

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Jure Košir

## Internet kot kanal komuniciranja blagovne znamke delodajalca

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Jure Košir

Mentor: izr. prof. dr. Franc Trček

## **Internet kot kanal komuniciranja blagovne znamke delodajalca**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

## ZAHVALA

*Iskrena zahvala gre vsem, ki ste verjeli vame, mi ob pisanju diplomskega dela pomagali in mi stali ob strani.*

*Najlepše pa se zahvaljujem tudi svojemu mentorju za prav dovolj veliko mero kreativne svobode pri pisanju tematike, ki mi je blizu, jo dobro poznam in na področju katere vsakodnevno delujem.*

## **Internet kot kanal komuniciranja blagovne znamke delodajalca**

Internet kot kanal komuniciranja blagovne znamke delodajalca dandanes čedalje bolj pridobiva na pomenu. Organizacije so se po finančni in gospodarski krizi stroškovno in operativno in optimizirale, kakovostnih in ustreznih kadrov pa je zanje na trgu dela čedalje manj, pričakovanja in vrednote teh kandidatov pa so se hkrati tudi pomembno spremenile. Organizacije pa so že našle način, kako učinkovito komunicirati s svojim kadrovskim bazenom kandidatov in sicer v okolju, kjer se le-ta kadrovski bazen kandidatov nahaja, in to je na internetu. Organizacije svoje kandidate nagovarjajo skozi svojo blagovne znamke delodajalca, pri tem pa se poslužujejo različnih internetnih kanalov komuniciranja, kot so spletni zaposlitveni portali, spletne strani, spletne raziskave in družabni mediji. V Sloveniji je to področje še v vzponu, v sebi pa skriva veliko potenciala, ki bi na dolgi rok lahko bistveno prispeval h konkurenčnosti in poslovni uspešnosti sodobnih organizacij.

**Ključne besede:** blagovna znamka delodajalca, zaposlovanje, internet, kanali komuniciranja, vrednote.

## **Internet as a communications channel of employment brand**

Internet as a communications channel of employer brand is nowadays increasingly gaining in importance. Organizations have after the financial and economic crisis severely optimised their operational and financial activities, but in the meanwhile their optimal labour market has been shrinking, quality personell is harder and harder to find and expectations and value proposition of this personell have been changing significantly. But these organizations have already found a way to effectively communicate with their pool of candidates and that is in the environment, where this pool of candidates is located and that is on the Internet. Organizations are adressing their pool of candidates with their employment brand while using different internet communication channels as internet job boards, websites, online surveys and social media. In Slovenia, employer branding is still emerging, but it consists of a lot of potential, which could in the long run significantly contribute to the competitiveness and business success of modern organizations.

**Keywords:** employment brand, recruitment, Internet, communication channels, value proposition.

# KAZALO

1 UVOD.....	7
2 METODOLOGIJA RAZISKOVANJA.....	10
2.1 NAMEN RAZISKOVANJA .....	10
2.2 CILJI RAZISKOVANJA .....	10
2.3 HIPOTEZE RAZISKOVANJA .....	11
2.4 METODE RAZISKOVANJA.....	11
3 SPREMENJENE RAZMERE NA TRGU DELA .....	12
3.1 SPREMEMBA VREDNOT NA TRGU DELA.....	12
3.2 POVEČEVANJE UPORABE INTERNETA IN E-KADROVANJA.....	15
4 DEFINICIJA BLAGOVNE ZNAMKE DELODAJALCA .....	19
4.1 MARKETINŠKE PRVINE BLAGOVNE ZNAMKE DELODAJALCA.....	19
4.2 DEFINICIJA BLAGOVNE ZNAMKE DELODAJALCA .....	20
4.3 SESTAVINE BLAGOVNE ZNAMKE DELODAJALCA .....	24
5 PRIVLAČNOST IN MOČ BLAGOVNE ZNAMKE DELODAJALCA .....	26
5.1 PRIVLAČNOST BLAGOVNE ZNAMKE DELODAJALCA .....	26
5.2 MOČ BLAGOVNE ZNAMKE DELODAJALCA.....	28
6 UPRAVLJANJE BLAGOVNE ZNAMKE DELODAJALCA .....	31
7.1 SPLETNI ZAPOSILITVENI PORTALI.....	37
7.2 SPLETNE STRANI.....	44
7.3 SPLETNE RAZISKAVE .....	51
7.4 DRUŽABNI MEDIJI.....	59
8 ZAKLJUČEK.....	66
9 LITERATURA.....	71

## KAZALO SLIK

<b>Slika 4.1:</b> Ugledni delodajalec, odlično delovno mesto in izborni delodajalec .....	22
<b>Slika 4.2:</b> Družabna blagovna znamka delodajalca .....	23
<b>Slika 4.3:</b> Sestavine blagovne znamke delodajalca .....	25
<b>Slika 5.1:</b> Piramida blagovne znamke delodajalca .....	27
<b>Slika 5.2:</b> Koristi močne blagovne znamke delodajalca .....	30
<b>Slika 6.1:</b> Strategija upravljanja blagovne znamke delodajalca .....	35
<b>Slika 7.1:</b> Ključne dejavnosti spletnega zaposlitvenega portala MojeDelo.com .....	41
<b>Slika 7.2:</b> Učinkovita »karierna« spletna stran .....	48
<b>Slika 7.3:</b> Dodana vrednost raziskav s področja blagovne znamke delodajalca za organizacijo, kandidate in izvajalce .....	52
<b>Slika 7.4:</b> Vrednote kandidatov na slovenskem trgu dela .....	57
<b>Slika 7.5:</b> Sprememba vrednot kandidatov na slovenskem trgu dela (2007-2015) .....	58
<b>Slika 7.6:</b> Uporaba družabnih medijev pri zbiranju informacij o blagovni znamki delodajalca in zaposlitvenih priložnostih .....	62
<b>Slika 7.7:</b> Uporaba družabnih medijev po generacijah .....	62
<b>Slika 7.8:</b> Možnosti uporabe družabnih medijev za promocijo blagovne znamke delodajalca ..	64

# 1 UVOD

V tem poglavju bom na kratko predstavil relevantnost obravnavane teme pričujočega diplomskega dela, predvsem v smislu naraščajoče optimizacije poslovanja in čedalje pomembnejše informatizacije kadrovskega procesa na eni, ter zaznavanja bistveno spremenjenih vrednot kandidatov na trgu dela ter naraščajočim pomenom upravljanja blagovne znamke delodajalca na drugi strani.

Finančna in gospodarska kriza sta po letu 2008 močno spremenili poslovanje sodobnih organizacij. Fokus z iskanja in razvoja ključnih kadrov se je v po kriznem času prevesil v radikalno optimizacijo stroškov in ponovno reorganiziranje poslovanja na vseh ravneh, tudi na ravni kadrovske funkcije. Kadrovanje je postalo veliko bolj smotrno, strateško in zelo skrbno načrtovano, notranji resursi so postali veliko bolj angažirani, smotrnost v zaposlovanju in tendenco k optimizaciji stroškov pa je na strani organizacij močno čutiti še dandanes.

Hkrati v zadnjih desetletjih na trgu dela opažamo čedalje večjo informatizacija kadrovskega področja, lahko bi rekli da gre za dejanski vzpon »e-kadrovanja«. Če je šlo na začetku za vzpon spletnih zaposlitvenih portalov in spletnih strani ter v nadaljevanju »on-line« kadrovsko-informacijskih sistemov, pa so organizacije dandanes preko uporabe interneta pričele promovirati tudi same sebe in kaj kandidatov na trgu dela pravzaprav ponujajo, fokus se je preko zaposlovanja preusmeril v uporabo raznolikih kanalov komuniciranja, tudi danes že precej priljubljenih družabnih medijev.

Po mojem mnenju pa se je v zadnjih letih najbolj bistvena sprememba na trgu dela zgodila na strani kandidatov, opažamo namreč bistveno spremembo pričakovanj in vrednot glede delovnega mesta in zaposlitve, predvsem s prihodom novih generacij »Y« oziroma »milenijcev«. Glede na to, da bodo prihajajoče generacije kmalu predstavljale večino delovno aktivnega prebivalstva, se bodo organizacije, ki novih generacij in njihovih spremenjenih vrednot ne bodo uspele uspešno nagovoriti, znašle v velikih težavah. Kako razumeti, kaj kandidati na trgu dela potrebujejo, kaj želijo, kako jih privabiti, kako jih motivirati in tudi

zadržati v organizaciji? To so ključna vprašanja, ki si jih morajo sodobne organizacije čim prej zastaviti, nanje odgovoriti in predvsem ukrepati.

Kot odziv na spremenjene okoliščine na trgu dela so se organizacije že pričele čedalje bolj posvečati konceptu blagovne znamke delodajalca in sicer kot promociji organizacijske »dodane vrednosti« v smislu nadpovprečne zaposlitvene izkušnje ter tudi čedalje intenzivnejšemu komuniciranju s svojim kadrovskim bazenom kandidatov.

V svojem diplomskem delu bom tako predstavil sestavine, definicijo in marketinške prvine blagovne znamke delodajalca, pomen njene privlačnosti in moči ter načine, kako jo izgradimo in upravljamo. Predvsem pa se bom posvetil internetnim kanalom komuniciranja blagovne znamke delodajalca, kajti sodoben kadrovski bazen kandidatov se namreč nahaja prav »na« internetu. Svoja opažanja bom ponazoril s študijami primerov spletnega zaposlitvenega portala, spletne strani, spletne raziskave in uporabe družabnih medijev, predstavil bom načela komuniciranja blagovne znamke preko teh kanalov in jih ovrednotil ter podal kritična navodila za njihovo uporabo in strategijo upravljanja blagovne znamke delodajalca za prihodnost.

Menim namreč, da uporaba internetnih kanalov komuniciranja blagovne znamke v Sloveniji še ni dovolj sprejeta in razvita, predvsem pa, da ti kanali v sebi skrivajo še veliko neizkoriščenih potencialov za učinkovito promocijo in upravljanje blagovne znamke delodajalca, na katere želim s svojim diplomskim delom opozoriti ter na ta način tudi prispevati k nadaljnjemu razvoju področja.

V svojem diplomskem delu sem tako v uvodnem poglavju na kratko predstavil relevantnost obravnavane teme, predvsem v smislu naraščajoče optimizacije poslovanja in čedalje pomembnejše informatizacije kadrovskega procesa na eni, ter zaznavanja bistveno spremenjenih vrednot kandidatov na trgu dela ter naraščajočim pomenom upravljanja blagovne znamke delodajalca na drugi strani. V drugem, metodološkem, poglavju pa bom še podrobneje opredelil namen, cilje, hipoteze in metode raziskovanja pričujočega diplomskega dela.



V tretjem poglavju bom še podrobneje opisal spremenjene razmere na trgu dela, osredotočil pa se bom na spremembe vrednot kandidatov na trgu dela ter na eksponentno povečevanje uporabe interneta in »e-kadrovanja«.

V četrtem poglavju se bom podrobneje posvetil sami definiciji blagovne znamke delodajalca. Najprej bom predstavil marketinške prvine blagovne znamke delodajalca, nato se bom posvetil tudi izčrpni definiciji in opredelitvi sestavin blagovne znamke delodajalca.

V tem poglavju se bom temeljiteje posvetil dimenzijama privlačnosti in moči blagovne znamke delodajalca ter njihovim učinkom za proces privabljanja, motiviranja in zadrževanja ključnih kadrov.

V šestem poglavju se bom zaustavil pri predstavitvi strategije celovitega upravljanja blagovne znamke delodajalca ter podal praktične nasvete za njeno učinkovitost in uspešnost.

V sedmem, praktičnem, delu se bom posvetil opisom in študijam primera internetnih kanalov komuniciranja blagovne znamke delodajalca. Predstavil bom internetne kanale komuniciranja, kot so spletni zaposlitveni portali, spletne strani, spletne raziskave ter družabni mediji. Predstavil bom pomen in uporabnost posameznih kanalov pri komuniciranju blagovne znamke delodajalca, njihove prednosti in slabosti ter njihovo razširjenost in uporabnost na slovenskem trgu dela.

V osmem poglavju bom povzel sklepne ugotovitve svojega raziskovanja ter predstavil rezultate raziskovalnih hipotez. Dodal bom svoj pogled na razvoj upravljanja blagovne znamke delodajalca skozi internetne kanale komuniciranja v Sloveniji ter predstavil svoje mnenje in vodila za razvoj področja v prihodnosti.

V zadnjem, devetem, poglavju bom pa bom navedel uporabljeno literaturo, na podlagi katere sem svoje ugotovitve tudi utemeljil.

## 2 METODOLOGIJA RAZISKOVANJA

### 2.1 NAMEN RAZISKOVANJA

V drugem, metodološkem, poglavju podrobneje opredeljujem namen, cilje, hipoteze in metode raziskovanja pričujočega diplomskega dela.

Na podlagi opaženih sprememb na trgu dela sem se tako odločil temeljiteje predstaviti pomen blagovne znamke delodajalcu kot sodobnega načina privabljanja, motiviranja in zadrževanja ključnih kadrov organizacije. Hkrati pa želim tudi predstaviti in ovrednotiti sodobne internetne kanale komuniciranja blagovne znamke delodajalca, kot so spletni zaposlitveni portali, spletne strani, spletne raziskave in družabni mediji, ter na ta način prispevati k razvoju menedžmenta človeških virov na sodobnem visoko konkurenčnem trgu dela v Sloveniji.

### 2.2 CILJI RAZISKOVANJA

Najprej bom predstavil najpomembnejše spremembe na trgu delovne sile, predvsem bom izpostavil naraščajočo optimizacijo stroškov na področju zaposlovanja, pomanjkanje kakovostnih kandidatov na trgu dela, spremembe pričakovanj in teh vrednot kandidatov ter naraščajočo informatizacijo kadrovskega področja in vzpon »e-kadrovanja«.

Nato bom temeljito definiral blagovno znamko delodajalca z različnih zornih kotov in predstavil njen pomen pri privabljanju, motiviranju in zadrževanju kadrov. V nadaljevanju pa bom predstavil načine izgradnje in upravljanja blagovne znamke delodajalca ter v praktičnem delu na študijah primera »plastično« predstavil štiri glavne internetne kanale, skozi katere organizacije s svojo blagovno znamko delodajalca komunicirajo s kandidati na trgu dela in to so spletni zaposlitveni portali, spletne strani, spletne raziskave in družabni mediji.

V zaključku bom rezultate svojega raziskovanja povzel, poskusil potrditi ali ovreči zastavljene hipoteze ter podal svoje mnenje in vodila za prihodnost.

## 2.3 HIPOTEZE RAZISKOVANJA

1. Blagovna znamka delodajalca je pomemben način privabljanja, motiviranja in zadrževanja ključnih kadrov organizacije.
2. Blagovna znamka delodajalca je postala celovita marketinška strategija, ki za svoj namen uporablja različna marketinška orodja.
3. Internet postaja zelo pomemben kanal komuniciranja blagovne znamke delodajalca.
4. Internetnih kanalov komuniciranja blagovne znamke delodajalca se poslužujejo tudi organizacije v Sloveniji, a še zmeraj ne v zadostni meri.

## 2.4 METODE RAZISKOVANJA

Za metodo raziskovanja bom uporabil analizo domače in tuje literature na temo blagovne znamke delodajalca ter podatke domačih in tujih raziskav. Prav tako pa bom za metodo raziskovanja uporabil študije primerov različnih kanalov komuniciranja blagovne znamke delodajalca v Sloveniji.

## 3 SPREMENJENE RAZMERE NA TRGU DELA

### 3.1 SPREMEMBA VREDNOT NA TRGU DELA

V tem poglavju bom še podrobneje predstavil in povzel opažene spremembe na trgu dela. Najprej se bom osredotočil na spremembe vrednot kandidatov na trgu dela, v nadaljevanju pa tudi na opaženo naraščajočo uporabo interneta in »e-kadrovanja«.

Po letu 2008 je finančna kriza temeljito spremenila razmere na trgu dela tako v Sloveniji kot v svetu. Spremenile so se razmere v gospodarstvu in kriza je pustila velik pečat na kadrovske funkcije in menedžmentu človeških virov (Fesel Kamenik 2010). Fokus se je z iskanja in razvoja ključnih kadrov prevesil bolj na stran optimizacije stroškov in ponovno organiziranje poslovanja (MojeDelo 2009). Organizacije so se optimizirale, zmanjšale število svojih zaposlenih na raven, ki jim še omogoča poslovno uspešnost, nekatere so »ugasnile« (Fesel Kamenik 2010), spet druge so se odtlej evolvirale in postale še uspešnejše kot prej.

V obdobju takoj po krizi je število brezposelnih tako v svetu kot pri nas skokovito naraslo, kandidatov na trgu dela je bilo veliko, organizacije pa so se vse bolj pričele posvečati predvsem angažiranju in včasih tudi motiviranju svojih zaposlenih (MojeDelo 2009). Novo zaposlovanje je ostalo nekoliko tema »v ozadju«, zaposlovale so le tiste organizacije, ki so se uspele uspešno soočiti s krizo in tudi »preživeti«.

Gospodarska kriza in recesija sta ena od pomembnejših sprememb na strani organizacij kot delodajalcev, saj sta dodobra spremenili fokus in vrednote organizacij v smeri optimizacije poslovanja na vseh ravneh kadrovske aktivnosti. Organizacije, ki so želele postaviti nove temelje poslovne uspešnosti, so se močno posvetile predvsem smotrному zaposlovanju, hkrati pa tudi angažiranju vseh svojih notranjih resursov, kot so razvoj zaposlenih, spodbujanje kulture sprememb, vzpostavljajo dolgoročne mreže partnerstev ter oblikovanju konkurenčne prednosti na podlagi inteligentnih poslovnih pristopov (Černetič 2006, 7).

Druga bistvena sprememba pa se je pričela dogajati na področju kakovosti kandidatov na trgu dela. Vseh kandidatov je na trgu dela zaradi odpuščanja v preteklosti dandanes razmeroma veliko (MojeDelo 2009). V zadnjih letih sicer opažamo, da so se razmere na trgu dela v nekolišni meri stabilizirale, delež brezposelnosti je počasi pričel upadati, delež novega zaposlovanja pa rasti (ZRSZ 2016), a vendar glede na samo količino kandidatov na trgu dela, le-teh številčno res ne primanjkuje. Primanjkuje pa kakovostnih in nekatere organizacije, predvsem tiste visokotehnološko razvite ali močno specializirane, so se že znašle pred dokaj perečimi problemi oziroma izzivi. Čedalje težje namreč najdejo in zaposlijo kandidate z določenimi znanji in sposobnostmi, ki jih želijo in potrebujejo (EBI 2014). Za kakovostne kadre organizacije pričenjajo biti pravo »vojno za talente« (Michels 2001).

S težavami pri iskanju in zaposlovanju kakovostnih kadrov so se nekatere organizacije soočale tudi že pred krizo, razloge je najti predvsem na strani demografije in staranja prebivalstva, »bega možganov« in neprimerne sistema izobraževanja (Zupan v Franca in drugi 2007, 6). Predvsem pa je k temu prispevalo rojstvo nove informacijske dobe, kjer organizacije potrebujejo še več visoko talentiranih in izobraženih kadrov, posledična vojna za »talente« pa se je tako ustvarila novo, visoko konkurenčno poslovno realnost (Rogan 2009, 10).

Še pomembnejšo spremembo in veliko težavo za organizacije pa predstavljajo korenite spremembe pričakovanj in vrednot kandidatov na trgu dela in sicer v zvezi s samim delovnim mestom in elementi zaposlitve. Takoj po krizi je sicer ponovno »vzniknila« potreba po varnosti zaposlitve (MojeDelo 2009; Pavlin 2015), po dobrih odnosih s sodelavci in po zaupanju nadrejenim in organizaciji (MojeDelo 2009), kar je povsem razumljivo, saj so si zaposleni pri svojih delodajalcih želeli predvsem ostati, »padle« so potrebe po višji plači in dodatnih ugodnostih, večji pomen so pridobili »vzdržni« delovni pogoji ter predvsem želja po zaupanju vrednem vodstvu, ki bi organizacije ponovno povzpelo do odličnega in profitabilnega poslovanja.

A vrednote glede delovnega mesta, zaposlovanja in percepcije delodajalcev novih prihajajočih generacij »Y« ali »milenijcev«, so se popolnoma in korenito spremenile (Glassdoor 2016), kljub težki preživetni krizi. Generacijo »Y« oziroma »milenijcev« namreč predstavlja »kohorta« predstavnikov kadrovskega bazena kandidatov, ki je rojena med leti 1982 in 1995 (Jobvite

2014) in dandanes vstopa v bazen aktivnih iskalcev zaposlitve oziroma se že nahaja na aktivni strani pripadnikov trga delovne sile.

Želja teh kandidatov po delovnem mestu, ki bi ponujalo doživljenjsko zaposlitev v trdni in stabilni organizaciji po letu 2008 po eni strani morda nikoli več ne bo uresničena, po drugi strani pa so vrednote in potrebe teh kandidatov tudi bistveno drugačne od želja in potreb predhodnih generacij in sicer predvsem v smeri iskanja pozitivne organizacijske kulture, fleksibilnejših oblik dela, možnosti profesionalnega razvoja, vzpostavitve odličnih delovnih timov in varnosti zaposlitve, ne pa nujno tudi višjega plačila (Lorien 2015). Oziroma tudi dostikrat v smeri večjih priložnosti za razvoj, večjega osebnega izziva ter boljšega ravnovesja med službenim in zasebnim življenjem, saj si »milenijci« želijo predvsem več kreativnost, fleksibilnosti, samoaktualizacije ter smiselnosti svojega dela (LinkedIn 2015). Da so se vrednote na trgu dela temeljito spremenile, pa potrjujejo tudi različne sodobne raziskave o trgu delovne sile.

Želje in pričakovanja kandidatov na trgu dela se dostikrat zelo razlikujejo od realnosti, kakršne so organizacije kot delodajalci. Po raziskavi CareerBuilderja je manj kot pol (44%) zaposlenih v analiziranih organizacijah izjavilo, da je organizacija kot delodajalec v celoti izpolnila njihova pričakovanja, medtem ko jih je večji del (67%) odgovorilo, da jih ni oziroma, da v to niso prepričani (CareerBuilder 2016, 14).

