam) do 5 (zelo se strinjam) ocenite naslednje trditve:

6. Učinkovitost zaposlenega mora biti merjena na podlagi merljivih in objektivnih kazalcev.

1 2 3 4 5

7. Pripravljen/a sem delati za nižjo plačo, če mi delodajalec omogoči izobraževanje in strokovno izpopolnjevanje.

1 2 3 4 5

8. Ne želim delati v podjetju, ki nima jasno določenega sistema napredovanja.

1 2 3 4 5

9. Želim napredovati in prevzemati večje pristojnosti.

1 2 3 4 5

10. Dodatno izobraževanje je pomembno zaradi možnosti doseganja večje plače in ne zaradi osebne rasti.

1 2 3 4 5

Sklop 3: Psihološki dejavniki

NAVODILO: Z ocenami od 1 (sploh ni pomembno), 2 (ni pomembno), 3 (vseeno mi je), 4 (pomembno) do 5 (zelo pomembno) ocenite naslednje trditve:

11. Ne bi mogel/la delati v podjetju, kjer se s sodelavci ne bi razumel/a.

1 2 3 4 5

12. Pomembno mi je, da je moj nadrejeni zaupanja vredna oseba in sposobna vodenja.

1 2 3 4 5

13. Pomembno mi je, da s svojim delom prispevam k uspehu podjetja.

1 2 3 4 5

14. Sodobno opremljeni delovni prostori in sproščeno vzdušje me motivira.

1 2 3 4 5

15. Želim si delo, ki bi mi omogočilo potovanja in/ali delo v tujini.

1 2 3 4 5

Sedaj vas prosim še za nekaj osebnih podatkov

Dokončana izobrazba (izberite):

- osnovna/poklicna/srednja šola/gimnazija
- višja ali visoka strokovna šola
- univerzitetni program
- magisterij/doktorat/specializacija

Vaš zaposlitveni status (izberite):

- dijak/študent
- iskalec prve zaposlitve
- zaposlen
- brezposeln
- samozaposlen

S trenutno organizacijo, kjer sem zaposlen, sem zadovoljen (izberite):

da ne

Če obstaja organizacija/podjetje, za katero/katerega si močno želite delati, jo/ga navedite:

Odgovorili ste na vsa vprašanja v tej anketi. Hvala za sodelovanje.
Anketo lahko posredujete tudi svojim prijateljem in znancem.