Glede na to, da bodo prihajajoče generacije kmalu predstavljale večino delovno aktivnega prebivalstva, se bodo organizacije, ki novih generacij in njihovih spremenjenih vrednot ne bodo uspele uspešno nagovoriti, znašle v velikih težavah. Kako razumeti, kaj kandidati na trgu dela potrebujejo, kaj želijo, kako jih privabiti, kako jih motivirati in tudi zadržati v organizaciji? To so ključna vprašanja, ki si jih morajo sodobne generacije čim prej zastaviti, nanje odgovoriti in predvsem ukrepati.

Kot odziv na »vojno za talente« ter spremenjene vrednote kandidatov so organizacije v ZDA in kasneje v Zahodni Evropi začele iskati nove načine, kako privabiti in pritegniti k sebi najustreznejše kandidate (Franca in drugi 2007, 33). Govorimo o blagovni znamki delodajalca.

Trend v smeri promocije in upravljanja blagovne znamke delodajalca predstavlja še eno veliko in pomembno spremembo, ki smo ji bili priča v nekaj zadnjih letih tudi pri nas.

Moč blagovne znamke delodajalca kot percepcija, kako zaposleni v organizaciji in potencialni kandidati na trgu dela vidijo organizacijo kot delodajalca, bo morda postala ključni »jeziček na tehtnici« v bitki za privabljanje, motiviranje in zadrževanje kadrov na sodobnem močno konkurenčnem trgu dela (CareerBuilder 2016, 14). Če organizacija na trgu dela velja za uglednega delodajalca, lahko v bitki za talente zmaga pravzaprav brez vsakega »boja« (Pelicon 2009a), kajti za kakovostne kadre je značilno, da dobesedno »gravitirajo« okoli uglednih delodajalcev (Pavlin 2015). In na trgu bodo tako »preživele« tiste organizacije, ki bodo uspele pritegniti najbolj ustrezne kandidate, jih angažirati, zmotivirati ter obdržati tiste ta najbolj uspešne.

### **3.2 POVEČEVANJE UPORABE INTERNETA IN E-KADROVANJA**

V zadnjih desetletjih pa smo bili v Slovenij in v svetu priča še eni zelo pomembni spremembi na trgu dela in sicer čedalje večji informatizaciji celotnega kadrovskega procesa, od privabljanja kandidatov, do procesa zaposlovanja, motiviranja in zadrževanja kadrov. Trg dela namreč že daleč ni več imun na pomen in vlogo interneta ter informacijsko-komunikacijske tehnologije (O'Reilly v Naglič 2004, 21), spremenilo se je delovanje tako trga dela, spremenili pa so se tudi kanali komunikacije med organizacijo in njenim kadrovskim bazenom kandidatov na eni ter njenimi zaposlenimi na drugi strani.

Internet se je v svetu kot nov kanal zaposlovanja pričel uporabljati že leta 1994 in sicer z nastankom prvih spletnih zaposlitvenih portalov (Petrič in Žagar 2004, 30), dandanes pa je internet postal eden od najpomembnejših kanalov tako oglaševanja prostih delovnih mest s strani organizacij, kot tudi iskanja zaposlitve s strani kandidatov (Naglič 2004, 21; Recruiter 2016a). Lahko bi rekli, da se je med vsemi mediji zaposlovanja najbolj uveljavil prav internet ter s tem postavil nov mejnik in definiral nove procese zaposlovanja ter komunikacije s trgom dela. Ustvaril je nov, »virtualni trg dela« ter s tem nov koncept »e-kadrovanja« (Naglič 2004, 21–22). Današnji »virtualni trg dela« namreč omogoča nov način sinergije med organizacijami in trgom delovne sile.

»Virtualni trga dela« nam dandanes tako omogoča:

- Da se skoraj vse zaposlitvene prijave lahko pošiljajo preko interneta, to je hkrati tudi zaželeno,
- sistematiziranje, elektronsko vodenje, sledenje in hranjenje zaposlitvene prijave (tudi v oblaku),
- nastanek velikih baz življenjepisov, ki se tudi sistemsko povezujejo z objavljenimi zaposlitvenimi oglasi,
- da zaposlitvene oglase kandidati lahko spremljajo od kjer koli in kadar koli (Kennedy v Naglič 2004, 22).

Če nadaljujem, pa nam »virtualni trg dela« dandanes omogoča tudi:

- da so informacije o objavljenih zaposlitvenih oglasih vedno ažurne in »on-time«,
- enosmerno komunikacijo s ciljnimi skupinami kandidatov in celotnim trgom dela preko uporabe različnih obveščevalnikov, blogov, forumov, posredovanja informacij, gradiv in nasvetov,
- dvosmerno komunikacijo s ciljnimi kandidati in skupinami kandidatov preko uporabe družabnih medijev,
- izvajanje različnih raziskav trga dela in organizacij kot delodajalcev ter
- upravljanje in promocijo blagovne znamke delodajalca.

Značilnosti »e-kadrovanje« tako razumem kot vse kadrovske aktivnosti, ki vključujejo uporabo internetne tehnologije za iskanje, privabljanje, ocenjevanje, intervjuvanje, zaposlovanje in upravljanje kadra (TechTarget 2016). V ožjem pomenu »e-kadrovanje« predstavlja metodo kadrovanja, s katero organizacije iščejo potencialne kandidate direktno preko interneta (Recruiter 2016b; Recruiter 2016c).

Namen »e-kadrovanja« je v optimizaciji kadrovske aktivnosti v smeri večje učinkovitosti in zniževanja stroškov organizacije. »E-kadrovanje« lahko doseže zelo velik kadrovske bazen kandidatov ter organizacijam s tem olajša končno selekcijo (TechTarget 2016). Z vidika



optimizacije procesa in zniževanja stroškov zaposlovanja sem mnenja, da je naraščajoče zanimanje za »e-kadrovanje« s strani organizacij povsem logično in tudi pričakovano.

Ob pričetku se je v zvezi z »e-kadrovanjem« povezovalo predvsem porast in uporabo spletnih strani organizacij, nato spletnih zaposlitvenih portalov, v nadaljevanju »on-line« kadrovsko-informacijskih sistemov (Recruiter 2016c), hkrati pa so organizacije preko uporabe interneta pričele promovirati tudi same sebe in kaj kandidatom na trgu dela pravzaprav ponujajo (Naglič 2004, 15). Promocija blagovne znamke delodajalca prav tako predstavlja enega od ključnih elementov »e-kadrovanja« (TechTarget 2016), fokus pa se je preko zaposlovanja usmeril tudi v uporabo raznolikih kanalov komuniciranja, tudi danes že precej priljubljenih družabnih medijev (Recruiter 2016a).

Tradicionalni model zaposlovanja se je namreč spremenil, če so novo zaposleni kandidati doslej »vpadali« v kolesje organizacije in se procesom prilagajali, se novim generacijam kandidatov sedaj prilagajajo prav organizacije same in v celoti. Le-te pa se šele učijo, kako jih v prvi fazi nagovoriti, šele v nadaljnjih pa tudi motivirati in zadrževati (Ruch 2000). Današnje karierne poti ključnih kadrov so namreč veliko bolj »fluidne« kod kadarkoli poprej, ključni kadri so močno »priklenjeni« na internet, so bolj informirani in bolj odprti do novih priložnosti skozi celotno profesionalno kariero (LinkedIn 2016a, 2), saj jih kar 35% menja zaposlitve vsakih 5 let (Jobvite 2014), hkrati pa so tudi visoko »mobilni« (Jobvite 2014) v smislu »on-time« in »on-line« uporabe pametnih telefonov.

In prav vsi nove zaposlitvene priložnosti spremljajo preko interneta. V letu 2015 je v raziskavi LinkedIna 60% kandidatov iskalo nove zaposlitvene priložnosti preko spletnih zaposlitvenih portalov, 56% preko družabnih omrežij, 40% preko spletnih strani, 23% preko spletnih brskalnikov in 20% preko drugega internetnega oglaševanja (LinkedIn 2016a, 5), 25% pasivnih kandidatov redno sledi objavljenim zaposlitvenim oglasom in priložnostim na družabnih omrežjih (LinkedIn 2016a, 12), »generacija Y« ali »milenijci« pa se celo bolj kot preko spletnih zaposlitvenih portalov na zaposlitvene oglase prijavljajo prav preko družabnih medijev, 53% skozi LinkedIn, 19% skozi Google+ in 10% skozi Facebook (Millennial branding 2014). In ker se tam nahaja njihov kadrovski bazen kandidatov, se za krepitev blagovne znamke delodajalca

organizacije dandanes poslužujejo predvsem internetnih kanalov komuniciranja (LinkedIn 2016b, 16).

Promocija in upravljanje močne blagovne znamke delodajalca preko sodobne informacijsko-komunikacijske tehnologije pa sta kljub svojim specifikam in »novosti« v resnici lahko veliko lažji, kot si lahko zamislimo. Vse kar potrebujemo je dobra strategija, motivacija, čas in potrpljenje (Parajon 2015). Zato se bom v sledečih poglavjih temeljiteje posvetil sami vsebini blagovne znamke delodajalca, njeni privlačnosti in moči, nato bom definiral strategijo izgradnje in njenega upravljanja, nazadnje pa se bom v okviru praktičnega dela posvetil raziskovanju in analizi internetnih kanalov komuniciranja blagovne znamke delodajalca kot so spletne strani, spletni zaposlitveni portali, spletne raziskave in družabni mediji.

## 4 DEFINICIJA BLAGOVNE ZNAMKE DELODAJALCA

### 4.1 MARKETINŠKE PRVINE BLAGOVNE ZNAMKE DELODAJALCA

V tem poglavju se bom podrobneje posvetil sami definiciji blagovne znamke delodajalca. Najprej bom na kratko predstavil marketinške prvine blagovne znamke delodajalca, nato pa se bom posvetil tudi izčrpnim definiciji in opredelitvi sestavin blagovne znamke delodajalca.

Kot prvo bi tako izpostavil, da dandanašnje najuspešnejše organizacije namreč niso le tiste, ki uspejo razviti, izdelati in uspešno tržiti najboljši produkt ali storitev, temveč tiste, ki hkrati zaposlujejo in angažirajo tudi najboljše in najbolj motivirane kadre (EBI 2014, 13). In prav iz produktnega marketinga, kot sodobne tržno-komunikacijske discipline, lahko povzamemo in prenesemo nekaj učinkovitih »dobrih praks« na področje upravljanja blagovne znamke delodajalca. Tudi pri blagovni znamki delodajalca gre za neke vrste prodajo, vendar organizacije ne prodajajo produkta, temveč sebe. Blagovna znamka delodajalca se namreč lahko pozicionira na trgu na enak način kot katera koli druga blagovna znamka ter deluje po dokaj podobnih zakonitostih (Pelicon 2009b).

Ključne sestavine blagovne znamke so lastnosti, uporabne koristi, čustvena korist, vrednote in osebne značilnosti (De Chernatony 2002, 229). Blagovna znamka je rezultat ustvarjene percepcije v glavi potrošnika, je zato enkratna, neponovljiva, nenadomestljiva, ker obljublja vrednote, na podlagi katerih potencialni potrošnik pričakuje edinstvene in specifične koristi, ki mu omogočijo identifikacijo z blagovno znamko in posledično zagotavljajo tudi njegovo zvestobo (Hribar v Žagar 2008, 2).

Blagovna znamka je neskončna pot komuniciranja med organizacijo in njenimi potrošniki oziroma kupci, cilj vsake blagovne znamke pa je vzpostavljanje trajnih čustvenih odzivov. Medtem ko kontrola procesa ni mogoča, lahko organizacije nanjo vsaj delno vplivajo s pravilno komunikacijo. Človek je naravno nagnjen k stalnemu analiziranju in preverjanju, glavna odlika močne blagovne znamke pa je sposobnost, da se temu elegantno izogne, dobra blagovna znamka namreč hitro priključuje pozitivna čustva in spomine na obstoječa prepričanja, zato

ponovno preverjanje drugih možnosti ni potrebno (Pelicon 2009a). To velja tudi za trg dela in tudi blagovno znamko delodajalca je treba razvijati in negovati prav tako kot klasično blagovno znamko.

A blagovno znamko delodajalca razumemo bolj kot ugled, imidž organizacije, ki pa je ločen od ugleda njegove korporativne blagovne znamke (Mosely 2015). In danes tako kot potrošniku oziroma kupcu z blagovno znamko našega produkta prodajamo obljube, tako tudi kandidatom na trgu dela prodajamo obljube o osebnosti naše organizacije, njeni kulturi, delovnem okolju, prepričanjih in njenih vrednotah (Smrekar 2015).

## 4.2 DEFINICIJA BLAGOVNE ZNAMKE DELODAJALCA

Pojem blagovne znamke delodajalca se je v akademski sferi prvič pojavil leta 1996 in sicer s strani Amblerja in Barrowa v publikaciji *Journal Brand Management* (Ambler in Barrow 1996). Šlo je za preverjanje teze, da se koncept upravljanja blagovne znamke lahko uspešno prenese tudi na tehnike in prijeme v okviru strateškega menedžmenta človeških virov.

Ambler in Barrow sta definirala blagovno znamko delodajalca kot paket funkcionalnih, ekonomskih in psiholoških »ugodnosti«, ki jih organizacija ponuja svojim zaposlenim, in kar je bistveno, da ta paket »ugodnosti« povezuje z organizacijo tudi njeno zunanje okolje oziroma trg dela (Ambler in Barrow 1996). Koncept je bil ustvarjen zato, da bi postavil vodila za menedžment, kako izboljšati proces zaposlovanja ter povečati motivacijo in zadrževanje kadrov v organizacijah (Mosely 2007, 130).

Pojem blagovna znamka delodajalca se je v akademski in poslovni javnosti hitro »prijel«, izšlo je veliko knjig in člankov na to temo, predvsem v zadnjem desetletju, izvedeno pa je bilo tudi večje število raziskav, tako v svetu, kot tudi v Sloveniji. Nekateri avtorji vidijo blagovno znamko delodajalca kot vse napore organizacije, da kandidatom na trgu dela sporoči, da je zaželeno delovno mesto (Ruch v Franca in drugi 2007, 48). Približno po podobnih načelih, kot komunicira korporativna blagovna znamka s svojimi potrošniki oziroma kupci.

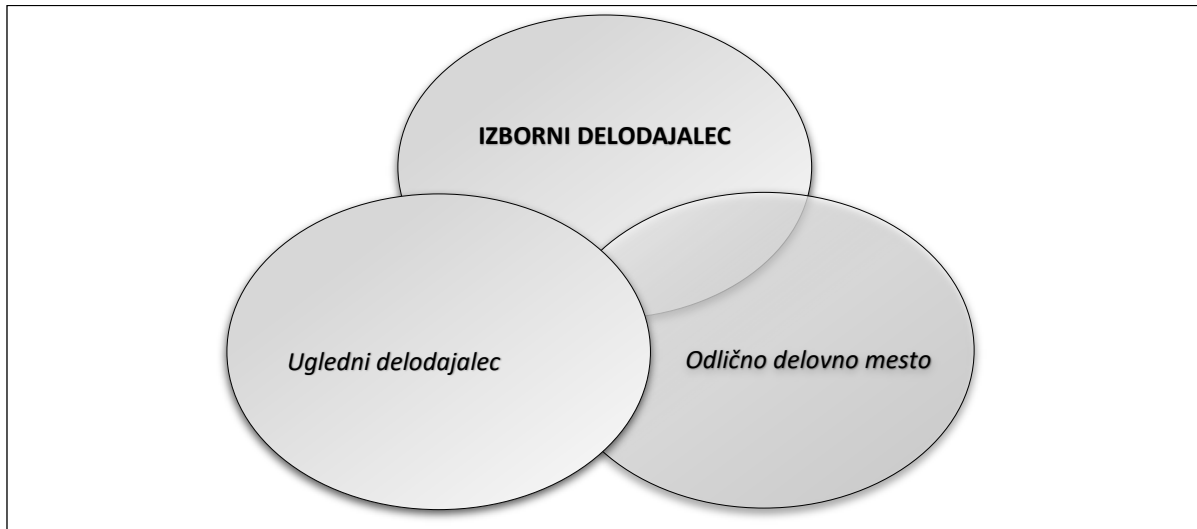
A blagovna znamka delodajalca je v svojem bistvu malce drugačna, komunicira namreč tako navzven s kandidati na trgu dela, kot tudi navznoter z vsemi svojimi zaposlenimi (Franca in drugi 2007, 49). Blagovno znamko delodajalca je »imidž« organizacije, ki ponuja odlično delovno mesto v predstavah vseh svojih ključnih deležnikov. Notranji deležniki so vsi zaposleni v organizaciji, zunanji pa so aktivni in pasivni kandidati na trgu dela, ter tudi vsi drugi poslovni partnerji, stranke in druga oziroma širša javnost (Minchington v EBI 2014, 10).

Upravljanje blagovne znamke delodajalca predstavlja aktivnosti, osredotočene na to, da se v zavesti eksternih in internih javnosti ustvarja »imidž«, da je organizacija odlično delovno mesto (Minchington v Franca, 2007: 48). Pojem upravljanja blagovne znamke delodajalca se tako navezuje na vse strategije privabljanja, motiviranja in zadrževanja kadrov določene organizacije (EBI 2014, 10). Definicijo lepo zaokroži Boštjančičeva, ki blagovno znamko delodajalca definira kot identiteto organizacije kot delodajalca, ki jo sestavljajo vrednote, sistemi, politike in vedenja s ciljem privabljanja, motiviranja in zadržanja obstoječih in potencialnih sodelavcev (Boštjančič 2014, 15).

Ko se organizacija v očeh kandidatov na trgu dela uvrsti na sam vrh izbire, lahko rečemo, da je dosegla svoj cilj in si zagotovila »imidž« uglednega delodajalca (Competo 2016). Pojem uglednega delodajalca se pogosto povezuje s pojmi kot so odlično delovno mesto in izborni delodajalec. Medtem ko se ugled delodajalca navezuje na status organizacije kot delodajalca, pa se odlično delovno mesto navezuje na vsebino delovnega okolja, ki ga določena ponuja organizacija svojim zaposlenim, to odličnost pa zaznavajo tudi kandidati na trgu dela (Franca in drugi 2007, 53).

Izborni delodajalec pa medtem opredeljuje organizacijo, ki si jo kandidati na trgu dela želijo kot svojo prvo izbiro. Še več, kandidati se, še preden se v organizaciji zaposlijo, poistovetijo z vizijo organizacije in njenimi vrednotami, torej identiteto, ter ji obljublajo svojo lojalnost, zavzetost in predanost (Franca in drugi 2007, 52). Pojem izbornega delodajalca predstavlja najvišjo stopnjo ugleda delodajalca, pomeni, da bi kandidati organizacijo za delodajalca izbrali pred vsemi drugimi organizacijami na trgu dela. Organizacije pa z upravljanjem svoje blagovne znamke delodajalca želijo postati prav izborni delodajalec (glej Sliko 4.1)

Slika 4.1: Ugledni delodajalec, odlično delovno mesto in izborni delodajalec



V povezavi z blagovno znamko delodajalca pa se v zadnjem času čedalje bolj izpostavlja tudi uporaba pojma blagovna znamka delodajalca »za talente« (LinkedIn 2016a, 5). Pojem v slovenščini še nima primerne sinonima, zato bom v nadaljevanju zanj uporabil pojem »družabna« blagovna znamka delodajalca.

Za »klasično« pojmovanje blagovne znamke delodajalca naj bi bila značilna predvsem enosmerna, PR-ovska, kontrolirana in usmerjena komunikacija s trgom dela, ki jo organizacija lahko strateško upravlja, nadgrajuje, periodično osvežuje, medtem pa lahko »družabno« blagovno znamko delodajalca razumemo kot visoko »socialno«, povsem »javno« verzijo blagovne znamke delodajalca, ki zajema in sporoča vse, kar posamezniki znotraj in zunaj organizacije mislijo, čutijo in predvsem delijo o organizaciji kot delodajalcu (LinkedIn 2016a, 5). »Družabna« blagovna znamka delodajalca s trgom dela komunicira predvsem dvosmerno, je nekontrolirana, obstaja v realnem času in je »vseprisotna« (glej Sliko 4.2).

Slika 4.2: Družabna blagovna znamka delodajalca



»Družabna« blagovna znamka delodajalca je del, hkrati pa tudi zrcalna slika blagovne znamke delodajalca, je njen »odsev v ogledalu« na trgu dela, na trgu in v širši skupnosti. Vsaka organizacija jo ima, pa naj to hoče ali pa ne (CareerBuilder 2016, 3; LinkedIn 2016c, Pelicon 2009c), hkrati pa le-ta pomembno vpliva na zaposlovanje, motivacijo in zadrževanje zaposlenih, pa naj bo to v pozitivnem ali pa negativnem smislu (CareerBuilder 2016, 1).

Seveda je tovrstno strogo ločevanje le teoretični model, sam razumem blagovno znamko delodajalca nekako vmes med obema tipoma, del le-te je upravljan, del pa ne in na trgu dela »živi po svoje«. Organizacije je ne morejo povsem nadzorovati, lahko pa ji omogočijo »nadzorovane« kanale za komunikacijo, skozi katere jo lahko vsaj poskušajo usmerjati, jo spremljajo ter nanjo tudi ustrezno reagirajo (Breznik Alfirev 2012, 49).

### 4.3 SESTAVINE BLAGOVNE ZNAMKE DELODAJALCA

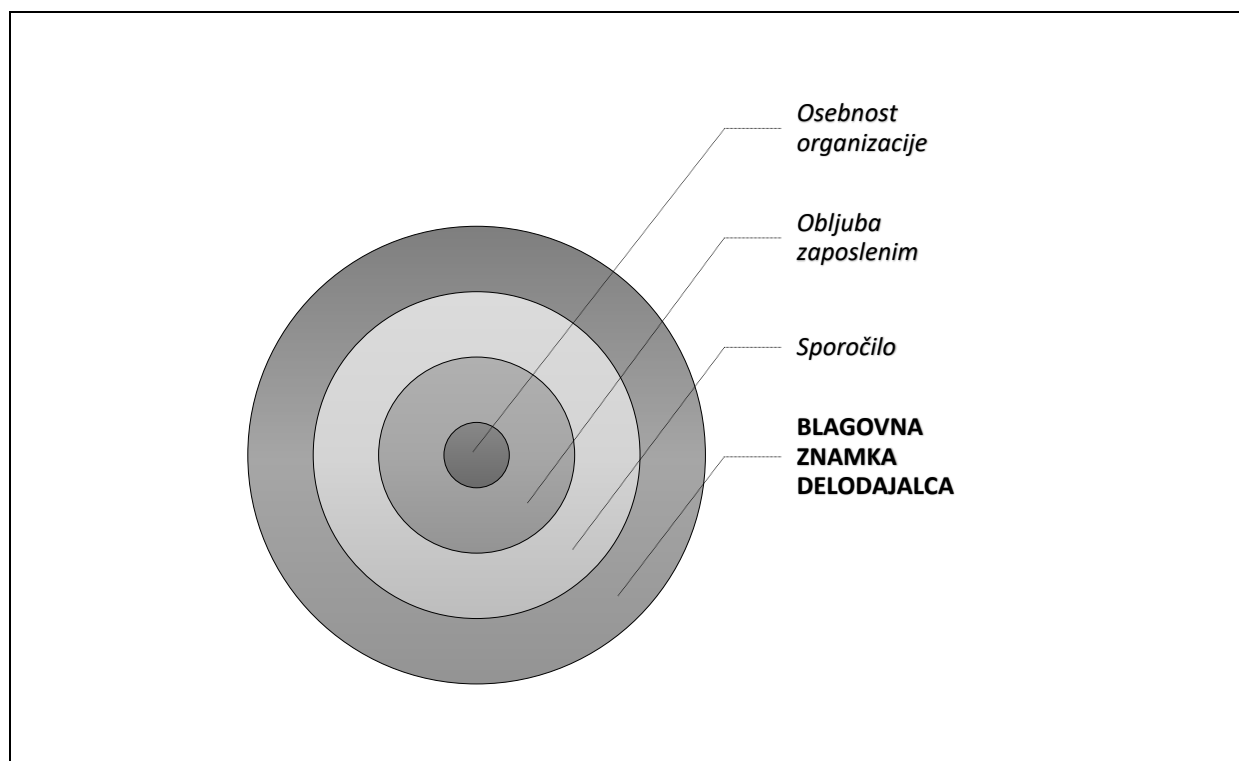
Osnovna sestavina blagovne znamke delodajalca je osebnost organizacije kot delodajalca. Zajema vrednote, sisteme in politike organizacije in odnos do ciljev, kot so pridobivanje, motiviranje in zadrževanje zaposlenih (Boštjančič, 2014: 15). Osebnost odraža, na kak način organizacija ravna s svojimi zaposlenimi, kako vrednoti in ceni svoje zaposlene ter kako se zaposleni v tej organizaciji počutijo. Drugi dve pomembni sestavini blagovne znamke delodajalca pa sta obljuba zaposlenim in njeno sporočilo (Franca v Žagar 2008, 10).

Na podlagi svoje osebnosti organizacija s svojimi zaposlenimi sklene t.i. »psihološko pogodbo«. »Psihološka pogodba« je pomemben dejavnik odnosa med delodajalcem in zaposlenim, gre za dvostransko izmenjavo zaznanih obljub in obveznosti (Rousseau 2001, 512; Franca in drugi 2007, 80). Njen ključni temelj predstavlja zaupanje in sicer kot pričakovanje, kako bo oseba oziroma organizacija ravnala v določenem dogodku v prihodnosti (Boštjančič 2014, 5). Iz tega izhaja tudi ključna značilnost »psihološke pogodbe« in sicer, da ni nikjer formalno zapisana, a je kljub temu izredno pomembna, saj predstavlja tihi dogovor med obema stranema (Martin 2009, 225), kaj katera stran v odnosu »ponuja« in kaj v zameno za to dobi.

»Psihološka pogodba« na kratko pomeni, kaj nam organizacija kot delodajalec ponuja, in to je še posebej pomembno, če se organizacija sooča s pomanjkanjem kakovostnega kadra (Franca in drugi 2007, 56). Če organizacija ne izpolni svojega dela dogovora, doživi najmanj dve negativni posledici in sicer se pri razočaranih zaposlenih zniža zavzetost, motivacija in učinkovitost, hkrati pa se lahko informacija o neizpolnjevanju obljub in nespoštovanju dogovorov hitro razširi po trgu dela (Franca in drugi 2007, 59). »Psihološko pogodbo« tako lahko razumemo kot del blagovne znamke delodajalca in lahko tudi obratno (Franca in drugi 2007, 81). Samo sporočilo organizacije pa pomeni nadgradnjo tako osebnosti, kot »psihološke pogodbe« in pomeni, kakšno sporočilo organizacija pošilja na trg dela in na splošno javnost o sebi kot delodajalcu (Franca in drugi 2007, 56) (glej Sliko 4.3).



Slika 4.3: Sestavine blagovne znamke delodajalca



Vir: Povzeto po Franca in drugi (2007, 56).

Kombinacija in vsebina vseh treh sestavin zato daje organizaciji njeno edinstvenost, hkrati pa tudi izhodišče za komunikacijo s trgom dela (Žagar 2008, 10).

Blagovna znamka delodajalca tako izhaja iz temeljnega marketinškega razumevanja blagovne znamke produkta ali storitve. Le-ta s svojim sporočilom in emocijami nagovarja svoje kupce oziroma potrošnike, tako pa tudi blagovna znamka delodajalca s svojim sporočilom in emocijami nagovarja svoj kadroviski bazen kandidatov. Slednjim »prodaja« obljube o svoji osebnosti, vrednotah in lastnostih delovnega mesta ter jih s tem privablja, z uresničevanjem svojih obljub pa tudi motivira in zadržuje v svoji organizaciji.

## 5 PRIVLAČNOST IN MOČ BLAGOVNE ZNAMKE DELODAJALCA

### 5.1 PRIVLAČNOST BLAGOVNE ZNAMKE DELODAJALCA

V tem poglavju se bom temeljiteje posvetil dimenzijama privlačnosti in moči blagovne znamke delodajalca ter njihovim učinkom za proces privabljanja, motiviranja in zadrževanja ključnih kadrov.

Privlačnost blagovne znamke delodajalca lahko opišemo kot percepcijo koristi, ki jih kandidat vidi v zaposlitvi pri določeni organizaciji oziroma delodajalcu (Berthon v Franca in drugi 2007, 49). Vse blagovne znamke na trgu so namreč bolj ali manj privlačne in blagovna znamka privlačnega delodajalca ni nič drugačna od klasične blagovne znamke, le produkt je drugačen (Pelicon 2009b). Produkt blagovne znamke delodajalca je zelo poenostavljeno neka »dodana vrednost« v očeh kandidatov na trgu dela in močna blagovna znamka delodajalca kandidate »prepriča«, da organizacija ponuja nadpovprečno delovno izkušnjo, ki ji med ostalimi organizacijami na trgu dela »ni para« (Pelicon, 2009c).

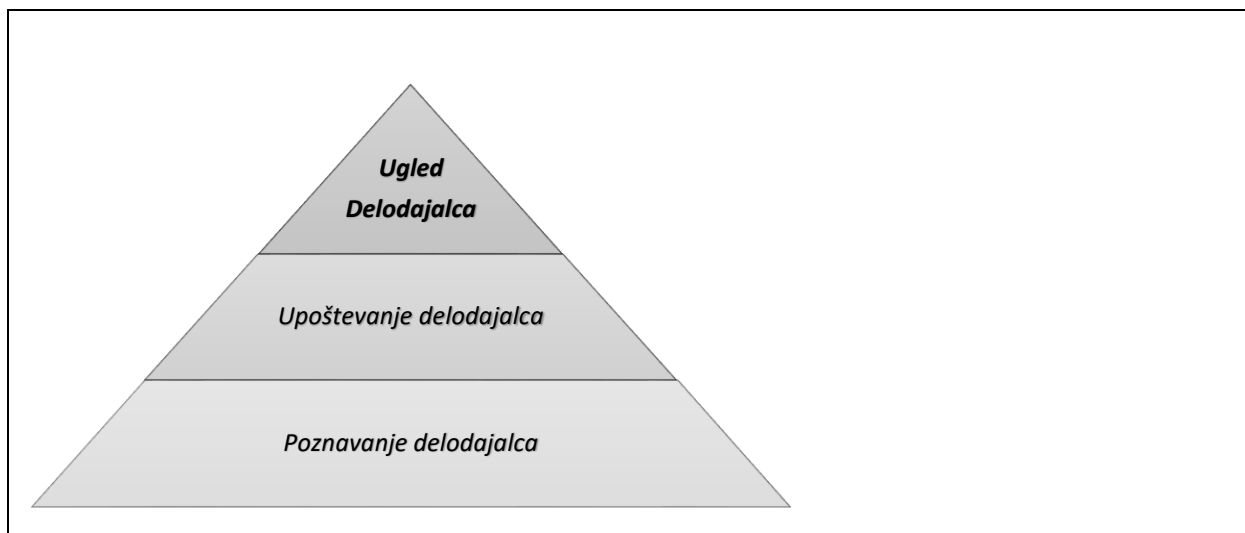
Nekateri avtorji »dodano vrednost« zaposlitve v organizaciji imenujejo tudi »zaposlitvena ponudba« organizacije (Franca in drugi 2007, 50). Vsebina »zaposlitvene ponudbe« je pravzaprav zaposlitveni oglas in »psihološka pogodba« v enem, s katero skozi svoje sporočilo po različnih kanalih organizacija nagovarja svojo ciljno publiko. In v primeru odličnega kandidata, ki bo preko zaposlitvenega oglasa v organizacijo poslal svojo prijavo, je cilj upravljanja blagovne znamke delodajalca v svojem bistvu dosežen.

Prvi temelj privlačnosti blagovne znamke delodajalca predstavlja poznavanje delodajalca. Poznavanje delodajalca predstavljajo spomini in asociacije na organizacijo z vidika kandidata na trgu dela (Cable in Turban v Franca in drugi 2007, 52). Poznavanje delodajalca predstavlja nekakšen vzorec, ki pomaga razporediti, shraniti in priklicati informacije, ki so povezane z organizacijo kot delodajalcem (Franca in drugi 2007, 52), enako, kot prikliče spomin in asociacijo določena blagovna znamka pri svojih potrošnikih oziroma kupcih. Gre za osnovno

poznavanje delodajalca oz. za preprosto dejstvo, ali kandidat na trgu dela organizacijo pozna ali pa je ne.

Nadaljnje temelje privlačnosti blagovne znamke delodajalca lahko opredelimo kot domačnost z delodajalcem, podoba delodajalca in ugled delodajalca (Cable in Turban v Franca in drugi 2007, 52). Ugled delodajalca je po tej kategorizaciji najvišja stopnja, ki jo skozi upravljanje blagovne znamke delodajalca določena organizacija skuša doseči ali drugače, organizacija želi postati izborni delodajalec (Franca in drugi 2007, 52) (glej Sliko 5.1)

**Slika 5.1: Piramida blagovne znamke delodajalca**



Vir: Povzeto po Franca in drugi (2007, 126).

Vrednost blagovne znamke delodajalca lahko relativno enostavno merimo skozi piramido vrednosti blagovne znamke (Keller v Žagar 2008, 7). Piramida vrednosti nam pove, kako prepoznavna in kako zaželena je organizacija na trgu dela (Pahor v Franca in drugi 2007, 126). Franca in Pahor sta v svojem raziskovalnem delu o Ugledu delodajalca v Sloveniji oblikovala piramido vrednosti blagovne znamke delodajalca glede na dimenzije poznavanja, upoštevanja in izbornega delodajalca (Žagar 2008, 7). Poznavanje se nanaša na to, ali se kandidat na trgu dela zaveda obstoja neke organizacije kot potencialnega delodajalca, upoštevanje pomeni, ali kandidat organizacijo upošteva kot potencialnega delodajalca, ugled organizacije pa pomeni, ko organizacija kandidatu na trgu dela pomeni prvo izbiro in da si kandidat močno želi zaposlitve pri tem delodajalcu.

## 5.2 MOČ BLAGOVNE ZNAMKE DELODAJALCA

Pod močjo blagovne znamke delodajalca pa razumemo, kako močno privlačna oziroma ugledna je organizacija na trgu dela glede na vse ostale organizacije (Ugled delodajalca 2016). Močna blagovna znamka delodajalca na trgu dela deluje kot »magnet«, kandidati se odločajo, da bi želeli delati v taki organizaciji in si tega tudi močno želijo (Franca in drugi 2007, 77; LinkedIn 2016a, 12). Raziskave so dokazale, da organizacije z močno blagovno znamko delodajalca prej uspejo prepričati najboljše kandidate iz kadrovskega bazena, da v organizacijo pošljejo svoj CV s ponudbo, kot pa tiste s šibko (Saini in drugi 2014).

Koristi močne blagovne znamke delodajalca lahko razumemo kot posredne in neposredne. Neposredne koristi so, da zaposlenim pomaga ponotranjiti vrednote organizacije, da vpliva na uspešnost zadrževanja zaposlenih v organizaciji, da privabi bolj kakovostne kandidate, oblikuje njihova pričakovanja o zaposlitvi ter lažje pritegne deficitarne poklicne profile ter izboljšuje stališča zaposlenih do organizacije in dela s povečanjem ugleda v poslovni in širši javnosti (Boštjančič 2014, 17).

Kot posredno korist močne blagovne znamke delodajalca pa razumemo povečano konkurenčno prednost organizacije (Boštjančič 2014, 17), saj le-ta načeloma zaposluje ustreznejše kadre, zaposleni pa so bolj motivirani in zavzeti, kar zagotavlja dolgoročno uspešnejše poslovanje. Ključna lastnost močne blagovne znamke delodajalca je namreč v tem, da organizacija z močnejšo blagovno znamko delodajalca pritegne več kandidatov, od katerih lahko nato izbere najustreznejše in najboljše (Pahor v Franca in drugi 2007, 125; Manpower 2015, 1).

Organizacija z močno blagovno znamko namreč močno vpliva na miselni proces in odločanje kandidatov (LinkedIn 2016b, 4) ter tako za zaposlovanje porabi tudi manj denarja ter uspešneje zadržuje svoje zaposlene. Organizacija z močno blagovno znamko delodajalca na zaposlitveni oglas prejme do 3,5 krat več prijav, kot organizacija s šibko (CareerBuilder 2016, 4), kakovostni kandidati prav »gravitirajo« okoli nje (Pavlin, 2015) in taka organizacija nima težav s pridobivanjem novih zaposlenih in lahko zato zaposluje bolj selektivno in izbira kandidate po svojih željah (Franca in drugi 2007, 77). Močna blagovna znamka znižuje stroške

privabljanja kandidatov v smislu oglaševanja ter omogoča diferenciacijo od konkurenčnih organizacij v panogi (Glasdoor 2016). Močna blagovna znamka pa prav tako znižuje strošek zaposlovanja (»cost per hire«) za do 50% ter strošek fluktuacije (»turnover«) za do 28% (Gultekin 2011).

Močna blagovna znamka je tudi najpomembnejše orodje za privabljanje pasivnih kandidatov na trgu dela (Gultekin 2011), to je tistih, ki aktivno ne iščejo nove zaposlitve. Teh naj bi bilo po zadnjih podatkih okoli 83% izmed vseh kandidatov na trgu dela, medtem ko naj bi bilo aktivnih kandidatov le 17% (Adler 2011). Značilnost pasivnih kandidatov je ta, da so »povsem zadovoljni« z zaposlitvijo pri trenutnem delodajalcu, medtem ko aktivni kandidati niso in aktivno (vsaj nekajkrat na teden) iščejo novo zaposlitveno priložnost (LinkedIn 2016b, 8).

Bolj kot je kadrovski bazen organizacije »pasiven«, težje je organizaciji privabiti pozornost pravih kandidatov (LinkedIn 2016b, 9). Močna blagovna znamka delodajalca pri pasivnih kandidatih predstavlja enega izmed treh ključnih razlogov za zamenjavo delodajalca (Manpower 2015, 1), lahko pa tudi tisti odločilni faktor, ki na koncu o odločitvi za zaposlitev pri novem delodajalcu »prevaga« (LinkedIn 2015, 12). Pasivni kandidati se dostikrat odločajo za zaposlitev pri novem delodajalcu z močno blagovno znamko kljub enaki višini plače in bonitet (Parker 2015a), včasih pa celo za nižjo (Ritson v Franca in drugi 2007, 78).

Raziskave namreč kažejo, da naj bi bilo tisto, kar motivira pasivnega kandidata za zamenjavo zaposlitve čisto nekaj drugega, kot tisto, kar motivira aktivnega, predvsem naj bi bilo to iskanje različnih izzivov in potreba po samoaktualizaciji, hkrati naj bi pasivni kandidati dajali tudi večji poudarek organizacijski kulturi (Gultekin 2011; LinkedIn 2015, 8). Močna blagovna znamka je zato ključna ne samo za privabljanje pasivnih kandidatov, temveč tudi za zadrževanje ključnih kadrov organizacije (Gultekin 2011).

Slika 5.2: Koristi močne blagovne znamke delodajalca

<b>KORISTI MOČNE BLAGOVNE ZNAMKE DELODAJALCA</b>	<i>Večja količina in višja kakovost prijavljenih kandidatov</i>
	<i>Privabitev pasivnih kandidatov</i>
	<i>Nižji stroški zaposlovanja</i>
	<i>Nižji stroški fluktuacije</i>
	<i>Zadovoljstvo, zavzetost in produktivnost zaposlenih</i>
	<i>Zaposleni o organizaciji širijo »dober glas«</i>
	<i>Večja konkurenčnost in izboljšana poslovna uspešnost</i>

Vir: CareerBuilder (2016).

Po mojem mnenju se organizacije v Sloveniji in svetu še premalo posvečajo strateškemu upravljanju in krepitvi blagovne znamke delodajalca in skrajni čas je, da se pričnejo, koristi za organizacijo so namreč pomembne in prednosti dostikrat odločilne. Neupoštevanje in zanemarjanje blagovne znamke delodajalca ima za organizacije žal lahko le škodljive ter dostikrat tudi nepopravljive in dolgoročne posledice.

## 6 UPRAVLJANJE BLAGOVNE ZNAMKE DELODAJALCA

V tem poglavju bom predstavil sestavine strategije celovitega upravljanja blagovne znamke delodajalca ter podal praktične nasvete za njeno učinkovitost in uspešnost.

Upravljanje blagovne znamke delodajalca je zahteven, a neizbežen proces za vse organizacije, ki želijo biti uspešne (Ugled delodajalca 2016). Grajenje blagovne znamke delodajalca je dinamičen, dolgotrajen in zahteven proces, zahteva temeljit razmislek, veliko truda ter tudi kontinuirano predanost, a nagrada je na koncu koncev vredna vsega vloženega truda (Delany v CareerBuilder 2016, 14).

Blagovno znamko delodajalca lahko pričnemo graditi »od začetka«, če organizacija na trgu dela še ni poznana in pod pogojem, da do to sedaj še ni zaposlovala (CareerBuilder 2016, 1; LinkedIn 2016c). Gre za »idealno« situacijo, ko ima delodajalec možnost, da sam postavi temelje izgradnje blagovne znamke delodajalca in jo s tem tudi sam ustvari ter nanjo vpliva. Kasneje v procesu blagovna znamka delodajalca »zaživi« sama in kasneje, ko se organizacija vključi v (so)kreiranje blagovne znamke delodajalca, manj možnosti vplivanja na le-to ima.

V predhodnih poglavjih sem že omenil »klasično« pojmovanje blagovne znamke delodajalca, za katero naj bi bila značilna enosmerna, PR-ovska, kontrolirana in usmerjana komunikacija s trgom dela, in njeno »zrcalno sliko« kot »družabno« blagovno znamko delodajalca, ki je visoko socialna, javna, s trgom dela komunicira dvosmerno, je nekontrolirana, obstaja v realnem času in je »vseprisotna«. Gre predvsem za razlikovanje dveh teoretičnih modelov, resnica je verjetno nekje vmes, organizacije blagovne znamke delodajalca ne morejo povsem nadzorovati, lahko jo kljub temu poskušajo usmerjati, spremljati in nanjo reagirati (Breznik Alfired 2012, 49).

Različni avtorji in izvajalci kadrovske storitve se dandanes lotevajo nasvetov, kako izgraditi, upravljati in promovirati blagovno znamko delodajalca z različnih zornih kotov, od bolj konzervativnih poti, pa do bolj kreativnih. Kreativne poti dostikrat močno upoštevajo moč

»družabne« blagovne znamke ter pomen uporabe interneta, medtem ko konzervativne dajejo večji poudarek »klasični« ter klasičnemu oglaševanju.

Franca za upravljanje blagovne znamke delodajalca svetuje naslednji cikel oziroma povratno zanko:

- Ugotavljanje dejanskega stanja,
- določitev ciljnih kandidatov in ciljev,
- spoznavanje želja ciljnih kandidatov,
- oblikovanje zaposlitvene ponudbe,
- ustrezna komunikacija in uresničevanje obljubljenega ter
- evalvacija in spremljanje razvoja (Franca in drugi 2007, 88).

V fazi ugotavljanja dejanskega stanja mora organizacija raziskati trg dela in svoj položaj na njem, nato mora natančno opredeliti, kateri kandidati so tisti, ki jih želi privabiti ter na podlagi tega določiti svoje cilje glede zaposlovanja. Svoje ciljne kandidate mora v nadaljevanju temeljito spoznati ter oblikovati tako zaposlitveno ponudbo, ki vključuje tiste vidike zaposlitve, ki si jih njeni ciljni kandidati želijo ter pričakujejo in jih je organizacija sposobna izpeljati. Nato mora izbrati ustrezne komunikacijske poti, da bo informacija prišla do ciljnih kandidatov, hkrati pa mora upoštevati, da je potrebno v nadaljevanju dane obljube tudi izpolnjevati. Na koncu mora izvesti evalvacijo narejenega in ugotoviti, katere poteze so bile narejene v pravo smer, katere pa bi bile lahko boljše. Zadnja in zopet začetna faza pa je spremljati in usmerjati svojo blagovno znamko delodajalca tudi v naprej.

Vrednost opisane metodologije je v tem, da sistematično poveže vse faze upravljanja blagovne zanke delodajalca, velik poudarek posveča analizi trga dela, velik poudarek namenja izpolnjevanju obljub in hkrati izpostavlja pomen povratne zanke pri evalvaciji in učenju za prihodnost.

Spletni zaposlitveni portal CareerBuilder za upravljanje blagovne znamke delodajalca svetuje naslednje korake:

- Evalvacija blagovne znamke delodajalca,
- oblikovanje sporočila,



- komuniciranje sporočila in
- evalvacija učinkovitosti strategije (CareerBuilder 2016, 5).

Tu evalvacija blagovne znamke delodajalca že vključuje različne metode, kot je npr. »organsko« brskanje o informacijah v zvezi z organizacijo preko spletnih brskalnikov, kliping, iskanje omembe v družabnih medijih, izvajanje raziskav in preverjanja s strani tretjih oseb. Organizacija mora tudi odgovoriti na vprašanja, kakšne so moje prednosti in slabosti kot delodajalca, kako je pozicionirana glede na konkurenčne organizacije, kaj je njenim zaposlenim všeč pri delu zanjo, kaj jim ni, kaj pritegne kandidate, da se prijavijo na zaposlitveni oglas, ali ponuja na trgu konkurenčno plačilo, kje naj se pozicionira kot izborni delodajalec ter tudi kje, skozi katere kanale, naj se kot delodajalec oglašuje.

Oblikovanje sporočila in v nadaljevanju komuniciranje sporočila sta najpomembnejši fazi upravljanja blagovne znamke delodajalca in organizacija jo lahko komunicira skozi različne kanale, kot so spletne strani, zaposlitveni oglasi, intranet, lastni zaposleni, lokalni in nacionalni mediji, družabni mediji in drugi.

Zadnjo fazo upravljanja blagovne znamke predstavlja dobro izdelana evalvacija in merjenje učinkov strategije. Organizacija lahko meri kazalnike tako na strani privabljanja kandidatov, kot so povečanje števila prijav na zaposlitvene oglase, povečanje kakovosti prijavljenih kandidatov, zmanjšanje stroška oglaševanja in zaposlovanja, skrajšanje dolžine časa do zapolnitve pozicije in druge, na strani zadrževanja kadrov pa kazalnike, kot so zmanjšanje fluktuacije ter povečevanje zadovoljstva in zavzetosti zaposlenih.

Vrednost opisane metodologije vidim v tem, da že poudarja pomen »družabne« blagovne znamke delodajalca ter večji poudarek namenja različnim metodam samoanalize in kanalom komuniciranja, predvsem internetnih, ter merjenju učinkovitosti strategije.

Ameriški zaposlitveni portal Glassdoor za upravljanje blagovne znamke delodajalca svetuje naslednje korake:

- Pridobivanje ustreznih podatkov,
- definiranje blagovne znamke delodajalca,
- »oživitev« v vizualni podobi,

- oglaševanje na trgu dela,
- pridobivanje priznanja zunanjih izvajalcev,
- oblikovanje zmagovalnega zaposlitvenega oglasa,
- optimizacija kandidatove zaposlovalno izkušnje,
- »opolnomočenje« svojih zaposlenih za svoje »ambasadorje«,
- komuniciranje s skupnostmi kandidatov,
- nadziranje in merjenje uspešnosti (Glassdoor 2016).

Vrednost opisane metodologije je v tem, da še bolj poudarja pomen »družabne« blagovne znamke delodajalca, pomen moči vizualnih učinkov, vključevanja zaposlenih v komunikacijo, komuniciranja s skupnostmi kandidatov, izpostavlja pa tudi pomen kakovostne zaposlitvene izkušnje. 87% kandidatov naj bi se na podlagi pozitivne zaposlitvene izkušnje (procesa od prijave, intervjuja, ponudbe) odločilo za zaposlitev v določeni organizaciji, 83% kandidatov bi si na podlagi negativne zaposlitvene izkušnje glede zaposlitve v organizaciji premislilo (LinkedIn 2016b: 20).

Slovenski spletni zaposlitveni portal MojeDelo za upravljanje blagovne znamke delodajalca svetuje naslednje korake:

- Spoznavanje trga dela,
- spoznavanje svojega položaja na trgu dela,
- priprava strategije komuniciranja,
- komuniciranje in
- držanje obljub (Ugled Delodajalca 2016).

Razlika opisane metodologije je v tem, da na prvo mesto postavlja analizo trga, a prav tako vključuje samoanalizo in prav tako poudarja pomen komuniciranja in držanja obljub.

Ameriško družabni medij LinkedIn pa za izgradnjo blagovne znamke delodajalca svetuje naslednje korake:

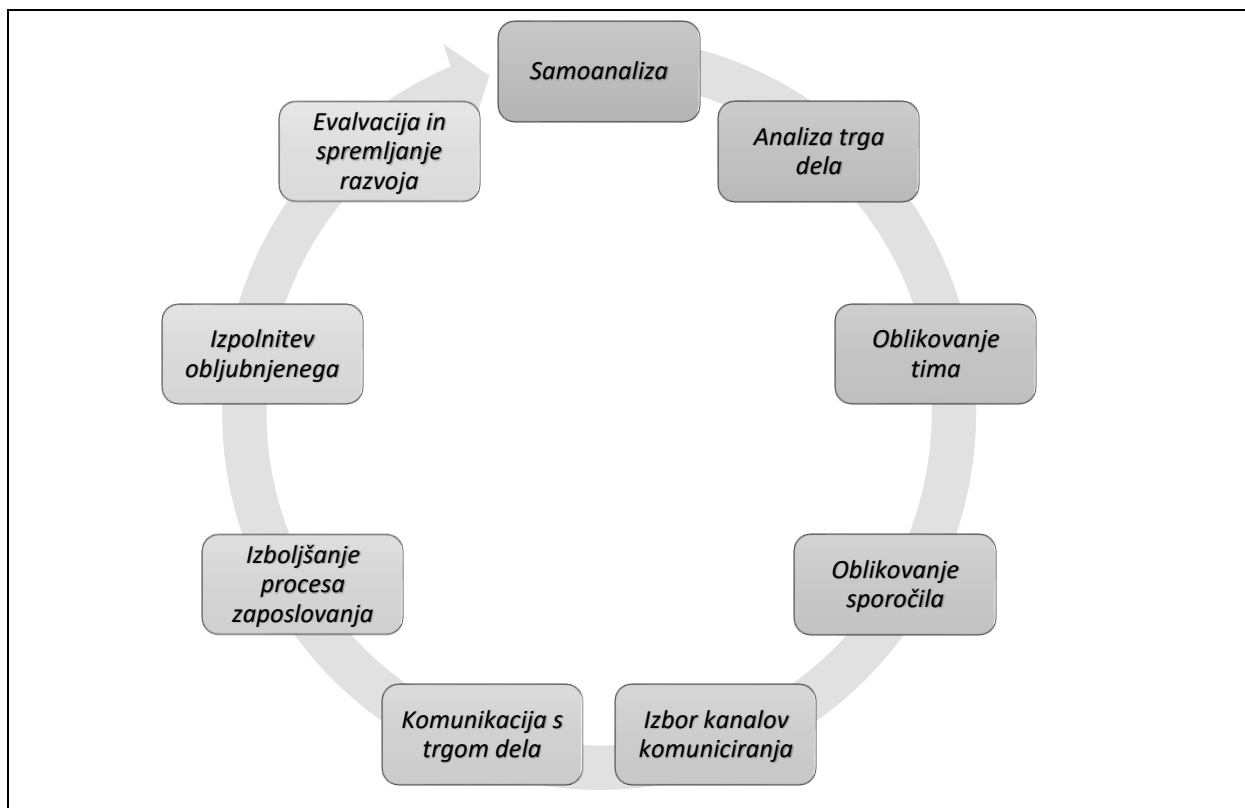
- Motivacija vseh vključenih v proces,
- raziskovanje, poslušanje in učenje,

- oblikovanje svojega unikatnega pristopa,
- promocija in komunikacija,
- merjenje učinkovitosti in prilagajanje (LinkedIn 2016c).

Opisana metodologija v kratkem opisuje vse pomembne korake, izpostavi pa tudi angažiranje vseh vključenih v proces in sicer kadrovnikov, marketinga in predvsem najvišjega vodstva, prav slednje naj bi bilo bistveno za doseganje ciljev strategije upravljanja močne blagovne znamke delodajalca (Franca in drugi 2007, 102–116; Manpower 2015; Parajon 2015; Glassdoor 2016; LinkedIn 2016c).

Sam povzemam ključne ugotovitve, za katere menim, da so pomembne pri pripravi učinkovite strategije izgradnje, upravljanja in promocije močne blagovne znamke delodajalca. (glej Sliko 6.1)

Slika 6.1: Strategija upravljanja blagovne znamke delodajalca



Pri upravljanju blagovne znamke delodajalca morajo biti organizacije pozorne zlasti na doslednost, vizijo in osebnost organizacije kot delodajalca, na razumevanje obljub, vključevanje zaposlenih, določitev blagovne znamke delodajalca kot dela organizacijske kulture, na izvirnost, dvosmerno komunikacijo in meritve uspešnosti blagovne znamke delodajalca (Franca in drugi 2007, 89). Pomembno je, da so jasne v ciljih, za katere se zavzemajo (Minchington 2015a), da najdejo in opredelijo svojo unikatnost, ustvarijo lastno delovno kulturo, »opolnomočijo« svoje zaposlene in uporabijo vizualizacijo za promocijo svoje blagovne znamke delodajalca (Parajon 2015).

Prav tako se organizacije ne smejo »bati« spustiti kontrole nad komunikacijo, sprejeti morajo nova orodja komuniciranja in motiviranja, ki jim jih ponuja internet (CareerBuilder 2016, 13), razumeti morajo, da se je svet spremenil in sprejeti digitalizacijo, uporabo mobilnih in pametnih naprav ter družabnih medijev (Minchington 2015a). Optimizirati morajo komunikacijske tokove iz in v organizacijo (Minchington 2015a), komunicirati morajo s skupnostmi kandidatov, izpiliti proces zaposlovanja (Manpower 2015: 5; Minchington 2015a), upoštevati priporočila zaposlenih pri kadrovanju ter povezati kadrovnike z marketingom (Manpower 2015, 5–6; Minchington 2015a).

Predvsem pa morajo kandidatom ponuditi čim več informacij o organizaciji kot delodajalcu, pokazati, kakšen je širši aspekt in doprinos dela v organizaciji (FastCompany 2016; Minchington 2015a) ter pustiti zaposlenim, da kandidatom povedo tudi svoje zgodbe in izkušnje (FastCompany 2016). Organizacije morajo biti realistične, »osebne« (LinkedIn 2016c), osredotočene na kandidate, avtentične, konsistentne, informirane, kreativne, proaktivne, reaktivne in predvsem pogumne (Manpower 2015, 7).

A četudi ima organizacija do potankosti izdelano strategijo upravljanja in promocije svoje blagovne znamke delodajalca, pa je to skoraj brez koristi, če z le-to ne zna smiselno in usmerjeno nagovoriti svojega kadrovskega bazena kandidatov (Franca in drugi 2007, 73). Le-ta se nahaja na internetu, na spletnih straneh, na portalih, na brskalnikih, na blogih, na družabnih omrežjih, gleda videe, ipd. Zato se bom v nadaljevanju podrobneje posvetil različnim internetnim kanalom, skozi katere organizacije dandanes lahko najbolj učinkovito

komunicirajo svojo blagovno znamko delodajalca s kandidati na trgu dela. In to so spletne strani, spletni zaposlitveni portali, spletne raziskave in družabni mediji.

## 7 KANALI KOMUNICIRANJA BLAGOVNE ZNAMKE DELODAJALCA

### 7.1 SPLETNI ZAPOSLOTIVNI PORTALI

V sedmem, praktičnem, delu se bom posvetil opisom in študijam primera internetnih kanalov komuniciranja blagovne znamke delodajalca. Predstavil bom internetne kanale komuniciranja, kot so spletni zaposlitveni portali, spletne strani, spletne raziskave ter družabni mediji. Predstavil bom pomen in uporabnost posameznih kanalov pri komuniciranju blagovne znamke delodajalca, njihove prednosti in slabosti ter njihovo razširjenost in uporabnost na slovenskem trgu dela.

Zaposlitveni portali so dandanes tako v svetu, kot v Sloveniji, postali pomemben kanal »e-kadrovanja«, upravljanja in komuniciranja blagovne znamke delodajalca. Kot že omenjeno, se je ob pričetku v zvezi z »e-kadrovanjem« povezovalo predvsem porast in uporabo spletnih strani organizacij, nato spletnih zaposlitvenih portalov, v nadaljevanju »on-line« kadrovsko-informacijskih sistemov ter dandanes tudi različnih družabnih medijev (Recruiter 2016c).

Spletni zaposlitveni portal pri internetnih kanalih komuniciranja blagovne znamke delodajalca postavljam na začetno mesto, saj zaposlitveni oglas največkrat predstavlja prvi stik kandidatov z organizacijo kot delodajalcem (Candace 2015), in praviloma šele nato sledijo dodatni viri informiranja, kot so spletne strani organizacij in družabni mediji. Kar pa po drugi strani ne velja za širši javnosti dobro poznane organizacije, pa naj bo to v pozitivnem ali pa tudi negativnem smislu.

Danes se nam zdi skoraj nepredstavljivo, vendar so bili ob vzpostavitvi prvi spletni zaposlitveni portali v poslovni in širši javnosti sprejeti z dokajšnjim nezaupanjem in sumičljivostjo. Časopis Bloomberg Business jih je leta 1998 označil za dobro poslovno priložnost z velikim

potencialom za osebno »prevaro« (RecrutingDaily 2016), mišljena je bila predvsem zloraba osebnih podatkov ter kraja identitete.

Spletni zaposlitveni portali so bili tako v poslovni javnosti dalj časa obsojeni na hiter propad (Cathey 2016), toda svetovni podatki raziskave Global Recruiting Trends kažejo, da se na primer v letu 2015 74% svetovnih organizacij za iskanje kandidatov poslužilo oglaševanju zaposlitvenih oglasov na spletnih zaposlitvenih portalih (LinkedIn 2016b), uporaba spletnih zaposlitvenih oglasov za iskanje kandidatov ne samo da prednjači med vsemi kanali zaposlovanja, temveč tudi skokovito narašča (LinkedIn 2016b).

Pomen in razširjenost uporabe spletnih zaposlitvenih portalov sicer od raziskave do raziskave varira, a jih močno potrjujejo aktualni podatki raziskav Talent Board 2015, po kateri so se organizacije v letu 2015 za iskanje ustreznih kandidatov v 36,8% posluževale spletnih zaposlitvenih portalov (Talent Board 2015), raziskave Global Recruiting Trends 2016, po kateri so organizacije v letu 2015 42% ter s tem tudi največ ustreznih kandidatov našle preko spletnih zaposlitvenih portalov (LinkedIn 2016b), ter po raziskavi o »milenijcih«, po kateri pa so organizacije 45% ustreznih kandidatov našle prav preko spletnih zaposlitvenih portalov (Millennial Branding 2014).

Enako je tudi na strani kandidatov in sicer so po raziskavi Manpower v letu 2014 kandidati za iskanje zaposlitvenih oglasov v 52% uporabili spletne zaposlitvene portale (Manpower 2015, 2), čemur pritrjujeta tudi spletni zaposlitveni portal Monster (Monster 2016, 3) ter raziskava Millennial Branding, po kateri se sicer »milenijci« spletnih zaposlitvenih portalov poslužujejo v manjšem, 28% deležu, a jim spletni zaposlitveni portali kljub temu predstavljajo prvo izbiro pri iskanju ustreznih zaposlitvenih priložnosti (Millennial Branding 2014). Po raziskavi Talent Trends pa se je v letu 2015 kar 60% kandidatov za iskanje novih zaposlitvenih priložnosti poslužilo prav spletnih zaposlitvenih portalov in 23% spletnih zaposlitvenih iskalnikov (LinkedIn 2016b).

Organizacije pa se spletnih zaposlitvenih portalov poslužujejo tudi z namenom promocije in upravljanja blagovne znamke delodajalca. Po podatkih raziskave EBI se 38% organizacij kot primarnega kanala komuniciranja blagovne znamke delodajalca poslužuje prav spletnih

zaposlitvenih portalov (EBI 2014, 41). Podobne raziskave v Sloveniji še ni bilo opravljene, vendar sem mnenja, da se slovenski »virtualni trg dela« v bistvenem ne razlikuje od svetovnega, morda smo zaradi svoje majhnosti in s tem relativno hitro dosegljive pokritosti do spletnih zaposlitvenih portalov v smislu kadrovanja kot tudi upravljanja blagovne znamke delodajalca še nekoliko bolj odprti.

V nadaljevanju želim podrobneje predstaviti razvitost spletnih zaposlitvenih portalov v Sloveniji ter zakonitosti, ki veljajo za ta kanal komuniciranja blagovne znamke delodajalca. Podrobneje se bom lotil študije primera spletnega zaposlitvenega portala MojeDelo.com (Mojedelo 2016c), preden pa se lotim same študije, pa moram razjasniti nekaj pojmovnih razlik in razlik v delovanju, ki so osnova za boljše razumevanje delovanja spletnih zaposlitvenih portalov.

Spletni zaposlitveni portali se razlikujejo od spletnih zaposlitvenih iskalnikov. Spletni zaposlitveni portali so spletne strani, kjer različne organizacije na enem mestu objavljajo zaposlitvene priložnosti v svoji organizaciji (Recruiter 2016c) oziroma so spletne strani, kjer delodajalci objavljajo svoje zaposlitvene oglase. Spletni zaposlitveni iskalniki pa brskajo po internetu in zbirajo, agregirajo in objavljajo zaposlitvene oglase z različnih spletnih zaposlitvenih portalov in spletnih strani organizacij (JobSearch 2016). Objave zaposlitvenih oglasov preko spletnih zaposlitvenih iskalnikov potekajo avtomatizirano (Recruiter 2016a), medtem ko preko spletnih zaposlitvenih portalov ne. Bistvena razlika namreč je, da zaposlitvene oglase na spletnih zaposlitvenih portalih objavljajo organizacije same, največkrat proti plačilu, ali za vsak oglas ali pa v obliki pristojbine (Grimsley 2016), medtem ko so objave zaposlitvenih oglasov preko spletnih zaposlitvenih iskalnikov za organizacije praviloma brezplačne, včasih za objave organizacije same niti ne vedo.

Prednost slednjih za organizacije je v tem, da so kandidati na trgu dela potencialno bolje obveščeni o informacijah o zaposlitvenih priložnostih oziroma le-te informacije lahko dosega širši krog kandidatov, širjenje informacij pa je za organizacije brezplačno in avtomatizirano. Slabost pa je v tem, da so informacije vsebinsko in stilsko neregulirane, so morda neažurne, se lahko podvajajo (JobSearch 2016), hkrati pa so lahko tudi »neresnične«. Dober primer spletnega zaposlitvenega iskalnika je bila spletna stran Kariera.si, ki je poleg drugih

avtomatizirano uvažala tudi zaposlitvene oglase Zavoda RS Slovenije za zaposlovanje, ki so bili samo podlaga za prijavo osebe v sistem socialnega zavarovanja, dejanske potrebe po objavi zaposlitvenega oglasa in iskanju ustreznega kandidata pa v resnici ni bilo. Medtem pa spletni zaposlitveni portali odlično služijo targetiranju in privabljanju ustreznih kandidatov, saj se organizacije za objavo zaposlitvenega oglasa aktivno angažirajo, kar ponavadi tudi plačajo, zaposlitveni oglasi pa so targetirani, ažurni, »resnični« ter vsebinsko in stilsko dobro dodelani (JobSearch 2016).

In zaradi tega angažiranega in dostikrat skrbno načrtovanega oglaševanja so spletni zaposlitveni portali odličen kanal promocije blagovne znamke delodajalca (JobBoardDoctor 2014), saj je oglaševanje zaposlitvenih oglasov poleg samega »e-kadrovanja« namreč tudi odličen način oglaševanja (RecrutingDaily 2016) in blagovna znamka delodajalca se skozi čustva kandidatov prav enako oglašuje kot katera koli druga blagovna znamka skozi čustva svojih potrošnikov oziroma kupcev. Na koncu koncev želijo organizacije preko svojih zaposlitvenih oglasov sprožiti čustveni odziv oziroma željo za zaposlitev ter navsezadnje poslano prijavo na zaposlitveni oglas s strani kakovostnih in predvsem zainteresiranih kandidatov (RecrutingDaily 2016).

Na svetovnem nivoju so najpopularnejši spletni zaposlitveni portali Monster.com, CarrerBuilder.com, Glasdoor.com, FlexJobs.com, Karriera.at, pri nas pa privatna MojeDelo.com in Zaposlitev.net ter javni Spletni zaposlitveni portal Zavoda RS za zaposlovanje. Med najpopularnejšimi spletnimi zaposlitvenimi iskalniki pa so Indeed.com, SimplyHired.com, Juju.com, LinkUp.com, v Sloveniji pa že ugasli Kariera.si. V določenih segmentih pa se spletnim zaposlitvenim portalom in spletnim zaposlitvenim iskalnikom približajo tudi družabni mediji, npr. LinkedIn.com (JobSearch 2016). V nadaljevanju bom predstavil način delovanja spletnega zaposlitvenega portala MojeDelo.com.

Družba, ki upravlja spletni zaposlitveni portal MojeDelo.com je Styria Media Group AG. Spletni zaposlitveni portal je bil vzpostavljen v letu 2004, lastništvo pa je bilo do aprila 2013 pod Alešem Zaletelom in Tomažem Dimnikom ter družbo Pronto Invest B.V. Do danes je na njem zaposlitvene oglase objavilo 25.447 slovenskih organizacij, objavljenih je



bilo 202.074 zaposlitvenih oglasov, v bazo kandidatov pa je bilo vpisanih 154.420 življenjepisov (MojeDelo 2016č).

Za delovanje portala v letu 2016 skrbi 16 zaposlenih ter 5 zunanjih sodelavcev, prihodki portala v letu 2015 pa so znašali 1.250.000,00 eur. Na dan 18.4.2016 je imel spletni zaposlitveni portal MojeDelo.com objavljenih 1.565 zaposlitvenih oglasov ter v bazo kandidatov vpisanih 50.703 življenjepisov (MojeDelo 2016č). Nedvomno gre za največji in najpomembnejši spletni zaposlitveni portal v Sloveniji, ki ustvarja pravi »virtualni trg dela« v malem in je prva izbira tako organizacij, ki oglašujejo svoje zaposlitvene oglase kot tudi kandidatov, ki iščejo nove zaposlitvene priložnosti (glej Sliko 7.1).

Slika 7.1: Ključne dejavnosti spletnega zaposlitvenega portala MojeDelo.com

<b>KLJUČNE DEJAVNOSTI PORTALA MOJEDELO.COM</b>	<i>Objavljanje zaposlitvenih oglasov</i>
	<i>Izobraževanje in pomoč pri objavljanju zaposlitvenih oglasov</i>
	<i>Nudnje lastne platforme za celoten postopek »e-kadrovanja«</i>
	<i>Omogočanje vpisa in brskanja po bazi kandidatov</i>
	<i>Izobraževanje in pomoč pri pripravi življenjepisov</i>
	<i>Obveščanje o prostih delovnih mestih</i>
	<i>Pošiljanje mailingov z novičkami, novostmi, zgodbami</i>
	<i>Objavljanje bloga z informativnimi in vsebinami</i>
	<i>Organizacija kariernih sejmov</i>
	<i>Organizacija dogodkov in konferenc</i>
	<i>Organizacija izbora Ugledni delodajalec</i>
	<i>Raziskovanje trga dela</i>
<i>Promocija uglednih delodajalcev</i>	

Torej portal MojeDelo.com kandidatom na trgu delovne sile omogoča celovit pregled nad aktualnimi prostimi delovnimi mesti v Sloveniji in tudi širše. Iskanje omogoča po različnih kategorijah, lokacijah in ključnih besedah, o primernih delovnih mestih pa tudi obvešča z obveščevalniki in mailingi. Portal kandidatom svetuje pri pripravi ustreznega življenjepisa,

njihove prijave na zaposlitvene oglase preko portala pa so oddane že s klikom na »gumb« in v istem trenutku že posredovane delodajalcem. Portal kandidatom prav tako omogoča vpis v bazo kandidatov, po kateri kandidate iščejo tiste organizacije, ki morda niti niso objavile zaposlitvenega oglasa ali pa ustreznih kandidatov kljub objavi niso našle. Kandidatom z vpisom v bazo omogoča, da so najdeni in kontaktirani ter navsezadnje da lahko s svojim osebnim, personaliziranim profilom prepričajo tudi brez prijave na zaposlitveni oglas (Sledi 2016).

Kandidatom v nadaljevanju predstavlja različne »zgodbe o uspehu« in različne zaposlitvene priložnosti »izven klasičnih okvirjev«, novičke, izseke iz zakonodaje in nasvete s pomočjo mailingov ter bloga, ter jih s tem izobražuje in usmerja. Portal organizira tudi zaposlitvene sejme, kjer se kandidati lahko tudi »v živo« srečajo z različnimi organizacijami, ki zaposlujejo in se udeležijo različnih predavanj. Prav tako pa organizira raziskavo trga dela, katere izsledke periodično predstavlja, predvsem pa na podlagi raziskave predstavi tiste organizacije, ki na podlagi mnenja kandidatov s trga dela sodijo v skupino uglednih delodajalcev.

Za organizacije pa portal MojeDelo.com po drugi strani ponuja prostor za oglaševanje zaposlitvenih oglasov, ki jih spremlja največ kandidatov s slovenskega trga dela ter jim s tem ponuja kar najbolj širok krog potencialno ustreznih kandidatov za zaposlitev. Organizacijam portal pomaga pri oblikovanju in sestavi same vsebine zaposlitvenih oglasov in sicer na podlagi lastnih dolgoletnih izkušenj ter dognanji stroke. Organizacijam svetuje, naj zaposlitveni oglasi predvsem (pozitivno) izstopajo po obliki in dizajnu ter naj bodo vsebinsko ustrezni, kar pomeni, da naj vsebujejo nekaj informacij o organizaciji kot delodajalcu ter o njenih produktih in storitvah, v nadaljevanju natančne opise delovnega mesta, jasno opredeljene delovne naloge, jasna pričakovanja glede izobrazbe in znanj ter na koncu tudi jasno formulirano zaposlitveno ponudbo v smislu, kaj organizacija svojim kandidatom na odprtem delovnem mestu tudi ponuja (MojeDelo 2016a).

Portal poudarja, naj bo zaposlitveni oglas privlačen, tako vsebinsko, kot estetsko, naj bo naslovljen s privlačnim naslovom ter naj vključuje ključne besede, ki privabljajo ustrezne kandidate (MojeDelo 2016b), sam pa dodajam, da naj bodo zaposlitveni oglasi predvsem odprti in iskreni, naj ponujajo vpogled delovanje in delo v organizaciji, naj bodo konsistentni s poslanstvom in identiteto organizacije ter naj ne vsebujejo redundantnih informacij,

kandidatom naj sporočajo točno to kar le-ti želijo izvedeti. Ter da naj jih organizacije pazljivo oblikujejo, tudi s kančkom fokusa na upravljanju močne blagovne znamke delodajalca (LinkedIn 2016c), saj je zaposlitveni oglas lahko tako prvi, kot tudi zadnji vpogled kandidata, kakšna je določena organizacija kot delodajalec (Candace 2016).

Poleg samega oglaševanja portal MojeDelo.com organizacijam omogoča tudi uporabo lastne internetne platforme za »e-kadrovanje« od zbiranja prijav, do ocenjevanja in obveščanja kandidatov, prav tako pa jim ponuja brskanje po bazi kandidatov po različnih iskalnih kriterijih. Organizacije z mailingi in blogi obvešča o novostih, dogodkih, izsekih iz zakonodaje ter jih izobražuje in jim svetuje. S tem namenom, in z namenom vzdrževanja dobrih poslovnih odnosov, organizira tudi različne dogodke in konference, prav tako pa organizira že »tradicionalne« karierne sejme po celotni Sloveniji, kjer se organizacije lahko kandidatom tudi »v živo« predstavijo, zbirajo njihove življenjepise in ter z njimi izvajajo zaposlitvene intervjuje.

Portal MojeDelo.com pa že od leta 2007 s pomočjo zunanjih akademskih strokovnjakov izvaja periodično raziskavo trga dela in sicer Ugledni delodajalec. Gre za eno največjih in najpomembnejših raziskava trga dela, s fokusom na blagovni znamki delodajalca, na svetu. K raziskavi so periodično povabljeni vsi kandidati, ki vstopajo na spletni zaposlitveni portal MojeDelo.com. Rezultati raziskave so v določenem delu na voljo vsem organizacijam, proti plačilu pa vsaka organizacija lahko dobi kustomizirano poročilo o značilnosti lastnega kadrovskega bazena kandidatov, oceno o svojem ugledu ter priporočila za prihodnje oglaševanje in upravljanje blagovne znamke delodajalca.

Organizacije, ki so bile izbrane kot ugledni delodajalci, so vsakokrat predstavljene širši javnosti na posebnih svečanih dogodkih ter skozi različne objave v medijih in na portalu MojeDelo.com. Predvsem je močno izpostavljena organizacija, ki si pridobi status Najuglednejšega delodajalca, portal MojeDelo.com pa ji podeli tudi posebno mesto na portalu in sicer v obliki lastne spletne strani, ki jo oblikuje izključno z namenom nadaljnje promocije blagovne znamke Najuglednejšega delodajalca.

Portal MojeDelo.com je v Sloveniji tako postal eden najpomembnejših spletnih zaposlitvenih portalov, tako z vidika obsega organizacij, ki se na njem oglašujejo, kot z vidika količine

zaposlitvenih oglasov, ki se na njem objavljajo, hkrati pa tudi z vidike globine kadrovskega bazena kandidatov, ki zaposlitvene oglase na portalu spremlja. Postal pa je tudi eden najpomembnejših internetnih kanalov komuniciranja in upravljanja blagovne znamke delodajalca v Sloveniji, tako skozi dizajn in vsebino objavljenih zaposlitvenih oglasov, kot tudi z izborom in promocijo uglednih delodajalcev. Je eden redkih, ki je dovolj zgodaj ugotovil vrednost svojih prodajnih produktov, ki jih je učinkovito posređoval in predstavil na trgu (JobBoardDoctor 2014). Mirno lahko zagotovim, da so spletni zaposlitveni portali zelo učinkovit internetni kanal komuniciranja in upravljanja blagovne znamke delodajalca.

Izpostavil pa bi še, da s svojo uspešnostjo, dosegom, vidnostjo in uporabnostjo spletni zaposlitveni portal MojeDelo.com navsezadnje dobro promovira tudi sam sebe ter si s tem učinkovito krepi tako lastno korporativno blagovno znamko, kot tudi lastno blagovno znamko delodajalca.

## 7.2 SPLETNE STRANI

Če spletni zaposlitveni portali praviloma omogočajo prvi stik kandidatov z organizacijo, pa spletne strani kandidatom predstavljajo primarni vir informiranja o organizaciji kot delodajalcu in so s tem pomemben internetni kanal komuniciranja in upravljanja blagovne znamke delodajalca. Spletna stran je v svojem bistvu namenjena promociji korporativne blagovne znamke, predstavlja produkte in storitve podjetja, kontaktne podatke podjetja, zanimive vsebine, lahko pa vsebuje tudi odsek, namenjen zaposlovanju oziroma t.i. »karierni center« oziroma »karierno« stran. Nekatere organizacije temu odseku posvečajo več, nekatere manj pozornosti, nekatere jih povezujejo z zaposlitvenimi portali in družabnimi mediji, nekatere na njih objavljajo različne bloge, vloge, z njihovo pomočjo razpošiljajo mailinge in na ta način ustvarjajo svojo internetno skupnost ter preko nje komunicirajo s kandidati v svojem kadrovske bazenu.

Po raziskavi EBI je v letu 2014 64% organizacij svoje spletne strani uporabljalo za promocijo in upravljanje blagovne znamke delodajalca (EBI 2014, 41), po raziskavi Global Recruiting Trends se je v letu 2015 64% organizacij za iskanje kandidatov poslužilo svojih spletnih strani

(LinkedIn 2016b) in 68% organizacij je svoje spletne strani ocenilo kot učinkovit kanal upravljanja svoje blagovne znamke delodajalca (LinkedIn 2016). Raziskava Global Recruiting Trends pa po drugi strani še nakazuje, da pomen spletnih strani za iskanje ustreznih kandidatov niti ne narašča niti ne upada, temveč se je fiksiral na določenem nivoju (LinkedIn 2016b).

Po raziskavi Manpowerja je v letu 2014 86% kandidatov iskalo informacije o zaposlitvenih priložnostih in delodajalcih preko spletnih strani (Manpower 2015, 2), po raziskavi Talent Trends v letu 2015 50% kandidatov (LinkedIn 2016a) ter po raziskavi Millennial Branding v letu 2014 18% »milenijcev« (Millennial Branding 2014).

Spletna stran kandidatom na trgu dela tako predstavlja primarni vir informiranja o organizaciji kot delodajalcu, kar vključuje tako »splošne« kot »karierne« strani. Spletna stran že predstavlja neko kritično komponento upravljanja blagovne znamke delodajalca (Manpower 2015, 2), saj že predstavlja identiteto organizacije kot delodajalca in kandidatom prav tako že ponudi prvo »uporabniško izkušnjo«. Na svoji spletni strani imajo organizacije priložnost, da »konvertirajo« oziroma prepričajo kandidate, ki so se jih dotaknile preko drugih komunikacijskih kanalov (SuccessFactors 2016, 2).

V nadaljevanju se bom posvetil dobrim praksam in nasvetom, kako učinkovito upravljati in promovirati blagovno znamko delodajalca preko spletne strani, nato pa se bom lotil študije primera spletnih strani družbe Krka d.d. Razloga za izbor te organizacije sta dva in sicer prvi je, da Krka d.d. predstavlja odličen primer komuniciranja blagovne znamke delodajalca s pomočjo svojih spletnih strani, ne samo na ravni slovenskega, temveč tudi širšega mednarodnega nivoja kakovosti. Upošteva namreč skoraj vse nasvete in »dobre prakse« komuniciranja in jo zato uporabljam kot »vzorčni primer« komuniciranja blagovne znamke delodajalca preko spletnih strani. Drugi razlog pa je ta, da je bila Krka d.d. na podlagi raziskave Ugled delodajalca v letu 2015 s strani spletnega zaposlitvenega portala MojeDelo.com izbrana za Najuglednejšega delodajalca v Sloveniji, in sklepam, da lahko del tega uspeha pripišemo tudi uspešni strategiji komuniciranja blagovne znamke delodajalca preko spletnih strani organizacije.

Pri kreiranju dobre »karierne« spletne strani je potrebno začeti na začetku. Prvi nasvet je, da organizacija poskusi izhajati iz svoje korporativne blagovne znamke ter nato nanjo navezati tudi svojo blagovno znamko delodajalca. To je pomembno z vidika usklajenosti sporočil, ki jih organizacija sporoča na trg dela in širši javnosti, zakaj pa ne bi pri tem kot temelja uporabila že praviloma bolj prepoznane korporativne blagovne znamke? Zakaj ne bi svojih zadovoljnih kupcev spremenile v potencialne kandidate (SuccessFactors 2016, 2)?

Drugi nasvet je, da organizacija s spletno stranjo čim bolj informira in sicer z vidika zornega kota kandidata, ki o organizaciji želi izvedeti čim več, predvsem o njeni kulturi (Manpower 2015, 2; Monster 2015, 7), odnosu do njenih zaposlenih, o odnosu do širše javnosti, okolju in podobnem. Kandidati želijo razbrati, kakšne so njihove karierne priložnosti v organizaciji, hkrati pa tudi zbirajo informacije o različnih nagradah, priznanjih in objavah v medijih. Po raziskavi Talent Trends 2015 je sodobnemu kandidatu namreč zelo pomembno, da je o svojih zaposlitvenih priložnostih prvi vrsti ustrezno informiran (LinkedIn 2016a, 2).

Tretji nasvet je, da spletna stran kreativno in vizualno prikaže, kako je biti zaposlen v organizaciji kot delodajalcu. Pri tem naj uporabi »zgodbe« svojih zaposlenih (FastCompany 2016), članke, slike in videe o delu v organizaciji (intervjuje z zaposlenimi, nagovore vodstva, ture po pisarnah, posnetke dogodkov in praznovanj, pohvale zaposlenih), nagrade zaposlenih, lahko tudi videe svojih zaposlitvenih postopkov (Parker 2015b). Dobra ideja je tudi pisanje bloga. Vsebine pa naj bodo predvsem realne, iskrene in unikatne (Parker 2015c).

Četrty nasvet je, da naj se organizacija drži pravila 80/20 in sicer da naj 80% informacij na »karierni« strani predstavlja informacije o prostih delovnih mestih, 20% pa o tem, kako je v organizaciji biti zaposlen. Dosti organizacij naredi to napako, da promocijo blagovne znamke delodajalca postavi v ospredje, objave prostih delovnih mest pa so natlačene po robovih ali na dnu strani ali pa na drugih zavihkih. Objave morajo biti dobro vidne, lahko dostopne in pregledne (SuccessFactors 2016, 2).

Peti nasvet je, da organizacija svoje sporočilo preko spletne strani čim bolj targetira oziroma fokusira, torej naj uporablja različne »pristajalne« strani za različne skupine kandidatov, različne odprte pozicije, različne dogodke, izobraževanja, sejme, dneve odprtih vrat in

podobno (SuccessFactors 2016, 4), kadar jo to glede na obseg organizacije in zaposlovanja seveda smiselno.

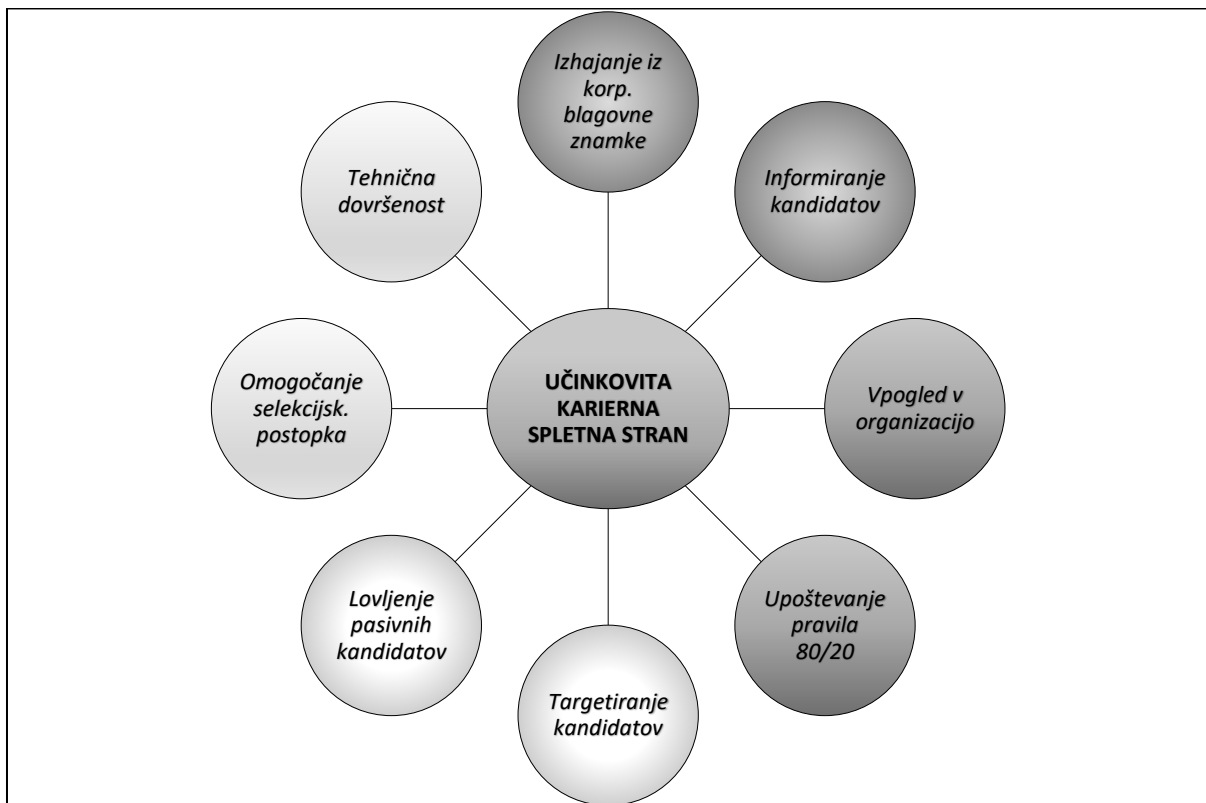
Šesti nasvet je, da naj spletna stran organizacije »polovi« vse pasivne kandidate, ki samo brskajo po spletni strani, takih naj bi bilo tudi do 90% (SuccessFactors 2016, 3). Organizacija naj jim ponudi zanimive vsebine, kot so obveščanja o prostih delovnih mestih ali pošiljanje novičk, ter jih prepriča, da se včlanijo v spletno skupnost organizacije. Z včlanitvijo kandidata v spletno skupnost organizacija z njim lažje komunicira in tako krepi svojo blagovno znamko delodajalca ter s tem povečuje možnost za eventuelno »konverzijo« oziroma prijavo kandidata na zaposlitveni oglas (SuccessFactors 2016, 3).

Sedmi nasvet je, da organizacija svojo spletno stran uporabi že za (pred)seleksijsko postopek. Dober primer je uporaba računalniških igrice, kot primer navajam revizijsko hišo Deloitte, ki je v letu 2015 računalniško igrico na svoji spletni strani uporabila za psihološko testiranje kandidatov, skozi igrico je ocenjevala potencial kandidatov za inoviranje, ustvarjalnost, reševanje problemov in podjetništvo (JobBoardFinder 2016). Podobno »gamifikacijo« upravljanja hotelskih kapacitet v Indiji in na Kitajskem na primer uporablja tudi hotelska veriga Marriott (Freer 2012).

Manpower ob tem izpostavlja, da »milenijci« zelo hvaležno sprejemajo to »gamifikacijo«, saj smatrajo, da jih organizacije cenijo in upoštevajo, s tem, da se jim želijo približati v njihovem prostoru in svetu (Manpower 2015, 6), po drugi strani pa kadrovanje v »virtualnih« svetovih nekako nikoli ni povsem zaživelo, gre pa vsekakor za svež in zanimiv pristop »e-kadrovanja«. Organizacija pa lahko za olajšanje zaposlovanja na spletni strani uporabi tudi klasični vnosni obrazec in v ozadju internetno platform za proces zaposlovanja.

Zadnji nasvet pa je, da je spletna stran tehnično dovršena oziroma, da je dobro pregledna, da omogoča enostavno krmarjenje in iskanje (CareerBuilder 2016, 9), zelo pomembno je, da je »responzivna« oziroma prijazna do mobilnih uporabnikov (SuccessFactors 2016, 4) ter da omogoča uporabo spletne analitike (Minchington 2015b).

Slika 7.2: Učinkovita »karierna« spletna stran



Spletna stran družbe Krka d.d. (Krka 2016) se prične z osnovno stranjo, kjer so v zgornji vrstici postavljeni zavijki Domov, Zdravila in izdelki, Za vlagatelje, V skrbi za vaše zdravje, Zaposlitev v Krki, Medijsko središče in O Krki. Že na osnovni strani se vrtijo motivacijski slogani družbe, zapisana vizija in poslanstvo. Prav tako so že izpostavljene za obiskovalca zanimive rubrike, kot so Zdravila in izdelki, V skrbi za vaše zdravje, Terme Krka, Vlagatelji, Strokovni zbornik, Aktualno, Zaposlitev v Krki, Družbena odgovornost in Novice. Krka d.d. tako na že na vstopni strani obiskovalcu postreže z naborom ključnih informacij za svoje »deležnike«, torej za kupce svojih produktov in storitev, za lastnike, za medije, za širšo javnost in tudi za potencialne kandidate.

Že na osnovni strani pod rubriko Zaposlitev v Krki izpostavljajo, da cenijo znanje, vzpodbujajo ustvarjalnost ter da sodelavcem omogočajo odlične pogoje za delo in razvoj (Krka.si 2016), hkrati pa dodajajo povezavo O zaposlitvi v Krki. Na povezavi ponovno navajajo, da ustvarjajo delovno okolje, ki spodbuja strokovni in osebni razvoj zaposlenih, da iščejo predvsem visoko usposobljene kadre ter da njihovo znanje in veščine razvijajo z usposabljanjem in



izobraževanjem doma in v tujini. Hkrati na povezavi vabijo tudi nove talente, da se jim pridružijo z raziskovalnim delom s Krkinimi nagradami, štipendiranjem in zanimivim delom v dinamičnem multikulturnem okolju.

Nato ponujajo še tri gradnike in sicer Zakaj se zaposliti v Krki, Proces zaposlitve in Področja dela. Pod gradnikom Zakaj se zaposliti v Krki izpostavljajo 10 razlogov, zakaj verjamejo, da so dober delodajalec ter izpostavljajo področje Razvoj zaposlenih. Izpostavljajo, da so uspešno podjetje, da delujejo v mednarodnem okolju, da nenehno vlagajo v znanje in strokovni razvoj zaposlenih, da vzpostavljajo in ohranjajo delovno okolje, ki stremi k stalnim izboljšavam, da nagrajujejo odličnost, da za dobro zdravje in dobre medsebojne odnose skrbijo na športnih in kulturnih dogodkih, da kakovost življenja zaposlenih bogatijo s kulturno-umetniškim društvom, da ob zahtevnem delu ne pozabljajo na kakovostne medosebne odnose, da za redno obveščanje zaposlenih skrbijo z internimi publikacijami in intranetom ter da so družbeno odgovorno podjetje.

Pri razvoju zaposlenih pa poudarjajo, da so zagotovilo uspešne prihodnosti vsakega podjetja brez dvoma ljudje in da je skupina Krka d.d. konec 2015 zaposlovala 10.564 ljudi. Nadaljujejo z izpostavljanjem pomena znanja, izkušenj in motivacije zaposlenih, zadovoljstva in dobrih medsebojnih odnosov, razvoja posameznika, bogatenja znanja, inovativnosti, kreativnosti, biti v koraku s časom ter nagrajevanja predlogov.

Na gradniku Proces zaposlitve dodajajo povezavo Seznanite se s procesom zaposlitve v Krki, kjer opisujejo proces zaposlovanja po korakih, na gradniku Področja dela pa izpostavljajo različna delovna področja, ker so pripadajoča delovna mesta našteta, v nadaljevanju pa tudi dobro predstavljena, izpostavljene pa so tudi želene izobrazbene kompetence za zasedbo letih.

Nekako skrit na spletni strani O zaposlitvi v Krki je v levem zgornjem kotu tudi zavihek Za študente in dijake, ki ima tri gradnike in sicer Razpis štipendij, Klub štipendistov in Krkine nagrade. Pod gradnikom Razpis štipendij vabijo na razpis za štipendiranje študente naravoslovnih, tehničnih in družboslovnih smeri ter dodajajo kontaktne podatke za prijavo, prijava v gradnik Klub štipendistov je zaklenjen za zunanje uporabnike, pod gradnikom Krkine

nagrade pa zopet izpostavljajo pomen ustvarjalnosti, učenja in raziskovanja, nameščen je spletni prijavní obrazec za prijave na razpis, dodan je spletni obrazec za postavljanje vprašanj, predstavljeni so vsebina, poslanstvo vizija Krkinih nagrad, navedeni so dosedanji prejemniki nagrad ter različni utrinki s podelitev.

Kot zadnje pa se na Krkini strani Zaposlitev v Krki nahajajo kontaktni podatki za kandidate ter spletni obrazec za vpis v bazo kandidatov za zaposlitev. Če pa že na osnovni spletni strani kliknemo zavihek Zaposlitev v Krki, pa je struktura »karierne« strani malce drugačna, ponovno pa izpostavljajo, da cenijo znanje in spodbujajo ustvarjalnost, da so eno vodilnih generičnih farmacevtskih podjetij v svetu, da sodelavcem omogočajo optimalne pogoje za delo in razvoj ter da je odličnost del njih, ustvarjalnost pa je njihov način življenja. Prav tako se na tej strani pojavijo trije gradniki, in sicer Prosta delovna mesta, kjer so na povezavah objavljena prosta delovna mesta in spletni obrazec za vpis v bazo kandidatov, druga dva gradnika pa sta ponovljena in sicer O zaposlitvi v Krki in Za študente in dijake.

Med drugim bi še izpostavil, da Krki d.d. kot zmagovalcu izbora Ugledni delodajalec 2015, spletni zaposlitveni portal MojeDelo.com nudi posebno sekcijo spletnih strani na portalu, kjer organizacijo tudi dodatno predstavi, s fokusom na promociji blagovne znamke delodajalca. Na spletnih straneh so predstavljene splošne informacije o družbi, glavne dejavnosti, vizija vrednote in cilji, navajajo, kaj pričakujejo od novih sodelavcev in kaj jim ponujajo ter opišejo svoje produkte in storitve. Na voljo so še rubrike Bonitete, Foto, Video in Aktualna dela, ki trenutno še niso na voljo, na spletnih straneh pa je vseskozi na voljo »gumb za akcijo« oziroma »call for action button« Pošlji svoj življenjepís (MojeDelo 2016d).

Krka d.d. ima za komunikacijo, promocijo in upravljanje blagovne znamke delodajalca odlično zasnovano spletno stran, kjer ima predstavljene skoraj vse bistvene elemente, morda bi lahko vsebine še malo bolj približala kandidatom z več slikovnega ali pa video gradiva, morda tudi s kakšnimi zgodbami in izjavami zaposlenih. Razlog se morda skriva v tem, da želi Krka d.d. ohranjati konzervativnejšo držo v komuniciranju z javnostmi, kot resna in kredibilna farmacevtska družba, po vzoru komuniciranja z javnostmi finančnih institucij, kar je po eni strani tudi smiselno. Po drugi pa se kandidatom morda ne približa dovolj na čustvenem nivoju, na nivoju ustvarjanja želja, morda pa tudi tega v resnici niti ne potrebuje, saj ima na trgu dela

že vrsto let status tako uglednega kot tudi najuglednejšega delodajalca. Poteza oglaševanja organizacije s postavitvijo spletnih strani na spletnem zaposlitvenem portalu MojeDelo.com pa se mi zdi dobra ideja in zanimiva »pika na i« celotni strategiji upravljanja blagovne znamke delodajalca.

S svojo odlično spletno stranjo in s specializirano spletno stranjo na slovenskem »virtualnem trgu dela« v malem organizacija Krka d.d. nakazuje na to, da se dobro zaveda pomena in končnega učinka dobro upravljanje blagovne znamke delodajalca skozi internetne kanale komuniciranja, kot so spletne strani organizacije in spletni zaposlitveni portali.

### 7.3 SPLETNE RAZISKAVE

Od začetka devetdesetih let dalje so se z raziskovanjem vrednosti in moči blagovne znamke delodajalca ukvarjali različni akademski raziskovalci, njihov fokus pa je predstavljalo predvsem razumevanje privlačnosti delodajalcev in dejavnikov izbire pri iskalcih zaposlitve, analiza različnih načinov in dejavnikov privabljanja kandidatov za zaposlitev ter razumevanje in analiza ugleda in podobe delodajalcev (Boštjančič 2014, 16).

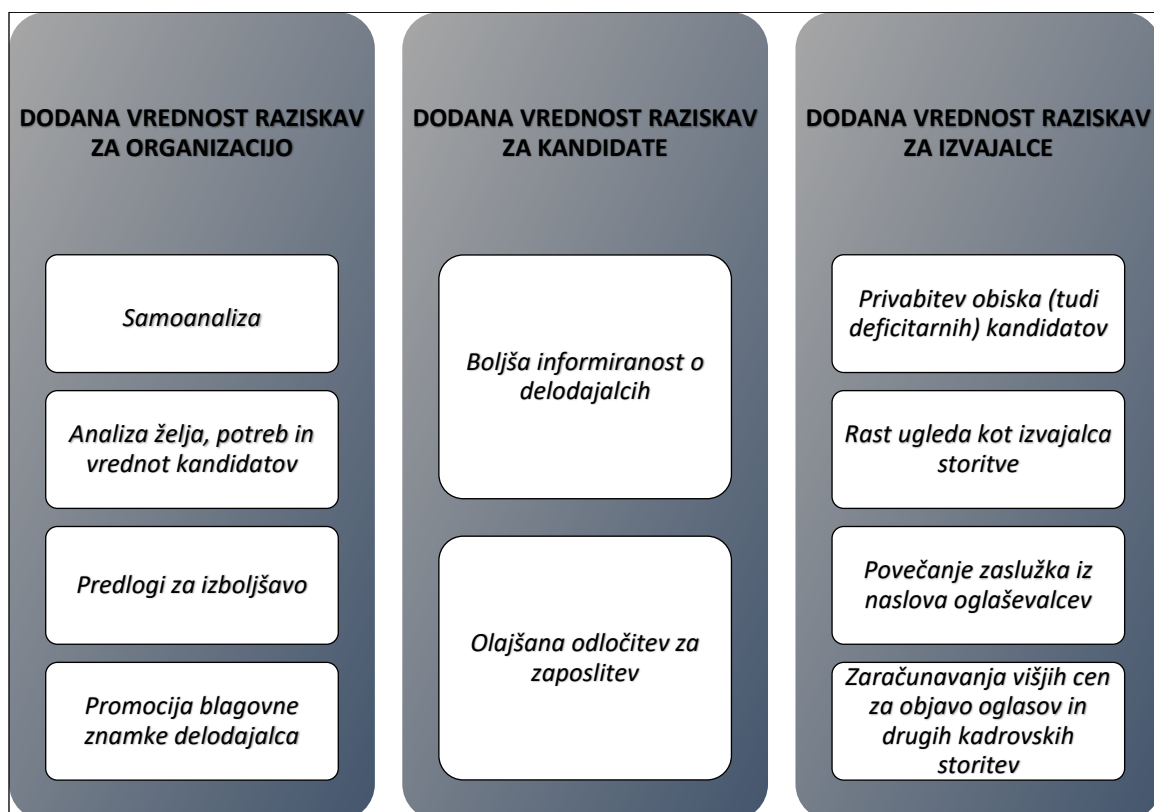
Število raziskav na temo ugleda in podobe delodajalca se predvsem v zadnjem desetletju močno povečuje, postajajo čedalje bolj neakademske ter profitno usmerjene, v večji meri jih ne izvajajo več akademski raziskovalci, temveč predvsem svetovalna podjetja, zaposlitveni portali, kadrovske agencije, medijske hiše in celo platforme družabnih medijev, poudarek je na privatnem oziroma gospodarskem sektorju. Skoraj vse pa se izvajajo preko interneta oziroma preko različnih spletnih anket.

Razlog naraščajočega trenda raziskav na temo blagovne znamke delodajalca tiči v tem, da se organizacije čedalje bolj zavedajo, da je kakovostnih kandidatov na trgu dela malo, da jih je potrebno znati privabiti, prav tako pa tudi angažirati, zmotivirati in zadržati. Predvsem pa organizacije želijo izvedeti, kakšne so značilnosti, želje in vrednote njihovega kadrovskega bazena kandidatov, kako z njimi učinkovito komunicirati ter hkrati tudi kolikšna je moč njihove blagovne znamke delodajalca glede na ostale konkurenčne organizacije. Raziskave pa

se preko spletnih anket izvajajo predvsem zato, ker je dandanes kadrovski bazen kandidatov močno »priklenjen« na internet, z njegovo pomočjo je dobro informiran (LinkedIn 2016a, 2) ter pravzaprav dela in živi »on-time« in »on-line« (Jobvite 2014). Prav tako pa so spletne raziskave stroškovno zelo učinkovite in hkrati dosegajo zelo velik kadrovski bazen na trgu dela (TechTarget 2016).

Po mojem mnenju gre pri raziskavah o blagovni znamki delodajalca tudi za pomemben premik v razumevanju pomena blagovne znamke delodajalca, ki dandanes pridobiva predvsem močno marketinško-prodajno vrednost (glej Sliko 7.3).

Slika 7.3: Dodana vrednost raziskav s področja blagovne znamke delodajalca za organizacijo, kandidate in izvajalce



Nekatere raziskave blagovne znamke delodajalca se ukvarjajo z »notranjo« močjo blagovne znamke delodajalca oziroma s tem, kako organizacijo kot delodajalca vidijo njeni zaposleni, nekatere pa se ukvarjajo z »zunanjo« močjo blagovne znamke delodajalca oziroma s tem,

kako organizacijo vidijo kandidati na trgu dela (Pahor v Franca in drugi 2007, 120–121), nekatere pa se ukvarjajo s kombinacijo obojega.

Kot primere raziskav, ki merijo »notranjo« moč blagovne znamke delodajalca bi omenil predvsem raziskave organizacije Hewitt Associates »Najboljši delodajalec«, inštituta »Odlično delovno mesto« (Great Place to Work Institute), ki jo izvaja v partnerstvu z revijo Fortune ter »Izborni delodajalec« (Employer of Choice Inc.) (Pahor v Franca in drugi 2007, 120–121), vse na mednarodnem nivoju. Kot primere raziskav, ki merijo »zunanjo moč« blagovne znamke delodajalca, pa bi omenil predvsem Glassdorovo, LinkedInove, Manpowerjevo, CareerBuilderjevo in Monstrovo, tudi na mednarodnem nivoju. Nekatere izmed teh merijo kombinacijo »notranje« in »zunanje« moči blagovne znamke delodajalca.

Kot edinstveno pa bi omenil slovensko raziskavo Ugledni delodajalec, ki jo že od leta 2007 periodično izvaja spletni zaposlitveni portal MojeDelo.com in ki jo bom v nadaljevanju tudi podrobneje predstavil. Najprej bom predstavil pomen raziskave za slovenski trg dela, nato bom nadaljeval na metodologijo in obseg raziskave, v zadnjem delu pa se bom posvetil predstavitvi najpomembnejših rezultatov raziskave.

V raziskavi Ugledni delodajalec, ki je bila prvič izvedena v letu 2007 in v istem letu tudi predstavljena širši javnosti v zborniku Blagovna znamka delodajalca (Franca in drugi 2007) pod okriljem spletnega zaposlitvenega portala in založbe MojeDelo.com, so slovenski avtorji predstavili lasten model moči blagovne znamke delodajalca. Gre za prvo raziskavo blagovne znamke delodajalca v Sloveniji, ki sodi tudi med prve v evropskem in svetovnem merilu (Rozman v Franca in drugi 2007, 5) ter je hkrati doslej najširša in najobsežnejša raziskava na svetu, ki meri »zunanjo« moč blagovne znamke delodajalca (Pahor v Franca in drugi 2007, 120)

Teoretično ogrodje, metodologija, sumarni podatki in interpretacije raziskave so bili predstavljeni širši javnosti v že omenjenem zborniku, krajši povzetki pa tudi v dokumentu in priporočilih v letu 2009 (MojeDelo 2009). V nadaljevanju podobnih povzetkov raziskovalci in spletni zaposlitveni portal MojeDelo.com niso objavljali, so pa postavili lastno spletno stran raziskave Ugled delodajalca (Ugled delodajalca 2016), na katerem so raziskavo predstavili ter

izpostavili nabor najuglednejših delodajalcev. S tem je raziskava pridobila tudi evalvacijsko komponento, saj je na slovenskem trgu dela postala pomemben ocenjevalni okvir, po katerem se kandidati na trgu dela lahko informirano orientirajo, izbrane organizacije pa si na ta način močno krepijo, promovirajo in tudi upravljajo lastne blagovne znamke delodajalca.

Organizacije, ki so bile izbrane kot ugledni delodajalci, so vsakokrat namreč predstavljene širši javnosti na posebnih svečanih dogodkih ter skozi različne objave v medijih in na spletnem zaposlitvenem portalu MojeDelo.com. Predvsem je močno izpostavljena organizacija, ki si pridobi status Najuglednejšega delodajalca. Izbor organizacije v skupino uglednih delodajalcev v slovenskem okolju dandanes predstavlja nekako najvišjo nagrado, ki jo organizacija kot delodajalec lahko pridobi na slovenskem trgu dela. Ter si na ta način resnično močno okrepi blagovno znamko delodajalca, priznanje širše skupnosti namreč predstavlja ključno komponento močne blagovne znamke delodajalca (Glassdoor 2016).

Vsekakor pa moramo izbor Uglednega delodajalca obravnavati tudi s kančkom kritične distance, saj v resnici nikoli ne moremo povsem izključiti dejstva, da je organizacija lahko percipirana kot ugledni delodajalec tudi samo na podlagi odličnih poslovnih rezultatov ter stabilnosti ali prosperitete same panoge, kjer posluje ter morda tudi geografskih, kulturnih in drugih okoliščin. Vsekakor gre za nekakšno »obratno zanko« krepitve blagovne znamke delodajalca ali še bolj slikovito, gre za razreševanje vprašanja, kaj je bilo prej, »kura ali jajce«. Ne glede na dilemo, pa je raziskava Ugled delodajalca postala zelo pomemben in učinkovit internetni kanal upravljanja blagovne znamke delodajalca v Sloveniji, a z omejenim obsegom, in sicer le za organizacije, ki so bile izbrane kot Ugledni ali pa Najuglednejši delodajalec.

Omenil bi še, da sta bili kot Najuglednejša delodajalca v letih v 2007, 2009, 2001 in 2015 izbrana Krka d.d., v letu 2013 pa Lek d.d. (Ugled delodajalca 2016). Podatki in količniki za analizirane organizacije nikoli niso javno objavljeni, si pa vsaka organizacija, ki je bila vključena v raziskavo, proti plačilu lahko naroči izdelavo kustomiziranega poročila o značilnosti njenega kadrovskega bazena kandidatov, oceno o svojem ugledu ter priporočila za prihodnje oglaševanje in upravljanje blagovne znamke delodajalca.

Zdaj, ko sem izpostavil pomen raziskave za slovenski trg dela, bom nadaljeval na predstavitev metodologije in obsega raziskave, v zadnjem delu pa se bom posvetil predstavitvi najpomembnejših rezultatov. Raziskava Ugled delodajalca se je izvedla v letih 2007, 2009, 2011, 2013 in 2015, v nadaljevanju pa naj bi se izvajala vsakoletno (MojeDelo 2016č). Za leto 2007 je raziskava vključevala okoli 300 organizacij in več kot 7.000 kandidatov (Zupan v Franca in drugi 2007, 4), približno enak obseg pa je ohranjala tudi skozi naslednja leta (MojeDelo 2016č). Izvaja se preko spletne ankete, v katero so povabljeni vsi kandidati, ki vstopajo na spletni zaposlitveni portal MojeDelo.com s pomočjo pasic oz. »bannerjev«, dodatno pa so k izpolnjevanju vzpodbujeni z nagradno igro. Ciljna populacija so vsi, ki so bodisi aktivni bodisi pasivni iskalci zaposlitve (Pahor v Franca in drugi 2007, 144) oz. kandidati.

Vprašanja v anketi zajemajo štiri vsebinske skope, v prvem se vprašanja nanašajo na različne elemente zaposlitve, kot so plača, možnost izobraževanja in napredovanja ter podobno. V drugem sklopu se vprašanja nanašajo na socialdemografske značilnosti kandidatov, kot so spol, starost, izobrazba in podobno. V tretjem sklopu se vprašanja nanašajo na zaželenost posameznih organizacij kot delodajalcev. V četrtem sklopu pa se vprašanja nanašajo na 30 naključno izbranih organizacij ter na dodatne 4, katerih analiza je poglobljena (Pahor v Franca 2007: 144–145).

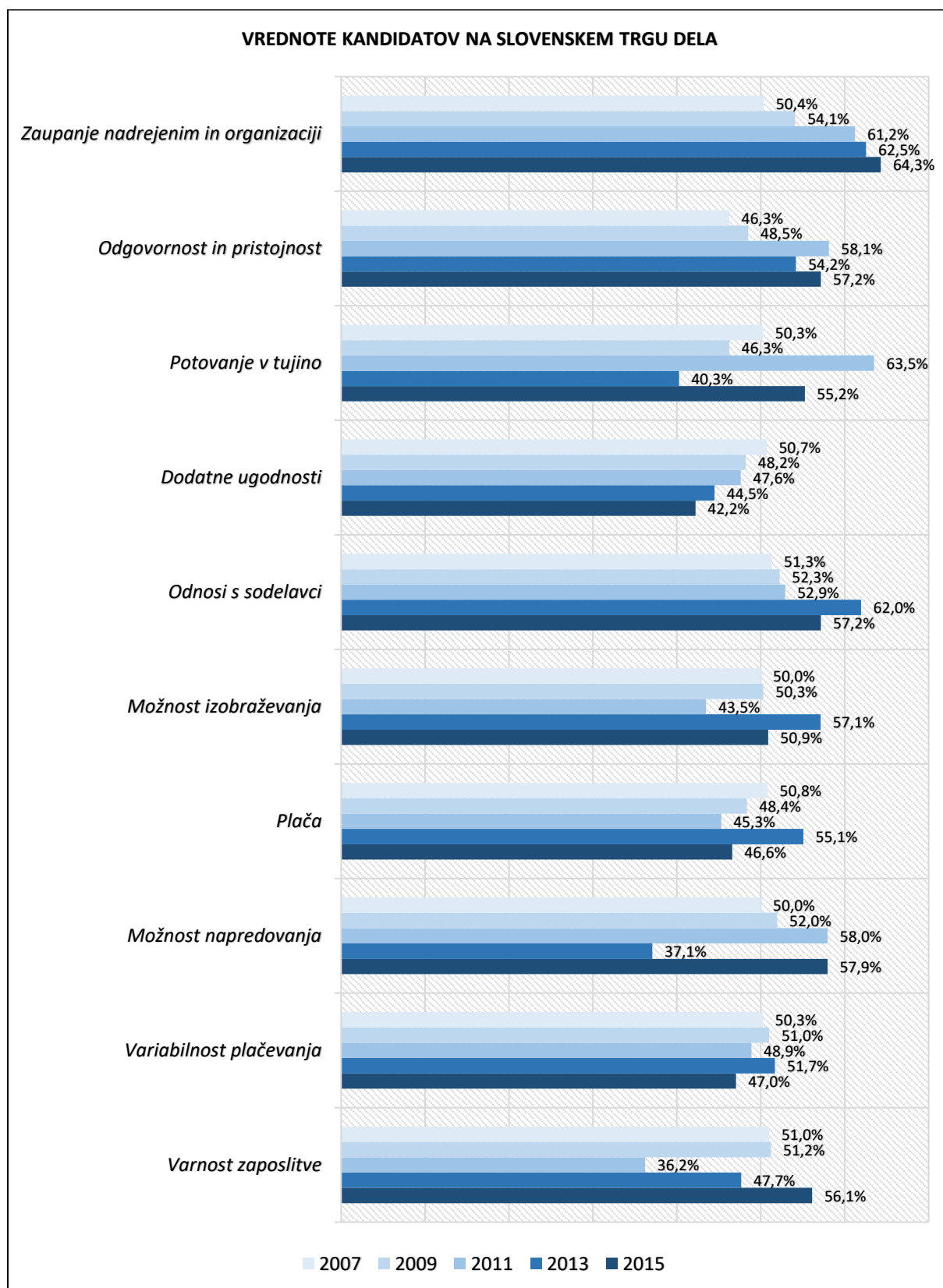
V modelu merjenja je uvedena piramida vrednosti blagovne znamke delodajalca, ki meri moč blagovne znamke delodajalca na treh ravneh in sicer kot prepoznavnost, upoštevanje in ugled delodajalca (Pahor v Franca in drugi 2007, 118). Prepoznavnost nam pove, koliko kandidatov določeno organizacijo pozna, upoštevanje nam pove, koliko bi jih razmišljalo o delu za določeno organizacijo, ugled pa nam pove, koliko kandidatov si v določeni organizaciji močno želi delati (Pahor v Franca 2007, 126–127). Hkrati model ponuja tudi uporabno orientacijsko točko in sicer »optimalno piramido«, ki je teoretična piramida, izgrajena na vzorcu organizacij, in predstavlja idealne vrednosti piramide vrednosti blagovne znamke delodajalca. V primerjavi z optimalno piramido lahko vsaka organizacija izve, v katerem delu blagovne znamke delodajalca je njena »šibka točka« (Pahor v Franca 2007, 130)

Raziskava Ugled delodajalca ima več vzporednih namenov, prvi je preučiti demografske značilnosti kandidatov, drugi je preučiti preference oziroma vrednote kandidatov, tretji pa ugotoviti moč ter prednosti in slabosti blagovne znamke preučevanih organizacij (Pahor v Franca 2007, 145). Za organizacije je merjenje moči lastne blagovne znamke delodajalca lahko zelo zanimiva informacija in marsikatera organizacija se odloči za izdelavo kostumiziranega poročila, zlasti tiste, ki se soočajo s težavami pri privabljanju kakovostnih kandidatov. Prav tako je rezultat merjenja moči blagovne znamke izredno zanimiv za organizacije, ki se jim je uspelo prebiti v krog Uglednih delodajalcev, predvsem zaradi dodatne promocije, tako blagovne znamke delodajalca kot morda tudi korporativne blagovne znamke. Rezultati raziskave organizacijam tako služijo kot učinkovito orodje za samoanalizo in samopromocijo.

Kot najpomembnejše rezultate raziskave Ugled delodajalca pa smatram spoznavanje ter razumevanje potreb in vrednot kandidatov na trgu dela. In rezultati raziskave Ugled delodajalca so pokazali zanimive ugotovitve, pokazali so predvsem, kako so se vrednote kandidatov na trgu dela spreminjale od leta 2007 do leta 2015. Spremembam v vrednotah je prav gotovo botrovala globalna finančna kriza, ki se je Slovenije močno dotaknila, predvsem pa tudi prihod novih generacij »Y« oziroma »milenijcev« na slovenski trg delovne sile (glej Sliko 7.4).



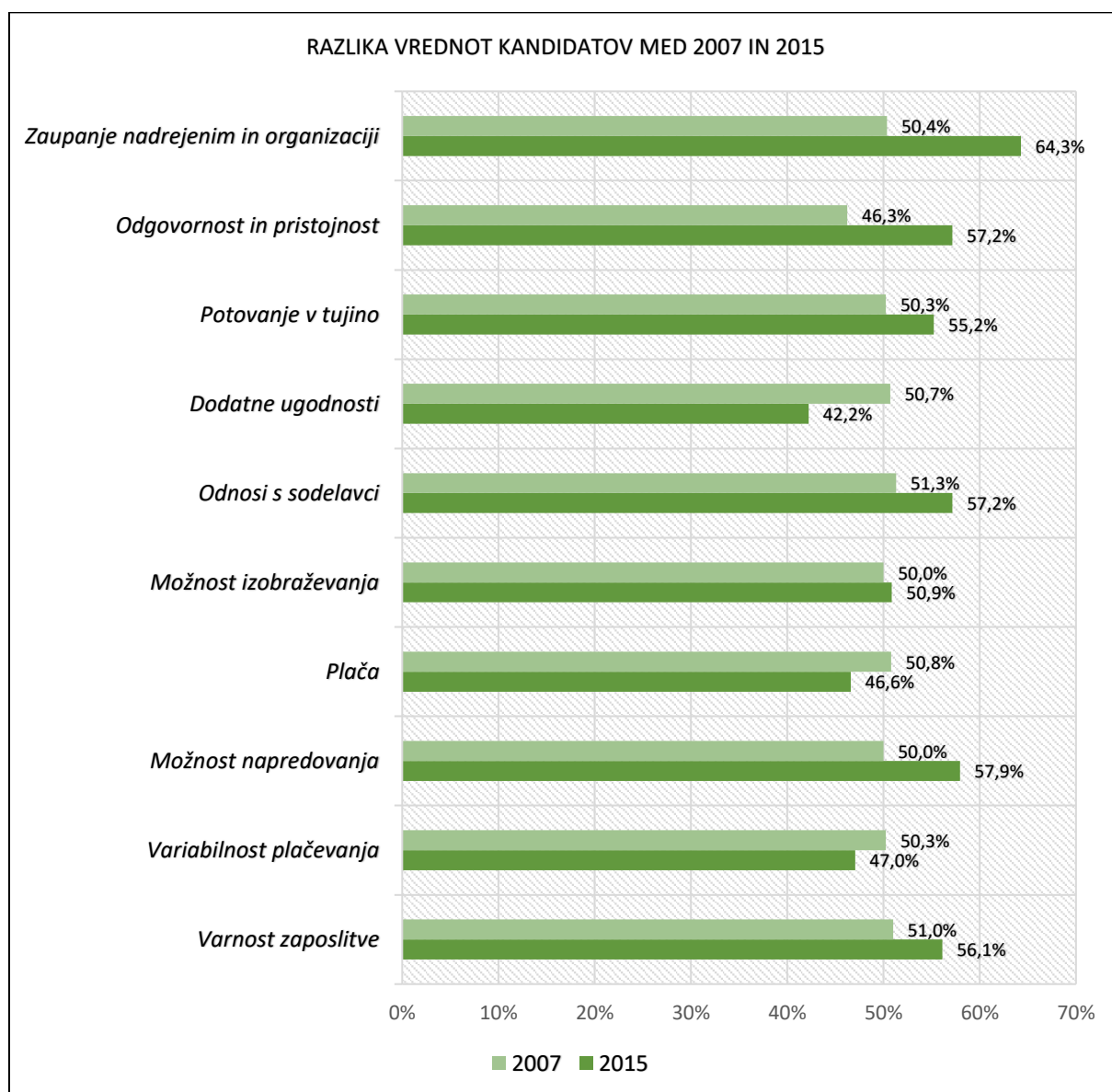
Slika 7.4: Vrednote kandidatov na slovenskem trgu dela



Vir: MojeDelo (2016č).

Slovenskim kandidatom sta bili v letu 2007 najbolj pomembni vrednoti varnost zaposlitve in odnosi s sodelavci, najmanj pa odgovornost in pristojnost. V letu 2015 pa jim je bilo najbolj pomembno prav zaupanje nadrejenim in organizaciji, najmanj pa dodatne ugodnosti, plača in variabilnost plačevanja. Največjo spremembo navzgor med letoma 2007 in 2015 je raziskava odkrila pri pomenu zaupanja nadrejenim in organizaciji ter pri pomenu odgovornosti in pristojnosti, največjo spremembo navzdol pa pri pomenu dodatnih ugodnosti v okviru zaposlitve (glej Sliko 7.5).

Slika 7.5: Sprememba vrednot kandidatov na slovenskem trgu dela (2007-2015)



Vir: MojeDelo (2016č).

Sklepamo lahko, da gre za zanimive spremembe v miselnosti kandidatov, ki morda že nakazujejo na to, da morajo biti organizacije kot delodajalci kredibilne, iskrene in da morajo vzbujati zaupanje. Svojim zaposlenim morajo ponujati dovolj profesionalne svobode, da lahko samostojno sprejemajo odločitve in na ta način razvijajo svoje potenciale ter gradijo svoj uspeh. Čedalje manj pomena pa po drugi strani lahko posvečajo finančnim vidikom zaposlitve.

S slovensko raziskavo Ugled delodajalca lahko pritrdimo rezultatom že prej omenjenih mednarodnih raziskav na temo blagovne znamke delodajalca in o trgu dela, in sicer, da se vrednote kandidatov na trgu dela dejansko spreminjajo in sicer v smeri poudarka na ugledu blagovne znamke delodajalca, kar lahko povezujemo tudi z zaupanjem v organizacijo, v smeri pozitivnejše organizacijske kulture, fleksibilnejših oblik dela, možnostjo profesionalnega razvoja, vzpostavitve odličnih delovnih timov in varnosti zaposlitve, ne pa tudi višjega plačila (Lorien 2015) ali pa tudi večjih priložnostih za razvoj in večjega izziva ter boljšega ravnovesja med službenim in zasebnim življenjem. »Milenijci« si želijo predvsem več kreativnost, fleksibilnosti, samoaktualizacije ter smiselnosti svojega dela (LinkedIn 2015).

Zaključim lahko, da so raziskave blagovne znamke delodajalca postale pomemben internetni kanal komuniciranja in upravljanja blagovne znamke delodajalca. Najprej zaradi samoanalize, ki jo omogočajo, nato zaradi promocije, ki jo vzpodbujajo, predvsem pa zaradi vpogleda, ki ga ponujajo v vrednote in pričakovanja kandidatov na trgu dela. Le na podlagi tovrstnih informacij so organizacije sposobne uspešno in učinkovito nagovoriti svoj kadrovske bazen kandidatov ter privabiti, motivirati in zadržati najboljše.

## 7.4 DRUŽABNI MEDIJI

Dandanes se organizacije za promocijo in upravljanje blagovne znamke delodajalca čedalje bolj posvečajo tudi uporabi družabnih medijev. Ob vzponu družabnih medijev so se nekatere organizacije odločile prepovedati in blokirati njihovo uporabo. Kot dober primer »spregleda« pomembnosti družabnih medijev pri upravljanju blagovne znamke delodajalca bi izpostavil primer organizacije S&T Slovenija d.o.o., kjer so do leta 2012 izrecno prepovedali njihovo uporabo v vseh devetnajstih državah, v katerih poslujejo. Bojda naj bi družabna omrežja

zmanjševala produktivnost in zapravljala čas, namenjen delu, bojda naj bi bila nekaj, kar sodi v le prosti čas zaposlenih (Breznik Alfired 2012, 46) in ne na delovno mesto.

A organizacija je po tehtnem premisleku ugotovila, da v resnici potrebuje družabna omrežja, ugotovila je, da so pomembni, morda zanjo celo ključni kanal upravljanja blagovne znamke delodajalca, ki lahko bistveno prispeva k uresničevanju enega od petih strateških ciljev organizacije in sicer postati najboljši delodajalec IT panoge v Sloveniji.

Ugotovila je, da s pojavom interneta komuniciramo, tudi kadar mislimo, da ne komuniciramo in da spletna stran že dolgo ni več primarna komunikacijska platforma in da družabni mediji omogočajo bolj pristen in poglobljen vpogled v organizacijo. Ter da potencialni kandidati in zaposleni dnevno spremljajo organizacijo, pogoje dela, kulturo, kakšno je vodstvo in filozofija podjetja. Organizacija je ugotovila, da družabne medije potrebuje in začela je aktivno in sistematično komunicirati preko družabnih medijev in k temu vzpodbujati tudi vse svoje zaposlene kot delom strategije upravljanja blagovne znamke delodajalca (Breznik Alfired 2012, 46–47).

In s tem je organizacija postala primer dobre in inovativne kadrovske prakse v Sloveniji, dandanes pa ji sledi tudi čedalje več slovenskih organizacij, medtem ko je uporaba družabnih medijev za upravljanje blagovne znamke delodajalca v svetu že veliko bolj uveljavljena praksa. V nadaljevanju se bom posvetil predstavitvi izsledkov raziskav o uporabi družabnih medijev tako s strani organizacij, kot s strani kandidatov, s fokusom na zaposlovanju in upravljanju blagovne znamke delodajalca. Prav tako pa bom še omenil priporočila organizacije S&T Slovenija d.o.o., ki sem jo izpostavil kot primer dobre prakse komuniciranja in upravljanja blagovne znamke delodajalca preko družabnih medijev na slovenskem trgu dela.

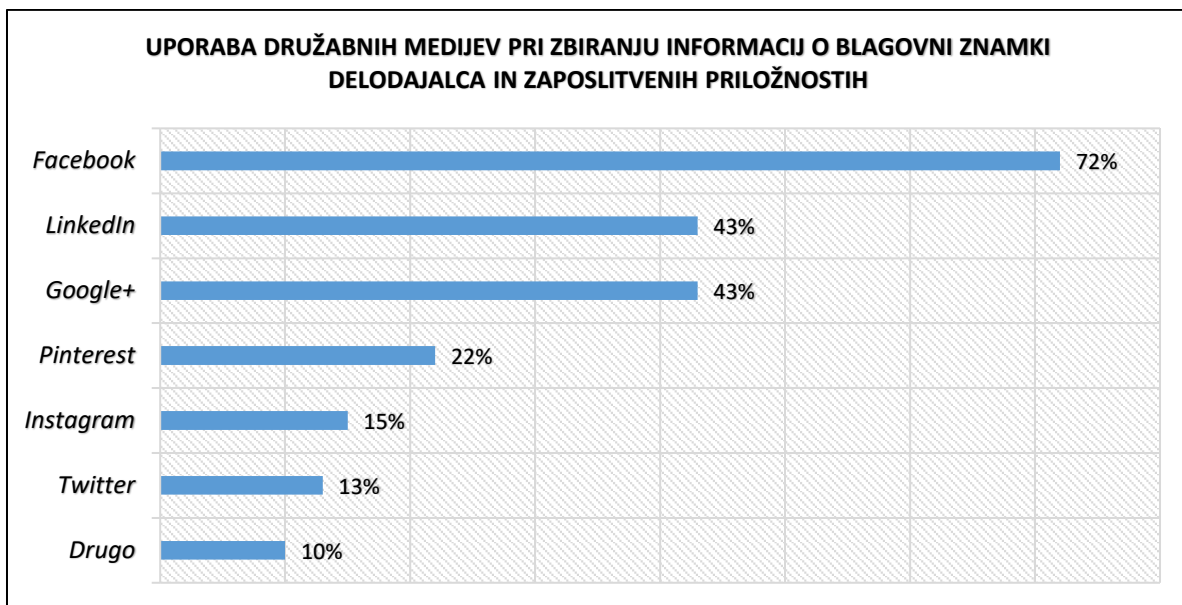
Po raziskavi EBI je v letu 2014 76% organizacij za promocijo in upravljanje blagovne znamke delodajalca uporabljalo prav družabne medije, ki tako predstavljajo najbolj uporabljeni internetni kanal za ta namen, uporaba družabnih medijev pa je za upravljanje blagovne znamke delodajalca od leta 2009 do leta 2014 porasla za 62% (EBI 2014, 41), v letu 2015 naj bi po nekaterih podatkih že kar 90% organizacij potencialne kandidate iskalo preko družabnih omrežij (Glassdoor 2016).

Po raziskavi Global Recruiting Trends se je v letu 2015 za iskanje ustreznih kandidatov družabnih omrežij poslužilo 59% organizacij, prav tako so organizacije izpostavile, da so največ ustreznih kandidatov v letu 2015 našle prav na ta način. Prav tako je uporaba družabnih medijev za namen iskanja novih zaposlitvenih priložnosti na strani kandidatov med leti 2011 in 2014 narasla za skoraj 20% (LinkedIn 2016b), zaposlitvene priložnosti v 2015 pa naj bi po raziskavi Talent Trends 2015 kandidati iskali prav preko družabnih omrežij kar v 56% (LinkedIn 2016a, 5).

Po raziskavi Job Seeker Nation Report se je v letu 2014 največ kandidatov o zaposlitvenih priložnostih informiralo prav preko družabnih medijev, po podatkih raziskave so »družabni« kandidati predvsem mladi, ki imajo visoko stopnjo izobrazbe, visoke dohodke, so zaposleni, med njimi prednjačijo ženske, uporabljajo mobilne tehnologije, za svoje »raziskovanje« pa uporabljajo predvsem LinkedIn, Facebook in Google+ (Jobvite 2014).

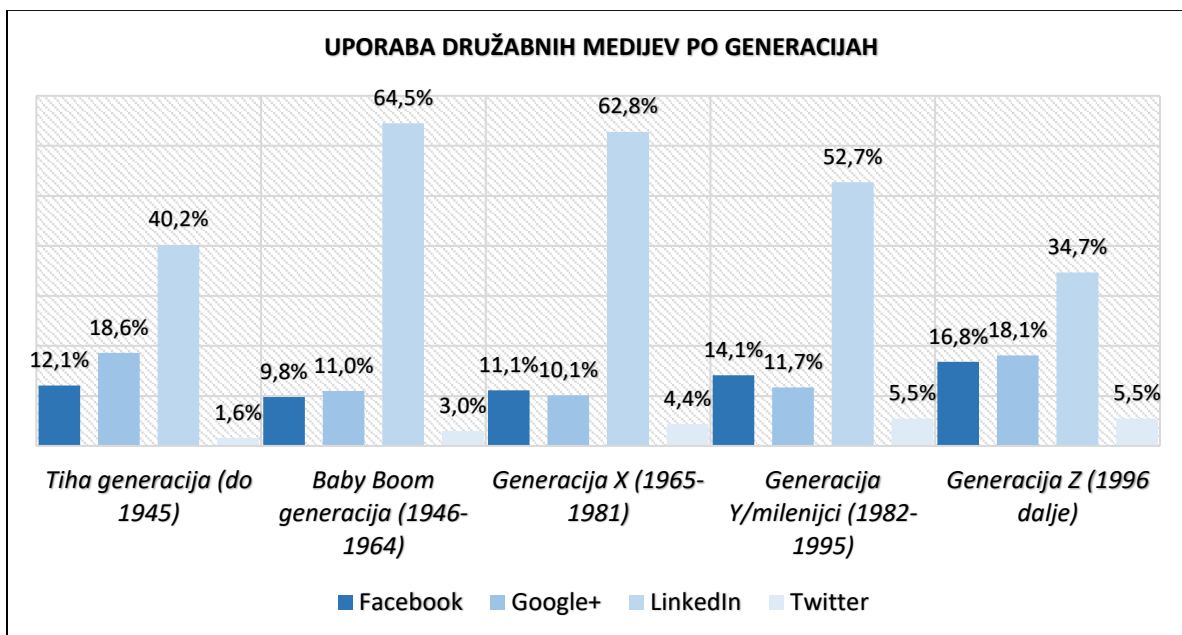
Uporaba družabnih medijev je razširjena prav pri vseh generacijah, pri nekaterih bolj, pri nekaterih manj, prav tako pa varira uporaba posameznih medijev (glej Sliki 7.6 in 7.7). Družabni mediji so v prvi vrsti pomembni zato, ker preko njih kandidati zbirajo informacije o realni, pristni, »družabni« blagovni znamki delodajalca, prav tako pa zbirajo tudi informacije o zaposlitvenih priložnostih.

Slika 7.6: Uporaba družabnih medijev pri zbiranju informacij o blagovni znamki delodajalca in zaposlitvenih priložnostih



Vir: Manpower (2015, 3).

Slika 7.7: Uporaba družabnih medijev po generacijah



Vir: Jobvite (2014).

Če je uporaba družabnih medijev v svetu tako zelo razširjena, če so v tolikšni meri uporabljeni s strani kadrovnikov ter če je tako zelo razširjena tudi na strani kandidatov, zakaj se družabnih medijev organizacije na slovenskem trgu dela ne poslužujejo bolj? V svetu se komuniciranja s kadrovskim bazenom kandidatov preko družabnih medijev poslužuje kar 93% kadrovnikov (Jobvite 2014), družabni mediji pa so postali nov in morda celo najbolj učinkovit kanal komuniciranja in upravljanja blagovne znamke delodajalca (CareerBuilder 2016, 9).

Verjetno zato, ker so mnoge organizacije še vedno prepričane, da gre pri uporabi družabnih medijev le za izgubo časa, uporabe ne vzpodbujajo ali pa jo celo prepovedujejo. Morda gre vzroke za zanemarjanje pomena družabnih medijev v prvi vrsti pripisati predvsem nepoznavanju in neizkušenosti kadrovnikov, PR-ovcev, marketingašev in tudi vodij. Družabni mediji ne predstavljajo dobro poznanega »konvencionalnega« načina komuniciranja s trgom dela.

Najverjetneje pa gre v resnici za tipičen »generacijski razkorak« med generacijo »Y« oziroma »milenijci« in starejšimi generacijami, ki pripadajo generaciji »X« ali celo »Baby boom«. Že res, da tudi slednje generacije družabne medije uporabljajo, a verjetno le za prostočasne, ne pa za poslovne aktivnosti. Vsekakor ne za privabljanje, motiviranje in zadrževanje kadrov in za potrebe upravljanja blagovne znamke delodajalca. Verjetno problem tiči prav v tem »nesporazumu«, kateri kanali komuniciranja so primerni za poslovne namene in kateri ne, in prav zaradi tega nerazumevanja organizacije s svojimi sporočili največkrat tudi ne dosežejo svojega kadrovskega bazena kandidatov tam, kjer se le-ta nahaja, hkrati pa se tega niti ne zavedajo.

Organizacije bi se morale bolj zavedati pomena družabnih medijev pri komuniciranju s trgom dela in lahko bi se učile na primeru organizacije S&T Slovenija d.o.o. in jih uporabljale ne le za informiranje kandidatov, temveč tudi za aktivno komunikacijo s svojim kadrovskim bazenom in torej za privabljanje kandidatov, prav tako pa tudi za motiviranje in zadrževanje svojih zaposlenih. S&T Slovenija d.o.o. je svoje cilje in aktivnosti natančno zapisal v strategijo komuniciranja, ki jo tudi učinkovito in dosledno izvaja.

Če povzamem ključne korake strategije upravljanja blagovne znamke delodajalca s pomočjo družabnih medijev, S&T Slovenija d.o.o. v prvi fazi svetuje določitev ciljev in pripravo politike komuniciranja, kar vključuje določitev sporočila in vsebin, primernih za komunikacijo, njihov namen ter tudi pravila vedenja na družabnih medijih, nato pa tudi ključnih skupin, ki komunicirajo (npr. vodstvo organizacije, strokovni in prodajni timi, strokovne funkcije organizacije). Nato svetuje izbor in pripravo platform za plasiranje vsebin in pripravo profilov na družabnih omrežjih, pri tem pa svetuje izbor različnih družabnih medijev in sicer glede na funkcijo (npr. objave videov, bloga), skladnost s CGP-jem in povezljivost družabnih medijev med seboj. Nato naj sledi določitev spremljanja vsebin, kjer med drugim svetuje tudi uporabo spletne analitike ter določitev akcijskih načrtov, ki se navezujejo na samo izvajanje komuniciranja (npr. pogostost objav) po ključnih skupinah. Sledijo naj izobraževanja zaposlenih ter skrb za njihovo angažiranost ter potrebne konzultacije, na koncu pa naj sledi priprava merljivih metrik (npr. število ogledov, všečkov, čas ogleda strani) (Breznik Alfirev 2012, 47–49).

Slika 7.8: Možnosti uporabe družabnih medijev za promocijo blagovne znamke delodajalca

<b>Facebook</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Povečevanje prepoznavnosti, prikaz neformalne podobe organizacije z različnimi oblikami sporočil, povečevanje motivacije zaposlenih, objava zaposlitvenih oglasov</i></li> </ul>
<b>YouTube</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Objava avtentičnih sporočil, realističen vpogled v organizacijo, potencial za viralnost videa</i></li> </ul>
<b>Twitter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Pogovarjanje z občinstvom, viralnost objav, enostavnost uporabe, "re-tweeti" povečujejo kredibilnost in zaupanje, objava zaposlitvenih oglasov</i></li> </ul>
<b>Pinterest/Instagram</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Vizualni fokus, vpogled v organizacijo, oživitev blagovne znamke delodajalca s slikami</i></li> </ul>
<b>SlideShare</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Objava in deljenje profesionalnih in obsežnejših vsebin, SEO funkcija</i></li> </ul>
<b>LinkedIn</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Profesionalno mreženje, informiranje, objava zaposlitvenih oglasov, deljenje vsebin po skupinah, povečevanje kredibilnosti</i></li> </ul>

Vir: Parker (2015b); LinkedIn (2016c); Monster (2016).



»Good content makes you care, swear or share« (RecrutingDaily 2016) in res nas v sodobnem spletnem okolju dobre vsebine povezujejo, se delijo in širijo. Organizacija se s pomočjo družabnih medijev lahko predstavi in prikaže kot »živ organizem«, ki želi vstopiti na trg dela in z njim aktivno komunicirati ter spletno okolje deliti s kandidati, ki jih delovanje in aktivnosti organizacije zanimajo. Poleg promocije in upravljanja blagovne znamke delodajalca uporaba družabnih medijev tako omogoča tudi svojevrstno personalizacijo organizacije (Portič 2012, 28). Menim, da se večina organizacij v Sloveniji resnično še ne zaveda naraščajočega pomena družabnih medijev in da bo na tem področju potreben še velik premik. Kandidati namreč lahko spremljajo, vidijo, slišijo in preberejo vse, kar se v določeni organizaciji dogaja, »tišina« na dolgi rok eventuelno le zmanjšuje kredibilnost organizacije ter s tem zaupanje kandidatov. Kot pa sem že predhodno omenil, temeljno vrednoto kandidatov na slovenskem trgu dela dandanes predstavlja prav ta kredibilnost in zaupanje organizaciji in njenemu vodstvu. Komunikacija preko družabnih medijev je namreč predvsem transparentna in omogoča bolj enakopravno »porazdelitev moči« vseh udeleženi strani (Wolf in drugi 2015, 11).

## 8 ZAKLJUČEK

V tem poglavju bom povzel sklepne ugotovitve svojega raziskovanja ter predstavil rezultate raziskovalnih hipotez. Dodal bom svoj pogled na razvoj upravljanja blagovne znamke delodajalca skozi internetne kanale komuniciranja v Sloveniji ter predstavil svoje mnenje in vodila za razvoj področja v prihodnosti.

V svojem diplomskem delu sem se na podlagi opaženih in predhodno predstavljenih sprememb na trgu dela odločil temeljiteje predstaviti pomen blagovne znamke delodajalca kot sodobnega načina privabljanja, motiviranja in zadrževanja ključnih kadrov organizacije. Hkrati sem želel tudi predstaviti in ovrednotiti internetne kanale komuniciranja blagovne znamke delodajalca ter s tem podati nasvete in vodila za razvoj njene celostne strategije upravljanja in sicer za potrebe sodobnih organizacij na slovenskem trgu dela.

Zato sem najprej predstavil najpomembnejše spremembe na trgu delovne sile, predvsem sem izpostavil naraščajočo optimizacijo stroškov na področju zaposlovanja, pomanjkanje kakovostnih kandidatov na trgu dela, spremembe pričakovanj in teh vrednot teh kandidatov ter naraščajočo informatizacijo kadrovskega področja in vzpon »e-kadrovanja«.

Nato sem temeljito definiral blagovno znamko delodajalca z različnih zornih kotov in predstavil njen pomen pri privabljanju, motiviranju in zadrževanju kadrov. V nadaljevanju sem predstavil načine izgradnje in upravljanja blagovne znamke delodajalca ter v praktičnem delu na študijah primera s slovenskega trga dela »plastično« predstavil štiri glavne internetne kanale, skozi katere organizacije s svojo blagovno znamko delodajalca komunicirajo s kandidati na trgu dela in to so spletni zaposlitveni portali, spletne strani, spletne raziskave in družabni mediji.

Skozi svoje raziskovanje sem poskušal potrditi ali ovreči štiri zastavljene hipoteze in prav vse štiri sem s pomočjo študij primerov tudi potrdil. Blagovna znamka delodajalca je resnično postala pomemben način privabljanja, motiviranja in zadrževanja ključnih kadrov organizacije, postala je celovita marketinška strategija, ki za svoj namen uporablja različna sodobna

marketinška orodja, prav internet je postal zelo pomemben kanal komuniciranja blagovne znamke delodajalca in prav internetnih kanalov komuniciranja blagovne znamke delodajalca se v veliko meri poslužujejo tudi organizacije v Sloveniji, vendar še ne v zadostni meri.

Ključen problem vidim v razumevanju pomena uporabe družabnih medijev, saj se slovenske organizacije še ne zavedajo potenciala njihove uporabe v poslovne namene. S tem ne uspejo nagovarjati svojega kadrovskega bazena kandidatov v svetu, kjer se le-ta nahaja in to je na internetu.

Moje mnenje sicer je, da je uporaba internetnih kanalov komuniciranja blagovne znamke v Sloveniji že zelo sprejeta, lahko pa bi bila še bolj razvita, saj ti kanali v sebi skrivajo še veliko neizkoriščenih potencialov za še učinkovitejšo promocijo in upravljanje blagovne znamke delodajalca, ki bi na dolgi rok lahko bistveno prispevali h konkurenčnosti in poslovni uspešnosti sodobnih organizacij v Sloveniji

Menim, da se bo v skladu s tekočimi spremembami strategija komuniciranja s trgom dela v Sloveniji v prihodnjih letih še temeljito spremenila, bolj se bo fokusirala, »posodobila« in tudi nadgradila, promocija blagovne znamke delodajalca pa bo postala še bolj pomembna pri privabljanju, motiviranju in zadrževanju ključnih kadrov organizacij. Povečala se bo popularnost spletnih raziskav z namenom analize trga dela in samopromocije, povečala se bo uporaba svetovalnih podjetij in kadrovskega agencij kot strokovnjakov s področja poznavanja in segmentacije trga dela ter razširila se bo uporaba družabnih omrežij za poslovne namene.

Razširila se bo predvsem uporaba video vsebin, trend je zaznati že zdaj. Rast, a ne tako veliko kot doslej, pripisujem tudi uporabi spletnih zaposlitvenih portalov, ki bodo postali bolj specializirani, morda tudi bolj usmerjeni v projektna dela, hkrati pa se bodo ali povezali z družabnimi mediji ali pa jim bodo konkurirali. Zanimivo bi bilo spremljati in raziskovati prekrivanja teh dveh kanalov komuniciranja blagovne znamke delodajalca v prihodnosti, zanimivo pa bo tudi spremljati, kakšne spremembe bo na trgu dela zaznati s prihodom nove generacije »Z«.

Nadaljnji razvoj in prilagajanje strategije blagovne znamke pa vidim kot konstanto, ki je še naprej usmerjena k istim ciljem, a pri tem uporablja nove in drugačne načine, kako svoje sporočilo usmerjati v svoj kadroviski bazen kandidatov, ob tem pa občasno spreminjati tudi vsebino samega sporočila. In s svojim diplomskim delom na temo internetnih kanalov komuniciranja blagovne znamke delodajalca sem želel opozoriti prav na te priložnosti, kot tudi pomanjkljivosti, ter podati vodila in nasvete ter na ta način prispevati tako k nadaljnjemu razvoju področja upravljanja blagovne znamke delodajalca kot tudi celostnega področja menedžmenta človeških virov.

## 9 LITERATURA

1. Adler, Lou. 2011. *New Survey Suggests Passive Candidate Recruiting is About to Accelerate*. Dostopno prek: <https://business.linkedin.com/talentsolutions/blog/2011/12/passive-candidates-accelerate?u=0> (3. marec 2016).
2. Ambler, Tim in Simon Barrow. 1996. The Employer Brand. *Journal of Brand Management* 4 (3): 185–2016.
3. Boštjančič, Eva. 2014. *Etična in družbena vloga kadrovske funkcije danes*. Dostopno prek: [www.gzdbk.si/media/pdf/sekcije/viri/dan/2014/Eva\\_Bostjancic.pdf](http://www.gzdbk.si/media/pdf/sekcije/viri/dan/2014/Eva_Bostjancic.pdf) (26. februar 2016).
4. Breznik Alfirev, Teja. 2012. Ustvarjanje blagovne znamke delodajalca po socialnih omrežjih - Primer S&T Slovenija. *HRM* 2012 (49): 46–49.
5. Candace, Kim. 2015. *New Survey: Job Postings Are The Doorway To Your Employer Brand*. Dostopno prek: <https://business.linkedin.com/talentsolutions/blog/2015/07/newsurveyjobpostingsarethedoorwaytoyouremployerbrand> (4. marec 2016).
6. CareerBuilder. 2016. *Start Branding: Creating an Employment Brand that Increases Engagement, Retention - and the Bottom Line*. Dostopno prek: <http://www.careerbuildercommunications.com/pdf/employmentbrandebook.pdf> (4. marec 2016).
7. Cathey, Glen. 2016. *Insights from LinkedIn's 2015 Global Recruiting Survey*. Dostopno prek: <http://booleanblackbelt.com/2015/01/insights-from-linkedins-2015-global-recruiting-trends/> (29. februar 2016).
8. Competo. 2016. *Kako postati ugleden delodajalec?*. Dostopno prek: <http://www.competo.si/ne-spreglejte/blog/April/2014/kako-postati-ugleden-delodajalec/> (4. marec 2016).

9. Černetič, Metod. 2006. *Človeški, intelektualni in socialni kapital: Vloga in pomen*. Portorož: Fakulteta za organizacijske vede.
10. De Chernatony, Leslie. 2002. *Blagovna znamka: Od vizije do vrednotenja*. Ljubljana: GV Založba.
11. EBI. 2014. *Employer Branding Global Trends: Study Report*. Dostopno prek: <http://www.slideshare.net/brettminch/2014-employer-branding-global-trends-survey-report-by-employer-brand-international> (25. februar 2016).
12. FastCompany. 2016. *How To Make Your "Employer Brand" Shine And Attract The Best Tech Talent*. Dostopno prek: <http://www.fastcompany.com/3044966/howtomakeyouremployerbrandshineandattractthebesttechtalent> (3. marec 2016).
13. Fesel, Kamenik. 2010. *Čas je za drugačno kadrovsko politiko*. Dostopno prek: <http://hrmstoritve.si/clanki/sistemi-vodenja/cas-je-za-drugacno-kadrovsko-politiko/> (6. marec 2016).
14. Franca, Valentina, Marko Pahor in Monika Karan. 2007. *Blagovna znamka delodajalca. Spoznajte slovenski trg dela in pritegnite najustreznejše kandidate*. Ljubljana: Kolofon.
15. Freer, Tisha. 2012. Social Media Gaming - A Recipe for Employer Brand Success. *Strategic HR Review* 11 (1): 13–17.
16. Glassdoor. 2016. *Employer Brand eBook: 10 Must-Haves for Your Employer Brand*. Dostopno prek: <http://resources.glassdoor.com/10-must-haves-for-your-employer-brand.html?Channel=resources> (29. februar 2016).
17. Grimsley, Shawn. 2016. *What Are Job Boards?*. Dostopno prek: <http://study.com/academy/lesson/whatarejobboardslessonquiz.html> (29. februar 2016).

18. Gultekin, Eda. 2011. *What's the Value of Your Employment Brand?*. Dostopno prek: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/2011/12/whats-the-value-of-your-employment-brand> (3. marec 2016).
19. JobBoardDoctor. 2014. *Building the employer brand with job boards*. Dostopno prek: <http://www.jobboarddoctor.com/2014/06/10/buildingtheemployerbrandwithjobboard/> (7. marec 2016).
20. JobBoardFinder. 2016. *Employer Branding*. Dostopno prek: <http://www.jobboardfinder.net/news/tag/employerbranding/> (25. februar 2016).
21. JobSearch. 2016. *Difference Between a Job Board and a Job Search Engine*. Dostopno prek: <http://jobsearch.about.com/od/jobsdatabases/f/jobboardsearchengine.htm> (7. marec 2016).
22. Jobvite. 2014. *Jobvite Job Seeker Nation Study*. Dostopno preko: <http://web.jobvite.com/jobvite/images/2014%20Job%20Seeker%20Survey.pdf> (26. februar 2016).
23. Krka. 2016. Dostopno prek: <http://www.krka.si/sl/> (10. april 2016)
24. LinkedIn. 2015. *2014 Talent Trends*. Dostopno prek: [https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en\\_US/c/pdfs/linkedin-talent-trends-2014-en-us.pdf](https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_US/c/pdfs/linkedin-talent-trends-2014-en-us.pdf) (29. februar 2016).
25. LinkedIn. 2016a. *2015 Talent Trends*. Dostopno prek: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/resources/recruiting-tips/talent-trends-2015?u=0> (29. februar 2016).
26. ---2016b. *2015 Global Recruiting Trends*. Dostopno prek: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/resources/recruiting-tips/global-recruitingtrends> (29. februar 2016).

27. ---2016c. *Employer Brand Playbook: 5 Steps to Crafting a Highly Social Talent Brand*. Dostopno prek: [https://business.linkedin.com/content/dam/business/talentsolutions/global/en\\_US/site/pdf/playbooks/linkedin\\_employer\\_brand\\_playbook\\_us\\_en\\_130702.pdf](https://business.linkedin.com/content/dam/business/talentsolutions/global/en_US/site/pdf/playbooks/linkedin_employer_brand_playbook_us_en_130702.pdf) (29. februar 2016).
28. Lorien. 2015. *Flexibility and good HR reputation can help attract Talent*. Dostopno prek: <http://www.lorienresourcing.co.uk/resources/industrynews/1084flexibilityandgoodhrputation%27canhelpattracttalent%27/> (29. februar 2016).
29. Manpower. 2015. *If You Build It, They Will Come: The New Role of Employer Brand Candidate Preferences, Behaviors and Motivators*. Dostopno prek: [http://manpowergroup.com/wps/wcm/connect/64633159-2ec8-46b2-8d65-b57c90b1e024/MGS-RPO\\_EmployerBranding\\_WP\\_FINAL\\_060415.pdf?MOD=AJPERES](http://manpowergroup.com/wps/wcm/connect/64633159-2ec8-46b2-8d65-b57c90b1e024/MGS-RPO_EmployerBranding_WP_FINAL_060415.pdf?MOD=AJPERES) (29. februar 2016).
30. Martin, Greame. 2009. Driving Corporate Reputation From the Inside: A strategic Role and Strategic Dilemmas for HR? *Asia Pacific Journal of Human Resources* 47 (2): 219–235.
31. Michels, Ed, Helen Handfield in Beth Axelrod. 2001. *The War for Talent*. Boston: Harvard Business School Press.
32. Millennial Branding. 2014. *The Multi-Generational Job Search Study 2014*. Dostopno prek: <http://millennialbranding.com/tag/job-search/> (29. februar 2016).
33. Minchington, Brett. 2015a. *15 Employer Branding Best Practices You Need to Know*. Dostopno prek: <http://www.ere-media.com/ere/15employerbrandingbestpracticesyouneedtoknow/> (25. februar 2016).
34. ---2015b. *Career Websites*. Dostopno prek: <http://collectivelearningaustralia.com/index.php/view/products/item/27> (3. marec 2016).



35. MojeDelo. 2009. *Spremembe na slovenskem trgu dela. Izsledki druge raziskave Ugled delodajalca*. Ljubljana: Mojedelo d.o.o.
36. MojeDelo. 2016a. *Kako uspešno iskati sodelavce?*. Dostopno prek: <https://zaposlovanje.wordpress.com> (26. februar 2016).
37. ---2016b. *Blagovna znamka delodajalca*. Dostopno prek: <https://zaposlovanje.wordpress.com> (26. februar 2016).
38. ---2016c. Dostopno prek: <https://www.mojedelo.com> (25. februar 2016).
39. ---2016č. *Poslovno poročilo za 2015*. Ljubljana: Mojedelo d.o.o.
40. ---2016d. *Krka, tovarna zdravil, d. d., Novo mesto*. Dostopno prek: <https://www.mojedelo.com/podjetje/krka-tovarna-zdravil-d-d-novo-mesto-1191> (10. april 2016).
41. Monster. 2016. *Small Business Guide to Hiring*. Dostopno prek: <http://hiring.monster.com/litereg/hiring-tips-for-small-business-owners.aspx> (6. marec 2016).
42. Mosely, Richard W. 2007. Customer Experience, Organisational Culture and the Employer Brand. *Journal of Brand Management* 15 (2): 123-134.
43. Naglič, Nina. 2004. *Virtualni trg delovne sile*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
44. Parajon, Tess. 2015. *5 Innovative Ways to Build Employerbrand*. Dostopno prek: <https://www.jobcast.net/5innovativewaystobuildemployerbrand/> (10. marec 2016).
45. Parker, Samara. 2015a. *How Your Employer Brand can Harm Your Talent Acquisition*. Dostopno prek: <https://www.jobcast.net/howyouremployerbrandcanharmyourtalentacquisition/> (11. marec 2016).

46. ---2015b. *6 Reasons Video Rules for Recruiting*. Dostopno prek: <https://www.jobcast.net/6-reasons-video-rules-for-recruiting/> (11. marec 2016).
47. ---2015c. *The 5 Essentials of Building Your Brand on Social Media*. Dostopno prek: <https://www.jobcast.net/the-5-essentials-of-building-your-brand-on-social-media/> (11. marec 2016).
48. Pavlin, Barbara. 2015. *Ugledni delodajalci privlačijo kakovostne kadre*. Dostopno prek: <http://www.delo.si/gospodarstvo/infrastruktura/ugledni-delodajalci-privlacijo-kakovostne-kadre.html> (27. februar 2016).
49. Pelicon, Martin. 2009a. *Še nimate employer brand managerja?*. Dostopno prek: <http://www.livelovetravel.si/2009/06/senimateemployerbrandmanagerja/> (25. februar 2016).
50. ---2009b. *Employer branding: skrivnost privabljanja najboljših kandidatov*. Dostopno prek: <http://www.livelovetravel.si/2009/06/employerbrandingskrivnostprivabljanjanajboljsihkandidatov/> (25. februar 2016).
51. ---2009c. *Employer branding v eSvetu*. Dostopno prek: <http://www.livelovetravel.si/2009/01/employerbrandingvesvetu/> (25. februar 2016).
52. Petrič, Urška in Andrejka Žagar. 2004. *Kadrovanje prek interneta v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
53. Potrč, Žiga. 2012. *Prisotnost spletnih omrežij na delovnih mestih*. Koper: Fakulteta za management.
54. Recruiter. 2016a. *Job Sites to Find Jobs Online*. Dostopno prek: <https://www.recruiter.com/jobsites.html> (3. marec 2016).

55. ---2016b. *Online Recruitment*. Dostopno prek: <https://www.recruiter.com/online-recruitment.html> (3. marec 2016).
56. --- 2016c. *Job Boards*. Dostopno prek: <https://www.recruiter.com/jobboards.html> (3. marec 2016).
57. RecruitingDaily. 2016. *Why Job Postings Are Your Employer Brand?*. Dostopno prek: <http://recruitingdaily.com/nothingelsematterswhyourjobpostingsareyouremployerbrand/> (3. marec 2016).
58. Rogan, Katja. 2009. *Rekrutacija ključnih kadrov z vidika organizacije in posameznika: primer blagovne znamke delodajalca*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
59. Roussaeu, Denise M. 2001. Schema, Promise and Mutuality: The Bilding Blocks of Psychological Contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 74 (4): 511–541.
60. Ruch, Will. 2000. How to Keep Gen X Employees From Becoming X - Employees. *Training and Development* 54 (4): 40–43.
61. Saini, Gordhan K., Rai Purvi in Manoj K. Chaudhary. 2014. What do best Employer Surveys reveal about Employer Branding and Intention to Apply? *Journal of Brand Management* 21 (2): 95–111.
62. Sledi. 2016. *Blagovna znamka "JAZ"*. Dostopno prek: <http://www.sledi.si/blagovnaznamkajaz.html> (26. februar 2016).
63. Smrekar, Laura. 2015. *Znamo osvojiti za nas pomembne kadre?*. Dostopno prek: <http://topjob.finance.si/8824955/Znamo-osvojiti-za-nas-pomembne-kadre> (26.februar 2016).

64. SuccessFactors. 2016. *Best Practices: Employer Branding: Five Tips to Make Your Career Site Your #1 Recruiting Asset*. Dostopno prek: <http://go.sap.com/docs/download/2014/06/46a25bc1-3c7c-0010-82c7-eda71af511fa.pdf> (3. marec 2016).
65. TalentBoard. 2015. *Candidate Experience 2014*. Dostopno prek: <http://www.thetalentboard.org/cande-awards/candidate-experience-2014/> (11. marec 2016).
66. TechTarget. 2016. *E-Recruiting*. Dostopno prek: <http://searchfinancialapplications.techtarget.com/definition/e-recruiting> (3. marec 2016).
67. *Ugled delodajalca*. 2016. Dostopno prek: <http://ugledni.mojedelo.com/> (28. februar 2016).
68. Wolf, Maxim, Julian Sims in Huadong Yang. 2015. *Look Who's Co-creating: Employer Branding on Social Media*. London: University of London.
69. ZRSZ. 2016. *Trg dela v številkah*. Dostopno prek: [http://www.ess.gov.si/trg\\_dela/trg\\_dela\\_v\\_stevilkah](http://www.ess.gov.si/trg_dela/trg_dela_v_stevilkah) (30. marec 2016).
70. Žagar, Anja. 2008. *Blagovna znamka delodajalca in izborni delodajalec študentov Ekonomske fakultete*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.